



Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im. generała broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA Nr 26

plk mgr Mieczysław RESPONDEK

TEORIA ORGANIZACJI I KIEROWANIA
(WYBRANE ZAGADNIENIA)

część pierwsza

**POWSTANIE I ROZWÓJ TEORII
ORGANIZACJI I KIEROWANIA**

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/835



05-000876-005-0



12880

WARSZAWA

STYCZEŃ

1975



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im. generała broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA Nr 26

PP
EP

~~19~~

plk mgr Mieczysław RESPONDEK

TEORIA ORGANIZACJI I KIEROWANIA
(WYBRANE ZAGADNIENIA)

część pierwsza

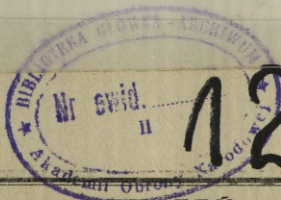
**POWSTANIE I ROZWÓJ TEORII
ORGANIZACJI I KIEROWANIA**

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/835



05-000876-005-0



12880

WARSZAWA

STYCZEŃ

1975

plk mgr Mieczysław RESPONDEK

TEORIA ORGANIZACJI I KIEROWANIA

/wybrane zagadnienia/

część pierwsza



POWSTANIE I ROZWÓJ TEORII
ORGANIZACJI I KIEROWANIA



SPIS TREŚCI

	Str.
WSTĘP	3
I. Społeczno-ekonomiczne warunki powstania teorii organizacji i kierowania /TO i K/	4
II. Ergologiczna analiza zachowań ludzkich - podstawowe pojęcia organizatorskie używane w TO i K	7
III. Podstawowe kierunki racjonalizacji form działań ludzkich - intelektualne podłoże rozwoju TO i K	19
IV. Ogólna charakterystyka systemu nauk ergologicznych	38
V. Przedmiot TO i K oraz jej rola w praktyce organizatorskiej	49

WSTĘP

Skrypt niniejszy zawiera część pierwszą wybranych zagadnień teorii organizacji i kierowania /TO i K/, omówionych na tle powiązań tej teorii z innymi naukami ergologicznymi oraz kierunkami racjonalizacji form działań ludzkich.

Natomiast pozostałe problemy organizatorskie mają być przedmiotem trzech kolejnych skryptów, obejmujących dalsze trzy części tych zagadnień.

W części pierwszej zostały omówione społeczno-ekonomiczne warunki oraz intelektualne przesłanki powstania i rozwoju TO i K, jej przedmiot oraz miejsce i rola w nauce i praktyce organizatorskiej, jak również podstawowe pojęcia organizatorskie.

Przedmiotem części drugiej będą sposoby tworzenia całości organizacyjnych działań ludzkiego, a zwłaszcza zasady konstruowania modelu /wzorca/ organizacyjnego instytucji oraz procedura i skutki formalizowania tego modelu, jak również formalne i nieformalne aspekty występujące w toku funkcjonowania organizacji.

W trzeciej części zostaną omówione techniki organizatorskie stosowane w procesie tworzenia, jak również w trakcie funkcjonowania instytucji, a w szczególności harmonogramy K. Adamieckiego, wykresy H. Gantta i metody sieciowe, jak również prakseologiczne zasady sprawnego działania.

Natomiast przedmiotem części czwartej będą podstawowe problemy kierowania ludźmi, a zwłaszcza zarządzanie i dowodzenie jako wyspecyfikowane formy kierowania, podstawowe i pochodne funkcje kierownicze /dowódze/, techniki i style kierowania oraz procedura podejmowania decyzji kierowniczych /dowódzych/.

We wszystkich częściach uwzględnione będą możliwości zastosowania prezentowanych zasad w praktycznej działalności wojska.

I. Społeczno-ekonomiczne warunki powstania teorii organizacji i kierowania /TO i K/

W literaturze przedmiotu używa się najczęściej nazwy złożonej "teoria organizacji i zarządzania" /TO i Z/. /Por.12/.

Przyjęcie w niniejszym skrypcie nazwy TO i K jest uzasadnione tym, że zasady teorii niżej prezentowanej dotyczą również takich form kierowania, jak "rządzenie", "dowodzenie", "administrowanie" itd., a nie tylko zarządzanie. /Por.19/. Nazwa "zarządzanie" jest zakresowo podrzędna w stosunku do nazwy "kierowanie", co ilustruje rysunek poniższy:



Rys.nr 1.

TO i K jest stosunkowo młodą dyscypliną naukową, której podstawy teoretyczne ukształtowały się na przełomie XIX i XX stulecia w historycznie określonych warunkach społeczno-ekonomicznych, wśród których na uwagę zasługują przede wszystkim takie, jak: a/ pogłębiający się szybko społeczny podział pracy i będąca jego wynikiem specjalizacja działań; b/ wszechstronny oraz szybki rozwój nauki i techniki;^{1/} c/ szybkie tempo wzrostu produkcji i wymiany towarowej oraz rozwój rynków, jak również handlu na rynkach wewnętrznych i międzynarodowych; d/ silna konkurencja między przedsiębiorstwami /koncernami, trustami i kartelami/ oraz walka o nowe rynki zbytu; e/ dążenie do maksymalizacji zysku i obniżenia kosztów własnych produkcji poprzez wzrost WYDAJNOŚCI PRACY; f/ powstanie i szybkie

1/ Współcześnie jest prawie dwa tysiące dyscyplin naukowych, a rozwój nauki i techniki znalazł swój istotny wyraz w rewolucji naukowo-technicznej. /Por.4, str.9/.

rozrastanie się wielkich organizacji ludzkich /przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych, usługowych, międzynarodowych trustów, koncernów itp. instytucji/.

Niemniej zwielokrotniona była złożoność - działających już w czasie I, a zwłaszcza II wojny światowej - organizacji militarnych /zmechanizowanych oraz pancernych związków taktycznych, operacyjnych i strategicznych wojsk lądowych, współdziałających z lotnictwem i marynarką wojenną/ w porównaniu z istniejącymi w przeszłości drużynami rycerskimi, chorągwiami husarskimi, czy nawet pułkami piechoty wybranieckiej lub dywizjami i korpusami piechoty, kawalerii itp.

Na gruncie omówionych wyżej warunków zaistniała obiektywna możliwość i konieczność realizowania odwiecznych dążeń ludzi do ładu i porządku oraz do organizowania form ich działań indywidualnych i zespołowych na nowej, racjonalnej podstawie, na podstawie rozwijającej się wiedzy i metod naukowych.

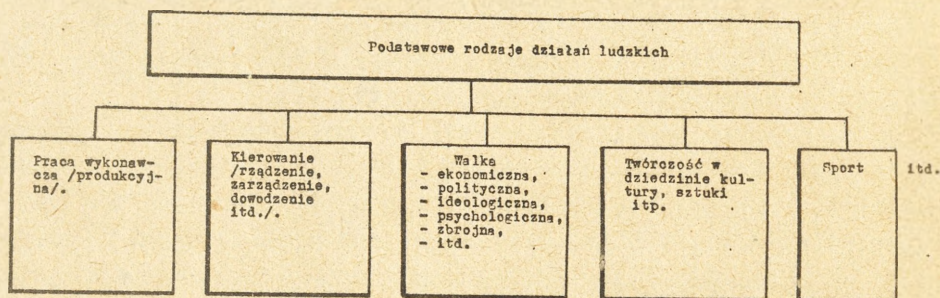
Dawne, tradycyjne, powolnie rozwijające się formy organizacji działań stały się hamulcem tempa rozwoju społecznego w sferze organizacyjnej. Zaistniała więc obiektywna konieczność dostosowania tempa postępu organizacyjnego do tempa rozwoju techniki, nauki oraz bazy materialnej ludzi.

Tworzenie nowych, coraz większych i niezwykle złożonych organizacji, jak również kierowanie różnorodnymi zespołami specjalistów /wyposażonych w nowoczesny sprzęt/ oraz korelowanie, integrowanie i koordynowanie ich działań w nowych wielkich instytucjach wymagało znacznie większego - niż w wiekach poprzednich - zaangażowania świadomości, przesłanek rozumowych, nauki i rzetelnej wiedzy organizatorów, gdyż na tym etapie rozwoju historycznego nie wystarczały już - będące wynikiem doświadczeń - nawyki, zwyczaje, intuicja, czy też talent kierowników /dyrektorów, szefów, dowódców, zarządzających itp./.

Podobnie w działalności wojska, celem trafnego rozstrzygnięcia wielu złożonych problemów taktyczno-operacyjnych konieczne jest umiejętne stosowanie, zwłaszcza współcześnie - obok zasad sztuki wojennej - metod, zasad i dyrektyw, wypracowanych przez nauki społeczne, ergologiczne,^{1/} dedukcyjne itp.

1/ ERGOLOGIA jest nauką o działaniu. Nazwa tej nauki pochodzi od greckiego słowa ERGON /praca, dzieło/ i od słowa ERG - /dalszy ciąg na str.6/

Inaczej mówiąc w wieku XX wystąpiła obiektywna potrzeba racjonalizacji i usprawnienia różnorodnych form /sposobów/ zachowań /działań/ ludzkich, a zwłaszcza pracy wykonawczej i kierowniczej, jak również sposobów prowadzenia walki, w tym również walki zbrojnej. Por. rysunek nr 2.



Rysunek nr 3.

Sposoby zachowań ludzi w pracy wykonawczej, kierowniczej lub w walce stały się przedmiotem krytyczno-twórczych badań nauk ergologicznych /zajmujących się usprawnieniem działań/ i dedukcyjnych /zajmujących się optymalizacją procesów decyzyjnych/ oraz innych dyscyplin wyszczególnionych w dalszej części niniejszego skryptu.

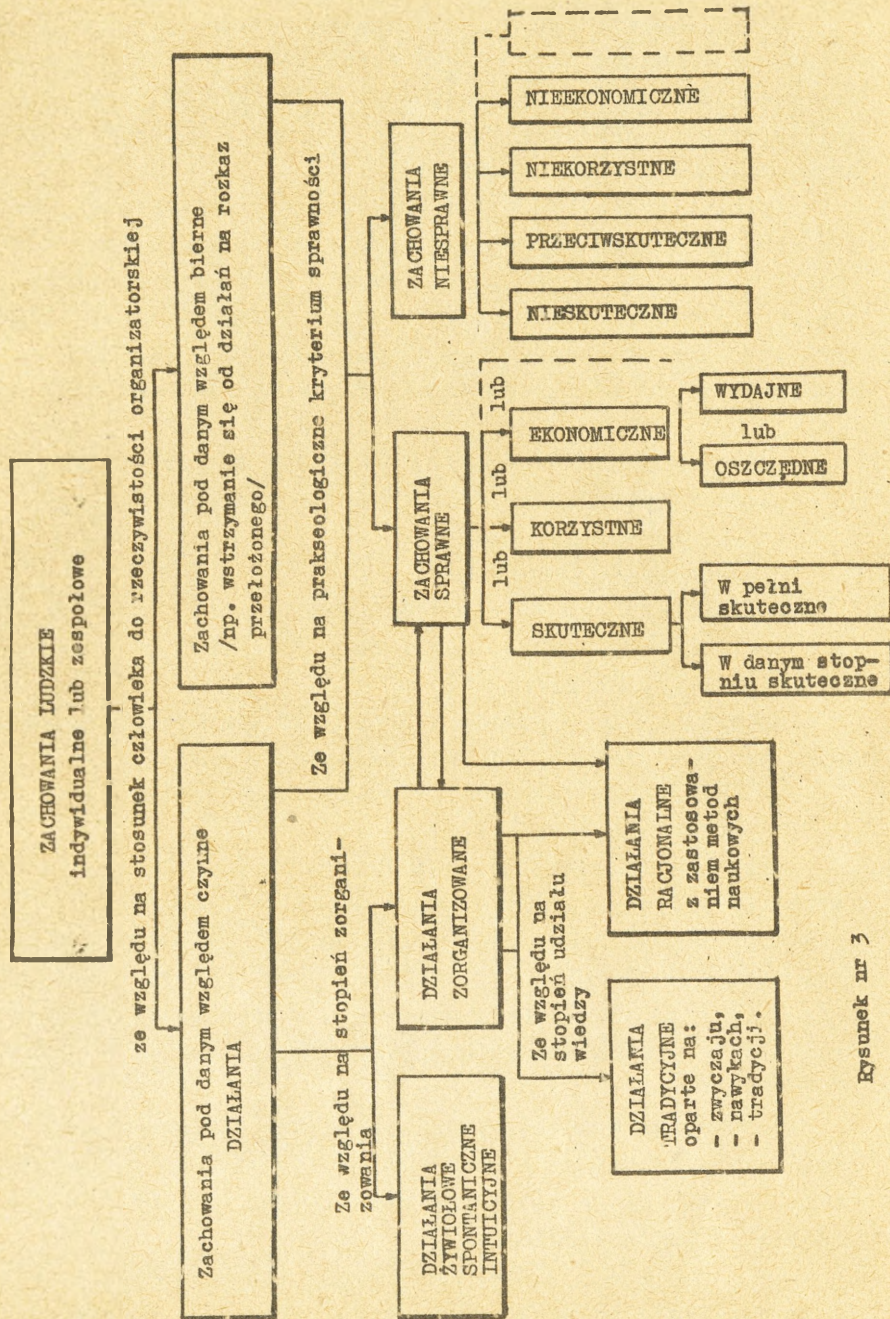
Niektóre postacie zachowań ludzkich - rozpatrywane z ergologicznego punktu widzenia - zostały przedstawione w rozdziale II.

Ogół zachowań ludzkich - przedstawionych na rys. nr 3 - można podzielić ze względu na stosunek człowieka do rzeczywistości organizatorskiej /do otoczenia/ na:

a/ zachowanie pod danym względem czynne, czyli działania /np. rozpoczęcie i kontynuowanie natarcia przez oddziały danego ZT/;

/ciąg dalszy ze str.5/ symbolizującego jednostkę pracy /działania/ i energii, która liczbowo jest równa pracy, jaką wykonuje na drodze 1 cm siła 1 dyny.

II. Ergologiczna analiza zachowań ludzkich -
podstawowe pojęcia organizatorskie używane w TO 1 K.



Rysunek nr 3

b/ zachowania pod danym względem bierne, których poszczegól-
nym przypadkiem jest celowe wstrzymanie się od akcji na roz-
kaz przełożonego /np. wyczekiwanie oddziałów ZT na pozycjach
wyjściowych do natarcia tak długo, dopóki ich dowódcy nie otrzy-
mają sygnału rozpoczęcia działań/.

Należy podkreślić, że w praktyce nie ma zachowań absolut-
nie /pod wszelkimi względami/ czynnych lub absolutnie biernych.
Jeżeli np. wojska - realizując zamiar dowódcy - zachowują się
w określonym przedziale czasu biernie w stosunku do nieprzy-
jaciela, to w tym samym czasie ich zachowanie jest ze wszech
miar czynne pod względem przygotowania do zamierzonego natar-
cia.

Zachowania czynne i bierne /łącznie wzięte/ dzieli się -
ze względu na prakseologiczne kryterium sprawności na:

a/ zachowania sprawne;

b/ zachowania niesprawne.

Warto dodać, że w jednej sytuacji istotny wpływ na spraw-
ność ma zachowanie czynne /aktywne/, a w innej - zachowanie
pod danym względem bierne^{1/}.

Na rysunku nr 3 przedstawiony jest również podział dzia-
łań - pod względem stopnia zorganizowania - na:

a/ działania żywiołowe, spontaniczne, intuicyjne;

b/ działania zorganizowane.

Między działaniem zorganizowanym, a zachowaniem prakseo-
logicznie sprawnym można ustalić określone powiązania, mające
postać sprzężenia zwrotnego w tym sensie, że im wyższy stopień
zorganizowania działań, tym dogodniejsze warunki dla finalizacji
zaczynów sprawnych i odwrotnie - zachowania sprawne wpły-
wają pozytywnie na wzrost stopnia zorganizowania działań
/Por. 27/.

Podobne zależności występują między zachowaniami sprawnymi,
a - stanowiącymi pewną postać sprawności - działaniami
racjonalnymi, które zostały wyróżnione ze względu na stopień
udziału wiedzy w działaniu.

1/ Rozróżnienie powyższe jest ważne z uwagi na dialektyczne
zależności między natarciem a obroną w różnych okresach
walki, bitwy lub operacji.

W tej części skryptu omówimy poszczególne formy /postacie/ działań, natomiast przedstawione na rys. nr 3 postacie zachowań sprawnych i niesprawnych zostaną omówione w opracowaniu traktującym o prakseologicznych zasadach sprawnego działania.

Zapowiedzianą wyżej charakterystykę pojęć organizatorskich zaczniemy od pojęcia działania.

DZIAŁANIE - w sensie ergologicznym - to tyle, co przechodzenie danego układu od ustalonego stanu rzeczy - S_1 , istniejącego w określonym czasie - t_1 i w określonych warunkach - W_1 do innego, pożądanego stanu rzeczy - S_2 , powstającego w czasie - t_2 i warunkach - W_2 ^{1/}. Symbolicznie:

$$S_1, t_1, W_1 \xrightarrow[\text{przechodzenie danego układu}]{\text{Działanie}} S_2, t_2, W_2$$

Jednym z wielu przykładów działania może być przechodzenie danego państwa lub koalicji od stanu pokojowego, jaki ma miejsce aktualnie w warunkach politycznego współistnienia i ekonomicznego współzawodnictwa /sprzyjającego współpracy państw o różnych systemach oraz pokojowemu rozstrzygnięciu sporów międzynarodowych/ do ewentualnego stanu podwyższonej gotowości bojowej /lub stanu wojny/ w czasie i warunkach pośredniego lub bezpośredniego zagrożenia państwa względnie koalicji.

Dla organów kierujących obroną państwa nie może być obojętne czy będzie ona miała postać działania zorganizowanego, czy też - żywiołowego, intuicyjnego.

DZIAŁANIA ŻYWIOŁOWE /spontaniczne, intuicyjne/ mają miejsce wtedy, gdy:

- cele podmiotów działających są niewłaściwie postawione /niejasne, niezrozumiałe, nieadekwatne, wewnętrznie sprzeczne, nierealne /np. z powodu braku zasobów/ itp.;

- stopień zorganizowania układu działającego jest bardzo niski;

1/ Natomiast działanie - w sensie psychologicznym - to tyle, co złożona aktywność człowieka ukierunkowana na osiągnięcie określonego celu.

- podmiot nie zna właściwej formy, prawidłowego - w danych warunkach - sposobu osiągnięcia celu.

Taki żywiołowy, intuicyjny charakter miał ruch robotniczy w początkowym okresie jego istnienia, co było przyczyną wielu niepowodzeń walczącego proletariatu.

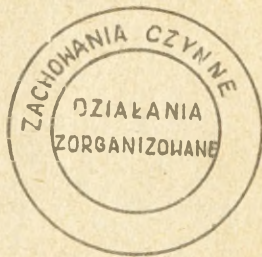
Podobnie w kampanii wrześniowej 1939 roku brak adekwatnych planów działań oraz sprawnego systemu dowodzenia, zwłaszcza na szczeblu strategiczno-operacyjnym powoduje, że działania niektórych polskich oddziałów, związków taktycznych, a nawet operacyjnych - mające początkowo charakter zorganizowany lub intuicyjny - przekształcają się stosunkowo szybko w spontaniczne, a niekiedy żywiołowe zmagania z wrogiem.

Doświadczenia minione lub współczesne uczą, że brak sprawnej organizacji oraz przypadki gorączkowości, nerwowości, żywiołowości itp. wpływają ujemnie, deformując na przebieg oraz wyniki podejmowanych działań.

Aby więc uniknąć niepowodzeń, deformacji lub niepotrzebnych strat-organizator /kierownik, dowódca, szef, przywódca.../ powinien dążyć do tego, aby działania własne, względnie podległych mu zespołów nie były żywiołowe lub wyłącznie intuicyjne, lecz w możliwie najwyższym stopniu zorganizowane oraz sprawne.

Dlatego też powinien on znać właściwości /atrybuty/ działania zorganizowanego, które różni się od innych działań, gdyż każde działanie jest zachowaniem czynnym /działaniem/, ale nie wszystkie zachowania czynne są działaniami zorganizowanymi, co ilustruje rysunek zamieszczony obok:

Charakter działania zorganizowanego /w odróżnieniu od XIX wiecznych, żywiołowych wystąpień proletariatu/ miała na przykład zwycięska walka oddziałów robotniczych, chłopskich i żołnierskich kierowanych przez Partię Lenina w okresie Wielkiej Socjalistycznej Rewolucji Październikowej.



Rys.nr 4.

Warto nadmienić, że termin DZIAŁANIE ZORGANIZOWANE określany jest przez poszczególnych teoretyków z różnych punktów widzenia, na skutek czego w literaturze przedmiotu spotkać można różnorodne definicje tego terminu. /Por.19 i 26/.

Oto jak np. określał działanie z namysłem, czyli działanie zorganizowane - zajmujący się metodologią porównawczą - wybitny belgijski uczony Georges Hostelet "działać - a przynajmniej działać z namysłem - to tyle, co zmieniać rzeczywistość w sposób mniej lub bardziej świadomy; to zmierzać do określonego celu w danych warunkach przy pomocy właściwych środków po to, by dojść od warunków istniejących do warunków odpowiadających przyjętemu celowi; to włączać w rzeczywistość czynniki, które mają ten skutek, że się przechodzi od układu podlegających wyznaczeniu warunków początkowych do układu określonych warunków końcowych. Działanie, które możemy urzeczywistnić wymaga przeto trojakiego wyznaczenia: 1. wyznaczenia celu, 2. wyznaczenia warunków należących do rzeczywistości, 3. wyznaczenia środków przystosowanych zarówno do zamierzonego celu, jak też do istniejącej rzeczywistości. Nie ma działania z namysłem, które by nie zawierało pragnienia poznania czegoś rzeczywistego i wynalezienia środków. Cel, warunki i środki - oto trzy człony działalności praktycznej, równie zresztą, jak i działalności naukowej". /Apercu sur les positions de problèmes de l'action, "Revue Philosophique", t.113, Paris 1932, s.249/.

Natomiast w niniejszym skrypcie sposób rozumienia omawianego obecnie terminu ustala definicja następująca:

DZIAŁANIE ZORGANIZOWANE to tyle, co uporządkowany ciąg przedsięwzięć i czynności skierowanych świadomie na osiągnięcie ustalonego CELU w określonych WARUNKACH /otoczeniu/ za pomocą METOD pozwalających właściwie wydatkować /zużywać/ niezbędne ZASOBY materialne, czasowo - przestrzenne i energetyczne.

Z analizy powyższej definicji wynika, że ŚWIADOMY CEL, OKREŚLONE WARUNKI, USTALONE METODY /SPOSOBY/ I NIEZBĘDNE

ZASOBY /ŚRODKI/, to cztery istotne elementy każdego działania zorganizowanego. Pożądana jest wobec tego bardziej szczegółowa ich charakterystyka.

CEL DZIAŁANIA to tyle, co przyszły - przez działającego antycypowany^{1/} - UKŁAD RZECZY^{2/} lub ZDARZEN^{3/}, do którego osiągnięcia zmierza on poprzez organizację swego działania.

WARUNKI RZECZOWE DZIAŁANIA /otoczenie/ to tyle, co ogół okoliczności pośrednio wpływających na dane działanie.

Można tu wyróżnić:

a/ warunki ułatwiające działającemu dokonanie zmian w istniejącym stanie rzeczy;

b/ warunki sprzyjające zachowaniu istniejącego stanu rzeczy. W czasie działań bojowych może to np. być teren trudno dostępny dla wojsk pancernych przeciwnika, głębokie i szerokie przeszkody wodne itp. Tego typu warunki powinien uwzględniać i wykorzystywać w działaniu każdy dowódca, któremu powierzono np. zorganizowanie skutecznej obrony.

Nie można również pomijać w analizie oraz ocenie sytuacji warunków sprzyjających obiektywnie - jako elementy otoczenia - przeciwnikowi i nie pozwolić mu w miarę możliwości na ich wykorzystanie dla realizacji jego celów. Na przykład K. Rokossowski organizując w 1944 r. słynne dwa główne uderzenia - planowane przez sztab podległego mu frontu na Białorusi brał pod uwagę fakt, że z jednej strony warunki terenowe /obszary bagniste/ ułatwiają nieprzyjacielowi obronę, lecz z drugiej strony przeprowadzenie wojsk przez bagna i zaatakowanie go w

1/ Od łac. anticipare - wyprzedzanie; w definicji celu termin ten symbolizuje wyprzedzenie w świadomości działającego czegoś, co ma powstać lub trwać jako rezultat jego działania.

2/ Na przykład oddział wydzielony, jaki zamierzamy zorganizować w określonej sytuacji.

3/ Na przykład zamierzone natarcie dywizji lub operacja zaczepna armii itp.

miejscach najmniej oczekiwanych zapewnia nacierającemu wykorzystanie czynnika zaskoczenia, daje mu szanse użycia dwukrotnie większych sił i środków /niż w przypadku wykonywania działań na jednym kierunku/, potęguje możliwości manewrowe wojsk własnych, przy jednoczesnym zmniejszeniu takich możliwości po stronie przeciwnika oraz pozwala wykorzystać powodzenie uzyskane na jednym z ustalonych kierunków dla dalszej intensyfikacji siły i tempa natarcia. /18/.

METODA to tyle, co sposób postępowania systematycznie stosowany /nadający się do systematycznego stosowania /.

W każdej dziedzinie zachowania celowego ludzi są stosowane metody, /np. metody strzelania, metody skrawania metali, metody planowania, metody rozumowania itp./. Współcześnie szerokie zastosowanie znajdują w działalności człowieka metody modelowania matematycznego, cybernetycznego, metody sieciowe, metody budowy modelu organizacyjnego instytucji itp.

Wybór właściwej metody w danej sytuacji ma istotny wpływ na skuteczność działań. Na przykład po odrzuceniu Niemców od Moskwy armia K. Rokossowskiego osłabiona ciężkimi walkami nie posiadała wystarczających sił, aby prowadzić wielką operację zaczepną. Wtedy to postanowiono "... wykonywać kolejne uderzenia to na ten, to na inny punkt oporu, ześrodkowując - w miarę możliwości - niezbędne do tego siły bez całkowitego оголачania innych odcinków". / 18 str.177 /. Metoda ta zapewniała wojskom radzieckim znaczne sukcesy przy możliwie najmniejszych stratach.

ZASOBY DZIAŁANIA. Pod pojęciem zasobów działania rozumieć będziemy to wszystko, co bezpośrednio uczestniczy w danym działaniu.

Zaliczamy do nich w szczególności:

a/ zasoby ludzkie;

b/ zasoby rzeczowe, a zwłaszcza techniczne^{1/};

1/ T.Kotarbiński tego rodzaju zasoby /środki działania/ nazywa APARATURĄ / Por.9, str.57 /.

- c/ zasoby czasowe /czas jakim dysponuje organizator/;
- d/ zasoby przestrzenne /dysponowana przestrzeń/;
- e/ zasoby energetyczne, a mianowicie:

- energia biologiczna istot żywych biorących udział w działaniu;
- energia intelektualna ludzi^{1/};
- energia społeczna^{2/};
- energia techniczna;
- energia sił przyrody.

Każdy organizator, który chce zapewnić inspirowanym, kierowanym lub wykonywanym przez niego działaniom wysoki stopień zorganizowania, powinien od momentu rozpoczęcia do chwili zakończenia danego przedsięwzięcia mieć w polu widzenia wszystkie wyżej wymienione niezbędne elementy działania zorganizowanego. Umiejętność właściwego uwzględniania przez człowieka lub zespół ludzi w wykonywanym działaniu CELU, WARUNKÓW, METOD i ZASOBÓW w zakresie niezbędnym świadczy o umiejętności organizowania działań.

Przypadki nienależytego uwzględniania poszczególnych elementów działania, obniżające stopień jego zorganizowania powodują często deformacje lub dysfunkcjonalność układów działających oraz gorączkowe, żywiołowe wykonywanie poszczególnych czynności, niewłaściwe wydatkowanie zasobów, marnotrawstwo, a niekiedy nieodwracalne straty.

Tak jest na przykład wtedy, gdy cel jest niejasny, niezrozumiały dla wykonawców, wewnętrznie sprzeczny lub nierealny.

Jeżeli kierownik nieprecyzyjnie /niejasno/ ustalił cel i postawił go w postaci zadania niezrozumiałego dla podwładnych, to bardzo często tracą oni więcej czasu na interpretację i wyjaśnianie sensu zdań wyrażających cel /zadanie/, niż na działania, jakie powinny być skierowane na jego osiągnięcie, albo

1/ W warunkach sprzyjających rozwojowi energii intelektualnej rodzi się inwencja, inicjatywa i samodzielność ludzi działających, co ma dodatni wpływ na wyniki ich działania.

2/ Wynikiem energii społecznej są uzyskane przez ludzi pracy naszego kraju w minionym okresie dodatkowe miliardy złotych.

przyjmują dowolną interpretację, co może spowodować podjęcie działań niezgodnych z zamiarem przełożonego. Na przykład niejasno postawione zadania dla lotnictwa aliantów, wspierającego w 1945 roku m.in. działania polskich pancerniaków w Holandii było powodem zbombardowania własnych wojsk przez zdezorientowanych lotników. Niemniej znamienym przykładem jest w 1939 roku działanie Armii "Kraków", której dowódca gen. Szylling już w 6 dniu kampanii nie miał jasności w sferze stawianych przed jego armią zadań, na skutek czego początkowo przyjmował rozstrzygnięcia intuicyjne w sprawie organizowania działań bojowych podległej mu armii, której działania w następnych dniach przybrały - niestety - charakter spontaniczny i żywiołowy.

Jeszcze groźniejsze są sytuacje, gdy cel złożony, dający się podzielić na n celów częściowych - jest postawiony w postaci zadania wewnętrznie sprzecznego. W takim przypadku realizacja jednego może zasadniczo utrudnić lub wykluczyć realizację innego celu częściowego. Takim błędem obarczone jest zadanie następujące "zdobyty przyczółek utrzymać za wszelką cenę nie przyjmując żadnej walki z przeciwnikiem".

Natomiast cel jest nierealny wtedy, gdy działający nie posiada zasobów /ludzkich, rzeczowych, czasowo - przestrzennych itp./ niezbędnych do jego osiągnięcia.

Zdarzają się również przypadki niewłaściwego doboru ludzi lub zasobów rzeczowych do wykonania ustalonych zadań. Wadliwie jest zorganizowana praca na przykład wtedy, gdy mistrz wykonuje pracę ucznia, a major pracę podoficera.

Zastrzeżenie organizatora budzą także przypadki niewłaściwego eksploataowania sprzętu. Znane są sytuacje, kiedy drogie - szybko zużywające się w sensie "moralnym" - maszyny eksploatowane były zaledwie w granicach od 45-57% posiadanych możliwości eksploatacyjnych /energetycznych/.

Innym przykładem - obniżającym stopień zorganizowania działań - jest wyeksploatowanie sprzętu w czasie szkolenia w taki sposób, że niedopuszczalnie obniżone zostają możliwości jego sprawnego użycia w okresie wykonywania zadań podstawowych, np. zadań bojowych.

Nie lepiej dzieje się niekiedy ze zużywaniem zasobów czasowych. Zapominanie o tym, że "czas to pieniądz" prowadzi

do wielu ujemnych, a nawet nieodwracalnych następstw. Wadliwe dysponowanie zasobami czasowymi ma miejsce m.in. wtedy, gdy niewłaściwie - ze względu na cel - ustalono czas rozpoczęcia lub zakończenia danego działania albo nakazano wykonanie czynności złożonej w czasie nierealnym, co obniża jakość wykonawstwa i wydłuża czasowo dane działanie jeżeli celem poprawienia jego wytworów - pod względem jakościowym - trzeba je wielokrotnie powtarzać. Innym przykładem omawianych obecnie deformacji jest niewłaściwa kolejność czasowa wykonywanych przedsięwzięć lub wadliwa korelacja poszczególnych czynności /np. natarcia wojsk i wsparcia lotniczego lub artyleryjskiego/.

Zdarzają się również przypadki nieracjonalnego dysponowania zasobami przestrzennymi. Ma to miejsce na przykład wtedy, gdy dowódca zdecydował ześrodkować wojska w rejonie nie nadającym się - z różnych względów - do takiego celu albo - wadliwie ustalił /główny i pomocnicze/ kierunki działania wojsk.

Należy z całą mocą podkreślić, że dysponowanie zasobami wymaga jednocześnie dialektycznego uwzględniania pozostałych elementów działania zorganizowanego /celu, warunków i metod/.

Kto nie bierze pod uwagę łącznie wszystkich wymienionych wyżej czynników płaci niekiedy drogą cenę w toku działania.

Na przykład K. Rokossowski w znanej pracy "Żołnierski obowiązek" z goryczą pisze, że w czerwcu 1941 roku w sztabie Kijowskiego Okręgu zignorowano ówczesne warunki zwiększającego się niebezpieczeństwa napaści, gdyż "... rozkazano wysłać artylerię na poligony znajdujące się w strefie granicznej". / 18 /. Podobnie mówi on o zniszczonych i spalonych - w pierwszych dniach wojny - samolotach, które zostały "... nieopatrzenie ześrodkowane na lotniskach w strefie granicznej". / 18 /.

Aby uniknąć takich itp. przypadków należy - w miarę rozwoju techniki i nauki - przechodzić od tradycyjnych /zwyczajowych/ do racjonalnych form działania.

FORMA DZIAŁANIA to tyle, co jego struktura wewnętrzna, czyli system prawidłowo ze sobą powiązanych 1/ elementów rzeczowych /podmiotu, środków, warunków i przedmiotu, w którego przekształceniu tkwi cel działającego/ oraz 2/ sposobów wykony-

wania przezeń poszczególnych przedsięwzięć, czynności, zabiegów i ruchów w przestrzeni i czasie.

Określenie omawianego obecnie pojęcia zawiera więc wyjaśnienie JAK człowiek działa, JAKA jest STRUKTURA WEWNĘTRZNA jego działania.

Archaiczne formy organizacyjne utrudniają sprawne funkcjonowanie instytucji. Natomiast racjonalizacja form organizacyjnych wpływa w sposób istotny na usprawnienie działań.

RACJONALIZACJA FORM DZIAŁANIA polega na analizie form dotychczasowych, ustaleniu błędów lub czynności irracjonalnych oraz na wykryciu ich przyczyn, jak również na opracowaniu modelu /wzorca/ nowej formy działania zgodnie z zasadami wypracowanymi przez nauki ergologiczne.

Ten kto racjonalizuje formy organizacyjne działań i doskonali techniki kierowania /zarządzania, dowodzenia/ zapewnia sobie w poważnym stopniu przewagę nad konkurentem lub przeciwnikiem.

Historia wojen dostarcza wielu przykładów świadczących o tym, że starcia wojsk, dysponujących podobnymi siłami i środkami kończyły się najczęściej zwycięstwem tej strony, która zapewniła sobie bardziej nowoczesne - niż przeciwnik - formy organizacyjne działań bojowych i metody dowodzenia wojskami. Ilustracją tego twierdzenia mogą być zwycięskie operacje strategiczne Armii Radzieckiej, po mistrzowsku organizowane przeciwko wojskom hitlerowskim w latach 1943-45.

Dodać należy, że na ostatnie dziesięciolecie przypada okres gwałtownego rozwoju nowych form ludzkich działań zorganizowanych.

Na przykład stosunkowo niedawno w ZSRR utworzono strategiczne wojska raketowe, stanowiące decydujący rodzaj sił zbrojnych, co wpłynęło na modernizację FORM OBRONY STRATEGICZNEJ i STRATEGICZNEJ OPERACJI ZACZEPNEJ. Są to np. takie formy działań jak:

a/ obrona zaplecza i zgrupowań sił zbrojnych przed uderzeniami jądrowymi przeciwnika;

b/ odparcie uderzeń powietrzno-kosmicznego napadu przeciwnika;

c/ rakietowo-jądrowe uderzenie środków strategicznych.

Jako przykłady nowych form organizacyjnych mogą służyć również działania izolacyjno-blokadowe floty morskiej, czy też operacje desantowe lub przeciwdesantowe itp.

Wszystkie nowe, coraz bardziej złożone formy działań ludzkich wymagają naukowych rozwiązań organizacyjnych, jakich dostarczają m.in. nauki ergologiczne.

W toku powstawania i systematyzacji tych nauk na przestrzeni minionych kilkudziesięciu lat w różny sposób i pod różnymi względami racjonalizowano pracę wykonawczą i kierowniczą oraz walkę ludzi.

Przejdźmy obecnie do ogólnej charakterystyki trwającego od ok. 100 lat procesu racjonalizacji form działań ludzkich.

III. Podstawowe kierunki racjonalizacji form działań ludzkich - intelektualne podłoże rozwoju TO i K.

Wyniki badań nad racjonalizacją różnorodnych form działań ludzi stanowią ważne źródło naukowo-intelektualne rozwoju teorii organizacji i kierowania oraz innych nauk ergologicznych. Teoretycy organizacji najczęściej wyróżniają:

1. Tradycyjne /technologiczne/ kierunki racjonalizacji działań, których rozwój przypada na przełom XIX i XX wieku, a mianowicie:

1.1. Kierunek naukowego zarządzania /taylorizm/ lub w ujęciu Le Chateliera - kierunek naukowej organizacji pracy.

1.2. Kierunek administracyjny /fayolizm/.

2. Nowoczesne kierunki racjonalizowania działań, do których zalicza się:

2.1. Kierunek humanizacji działań - Human Relations, którego początki sięgają lat 20-tych XX wieku.

2.2. Kierunki matematyczne, a zwłaszcza:

- badania operacyjne /operacji/;

- teoria programowania;

- ekonometria /planometria - w ZSRR/.

2.3. Kierunek cybernetyczny.

2.4. Systemowe ujęcie problematyki organizatorskiej:

- Empiryczna Szkoła TO i K;

- Szkoła Systemów Społecznych;

- Szkoła Zautomatyzowanych Systemów Kierowania.

2.5. Zasady racjonalizacji działań w krajach socjalistycznych.

1.1. Kierunek naukowego zarządzania

Przedstawiciele kierunku naukowego zarządzania /F.W. Taylor, H. Gantt, K. Adamiecki i inni/ zajmowali się przede wszystkim racjonalizacją PRACY WYKONAWCZEJ /produkcyjnej/, która jest złożoną z elementów rzeczowych i czasowo - przestrzennych całością organizacyjną ludzkiego działania.

Na strukturę rzeczową tej całości składają się takie elementy jak: a/ podmiot /osłowiek/, b/ środki rzeczowe /aparatura/, c/ warunki, d/ przedmiot działania.

Natomiast na strukturę czasowo - przestrzenną: a/ okresy, b/ miejsca /kierunki/ wykonywania poszczególnych funkcji, przedsięwzięć, czynności, zabiegów, ruchów itp. działań szczegółowych. Wszystkie wymienione elementy są dobierane i łączone ze sobą ze względu na zamierzony cel działania. Np. Taylor^{1/} koncentrował uwagę na możliwości jak najpełniejszego wykorzystania właściwości psycho-fizjologicznych człowieka w procesie wykonywanych przezeń czynności oraz - jak najlepszego dostosowania organizmu ludzkiego do warunków pracy. Posługując się metodami nauk przyrodniczych /obserwacja, analiza pomiar / badał on krytycznie dotychczasową formę pracy poszczególnych robotników /tokarzy, szlifierzy / w określonym przedziale czasu i poszukiwał najlepszego sposobu, racjonalnej formy działania najbardziej wydajnego.

Aby osiągnąć ustalony cel przeprowadził on wiele badań szczegółowych, a w szczególności:

a/ Postulował i praktycznie finalizował bardzo szczegółowy podział czynności składowych danego przedsięwzięcia na zabiegi, ruchy

b/ Stosunkowo dokładnie analizował liczbę i kolejność czynności wykonywanych przez danego robotnika, jak również sposoby połączenia elementów struktury rzeczowej i czasowo-przestrzennej w całość organizacyjną zdolną do sprawnego funkcjonowania.

c/ Dzięki tego rodzaju analizom i eksperymentom stwierdził, jakie ruchy można wyeliminować jako zbędne i powodujące marnotrawstwo zasobów oraz ustalał jak najefektywniejsze, odpowiednio skorelowane, wzorcowe układy działań, czyli czas trwania oraz kolejność wykonywania poszczególnych przedsięwzięć, czynności, zabiegów, ruchów itp. działań szczegółowych.

d/ Uważał, że do każdego rodzaju pracy należy dobierać odpowiednich ludzi, ze względu na posiadane przez nich kwalifikacje oraz cechy psychiczne i fizyczne.

1/ Jego główne dzieła to: a/ "Shop Management" /Zarządzanie warsztatem wytwórczym, praca napisana w 1903 r. b/ "The Principles of Scientific Management" /Zasady naukowego zarządzania/, opublik. w 1911 r.

e/ Postulował standaryzację narzędzi, aparatury i urządzeń oraz dostosowanie ich do możliwości i właściwości pracujących robotników, uwzględniając tym samym łączność człowieka z aparaturą^{1/}.

f/ Badał on również jak wpływają na wydajność pracy takie warunki jak:

- pomieszczenie, warsztat, narzędzia, oświetlenie, temperatura, wilgotność powietrza;
- długość przerw odpoczynkowych;
- ilość spożywanych posiłków itd.

Obok pracy wykonawczej zajmował się Taylor także, w pewnym zakresie pracą kierowniczą na najniższych szczeblach zarządzania.

Między innymi postulował specjalizację funkcji kierowniczych, czyli zastąpienie jednego, uniwersalnego majstra kilkoma specjalistami.

Ustalił, że wykonywanie przez jednego majstra 8 funkcji utrudnia mu sprawne kierowanie zespołem robotników. W związku z tym uważał, że 4 funkcje o charakterze administracyjnym powinny być wykonywane przez organ administracyjny danej instytucji. Natomiast każdą z pozostałych funkcji, a mianowicie: a/ czuwanie nad przebiegiem robót; b/ instruowanie robotników; c/ naprawa narzędzi; d/ kontrolowanie - powinien wykonywać inny majster.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz opracowywał on modele nowych racjonalnych form działania, które były wdrażane przez najzdolniejszych robotników. Wdrażane już formy racjonalne utrwalono m.in. na taśmie filmowej i wykorzystywano w procesie szkolenia pozostałych robotników, których bardzo szeroko instruowano o sposobach wykonywanych zadań.

System Taylora przewidywał również wprowadzenie norm pracy, ustalonych na podstawie wyników uzyskiwanych przez najwydajniejszych robotników. Przedsięwzięcia i czynności wykonywane według ustalonych wzorców wpływały na szybki wzrost

1/ Pracował również nad zwiększeniem wydajności urządzeń /ponad 100 patentów/, a w 1889 r wraz z M. Whitem wynalazł sposób wytwarzania stali szybko tnącej.

wydajności pracy oraz wzrost zysków kapitalistycznych. Natomiast płace robocze były progresywnie zróżnicowane, co wpływało w sposób zasadniczy na maksymalne zwiększanie tempa pracy, narzucanego przez tzw. wzorcowych robotników. Taki sposób podejścia świadczy o traktowaniu człowieka jako jednostki wyłącznie fizjologicznej, stanowiącej swoisty dodatek do aparatury.

Dlatego też system Taylora stosowany w ustroju kapitalistycznym, gdzie dzień pracy trwał 10-12 godzin powodował nadmierną eksploatację sił psychicznych i fizycznych robotników.

Lenin oceniając przydatność systemu Taylora - dla racjonalizacji działań w Kraju Rad - m.in. stwierdził, że system ten "...łączy w sobie wyrafinowane bestialstwo wyzysku burżuazyjnego z szeregiem największych zdobyczy naukowych w dziedzinie analizy ruchów mechanicznych podczas pracy, wyeliminowania ruchów niepotrzebnych i niezręcznych, opracowania najwłaściwszych metod pracy, wprowadzenia najlepszych systemów ewidencji i kontroli itd. Republika Radziecka za wszelką cenę powinna przejąć wszystko, co jest wartościowe w zdobyczach nauki i techniki w tej dziedzinie" / 14, str.264-265 /.

Można więc powiedzieć, że społecznie uzasadnione korzystanie z danego systemu zależy w dużej mierze od warunków ustrojowych, od stopnia intensywności pracy, długości dnia roboczego, trwającego już dzisiaj w produkujących krajach socjalistycznych 6-8 godzin i od wielu innych czynników, stanowiących zdobycze socjalizmu, warunkujące prawidłowe stosowanie wielu racjonalnych systemów technicznych, technologicznych itp.

W wojsku można wykorzystać niektóre metody omówionego wyżej systemu przede wszystkim w procesie badania i usprawniania małych jednostek bojowych /drużyna, pluton itp./.

1.2. Kierunek administracyjny /fayolizm/

Jego twórcą jest inżynier francuski Andre Fayol /1841-1925/^{1/}. Do przedstawicieli tego kierunku zaliczany jest również niemiecki uczonek Maks Weber.

1/ Administracja przemysłowa i ogólna. wyd. I INO, Warszawa 1926. wyd. II 1947.

Teoretycy kierunku administracyjnego dążąc do zrationalizowania działalności KIEROWNICZEJ /administracyjnej/ ludzie opracowali teoretyczne podstawy nauki o kierowaniu /zarządzaniu, dowodzeniu.../.

Na przykład Fayol zajmował się strukturą i procesami zarządzania przedsiębiorstwem. Uważał on, że w strukturze kierowania, administrowania instytucją, należy uwzględnić takie komponenty jak: 1/ podział pracy; 2/ władza organizacyjna; 3/ jednoosobowe dowodzenie /na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej; 4/ jednoosobowe kierowanie /na wyższych szczeblach/; 5/ dyscyplina; 6/ podporządkowanie interesów indywidualnych - ogólnemu; 7/ wynagrodzenie; 8/ łańcuch skalarny /linie władzy/; 9/ porządek; 10/ równość wobec prawa; 11/trwałość stanowisk stanu osobowego; 12/ inicjatywa; 13/ poczucie korporacyjności; 14/ znajomość zasad kierowania ludźmi.

W strukturze kierowania instytucją wyróżniał Fayol powtarzalne zespoły czynności składające się na funkcje typowe dostosowane do typowych zadań i działań danej instytucji. Mogą to być funkcje: a/ techniczne; b/ handlowe; c/ finansowe; d/ rachunkowościowe; e/ ubezpieczeniowe; f/ ADMINISTRACYJNE, czyli w naszej notacji - KIEROWNICZE, które są - jego zdaniem - najważniejsze.

Fayol uważał, że im większa jest dana instytucja, tym więcej uwagi kierownik powinien poświęcać funkcjom kierowniczym /administracyjnym/.

Do podstawowych funkcji kierowania zaliczał on następujące zespoły czynności, a mianowicie:

- 1/ przewidywanie;
- 2/ organizowanie;
- 3/ rozkazywanie;
- 4/ koordynowanie;
- 5/ kontrolowanie.

W skrypcie poświęconym problematyce kierowania nawiązemy treściowo do wymienionych wyżej funkcji podstawowych.

Maks Weber /1864-1920/ zajmował się również racjonalizacją, usprawnieniem administracyjnej działalności ludzi / Por.22 /.

Opracował on ideowy model /wzorzec/ racjonalnie funkcjonującego biura zwany przez niego modelem biurokracji.

Zgodnie z zasadami tego modelu /wzorca/ wszystkie zachowania ludzi na stanowiskach organizacyjnych, utworzonych w danej instytucji powinny być całkowicie sformalizowane, dzięki czemu każda część składowa takiej instytucji miała funkcjonować jakoby automatycznie tak, jak części sprawnie działającej aparatury.

M. Weber uważał, że wszystkie nowoczesne instytucje powinny być organizacjami biurokratycznymi, zbliżonymi do ideowego wzorca.

W czasie prób wdrożenia wspomnianego modelu okazało się, że jest on dysfunkcjonalny, gdyż nie uwzględnia tego, że nawet w najsprawniej funkcjonującej instytucji obok zachowań formalnych mają miejsce zachowania nieformalne, będące m.in. wynikiem inicjatywy, inwencji i samodzielnego twórczego działania ludzi.

Model M. Webera będzie przedstawiony krytycznie w jednym z późniejszych skryptów.

2. Nowoczesne kierunki racjonalizacji form działań ludzi

2.1. Kierunek humanizacji działań - Human Relations

Zwany również kierunkiem psychologiczno-socjologicznym lub psycho-społecznym^{1/}.

Badania w zakresie humanizacji działań podjęto w latach 20-tych naszego stulecia na gruncie określonych warunków społeczno-ekonomicznych.

Po pierwsze - po zwycięskiej Rewolucji Październikowej światowy ruch robotniczy wszedł na nowe tory walki z kapitałem. Idąc za przykładem wyzwolonych od wyzysku ludzi radzieckich robotnicy w innych krajach świata w czasie strajków, demonstracji i wystąpień rewolucyjnych domagali się kategorycznie bardziej ludzkiego traktowania w zakładach pracy. Powstał

1/ Na bazie tego kierunku wyrosły takie działy socjologii i psychologii, jak: socjologia pracy, socjologia przemysłu, psychologia pracy, psychologia przemysłu itp.

nowy, korzystniejszy dla światowego ruchu robotniczego układ sił klasowych.

Po drugie wyłoniło się w praktyce pilne, stale wzrastające zapotrzebowanie na nowe skuteczniejsze metody kierowania działaniami, zwłaszcza produkcyjnymi ludźmi, usprawnienia organizacji ich pracy i podnoszenia jej wydajności oraz kształtowania nowego stereotypu człowieka pracującego, w miejsce modelu człowieka - robota, dominującego w okresie panowania kierunku naukowego zarządzania i kierunku administracyjnego.

Po trzecie - dla dalszego wzrostu wydajności pracy niewystarczające okazały się dotychczasowe bodźce /wyłącznie materialnego zainteresowania/ i metody usprawnienia działań, uwzględniające tylko technologiczne i biofizyczne aspekty ludzi pracujących.

W tych warunkach zaczął poszukiwać nowych sposobów i form wzrostu wydajności pracy - początkowo metodami taylorowskimi - amerykański profesor /kanadyjskiego pochodzenia/ Elton Mayo /1880-1949/^{1/}. Jest on uważany za twórcę kierunku Human Relations. Kontynuatorami, rozwijającymi w sposób krytyczno-twórczy jego koncepcje są D. Mc. Gregor, R. Likert, K. Dawis, A. Matejko, N.F. Whyte i in.

Przedstawiciele HR ustalili, że na wzrost wydajności pracy oraz usprawnienie działań wykonawczych i kierowniczych istotny wpływ mają takie czynniki, jak:

- formalne i nieformalne stosunki międzyludzkie;
- stany psychiczne ludzi działających.

A oto podstawowe założenia omawianego obecnie kierunku:

1. Ponieważ praca ludzi jest z natury rzeczy działalnością zespołową, więc człowiek traktowany jako część danego systemu /całości organizacyjnej działania zespołowego/ jest powiązany /różnymi sprzężeniami/ z innymi ludźmi, a nie tylko z elementami struktury rzeczowej i czasowo-przestrzennej danej całości organizacyjnej.

1/ Napisał a/ The Social Problems of an Industrial Civilization /1945/ i The Human Problems of an Industrial Civilization /1946/.

2. Podmiot działający w danej instytucji należy do różnych grup społecznych, wśród których największe znaczenie posiada dla niego ta grupa, w której wykonuje on bezpośrednio nałożone nań zadania.

3. Dobre stosunki z innymi ludźmi w danym zespole, a zwłaszcza z najbliższym otoczeniem i bezpośrednim przełożonym powodują kształtowanie się u człowieka działającego psychicznych stanów zadowolenia w stopniu silniejszym niż doraźne bodźce materialne, co wpływa dodatnio na wzrost wydajności pracy.

4. Poprawne stosunki służbowe między ludźmi działającymi w zespole posiadają większe znaczenie dla podmiotu działającego niż technologiczne warunki jego pracy. Poza tym wpływają one bardziej na jego inicjatywę, inwencję, twórczą samodzielność i zaangażowanie w pracy, niż doraźne korzyści materialne.

5. Na stan psychiczny człowieka działającego poważny wpływ wywierają również stosunki istniejące w pozazakładowych grupach społecznych /np. w organizacji partyjnej, sportowej, w rodzinie itp./, do których należy on niezawodowo.

6. Niemalý wpływ na stany psychiczne ludzi działających, a zarazem na wydajność i jakość ich pracy wywierają pozasłużbowe stosunki nieformalne oraz ich przynależność do tzw. grup nieformalnych. Grupy te mają własne cele, wspólne dla danego stanu osobowego, nieformalną strukturę, procedurę oraz własnych przywódców. W aktywnej przynależności ludzi do grup nieformalnych tkwi jedna z przyczyn ich zachowań, nie zawsze zgodnych z ustaleniami kierownictwa.

7. Potrzeby oraz stanowiące ich transpozycję cele człowieka pracującego - należące do różnych grup /formalnych i nieformalnych/ - mają w większym stopniu charakter pozaekonomiczny niż ekonomiczny, dlatego ludzie współcześni tak silnie reagują na bodźce niematerialne.

8. Poza tym należy oczywiście modernizować warsztaty i miejsca pracy.

Na podstawie wyników badań prowadzonych przez przedstawicieli kierunku HR ukształtowany został nowy model /wzorzec, stereotyp/ człowieka działającego jako jednostki biofizycznej, ekonomicznej, społecznej oraz aktywnej, obdarzonej bogatym i złożonym życiem psychicznym, reagującej na bodźce materialne, uczuciowe, emocjonalne, prestiżowe, ambicjonalne itp.

Znajomość tych zagadnień oraz humanistycznych aspektów działania ma donosić znaczenie dla kształtowania prawidłowych stosunków między przełożonym a podwładnymi oraz usprawniania sposobów i technik kierowania ludźmi, co będzie m.in. przedmiotem rozważań w jednym z następnych skryptów.

Warto dodać, że metody kierowania ludźmi oparte na założeniach kierunku HR ułatwiają kierownikowi psychologiczne oddziaływanie na podwładnych. Dlatego też w wielu instytucjach kapitalistycznych zwrócono większą uwagę na stosunki międzyludzkie w grupach formalnych i nieformalnych, zwiększono zainteresowanie życiem pozasłużbowych podwładnych, zaczęto budować obiekty o charakterze socjalnym, oświatowym, rozrywkowym itp. Takie itp. sposoby były wykorzystywane niejednokrotnie, zwłaszcza przez wielkie instytucje kapitalistyczne na rzecz ich klasowych interesów jako narzędzie dodatkowego, bardziej perfidnego - skierowanego na maksymalizację dochodów burżuazji - wyzysku robotników oraz jako instrument zacierania sprzeczności klasowych, osłabienie siły wystąpień robotniczych w czasie strajków, demonstracji itp.

Taką taktykę burżuazji wobec robotników nazwano - na zorganizowanej w Rzymie w 1958 r. konferencji teoretyków i działaczy ruchu robotniczego - neopaternalizmem i ustalono taktyczno-strategiczne zalecenia dla ruchu robotniczego wobec wspomnianej taktyki burżuazji.

Podkreślić należy, że warunki do pełnej i nieskrępowanej społecznie humanizacji działań powstają dopiero w warunkach ustroju socjalistycznego, który zapewnia wszechstronne możliwości ideowego, społecznego, fachowego, intelektualnego, moralnego i fizycznego rozwoju ludzi pracujących.

2.2. Kierunki matematyczne

Badania operacyjne /ang. operations research - tzn. analiza operacji/, czyli dziedzina wiedzy, dzięki której można wykrywać prawidłowości wszelkiego racjonalnego działania /operacji/ i na tej podstawie ustalać metody podejmowania optymalnych decyzji.

Prekursorami badań operacji byli na pocz. XX w. A.E. Erlang, który stosował metody rozwiązywania modeli probabilistycznych

cznych w dziedzinie telefonii; Erich Schneider, a w latach trzydziestych uczony radziecki L.W. Kantorowicz, który zajmował się zastosowaniem metod matematycznych w toku opracowywania optymalnych programów przemysłowych.

Badania operacyjne pozwalają wyznaczać optymalne rozwiązania problemów organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych, wojskowych i innych za pomocą zespołu metod matematyczno-statystycznych, co przyczynia się do postępu w dziedzinie metod zarządzania i planowania. Ma to również poważny wpływ na rozwój teorii organizacji i kierowania oraz doskonalenie praktyki organizatorskiej.

Metody badań operacyjnych polegają na konstruowaniu, analizie i rozwiązywaniu tzw. modeli, stanowiących matematycznie uproszczone ujęcie badanego fragmentu rzeczywistości. W modelu uwzględnia się aspekty istotne /z uwagi na cel danego przedmiotu, dysponowane przezeń zasoby, istniejące warunki oraz przedmiot jego działania/ a pomija się cechy nieistotne.

Procedura rozwiązywania konkretnego problemu polega na: a/ zbudowaniu modelu; b/ jego rachunkowym rozwiązaniu, czyli znalezieniu rozwiązania optymalnego według przyjętego kryterium; c/ zweryfikowaniu uzyskanych wyników; d/ oraz na kontroli przebiegu działań wg zweryfikowanego modelu.

W zależności od charakteru parametrów danego problemu wyróżnia się operacyjne modele:

a/ deterministyczne - konstruowane wtedy, gdy parametry są precyzyjnie określone w danym przedziale czasu;

b/ probabilistyczne^{1/}, w których część parametrów ma postać zmiennych losowych o znanym rozkładzie prawdopodobieństwa;

c/ strategiczne - wtedy, gdy wiemy jakie wartości mogą przyjmować uwzględniane w nich parametry, ale nie mamy - w zasadzie - możliwości ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia tych wartości. Tak jest np. wtedy, gdy nie wiemy jakich środków bojowych, kiedy, na jakim obszarze, w jaki sposób zamierza użyć walczącej z nami przeciwnik.

1/ Dzielią się one na modele statystyczne /wymagające dodatkowych badań i szacunków statystycznych, celem ustalenia rozkładu prawdopodobieństwa określonych wielkości/ i nie-statystyczne /gdy tego typu badania i szacunki nie są konieczne/.

Modele deterministyczne rozwiązywane są za pomocą:

1/ analizy matematycznej /rachunku całkowego i rachunku różniczkowego/; 2/ metod programowania liniowego i nieliniowego.

Modele probabilistyczne rozwiązuje się za pomocą metod rachunku prawdopodobieństwa, jak również statystyki matematycznej.

Modele strategiczne rozwiązywane są dzięki zastosowaniu matematycznej teorii gier strategicznych.

Metody b.o. mogą być stosowane praktycznie po pierwsze w toku podejmowania decyzji optymalnych^{1/}, a po drugie w procesie modelowania złożonych działań zgodnie z zasadą racjonalnego postępowania uwzględniającą skuteczność oraz ekonomiczność przedsięwzięć skierowanych na osiągnięcie zamierzonego celu.

Zasada ta zaleca tak organizować działania aby: a/ możliwe było osiągnięcie maksymalnego stopnia realizacji celu przy danym /ustalonym/ zużyciu środków /zasada największej wydajności/ lub b/ - osiągnięcie celu w określonym stopniu przy minimalnym nakładzie środków /zasada oszczędności środków/.

Jest to zasada prakseologiczna, która została przeniesiona do b.o. dzięki licznym sprzężeniom, jakie łączą je z prakseologią oraz teorią organizacji i kierowania.

Dzięki wspomnianym sprzężeniom - drogą modelowania matematycznego, a ściślej mówiąc za pomocą metod b.o. rozwiązuje się współcześnie takie zadania organizatorskie - wyłaniające się w procesie kierowania instytucją - jak: alokacja zasobów, zadania masowej obsługi, transportowe, renowacji, zadania poszukiwania obiektu w przestrzeni wielowymiarowej, poszukiwania, rozwiązywania sytuacji konfliktowych /gier/ itp.

1/ - Oczywiście mowa tu o optymalności w sensie przyjętego modelu. Uproszczenia przyjęte przy jego konstruowaniu, ograniczenie zakresu czynników sytuacyjnych do zbioru czynników mierzalnych /kwantytatywnych/ mogą spowodować, iż podjęta w ten sposób decyzja dotycząca układów rzeczywistych /oryginału, którego obrazem był model/ - będzie wobec przyjętego kryterium jedynie zbliżona do optymalnej /suboptymalna/ lub zaliczymy ją do zbioru decyzji korzystnych.

Do metod b.o. zalicza się również metody analizy sieciowej - rozumiane jako techniki graficznego planowania zamierzonych przedsięwzięć.

TEORIA PROGRAMOWANIA jest jedynie inną nazwą problematyki eksponowanej w ramach badań operacyjnych^{1/}.

Podstawowe idee programowania rozwinął radziecki matematyk L.W. Kantorowicz w pracy pt.: Matematyczne metody organizacji i planowania produkcji /wyd. ros. 1939 r., wyd. polskie 1960 r./.

Zasadniczy wpływ na rozwój teorii programowania wywarli W. Leontief i O. Lange^{2/}.

Z pomocą matematycznych metod teorii programowania można stosować w praktyce zasadę racjonalnego gospodarowania wtedy, gdy tak cel jak i środki /zasoby/ dają się przedstawić w sposób ilościowy.

Metody teorii programowania, służące do rozwiązywania zagadnień optymalizacyjnych pozwalają ustalać sposoby optymalnego doboru i łączenia środków niezbędnych do osiągnięcia danego celu w stopniu maksymalnym.

Poszukiwanie takich optymalnych rozwiązań zwie się programowaniem, a ustalone sposoby realizacji celu programem. Dlatego też teoria programowania określa metody konstrukcji optymalnych programów działania oraz warunki ich wewnętrznej zgodności.

Metody teorii programowania pozwalają ustalić np. racjonalny program przydziału rezultatów produkcji od m producentów do n odbiorców, z uwzględnieniem minimalizacji kosztów transportu.

Scharakteryzowane wyżej kierunki /badania operacji i teoria programowania/ powstały w czasie II wojny światowej na gruncie potrzeb racjonalizacji WALKI alianatów wtedy, gdy w toku planowania operacji, organizowania ugrupowań bojowych i /zaopatrywania/ zasilania wojsk na lądzie, morzu lub w powietrzu przed sztabami wojsk angielskich i amerykańskich wyłaniały

1/ Dlatego też niektórzy uważają, że programowanie matematyczne jest podstawą b.o. /Np. W. Sadowski: Teoria podejmowania decyzji, wyd.3.W-wa 1964 r./.

2/ Optymalne decyzje. W-wa 1964 r.

się złożone problemy organizatorskie, wymagające usprawnienia przedsięwzięć planistycznych i optymalizowania procesów decyzyjnych. W związku z tym w sztabach poszukiwano metod, nadających się do szybkiego i racjonalnego rozwiązywania organizacyjnych problemów taktyczno-operacyjnych. W doborze stosownych metod, a następnie w rozwiązywaniu tego typu problemów istotną rolę odegrały powołane przy brytyjskich sztabach wojskowych tzw. grupy analizy operacji /złożone z logików, matematyków, psychologów itp. specjalistów/. Zapoczątkowały one rozwój badań operacyjnych.

Najbardziej skuteczne w pracy grup b.o. okazały się metody matematyczne, które stosowano w procesie pobierania decyzji, ustalających m.in. sposoby działań oraz racjonalne struktury /formy/ organizacyjne ugrupowań bojowych, dostosowane do walki w określonych warunkach, z określonym przeciwnikiem. Tą drogą ustalano m.in. optymalną strukturę i wielkość lotniczej grupy bombardującej i jej osłony myśliwskiej, czy też strukturę i wielkość konwoju morskiego oraz grupy osłaniających go okrętów wojennych itp.

Warto dodać, że aby możliwe było racjonalne ustalenie /np. z pomocą metod matematycznych/, jakimi siłami i środkami oraz w jaki sposób zwalczać siły i środki przeciwnika - ustalający musi dysponować pewnymi lub przynajmniej wysoce prawdopodobnymi oraz szybko zebranymi i przetworzonymi informacjami o zasobach, możliwościach sił i środków i zamiarach przeciwnika, o warunkach, w jakich będą wykonywane zadania oraz o strukturze, rozmieszczeniu i możliwościach własnych sił i środków.

W USA różnorodne problemy o charakterze militarnym rozwiązywano za pomocą zespołu metod matematycznych, które dały początek teorii programowania.

W oparciu o metody tej teorii szukano optymalnych rozwiązań m.in. w dziedzinie zaopatrzenia materiałowo-technicznego sił zbrojnych, rekrutacji i uzupełnień, w toku szkolenia wojsk, budowy obiektów wojskowych itp.

Po II wojnie światowej metody b.o. i teorii programowania udoskonalono i rozwinięto oraz rozszerzono zakres ich zastosowań w różnych dziedzinach pokojowej działalności gospodarczej.

Na stopniowe rozszerzanie zakresu przedmiotowego i możliwości tych teorii poważny wpływ wywierają techniki informacyjne, a zwłaszcza EMC.

Służą one do szybkiego zbierania, przetwarzania, opracowywania i przekazywania informacji, co przyspiesza tempo budowy i weryfikacji konstruowanych modeli matematycznych.

EKONOMETRIA /PLANOMETRIA/^{1/}

Nauka stosująca metody matematyczno-statystyczne celem ustalenia w sposób ilościowy prawidłowości zachodzących w życiu gospodarczym.

Badania ekonometryczne rozpoczęto od ustalania prognoz przebiegu koniunktury w gospodarce kapitalistycznej, co miało ułatwić przedsiębiorstwom kapitalistycznym unikanie strat w okresie złej koniunktury oraz wykorzystanie sytuacji w okresie dobrej /"barometry" prognozy, czyli systemy wskaźników produkcji/.

Prowadzone przez ekonometrystów badania stosunków rynkowych /podaży, popytu itp./ wyrosły z potrzeb inwestycyjnej polityki państwa.

Polegają one przede wszystkim na ustalaniu: a/ funkcji popytu i podaży /ich elastyczności względem cen/; b/ elastyczności popytu w stosunku do dochodu; c/ funkcji produkcji; d/ funkcji kosztów itp.

Ekonometryczne metody są szeroko stosowane w dziedzinie badań operacyjnych i teorii programowania.

2.3. Kierunek cybernetyczny

Jego twórcą był matematyk amerykański Norbert Wiener^{2/}.

W ZSRR problematyką cybernetyczną zajmuje się A. Kołmogorow^{3/}, posiadający interesujące osiągnięcia w tej dziedzinie.

1/ Powstała przed I wojną światową. Nazwę tej nauki wprowadził w 1926 roku Norweg - R. Frisch w pracy: "Sur un problème de économie pur".

2/ Podstawowe zasady cybernetyki sformułował on w pracy pt.: Cybernetyka, czyli sterowanie i łączność w zwierzęciu i maszynie. wyd. 1948 r.

3/ Wybitny matematyk radziecki, cieszący się światową sławą.

Cybernetyka^{1/} /od grec. kybernetikos - sterujący/ jest nauką o łączności i sterowaniu w maszynie, organizmach żywych i społeczeństwie. W badaniach cybernetycznych zakłada się, że istnieją pewne podobieństwa między procesami sterowniczymi w tych układach.

W czasie II wojny światowej metody tej nauki zastosowano do usprawnienia systemu obrony przeciwlotniczej, a później w procesie racjonalizacji innych rodzajów działania.

Na rozwój cybernetyki wywarły istotny wpływ jej powiązania z takimi naukami jak: automatyka, teoria automatów, elektronika, neurofizjologia, biologia, socjologia, psychologia, logika, matematyka, teoria gier itp.

Zgodnie z cybernetycznym punktem widzenia - rzeczywistość składa się z układów /systemów/ względnie odosobnionych, sprzężonych ze sobą, przetwarzających i wymieniających informacje /sytuacyjne, decyzyjne itp./ i zasilenia.

Przedmiotem rozważań cybernetyki są układy względnie odosobnione /samosterowane lub sterujące innymi układami/, sprzężone z otoczeniem - wyodrębnionymi:

- wejściami, przez które układ odbiera bodźce za pomocą tzw. receptorów /np. wzrok, słuch, dotyk.../;

- wyjściami, przez które układ wywiera reakcje na otoczenie za pomocą tzw. efektorów.

Cybernetyka rozpatruje układy samosterowane z punktu widzenia ich funkcjonowania, pomijając szczegóły ich budowy, dzięki czemu może wykrywać prawa wspólne dla różnych układów działających.

1/ Pierwszy użył tej nazwy Platon, zaś Amper /1775-1836/ w swej klasyfikacji nauk wyróżniał m.in. cybernetykę jako dział polityki zajmujący się metodami rządzenia. W podobnym znaczeniu używał tej nazwy Bronisław Trentowski /1808-1868/ w wydanej w 1843 roku pracy pt.: Stosunek filozofii do cybernetyki, poświęconej poszukiwaniu racjonalnych sposobów odzyskania niepodległości.

Takie itp. badania pozwalają cybernetykom budować modele cybernetyczne, które są analogami układów rzeczywistych. Analiza modelu pozwala ustalić te czynniki, które interesują modelującego w rzeczywistości, dzięki czemu może wpływać na doskonalenie badanego systemu rzeczywistego.

W toku konstruowania modelu cybernetycznego wykorzystuje się metody /zasady/ statystyki, algebry, teorii grafów, równań różniczkowych, symulacji komputerowej itp. / Por.7 /.

W rozważaniach i pracach tego rodzaju szczególnie doniosłą rolę odgrywa teoria informacji silnie sprzężona z cybernetyką.

Dla zastosowań praktycznych cybernetyki duże znaczenie posiada również mechanizacja i automatyzacja procesów przetwarzania informacji, gdyż - jak się zakłada - pozwoli ona pokonać tzw. barierę informatyczną oraz wpłynie usprawniająco na procesy kierowania, decydowania itp.

Cybernetyka - jako nauka o różnych systemach sterowania oraz o przetwarzaniu i przekazywaniu w nich informacji - pozwala rozpatrywać instytucje /m.in. wojskowe/ jako zorganizowane układy względnie odosobnione, czyli sprzężone ze sobą systemy o różnym stopniu złożoności, wymieniające informacje, samosterowalne lub sterujące innymi układami zorganizowanymi, co ułatwia racjonalne analizowanie oraz doskonalenie systemów kierowania, dowodzenia, zarządzania.

Modele cybernetyczne mogą znaleźć szerokie zastosowanie zarówno w toku doskonalenia instytucji cywilnych, jak i wojskowych.

Z pomocą modeli cybernetycznych zastosowanych w teorii i praktyce organizatorskiej można badać i analizować w sposób systemowy:

- powiązania organizacyjne /informacyjne i zasileniowe/ pomiędzy częściami składowymi danej instytucji;

- różnorodne sprzężenia między daną instytucją /systemem o mniejszym stopniu złożoności/ a jej otoczeniem /systemem bardziej złożonym/;

- sprzężenia pomiędzy celami danej instytucji, jej planami lub prognozowanymi rezultatami a dynamicznym rozwojem

form i metod kierowania, dowodzenia, zarządzania, dzięki czemu można ustalać stopień wrażliwości badanego systemu na zmiany /wewnętrzne lub zewnętrzne/ oraz jego zdolności adaptacyjne do zachodzących zmian, co może być wykorzystane np. w procesie optymalizowania działalności systemu dowodzenia wojskami na każdym szczeblu wojskowej hierarchii organizacyjnej oraz w toku przeciwdziałania niepożądanym zmianom.

Modele cybernetyczne mogą ułatwić: a/ analizę i doskonalenie sprzężeń zasileniowych /zasilanie wojsk w odwoły, sprzęt, uzbrojenie, amunicję, materiały pędne itp./; b/ informacyjnych /przekazywanie informacji decyzyjnych lub sytuacyjnych/ - zwłaszcza w toku transformacji zasilenia na ruch i ogień, a informacji na rozkazy, zarządzenia, dyrektywy lub sprawozdania, meldunki, opisy sytuacyjne itp.

Drogą analizy systemowej można zbudować model cybernetyczny, przedstawiający cały system obrony państwa, składający się z różnorodnych, odpowiednio ze sobą powiązanych układów /podsystemów/ stanowiących jego części składowe, które mogą być również przedstawione w postaci modeli cybernetycznych.

Np. wojsko jako zasadnicza część składowa systemu obrony państwa jest również wielkim systemem złożonym z takich wzajemnie ze sobą powiązanych układów, jak: system dowodzenia i zarządzania wojskowego, systemy różnych rodzajów wojsk i służb, systemy zaopatrywania, zabezpieczenia itp. W obrębie systemu dowodzenia da się wyróżnić z kolei system informatyczny, system decydowania, systemy szkolenia, wychowywania żołnierzy, kształtowania ich postaw ideowych, moralnych itp.

W wymienionych wyżej systemach można wyeksponować dalsze układy /systemy/ o określonym stopniu złożoności i bogactwie powiązań.

2.4. Systemowe ujęcie problematyki organizatorskiej

D.M. Gwisziani / 8 / wyróżnia trzy współczesne szkoły /grupy/ rozwoju TO i K. Są to: Empiryczna Szkoła TO i K, Szkoła Systemów Społecznych i Szkoła Zautomatyzowanych Systemów Kierowania.

EMPIRYCZNA SZKOŁA TO i K /zwana też socjologią przemysłową/ kompleksowo ujmuje problematykę organizacji i kierowa-

nia, a jednocześnie preferuje praktykę przed teorią, co nie oznacza oczywiście niedoceniaenia nauki.

Przedstawiciele tej szkoły postulują, że w procesie kierowania ludźmi należy uwzględniać aspekty: a/ organizatorskie; b/ techniczne; c/ ekonomiczne; d/ socjologiczne; e/ psychologiczne; f/ etyczne itp.

Rozróżniają oni naukowe kierowanie /realizowane w praktyce/ i naukę o kierowaniu, która jest wynikiem badań czynności kierowniczych.

SZKOŁA SYSTEMÓW SPOŁECZNYCH^{1/} jest produktem integracji nauk ergologicznych, technik działania i sterowania.

W oparciu o cybernetyczny punkt widzenia zwolennicy tej szkoły zakładają, że każda instytucja jest systemem cząstkowym, zależnym od systemów wyższych rzędów. W świetle tej teorii kompanię czołgów trzeba by rozpatrywać jako system cząstkowy zależny od takich systemów wyższych rzędów jak pułk; dywizja, armia itp. Są to przykłady systemów formalnych.

Społeczeństwo traktuje się natomiast jako system nieformalny, niezakończony, mglisty i nieukierunkowany, lecz łączący m.in. różnorodne systemy formalne.

Wyróżnia się dwie odmiany organizacji formalnej: a/ hierarchiczną; b/ lateralną.

W hierarchicznej scentralizowany system decyzyjny zapewnia kierownictwu silniejszą władzę organizacyjną i warunki sprawnego działania oraz zmniejsza stany napięć wewnętrznych, daje poczucie stabilizacji.

W lateralnej natomiast brak jest własnych środków formalnych dla przeciwdziałania sporom, tarciom i dezorganizacji, gdyż zakłada się zgodność poglądów między ludźmi i dążenie do dotrzymania zawieranych umów.

Uważa się, że istotne jest utrzymywanie systemu w równowadze, co można osiągnąć wtedy, gdy procesy decyzyjne oraz prawidłowo realizowana funkcja motywowania wpływają regulująco na działanie systemu.

1/ System to tyle, co uporządkowany zbiór połączonych ze sobą określonymi relacjami /stosunkami/ elementów w taki sposób, że tworzą one określoną strukturę wewnętrzną.

SZKOŁA ZAUTOMATYZOWANYCH SYSTEMÓW KIEROWANIA istotę procesów kierowniczych sprowadza do działań na informacjach, stanowiących niezbędny materiał do pobierania /wytwarzania/ decyzji. Przy czym obiektem działań na informacjach ma być model, a nie oryginał. Dlatego docenia się wagę modelowania cybernetycznego i matematycznego, pozwalającego ujmować badane systemy kierowania kompleksowo.

Z taką koncepcją łączy się zazwyczaj postulat automatyzacji procesów decyzyjnych.

2.5. Zasady i metody racjonalizacji działań w krajach socjalistycznych

Do dalszego rozwoju poszczególnych kierunków racjonalizacji działań w niemałym stopniu przyczyniły się tak osiągnięcia teoretyczne, jak i praktyka budownictwa socjalistycznego.

Na szczególną uwagę zasługują zasady i metody racjonalnego działania, a zwłaszcza:

a/ zasada centralizmu demokratycznego, zakładająca z jednej strony centralne kierowanie całą gospodarką narodową, a z drugiej strony konieczność rozwijania inicjatywy oddolnej, aby ludzie pracy mieli wpływ na procesy rozwoju produkcji;

b/ zasada socjalistycznego współdziałania i współodpowiedzialności załóg za wyniki produkcji;

c/ zasada wykorzystywania psycho-fizjologicznych możliwości ludzi w sposób humanitarny;

d/ zasada stałego uowocześniania /modernizacji/ techniki i technologii pracy;

e/ metody działań ludzi, którzy byli inicjatorami masowych ruchów socjalistycznego współzawodnictwa, racjonalizatorstwa i wynalazczości^{1/};

f/ różnorodne sposoby oszczędniejszego gospodarowania zasobami itd.

1/ Np. Aleksiej Stachanow, inż. Kowalow w ZSRR.

Należy podkreślić, że w strukturze ustroju socjalistycznego występują obiektywne prawidłowości umożliwiające racjonalizację działań oraz szybszy niż w poprzednich formacjach wzrost wydajności pracy.

Istotną rolę w ustalaniu lub akceptowaniu racjonalnych metod działania oraz wytyczeniu prawidłowych kierunków rozwoju krajów socjalistycznych odgrywają partie komunistyczne i robotnicze.

Problemy organizatorskie były niejednokrotnie przedmiotem obrad zjazdów i plenarnych posiedzeń tych partii, a w okresach między zjazdami są w polu widzenia kierownictwa partyjnego.

W ustroju socjalistycznym obok własnych osiągnięć teoretycznych i uogólnień praktycznych^{1/} wykorzystuje się w sposób krytyczno-twórczy, w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych - pozytywny dorobek poszczególnych kierunków racjonalizacji działań oraz zasady nowoczesnych nauk ergologicznych przedstawionych w rozdziale IV.

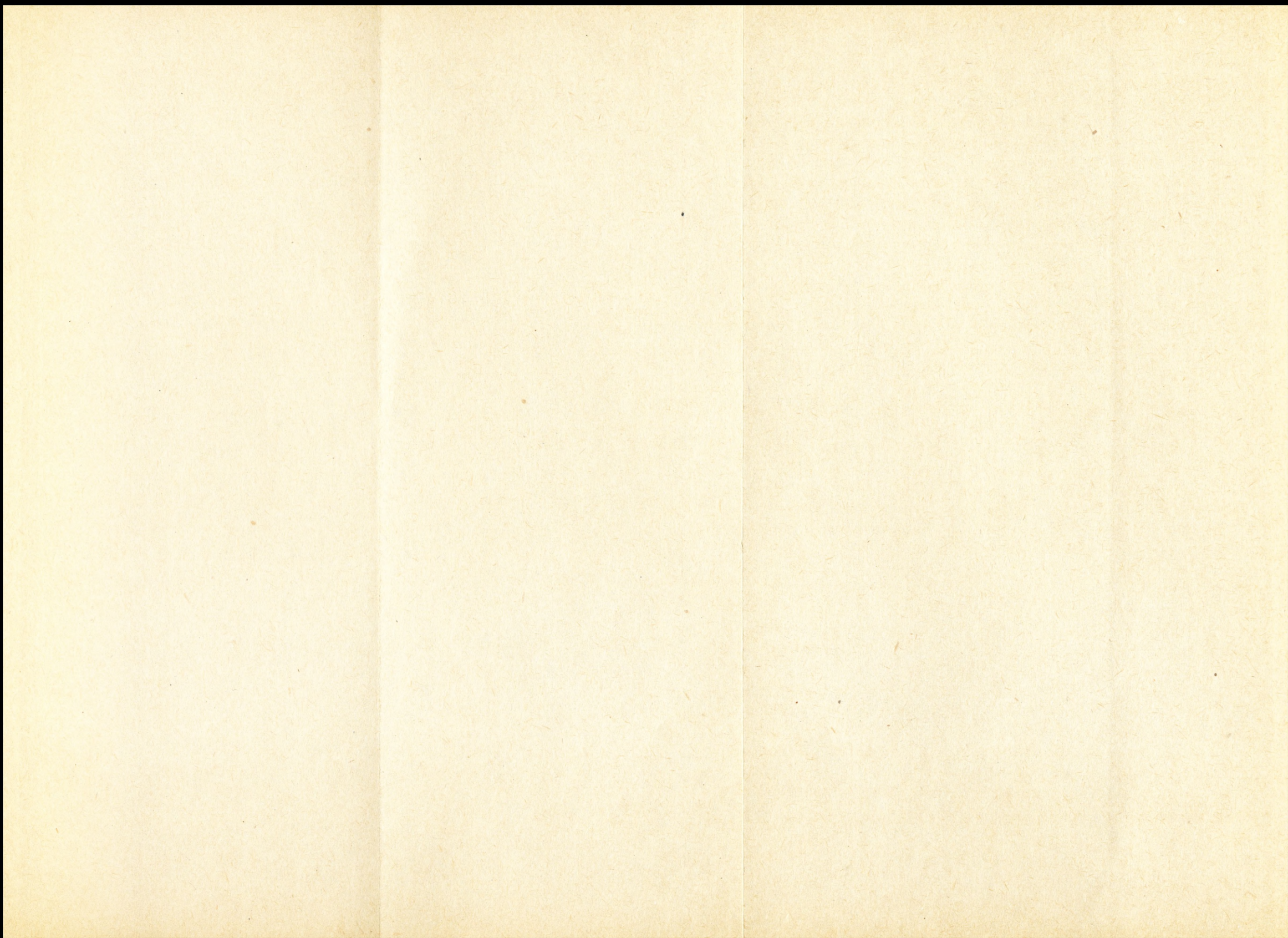
IV. Ogólna charakterystyka systemu nauk ergologicznych

Dyscypliny ergologiczne interpretowane z pozycji marksizmu-leninizmu są zaliczane do systemu nauk HUMANISTYCZNYCH, gdyż zajmują się głównie LUDZKIMI UKŁADAMI ZORGANIZOWANYMI.

Należy dodać, że we wszechświecie oprócz organizacji ludzkich istnieją również: a/ układy zorganizowane w świecie przedmiotów martwych /np. komputery i inne agregaty techniczne, systemy planetarne itd./; b/ układy zorganizowane w świecie zwierząt /np. roje pszczół, gospodarstwa bobrów itp./; c/ układy zorganizowane w świecie roślin /np. plantacje uprawne w rolnictwie, leśnictwie itp. całości organizacyjne, będące wynikiem celowej, świadomej działalności człowieka/.

Wszelkimi układami zorganizowanymi - łącznie z ludzkimi - zajmuje się OGÓLNA TEORIA ZDARZEŃ, zwana również ogólną teorią systemów;

1/ Chodzi tu m.in. o prace takich autorów jak W. Lenin, A. Berg, D.M.Gwisziani, L. Kantorowicz, P. Kierzenoew i inni.



W teorii i praktyce organizatorskiej korzysta się współcześnie w sposób pożyteczny z zasad ogólnej teorii zdarzeń zwłaszcza w toku tzw. systemowego ujmowania problematyki organizatorskiej, będącej przedmiotem nauk ergologicznych, których fragment przedstawiono na rys. nr 5.

Prezentowane na rys. nr 5 nauki ERGOLOGICZNE, do których należy również TO i K zajmują się - z różnych punktów widzenia - poszczególnymi rodzajami, dziedzinami lub aspektami zachowań, a zwłaszcza zorganizowanych działań ludzkich, jakie są w praktyce realizowane.

Odrębność każdej dyscypliny /ergologicznej również/ zajmującej się badaniami naukowymi zależy od tego:

a/ co zamierzamy osiągnąć w rezultacie prowadzonych badań, czyli od celu badań;

b/ co jest przedmiotem badań, jaki zakres rzeczywistości jest nimi objęty;

c/ pod jakimi względami /z jakiego punktu widzenia/ badamy tę rzeczywistość;

d/ jaki jest stopień uogólnienia rezultatów badań;

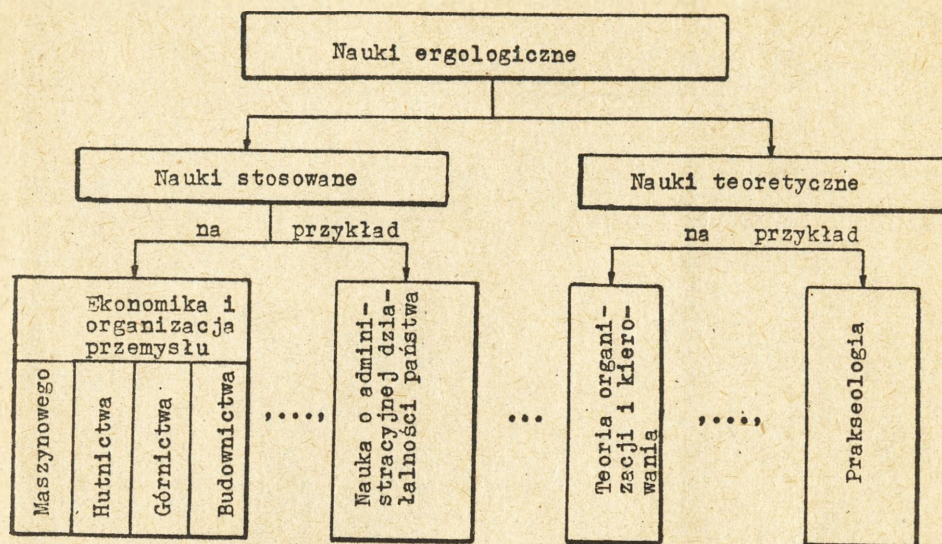
e/ jakie metody są stosowane w badaniach.

Podstawowe rodzaje oraz inne, bardziej szczegółowe dziedziny lub aspekty działań /fizjologiczne, socjologiczne, psychologiczne itp./ są domeną rozważań poszczególnych dyscyplin ergologicznych, które posiadają różny stopień ogólności i zakres przedmiotowy badań oraz spełniają różną rolę w praktyce organizatorskiej.

Nauki te powstały i rozwijają się pod wpływem narastających potrzeb praktyki organizatorskiej oraz wyłaniania się problemów organizacyjnych, wymagających teoretycznego naświetlenia.

Na schemacie nr 5 wyróżniono trzy szczeble ogólności /abstrakcji naukowej/ twierdzeń, zasad, hipotez, praw, ustalanych, przez poszczególne nauki ergologiczne.

Ze względu na sposób ich stosowania w rzeczywistości organizatorskiej dzieli się je na NAUKI STOSOWANE, bezpośrednio przydatne dla praktyki organizatorskiej i NAUKI TEORETYCZNE, pośrednio przydatne dla tejże praktyki.



Rysunek nr 6

Dyscypliny usytuowane na najniższym szczeblu uogólnienia w systemie nauk ergologicznych zawierają twierdzenia, metody, zasady, reguły znajdujące bezpośrednie zastosowanie w praktyce organizatorskiej, więc można by je nazwać naukami stosowanymi. Ich zakres przedmiotowy jest bardzo wąski, gdyż każda z nich zajmuje się organizacją - w zasadzie - tylko jednej stosunkowo wąskiej i szczegółowej dziedziny działań.

Na przykład ekonomika i organizacja przemysłu maszynowego zajmuje się problematyką organizatorską - w zasadzie - tylko w obrębie tego przemysłu.

Natomiast nauka o administracyjnej działalności państwa zajmuje się organizacją i funkcjonowaniem naczelných i terenowych organów administracji państwowej.

Zaś przedmiotem nauki o organizacji systemu militarnego - wojsk operacyjnych i OTK - jest trudna, złożona, a zarazem specyficzna problematyka organizowania oraz funkcjonowania

pododdziałów, oddziałów oraz związków taktycznych i operacyjnych, jak również organów dowodzenia wojskami.

Niektóre metody, zasady, uogólnienia i twierdzenia sformułowane przez przedstawicieli szczegółowych dyscyplin ergologicznych nadają się niekiedy do stosowania w innych dziedzinach działalności ludzi, co powoduje, że stają się domeną zainteresowania ogólniejszej nauki ergologicznej np. ergonomii, prakseologii lub tp. Jest to zarazem jeden z kanałów przepływu doświadczeń /zasad, reguł i uogólnień/ uzyskanych w praktyce organizatorskiej do warsztatów uczonych, reprezentujących nauki ergologiczne, posiadające wyższy stopień uogólnienia oraz badających inne rodzaje lub aspekty działań^{1/}.

W dużym stopniu dzięki temu prokseologia, TO i K oraz inne dyscypliny ergologiczne - należące do nauk teoretycznych i wyeksponowane na rys. nr 5 na wyższym i najwyższym szczeblu uogólnienia - są pośrednio przydatne w procesie badania, racjonalizacji i usprawniania praktyki organizatorskiej, podobnie jak fizyka teoretyczna - obok fizyki stosowanej - w procesie badania zjawisk fizycznych^{2/}. Godzi się dodać, że nauki teoretyczne są - obok ich pośredniej przydatności praktycznej - również niezbędne dla prawidłowego rozwoju metodologicznego dyscyplin stosowanych.

Takie ujęcie ergologicznych nauk stosowanych i teoretycznych jest zgodne z tezą naukowego socjalizmu głoszącą, że złożony proces badania i poznawania otaczającej nas rzeczywistości przebiega od praktyki, gdzie bezpośrednio postrzegamy interesujące nas fragmenty badanej rzeczywistości, do naukowych uogólnień i logicznego /abstrakcyjnego/ myślenia, dzięki któremu możemy wykrywać obiektywne prawidłowości, precyzować pojęcia,

1/ Np. badania operacyjne, które służyły w czasie II wojny światowej racjonalizacji walki ludzi są współcześnie wykorzystywane w procesie racjonalizowania pracy produkcyjnej i kierowniczej, wykonywanej w warunkach pokoju.

2/ To samo można powiedzieć o znaczeniu matematyki teoretycznej dla rozwoju matematyki stosowanej.

formułować twierdzenia, hipotezy, zasady, i reguły postępowania itp. konstrukcje logiczne; a następnie od tegoż myślenia do praktyki, gdzie poszczególne twierdzenia, zasady, reguły ... są stosowane, hipotezy weryfikowane, zaś prawa uwzględniane przez ludzi racjonalnie działających.

W toku konstruowania lub rozwijania danej teorii /zasad, reguł, twierdzeń/ trzeba uwzględniać zmiany zachodzące w praktyce - w szczególności te, które są wynikiem postępu technicznego i technologicznego.

Istnieje ścisła zależność między konkretnymi działaniami a zasadami teoretycznymi, stosowanymi w praktyce organizatorskiej. Nie uwzględnianie tej zależności prowadzi w wielu przypadkach do deformacji i wypaczeń organizacyjnych, do działań niesprawnych /nieskutecznych, nieekonomicznych itp./.

Między innymi działania oderwane od teorii prowadzą do tzw. wąskiego praktycyzmu, do szukania rozwiązań organizacyjnych bardzo pracochłonną i mało efektywną metodą intuicyjną lub metodą prób i błędów, często kosztem nadmiernego wydatkowania zasobów rzeczowych, czasowo-przestrzennych i energetycznych.

Dodać należy, że rozwiązania przyjęte w taki sposób nie zawsze są trafne, a niekiedy wręcz szkodliwe dla niższych lub wyższych szczebli kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Niekiedy to, co się uznaje intuicyjnie za pożądane np. dla oddziały może być w rzeczywistości niekorzystne dla oddziały lub odwrotnie.

Przewyciężenie nawyków wąskiego praktycyzmu^{1/} oraz dobre opanowanie zasad nauk ergologicznych, jak również taktyki, sztuki operacyjnej i strategii posiada szczególne znaczenie dla

1/ Preferowanie wąskiego praktycyzmu w niektórych szkołach średnich wyrażało się niekiedy w tym, że uczniowie - nie znając odpowiedniej metodyki samodzielnego uczenia się matematyki, fizyki itp. dyscyplin - próbowali opanować dany przedmiot przede wszystkim drogą intuicyjnego rozwiązywania licznych /m.in. tekstowych/ zadań, dzięki czemu mieli sobie jakoby przyswoić umiejętność rozwiązywania wszelkich zadań danego typu. Jeżeli jednak dany uczeń nie poznał w wystarczającej mierze pewnych zasad /reguł, metod/, a w czasie egzaminu wstępnego na wyższą uczelnię otrzymał zadanie z zakresu tych, które nie były przerabiane przez niego praktycznie, to bardzo często było ono dla niego nierozwiązalne.

sprawnego prowadzenia działań bojowych, zwłaszcza w sytuacjach, w których wojska będą rozródkowane lub też zmuszone zostaną do wykonywania trudnych zadań w oderwaniu od sił głównych, w warunkach specyficznych, nie przewidzianych w czasie ćwiczeń lub gier wojennych. W takich sytuacjach od stopnia znajomości zasad teoretycznych i umiejętności racjonalnego ich stosowania w praktyce zależą będą samodzielne, twórcze i trafne decyzje organizatorskie i dowódcze oraz rezultaty podjętych działań.

Dlatego też pożądane jest, aby każdy kierownik, organizator lub przedstawiciel dyscypliny stosowanej znał podstawowe zasady, metody, reguły, dyrektywy lub zalecenia - formułowane przez przedstawicieli nauk teoretycznych i potrafił maksymalnie wykorzystać je w praktycznej działalności.

Organizator powinien np. wiedzieć, że różnorodne aspekty /właściwości/ podmiotu, zasobów, warunków oraz innych elementów struktury rzeczowej i czasowo-przestrzennej działania zorganizowanego lub też określone stosunki między tymi elementami są przedmiotem nauk ergologicznych z obszaru wyższego szczebla uogólnienia.

Każda z nich bada elementy rzeczywistości organizatorskiej pod innym względem, z innego punktu widzenia.

Np. ergonomia zajmuje się sposobami przystosowania aparatury, a zwłaszcza urządzeń technicznych do potrzeb i możliwości anatomicznych, fizjologicznych i psychicznych człowieka działającego. Historycznym już dziś przykładem są prowadzone w tej dziedzinie, w czasie II wojny światowej badania angielskich uczonych nad jak najlepszym dostosowaniem urządzeń kabiny samolotu do możliwości psychofizycznych pilota.

Przedmiotem ergonomii są więc badania nad układem "CZŁOWIEK-MASZYNA". W definicji zaproponowanej w 1961 roku przez Międzynarodowe Biuro Pracy określa się ergonomię jako "...łączone zastosowanie niektórych nauk biologicznych i technicznych dla zapewniania w stosunkach między człowiekiem a pracą optymalizacji warunków wzajemnego dostosowania w celu zwiększenia wydajności pracy i przyczynienia się do pomysłowości pracownika".

Badanie ergonomiczne nad stosunkami w układzie "żołnierz-technika bojowa" doprowadziły do powstania tzw. WOJSKOWEJ

PSYCHOLOGII INŻYNIERYJNEJ, która zajmuje się uzasadnieniem racjonalnej konstrukcji sprzętu bojowego, zabezpieczeniem eksploatacji tego sprzętu oraz selekcją i szkoleniem stanów osobowych, ze względu na "przystosowanie" żołnierza do broni i sprzętu bojowego, jak również sprzętu - do żołnierza. Badania tego rodzaju mają współcześnie doniosłe znaczenie, ponieważ wyposażenie wojsk w nowe rodzaje broni i sprzętu bojowego spowodowało olbrzymie zmiany w sferze organizacji, taktyki, sztuki operacyjnej, szkolenia oraz działań ćwiczebnych lub bojowych współczesnych armii.

Nie zamierzamy omawiać wszystkich nauk wyszczególnionych na rys. nr 5, gdyż zgodnie z założonym celem w rozdziale niniejszym miał być scharakteryzowany przede wszystkim system dyscyplin ergologicznych^{1/}, z uwzględnieniem miejsca TO i K w tym systemie.

Uwaga zwrócona wyżej na niektóre nauki ergologiczne miała raczej charakter dygresyjny.

W podobny sposób omówimy jeszcze prakseologię, która jest nauką posiadającą szczególne znaczenie dla teorii i praktyki organizatorskiej.

PRAKSEOLOGIA - jako nauka najogólniejsza w systemie nauk ergologicznych, zajmuje się różnymi rodzajami zachowań /działań/ ludzkich, z punktu widzenia ich SPRAWNOSCI. Z tego punktu widzenia bada ona tak zachowanie bierne, jak i czynne, czyli działania /jednopodmiotowe lub zespołowe - wielopodmiotowe/.

Prakseologia zajmuje się takimi zagadnieniami jak:

1/ zglębianie dynamiki postępu umiejętności ludzkich, w świetle ocen prakseologicznych;

1/Pewne informacje o tych dyscyplinach znajdzie czytelnik w pracach J. Kurnala / 11 / i J. Zieleniewskiego / 26 /.

2/ Termin "prakseologia" jest nazwą złożoną z gr. słów "praksis" /"prakseos"/ - czynność i "logos" - słowo /nauka/. Systematyczne opracowanie prakseologii zawiera Traktat o Dobrej Robocie - dzieło wybitnego polskiego uczonego - Tadeusza Kotarbińskiego / 9 /.

2/ budowa prakseologicznej aparatury pojęciowej; 3/ opis analityczny elementów działania; 4/ typologia form działania; 5/ prakseologiczne zasady sprawnego działania.

Krytyczno-twórcze zgłębienie dynamiki postępu umiejętności ludzkich pozwala włączyć do zakresu rozważań prakseologicznych nagromadzony w ciągu wieków materiał uogólniający praktyczne doświadczenie ludzi. Uogólnienia takie zawierają:

a/ rozważania filozofów, etyków, polityków, ekonomistów itp. /Prakseologiczny charakter ma np. twierdzenie Marksa, że "praca jest powszechnym warunkiem wymiany materii między człowiekiem a przyrodą, wiecznym, naturalnym warunkiem życia ludzkiego, a przeto czymś niezależnym od jakiegokolwiek formy tego życia, natomiast czymś wspólnym wszystkim jego formom społecznym"/. /15, str.151/;

b/ kompendia techniczne oraz prace z zakresu historii techniki i nauk praktycznych /medycyny, dyscyplin ergologicznych itp/;

c/ ogólne maksymy z zakresu tzw. mądrości życiowej /np. "Nie nad miarę", "Co masz zwaloczać, zwaloczej w samych już początkach"/;

d/ przysłowia /Np. "Kuj żelazo póki gorące"/;

e/ aforyzmy i sentencje /Np. "Przyrodę opanowuje się wtedy, jeżeli uwzględnia się w działaniu występujące w niej prawidłowości obiektywne"/;

f/ morały /Np. "Zanim zaczniecie latać nauczo się chodzić"/ itp.

Prakseolog ocenia zarazem krytycznie te wszystkie nawyki, zwyczaje, metody, błędy praktyczne, próby nieudane oraz różnego rodzaju defekty i wady, które utrudniają działającemu osiągnięcie celu lub powodują dysfunkcjonalność działań skierowanych na jego osiągnięcie.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i badań prakseolog postuluje eliminowanie tego, co wpływa deformująco na działanie praktyczne, a eksponowanie i wdrażanie tych sposobów, zasad i technik, które prowadzą do nabywania wysokiej sprawności i pozwalają działać racjonalnie - po mistrzowsku.

Postęp w dziedzinie usprawnień jest procesem dynamicznym. Niemały wpływ wywierają nań sytuacje przymusowe, aktywność zaradczą, świadomość sytuacji oraz tego, co w niej zrobić trzeba.

W sytuacjach przymusowych wyłaniają się określone potrzeby, problemy, dylematy skłaniające ludzi do szukania wyjścia z danej sytuacji przymusowej żywiołowo, spontanicznie lub w oparciu o znajomość doświadczeń innych albo metodami naukowo uzasadnionymi. W ten sposób wprowadzono wiele usprawnień w sztuce i technice wojennej oraz w innych dziedzinach działalności ludzi.

Do prakseologicznej aparatury pojęciowej zalicza się m.in. takie terminy jak: "czyn prosty", "działanie", "praca", "organizacja", "sprawca", "dzieło", "wytwór", "zasoby", "tworzywo", "skutek", "współdziałanie", "kooperacja pozytywna", "kooperacja negatywna" itp. Klarowanie, precyzowanie takich itp. pojęć, jakimi posługują się ludzie działający jest jednym z ważnych zadań omawianego obecnie działu prakseologii.

Opis analityczny elementów działania polega m.in. na tym, że prakseolog bada, analizuje i opisuje takie komponenty jak: podmiot, cel, środki, warunki, przedmiot działań oraz sprzężenia między nimi, tworzące wewnętrzną strukturę /budowę/ każdego prawidłowo zorganizowanego działania.

Typologia form działania pozwala prakseologowi analizować różne formy /zachowań/ działań ludzi w warunkach:

- a/ kooperacji pozytywnej, /gdy podmioty współdziałające dążą do celów zgodnych/;
- b/ kooperacji negatywnej, czyli w walce, /gdy cele podmiotów zmagających się są niezgodne, a w poszczególnych przypadkach - sprzeczne/.

Prakseologia w oparciu o wyniki rozważań analityczno-opisowych formułuje zasady postępowania sprawnego w działaniach wszelkiego rodzaju /w pracy wykonawczej lub kierowniczej, w walce itd./.

Zasady prakseologiczne można stosować w praktyce: 1/ jako kryteria ocen; 2/ jako dyrektywy sprawnego działania.

ZASADY /walory, warunki/ sprawnego działania /zasada skuteczności, korzystności, ekonomiczności itd./ mogą być stosowane w praktyce organizatorskiej jako KRYTERIA OCEN działań:

- a/ planowanych /potencjalnych/, ocenianych ex ante^{1/}, /np. oceny zamiaru, planu, kosztorysu itp./;
- b/ realizowanych, ocenianych w toku wykonywania zadań, /np. oceny przebiegu szkolenia bojowego wojsk, forsowania przeszkód wodnych, przełamywania obrony npla itp./;
- c/ wykonanych, ocenianych ex post /np. oceny działań, dzięki którym opanowano dany obszar, ześrodkowano siły i środki itp./.

1/ Przed podjęciem zamierzonego działania.

DYREKTYWY /zalecenia, wskazówki, wytyczne, postulaty/ usprawniania wszelkich /zachowań/ działań. /Np. postulaty ekonomicznej, preparacji, instrumentalizacji działań itd/, mogą być stosowane zarówno w warunkach kooperacji pozytywnej jak i negatywnej.

Zasady prakseologiczne zostaną omówione w jednym z następujących skryptów.

Prakseologia, zwana również metodologią lub techniką sprawnego działania, może być szeroko wykorzystana w teorii i praktyce organizatorskiej przez przedstawicieli pozostałych dyscyplin ergologicznych oraz organizatorów /kierowników, dowódców, szefów,/ tak w pracy wykonawczej, kierowniczej, naukowej, jak i w walce.

Przedstawiciele TO i K oraz innych nauk ergologicznych^{1/} mogą m.in. wykorzystać:

a/ prakseologiczne sposoby krytycznego analizowania zachowań niesprawnych;

b/ zdefiniowane przez prakseologów takie terminy jak: działanie, "działanie zorganizowane" itp.;

c/ prakseologiczne zasady /walory, warunki/, jakie powinny być przestrzegane w każdym działaniu sprawnym;

d/ prakseologiczne dyrektywy /zalecenia, wskazania, wytyczne, recepty..../ usprawniania wszelkich /zachowań/ działań.

Korzystanie - w szerokim zakresie - z dorobku prakseologii ułatwia TO i K rozwijanie własnego, samodzielnego przedmiotu badań, a w szczególności analizowanie problematyki organizatorskiej według kryteriów sprawności prakseologicznej.

V. Przedmiot TO i K oraz jej rola w praktyce organizatorskiej

Używając nazwy złożonej TO i K, warto pamiętać, że:

a/ Znaczenie tej nazwy - podobnie jak sens wielu innych terminów swoistych prezentowanej teorii - ustala się konwencjonalnie.

1/ Np. w nauce wojennej mogą być szeroko wykorzystane prakseologiczne zasady techniki walki.

b/ Między organizacją a kierowaniem istnieje więź nierozłączna w tym sensie, że nie ma organizacji bez kierowania /rozumianego jako zespół funkcji, przedsięwzięć, czynności kierowniczych realizowanych przez danego kierownika^{1/}, ani też - kierowania bez organizacji. Dlatego też przyjmuje się niekiedy, że terminy "organizacja" i "kierowanie" są synonimami.

W świetle takiego ujęcia niektórzy teoretycy w nazwie interesującej nas teorii używają tylko jednego z tych terminów, na przykład:

a/ w fachowej literaturze amerykańskiej i angielskiej - "Scientific Management" /czyli naukowe zarządzanie/ lub "Management Science" /tzn. nauka o zarządzaniu/ albo "Organization Theory" /tzn. teoria organizacji/ itp.;

b/ w niemieckiej - "Organizationslehre" /czyli nauka o organizacji/;

c/ w ZSRR - "Nauczna organizacja truda" - NOT /tzn. naukowa organizacja pracy/ / Por.8 /.

Należy dodać, że przedmiot NOT jest zakresowo szerszy, niż naukowej organizacji pracy /NOP/, gdyż ta ostatnia - jako dyscyplina bardziej szczegółowa niż TO i K i NOT - zajmuje się w zasadzie problematyką organizatorską w różnych dziedzinach pracy wykonawczej, czyli problematyką zbliżoną do tej, jaka była typowa dla kierunku naukowego zarządzania zapoczątkowanego przez W.F. Taylora.

Podobny stopień szczegółowości przysługuje również teorii kierownictwa, której powstanie jest związane z kierunkiem administracyjnym H. Fayola, gdyż jej domeną są przede wszystkim problemy tworzenia i funkcjonowania organów kierowniczych danej instytucji.

Ze względu na stosunkowo wąski zakres przedmiotowy dyscypliny te są częściami składowymi TO i K oraz jej historycznymi poprzedniczkami, które wywarły pewien wpływ na powstanie i rozwój tej teorii, której zakres przedmiotowy jest jednak znacznie szerszy.

1/ Np. przez docę, dyrektora, szefa, prezesa, zarządzającego itp.

Przedmiotem TO i K - nauki humanistycznej, ergologicznej i teoretycznej są przede wszystkim wszelkie działania zorganizowane ludzi, czyli ludzkie układy zorganizowane /organizacje/, rozpatrywane przez nią ze względu na stopień i sposób tzn. FORMĘ ich zorganizowania.

W procesie precyzowania pojęć oraz konstruowania twierdzeń, zasad i uogólnień naukowych teoretycy organizacji czerpią w dużej mierze z takiego źródła wiedzy, jakim są - badane przez TO i K - praktyczne doświadczenia zorganizowanych działań jednostek, a zwłaszcza zespołów ludzkich.

Centralnym problemem TO i K jest mechanizm powstawania i funkcjonowania całości organizacyjnych działań ludzi. Dlatego też stara się ona odpowiedzieć na dwa następujące, zasadnicze pytania:

a/ w jaki sposób /jakimi metodami, według jakich zasad/ ludzie organizują swoje działania;

b/ jak funkcjonują i rozwijają się lub zanikają utworzone przez ludzi całości organizacyjne.

Jako nauka teoretyczna - pośrednio przydatna dla praktyki organizatorskiej - szuka ona racjonalnych odpowiedzi na powyższe pytania, nie w formie gotowych rozwiązań praktycznych, lecz w postaci zasad, nadających się do zastosowania we wszelkich działaniach, którym zgodnie z zamiarem organizatora ma przysługiwać wysoki stopień sprawności i zorganizowania.

W związku z tym TO i K nie wskazuje, jak ma być zorganizowana konkretna instytucja /przedsiębiorstwo, sztab, jednostka wojskowa.../ lub jej działanie /natarcie, obrona, bój spotkaniowy.../, ani jak powinna ona funkcjonować, ani też jakie metody kierowania /zarządzania, dowodzenia/ powinny być stosowane w konkretnych przypadkach. Takimi itp. sprawami powinni zajmować się specjaliści danej branży, czyli organizatorzy /kierownicy, dowódcy, szefowie.../ poszczególnych instytucji, uwzględniający w praktyce, stosownie do celu, warunków i dysponowanych zasobów, odpowiednie zasady i metody nauk ergologicznych, dedukcyjnych itp.

Natomiast TO i K uczy jakie są: a/ zasady tworzenia /modelowania/ jakiegokolwiek działań zorganizowanych a/ zarazem sprawnych; b/ jakie zasady, metody i techniki organizatorskie

wpływają na sprawne funkcjonowanie wszelkich instytucji;
c/ jakie są w ogóle metody /techniki/ kierowania /zarządzanie,
dowodzenie.../ ludźmi.

Wymienione wyżej trzy podstawowe grupy tematyczne /problemowe/ są tradycyjnie zaliczane do przedmiotu TO i K.

Pierwsza grupa tematyczna - traktująca o organizacji tworzonej w racjonalny sposób - według zasad tzw. cyklu organizacyjnego - obejmuje takie zagadnienia jak: 1/ konstruowanie modelu organizacyjnego instytucji, mianowicie - a/ modelu podziału celów, zadań i specjalizacji stanowisk organizacyjnych, b/ modelu hierarchii organizacyjnej, c/ modelu systemu obiegu informacji/; 2/ formalizowanie modelu organizacyjnego za pośrednictwem określonych aktów normatywnych /ustalenie formalnych struktur organizacyjnych, formalnych zakresów zadań, obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności i sankcji organizacyjnych, jak również formalnej rozpiętości kierowania itp./.

Druga grupa tematyczna - dotycząca organizacji w ujęciu dynamicznym - traktuje o takich zagadnieniach jak: formalne i nieformalne aspekty w toku funkcjonowania instytucji /nieformalne zachowania indywidualne, rodzaje i działalność grup nieformalnych/; mechanizmy integrowania ludzi z instytucją; zasady usprawnienia działań itp.

Do trzeciej grupy tematycznej zaliczane są zagadnienia następujące: pojęcie i formy kierowania /rządzenie, zarządzanie, dowodzenie, egzekwowanie roszczeń, doradzanie/; podstawowe i pochodne funkcje kierownicze /dowódcze/; metody, techniki i style kierowania /dowodzenia, zarządzania/ oraz kształtowanie stosunków międzyludzkich; procedura podejmowania decyzji kierowniczych /dowódczych/, formy decydowania; organizacja i metody pracy własnej kierownika /dowódcy, szefa itp./

Aby jednak TO i K mogła zajmować się - na obecnym etapie rozwoju praktyki organizatorskiej problematyką struktur, procesów i mechanizmów funkcjonowania każdego złożonego systemu kierowania /dowodzenia/ - w różnych rodzajach działań i na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej /np. taktycznych, operacyjnych, strategicznych.../ w sposób nowoczesny - konieczne jest wzbogacenie jej pod względem merytorycznym i metodologicznym.

A to jest możliwe jeżeli dalszy rozwój teorii i praktyki organizatorskiej będzie się odbywał /obok ujęcia prakseologicznego/ w ujęciu systemowym, co wymaga z kolei szerszego niż dotychczas stosowania elementów, zasad i metod ogólnej teorii systemów, cybernetyki, badań operacyjnych i innych nauk interdyscyplinarnych.

Rozszerzanie zakresu przedmiotowego TO i K wpłynie dodatnio na prace badawcze i wdrożeniowe, zwłaszcza w dziedzinie projektowania systemów kierowania /dowodzenia, zarządzania/, w sferze modelowania działań, konstruowania systemów informatycznych, ustalania różnego rodzaju sprzężeń oraz interakcji, np. pomiędzy danym układem zorganizowanym a jego otoczeniem, jak również w sferze prognozowania zmian, wywierających wpływ na doskonalenie funkcjonowania poszczególnych instytucji, na usprawnianie ich struktur i efektów działania.

Wspomniane wyżej dyscypliny mają również doniosłe znaczenie dla usprawniania systemów planowania, decydowania itp.

Dlatego też - obok TO i K - powinny one być włączone do programów szkolenia nowoczesnych kierowników i organizatorów.

Wykonano w 250 egz.

Egz. nr 1-250 - B.Gł.OZOg.

Wyk. płk Respondek

Druk E.K.

Nr 133/422/WW

Kor.H.S.

Druk ASG OXV-6929

nr zam. 1462 z dn. 18.07.75r

L I T E R A T U R A

1. Badania operacyjne w zarządzaniu - /tłumacz.z ang./ PWE, Warszawa 1961.
2. Beer S. - Cybernetyka a zarządzanie. PWE, Warszawa 1966.
3. Choynowski M. - Metody i wyniki psychologii przemysłowej. Wrocław 1964.
4. Dobrow G.M. - Wstęp do naukoznawstwa, PWN, Warszawa 1969.
5. Frąckiewicz J. - Organizacja pracy i kierownictwa, PWE, Warszawa 1967.
6. Gabara W. - Elementy teorii organizacji i zarządzania, MON, Warszawa 1972.
7. Gościński J. - Elementy teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
8. Gwisziani G.M. - Organizacja i uprawnienie. Izdat "Nauka", Moskwa 1970.
9. Kotarbiński T. - Traktat o dobrej robocie, wyd.IV. Zakład Narod. im. Ossolińskich, Wrocław 1969.
10. Kulińczyk B. - Rozważania o teorii dowodzenia. Myśl Wojskowa nr 4/1971.
11. Kurnal J. - Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism. PWE, Warszawa 1972.
12. Kurnal J. - Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
13. Lange O. - Całość i rozwój w świetle cybernetyki. PWN, Warszawa 1962.
14. Lenin W.I. - Dzieła t.27.
15. Marks K. - Dzieła t.I., przekład polski, Warszawa 1951.
16. Mikiewicz B. - Małe jednostki piechoty. Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy. Warszawa 1930.

17. Mróz W. - Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju. MON, Warszawa 1974.
18. Rokossowski K. - Żołnierski obowiązek. MON, Warszawa 1973.
19. Skibiński J. - Problemy teorii organizacji i kierowania a systemy przetwarzania danych w wojsku. MON, Warszawa 1973.
20. Starościak J. - Zarys nauki administracji. PWN, Warszawa, 1966.
21. Stonert H. - Analiza pojęć o działaniu "Prakseologia". oz.I., nr 27/1967, oz.II. nr 29/1968.
22. Weber M. - Wirtschaft und Gesellschaft J.C.B. Mohr. Tübingen 1956.
23. Wieczorko M. - O historii teorii organizacji sił zbrojnych i niektórych jej aktualnych problemach. Myśl Wojskowa. oz.I, nr 6/1971, oz.II nr 7/1971.
24. Wiśniewski F. - Geneza i kształtowanie się teorii organizacji sił obronnych PRL na obecnym etapie rozwoju nauki. "Prakseologia". nr 36/1970.
25. Wysokiński E. - Analiza kierunków doskonalenia organizacji organów dowodzenia. Myśl Wojskowa, nr 4/1971.
26. Zieleniewski J. - Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1969.
27. Zieleniewski J. - Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji. PWN, Warszawa 1967.

