

**Bogdan Nogalski**

Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

**Piotr Walentynowicz**

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

## **ZNAJOMOŚĆ METODYKI ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ORGANIZACYJNYCH – SZANSA CZY KONIECZNOŚĆ WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

W ostatnim czasie uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej skomplikowane. Przed współczesnymi organizacjami stawiane są coraz większe wymagania odnośnie do perfekcji mechanizmów oraz poziomu sprawności ich funkcjonowania. Wywołane jest to ogólnie znanymi megatrendami w zakresie globalizacji, informatyzacji, koncentracji kapitału, postępu technologicznego, wzrostu konkurencji i wymagań klientów. W związku z tym problematyka zarządzania staje się coraz bardziej złożona.

Za sprawność procesu zarządzania i funkcjonowania organizacji odpowiedzialni są menedżerowie. Dlatego w ostatnim okresie rosną wymagania i postulaty dotyczące kompetencji menedżerskich<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Do głównych cech, jakimi powinien się charakteryzować współczesny menedżer, najczęściej zalicza się:

- określone cechy psychofizyczne – odporność na stresy, zwiększony wysiłek psychofizyczny, nieuleganie emocjom,
- silną motywację do działania,
- umiejętność komunikowania się i oddziaływania na innych ludzi (w tym w językach obcych),
- wysokie kwalifikacje intelektualne,
- umiejętność profesjonalnego wykonywania zadań dotyczących pełnionej funkcji,
- umiejętność dysponowania w sposób celowy osobistymi zasobami – czasem, energią i reputacją,
- zdolność do pobudzania inicjatywy i innowacyjności.
- dojrzałość emocjonalną i asertywność w stosunkach z ludźmi,
- odpowiedni poziom inteligencji emocjonalnej,
- zdolność jasnego i twórczego myślenia,

Ponieważ ostatnio wzrasta też złożoność, nieprzewidywalność i problematyczność współczesnego zarządzania, menedżerowie powinni umieć sobie radzić z tymi sytuacjami. Tym celom służą współczesna wiedza, modele, koncepcje, metody i techniki proponowane przez naukę oraz praktykę zarządzania. Jednak czy współczesny menedżer może obejść się bez umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów organizacyjnych? Czy wiedza na temat poszczególnych nowoczesnych metod i koncepcji oraz mechanizmów funkcjonowania współczesnych organizacji, wsparta intuicją i doświadczeniem wyniesionym z praktyki, wystarczy, aby skutecznie wywiązać się z powierzonych mu ról i zadań?

Uzyskanie odpowiedzi na te pytania stanowi główny cel niniejszego artykułu. Celem dodatkowym będzie przedstawienie metod i technik, które mogą być pomocne menedżerom w procesie rozwiązywania problemów występujących we współczesnych organizacjach.

## 2. Współczesny pogląd na role i zadania menedżerów

W dzisiejszych czasach organizacja i role poszczególnych jej członków muszą się zmieniać w stosunku do koncepcji tradycyjnych<sup>2</sup>. Zaostrzeniu ulegają trendy

- 
- przestrzeganie norm etycznych i etyczne postępowanie,
  - gotowość do ciągłego podwyższania swoich kwalifikacji i permanentne kształcenie się,
  - umiejętność właściwego kalkulowania ryzyka i skuteczność w działaniu, (por. [Penc, 2001; Koźmiński, Piotrowski 1998]).
- <sup>2</sup> Zmiany te przyjmują następującą postać:
- od sztywnej, „mechanicznej” strategii i struktury w kierunku elastycznej, płaskiej, dostosowującej się do otoczenia konfiguracji organizacji,
  - od samodzielnej i samowystarczalnej „autarkicznej” struktury w kierunku szerokiej współpracy z partnerami zewnętrznymi na zasadzie outsourcingu i otwartości na świat,
  - od tradycyjnych metod wytwarzania i przetwarzania informacji w kierunku nowoczesnej, elastycznej, skomputeryzowanej techniki i technologii oraz szerokiego wykorzystania technologii teleteleinformatycznych,
  - od organizacji nastawionej typowo produkcyjnie w kierunku organizacji świadczących szeroką gamę usług wysokiej jakości,
  - od menedżerów sztywnej, „mechanicznej” strategii i struktury w kierunku elastycznej, płaskiej, dostosowującej się przełożonych i nadzorców, w kierunku menedżerów partnerów i przywódców,
  - od autokratycznego i dyrektywnego stylu zarządzania w kierunku zarządzania partycypacyjnego i wykorzystującego potencjał pracowników,
  - od pracowników wykonujących polecenia narzucone z góry w kierunku kreatywnych, partycypujących w rozwoju organizacji partnerów,
  - od motywacji zewnętrznej, nastawionej na bodźce finansowe w kierunku automotywacji, zaangażowania i motywacji pozafinansowej pracowników,
  - od czysto ekonomicznych relacji między konkurentami i partnerami biznesowymi w kierunku sieci partnerów strategicznych współpracujących ze sobą na zasadzie etyki i zaufania (alianse strategiczne),
  - od przedmiotowego traktowania członków organizacji na zasadzie „modelu sita” w kierunku traktowania ludzi jako najważniejszego zasobu,
  - od organizacji nastawionej wyłącznie na zysk w kierunku organizacji realizującej cele społeczne i marketingowe, nastawionej na długofalowy wzrost,
- (por. [Płoszajski 2000; Walentynowicz 2003]).

konkurencyjności i wymogi wobec wewnętrznego stopnia zorganizowania przedsiębiorstw, co stawia przed menedżerami wciąż nowe problemy i wyzwania<sup>3</sup>. Oczywiście w rozwiązaniu tych problemów pomocne mogą być nowoczesne metody i koncepcje zarządzania<sup>4</sup>. Jednak jaką metodę zastosować?, czego dotyczy problem?, gdzie tkwią źródła dysfunkcji organizacyjnych? – na te pytania odpowiedzieć można tylko na podstawie wnikliwej analizy i prawidłowego postępowania podczas poszukiwania odpowiedzi. I temu m.in. służy wiedza i metodyka dotycząca rozwiązywania problemów w organizacjach.

Z analizy uwarunkowań oraz mechanizmów funkcjonowania nowoczesnych organizacji wynika, że koncepcja zarządzania nimi w stosunku do koncepcji tradycyjnej musi ulec zmianie. W nowoczesnej koncepcji zarządzania zadania menedżerów nabierają charakteru rozwojowego, innowacyjnego i podwyższającego sprawność organizacji w przeciwieństwie do regulacyjnego, jaki mieli w modelu tradycyjnym. Funkcje regulacyjne i koordynujące przejmują na siebie podwładni. Stąd zadania menedżerów ulegają modyfikacji<sup>5</sup>. Zmianie ulega również koncepcja ról

<sup>3</sup> Do trendów tych można zaliczyć:

- ciągle podwyższanie jakości (zarówno produktu, jak i funkcjonowania firm), dostosowane do standardów i potwierdzone certyfikatami ISO,
- wytwarzanie coraz to nowszych wyrobów nowszą techniką i technologią (*know how*),
- dotrzymywanie terminów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych),
- permanentną obniżkę cen wyrobów,
- permanentną obniżkę kosztów produkcji,
- ekologię produktu i produkcji,
- dostosowanie produktu do potrzeb klienta i wyprzedzanie tych potrzeb,
- ergonomiczność produktu,
- większą liczbę wariantów wyrobów,
- uwzględnianie indywidualnych zamówień klienta,
- skracanie czasu życia produktu,
- skracanie czasu wejścia nowego produktu na rynek związane z badaniami i rozwojem,
- skracanie cyklu produkcyjnego i cyklu gospodarczego,
- podnoszenie jakości obsługi klienta,
- podnoszenie jakości obsługi posprzedażnej (serwisu) itp.

<sup>4</sup> Do koncepcji tych należy zaliczyć: TQM (*Total Quality Management*), *benchmarking*, *outsourcing*, *re-engineering* (*BPR – Business Process Reengineering*), *lean management*, *controlling*, *learning organizations* (organizacje uczące się) oraz zarządzanie jakością wg norm ISO (*International Standard Organization*), TBM (*Time Based Management*), CRM (*Customer Relationship Management*), zarządzanie procesowe, organizacje wirtualne, sieciowe itp. Do innych koncepcji zarządzania, pomocnych menedżerom w kierowaniu współczesnymi organizacjami, można zaliczyć: ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi), zarządzanie strategiczne, (ZS), logistyczne (ZL), marketingowym (ZM), JIT (*just in time*), budżetowanie, AMT/HT/FMS (*Advanced Manufacturing Technology, High Technology, Flexible Manufacturing Systems*), informatyzację zarządzania, grupy kapitałowe i inne.

<sup>5</sup> Zadania te najczęściej powinny przybierać następujący kształt:

- W zakresie planowania: propagowanie strategii i wizji rozwoju organizacji wśród podwładnych, współudział w określaniu celów do realizacji, określanie pożądanych parametrów wyników działań i swobody decyzyjnej podwładnych, wspólne z podwładnymi kreatywne poszukiwanie innowacyjnych koncepcji działań, akceptowanie wariantów planistycznych.
- W zakresie organizowania: dobór kompetentnych realizatorów zadań, właściwe kształtowanie struktur organizacyjnych i wdrażanie zmian, określanie właściwych – proefektywnościowych procedur, delegowanie uprawnień, określanie parametrów swobody decyzyjnej w obszarze doboru

menedżera w nowoczesnej organizacji<sup>6</sup>. Oprócz tradycyjnych ról pojawiają się inne, które można przedstawić, opierając się na podstawowych zasadach funkcjonowania postulowanej ostatnio koncepcji organizacji uczącej się (inteligentnej) (por. [Senge 1998, s. 19-25]):

- kreator doskonalenia umiejętności podwładnych,
- propagator i wspierający zrozumienie otaczającej rzeczywistości,
- wizjoner, propagator i inspirator tworzenia nowych modeli funkcjonowania organizacji i realizacji wspólnej wizji,
- nauczyciel i wspierający zespołowe uczenie się,
- wzorzec etyki postępowania i myślenia systemowego.

Zasadniczy wymiar rozwiązywania problemów organizacyjnych dotyczących realizacji zadań bieżących powinien być scedowany na wykonawców. Natomiast w obszarze zarządzania strategicznego i rozwoju odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów dalej leży po stronie menedżerów. Ponadto nowoczesne podejście do kierowania nie wyeliminuje większości problemów nurtujących aktualnie organizacje. Dlatego jeżeli kierownik ma być kreatorem, wzorem i przywódcą, wspierającym pracowników i pomagającym im rozwiązywać problemy operacyjne oraz osobiście rozwiązywać problemy strategiczne, musi umieć robić to w sposób profesjonalny.

Aby we właściwy sposób wywiązać się z ról i zadań przełożonego, kierownicy powinni posiadać określone umiejętności. Ciekawym postulatem umiejętności nowoczesnego menedżera jest koncepcja K.S. Camerona i D.A. Whettena (por. [Rakowska 2002 za: Whetten, Cameron 1984]). Opierając się na efektywności kierowania amerykańskich menedżerów, przedstawili oni listę umiejętności osobistych i umiejętności kierowania grupą, które powinien posiadać dobry kierownik oraz których można się nauczyć w trakcie treningów i szkolenia. Do umiejętności tych należą:

- doskonalenie samoświadomości,
- kierowanie stresem,
- twórcze rozwiązywanie problemów,
- ustanawianie wspierającej komunikacji,
- zdobywanie władzy i wpływu,
- kierowanie konfliktami,

---

finansowych i technicznych środków realizacji zadań, nadzorowanie poprawności działań organizatorskich podwładnych.

- W zakresie motywowania: budowanie właściwej atmosfery, emocjonalne wspieranie podwładnych, wyznaczanie wzorca dla podwładnych swoją postawą i autorytetem, kształtowanie właściwych „czynników higieny psychicznej”, szerokie stosowanie bodźców pozafinansowych, finansowe nagradzanie wyników i zaangażowania podwładnych.
- W zakresie kontroli: uruchamianie mechanizmów samokontroli podwładnych, monitorowanie ekonomiczno-finansowych wskaźników efektywności działań, nadzorowanie poprawności działań podwładnych, akceptowanie wyników, pomoc w określaniu działań korygujących w przypadku niezgodności, pomoc w rozwiązywaniu różnorodnych problemów organizacyjnych podwładnych.

<sup>6</sup> Klasyczny wymiar ról menedżerów opiera się na koncepcji H. Mintzberga. W tej koncepcji wyróżnia się 3 główne grupy ról kierowniczych: decyzyjne, interpersonalne i informacyjne. Szczegółowo do tych ról zalicza się: innowator, alokator zasobów, rozwiązujący problemy, negocjator, reprezentant, lider, łącznik, odbiornik, nadajnik, rzecznik.

- skuteczne delegowanie,
- motywowanie innych,
- grupowe podejmowanie decyzji.

Dobry menedżer, aby prawidłowo wypełniać swoje role, powinien zrozumieć je, dokonać analizy własnej osobowości, znaleźć swoje silne i słabe strony oraz doskonalić je, umieć sobie radzić ze stresującymi warunkami pracy, poznać i opanować sposoby rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz podejmowania decyzji menedżerskich z wykorzystaniem wiedzy podwładnych, opanować techniki i sztukę kierowania konfliktami, delegować zadania i zachęcać do ich wykonania poprzez skuteczne motywowanie. Powinien prawidłowo opanować techniki skutecznej komunikacji, umieć tworzyć sprawny system wzajemnej współpracy w komórce oraz umiejętnie kształtować swój autorytet i zaufanie podwładnych (partnerów) do siebie. Koncepcja ta potwierdza, że umiejętności rozwiązywania problemów przez kierowników nabierają szczególnego znaczenia dla sprawnego wywiązania się ze swoich zadań nie tylko w przyszłości, ale już obecnie, we współczesnych organizacjach.

### 3. Istota problemów organizacyjnych

Pojęcie problemu może być rozumiane wieloznacznie. W badaniach naukowych problem jest to pytanie dotyczące interesujących nas zagadnień z zakresu badanego zjawiska, wynikające z celów badania i postawionych hipotez, na które nie możemy jednoznacznie odpowiedzieć. Z innego punktu widzenia problemem jest każda trudność, z którą podmiot działający spotyka się podczas realizacji jakiegoś działania i w związku z powyższym musi ją pokonać, aby działanie zakończyć powodzeniem. Jeszcze inną kategorią problemu jest sytuacja odbiegająca od stanu normalnego lub pożądanego, w związku z czym należy tak zmienić stan rzeczy bądź ukształtować warunki tej sytuacji, aby doprowadzić do stanu pożądanego. Jeżeli działamy w warunkach ryzyka lub niepewności, to określenie efektów końcowych lub właściwego sposobu tego działania również może być problemem. I wreszcie sytuacja bardzo często spotykana we współczesnych organizacjach – sytuacja niezadowolająca, kiedy z pozoru wszystko funkcjonuje prawidłowo w stosunku do zaprojektowanych założeń, ale najczęściej na skutek zmian uwarunkowań zewnętrznych stan ten nie satysfakcjonuje podmiotów sterujących sytuacją, wobec czego muszą oni znaleźć nowe, lepsze, zadowolające rozwiązanie. Stąd z punktu widzenia istoty problemów można wyróżnić (por. [Lambert 1999, s. 165; Martyniak 1999, s. 227-228]):

- **problemy naukowe** – rozwiązania poszukujemy w sferze teoretycznej,
- **problemy wynikające z niepewności** – wybór rozwiązań w warunkach ryzyka i niepewności,
- **problemy naprawcze (dewiacyjne)** – likwidujące stan odchylenia od normy,
- **problemy usprawniające (modernizacyjne)** – twórczo poprawiające funkcjonowanie stanu obecnego,
- **problemy innowacyjne** – w sferze poszukiwań całkiem nowych, atrakcyjnych rozwiązań.

Jednak, jak słusznie zauważa Z. Martyniak, nie wszystkie z wymienionych rodzajów problemów zawsze stwarzają rzeczywistą trudność. Dla naukowca, który doskonale zna metodologię badań naukowych, znalezienie w sposób prawidłowy odpowiedzi na nurtujące go pytania bywa często tylko kwestią czasu i właściwie przeprowadzonych dociekań. Dla specjalisty z serwisu technicznego maszyn i urządzeń niektóre problemy mogą mieć charakter rutynowych działań, a większość – właściwie przeprowadzonej procedury diagnostycznej. Dla specjalisty z zakresu zarządzania przygotowanie skutecznego programu restrukturyzacji naprawczej nie powinno stanowić większego problemu. Większym problemem jest wdrożenie tego programu lub opracowanie skutecznej strategii przeprowadzenia restrukturyzacji rozwojowej. Dlatego słusznie twierdzi Z. Martyniak, że „z problemem mamy do czynienia wtedy i tylko wtedy, gdy dotychczasowa wiedza i doświadczenie nie podsuwają podmiotowi działającemu żadnego gotowego rozwiązania sytuacji w jakiej się znajduje, a stan istniejący nie spełnia oczekiwań” (por. [Martyniak 1999, s. 228]). Z definicji tej wynika jeszcze jeden wniosek. W procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych należy jak najszerzej wykorzystywać wiedzę tych, dla których sytuacja ta nie jest problemem.

Z punktu widzenia złożoności sytuacji problemowej ciekawą systematykę problemów występujących w organizacjach wprowadza J. Penc. Dzieli je na [Penc 2001, s. 127]:

- **proste** (o charakterze operatywnym, deterministyczne),
- **złożone** (multisystemowe, probabilistyczne, dotyczące wybranych fragmentów funkcjonowania organizacji),
- **bardzo złożone** (strategiczne, indeterministyczne, w warunkach niepewności, dotyczące funkcjonowania całej firmy).

Problemy w organizacjach można klasyfikować również z punktu widzenia ich charakteru (np. techniczno-technologiczny, związany ze strukturą organizacyjną, z systemem celów i zadań, o charakterze psychospołecznym, a także multidziedzinowe, związane z zarządzaniem). Z punktu widzenia dziedzin funkcjonalnych działalności organizacji można wyróżnić problemy sfery marketingowej, produkcyjnej, finansowej, rachunkowościowej, logistycznej, kadrowej, administracyjnej, zarządzania i innych funkcji w organizacji. Z punktu widzenia funkcji kierowniczych można wyróżnić problemy związane z funkcją planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontroli. Natomiast w dziedzinie problemów innowacyjnych i eksploatacyjnych bardzo ciekawy podział wprowadza systematyka z punktu widzenia cyklu życia, na problemy związane z fazą narodzin, wzrostu, dojrzałości, podtrzymania i schyłku istnienia organizacji (por. [Bolesta-Kukułka 2000, s. 96-117; Weber 1996, 272-277]). Wynika stąd, że menedżerowie współczesnych organizacji naprawdę mają wiele różnorodnych problemów do rozwiązania, zarówno w obszarze bieżącego funkcjonowania, jak i rozwoju organizacji. Bez pomocy ani wykorzystania umiejętności wszystkich członków organizacji mieliby „trudny orzech do zgryzienia”. Niezaprzeczalnie pomocna im w tym będzie wiedza dotycząca naukowych sposobów i technik rozwiązywania problemów.

## 4. Metodyka rozwiązywania problemów organizacyjnych

Metodykę rozwiązywania problemów w organizacjach podzielić można na cztery podstawowe grupy:

- 1) wiedza na temat procedur rozwiązywania problemów w różnych sytuacjach (w tym sposobów postępowania w sytuacjach indywidualnej bądź grupowej formy rozwiązywania problemu),
- 2) znajomość metod i technik analizy i diagnozy stanu faktycznego i przyczyn domniemanego problemu,
- 3) metody i techniki poszukiwania rozwiązań,
- 4) metody i techniki wyboru właściwych rozwiązań.

Procedurę rozwiązywania problemów organizacyjnych najprościej można przedstawić za pomocą trzech pytań: **co? dlaczego? i jak?** Wielu autorów tak też przedstawia ten proces, jako składający się z 3-4 podstawowych faz. Fazy te są następujące (por. [Martyniak 1999, s. 230; Pietrasiański 1969, s. 29; Simon 1982, s. 65]):

1. **Rozpoznanie i definiowanie problemu.** W ramach tego etapu należy ustalić i zdefiniować, czego dotyczy rzeczywisty problem, określić cele rozwiązania problemu, reguły limitujące, wyznaczyć odpowiedzialnych za rozwiązanie problemu oraz kryteria oceny rozwiązania.
2. **Szczegółowa analiza problemu,** czyli poszukiwanie rzetelnych i obiektywnych informacji na temat przyczyn danego problemu.
3. **Poszukiwanie możliwych rozwiązań** – poszukiwanie informacji na temat możliwych wariantów rozwiązania problemu oraz formułowanie co najmniej trzech możliwych do zastosowania, realnych rozwiązań.
4. **Ocena wariantów i wybór wariantu optymalnego** przy zastosowaniu właściwych metod oraz z wykorzystaniem wyznaczonych kryteriów dokonujemy wyboru najlepszego spośród zaproponowanych rozwiązań. Rozwiązanie to powinno być sprawne, czyli w stopniu założonym i zadowalającym umożliwiać wyeliminowanie danego problemu, a koszty jego wdrażania nie powinny przewyższać uzyskanych korzyści.

Procedura ta wydaje się oczywista, jednak tylko dla tych, którzy swoje postępowanie organizatorskie, czy kierownicze, opierają ściśle na cyklu działania zorganizowanego<sup>7</sup>. W przeciwnym wypadku jak wytłumaczyć np. arbitralne narzucanie domniemych rozwiązań problemu podwładnym przez przełożonych, bez wnikliwej analizy i diagnozy przyczyn? Dlatego należy pamiętać, iż problemy w organizacjach, niezależnie od ich wagi i rozmiaru, powinno się rozwiązywać poprzez realizację właściwych działań we właściwej kolejności.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę szczególnie na fazę analizy i diagnozy (por. [Drucker 1993, s. 45; Fischer, Ury, Paton 1977, s. 108]). I mają rację, ponieważ

---

<sup>7</sup> Oczywiście istnieją bardziej rozbudowane procedury, takie jak procedura cyklu zmian organizacyjnych i projektowanie rozwiązań metodą diagnostyczną lub prognostyczną (por. [Czerska w: Czermiński i in. 2001; Mikolajczyk 1997]), natomiast w niniejszym artykule, z punktu widzenia uniwersalności jej zastosowania i objętości niniejszej publikacji, autorzy pozostawiają rozważania na temat procedury rozwiązywania problemów na przedstawionym stopniu abstrakcji.

właściwe sformułowanie problemu i właściwe znalezienie odpowiedzi na pytanie „dlaczego?“, w zasadniczym stopniu determinują późniejszą odpowiedź na pytanie „jak?“. Według P. Druckera najczęstszym źródłem pomyłek decyzyjnych w zarządzaniu jest „koncentracja uwagi raczej na poszukiwaniu właściwej odpowiedzi niż na właściwym pytaniu [...]. Symptomy najbardziej widoczne są często najmniej wartościowe, a nawet mylące“ (por. [Drucker 1993, s. 345]). J.D. Antoszkiewicz, przedstawiając istotę procedury rozwiązywania problemu, twierdzi, że „nie można dobrze rozwiązać problemu bez zrozumienia jego istoty. Nie można mówić również o właściwym rozwiązywaniu, jeżeli jednocześnie nie są konfrontowane oraz skoordynowane dwie pętle: pętla opisująca stan istniejący [...] oraz [...] pętla dotycząca stanu oczekiwanego“ [Antoszkiewicz 1997, s. 128].

Z zagadnieniami procedury rozwiązywania problemów bardzo mocno są związane pozostałe obszary metodyki rozwiązywania problemów w organizacjach. I tak do podstawowych metod badania i diagnozy stanu faktycznego organizacji należą (szerzej [Mikołajczyk 1997; Supernat 2000; Proctor 2002]):

- **Metoda obserwacyjna** – obserwacji uczestniczącej lub zewnętrznej. W ramach obserwacji zewnętrznej można stosować techniki obserwacji ciągłej, migawkowej, chronometrażu itp.
- **Metoda ankietowania i wywiadów**. Można ją scharakteryzować jako podstawową metodę badania systemów społecznych. W ramach tej metody stosuje się techniki wywiadów skategoryzowanych (kierunkowych) lub nieskategoryzowanych (wolnych, swobodnych) oraz różne rodzaje ankietowania.
- **„Genbutzu Genba”** – forma wywiadu swobodnego, którą w najkrótszej formie można scharakteryzować jako: „idź do ludzi i słuchaj, idź do ludzi i sam zobacz, co się dzieje”<sup>8</sup>.
- **Metoda badania dokumentów** (regulaminów, procedur, instrukcji, norm, dokumentów ekonomiczno-finansowych, planów, sprawozdań i innych).
- **Metoda pustej kartki (karta procesu)** – odwzorowujemy stan faktyczny organizacji przestrzennej badanego zjawiska za pomocą graficznych symboli i uwag na temat WE, WY, poziomu funkcjonowania i problemów z tym związanych. Jest to metoda mniej sformalizowana niż „techniki kartowania”, służy przede wszystkim do identyfikacji słabych stron i punktów krytycznych danego procesu lub jednostki organizacyjnej.
- **Metoda systemowa** – na podstawie obserwacji, wywiadów, badania dokumentów i graficznej identyfikacji stanu faktycznego staramy się odkryć powiązania sąsiednich i równoległych podsystemów i ich wpływ na badane zjawisko. Istotą tej metody jest to, że w badaniu przyczyn danego problemu nie ograniczamy się tylko do podsystemu, w którym występuje dysfunkcja, lecz analizujemy również wpływ na jego funkcjonowanie podsystemów sąsiadujących i powiązanych, wykorzystując do analizy podstawowe zasady teorii sys-

<sup>8</sup> Jest to bardzo skuteczna japońska technika analizy problemu, wykorzystująca doświadczenia realizatorów danego procesu, jednak aby móc ją skutecznie stosować, należy posiadać specjalne predyspozycje z obszaru inteligencji emocjonalnej i umiejętności komunikacji interpersonalnej.



temów (zasada „wąskich gardeł”, „czarnej skrzynki”, sprzężenia zwrotnego, powiązań szeregowych i równoległych oraz inne).

- **Metoda KT** (Kepnera – Tregoe) – polegająca na racjonalnej analizie i poszukiwaniu źródeł problemu za pomocą arkusza sformalizowanych pytań.
- **Analiza Pareto** – jedna z ciekawszych metod usprawniania systemów społecznych, oparta na zasadzie „20/80” V. Pareto mówiącej o tym, że w zjawiskach ekonomicznych 20% przyczyn decyduje o 80% wyników, natomiast pozostałe 80% przyczyn wpływa na wyniki końcowe tylko w 20%. Umiejętne stosowanie tej zasady daje rewelacyjne efekty.
- **Diagram Ishikawy** („diagram ryby”) – technika identyfikacji przyczyn problemu z punktu widzenia wielu obszarów możliwych źródeł jego powstawania. Stosowana jest najczęściej w zarządzaniu jakością, jednak doskonale nadaje się do badania systemów społecznych.
- **„Why, why analysis”** (analiza dlaczego? dlaczego?). Polega ona na konsekwentnym zadawaniu pytań i sekwencyjnym dochodzeniu do źródeł problemu.

Dodatkowo do identyfikowania problemów organizacyjnych i ich przyczyn można zastosować (szerzej [Gierszewska, Romanowska 2001; Kędzior, Karcz 1999]):

- Metody analizy strategicznej (np. analiza potencjału strategicznego organizacji, analiza KCS – kluczowych czynników sukcesu, metody portfelowe, analiza łańcucha wartości Portera i inne).
- Metody statystyczne (opisy statystyczne, analizy trendów, korelacji itp.).
- Metody analizy marketingowej – stosowane w celu wysondowania opinii klientów na temat produktów, wizerunku lub poziomu zorganizowania firmy.

Podstawowym celem stosowania tych metod powinno być nie precyzyjne zmierzenie i opisanie problemu, lecz wykrycie jego przyczyn i powiązań, tak aby możliwe było wypracowanie optymalnego rozwiązania.

W zakresie tworzenia wariantów rozwiązania problemu można wyróżnić dwie podstawowe grupy metod: indywidualne i grupowe. Do metod indywidualnych należą:

- **Metoda „pustego umysłu”**. Najogólniej polega na pozbyciu się przez rozwiązującego problem wszelkich barier psychologicznych i postępowaniu tak, jakby było się grupą heurystyczną. Warunkiem jest znajomość technik i zasad przeprowadzania sesji heurystycznych oraz psychologicznych barier racjonalności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów organizacyjnych. Dlatego do stosowania tej metody wymagane są wysokie kompetencje organizatorskie, jednak poziom wyniku może być zadziwiająco wysoki, przy zachowaniu pozytywnych stron indywidualnego sposobu rozwiązywania problemów.
- **Metoda analogii**. Jest jedną z podstawowych metod wnioskowania logicznego. Rozwiązanie budujemy na podstawie skutecznego rozwiązania podobnego problemu w przeszłości. Źródeł analogii można poszukiwać w zbiorze doświadczeń własnych, obcych, w literaturze przedmiotu lub innych rodzajach systemów.

- **Metoda benchmarkingu.** Polega na porównywaniu się do najlepszych i podpatrywania u nich poszukiwanych rozwiązań organizacyjnych. Jest rozwinięciem metody analogii. Najczęściej wymienia się benchmarking procesu, funkcji, wewnętrzny, konkurencyjny, ogólny itp.

Podstawową zaletą stosowania technik indywidualnych jest szybkość i niski koszt projektowania rozwiązań, jednak warunkiem koniecznym jest wysoka motywacja, obiektywizm i wysoki poziom kompetencji specjalisty rozwiązującego dany problem.

Do najczęściej wymienianych grupowych technik generowania pomysłów należą (szerzej [Antoszkiewicz 1990; Supernat 2000; Proctor 2002]):

- **Burza mózgów i jej odmiany** (technika 66, technika 535, 635).
- **Odwracanie problemu** – nie jak polepszyć, tylko jak pogorszyć i ponowne odwracanie.
- **Synektyka Gordona** – tworzymy rozwiązanie poprzez analogie: osobistą, bezpośrednią, symboliczną i fantastyczną.
- **Metoda delficka** – korzystanie z wiedzy ekspertów na drodze korespondencyjnej.
- **Metoda morfologiczna** – rozkładanie problemu na części składowe, szukanie usprawnienia każdej z nich oraz stworzenie optymalnej kombinacji jednostkowych rozwiązań.
- **Technika grup nominalnych** – polega na indywidualnym generowaniu pomysłów, zbiorczej prezentacji przez moderatora oraz utajnionej ocenie, po to, aby wyeliminować krytykę i wpływ nieformalnych liderów grup.
- **Technika kruszenia obiektu lub idei.** Bywa ona zwana odwrotnością burzy mózgów, w ramach której na bazie totalnej krytyki buduje się warianty usprawnienia danego zjawiska. Często bowiem wskazanie przez grupę różnorodnych wad analizowanego problemu, niewidocznych dla osób na co dzień stykających się z nim, może podsunąć bardzo proste, aczkolwiek skuteczne sposoby jego rozwiązania.

Dodatkowo w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych można wykorzystać klasyczne już, jednak sprawdzone metody, takie jak: **analiza wartości i IRSO** (Identyfikacja i Rozwiązywanie Sprzeczności Organizacyjnych).

Po etapach analizy i diagnozy stanu faktycznego oraz tworzenia wariantów rozwiązania problemu następuje etap wyboru najbardziej sprawnego. W tym celu można wykorzystać kryteria prakseologiczne (podstawowe i dodatkowe walory sprawnego działania) oraz podstawowe techniki wyboru wariantów słabo skwantyfikowanych, takie jak:

- **Bilans „za i przeciw”.** Oceniamy wszystkie koszty i korzyści poszczególnych wariantów oraz wybieramy ten, który w kategoriach celów i przyjętych kryteriów jest najbardziej satysfakcjonujący.
- **Analiza wielokryterialna metodą oceny punktowej.** Poszczególne warianty ocenia się punktowo, na podstawie przyjętej skali, według wybranych kryteriów, i wybiera się ten, którego suma ocen jest największa. Wcześniej odrzuca się te warianty, które nie spełniają minimalnego progu aspiracji poszczególnych kryteriów.

- **Analiza wielokryterialna metodą oceny ważonej.** Oceny dokonujemy podobnie jak w metodzie powyżej, jednak aby bardziej dostosować wybór do subiektywnych kryteriów i możliwości, poszczególne kryteria wartościujemy najczęściej w skali 1-3 (lub za pomocą wartości z przedziału 0-1 sumujących się do 1). Następnie dokonujemy sumowania iloczynów wag i ocen poszczególnych kryteriów dla poszczególnych wariantów. Maksymalna ocena zbiorcza wskaże nam wariant najlepszy z punktu widzenia indywidualnych preferencji sposobu rozwiązania problemu.

Po tych działaniach w praktyce pozostaje jeszcze wdrożyć rozwiązanie w życie, gdzie etap ten, jak podkreśla P. Drucker, może się okazać najtrudniejszym (z punktu widzenia barier zasobowych, kapitałowych, kadrowych i biurokratycznych). W tym celu można wykorzystać techniki wdrażania zmian i minimalizacji oporów wobec zmian organizacyjnych (por. [Czerska 1996]).

Zatem okazuje się, że metody i techniki analizy stanu faktycznego i formułowania wariantów rozwiązań problemów organizacyjnych mogą być bardzo przydatne współczesnym menedżerom nie tylko w rozwiązywaniu na bieżąco występujących problemów, ale także w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych oraz realizacji procesów innowacyjnych.

## 5. Podsumowanie

W dzisiejszych burzliwych czasach silnie zmienne, niepewne i konkurencyjne otoczenie stwarza firmom wiele problemów. Powstają one również we wnętrzu organizacji. W organizacjach występuje wiele różnorodnych problemów – czasami prostych, ale najczęściej złożonych i bardzo złożonych. Pomimo postulatów delegowania znacznej części dotychczasowych zadań na swoich podwładnych, w praktyce za rozwiązywanie znacznej części problemów organizacyjnych (w tym przede wszystkim związanych z proefektywnościowymi zmianami organizacyjnymi i innowacjami) odpowiedzialni są przede wszystkim menedżerowie.

Racjonalne rozwiązanie problemu polega głównie na wyeliminowaniu jego źródeł. Dlatego w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych bardzo ważny jest etap analizy i diagnozy. Jeżeli proces analizy i diagnozy zostanie przeprowadzony szczegółowo i rzetelnie, przy wykorzystaniu wielu różnorodnych metod i technik badania stanu faktycznego organizacji, to w większości przypadków optymalne rozwiązania nasuną się same. Na etapie tworzenia nowych, innowacyjnych wariantów rozwiązań problemu można wykorzystać twórcze, indywidualne i grupowe techniki generowania pomysłów.

Dlatego uważamy, że umiejętność sprawnego rozwiązywania problemów i znajomość metodyki temu służącej jest niezbędna współczesnemu menedżerowi.

## Literatura

- Antoszkiewicz J.D. (1997), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.  
Antoszkiewicz J.D. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.

- Bolesta-Kukulka K. (2000), *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Toruń.
- Czerna M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Drucker P. (1993), *The Practice of Management*, Oxford.
- Fischer R., Ury W., Patton B. (1997), *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Kędzior Z., Karcz K. (1999), *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa.
- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania – 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Mikolajczyk Z. (1997), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Penc J. (2001), *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pietrasiański Z. (1969), *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa.
- Ploszajski P. (2000), *Organizacje przyszłości – wirtualny splot kontaktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, GWP, Gdańsk.
- Rakowska A. (2002), *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera*, „Personel”, nr 2.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Simon H. (1982), *Podjęcie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa.
- Supernat J. (2000), *Techniki organizatorskie i decyzyjne*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław.
- Walentyłowicz P. (2003), *Kompetencje menedżera XXI wieku*, Zeszyty Naukowe WSAiB nr 6, Gdynia.
- Weber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Whetten D.A., Cameron K.S. (1984), *Developing Management Skills*, Glenview, Scott, Foresman.

## **KNOWLEDGE OF METHODS OF PROBLEM – SOLVING IN ORGANIZATIONS – OPPORTUNITY OR NECESSITY IN MODERN ENTERPRISES**

### **Summary**

In our turbulent times the problems of organizations are more and more increasing. These are managers who are responsible for solving such problems and looking for successfully working resolutions. However, not always are they competent enough. And that is why the main aim of this article is to present the verified set of methods and techniques of dealing with the problems mentioned above. The knowledge of these methods is necessary to modern managers.