

BOGUSŁAW KACZMAREK

Uniwersytet Łódzki¹

PROBLEMY W ORGANIZACJI – TECHNIKI DEFINIOWANIA PROBLEMU

Streszczenie

Myślą przewodnią opracowania jest wskazanie znaczenia i roli określenia, definiowania problemu w całym procesie metodyki rozwiązywania problemów. Stąd też zanalizowano w opracowaniu różne podejścia do metodyki rozwiązywania problemu oraz zaprezentowano techniki – zdaniem autora – najbardziej przydatne w procesie definiowania problemu.

Słowa kluczowe: organizacja, rozwiązywanie problemów, definiowanie problemu, wybrane techniki.

Wprowadzenie

Każda organizacja, bez względu na przedmiot, charakter i zakres działania, stanowi zawsze pewną „zorganizowaną złożoność”, układ sprzężonych ze sobą podsystemów, których funkcjonowanie i współdziałanie warunkuje jej istnienie i rozwój w zmieniającym się otoczeniu. Jest ona ponadto systemem otwartym, będącym w stałej interakcji ze strukturami swego otoczenia, które stanowią dla niej zarówno źródło wsparcia, jak i trudności. Musi ona żyć w zgodzie ze swym otoczeniem (zasada kongruencji) i mimo zachodzących w nim zmian musi zachować zdolność do utrzymania stanu stabilności (por. Hatch 2002, s. 113).

Z drugiej strony musi dążyć do ewolucyjnego rozwoju, przechodzić do bardziej złożonych form zróżnicowania i integracji, aby łatwiej radzić sobie z zagrożeniami i możliwościami, jakie stwarza zmieniające się otoczenie, które dezaktualizuje jej priorytety, ustalone reguły działania i ogranicza zdolności przewidywania.

¹ Katedra Zarządzania.

Aby zaspokajać i równoważyć wewnętrzne jej potrzeby i przystosowywać się do warunków panujących w otoczeniu, organizacja musi rozwiązywać różne zadania, nadążać za bieżącymi zmianami i przygotować się do przewidywanych zmian w przyszłości. Musi więc być w ekspansji, wprowadzać różne zmiany i innowacje, doskonalić kadrę i pracowników, a także tworzyć system uczenia się sprzyjający działaniu.

Każda organizacja zatem ma różne zadania do wykonania, przedsięwzięcia do zrealizowania, zamierzenia oraz plany. Z drugiej strony organizacja ma także różne kłopoty, trudności, dysfunkcje, kwestie sporne, czyli mówiąc wprost – ma problemy. W procesie zarządzania menedżerowie stykają się stale z problemami rzeczywistości istniejącymi, czyli z problemami, które powstają w kontekście zestawienia istniejącej rzeczywistości z celami i możliwościami działania organizacji i z problemami, które się jeszcze nie pojawiły, a zatem mają charakter przyszłościowy, wynikający z nowych celów, zadań oraz nowych możliwości rozwoju organizacji.

Opracowanie ma na celu krótkie przedstawienie ogólnej metodyki rozwiązywania problemów w organizacji oraz analizę i charakterystykę technik umożliwiających precyzyjne określenie problemu i jego zdefiniowanie.

1. Problemy w organizacjach i zarys metodyki ich rozwiązywania

Pojęcie problemu w naukach o zarządzaniu interpretuje się nie nazbyt precyzyjnie. Wszystko, co z „jakiegokolwiek powodu budzi wątpliwości; wszystkie rozbieżności między stanem pożądanym a istniejącym; wszystkie zadania, których nie możemy rozwiązać za pomocą wiedzy i musimy wypracować nowy (inny) sposób wykonania zadań itp. – stają się od razu problemami” (Nosal 2003, s. 98). Mikołajczyk wykazuje, że problemy w organizacjach (a precyzyjnie mówiąc: zarządzaniu organizacjami) to „takie sytuacje czy zadania, których nie można rozwiązać za pomocą istniejących wzorów” (1998, s. 31), czyli trzeba wymyślić nowe wzory, sposoby i metody rozwiązania danego zadania.

Rozpatrując problemy ze względu na ich charakter, można je podzielić na (Penc 2007, s. 338):

- Problemy dewiacyjne (dysfunkcji), które powstają wówczas, gdy w organizacji pojawia się defekt („źle się dzieje”), a jego przyczyny nie są znane. Kierownik musi podjąć decyzję i przeprowadzić odpowiednią akcję w celu poprawienia zaistniałego stanu. Może to zrobić szybko, bez wnikania w przyczyny problemu. Takie działanie ma charakter doraźny i paliatywny, tzn. likwiduje skutki, lecz nie usuwa przyczyn. Chcąc jednak wyeliminować dewiację (odchylenie), trzeba przeprowadzić badania w celu ustalenia przyczyn zaistniałej sytuacji, zebrać szczegółowe informacje i na tej

podstawie określić sposób działania zapobiegający jej powstawaniu w przyszłości.

- Problemy optymalizacyjne, które powstają w wyniku konieczności wprowadzenia zmian o charakterze adaptacyjnym (modyfikacyjnym) w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ze względu na zmiany w otoczeniu. Chodzi tutaj o udoskonalenie lub modernizację zarządzania przedsiębiorstwem lub organizacji różnych jego funkcji (np. zbytu, zaopatrzenia, badań i rozwoju, marketingu itp.), racjonalizację wykorzystania zasobów pracy, usprawnienie logistyki przepływu materiałów, stosowanie matematycznych technik optymalizacji, kwalifikowanie pracy itp. Podejmowane w takich sytuacjach działania mają na celu podniesienie sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rodzajów i wariantów działania może być wiele, lecz ich realizacja zależy zawsze od warunków (kadrowych, materialnych, finansowych) ograniczających możliwości wyboru.
- Problemy innowacyjne (twórcze), będące konsekwencją zmian innowacyjnych w otoczeniu oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Konieczność zmian, wprowadzanie innowacji i udoskonaleń staje się imperatywem nowoczesnego zarządzania i podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku. Nowocześnie zarządzane firmy prowadzą aktywną politykę kreowania i stymulowania rozwoju wszelkich innowacji (innowacji zintegrowanej). Innowacje są zarówno elementem ofensywnej strategii przedsiębiorstw wchodzących na nowe rynki, jak i defensywną bronią firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących. Obecnie w większości organizacji punkt ciężkości spoczywa właśnie na rozpoznawaniu i rozwiązywaniu problemów twórczych. Wymagają one całkowicie nowego i różnego od dotychczasowego podejścia do istniejącej w firmie sytuacji.

Biorąc z kolei pod uwagę stopień strukturalizacji, problemy dzielimy na (Antoszkiewicz 1999, s. 21):

- Problemy dobrze ustrukturalizowane (o dobrze określonej strukturze), czyli dające się sformułować ilościowo (w liczbach lub symbolach) oraz zmierzyć. Problemy te można skwantyfikować, ponieważ zostały dostatecznie dobrze poznane i dla ich rozwiązywania opracowano modele matematyczne oraz precyzyjne narzędzia pomiaru.
- Problemy słabo ustrukturyzowane (o słabo określonej strukturze), czyli mieszane, zawierające zarówno elementy ilościowe, jak i jakościowe, jednak z przewagą elementów jakościowych.
- Problemy nieustrukturalizowane (o nieokreślonej strukturze), czyli dające się przedstawić tylko jakościowo, w postaci opisu słownego ze względu na brak ilościowych zależności pomiędzy elementami. Problemy ustrukturalizowane można więc tylko opisywać; dotyczą one zależności, których decydującego w ogóle nie potrafi zmierzyć.

Każdy problem jest strukturą otwartą, wymagającą indywidualnego rozwiązania, ale do rozwiązania można (i nawet trzeba) stosować określoną metodę, czy grupę metod, które w naukach o zarządzaniu umiejscowione są w różnych podejściach przedstawiających metodykę rozwiązywania problemów w organizacjach. I tak Lester Bittel (2004, s. 215) wskazuje na następujące podejście do rozwiązywania problemów, składające się z trzech etapów:

1. Analiza racjonalna. Podejście racjonalne opiera się na systematycznym przeglądzie każdej przyczyny i zmierza do ustalenia „rozsądnych i logicznych” źródeł rozwiązania. Pomocnicze może okazać się tutaj sięgnięcie do poradników, tekstów źródłowych i informacyjnych, pism fachowych, gazet oraz materiałów rządowych, a także korzystanie z doświadczeń innych rozwiązujących podobne problemy. Idea leży w tym, by odszukać opisy sposobów, za których pomocą podobne problemy zostały rozwiązane gdzie indziej, i następnie zmodyfikować je do wyrażonych przyczyn.
2. Indywidualne podejście. To twórcze podejście opiera się na wymyśleniu rozwiązań, które mogą – lecz nie muszą – być rozsądne i logiczne. Głównie jednak rozwiązania takie będą twórcze – zupełnie oryginalne lub oryginalne w proponowanym zastosowaniu. Prawie każdy do jakiegoś stopnia może być twórczy. Procesy twórcze składają się z czterech etapów: 1) przygotowania, 2) inkubacji, 3) wglądu, 4) weryfikacji. Menedżerowie przygotowują się do tego, by przejąć twórcze podejście poprzez pełne zaznajomienie się z problemem i jego przyczynami oraz poprzez akceptację tradycyjnych i nietradycyjnych źródeł pomysłów. Inkubacja oznacza po prostu zapewnienie własnemu umysłowi spokoju – poprzez godzinę, cały dzień lub dwa. Wówczas właśnie pojawia się nowy pogląd na sytuację. Na etapie weryfikacji menedżerowie sprawdzają przydatność nowych pomysłów w rozwiązywaniu przyczyn.
3. Grupowe podejście twórcze – intelektualny proces tworzenia różnych zbieżnych i rozbieżnych pomysłów, między innymi w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa. Dzięki temu powstają najbardziej swobodne hipotezy i wyobrażenia. Jedną z najbardziej znanych i stosowanych w grupie jest technika burzy mózgów (*brainstorming*). Wspomaga ona procesy twórcze poprzez luźne skojarzenia idei w trakcie ich otwartej wymiany w całej grupie, generowanie różnych pomysłów poddawanych później ocenie.

Każde postępowanie związane z rozwiązywaniem problemów przebiega w kilku fazach (Mikołajczyk 1999, s. 54–55). Oto one:

- **Faza diagnozy** – ma za zadanie sformułowanie problemu w sposób ogólny, ustalenie jego cech podstawowych oraz zdefiniowanie problemu w wyniku analizy i diagnozy stanu istniejącego. Następuje tutaj sformułowanie celu badań i ograniczeń, jakie mogą wystąpić przy jego rozwiązy-

waniu, kryteriów, jakie będą brane pod uwagę przy ocenie, i akceptacji wariantów rozwiązań, wyznaczenie osoby podejmującej decyzję o wprowadzeniu rozwiązania oraz opracowanie programu badań i określanie ram czasowych ich przeprowadzenia. Faza ta obejmuje również, szczególnie w odniesieniu do przedsięwzięć złożonych i wysoce skomplikowanych, badania wstępne, które potocznie określa się mianem ogólnej diagnozy organizacyjnej. Ma ona za zadanie ustalenie charakteru wielkości i złożoności problemów, a w konsekwencji – zakresu i charakteru zmian, jakie powinny być wprowadzone w wyniku całego postępowania badawczego.

- **Faza poszukiwań** – w której zebrane, zestawione i przeanalizowane informacje i wyciągnięte z nich wnioski diagnostyczne stanowią podstawę do tworzenia wariantów koncepcji rozwiązań problemu. Szczególną cechą tej fazy jest wykorzystanie kreatywności tkwiącej w psychice ludzkiej, poprzez aktywizację umysłów za pomocą różnego rodzaju technik stymulujących twórcze myślenie. W ramach tej fazy powinna nastąpić również wstępna ocena i selekcja wariantów koncepcji możliwych do realizacji, uporządkowanie wariantów według kryteriów przyjętych dla potrzeb podjęcia decyzji, czyli wyboru rozwiązania w danej sytuacji najbardziej racjonalnego czy zadowalającego.
- **Faza decyzji** – dwie poprzednie fazy można uznać za preparację podstaw do podjęcia decyzji. Sam akt decydowania polega bowiem na wyborze jednego z wyżej zestawionych i oszacowanych wariantów rozwiązań, a następnie szczegółowym zaprojektowaniu czy przełożeniu idei na język praktycznej procedury postępowania projektowego i wdrożeniowego. Przejście do realizacji, czyli wdrożenie projektu do praktyki, wymaga również decyzji akceptującej go i decyzji o wdrożeniu.
- **Faza oceny** – zamyka cykl postępowania poprzez obserwację funkcjonowania w praktyce nowego rozwiązania i dokonywania korekt, jeżeli istnieje taka potrzeba. Po upływie ustalonego czasu następuje oszacowanie społeczno-ekonomicznych efektów wprowadzonych zmian, przy nowej udoskonalonej organizacji, bądź jej podsystemu.

Inny podział to proces rozwiązywania problemów podzielony na siedem etapów (Hannoway i Hunt 2004, s. 153):

1. Określenie problemu: Czy rzeczywiście problem istnieje? Jaki jest jego charakter? Jak bardzo jest ważny? Czy można w tym zakresie coś zmienić?
2. Zbieranie informacji: Jakie informacje są potrzebne do rozwiązania problemu? Jakie dane są dostępne? Jakich dodatkowych informacji trzeba poszukać? Wszystkie informacje powinny odpowiadać na pytanie, kto, co, gdzie, kiedy i jak?
3. Tworzenie rozwiązań: trzeba tutaj odpowiedzieć sobie na pytanie, z jakiego typu problemem mamy do czynienia, tzn. czy możemy rozwiązać go na

- podstawie istniejących procedur, czy też trzeba wymyślić nowe rozwiązania.
4. Ocena rozwiązań: na tym etapie musimy najpierw określić kryteria umożliwiające ocenę (np. pieniądze, czas), a następnie według przyjętego kryterium porównać i oceniać poszczególne warianty rozwiązań.
 5. Wybór rozwiązania: wybrać spośród ocenianych to rozwiązanie, które jest najwłaściwsze i, jeśli to konieczne, ogłosić je innym.
 6. Wdrożenie rozwiązania: należy zaplanować odpowiednie działania i zrealizować je.
 7. Kontrola skutków: polega ona na śledzeniu procesu realizacji i podejmowaniu działań korygujących, jeśli zaistnieje taka potrzeba.

2. Techniki definiowania problemu (sformułowania problemu)

Godzi się zauważyć, że wymienieni autorzy różnych podejść do metodyki rozwiązywania problemów, zgodnie na pierwszym miejscu umieszczają zagadnienia dotyczące określenia, sformułowania problemu, czy też precyzyjnego zdefiniowania problemu. Wszelkie dalsze etapy mają charakter wtórny.

Dlaczego tak ważne w procesie rozwiązywania problemów jest zdefiniowanie problemu? Okazuje się, że bez etapu czy też fazy zdefiniowania problemu nie można zastosować właściwych metod jego rozwiązania, lub nawet jego próby. Jest to zadanie pierwszoplanowe w całym procesie rozwiązywania problemów. Wszystkie dalsze etapy i cele są podporządkowane fazie i etapowi zdefiniowania problemu.

Podobnie jest z funkcją planowania (planowania strategicznego) w procesie zarządzania. Ona też ma znaczenie pierwotne, a wszystkie inne funkcje: organizowania, motywowania, podejmowania decyzji – mają znaczenie wtórne, ponieważ wynikają z funkcji planowania.

Można zatem powiedzieć, że poprawna etiologia problemu, tj. zdefiniowania jego istoty i struktury, normalizuje sprawności dalszych etapów w różnych podejściach do rozwiązywania problemów. Nauka o zarządzaniu, ale także i praktyka menedżerska proponuje dwa typy technik możliwych do zastosowania przy definiowaniu problemu. Są to:

1. Techniki uściślające definicję problemu;
2. Techniki analityczne, rozbijające problem na elementy składowe i ukazujące znaczenie tego elementu w całości zdefiniowanego problemu.

Techniki uściślające definicję problemu to: analiza granic, zorientowanie na cele i technika sześciu pytań (Procter 2008, s. 71).

Analiza granic polega na zmianie struktury założeń problemowych w celu stworzenia nowego punktu widzenia na problem. Technika ta ma czterostopniowy charakter (tamże):

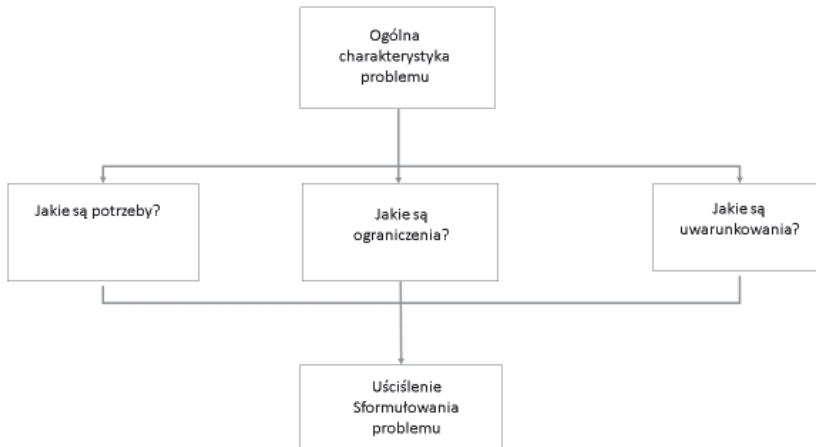
1. Wstępna definicja problemu przedstawiona na piśmie;
2. Ważne części definicji są analizowane i uwypuklane;
3. Kluczowe powiązania założeń są identyfikowane teoretycznie i praktycznie;
4. Obowiązuje zapisywanie każdej powstałej w wyniku analizy definicji problemu.

Inaczej mówiąc, analiza granic to kolejne „przechodzenie od ... do”, które można zapisać następująco: przedstawienie problemu na piśmie → uwypuklenie kluczowych słów i wyrażen → identyfikacja ważnych powiązań → zapis nowych definicji.

Zorientowanie na cel – jest to technika, której głównym zadaniem jest przyjęcie takiego sposobu myślenia, które wyjaśni nasze cele i zamierzenia. Do tego potrzebne będzie:

- Opanowanie charakterystyki ogólnej danego problemu z uwzględnieniem dostępnych u nas na „dziś” informacji.
- Ustalenie listy potrzeb, listy przeszkód i listy ograniczeń, jakie trzeba zaakceptować w celu rozwiązania problemu;
- Ustalenie na podstawie zebranych informacji listy możliwych definicji problemu.

Logika tej techniki jest przedstawiona na rysunku 1.



Rys. 1. Technika zorientowana na cel

Źródło: opracowanie własne.

Technika pytań – jest techniką, której głównym celem jest stworzenie zorganizowanego systemu zbierania danych dotyczących danego problemu. Dane te po-

zwalają spojrzeć na problem z nowego punktu widzenia. I tak Czesław Nosal proponuje, by sformułowanie problemu uwzględniało następujące pytania (Nosal 2003, s. 91):

- Jakie są główne przyczyny powstania problemu?
- Czego dotyczy niewiedza i obszary sprzeczności powodujące powstanie problemu?
- Co trzeba w danym problemie rozwiązać, znaleźć, określić?
- Jak sformułować problem w postaci idealnej?
- Co stanie się, gdy problem nie zostanie rozwiązany?
- W jakim „kodzie” czy „języku” problem należy przedstawić ekspertom, żeby nam pomogli w jego rozwiązaniu?
- W jakim „ujęciu” przedstawić i uzmysłowić sobie problem, żeby najlepiej odzwierciedlał jego istotę?

Można zatem powiedzieć, że rozpoznanie i definiowanie problemu, zrozumienie jego istoty, to przede wszystkim kwestia myślenia i działania menedżera, a także jego ambicji i aspiracji. Menedżer powinien odpowiedzieć sobie na następujące pytania: Czy poradzi sobie z problemem? Jak go ocenia z własnego punktu widzenia? Jak go ocenia z punktu widzenia organizacji?

Ad 2) Techniki analityczne to przede wszystkim matryce rozkładalne, analiza aspektów i analiza nakładów i wyników (Penc 2005; Pietrasiński 2006). **Matryce rozkładalne** – to rozłożenie i rozbicie problemu na elementy składowe, proplemmy i poszczególne jego części itp. Obejmuje ona następujące etapy:

1. Sporządzanie listy głównych podsystemów, czyli elementów składowych problemu;
2. Sporządzanie matrycy podsystemów i ich elementów składowych;
3. Określenie związku zachodzącego pomiędzy poszczególnymi podsystemami czy też elementami składowymi;
4. Wyselekcjonowanie do dalszej analizy wzajemnych związków i zależności o wysokim stopniu zależności.

Technika ta znana jest także pod inną nazwą: „technika rekonkurencyjna” (Antoszkiewicz 2008, s. 246), oznaczającą rozkład problemu na problemy cząstkowe, czyli myślenie w kategoriach od szczegółu od ogółu.

Analiza aspektów wskazuje na potrzebę analizy problemu pod kątem pięciu jego uwarunkowań: materialnego, przestrzennego, czasowego, jakościowego i ilościowego. Ważne są tutaj dwie rzeczy: określenie znaczenia dla problemu poszczególnych jego uwarunkowań oraz wybór tego najważniejszego uwarunkowania, czy też najważniejszych uwarunkowań potrzebnych do dalszej analizy.

Technika nakładów i wyników jest rozszerzeniem i uzupełnieniem techniki analizy aspektów. Służy ona do określenia związków (najlepiej przyczynowo-skutkowych) zachodzących między elementami składowymi problemu w aspekcie

dynamicznym. Chodzi też przede wszystkim o próbę znalezienia odpowiedzi na następujące zagadnienia:

1. Jakie wyniki przyniesie rozwiązanie problemu;
2. Szacowanie, określenie nakładów na planowany, czy też przewidywany wynik;
3. Wyszczególnienie ograniczeń wpływających na wynik;
4. Precyzyjna analiza związków wyniki–nakłady oraz ocena, w jaki sposób nakłady powinny być wykorzystane dla osiągnięcia zamierzonych wyników.

Oczywiście sednem (rdzeniem) tej techniki są szacunki ekonomiczno-finansowych aspektów problemu, określenie ich istoty, relacji koszty–wyniki, czyli inaczej mówiąc, szacunek rachunku ekonomicznego związanego z danym problemem i jego rozwiązaniem. Oczywiście należy pamiętać o tym, że w przedstawionej analizie definiowania problemu nie uwzględniamy jego społecznych aspektów. Jest to zagadnienie równie ważne – podobnie jak metodyka zaprezentowana w opracowaniu – dla potrzeby definiowania problemu, ale wymagająca nieco innego podejścia i analizy.

Podsumowanie

Zagadnienie problemów w organizacjach, a szczególnie techniki definiowania problemu, to klasyczny czynnik znaczenia kapitału ludzkiego w gospodarce. Właściwe rozpoznanie i zdefiniowanie występujących w organizacjach problemów ma zasadnicze znaczenie dla ich rozsądnego rozwiązania. Dlatego też każdy problem menedżerowie powinni próbować rozwiązać w sposób twórczy, tzn. przemyśleć i rozważyć wszelkie okoliczności (do tego celu służą przede wszystkim przedstawione w opracowaniu techniki uściślające definicję problemu i techniki analityczne), mające wpływ na ostateczny wynik. Wymaga to od nich w każdym wypadku określenia, co jest, a co nie jest problemem, przeprowadzenie analizy problemu w celu poznania jego matrycy, zrozumienia jego istoty i określenia przyczyn, które go wywołały.

Literatura

1. Antoszkiewicz, J.D. (1999), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Warszawa: PWN.
2. Antoszkiewicz J.D. (2008), *Rozwiązywanie problemów firmy*, Warszawa: Poltext.
3. Bittel L.R. (2004), *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa: PWE.
4. Hannoway C., Hunt G. (2004), *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa: Kopia.
5. Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.

6. Mikołajczyk Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów*, Warszawa: PWN.
7. Nosal Cz.S. (2003), *Umysł menedżera*, Wrocław.
8. Penc J. (2005), *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków: WPSB.
9. Penc J. (2007), *Leksykon biznesu*, Warszawa: AW „Placet”.
10. Pietrański Z. (2006), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesów w zarządzaniu*, Wrocław.
11. Procter T. (2008), *Zarządzanie twórcze*, Warszawa: Gebethner i S-ka.

PROBLEMS IN THE ORGANIZATION – TECHNIQUES OF DEFINING THE PROBLEM

The keynote of the study is to identify the importance and role of determining, defining the problem in the whole process of problem-solving methodology. Hence, it analyzed in developing different approaches to problem solving methodology and techniques presented – according to the author – the most useful in the process of defining the problem.

Keywords: organization, problem solving, problem definition, selection techniques.

Translated by Bogusław Kaczmarek