

Mirosława GRODZKA

**Rozwiązywanie problemów organizacyjnych  
jako szczególny przypadek działania zorganizowanego**

Решение организационных проблем как особый случай организованного действия

Solving Organizational Problems as a Special Case of an Organized Activity

Praktyka zarządzania polega na rozwiązywaniu problemów, które można zdefiniować jako sytuacje organizacyjne następujące określone trudności lub stanowiące mniejsze czy większe odchylenia od docelowego, zoptymalizowanego stanu danego systemu lub podsystemu.<sup>1</sup> Problemy takie można scharakteryzować w postaci opisu rzeczywistego, ale niepożądanego stanu systemu lub też w postaci różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a żądanym stanem optymalnym. Inaczej, problem jest rodzajem zadania (sytuacji), którego podmiot nie może rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie jest możliwe dzięki czynności myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy podmiotu.<sup>2</sup>

W ten sposób stajemy przed koniecznością znalezienia rozwiązania problemu, podejmowania decyzji i stworzenia warunków do skutecznego działania.

W niniejszych rozważaniach interesować nas będą problemy organizacyjne, które można ująć w 3 podstawowe grupy<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> I. Perlaki: *Metody i etapy rozwiązywania problemów w praktyce zarządzania*, „Organizacja i Kierownictwo”, 1974, nr 12, s. 21.

<sup>2</sup> J. Koziński: *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1969, s. 16.

<sup>3</sup> Z. Mikołajczyk: *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWN, Warszawa 1973, s. 159.

- 1) problemy dewiacyjne — wynikające z zaistniałej sytuacji odchylenia od normalnego toku działania, wywołujące wyraźne ujemne skutki,
- 2) problemy twórcze — związane z obiektywną koniecznością zmiany istniejącego stanu rzeczy względnie zbudowania zupełnie nowego systemu organizacji pracy,
- 3) problemy optymalizacji — związane z dążeniem do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów lub informacji, bez zmiany dotychczasowych rozwiązań.

Oczywiście w oparciu o inne kryteria możemy zastosować jeszcze inny podział problemów organizacyjnych. I tak, możemy mówić o problemach związanych z doskonaleniem stanu istniejącego, z tworzeniem nowej organizacji. Biorąc pod uwagę stopień złożoności, możemy mówić o problemach organizacyjnych prostych, złożonych, oraz wysoce złożonych itp.

Rozwiązywanie problemów wiąże się z określonymi działaniami ludzkimi. Wnikliwa obserwacja praktycznej ludzkiej działalności utwierdza nas w przekonaniu, że jakkolwiek różne są formy i rodzaje tych działań, to jednak układają się one w pewien jednolity cykl. Przebiegają według charakterystycznych faz (etapów), tworząc swego rodzaju logiczny i całościowy schemat.

W opracowaniu zaprezentowano organizacyjne podejście do rozwiązywania problemów, które przewiduje kilkietapowy cykl działań organizatorskich, służący jako pomocniczy instrument warunkujący prawidłowe rozwiązywanie problemów.

Podstawowym warunkiem skuteczności każdego przedsięwzięcia organizatorskiego jest systematyczność<sup>4</sup> w podejściu do badanego problemu. Bez względu na zastosowaną przez organizatorów metodę i środki przedsięwzięcie organizatorskie wymaga postępowania według ustalonej kolejności, zgodnej z tzw. cyklem działania zorganizowanego.

Cykl działania zorganizowanego, odnoszący się zresztą do każdego działania ludzkiego, jest schematem etapów sprawnego działania, w którym zachowanie odpowiedniej kolejności i konsekwentne zastosowanie się do zasad realizacji każdego z tych etapów jest gwarancją osiągnięcia celu.

Istnieje wiele wersji cyklu organizacyjnego. W niniejszym opracowaniu przedstawiona zostanie koncepcja J. Zieleniewskiego<sup>5</sup>, który wyróżnia następujące etapy działania w sposób zorganizowany:

- a) stwierdzenie celu,
- b) planowanie czy organizowanie toku działania,

<sup>4</sup> H. Mreła: *Jak usprawniać pracę*, Warszawa 1969, s. 21.

<sup>5</sup> J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1967, s. 183.

c) pozyskanie zasobów i organizowanie struktur pojmowanych statycznie,

d) realizacja,

e) kontrola.

Cykl zorganizowanego działania zalicza się do twierdzeń prakseologicznych. Uważa się go za dyrektywę praktyczną, tzn. zalecającą odpowiednie środki prowadzące do określonych celów.<sup>6</sup> Cykl ten stanowić może pewne „ramy odniesienia” dla analizy rzeczywistego działania i wskazywać, „co by było, gdyby działanie odbyło się w pełni racjonalnie”.

W procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych wyodrębnia się dowolną liczbę etapów, które mogą się rozpadać i rozrastać na wiele pod-etapów.

Podział procesu rozwiązywania problemów na etapy ma charakter funkcjonalny, dzięki któremu uwidoczniła się rola, jaką każdy jego etap pełni w sytuacji problemowej.<sup>7</sup> Przestrzeganie kolejności poszczególnych etapów działania — jako „najprostszego i najczęściej stosowanego środka skutecznej koordynacji i kontroli rozwiązywania problemów organizacyjnych pozwala uniknąć wielu błędów i przez to usprawnić proces osiągnięcia celów pod względem jego skuteczności i ekonomiczności”.<sup>8</sup>

W niniejszym opracowaniu proces rozwiązywania problemów organizacyjnych ujęto w ramy czterech etapów:

1. Zaobserwowanie lub przewidywanie trudności organizacyjnych.
2. Kompleksowe zbieranie i opracowywanie informacji:
  - a) badanie i opisywanie stanu faktycznego,
  - b) opracowywanie rozwiązań wariantowych,
  - c) wybór rozwiązania optymalnego i planu jego wprowadzenia,
3. Realizacja.
4. Kontrola wprowadzonego rozwiązania.

Ad. 1. Określenie trudności organizacyjnych.

W praktyce zarządzania istnieje zazwyczaj dość dużo źródeł niezadowolona i każde z nich może stać się przedmiotem dociekań. Możliwe są tu trzy teoretyczne sytuacje.<sup>9</sup> W pierwszej z nich — pracownik odpowiadający za organizację danego systemu lub podsystemu zaczyna wyczuwać, że coś jest „nie w porządku”. W drugim przypadku — pracownik taki otrzymuje informację, iż w przyszłości wystąpią określone trudności lub zakłócenia, o ile nie podejmie w porę odpowiednich kroków orga-

<sup>6</sup> T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław—Warszawa—Kraków 1975, s. 402.

<sup>7</sup> J. Kozielecki: *Organizacja pracy i kierownictwa*, Warszawa 1967, s. 45.

<sup>8</sup> W. Gąbara: *Cykl organizacyjny działania w teorii i praktyce. Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1965, s. 45.

<sup>9</sup> Perlaki: *op. cit.*, s. 22.

nizacyjnych. W trzecim wreszcie — oznaki tych trudności są już wyraźnie widoczne, jako następstwa określonych problemów organizacyjnych.

Trudności organizacyjne są symptomem, że dany system odchyła się w znacznym stopniu od stanu równowagi. Przekazane — przez odpowiedni podsystem kontrolny danej organizacji — informacje powinny umożliwić podjęcie odpowiednich działań eliminujących sytuacje konfliktowe.

Niemniej jednak żadne informacje nie określają, co jest przyczyną tych trudności i na czym polega istota problemu. Informacje wykazują tylko, że system organizacyjny nie funkcjonuje we właściwy sposób, że występują określone zakłócenia, bądź też że wystąpią one w przyszłości, o ile nie zostanie podjęte określone działanie.

Tak więc pierwszy etap rozwiązywania problemów organizacyjnych polega przede wszystkim na precyzyjnym określeniu ich istoty i zdefiniowaniu trudności organizacyjnych.

Ad. 2. Zbieranie i opracowywanie informacji.

Przed przystąpieniem do właściwych prac związanych z rozwiązywaniem zadania konieczne jest zebranie niezbędnych informacji. Czynność ta stanowi logiczne przedłużenie badania po ustaleniu trudności organizacyjnych i jest procesem poznania szczegółów rozwiązywanego problemu przed dalszym jego badaniem, nie można bowiem rozwiązać jakiegokolwiek problemu bez dokładnego jego poznania. Istnieje więc konieczność:

- 1) dokładnego zapoznania się z sytuacją (szczegółowy przedmiot badania),
- 2) ustalenia zakresu niezbędnych informacji w odniesieniu do rozwiązywania zadania,
- 3) określenia źródła informacji,
- 4) określenia sposobów zbieranych informacji,
- 5) przeprowadzenia rejestracji drogą zapisu zaobserwowanych faktów i zdarzeń,
- 6) analizy kompletności informacji z punktu widzenia ich nadmiaru oraz braków.

Po uzyskaniu potrzebnych informacji przechodzimy do rzetelnego zbadania stanu faktycznego badanego problemu i dokonujemy jego opisu w takiej postaci, aby możliwie szybko wyciągnąć niezbędne wnioski.

Sformułowanie problemu w sposób jasny i precyzyjny stanowi połowę sukcesu. Często wielu pracowników popełnia błąd polegający na tym, że przystępują do rozwiązania problemu zanim został on szczegółowo określony. Sformułowanie błędne, niepełne prowadzi do tego, iż proces opracowywania wariantów wyboru rozwiązania optymalnego ma charakter bynajmniej nieoptymalny.<sup>10</sup> Właściwe sformułowanie problemu powinno

<sup>10</sup> *Ibid.*, s. 25.

określać go w sposób precyzyjny i zrozumiały. Niektóre problemy organizacyjne mają charakter złożony. Rozwiązywanie ich wymaga jednoczesnego rozwiązywania występujących w nich podproblemów. Sformułowanie problemu należy również uzupełnić wykazem spraw najważniejszych, czyli wskazaniem hierarchii przyszłych rozwiązań.

Po zarejestrowaniu wszystkich faktów charakteryzujących problem organizacyjny przystępujemy do opracowania rozwiązań wariantowych i wyboru rozwiązania optymalnego.

Krytyczna ocena i analiza jest najistotniejszym i najbardziej twórczym etapem działania gwarantującym efektywność całego przedsięwzięcia.

Tab. 1. Schemat krytycznej analizy i oceny rozwiązań organizacyjnych  
Scheme of a critical analysis and evaluation of organizational solutions

Arkusze krytycznej oceny i analizy		Przedmiot badania		
Krytyczna ocena dotychczasowego problemu		Analiza wariantów usprawnień		
Charakterystyka problemu		Uzasadnienie	Zestawienie wariantów	Wybór optymalnego wariantu
Cel	Co osiągnięto?	Dlaczego?	Co jeszcze można osiągnąć?	Co należy osiągnąć?
Materiał	Z czego zrobiono?	Dlaczego z tego?	Z czego jeszcze można zrobić?	Z czego należy zrobić?
Wybór	Co zrobiono?	Dlaczego to?	Co jeszcze można zrobić?	Co należy zrobić?
Kolejność	Kiedy zrobiono?	Dlaczego wtedy?	Kiedy jeszcze można zrobić?	Kiedy należy zrobić?
Miejsce	Gdzie zrobiono?	Dlaczego tam?	Gdzie jeszcze można zrobić?	Gdzie należy zrobić?
Sprzęt	Czym zrobiono?	Dlaczego tym?	Czym można jeszcze zrobić?	Czym należy zrobić?
Sposób	Jak zrobiono?	Dlaczego tak?	Jak jeszcze można zrobić?	Jak należy zrobić?
Wykonawca	Kto zrobił?	Dlaczego ten?	Kto jeszcze może zrobić?	Kto powinien to zrobić?

Źródło: Z. Mikołajczyk: *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa 1973.

Krytyczna ocena i analiza przeprowadzona za pomocą arkusza krytycznej oceny i analizy powinna dać odpowiedź na trzy zasadnicze pytania dotyczące rozwiązania problemu: jaki jest obecnie? dlaczego taki jest? czy mógłby przedstawiać się inaczej?

Znalezienie trafnej odpowiedzi na powyższe pytania oznacza wykonanie zasadniczego zadania etapu, tj. znalezienia koncepcji zmiany odpowiadającej postawionemu celowi badania, jakim jest rozwiązanie problemu.

Znaczenie oceny krytycznej rozwiązywanego problemu odbiega od powszechnie przyjętego zrozumienia słowa „krytycznie”, pod którym ogólnie rozumie się „skrytykowanie” problemu, tj. znalezienie w nim wad i niedoskonałości. W przypadku rozwiązywania problemu krytyczna ocena i analiza jego dotychczasowego stosowania nie wyraża tak rozumianej krytyki, lecz pełne rozeznanie problemu, podane w sposób syntetyczny i w pełni charakteryzujący jego właściwości oraz ustalenie przyczyn tego stanu rzeczy w oparciu o stwierdzone fakty a nie o własne przypuszczenia, sądy czy opinie.

O powodzeniu krytycznej analizy, a tym samym całego procesu rozwiązywania problemu decyduje fachowość i zdrowy rozsądek organizatora. H. Mreła pisze, że „krytyczna analiza stanowi racjonalną podstawę i punkt wyjścia do zaprojektowania nowej, ulepszonej metody wykonywania pracy stanowiącej przedmiot badania<sup>11</sup>, w naszym przypadku nowego rozwiązania problemu. W toku przeprowadzania krytycznej oceny i analizy rozwiązywanego problemu badane i analizowane są źródła nieprawidłowości, zakłóceń i odchyłeń oraz rozpatrywane warianty rozwiązań problemu.

Krytyczna analiza ma więc z jednej strony charakter krytyczny a z drugiej twórczy — polegający na tworzeniu nowych koncepcji rozwiązania.

Projekt rozwiązania problemu, mimo że stanowi rezultat wnikliwej oceny i analizy dotychczasowego problemu, należy poddać kompleksowej ocenie zespołowej pod względem:

- a) zgodności z celem przedsięwzięcia,
- b) realności,
- c) ekonomiczności,
- d) warunków pracy (działania),
- e) kryterium podatności na kontrole,
- f) kryteriów psychologicznych (konserwatyzm, inercja itp.).

Prawdą jest, że wszystkie narzędzia, nawet najdoskonalsze, stają się bezużyteczne, jeżeli dostaną się w ręce ludzi, którzy nie umieją lub nie chcą się nimi posługiwać. Dlatego też dobór właściwego zespołu ludzi do

<sup>11</sup> H. Mreła: *Technika organizowania pracy*, Warszawa 1965, s. 49.

rozwiązywania problemów organizacyjnych powinien być przedmiotem szczególowej troski kierownictwa.

Cechą charakterystyczną współczesnej działalności organizatorskiej jest zespołowe rozwiązywanie problemów, a twórcza działalność organizatorska traci coraz bardziej swój indywidualny, „chałupniczy charakter”. Wszystkie rozwiązania stają się w coraz większym stopniu działaniem zespołowym, wymagającym współdziałania specjalistów, reprezentujących wiele dziedzin życia społeczno-gospodarczego.

Postulowana wyżej konieczność zespołowego rozwiązywania problemów daje możliwość przezwyciężenia trudności wynikających z braku wiedzy w danej dziedzinie (dla technika — zagadnienia ekonomiczne i organizacyjne, dla ekonomisty — zagadnienia techniczne) oraz w pewnym stopniu rekompensuje u pracowników nieumiejętność szybkiego i łatwego rozwiązywania problemów, czyli brak „specjalnych uzdolnień”.<sup>12</sup>

W zależności od wyboru oraz sformułowania problemu do rozwiązania, będą nam potrzebni odpowiedni specjaliści. Powinni to być ludzie o dużym autorytecie i wiedzy, wówczas postawiony cel zostanie zrealizowany. Rozwiązywanie problemów przez osoby do tego nie przygotowane może przynieść skutki wręcz odwrotne i trudne do odrobienia.

Kolejna czynność będzie polegała na starannym przeanalizowaniu wszelkich działań, które należy wykonać przed ostatecznym wprowadzeniem w życie nowo rozwiązanego problemu. Należy ustalić, jakie środki rzeczowe i kiedy oraz w jakim miejscu są niezbędne. Poza tym należy odpowiednio przygotować tych wszystkich ludzi, których zmiana w związku z „nowym” bezpośrednio dotyczy. Musi mieć ona charakter nie tylko rzeczowy — związany z przygotowaniem ludzi do tego, iż działać będą w nowych warunkach, lecz także psychologiczny — związany z powstrzymaniem ich oporów i redukcją obaw.

Pożądane jest także sporządzenie harmonogramu wszelkich działań zmierzających do przygotowania i wprowadzenia projektu nowego rozwiązania w życie.

### Ad 3. Realizacja.

Wprowadzenie projektu rozwiązania problemu do praktyki trwa pewien okres. W okresie tym często występują duże, niekiedy nie przewidziane trudności, które mogą całkowicie podważyć realizację przedsięwzięcia. Wdrażanie wymaga więc dokładnego przygotowania oraz przedwczesnego działania, które można sprowadzić do konieczności:

- 1) zatwierdzenia projektu rozwiązania problemu,
- 2) opracowania i zatwierdzenia harmonogramu prac przygotowawczych i rozruchu organizacyjnego,

<sup>12</sup> B. D o m a g a ł a: *Badanie metod pracy*, Warszawa 1971, s. 136.

- 3) przygotowania warunków technicznych,
- 4) przygotowania wykonawców (szkolenie, instruktaż),
- 5) właściwego rozruchu organizacyjnego.<sup>13</sup>

Wdrażanie nowo rozwiązane go problemu jest etapem trudnym do zrealizowania. Wymaga ono od zespołu wprowadzającego dużo cierpliwości, taktu, a zwłaszcza doświadczenia organizatorskiego.

W czasie stosowania nowego rozwiązania, w miarę upływu czasu łatwo powstają odchylenia od pierwotnych założeń. Dlatego też dla przeciwdziałania wszelkim wypaczeniom konieczne jest roztoczenie odpowiedniego nadzoru i kontroli.

#### Ad 4. Kontrola.

Kontrola działania jest ostatnim etapem w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych. Jest ona nieodzowna dla uzyskania informacji o przebiegu podjętego działania oraz ustalenia, czy nowo rozwiązany problem jest realizowany z całą precyzją. Wnioski, do jakich dochodzi zespół, powinny stanowić punkt wyjścia do analizy przyczyn nieosiągnięcia w działaniu zamierzonych skutków, jak również do oceny działania i jego usprawnienia w przyszłości, gdyby taki sam cel miał być realizowany ponownie.

W ostatnich kilkunastu latach nastąpił wzrost badań poświęconych rozwiązywaniu różnych problemów. Zjawisko to nie jest sprawą czystego przypadku. Człowiek współczesny żyje w świecie, w którym zachodzą dynamiczne zmiany technologiczne, organizacyjne, kulturalne i społeczne. Chcąc przystosować się i aktywnie zmieniać swoje skomplikowane otoczenie, człowiek musi rozwiązywać całe łańcuchy problemów. Istniejąca obecnie dość bogata literatura na temat rozwiązywania problemów chce ułatwić i wskazać postępowanie tym wszystkim, którzy spotykają się z problemami, które muszą rozwiązywać.

Przedstawione etapy postępowania przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych zakładają duże uproszczenie przebiegu tych procesów. Rzeczywistość jest jednak bardziej skomplikowana. Zwłaszcza w odniesieniu do problemów o charakterze kompleksowym poszczególne etapy są znacznie słabiej rozgraniczone, niekiedy nawet przenikają się wzajemnie lub powtarzają wielokrotnie.

Jakkolwiek w przeszłości opracowano już wiele różnorodnych modeli twórczego zrutynizowanego rozwiązywania problemów organizacyjnych, należy je jednak traktować wyłącznie jako metodyczne środki pomocnicze, jako pewne wzorce postępowania. Modeli tych w żadnym wypadku nie można stosować mechanicznie.

<sup>13</sup> Mreła: *Jak usprawnić pracę*, Warszawa 1969, s. 152.



## РЕЗЮМЕ

В практике современного управления встречается целый ряд проблем, требующих решения. Эта необходимость решения организационных проблем связана с определенными действиями человека. Наблюдения за практической деятельностью человека подтверждают убеждение, что формы и виды этой деятельности при всем своем различии складываются в некоторый однородный цикл, протекают характерными этапами, создавая своего рода логически целостную систему.

В статье представлен организационный подход к решению этих проблем. В соответствии с циклом организованного действия, этот подход является схемой этапов четкого и исправного действия, гарантией достижения цели в котором обеспечиваются соблюдением принципа очередности и последовательности в реализации каждого из этапов.

Процесс решения организационных проблем, согласно авторам статьи, состоит из 4-х этапов:

1) отмечается существование организационных трудностей или предвидится их возникновение; 2) комплексный сбор и обработка информации; 3) реализация; 4) контроль.

Представленные здесь этапы действия при решении организационных проблем значительно упрощены. Тем не менее, целью работы было указание этого действия всем тем, кто встречается с такого рода проблемами и должен их решать.

## SUMMARY

In the contemporary practice of management there appear many different problems that require solutions. The necessity of solving organizational problems is connected with some given human activities. The observation of a practical human activity confirms a conviction that, however, different the forms and kinds of these activities may be, they arrange themselves into a kind of a uniform cycle; they take place following some characteristic stages and constitute a specific logical and overall scheme.

The article presents an organizational approach to the process of solving these problems. According to the cycle of an organized activity, this approach is a scheme of stages of efficient actions in which maintenance of their appropriate sequence may ensure the achievement of the aim.

In the paper the process of solving organizational problems is divided into four stages, namely: 1) observation and anticipation of organizational difficulties; 2) complex collecting and processing of data; 3) realization; and 4) control.

Although the presented procedure assumes a far-reaching simplification, it still contains some valid recommendations and advice which may prove helpful when solving organizational problems.

