

Marek Szarucki*
Justyna Bugaj**

Metody identyfikacji problemów zarządzania w organizacji – próba typologii

Wstęp

Turbulentne otoczenie wpływa na zmiany zachodzące w organizacji oraz wywołuje pojawianie się nowych problemów zarządzania [Martyński, 2001; Lisiński i inni, 2012; Szarucki, 2015]. Aby dostosować się do zmian zachodzących w zmieniającym się otoczeniu, należy te problemy identyfikować w celu ich rozwiązania i wprowadzenia odpowiednich zmian [Pilcer, 1997; Mikołajczyk, 1999; Isaksen i inni, 2011; Czekaj, 2013].

Problemy zarządzania oraz proces ich rozwiązywania stanowią jeden z głównych obszarów zainteresowań naukowo-badawczych oraz praktycznych teoretyków i praktyków zarządzania. Problemy zarządzania są analizowane z różnych perspektyw (np. zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, marketingu czy produkcji). Rzadziej jednak spotykany jest aspekt metodologiczny dotyczący samej istoty tego rodzaju problemów, a przecież to on właśnie wpływa na skuteczność identyfikacji problemów oraz dobór metod ich rozwiązywania, stąd także niezwykle ważnym zadaniem w procesie rozwiązywania problemów zarządzania jest ich identyfikacja przy pomocy właściwych metod. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu spotkać można różne metody identyfikacji problemów zarządzania, niemniej jednak brakuje szczegółowych badań metodologicznych, których efektem byłaby ich typologia.

Celem niniejszego artykułu jest analiza metod identyfikacji problemów zarządzania w kontekście ich wykorzystania oraz opracowania propozycji autorskiej typologii. Do badań zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa naukowego z zakresu problemów zarządzania oraz metod ich identyfikacji. Na początku zaprezentowana zostanie istota oraz

* Dr, Katedra Analiz Strategicznych, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, szaruckm@uek.krakow.pl

** Dr inż., Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, j.bugaj@uj.edu.pl

specyfika problemów zarządzania. Następnie przedstawione zostaną przesłanki identyfikacji tego rodzaju problemów. W ostatniej części dokonany zostanie przegląd wybranych metod identyfikacji problemów zarządzania, sformułowana propozycja typologii tych metod oraz wnioski końcowe. Artykuł powstał w ramach badań statutowych pt. „Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu”, realizowanych w 2016 roku w Katedrze Analiz Strategicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przy współpracy z Katedrą Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

1. Definicja oraz specyfika problemu zarządzania

Zdefiniowanie terminu „problem zarządzania” stanowi wyzwanie zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Jest tak, ponieważ w swojej codziennej działalności kierownicy rozwiązują różne problemy i zadania. Aby odróżnić zadania od problemów, stosowane są różne kryteria do analizy ich różnic strukturalnych. Jednym z takich kryteriów jest występowanie lub brak subiektywnego odczucia trudności umysłowej, co oznacza, iż zadania są traktowane jako sytuacje poznawczo łatwe, a problemy – sytuacje łączące się z odczuciem większej trudności [Nosal, 1993, s. 54]. Kryterium to jednak nie może stanowić obiektywnej podstawy podziału sytuacji na problemy i zadania.

Na gruncie nauk o zarządzaniu J. Zieleniewski [1978, s. 211] definiuje zadanie jako „cel zaakceptowany ze świadomością, że został ustalony przez kogo innego (»zadany«)”. Z kolei problem zarządzania zawsze wiąże się z określoną sytuacją problemową, tzn. wyróżnionym obrazem, fragmentem rzeczywistości organizacji, wymagającym naprawy [Antoszkiewicz, Pawlak, 2000, s. 162].

Problemy zarządzania występują na różnych szczeblach w hierarchii organizacji, dotyczą różnorodnych obszarów, są mniej lub bardziej złożone, kapitałochłonne, czasochłonne. Ta wieloaspektowość i złożoność problemów zarządzania wymaga przyjęcia określonej typologii, która ułatwiłaby ich identyfikację oraz analizę w kontekście doboru odpowiednich metod ich rozwiązywania [Szarucki, 2010a, s. 171]. Ponadto występują inne okoliczności utrudniające identyfikację rzeczywistych problemów zarządzania. Zwraca na to uwagę E. M. Bartee [1973], podkreślając, że często ma się na uwadze problem postrzegany, zamiast problemu rzeczywistego. Rozwiązanie problemu rzeczywistego nastąpić może na trzy różne sposoby:

- 1) poprzez transformację postrzeganej obecnej sytuacji w postrzeganą pożądaną sytuację,
- 2) gdy postrzegana pożądana sytuacja zostanie transformowana w postrzeganą obecną sytuację,
- 3) gdy rozwiązanie następuje za pomocą kombinacji dwóch poprzednich sposobów.

Nurt metodologiczny nazywany prakseologią może być niezwykle przydatny w trakcie identyfikacji i formułowania problemów zarządzania. W przypadku problemów prakseologicznych (praktycznych) problemy można określić za pomocą pytań dotyczących działania, warunków czy celu. Zatem, zgodnie z E. Leniewiczem [1971, s. 34], wszystkie możliwe teoretycznie problemy zarządzania sprowadzić można do sześciu kategorii, mianowicie: 1) doboru działania, 2) doboru warunków, 3) realizacji celu, 4) wyznaczenia celu, 5) wykorzystania warunków oraz 6) wykorzystania zadań.

Uwzględniając powyższe rozważania oraz definicje, dla potrzeb niniejszego opracowania problem zarządzania rozumiany będzie jako dostrzegana rozbieżność między tym jak jest, a tym jak powinno (lub potencjalnie mogłoby) być, występująca w organizacji, niezależnie od jej formy prawnej oraz rodzaju prowadzonej działalności, która wymaga podjęcia działań ukierunkowanych na jej likwidację przez osoby sprawujące władzę formalną, czyli zajmujące stanowiska kierownicze w hierarchii organizacji [por. Antoszkiewicz, 1990, s. 20]. Należy również zwrócić uwagę, iż problemy zarządzania można podzielić na diagnostyczne i rozwojowe. Problemy diagnostyczne stanowią większość spotykanych w praktyce menedżerskiej problemów zarządzania. Polegają one na likwidowaniu występujących różnic między tym jak jest oraz tym jak być powinno. Z kolei problemy rozwojowe, to takie, których dokładne efekty nie są znane (np. projektowanie nowego produktu).

Problemy zarządzania, na co zwrócono uwagę wcześniej, przybierają różne formy oraz dotyczą pojedynczych lub wielu obszarów organizacji. Wyniki badań w zakresie identyfikacji cech problemów zarządzania pozwoliły opracować różnorodne typologie tych problemów [Nadler, 1983; Smith, 1988, 1995; Cowan, 1991; Nosal, 1993; Martyniak, 2001; Hector i inni, 2009; Szarucki, 2010b, 2015]. Odpowiednie posegregowanie problemów umożliwia lepsze zrozumienie występujących współzależności między problemami zlokalizowanymi na różnych poziomach i grupach klasyfikacyjnych. Przykładowo, problemy zarządzania mogą być

strategiczne lub operacyjne [Drucker, 1954], dobrze lub słabo ustrukturyzowane [Simon, 1982, s. 72]¹. Problemy te można też grupować ze względu na ich charakter, dzieląc je na: dewiacyjne, optymalizacyjne czy innowacyjne [Mikołajczyk, 1999, s. 32–33]. Smith [1995] wymienia trzy możliwe sposoby umożliwiające kategoryzację problemów:

- 1) analizę dostępnych typologii problemów,
- 2) analizę literatury przedmiotu w poszukiwaniu kategorii,
- 3) badanie opinii menedżerów.

W zależności od typu identyfikowanego problemu menedżerowie stosują odpowiednie metody i techniki w celu ich rozwiązania.

Ponadto problemy te mogą być zdiagnozowane jako wewnętrzne lub zewnętrzne w stosunku do organizacji, albo jednocześnie dotyczyć środowiska zewnętrznego oraz wnętrza organizacji. Oprócz tych wymienionych warto wspomnieć o dodatkowych cechach przydatnych w trakcie porządkowania problemów zarządzania, jak np. [Szarucki, 2010b]: możliwość ilościowego wyrażenia problemu, źródło powstania problemu, charakter przyczynowy problemu, opcje decyzyjne, uwarunkowania rozwiązania problemu, stosunek problemu do funkcji zarządzania, stopień zaangażowania indywidualnego w rozwiązywanie problemu, poziom organizacyjny czy złożoność problemu. Listę cech problemów zarządzania można by było kontynuować, jednak nie mniej ważnym aspektem w procesie ich rozwiązywania jest ustalenie przesłanek, czyli tego, co stanowi podstawę identyfikacji problemów zarządzania.

2. Przesłanki identyfikacji problemów zarządzania

J. Koziński [1969, s. 28] zauważa, iż dostrzeganie problemów ma istotne znaczenie w procesie ich rozwiązywania oraz jest zadaniem o wiele trudniejszym niż samo rozwiązanie. Pojęcie identyfikacji, powszechnie określanej rozpoznaniem, dotyczy procesu informacyjnego². Termin ten jest różnie rozumiany w zależności od dyscypliny naukowej [Mieszalski, 1984, s. 23–28]. W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* określany jest jako „proces informacyjny polegający na tworzeniu opisu danego obiektu lub zjawiska przez znajdowanie podobieństwa (tożsamości) między nim a in-

¹ Czasem wymienia się problemy o wyraźnej i niewyraźnej strukturze. Problemy mające wyraźną strukturę to problemy jednoznaczne, znane i łatwe do zdefiniowania. Z kolei problemy o niejasnej strukturze to nowe problemy, o których informacje są wieloznaczne lub niepełne [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 187].

² Identyfikacja, będąc złożoną funkcją, składa się „z wielu podfunkcji, które następnie można scalić w proces” [Stabryła, 1984, s. 93].

nym, uznanym za wzorzec i będącym obiektem lub zjawiskiem pierwotnym” [Encyklopedia..., 1981, s. 159]. Z kolei A. Stabryła [1984, s. 94] definiuje identyfikację jako „opis danego obiektu, przedstawiający jego zachowanie się w przeszłości, teraźniejszości lub opis stanowiący ekstrapolację przyszłego zachowania się obiektu”. Ponadto identyfikację można rozpatrywać w szerokim³ lub wąskim⁴ zakresie. Zatem termin ten może być traktowany jako środek, który ma powodować określony skutek poznawczy osiągany poprzez nadawanie informacji „właściwej treści (znaczenia), ze względu na założony cel działania” [Stabryła, 1984, s. 94]. Identyfikacja w przypadku problemu zarządzania będzie miała na celu nadanie informacji związanej z problemem właściwego znaczenia w kontekście jego skutecznego rozwiązania.

E. Kolbusz [1993, s. 83] traktuje proces identyfikacji problemów zarządzania jako „element analizy potrzeb informacyjnych, której metody i techniki są jej bardzo ważnym składnikiem”. Zatem identyfikację problemu zarządzania określić można jako [Pilcer, 1997, s. 64–65]:

- wyszukiwanie problemów najbardziej istotnych,
- formułowanie problemów,
- zbieranie informacji o problemie,
- badanie przyczyn wystąpienia problemu.

W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję identyfikacji w szerokim znaczeniu, gdyż mamy na uwadze zadania diagnostyczne (rejestrację, opis i ocenę problemu zarządzania) oraz zadania projektowania (zmiany stanu niepożądanego w stan pożądany) mające na celu rozwiązanie problemu zarządzania. W tym ujęciu identyfikacja nie polega jedynie na charakterystyce funkcjonalnej przedmiotu badania (problemu zarządzania), lecz na ustalaniu jego istoty poprzez ujawnienie powodów będących źródłem problemu, relacji przyczynowo-skutkowych, skutków dla organizacji oraz istotności problemu. Skutkiem procesu identyfikacji

³ Uwzględniając zadania diagnostyczne, takie jak rejestrowanie i ocena, dotyczące użytkowania obiektu, a także zadania projektowania obiektu (w tym badanie jego funkcjonowania jako procesu), identyfikacja składa się z następujących funkcji: 1) charakterystyki funkcjonowania obiektów i procesów, 2) recepcji, rejestracji i gromadzenia informacji, 3) przetwarzania i modelowania, 4) hierarchizacji informacji oraz 5) planowania obiektów i procesów [Stabryła, 1984, s. 94].

⁴ Występuje w przypadku ustalania stanu faktycznego przedmiotu badania, gdzie pojęcie identyfikacji ograniczone jest do „charakterystyki funkcjonalnej obiektów i procesów, przeprowadzanej na podstawie symetrycznej relacji podobieństwa lub tożsamości danego obiektu (procesu) oraz uznanego za podstawę porównania jakiegoś pierwowzoru (np. przedmiotu, zjawiska, zespołu cech, relacji)” [Stabryła, 1984, s. 94].

jest zidentyfikowany problem, który może zostać poddany procedurom jego rozwiązania. Ta wieloaspektowość identyfikacji problemu zarządzania odgrywa istotną rolę w jego rozwiązaniu, którego efektem jest zmiana, powodująca różnego rodzaju skutki (np. planowane, nieplanowane, użyteczne, nieużyteczne, szkodliwe lub obojętne) [Antoszkiewicz, Pawlak, 2000, s. 164].

Jak już wspomniano, odpowiednia identyfikacja problemu zarządzania w dużym stopniu wpływa na proces jego rozwiązania, stąd można spotkać opinie, iż dobrze zidentyfikowany problem to połowa jego rozwiązania. Jeżeli problem zostanie błędnie zidentyfikowany, jego rozwiązywanie może być utrudnione lub niemożliwe, nie zlikwiduje trudności komórki organizacyjnej lub nie zapobiegnie pojawianiu się podobnych problemów w przyszłości. Identyfikacja problemu zarządzania może być utrudniona także ze względu na różne bariery, jak np.: dobór niewłaściwej metody identyfikacji problemu, brak wiedzy merytorycznej i metodologicznej podmiotu identyfikującego problem zarządzania, brak odpowiednich zasobów umożliwiających przeprowadzenie odpowiedniej identyfikacji. Ponadto trudności mogą występować na różnych etapach procesu identyfikacji problemu zarządzania.

Do głównych powodów występowania nieprawidłowości na etapie szukania i definiowania problemów zarządzania zaliczyć należy [Pilcer, 1997, s. 60]:

- 1) zakładanie z góry, że problem jest jasny i oczywisty, dlatego zamiast rzetelnej jego analizy stosowana jest intuicja do jego sformułowania,
- 2) zgromadzenie niewystarczających informacji o problemie,
- 3) problem jest formułowany bardziej na podstawie opinii niż faktów,
- 4) wadliwe kojarzenie zdarzeń,
- 5) brak precyzji w formułowaniu problemu (zbyt wąskie lub zbyt ogólne jego zdefiniowanie, albo definiowanie problemu w kategorii jego rozwiązania),
- 6) niedokładne badanie powodów występowania problemów,
- 7) zbyt małe stosowanie technik przeznaczonych do identyfikacji powodów problemów,
- 8) eliminacja zewnętrznych przejawów problemu, a nie rzeczywistej przyczyny,
- 9) zbyt pochopne wyciąganie wniosków na temat przyczyn przed zbadaaniem wszystkich faktów.

Są różne sposoby oraz kryteria pozwalające ocenić stopień identyfikacji problemu zarządzania. Na przykład K. Obłój [1994, s. 180–186] podkreśla, iż dobrze sformułowany problem decyzyjny powinien zawierać pięć składników:

- 1) określenie decydenta,
- 2) ważne dla niego cele (wyniki jakie chce osiągnąć),
- 3) co najmniej dwa możliwe warianty działania,
- 4) kryteria wyboru,
- 5) kontekst (otoczenie problemu).

W celu zwiększenia skuteczności identyfikacji problemu należy skoncentrować się na gromadzeniu wyczerpujących informacji na temat badanego problemu. Jest to niezbędne z uwagi na potrzebę dogłębnego poznania sytuacji oraz zlokalizowania przyczyny jego wystąpienia. Należy dążyć do ustalenia jak największej listy możliwych przyczyn. Następnie przyczyny, których wystąpienie jest mało prawdopodobne, zostają odrzucone w następnym etapie. Każdy problem może być determinowany więcej niż jedną przyczyną. Zatem należy wybrać najbardziej prawdopodobne przyczyny. Zazwyczaj rozwiązywanie problemu nie kończy się w momencie ujawnienia bezpośredniej przyczyny, gdyż staje się ona przedmiotem analizy w celu ustalenia przyczyny tej przyczyny. Jest to określane mianem łańcucha przyczynowo-skutkowego. W tym przypadku należy przerwać ten łańcuch. Aby to uczynić trzeba wykryć przyczynę, co do której można podjąć skuteczne działanie. Jedynie likwidacja lub ograniczenie przyczyn wystąpienia problemu zarządzania stanowić może podstawę jego pełnego rozwiązania.

Z uwagi na fakt, iż identyfikacja problemów zarządzania jest swoim zakresem i charakterem zbliżona do zadań związanych z rozwiązywaniem problemów, mają tu więc zastosowanie reguły rozwiązywania problemów [Kolbusz, 1993, s. 85]. W następnej części zaprezentowany zostanie przegląd metod identyfikacji problemów zarządzania oraz propozycja ich typologii.

3. Propozycja typologii metod identyfikacji problemów zarządzania

Za T. Kotarbińskim [1969, s. 86] przyjęto, iż metoda to „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający

się do wielokrotnego stosowania”⁵. Zatem metoda to powtarzalny i systematycznie stosowany sposób realizacji określonego celu. W niniejszym opracowaniu autorzy rozumieć będą metody identyfikacji problemów zarządzania jako powtarzalne i systematycznie stosowane sposoby⁶ ustalania i opisu problemu zarządzania dla potrzeb jego rozwiązania.

W literaturze przedmiotu spotkać można nieliczne opracowania podejmujące próbę uporządkowania metod identyfikacji problemów zarządzania zgodnie z określeniem przyjętym dla potrzeb niniejszego opracowania [Hauswald, 1935, s. 257–262; Drevet, 1971; Martyniak, 1987, s. 121; Czekaj, 2000, 2013; Lisiński, 2004; Lisiński, 2011; Stabryła, 2015]. Na przykład A. Drevet [1971] w proponowanej klasyfikacji wyróżnia następujące sześć klas metod: metody wykrywania i definiowania problemów, metody rozpoznawania problemów, metody porządkowania, metody krytycznej analizy, metody eksploracji pola rozwiązań i metody odnawiania punktu widzenia. W tej klasyfikacji wszystkie wymienione klasy metod można zaliczyć do metod identyfikacji problemów zarządzania. Z kolei ciekawą propozycję klasyfikacji 60 metod ogólnych proponuje Z. Martyniak [1987, s. 121], wyróżniając cztery grupy utożsamiane z głównymi etapami postępowania organizatorskiego: definiowanie i rozpoznawanie problemów, zbieranie informacji i modelowanie problemów, analiza i ocena problemów, oraz znajdowanie rozwiązań organizatorskich. Pierwsze trzy grupy wymienione przez wspomnianego autora zawierają metody, które mogą zostać wykorzystane do identyfikacji problemów zarządzania.

Wymienione powyżej klasyfikacje metod identyfikacji problemów są różnie rozumiane przez ich autorów, co w dużym stopniu wpłynęło na ich klasyfikację. Niemniej jednak każda z nich zawiera metody związane z gromadzeniem informacji na temat problemów oraz ich analizowaniem. W tablicy 1 zaprezentowano wybrane metody gromadzenia i analizy

⁵ Charakter metody może być mniej lub bardziej ogólny. Ponadto Pszczołowski [1978, s. 119] zwraca uwagę na dwoistą naturę tego terminu, gdyż może on być rozumiany jako metodyka oraz jako metoda. Przyjmując stopień abstrakcji jako kryterium różnicowania metod, Z. Martyniak [1982, s. 29–34] zauważył, iż metoda rozpatrywana na najwyższym poziomie abstrakcji zbliżona jest do pojęcia zasady, a na poziomie najniższym utożsamiana jest z procedurą, receptą czy techniką. Jeśli metoda jest utożsamiana z techniką, to można stosować zamiennie metody identyfikacji z technikami identyfikacji problemów zarządzania [por. Lisiński, 2013].

⁶ Polegające na ustalaniu istoty problemu zarządzania poprzez ujawnienie powodów będących jego źródłem, relacji przyczynowo-skutkowych, skutków dla organizacji oraz istotności problemu.

informacji według źródła informacji, które są nieodzowne w trakcie identyfikacji problemów zarządzania.

Tablica 1. Źródła i metody gromadzenia i analizy informacji o problemach zarządzania

Źródła informacji	Metody gromadzenia i analizy informacji
Proces podejmowania decyzji	Obserwacja, opis, karta przebiegu, schemat blokowy procedury decyzyjnej, wykres kompetencyjny
Proces pracy	Techniki obserwacji i jej rodzaje (np. obserwacja bezpośrednia, uczestnicząca, nieuczestnicząca, samoobserwacja, jawna i ukryta, ciągła i migawkowa, systematyczna i naturalna, pośrednia, filmowa), techniki socjologiczne, techniki audiowizualne
Dokumentacja	Analiza i studiowanie: dokumentacji, protokołów z narad kierownictwa, ewidencja zarządzeń, instrukcji, regulaminów, schematów organizacyjnych
Decydenci	Wywiad, ankieta, obserwacja, samoobserwacja, eksperyment
Wykonawcy	Techniki badań społecznych: wywiady i ich rodzaje (np. ustne i pisemne, jawne i ukryte, swobodne i ustrukturyzowane, indywidualne i zbiorowe, osobiste i telefoniczne, panelowe), badania ankietowe (np. zamknięte i otwarte, diagnostyczne, samooceny, kontroli wewnętrznej)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Targalski, 1986, s. 100; Lisiński, 2011, s. 228].

W literaturze przedmiotu spotkać można ciekawe propozycje dotyczące wykorzystania metod heurystycznych w procesie identyfikacji problemów zarządzania [Isaksen i inni, 2011]. Na przykład E. Kolbusz [1993, 88–89] proponuje wykorzystanie metody morfologicznej do identyfikacji problemów zarządzania oraz rozpatruje ogólną procedurę identyfikacji jako proces składający się z trzech faz: ustalenia zbiorów formujących i morfologii, badania morfologicznego, złożenia modelu problemu kierowniczego i jego oceny.

Warto nadmienić, iż zastosowanie metod identyfikacji problemów zarządzania może podlegać różnego rodzaju ograniczeniom. Sprowadzić je można do dwóch grup, dzieląc je według ich charakteru na obiektywne i subiektywne. Ograniczenia obiektywne to takie, których źródłem jest środowisko zewnętrzne (otoczenie organizacji), które zawiera takie

obszary, jak: gospodarcze, prawne, polityczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, ekologiczne. Z kolei ograniczenia subiektywne dotyczą środowiska wewnętrznego, czyli wnętrza organizacji, i zawierają zasoby. Ograniczenia zasobowe mogą mieć charakter czasowy lub stały, w zależności od specyfiki funkcjonowania organizacji.

Dobór metod identyfikacji problemów zarządzania ma kluczowe znaczenie w dalszych etapach procesu rozwiązywania tego rodzaju problemów oraz przyczynia się do sukcesu organizacji [Szarucki, 2013]. W tabelicy 2 przedstawiono autorską propozycję typologii⁷ metod identyfikacji problemów zarządzania ze względu na główne oraz szczegółowe kryteria podziału. Wśród głównych kryteriów podziału tego rodzaju metod wyróżniono dwanaście: A) Cel stosowania, B) Stopień złożoności, C) Charakter przetwarzanych danych, D) Źródło przetwarzanych danych, E) Wymagania wobec podmiotu stosującego metodę, F) Koszty stosowania metody, G) Podmiot realizujący metodę, H) Przedmiot badania, I) Stopień obiektywizacji wyników, J) Kierunek postępowania badawczego, K) Stopień standaryzacji, oraz L) Wspomaganie informatyczne. Zaznaczyć należy, iż metody identyfikacji problemu zarządzania mogą równocześnie spełniać wymogi kilku kryteriów szczegółowych w ramach kryteriów ogólnych (np. metoda spełniająca następujące kryteria szczegółowe: a_1 , b_1 , c_3 , d_3 , e_2). W odróżnieniu od schematów klasyfikacyjnych, gdzie powinna być spełniona zasada rozłączności, w przedstawionej typologii ten wymóg metodologiczny nie jest wymagany [Ziemski, 1967, s. 47].

Metody identyfikacji problemów zarządzania można również podzielić według obszarów funkcjonalnych występujących w organizacji (np. marketing, finanse, produkcja czy sprzedaż). Z kolei metody identyfikacji stosowane np. w marketingu (w ramach badania liderów opinii [Sobieszek, 2015]) czy zarządzaniu jakością (w ramach doskonalenia jakości procesów [Biesok, 2010; Polak, 2010]) również mogą być analizowane w kategoriach kryteriów zawartych w tabelicy 2.

⁷ T. Wójcik uważa, iż w przypadku występowania trudności z wyznaczaniem granic dla członów klasyfikacji należy tworzyć typologie, dla których charakterystyczne jest to, że „człony jej mogą się zarówno krzyżować, jak i że mogą występować luki między nimi” [Szarucki, 2013, s. 132].

Tablica 2. Typologia metod identyfikacji problemów zarządzania

Oznaczenie	Kryterium ogólne	Kryterium szczegółowe	Grupy metod
A	Cel stosowania	a ₁) Szukanie informacji o problemie a ₂) Porządkowanie informacji o problemie a ₃) Formułowanie problemu a ₄) Badanie przyczyn problemu	Metody służące do szukania informacji o problemie Metody służące do porządkowanie informacji o problemie Metody służące formułowania problemu Metody służące do badania przyczyn problemu
B	Stopień złożoności	b ₁) Proste b ₂) Złożone	Metody proste Metody złożone
C	Charakter przetwarzanych danych	c ₁) Ilościowe c ₂) Jakościowe c ₃) Ilościowo-jakościowe	Metody przetwarzające dane ilościowe Metody przetwarzające dane jakościowe Metody przetwarzające dane ilościowo-jakościowe
D	Źródło przetwarzanych danych	d ₁) Pierwotne d ₂) Wtórne d ₃) Mieszane	Metody przetwarzające dane ze źródeł pierwotnych Metody przetwarzające dane ze źródeł wtórnych Metody przetwarzające dane ze źródeł mieszanych
E	Wymagania wobec podmiotu stosującego metodę	e ₁) Niskie e ₂) Przeciętne e ₃) Wysokie	Metody stawiające wobec podmiotu wymagania niskie Metody stawiające wobec podmiotu wymagania przeciętne Metody stawiające wobec podmiotu wymagania wysokie

Oznaczenie	Kryterium ogólne	Kryterium szczegółowe	Grupy metod
F	Koszty stosowania metody	f ₁) Niskie f ₂) Średnie f ₃) Wysokie	Metody o niskich kosztach stosowania Metody o średnich kosztach stosowania Metody o wysokich kosztach stosowania
G	Podmiot realizujący metodę	g ₁) Jednostka g ₂) Zespół	Metody realizowane przez jednostkę Metody realizowane przez zespół
H	Przedmiot badania	h ₁) Element systemu h ₂) Zbiory elementów systemu h ₃) Cały system	Metody badające element systemu Metody badające zbiory elementów systemu Metody badające cały system
I	Stopień obiektywizacji wyników	i ₁) Niski i ₂) Przeciętny i ₃) Wysoki	Metody o niskim stopniu obiektywizacji wyników Metody o przeciętnym stopniu obiektywizacji wyników Metody o wysokim stopniu obiektywizacji wyników
J	Kierunek postępowania badawczego	j ₁) Indukcyjny j ₂) Dedukcyjny j ₃) Indukcyjno-dedukcyjny	Metody oparte na indukcyjnym postępowaniu badawczym Metody oparte na dedukcyjnym postępowaniu badawczym Metody oparte na mieszanym postępowaniu badawczym
K	Stopień standaryzacji	k ₁) Niski k ₂) Średni k ₃) Wysoki	Metody o niskim stopniu standaryzacji Metody o średnim stopniu standaryzacji Metody o wysokim stopniu standaryzacji

Oznaczenie	Kryterium ogólne	Kryterium szczegółowe	Grupy metod
L	Wspomaganie informacyjne	l ₁) Nie występuje l ₂) Występuje	Metody wykorzystujące wsparcie informatyczne Metody niewykorzystujące wsparcia informatyczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Czekaj, 2000, s. 175; Lisiński, 2004, s. 300–301].

Zakończenie

Celem artykułu było przeprowadzenie analizy metod służących do identyfikacji problemów zarządzania w kontekście ich wykorzystania oraz opracowanie ich typologii. Jako metodę badawczą zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa naukowego z zakresu problemów zarządzania oraz metod ich identyfikacji. Uzyskane w toku badań wyniki pozwalają stwierdzić, iż metody identyfikacji problemów zarządzania są różnorodne i nie sposób sporządzić ich wyczerpującej klasyfikacji. W toku badań opracowano propozycję ich typologii, która jednak wymaga dalszego doskonalenia. Zatem wskazane jest kontynuowanie prowadzonych badań w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań praktycznych stosowanych w różnego rodzaju podmiotach gospodarczych.

Literatura

1. Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, wyd. 2, PWE, Warszawa.
2. Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z. (2000), *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.
3. Biesok G. (2010), *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 5.
4. Cowan D. A. (1991), *The effect of decision-making styles and contextual experience on executives' descriptions of organizational problem formulation*, „Journal of Management Studies”, Vol. 28, No. 5.
5. Czekaj J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 143, Kraków.
6. Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, WNT, Warszawa.

7. Drevet A. (1971), *Les grandes methodes d'action a l'usage des dirigeants*, Fayard-Mame, Paris.
8. Drucker P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
9. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1981), PWE, Warszawa.
10. Hauswald E. (1935), *Organizacja i zarząd*, Lwów.
11. Hector D., Christensen C., Petrie J. (2009), *A problem-structuring method for complex societal decisions: Its philosophical and psychological dimensions*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 193, No. 3.
12. Isaksen S. G., Dorval K. B., Treffinger D. J. (2011), *Creative Approaches to Problem Solving. A Framework for Innovation and Change*, 3rd edition, Sage, Washington DC.
13. Kolbusz E. (1993), *Próba adaptacji metody morfologicznej do identyfikacji problemów kierowniczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Studia Informatica”, nr 6.
14. Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
15. Koziński J. (1969), *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
16. Leniewicz E. (1971), *Dyrektywy praktyczne. Konstrukcja i uzasadnienie*, PWN, Warszawa.
17. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
18. Lisiński M. (red.) (2011), *Audyty wewnętrzne w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno-metodologiczne i praktyczne*, PWE, Warszawa.
19. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P. (2012), *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
20. Lisiński M. (2013), *Structural analysis of the management science methodology*, „Business, Management and Education”, Vol. 11, No. 1.
21. Martyniak Z. (1982), *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
22. Martyniak Z. (1987), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
23. Martyniak Z. (2001), *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
24. Mieszalski W., Witkowski G. (1984), *O metodologii identyfikacji systemów jako obiektów aktywnych*, „Prakseologia”, nr 1(89).

25. Mikołajczyk Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Nadler G. (1983), *Human purposeful activities for classifying management problems*, „Omega”, Vol. 11.
27. Nosal C. S., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław.
28. Obłój K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.
29. Pilcer H. (1997), *Identyfikacja problemów w organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zarządzanie i Marketing nr 754, t. 6.
30. Polak A. S. (2010), *Inżynierskie metody identyfikacji procesów*, „Problemy Jakości”, nr 11.
31. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
32. Robbins S. P., DeCenzo D. A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
33. Simon H. A. (1982), *Podjmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa.
34. Smith G. F. (1988), *Towards a heuristic theory of problem structuring*, „Management Science”, Vol. 34, No. 12.
35. Smith G. F. (1995), *Classifying managerial problems: an empirical study of definitional content*, „Journal of Management Studies”, Vol. 32, No. 5.
36. Sobieszek K. (2015), *Metody badania i identyfikacji liderów opinii*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
37. Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
38. Stabryła A. (red.) (2015), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
39. Szarucki M. (2010a), „Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania”, w: *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
40. Szarucki M. (2010b), *Developing classification criteria for organizational problems*, „Business and Management 2010”, Selected Papers, Vol. II, Ginevicius R., Rutkauskas A. V., Pocs R. (eds.), VGTU Publishing House „Technika”, Vilnius.
41. Szarucki M. (2013), *Model of method selection for managerial problem solving in an organization*, „Business, Management and Education”, Vol. 11, No. 1.

42. Szarucki M. (2015), *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*, „Business: Theory and Practice”, Vol. 16, No. 4.
43. Targalski J. (1986), *Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 75.
44. Wójcik T. (1965), *Zarys teorii klasyfikacji*, PWN, Warszawa.
45. Zieleniewski J. (1978), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 6, PWN, Warszawa.
46. Ziemiński S. (1967), *Metoda typologiczna i jej zastosowanie w prakseologii*, „Prakseologia”, nr 26.

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza metod identyfikacji problemów zarządzania w kontekście ich wykorzystania oraz opracowania propozycji autorskiej typologii. Jako metodę badawczą zastosowano analizę krytyczną piśmiennictwa naukowego z zakresu problemów zarządzania oraz metod ich identyfikacji. Na początku zaprezentowana została istota oraz specyfika problemów zarządzania. Następnie przedstawiono przesłanki identyfikacji tego rodzaju problemów. W ostatniej części dokonano przeglądu wybranych metod identyfikacji problemów zarządzania, sformułowano propozycję typologii tych metod oraz wnioski końcowe.

Słowa kluczowe

identyfikacja, metody, problemy zarządzania, typologia

Typology of the methods for management problems identification (Summary)

The aim of the article is to analyse the methods for identifying management problems in the context of their utilisation, and to develop a proposal of their typology. Critical analysis of the scientific literature in the field of management problems and methods for their identification as the research method was applied. The paper starts with description of the essence and specificity of management problems. Then it presents some evidence to identify such problems. In the last part a review of the selected methods of management problems' identification is presented as well as the proposal of their typology is exemplified.

Keywords

identification, methods, management problems, typology