

SKUTECZNE TECHNIKI ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

**PRAKTYCZNY PORADNIK DLA
MENEDŻERÓW, KTÓRZY NIE BOJĄ SIĘ
BYĆ PROFESJONALISTAMI**

LECH PRZEMIENIECKI

Projekt okładki i stron tytułowych:

Lech Przemieniecki

Zdjęcie na okładce:

nuraghies (pl.freepik.com)

Skład i przygotowanie e-booka:

Lech Przemieniecki

Strona autorska:

hhmc.pl



ISBN: 978-83-964544-2-3

https://e-isbn.pl/IsbnWeb/onix/summary.html?show_only_onix=1&record_id=10488603

Copyright © 2023 by Lech Przemieniecki

Wszelkie prawa zastrzeżone. Rozpowszechnianie i kopiowanie całości lub części publikacji zabronione bez pisemnej zgody autora.

Autor dołożył wszelkich starań, aby informacje zawarte w tej książce na dzień publikacji były prawdziwe i dokładne, nie może jednak zapewnić, że pomimo tego w książce nie wystąpią błędy lub pominięcia. Autor nie odpowiada za wszelkie konsekwencje, które mogą nastąpić wskutek zastosowania metod opisanych w tej publikacji.

O autorze



Praktyk zarządzania z ponad 30 letnim doświadczeniem w wielu branżach, m.in. handlu detalicznym, łańcuchach dostaw, obsłudze klienta, logistyce produkcyjnej i IT.

CEO i prezes zarządu w międzynarodowych sieciach handlowych w Polsce, Czechach, Słowacji, Rumunii, Bułgarii i Mołdawii.

Wieloletni menedżer w Philips Lighting, twórca jednego z pierwszych w Polsce centrów usług wspólnych.

Ekspert zarządzania, planowania strategicznego, czynników wzrostu biznesów detalicznych, analiz rynkowych.

Autor książki *Jak być dobrym menedżerem*, wydanej w 2022 roku.

e-mail: jak@hhmc.pl

Spis treści

Wstęp

Wprowadzenie

Dlaczego warto stosować techniki rozwiązywania problemów?

Zrozumienie procesu rozwiązywania problemów

Metoda DMAIC

Analiza wyprzedzająca

Analiza SWOT

Analiza PESTEL

Analiza pięciu sił Portera

Analiza trendów

Benchmarking

Rozpoznanie i analiza problemów

Analiza 5 Why's

Co z tego?

Pytania Kiplinga

Diagram Ishikawy

Analiza drzewa problemów

Mapowanie procesów

Generowanie rozwiązań

Burza mózgów

Odwrócona burza mózgów

Brainwriting 635

Kwiat lotosu

Sześć kolorowych kapeluszy

SCAMPER

Selekcja rozwiązań

Macierz decyzji

Wielokryterialna analiza decyzyjna (MCDA)

Wielokryterialna metoda analizy hierarchicznej (AHP)

Analiza kosztów i korzyści

Wdrażanie rozwiązań

Planowanie

Wykres Gantt'a

Metoda ścieżki krytycznej (CPM)

Projekty pilotażowe

Wskaźniki wdrażania

Zarządzanie zmianą

Model ADKAR

Analiza pola sił

Monitorowanie i doskonalenie rozwiązań

Audyty

Zespoły Ciągłego Doskonalenia

Cykl PDSA (PDCA)

Podsumowanie

Sztuczna inteligencja w technikach rozwiązywania problemów

Wybrana bibliografia

Wstęp

Wszyscy jesteśmy świetnymi kierowcami i znamy się doskonale na problemach bezpieczeństwa ruchu. Pod każdym opisem zdarzenia drogowego pojawiają się setki komentarzy jak do tego doszło i co trzeba zrobić, żeby takie zdarzenia miejsca nie miały. Znakomita większość tych *ekspertów* nie widziała samego zdarzenia, nie była na miejscu, nie ma żadnych danych na temat okoliczności, uczestników, infrastruktury, itp. Ale **intuicyjnie** wiedzą oni, że najprawdopodobniej było tak i tak, z przyczyn takich a takich. Ale różnica pomiędzy intuicją czy doświadczeniem a metodyczną analizą sytuacji, jest taka sama jak pomiędzy umiejętnościami Roberta Lewandowskiego a wynikami kadry w eliminacjach do Euro 2024.

Rok temu ukazała się moja pierwsza książka *Jak być dobrym menedżerem*. W wielu opiniach narzekano na zwięzłość rozdziału o technikach kierowania. Opisałem tam faktycznie w dużym skrócie kilka technik podejmowania decyzji, analizy sytuacji złożonych i zarządzania stresem. Teraz rozwijam dwie pierwsze grupy i umieszczam je w szerszym kontekście, jakim jest cały proces rozwiązywania problemów.

Książka przeznaczona jest zasadniczo dla menedżerów, chcących wzbogacić lub uporządkować swój warsztat kierowniczy. Ale oczywiście mogą z niej korzystać analitycy, kreatorzy pomysłów, konsultanci i wszyscy ci, którzy diagnozują problemy, szukają kreatywnych rozwiązań i skutecznych metod ich implementacji. Znakomitą większość tych narzędzi stosowałem w praktyce w swojej karierze menedżerskiej. Miałem okazję kierować wieloma organizacjami w różnych branżach, począwszy od IT, logistyki, obsługi klienta, łańcuchów dostaw, zakupów a kończąc na dużych sieciach

handlowych. Potrafię zatem spojrzeć na te techniki z wielu perspektyw i pokazać ich zastosowanie w różnych kontekstach biznesowych. Książka opisuje cykl procesu rozwiązywania problemów, składający się z fazy prewencji, analizy, generowania rozwiązań, ich selekcji, wdrożenia, monitorowania i doskonalenia. Do każdej z tych faz przypisałem kilka najpopularniejszych lub najwartościowszych metod wspomagających realizację danego kroku. Każda z zamieszczonych w tej pracy technik została dokładnie przedstawiona, opisana i wzbogacona przykładem konkretnego zastosowania. Analizuję także jej zalety i wady oraz celowość i sens wykorzystywania w określonych sytuacjach. Niektóre z opisywanych tu metod zostały **autorsko zmodyfikowane** tak, aby generowały lepsze efekty. Mogę się założyć z wieloma czytelnikami, że nawet w przypadku pozornie oczywistych treści, znajdą tu coś o czym nie wiedzieli lub coś co robili mniej efektywnie. Sam w przypadku tak oczywistej metody jaką jest analiza SWOT, po latach zorientowałem się, że używałem jej bezmyślnie, wkładając wysiłek w jej przygotowanie, nie uzyskując w efekcie większej wartości.

Wróćmy do początkowego przykładu z bezpieczeństwem ruchu drogowego. Mamy niestety tendencję do przenoszenia intuicji, stereotypów, utartych schematów i powierzchownych wniosków również do środowiska biznesowego. Tylko, że o ile głupi komentarz w mediach społecznościowych nie wywoła większych konsekwencji, o tyle nietrafiona decyzja w biznesie może przynieść skutki katastrofalne. I to nie jest banał. Znam takie przypadki z autopsji, niektóre opisuję też na łamach tej książki.

Podtytuł tej pracy brzmi: *Praktyczny poradnik dla menedżerów, którzy nie boją się być profesjonalistami*. Dlaczego bycie profesjonalistą może być niebezpieczne? Otóż z kilku powodów. Po pierwsze zazwyczaj działamy pod presją terminu. Nasi szefowie wymagają decyzji szybkich i konkretnych. Co za tym idzie, zgadujemy powody i na bazie takiej *zgaduj-zgaduli* formułujemy wnioski i akcje. Prawdopodobnie metodyczna diagnoza przyniosłaby zupełnie inne rekomendacje, ale nie mamy na to czasu. Inną przyczyną jest

indolencja naszych przełożonych w obszarze metodyk rozwiązywania problemów. Nie są oni w stanie, lub nie chcą zrozumieć na przykład numerycznego modelu analizy wielokryterialnej, ponieważ: *zawsze robiliśmy to z głowy i było dobrze...* Wreszcie problemem mogą być też same wnioski sformułowane w wyniku zastosowania określonych technik. Czasami – choć obiektywne - nie są one na rękę wszystkim interesariuszom. Zarząd, udziałowcy czy właściciele, z przyczyn politycznych a nie biznesowych ich nie zaakceptują. Jeżeli zatem - Szanowni Czytelnicy - wolicie być bardziej politykami niż profesjonalistami, to może nie traćcie czasu na lekturę.

Układ książki jest zgodny z zaproponowanym przeze mnie przebiegiem procesu rozwiązywania problemów, ale oczywiście przypisanie poszczególnych metod do konkretnych kroków jest umowne. Dotyczy to zwłaszcza fazy prewencji, analizy czy udoskonalania. Te same techniki stosuje się tu wymiennie, co wynika z faktu, że proces jest cyklem zamkniętym i jego koniec jest jednocześnie początkiem nowego. Można zatem przejść przez treść książki od początku do końca (co polecam, ale bez nadmiernego pośpiechu), można też skupić się na konkretnych metodach. Opisywałem je tak, aby były w dużym stopniu niezależnymi komponentami, do użycia w innych kontekstach.

Mimo, że starałem się zamieścić w tej pracy jak najwięcej przykładów z różnych branż i dziedzin, oczywiście wielu czytelników może nie znaleźć tutaj konkretnego zastosowania w swoim obszarze. Ale poszczególne techniki pokazuję tak, aby je maksymalnie uniwersalizować bez utraty ich specyfiki. Poza tym nawet jeżeli treści nie pasują do Waszych zastosowań, postarajcie się poszukać tutaj inspiracji. A jestem pewien, że tej nie powinno zabraknąć.

Wprowadzenie

Dlaczego warto stosować techniki rozwiązywania problemów?

Dokładność

W dzisiejszych czasach powszechnie uważamy się za ekspertów od bezpieczeństwa w ruchu drogowym, znamy się na piłce nożnej czy na handlu. Kiedy ostatnio jedna z dużych sieci spożywczych ogłosiła istotny spadek obrotów, diagnozy takiego stanu rzeczy pojawiły się jak grzyby po deszczu. Pewien komentujący uznał, że ponieważ w jednym z kilkuset sklepów kupił pomidory wątpliwej jakości, to znaczy, że sieć nie radzi sobie z dostawami świeżych warzyw. Inny stwierdził, że cała oferta jest nieodpowiednia. Jeszcze inny, że w jego sklepie obsługa jest nieuprzejma a kolejki do kas długie. Kolejny, że parkingi przed obiektem są zbyt małe i brakuje miejsc. Czy to są istotnie kluczowe przyczyny spadku obrotów całej sieci? Mocno wątpię. Ale nie dlatego, że są to opinie raczej o charakterze jednostkowym, lokalne i w skali sieci marginalne. Daleki jestem również od ich lekceważenia, ponieważ wyrażają opinie klientów i powinny stanowić informację zwrotną dla menedżerów. Jednakże głównym powodem, dla którego wątpię w kluczowość tych przyczyn jest to, że nie wynikają one z żadnej metodycznej, obiektywnej analizy. Matematycznie spadek obrotów wynika albo ze spadku liczby transakcji, albo ze zmniejszenia się wartości średniego koszyka

zakupów. Ten ostatni zależy od średniej ceny i ilości produktów na koszyk. Być może faktycznie analiza sprzedaży per kategoria pokaże, że mamy do czynienia ze spadkiem w grupie warzyw i komentarz o pomidorach okaże się jak najbardziej zasadny. Ale równie dobrze z danych może wynikać, że to nie pomidory, ale ziemniaki i ogórki stanowiły problem. A nie pojawił się przecież żaden negatywny komentarz dotyczący tych warzyw.

Metody rozwiązywania problemów umożliwiają nam precyzyjne i obiektywne dotarcie do przyczyn tych zjawisk. Oczywiście nie zawsze się to uda. Problem może być bardzo złożony, o wielu czynnikach. Dane mogą być błędne, niepełne bądź źle zinterpretowane. Ale nie ma lepszego sposobu. Opieranie się na przypuszczeniach i intuicji, często prowadzi do błędnych wniosków. Korzystając z uporządkowanego podejścia do rozwiązywania problemów, można być bardziej pewnym, że zidentyfikowaliśmy właściwe przyczyny.

Podejście oparte na danych

Założmy nawet, że nasza wiedza ekspercka pozwala na postawienie wniosku, że spadek obrotów spowodowany jest właśnie przez kategorię warzyw i owoców. Ale jeżeli ta kategoria jest szeroka, zawiera kilkadziesiąt lub nawet kilkaset produktów? Jeżeli problemem nie jest tylko jakość, ale również poziom zapasów w sklepach. Dostępność oferty sezonowej. Harmonogramy i terminowość dostaw. Struktura, poziomy i progi cenowe. To nie są czynniki, które możemy ocenić intuicyjnie czy nawet ekspercko. A jeżeli nawet, to równie dużym problemem będzie wybór rozwiązania. Jakie powinny być poziomy zapasów? Kiedy wprowadzać konkretne podkategorie produktów? Jak zarządzać wyprzedażą? Jak zdefiniować progi cenowe?

W jednej z sieci handlowych wdrazaliśmy nową grupę produktową. Odpowiedzialny menedżer referował jej założenia na spotkaniu kierownictwa. Przy omawianiu struktury cen odniosłem wrażenie, że nie są one właściwie skorelowane, nie pokazują jasnego pozycjonowania w ramach progów. Istniało zatem

prawdopodobieństwo, że nie są wyliczone optymalnie. Poprosiłem zatem tego menedżera o dokładniejsze uzasadnienie prezentowanej struktury:

- *Czy ten produkt ma kosztować 7,5 euro?* – Zapytałem.
- *Tak* – odpowiedział menedżer – *7,5 euro to jest dobra cena.*
- *A czy moglibyśmy podnieść tę cenę do 7,9 euro?*
- *Nie ma problemu.*
- *A czy 8,49 euro też będzie akceptowalne?*
- *Myślę, że też.*
- *Hm, a 10 euro?*
- *Nie, to już będzie za wysoko.*
- *Dobrze, to jaki będzie maksymalny próg akceptacji ceny?*
- *8,49 euro.*
- *Dlaczego?*
- *To wynika z mojego doświadczenia.*
- *Jeżeli tak, to dlaczego na początku podał Pan cenę 7,5 euro?*

Ta konwersacja trwała jeszcze jakiś czas. W efekcie pokazała, że proponowane wartości były dalekie od optymalnych. Nie wynikały z żadnych uzasadnionych obliczeń, większość z nich to były szacunki szefa kategorii. Dla zobrazowania skali zjawiska, powiem, że ceny niedoszacowano dla około 30% towarów. Późniejsza sprzedaż pokazała, że gdybyśmy utrzymali pierwotny ich poziom stracilibyśmy kilkaset tysięcy euro w skali roku.

Metody rozwiązywania problemów powinny, kiedy tylko jest to możliwe, wiązać się z gromadzeniem i analizą danych. Tylko podejście oparte na sprawdzonych informacjach pozwala podejmować decyzje na podstawie dowodów i faktów, a nie intuicji czy zgadywania. Decyzje oparte na danych są znacznie bardziej trafne i skuteczne, ale również łatwiejsze do obrony w przypadku niepowodzenia.

Efektywność

Pewnego ranka nasz samochód nie chce się uruchomić. Mechanik po krótkim badaniu stawia diagnozę, że uszkodzona jest pompa

paliwa. Po jej wymianie auto odzyskuje sprawność, ale po pewnym czasie problem powraca. Wygląda na to, że pompa ponownie nie działa. Być może z jakichś przyczyn zamontowany poprzednio egzemplarz był wadliwy. Po kolejnej wymianie wyjeżdżamy z warsztatu. Niestety i ta pompa wkrótce przestaje działać. Staje się raczej oczywiste, że to nie ona jest pierwotnym źródłem problemu. I rzeczywiście, bardziej dokładna analiza wykazuje, że mamy uszkodzony filtr, który przepuszcza zanieczyszczenia powodujące uszkodzenie pompy. Dodatkowo należy również oczyścić przewody paliwowe, w których nagromadziły się niechciane brudy. Problem z uruchomieniem samochodu został zatem kompleksowo rozwiązany dopiero za trzecim razem, kiedy okoliczności dość jednoznacznie wyeliminowały pierwotnie określoną przyczynę. Kosztowało to nas czas i utratę pieniędzy. A przecież w zasadzie nie był to jakiś bardzo skomplikowany przypadek.

Sytuacja ta pokazuje, że nawet przy prostej awarii, niezastosowanie odpowiedniej techniki może spowodować trudności we właściwym zrozumieniu i zdefiniowaniu problemu. Nawet jeżeli finalnie go rozwiążemy, poświęcimy na to niewspółmiernie dużo zasobów i kosztów, czyli zadziałamy nieefektywnie. A co dopiero kiedy będąc w znacznie bardziej złożonej rzeczywistości biznesowej, mamy do czynienia z wieloma czynnikami, które w różnym stopniu wpływają na kwestie, którymi musimy się zająć?

Spójność

Gdyby już na początku naprawy mechanik zastosował jakąś prostą technikę w postaci chociażby listy kontrolnej opisującej elementy układu paliwowego do sprawdzenia, wszystkie wadliwe elementy zostałyby wymienione za pierwszym razem. Cały proces trwałby dużo krócej i nie pochłonięłyby tyle dodatkowego trudu na ponowne diagnozy i działania. Co więcej, systematyczne stosowanie podobnej metody oznacza, że kolejna awaria zostałaby usunięta w identyczny sposób. A gdybyśmy opracowali takie listy kontrolne dla innych napraw, to może w ogóle wyeliminowalibyśmy błędy w diagnozach.

Można zatem powiedzieć, że metody rozwiązywania problemów oferują spójne podejście, które można zastosować w różnych sytuacjach. Korzystając z ustandaryzowanego podejścia, podchodzimy do problemów w sposób systematyczny, co powoduje, że w zbliżonych okolicznościach uzyskujemy takie same, spójne rozwiązania.

Ciągłe doskonalenie

Założmy jednak, że w naszym aucie faktycznie zepsuła się pompa paliwa. Wymieniliśmy ją w warsztacie na inną, która jednak w wyniku jakiś błędów konstrukcyjnych nie spełniała optymalnie swojej funkcji. Została ona zatem ponownie wymieniona na kolejny model, który już funkcjonował prawidłowo. Przy następnych naprawach pompy, oczywiście usługa polegała już na instalacji nowego modelu. Koszt takiej wymiany wynosił kilkaset złotych i pochłaniał 3 roboczogodziny. Założmy dalej, że w naszym warsztacie pojawił się inżynier jakości, który stwierdził, że ów wadliwy model pompy da się stosunkowo prosto naprawić, a łączny koszt będzie jedynie połową kosztu wymiany na nowy model.

Tego rodzaju *odkrycia* są jednym z głównych możliwych efektów stosowania metod rozwiązywania problemów. Metody te bowiem są ściśle związane z koncepcją ciągłego doskonalenia. Korzystając z metodycznego podejścia, możemy ciągle oceniać i doskonalić swoje procesy, produkty lub usługi, co prowadzi do nieoczywistej obniżki kosztów lub innej poprawy efektywności.

Ograniczenie ryzyka

Metody analizy wyprzedzającej (pierwszej fazy procesu rozwiązywania problemów) mogą być kluczowe w dokładnej identyfikacji i analizie potencjalnych punktów awarii w procesach lub produktach. Na przykład, jeśli firma produkuje urządzenie medyczne, potencjalne awarie czy wady, trudne do wychwycenia na etapie produkcji, mogą prowadzić do poważnych konsekwencji dla pacjentów lub personelu medycznego. Na podstawie metodycznych analiz, firma może jednak opracować plany działań, które pozwolą

na kontrolowanie i minimalizowanie ryzyka wystąpienia takich awarii lub wad. Jest to istotne działanie w celu przewidywania i zarządzania ryzykiem.

Współpraca zespołowa

W końcu bardzo ważnym aspektem systematycznego stosowania różnorodnych technik wspomagających rozwiązywanie problemów jest edukacja i szkolenie pracowników. Zarówno pod kątem znajomości narzędzi jak i pracy zespołowej. Grupy, które są przyzwyczajone do strukturalnego podejścia w identyfikacji przeszkód, są znacznie bardziej efektywne szczególnie w zakresie analizy danych i podejmowania decyzji. W odróżnieniu od pracowników, którzy starają się rozwiązać złożone problemy intuicyjnie, lub za każdym razem tworzą specyficzne metody, zespoły te będą znacznie lepiej radzić sobie z problemami i przyczyniać się do rozwoju organizacji.

Wiele z opisanych tu metod albo wymaga, albo pozwala na sesje zespołowe. Umiejętne zarządzanie takimi sesjami integruje zespół i czyni go współodpowiedzialnym za finalne efekty. A im większy i bardziej zaangażowany udział pracowników w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów firmy, tym większe prawdopodobieństwo udanej implementacji rozwiązania.

Korzystanie z metod rozwiązywania problemów zapewnia strukturalne, systematyczne i oparte na danych, podejście do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Takie podejście prowadzi do bardziej trafnych, efektywnych i skutecznych rozwiązań problemów oraz promuje kulturę ciągłego doskonalenia w organizacji. Zgadywanie, opieranie się na intuicji lub doświadczeniu często prowadzi do niepewności, nieefektywności i większego prawdopodobieństwa popełnienia błędów. Nie oznacza to oczywiście, że neguję tutaj znaczenie długiego stażu pracy czy eksperckiej wiedzy. Ale właśnie dobrzy i doświadczeni fachowcy powinni być najbardziej świadomi tego jak omylna może być intuicja i jakie ryzyka może przynieść pomijanie systematycznego i ustandaryzowanego podejścia.

Zrozumienie procesu rozwiązywania problemów

Życie menedżera składa się z rozwiązywania problemów. Do pracy nie przyszło dziś kilku pracowników magazynowych i nie można na czas rozładować dostawy. Awarii uległa linia montażowa i stoi produkcja. Nie dowieziono na czas komponentów czy towarów. Dostawca usług wypowiedział nam umowę. Kluczowy projekt generuje dodatkowe koszty i nie przynosi rozwiązań a sprzedaż spada.

Problem to sytuacja, w której występuje różnica między obecnym stanem rzeczy a tym, jaki powinien być lub jakiego oczekujemy. Wiele z problemów jakimi zajmujemy się na co dzień, jest stosunkowo prostych. Oznacza to, że bez jakiejś szczególnej analizy, bazując na własnym doświadczeniu, intuicji czy rutynie, wiemy jaką podjąć decyzję, aby je rozwiązać i doprowadzić rzeczywistość do pożądanego stanu. Ale są sytuacje znacznie bardziej złożone. Otóż wzywa nas szef i oznajmia, że w obszarze, którym zarządzamy spadła sprzedaż i że mamy natychmiast coś z tym zrobić. Czy w tej sytuacji również wiemy od razu jakie decyzje mamy podjąć, aby sprzedaż wzrosła? Prawdopodobnie nie. Mało tego, my często nawet nie wiemy, gdzie jest pogrzebany przysłowiowy pies. Sam bowiem spadek sprzedaży nie jest problemem tylko efektem czegoś, co musimy najpierw odkryć i zdefiniować. Potem musimy poszukać źródeł i przyczyn tego problemu, wyizolować główne powody, pomyśleć nad tym jak im zaradzić, zdefiniować akcje, wdrożyć je i poddać kontroli. A zatem nie dość, że sam proces wydaje się być długi i skomplikowany, to jeszcze poszczególne jego kroki wcale nie są jasne i proste.

Z praktycznego punktu widzenia mamy do wyboru dwie opcje. Ta szybsza to próba *odgadnięcia* jakie są przyczyny spadku sprzedaży i sformułowanie jakiejś akcji na zasadzie największego prawdopodobieństwa. Jest to sytuacja podobna do tej, kiedy udajemy się do lekarza z objawami bólu gardła, a ten przepisuje nam antybiotyk o

maksymalnie szerokim działaniu. Lekarz nie ma wprawdzie pewności czy ta infekcja jest wirusowa czy bakteryjna, ponieważ nie zlecił odpowiednich badań, ale kierując się głównie prawdopodobieństwem i doświadczeniem stawia szybką diagnozę. W wielu przypadkach przepisane leczenie okazuje się właściwe, w innych nie, ale pacjent mimo to zwalcza chorobę. Natomiast jeszcze w innych, leczenie jest zupełnie chybione i pacjent wraca ponownie z tą samą, a często poważniejszą dolegliwością.

Jeżeli podejmiemy do rozwiązywania naszych problemów w analogiczny sposób, prawdopodobnie nasz szef będzie zachwycony tempem w jakim zabraliśmy się do pracy. Gorzej jednak, kiedy po jakimś czasie okaże się, że nasze wysiłki nie przyniosły żadnego efektu a problem się powiększył. Dla jasności jednak – metoda *prawdopodobnego rozwiązania* nie jest z gruntu zła, jeżeli okoliczności pozwalają ją stosować. Ważny jest zwłaszcza rachunek prawdopodobieństwa, kosztów oraz analiza ryzyka. Jeżeli mamy duży stopień eksperckiej pewności, że nasze działania odniosą skutek, że nie wygenerują niewspółmiernych kosztów oraz że ryzyko ich niepowodzenia jest akceptowalne, to jak najbardziej zacznijmy od tego rodzaju działań. Jest to zgodne z zasadą ekonomii, stanowiącą, aby rezultaty osiągać najniższym możliwym wysiłkiem. Innymi słowy nie strzelajmy od razu z dużej armaty do małych wróbli.

Kiedy jednak nie mamy pewności co do intuicyjnych rozwiązań albo kiedy nie przynoszą one efektów a problem się pogłębia, musimy wybrać drugą opcję. Polega ona na zastosowaniu procesu rozwiązywania problemów oraz odpowiednich techniki i metod powiązanych z jego kolejnymi fazami. Proces rozwiązywania problemów (PRP) obejmuje następujące kroki:

1. **Prewencję (analizę wyprzedzającą)**, polegającą na próbie przewidzenia problemów, które mogą wystąpić i określeniu oraz rozpoczęciu stosownych działań zaradczych.
2. **Rozpoznanie i analizę problemu**, w którym to kroku staramy się zdefiniować problem oraz określić jego zakres i znaczenie.

W fazie tej ustalamy również przyczyny problemu oraz formułujemy cele jakie chcemy osiągnąć poprzez jego rozwiązanie.

3. **Generowanie rozwiązań.** W tej fazie skupiamy się na zidentyfikowaniu jak największej liczby potencjalnych działań, które mogą rozwiązać problem zlikwidować. Ważne jest, aby podczas tego kroku uwzględnić różne perspektywy i sposoby myślenia, aby uzyskać szeroką paletę opcji. Należy również pamiętać o możliwym oddziaływaniu naszych pomysłów na inne obszary.
4. **Selekcję rozwiązań.** Po wygenerowaniu różnych możliwych rozwiązań, oceniamy je i wybieramy najlepsze. Podczas selekcji bierzemy pod uwagę koszty, wykonalność i skuteczność każdego z rozwiązań.
5. **Wdrażanie rozwiązań.** Wybrane rozwiązanie wprowadzamy w życie. Może to wymagać zmian w procesach, wprowadzenia nowych narzędzi lub szkoleń pracowników.
6. **Monitorowanie i doskonalenie rozwiązań.** Po wprowadzeniu rozwiązania należy monitorować jego efektywność i skuteczność. W tym celu stosuje się różne wskaźniki, np. wydajność, koszty, satysfakcja klientów, itp. Jeśli rozwiązanie nie przynosi pożądaných wyników, konieczne może być wprowadzenie dodatkowych zmian lub wybór innego rozwiązania. Ponadto należy nieustannie poszukiwać możliwości doskonalenia działających już wdrożeń oraz przewidywać i analizować możliwość wystąpienia zdarzeń niepożądanych – co prowadzi nas ponownie do kroku 1 procesu.

W ramach każdego kroku PRP możliwe jest stosowanie różnych metod i narzędzi dla uzyskania jak najlepszego efektu danej fazy procesu, a także do wykreowania różnych, możliwe jak najszerzych perspektyw spojrzenia na rozwiązywany problem. Poszczególne kroki PRP i odpowiadające im metody opisane w tej książce, znajdują się na rys. (1).

PRP jest zamkniętym cyklem, pozwalającym na powtórzenie jego przebiegu w przypadku braku skuteczności wybranej metody

czy też wystąpienia nowych problemów, związanych - lub nie - z problemem rozwiązywanym. Zasadniczo rzecz biorąc proces rozwiązywania problemów nigdy się nie kończy. Nie dlatego jednak, że nie potrafimy znaleźć dobrego rozwiązania. Dlatego, że rzeczywistość, w której działamy jest dynamiczna i rozwiązanie działające dzisiaj, może być zupełnie nieskuteczne jutro. Załóżmy, że spadła nam sprzedaż i w procesie rozwiązywania problemów znaleźliśmy takie działania, które pozwoliły na przywrócenie jej do żądanego poziomu. Czy zatem możemy ogłosić sukces? Z pewnością tak, ale przecież firma musi się rozwijać, a co za tym idzie - sprzedaż rosnać. Wobec tego nim dopijemy do końca przysłowiową lampkę szampana, już musimy zaczynać kolejny cykl działań, zmierzających do dalszego podniesienia poziomu sprzedaży. I nie jest w tym momencie istotne czy ten nowy proces nazwiemy rozwiązywaniem problemu (dalszego wzrostu sprzedaży) czy też udoskonalaniem, czyli podwyższaniem poziomu obrotów. W gruncie rzeczy wykonujemy bowiem dokładnie tę samą sekwencję kroków, czasami używając na nie innych określeń.



Rys. (1) Proces rozwiązywania problemów.

W następnym rozdziale opisuję krótko metodę DMAIC. Te cykliczne narzędzie usprawniania procesów pokazuję jako równoległe

do opisanego wyżej schematu PRP. W metodzie DMAIC brakuje analizy wyprzedzającej, a samo nazewnictwo poszczególnych kroków jest inne. Niemniej filozofia stosowania jest dokładnie taka sama. W rozdziale dotyczącym monitorowania i doskonalenia opisuję natomiast inną znaną metodę PDSA (PDCA). Tym samym zaczynam od metody cyklicznego usprawniania w szerokiej perspektywie, a kończę przykładami użycia analogicznego narzędzia w węższym zakresie jakim jest ostatni krok PRP, czyli monitorowanie i udoskonalanie rozwiązań. Chcąc nie chcąc zatem treść książki zamyka się w ramach cyklu.