

Model doboru metod zarządzania jako narzędzie determinujące sukces organizacji

Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania sporo miejsca poświęca się determinantom sukcesu organizacji. Niemniej jednak często pomijany jest aspekt metodologiczny, uznawany za kluczowy dla zapewnienia sukcesu organizacji. Szczególnie marginalizowany jest metodologiczny wątek doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów organizacji. Nadzwyczaj ważne jest opracowanie odpowiedniej strategii doboru metod zarządzania, która zapewni racjonalny dobór metod i jednocześnie respektować będzie sytuacyjne uwarunkowania organizacji oraz reguły efektywności w toku ich praktycznych zastosowań [Lisiński, 2011b, s. 229].

Dobór właściwych metod stanowi nieodłączny element i narzędzie metodologiczne warunkujące sukces organizacji. Celem artykułu jest próba opracowania modelu doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów organizacji. Aby zrealizować tak sformułowany cel badawczy, zastosowano metodę krytycznej analizy dostępnej w tym zakresie literatury. Na początku omówione zostaną metodologiczne uwarunkowania sukcesu (w ramach metodologii szczegółowej nauk o zarządzaniu). Następnie zaproponowany zostanie model doboru metod zarządzania oraz wnioski końcowe.

1. Metodologiczne uwarunkowania sukcesu organizacji

Sukces organizacji jest często utożsamiany z jej wynikami finansowymi, tzn. o sukcesie mówi się wtedy, gdy organizacja generuje zyski, a o jego braku w przypadku ponoszonych strat¹. Jednak występują również inne definicje sukcesu rozważanego w kontekście sprawnego funk-

* Dr, Katedra Analiz Strategicznych, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, marek.szarucki@uek.krakow.pl

¹ Rozumienie sukcesu w ten sposób, tzn. bez uwzględnienia perspektywy czasowej, może być mylne, gdyż krótkoterminowe straty przedsiębiorstwa mogą zostać zniwelowane w dłuższym okresie w postaci zwiększonych dochodów oraz wypracowanych zysków.

cjonowania organizacji oraz czynniki go determinujące. Wielu autorów próbowało zdefiniować ten termin i w zależności od przyjętej perspektywy badawczej przyjmowało różne, czasem bardzo odmienne od siebie, określenia tego fenomenu². Jeszcze trudniejszym zadaniem badawczym jest kwestia pomiaru sukcesu, a dokładniej obiektywizacja jego oceny [Kaleta, 2009, s. 43].

Badania literaturowe z zakresu nauk o zarządzaniu wskazują na liczne czynniki sukcesu organizacji, aczkolwiek rzadko spotyka się metodologiczny wątek sukcesu [Lisiński, 2011b, s. 223]. Fakt ten świadczy o marginalizowaniu znaczenia aspektów metodologicznych w zapewnianiu sukcesu organizacji. Jak podkreśla M. Lisiński [2011b, s. 223], pomijana jest „niepodważalna konstatacja, że osiągnięcie sukcesu w sposób nierozzerwalny jest związane z wykorzystaniem w celu rozwiązania wybranego problemu, określonego instrumentarium metodologicznego, dotyczącego również nauk o zarządzaniu”. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane metodologiczne uwarunkowania sukcesu organizacji jako próba uzupełnienia luki w literaturze przedmiotu dotyczącej tego czynnika.

Sukces organizacji³ jest wynikiem realizacji poszczególnych celów częściowych na wszystkich poziomach organizacji i we wszystkich obszarach funkcjonalnych. Skuteczne osiąganie celów zarówno operacyjnych, jak i strategicznych jest uwarunkowane przez wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Niemniej jednak istotne znaczenie w osiąganiu wyznaczonych celów jest odpowiednie wykonywanie różnych zadań poprzez rozwiązywanie szeroko rozumianych problemów zarządzania [Szarucki, 2010, s. 172]. Kwestia ta wymaga odpowiedniego doboru metod⁴ oraz ich prawidłowego stosowania w ramach przyjętej

² Sukces może być rozumiany w kategoriach wielkości przedsiębiorstwa, udziału w rynku, rentowności, korzyści osiąganych przez udziałowców. Inni akcentują reputację, jaką przedsiębiorstwo cieszy się wśród swoich klientów, pracowników czy w swych kręgach gospodarczych. Termin ten tłumaczony jest również w kontekście sprawności technicznej i zdolności wprowadzania innowacji [Kay, 1996, s. 8]. Przyjmując perspektywę teorii ewolucji, sukces organizacji rozumieć będziemy w kontekście jej przetrwania i rozwoju; z kolei kryzys traktować jako oznakę naturalnego mechanizmu selekcji [Strużyna i inni, 2009, s. 92]. Z kolei J. Penc [1996, s. 58] utożsamia sukces organizacji z pomyślnym zakończeniem jakiegoś przedsięwzięcia.

³ W przypadku współczesnych organizacji utożsamiany z jej rozwojem w dłuższym horyzoncie czasowym.

⁴ T. Kotarbiński [1969, s. 86] definiuje metodę (system postępowania) jako „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań

procedury w oparciu o określoną metodykę postępowania badawczego⁵. Zagadnienia te są przedmiotem badań metodologii szczegółowej nauk o zarządzaniu⁶, a dokładniej jej warstwy pragmatycznej [Lisiński 2011a, s. 16; Lisiński, 2011b, s. 227].

Osiąganie sukcesu, rozpatrywanego w kategoriach procesu, zakłada m.in. stosowanie odpowiednich metod w rozwiązywaniu różnorodnych problemów zarządzania, które umożliwią realizację założonych celów, a tym samym zwiększą prawdopodobieństwo sukcesu organizacji⁷. Niemniej jednak zadanie to nie jest łatwe z kilku powodów. Jednym z nich jest „rosnący stopień złożoności i kompleksowości zadań oraz warunków ich realizacji, które należy uwzględnić w tym procesie” [Szarucki, 2010, s. 171]. Po drugie, organizacje często rozwiązują problemy w sposób daleki od ideału na podstawie własnego doświadczenia lub intuicji, a nawet naśladując inne podmioty i ulegając modom w zarządzaniu [Dworzecki, 2008]. Prowadzi to do mało racjonalnych zachowań, nawet w przypadku, gdy doradcy zewnętrzni zapewniają o skuteczności proponowanych przez siebie narzędzi badawczych. Ponadto organizacje często „nie potrafią identyfikowanego problemu rozwiązywać w kategoriach problemu decyzyjnego, nie umieją wiązać go z procesem decyzyjnym” [Lisiński, 2011b, s. 228].

W literaturze przedmiotu nie sposób znaleźć jednomyślnej koncepcji doboru metod. Dokonując przeglądu wybranych metod organizatorskich, M. Ćwiklicki [2011, s. 56] zwraca uwagę, iż twórcy tych metod

składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania”. Z kolei, dobór (*assortment, selection*) oznacza „wybór przeprowadzany po to, by wybrany i oceniony dodatnio przedmiot (...) włączyć do tworzonego kompleksu” [Pszczółowski, 1978, s. 49]. Termin ten jest synonimem hasła „wybór” (*selection, choice*) i oznacza „wyróżnienie jakiegoś przedmiotu z określonego zbioru przedmiotów ze względu na jakieś przyjęte kryterium” [Pszczółowski, 1978, s. 274].

⁵ Znajomość oraz umiejętność praktycznego stosowania metod wchodzących w skład metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu „przesądza o sukcesie organizacji” [Lisiński, 2011b, s. 226].

⁶ Przyjmując za T. Kotarbińskim, że metodologia w ujęciu ogólnym to „nauka o metodach, czyli sposobach umiejętnego działania” [Kotarbiński, 1961, s. 516], można definiować metodologię nauk o zarządzaniu jako naukę o „metodach identyfikowanych na gruncie tej dyscypliny naukowej” [Lisiński 2011a, s. 17].

⁷ Należy podkreślić, iż trafne podejmowanie decyzji dotyczących wyboru odpowiednich metod rozwiązywania problemów prowadzi do lepszej realizacji celów organizacji. Z kolei brak decyzji lub zastosowanie niewłaściwej metody w przypadku wyłonienia się problemu ma negatywne skutki zarówno dla organizacji, jak i decydenta odpowiedzialnego za dokonanie odpowiedniego wyboru [Ireland, Miller, 2004, s. 8].

dokonywali doboru autorskiego zestawu narzędzi „w zależności od rodzaju problemów, z jakimi mieli do czynienia”. Na przykład A. Chauvet [1997] zwraca uwagę na problem wyboru sposobu oceny metod, szczególnie w przypadku, gdy nie zostały wyznaczone precyzyjne cele. Autor ten proponuje dobór metod opierać na ocenie ich skutków, natomiast „wyniki ich zastosowania powinny być potwierdzone w praktycznym działaniu” [Chauvet, 1997, s. 29]. Propozycja ta potwierdza pogląd J. Zieleniewskiego, który uważa, iż jednym z kluczowych warunków skuteczności i efektywności jest wykorzystanie metod odpowiednich dla danego działania oraz uwarunkowań [Zieleniewski, 1981, s. 80].

Proces doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania utrudnia również sytuacja dotycząca stanu uporządkowania metod według określonych kryteriów klasyfikacji, a raczej jego braku. W tej kwestii jednoznacznie wypowiedział się Z. Martyniak [1976a, s. 347], stwierdzając, że „uzyskanie w pełni wyczerpującej i rozłącznej klasyfikacji metod i technik organizacji oraz zarządzania jest mało prawdopodobne, choćby dlatego, że niektóre z nich są wielofunkcyjne (w podwójnym znaczeniu: funkcji, której służą, i funkcji zarządzania, do jakiej mogą być odniesione)”.

Powyższe rozważania na temat metodologicznych uwarunkowań sukcesu organizacji w kontekście doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania implikują potrzebę opracowania odpowiedniego instrumentu badawczego w postaci modelu.

2. Struktura procesu budowy modelu doboru metod zarządzania

Niewątpliwie opracowanie modelu⁸ doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów organizacji stanowić może istotny wkład w rozwój metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu i przesądzać o sukcesie organizacji. Dobór metod zarządzania będzie przebiegał w dwóch fazach: 1) ustalenia i oceny sytuacji problemowej (problemu), 2) doborze metody rozwiązania problemu. Pierwsza faza składać się będzie z następujących po sobie kroków badawczych:

- 1) identyfikacja problemu do rozwiązania,
- 2) analiza problemu (strukturalna i procesowa),

⁸ Model w tym kontekście oznacza wzorzec i przedstawia podstawowe założenia metodyczne doboru metod zarządzania. Z kolei metoda modelowania stanowi jedną z głównych koncepcji badawczych powszechnie stosowanych w metodologii nauk o zarządzaniu [Szarucki, 2011, s. 265].

- 3) ocena istotności problemu w kontekście jego identyfikacji,
- 4) ustalenie warunków rozwiązania problemu.

Druga faza proponowanej metodyki badawczej dotyczy procedury doboru metod ze zbioru dostępnych metod ze względu na przyjęte kryteria⁹ oceny:

- 1) zdefiniowanie zbioru metod rozwiązywania problemów,
- 2) określenie kryteriów oceny metod oraz ich weryfikacja,
- 3) ocena metod według przyjętych kryteriów oceny,
- 4) wybór odpowiedniej metody.

Poniżej skupimy się jedynie na drugiej fazie, a mianowicie metodyce doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania¹⁰.

W przedstawionej powyżej strukturze procesu budowy modelu doboru metod pierwszym zadaniem badawczym jest **zdefiniowanie zbioru metod rozwiązywania problemów** oraz określenie ich podstawowych cech¹¹. Ma to na celu ustalenie metod dostępnych, czyli stanowiących podstawowy arsenał instrumentalny zarządzania charakterystyczny dla danej organizacji. Sprecyzowanie głównych cech poszczególnych metod pozwoli dokonać ich klasyfikacji według przyjętych kryteriów podziału. Ostatecznym rozwiązaniem tego zadania badawczego będzie określenie klas, grup lub rodzin metod spełniających określone kryteria (zob. tablica 1).

Zadanie to jest niezwykle trudne i wymaga od decydenta wiedzy merytorycznej i metodologicznej z zakresu metod rozwiązywania problemów, ich budowy, podstawowych cech czy ograniczeń w stosowaniu. W literaturze przedmiotu wyróżnić można różne podejścia w klasyfikowaniu metod z zakresu organizacji i zarządzania. Ponadto metody zarządzania nieustannie ewoluują [Jagoda, Lichtarski, 2003; Ćwiklicki, 2011] i występują na trzech poziomach¹² różniących się stopniem szczegółowości opisu.

⁹ T. Pszczołowski [1978, s. 108] definiuje kryterium jako „wzgląd brany pod uwagę przy wyborze, hierarchizacji, ocenianiu, szacowaniu itp. działaniach, opierających się na pewnych narzuconych sprawcy lub przyjętych dowolnie przez sprawcę założeniach”.

¹⁰ Zakładamy, iż problem zarządzania został zidentyfikowany, zdefiniowany i oceniony poprawnie, jak również ustalono stan pożądany (tzn. idealny stan, jaki ma być po rozwiązaniu problemu).

¹¹ Czyli to, „co orzeka się o przedmiocie, odpowiadając na pytanie, jaki on jest” [Pszczołowski, 1978, s. 31].

¹² Struktura metod tworząca metodologię nauk o zarządzaniu składa się z trzech poziomów, utożsamianych odpowiednio: I z filozofią, II z metodą, III z techniką [Lisiński, 2011a, s. 20].

Tablica 1. Przegląd wybranych klasyfikacji metod zarządzania

Autor	Klasyfikacja metod
J.M. Mouchot	Podmetody (mikrometody) Metody lokalne Metody ogólne Supermetody Tzw. mity przewodnie twórczego myślenia
J.M. Mouchot, A. Moles	Metody heurystyczne Metody zracjonalizowane Metody klasyczne
M. Budzanowska	Metody preparacji do rozwiązywania zagadnień Metody rozwiązywania zagadnień Metody wykładu gotowych rozwiązań
A. Drevet	Metody wykrywania i definiowania problemów Metody rozpoznawania problemów Metody porządkowania Metody krytycznej analizy Metody eksploracji pola rozwiązań Metody odnawiania punktu widzenia
Z. Martyniak	Metody definiowania i rozpoznawania problemów Metody zbierania informacji i modelowania problemów Metody analizy i oceny problemów Metody znajdowania rozwiązań organizatorskich
Z. Mikołajczyk	Metody diagnostyczne Metody optymalizacji i prognozowania Metody planowania i kontroli Metody kierowania ludźmi
A. Chauvet	Metody menedżerów Metody osób kształtujących personel Metody pracowników operacyjnych Metody organizatorów Metody techników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Budzanowska, 1967; Chauvet, 1997; Drevet, 1971; Martyniak, 1976b; Mikołajczyk, 1976; Mouchot, Moles, 1971].

Drugim zadaniem badawczym będzie **określenie kryteriów oceny metod oraz ich weryfikacja**. Ocena metod ma na celu ustalenie ich skuteczności względem realizacji podstawowych funkcji. Niemniej jednak decydent rozwiązujący konkretny problem zarządzania może kierować się różnymi kryteriami w zależności od przyjętych priorytetów oraz możliwości związanych z zastosowaniem danej metody. Jako przykła-

dowe parametry oceny metod wymienić można: nakłady finansowe związane ze stosowaniem metody, czasochłonność metody, wymagany poziom wiedzy od podmiotu stosującego metodę, rodzaj danych przetwarzanych przez metodę, obszar zastosowania w organizacji, zaangażowany szczebel organizacji czy ograniczenia stosowania metody.

Każda metoda powinna spełniać wymagania metodyczne rozumiane jako skorelowanie zasady metodycznej, stosowanego podejścia, języka, ograniczeń oraz wyposażenia w ramach procedur wykorzystywanych do rozwiązywania określonych problemów [Antoszkiewicz, 1990, s. 29]. Podczas rozwiązywania różnego rodzaju problemów zarządzania używa się kryteriów skuteczności i efektywności poszczególnych metod¹³.

Niniejszy krok badawczy należy zatem rozpocząć od ustalenia wstępnego zbioru kryteriów oceny. Należy skoncentrować się na tych parametrach metody, które mają duże znaczenie oceniające [Lisiński, 1992, s. 115]. Główną przesłanką merytoryczną decydującą o ustaleniu wstępnego zbioru kryteriów oceny będą wyniki ustaleń diagnostycznych oraz istota warunków rozwiązania problemu. Zasadniczym celem podjęcia danego kroku badawczego będzie weryfikacja wstępnego zbioru kryteriów oceny metod oraz przypisanie wag lub rang poszczególnym kryteriom. Weryfikacja wstępnego zbioru kryteriów sprowadza się do „takiego jego przetworzenia, które pozwoli spełnić metodologiczne wymagania, jakie stawia się wszystkim kryteriom oceny”¹⁴. W rezultacie pozostaną tylko te kryteria oceny, które spełniają oczekiwania decydenta związane ze specyfiką rozwiązywanego problemu.

Trzecim krokiem badawczym jest **ocena metod według przyjętych kryteriów oceny**. Proces oceny polega na ustaleniu oraz przypisaniu

¹³ Skuteczność metody – „zdolność metody do odniesienia zamierzonego skutku; skuteczność metody rozwiązywania problemów – jej zdolność generowania rozwiązań. Efektywność metody – zdolność metody do przyniesienia zamierzonych efektów; efektywność metody rozwiązywania problemów – zdolność metody do usprawnienia firmy (usprawnianie to osiągnięte jest pod warunkiem skuteczności metody)” [Antoszkiewicz, Piech, 1999, s. 31].

¹⁴ W tym celu zaleca się przyjęcie następujących zasad: 1) dążenie do spełnienia postulatu jednoznaczności oceny, co jest osiągnięte przez zredukowanie zbioru kryteriów, 2) zachowanie względnie wszechstronnego charakteru oceny, co jest realizowane przez wyczerpujące opisanie problemu projektowego, 3) jednoznaczne zdefiniowanie każdego z kryteriów oceny, 4) konieczność wyodrębnienia i pomiar skutków oceny, 5) potrzeba określenia wzorców oceny dla poszczególnych kryteriów [Lisiński, 1992, s. 116].

wartości poszczególnym metodom według przyjętego zbioru kryteriów. Narzucają one potrzebę stosowania odpowiednich metod pomiaru. W literaturze przedmiotu najczęściej stosowanymi w praktyce metodami wyznaczania stanu kryteriów oceny są: metoda porównawcza, metoda porządkowa oraz metoda punktowa [Lisiński, 1992, s. 118].

Czwartym i zarazem ostatnim krokiem w proponowanej metodyce postępowania badawczego będzie **wybór odpowiedniej metody**. Wybór ten będzie oparty na wynikach oceny metod dokonanej w poprzednim kroku postępowania badawczego. Zasadniczo decydent będzie miał wybór ograniczony do grupy „najlepiej”¹⁵ ocenianych metod z punktu widzenia rozwiązania konkretnego problemu zarządzania. Następnie decydent uwzględni uwarunkowania zewnętrzne (szanse i zagrożenia) i wewnętrzne (możliwości oraz ograniczenia) związane z prawidłowym zastosowaniem odpowiedniej metody i na tej podstawie podejmie ostateczną decyzję¹⁶.

Zakończenie

Przedstawiona powyżej analiza wybranych uwarunkowań metodologicznych sukcesu organizacji pozwala stwierdzić, iż ten często zaniebdywany obszar badawczy wymaga większej uwagi metodologów nauk o zarządzaniu. Szczególnie istotne w tym przypadku jest opracowanie modelu doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów organizacji jako narzędzia zapewniającego jej sukces. Wynika to z faktu, że dobór właściwej metody w rozwiązywaniu problemu organizacji stanowi kluczowy dylemat zarówno w aspekcie realizacji funkcji organizacji, jak i koncepcji metodycznej.

Propozycja procesu budowy modelu zamieszczona w niniejszym artykule stanowi przyczynek w rozwoju metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu, lecz nie pretenduje do miana ostatecznego rozwiązania i wymaga pogłębionych badań. Kolejnym ważnym etapem w prowadzeniu badań teoretyczno-metodologicznych będzie połączenie modelu doboru metod zarządzania z klasyfikatorem problemów organizacji. Następnym krokiem badawczym będzie testowanie modelu w rzeczywistości organizacyjnej oraz jego dalsze doskonalenie. Głównym zamierzeniem badawczym tego przedsięwzięcia będzie racjonalizacja

¹⁵ Może to być zbiór metod, które mają najwyższą ocenę ważoną lub najwyższą rangę, w zależności od przyjętej skali pomiarowej.

¹⁶ Wybór metody może wymagać jej adaptacji oraz uszczegółowienia.

rozwiązywania problemów organizacji przy pomocy odpowiednich metod zarządzania.

Literatura

1. Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.
2. Antoszkiewicz J., Piech K. (1999), *Metody rozwiązywania problemów*, w: *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, Antoszkiewicz J. (red.), SGH, Monografie i Opracowania nr 467, Warszawa.
3. Budzanowska M. (1967), *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Molesę*, „Prakseologia” nr 26.
4. Chauvet A. (1997), *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa.
5. Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie nr 203, Kraków.
6. Drevet A. (1971), *Les grandes methodes d'action a l'usage des dirigeants*, Fayard-Mame, Paris.
7. Dworzecki Z. (2008), *Mody w zarządzaniu*, w: *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, Marciniak S., Ostaszewski J. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
8. Ireland R.D., Miller C.C. (2004), *Decision-making and firm success*, „Academy of Management Executive” vol. 18, no. 4.
9. Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” nr 1.
10. Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
11. Kotarbiński T. (1961), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław–Kraków–Warszawa.
12. Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
13. Lisiński M. (1992), *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 105.
14. Lisiński M. (2011a), *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Czekaj J., Lisiński M. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

15. Lisiński M. (2011b), *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji*, w: *Źródła sukcesu organizacji*, Rybicki J., Machel W. (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2, Sopot.
16. Martyniak Z. (1976a), *W sprawie klasyfikacji metod i technik organizacji i zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 8.
17. Martyniak Z. (1976b), *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa.
18. Mikołajczyk Z. (1976), *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji” nr 7.
19. Mouchot J.M., Moles A. (1971), *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard-Mame, Paris.
20. Penc J. (1996), *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
21. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Kraków.
22. Strużyna J., Majowska M., Ingram T. (2009), *Sukces organizacji z perspektywy teorii ewolucji*, w: *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Rutka R., Wróbel P. (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/1, Sopot.
23. Szarucki M. (2010), *Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania*, w: *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
24. Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Czekał J., Lisiński M. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
25. Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Wszystkie dyscypliny naukowe muszą nieustannie doskonalić swoje metody badawcze. Przed takim zadaniem stoją także nauki o zarządzaniu. Podjęty w artykule problem dotyczył będzie analizy metodyki doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania w kontekście sukcesu organizacji. Tematyka artykułu mieści się w ramach metodologii szczegółowej nauk o zarządzaniu i ma charakter teoretyczno-metodologiczny.

Celem artykułu jest próba opracowania modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania, będącego nieodłącznym elementem metodologii zarządzania warunkującym sukces organizacji. W pierwszej części omówione zostały metodologiczne uwarunkowania sukcesu organizacji. W drugiej zaprezentowano propozycję modelu doboru metod zarządzania oraz wnioski końcowe.

Słowa kluczowe

problemy zarządzania, dobór metod, modelowanie, rozwiązywanie problemów, sukces organizacji

Model of management methods selection as an instrument determining organization's success (Summary)

All scientific disciplines must constantly refine their research methods. Management as a discipline of economic science deals with this issue. The research problem being discovered in this paper concentrates on the analysis of the methodology of problem-solving methods' selection in management in the context of an organization's success. The topic covers a detailed methodology of management and has a theoretical-methodological character.

The main goal of the paper is to develop a model of methods selection for management problem solving that is an inherent element of management methodology determining organization's success. First part of the paper explores methodological determinants of an organization's success. Second part presents a proposal of the model of management methods selection and final conclusions.

Keywords

management problems, tools selection, modeling, problem solving, organization's success

