

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Marek Szarucki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: szaruckm@uek.krakow.pl

---

## **DOBÓR METOD W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA W OPINII PRACOWNIKÓW NAUKOWO-DYDAKTYCZNYCH**

---

### **SELECTION OF METHODS IN MANAGEMENT PROBLEM-SOLVING BASED ON RESPONSES OF ACADEMIC STAFF**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.44

JEL Classification: M1, M10, M19

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zbadanie natury problemów zarządzania w kontekście doboru metod ich rozwiązywania. Obiektem badania są cechy problemów zarządzania w nawiązaniu do metod ich rozwiązywania. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz pogłębione wywiady z pracownikami naukowo-dydaktycznymi ekonomicznych uczelni wyższych (badania pilotażowe). Wyniki badań świadczą o złożoności przedmiotu badań, wskazują na szereg cech problemów zarządzania istotnych z punktu widzenia ich rozwiązywania, ograniczenia, determinanty doboru metod oraz zalecenia usprawniające. Uzyskane wyniki mają wymiar poznawczy, metodologiczny oraz praktyczny.

**Słowa kluczowe:** problemy zarządzania, dobór metod, metodologia, nauki o zarządzaniu.

**Summary:** This article aims at examining the nature of management problems in the context of selecting methods for their solving. The object of the study are the problems of management with relation to methods of their solving. The research methods used are: literature review and interviews with academics from economic universities (a pilot study). The findings indicate the complexity of the object of the study, point out at the number of features of management problems relevant to their solving, present the determinants of methods selection and recommendations. The presented results are of cognitive, methodological and practical character.

**Keywords:** management problems, method selection, methodology, management science.



*Problem dobrze ujęty to problem w połowie rozwiązany.*

Charles Kettering

## 1. Wstęp

Funkcjonowanie i rozwój organizacji, bez względu na ich wielkość czy lokalizację, zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Menedżerowie na każdym szczeblu w hierarchii organizacyjnej podejmują różnego rodzaju decyzje, które mają na celu rozwiązywanie konkretnych problemów biznesowych. Jedną z kluczowych kwestii w trakcie tego procesu jest odpowiedni dobór metod rozwiązywania problemów zarządzania. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo pojawienia się trudności na skutek odwoływania się do swoich doświadczeń albo intuicji, naśladowania trendów mody lub innych przedsiębiorstw [Zimniewicz 2011]. Osobom piastującym kierownicze stanowiska brakuje czasem wiedzy, że „dobór metody jest kompromisem pomiędzy gotowością i zdolnością organizacji do sprawnego rozwiązywania problemów z jednej strony, oraz znajomością i umiejętnością praktycznego wykorzystania metod zarządzania, z drugiej” [Lisiński 2011, s. 228]. Rozwiązywanie problemów zarządzania stanowi dla teoretyków nauk o zarządzaniu jeden z kluczowych obszarów naukowo-badawczych, aczkolwiek kwestie związane z metodyką doboru metod są rzadko podejmowane. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest brak badań nad specyfiką problemów zarządzania oraz zagadnieniami związanymi z doбором metod ich rozwiązywania<sup>1</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie natury problemów zarządzania w kontekście doboru metod ich rozwiązywania. Tak sformułowany cel badawczy zostanie zrealizowany przy pomocy analizy krytycznej literatury przedmiotu oraz pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych wśród wybranych pracowników naukowo-dydaktycznych nauk ekonomicznych. W pierwszej części opracowania zaprezentowane zostaną wybrane zagadnienia teoretyczno-metodologiczne związane ze specyfiką problemów zarządzania oraz doboru metod w procesie ich rozwiązywania. W części drugiej przedstawione będą wyniki badań własnych wśród pracowników naukowo-dydaktycznych, ich interpretacja w aspekcie poznawczym, metodologicznym i praktycznym oraz wnioski końcowe.

---

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł jest jednym z etapów badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Model doboru metod w procesie rozwiązywania problemów zarządzania” finansowanego ze środków przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki (nr decyzji 2014/13/B/HS4/03452). Autor jest kierownikiem projektu, w ramach którego przygotowano oryginalną koncepcję badawczą, polegającą na poznaniu opinii pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni wyższych na temat natury problemów zarządzania w kontekście doboru metod ich rozwiązywania. Wyniki badań posłużą do udoskonalenia instrumentu badawczego, jakim jest ankieta, oraz realizacji w kolejnym etapie prac mających na celu zbudowanie koncepcji doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania.

## 2. Problemy zarządzania i dobór metod w świetle literatury przedmiotu

### 2.1. Istota problemów zarządzania

Problemy zarządzania oraz proces ich rozwiązywania stanowią jeden z kluczowych obszarów zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków zajmujących się tym zagadnieniem. Są one zatem analizowane z perspektywy zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, marketingu, produkcji czy stosowania odpowiednich metod w procesie ich rozwiązywania. 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. Z tego powodu ta część artykułu zawiera omówienie tego aspektu.

Słowo „problem” stanowi jeden z najbardziej rozpowszechnionych terminów naukowych i potocznych. Termin ten jest jednak często nadużywany z uwagi na trudności definicyjne<sup>2</sup>. W literaturze przedmiotu spotykane są trzy główne grupy definicji tego pojęcia [Cackowski 1964; Koziński 1969; Flakiewicz, Wawrzyniak 1978; Antoszkiewicz 1990; Hicks 1991]<sup>3</sup>. W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję J. Antoszkiewicza [1990, s. 20], według której problem występuje wtedy, „gdy w określonym czasie istnieje uświadomione wymaganie zmiany różnicy – obserwowanej lub spodziewanej – między stanem istniejącym, który odpowiada temu, co jest w rzeczywistości, a stanem oczekiwanym, który opisuje to, co jest antycypowane”<sup>4</sup>. Problemy zarządzania dotyczą stanowisk kierowniczych, niezależnie od szerebła w hierarchii organizacji. Są one identyfikowane oraz z mniejszym lub większym sukcesem rozwiązywane przez menedżerów.

Problemy zarządzania mogą być klasyfikowane na różne sposoby w zależności od przyjętych kryteriów podziału (por. [Mackenzie i in. 2006]). Na przykład H. Simon wskazuje, że problemy mogą być programowalne i nieprogramowalne lub dobrze ustrukturyzowane (*well-structured*) i słabo ustrukturyzowane (*ill-structured*) [Simon 1973; 1997; Flakiewicz, Wawrzyniak 1978, s. 129-149]. Problemy mogą dotyczyć obszarów strategicznych oraz operacyjnych funkcjonowania organizacji [Drucker 1954] lub wynikać ze stosunków międzyludzkich wewnątrz lub na zewnątrz organizacji [Blake, Mouton 1964]. Inni autorzy, badający występowanie problemów zarządzania w organizacji, proponują ich różnorodne typologie i klasyfikacje [Maier, Hoffman 1964; Taylor 1974; Nadler 1983; Smith 1988; Walsh 1988; Cowan 1991; Mikołajczyk 1999; Szarucki 2010b; 2011]. Na przykład Cowan [1991] zaproponował

<sup>2</sup> J. Koziński zwrócił uwagę na występowanie ponad 30 różnych definicji tego terminu w pracach pedagogicznych i psychologicznych [Koziński 1969, s. 14].

<sup>3</sup> Pierwsza grupa definicji traktuje problem w kategoriach antycypacji stanu oczekiwanego, druga – jako różnicę między stanem początkowym a oczekiwanym, z kolei trzecia, nie określając samego problemu, omawia procedurę jego rozwiązania [Antoszkiewicz 1990, s. 18].

<sup>4</sup> Wyjaśnienie takie jest zgodne z definicją G.F. Smitha [1988, s. 1492].

podział problemów zarządzania według następujących kategorii rodzajowych: zasoby ludzkie, strategia, operacje, marketing, produkcja, kierowanie, systemy informacyjne, otoczenie organizacji, komunikacja, klienci oraz rachunkowość. Zaproponowana typologia pozwala usystematyzować obszary występowania problemów zarządzania oraz relacje pomiędzy nimi, a także zastosować nomenklaturę charakterystyczną i zrozumiałą dla menedżerów.

Zgodnie z teorią rozwiązywania problemów poszczególne decydent w określonym momencie może postrzegać problem jako ustrukturyzowany, możliwy do ustrukturyzowania albo nieustrukturyzowany [Smith 1988, s. 1499]. W przypadku problemów ustrukturyzowanych decydent jest w stanie zidentyfikować odpowiednią strategię jego rozwiązania. Z kolei natykając się na problem możliwy do ustrukturyzowania, decydent jest w stanie znaleźć strategię jego rozwiązania, na przykład przy pomocy odpowiedniej metodyki pozwalającej na jego ustrukturyzowanie. Wreszcie, gdy problem nie jest ustrukturyzowany, ustalenie skutecznej strategii jego rozwiązania staje się bardzo trudne, a w niektórych przypadkach – wręcz niemożliwe. W miarę rozwoju teorii oraz wyłaniania się bardziej zaawansowanych koncepcji identyfikacji i rozwiązywania problemów zarządzania te problemy, które wcześniej nie mogły zostać ustrukturyzowane przy danym poziomie wiedzy, stają się ustrukturyzowane, a tym samym łatwiejsze do rozwiązania.

Badania z zakresu kategoryzacji problemów zarządzania nie należą do łatwych i stanowią wyzwanie dla metodologów nauk o zarządzaniu [Smith 1995]. Wiązą się z nimi trudności z operacjonalizacją tego rodzaju konstrukcji, zwłaszcza z określeniem elementów, które powinny być zawarte w kategorii problemu zarządzania. Dodatkowy kłopot sprawia identyfikacja źródła problemów, a tym samym ustalenie, co menedżerowie uważają za problemy zarządzania, a czego nie. Istnieje kilka sposobów określenia kategorii problemów oraz ich atrybutów [Smith 1995]: 1) analiza dostępnych typologii problemów, 2) analiza literatury przedmiotu w poszukiwaniu kategorii, 3) badanie opinii menedżerów<sup>5</sup>. Pojawia się jednak pytanie, co można uznać za kategorię różnicującą problem zarządzania.

W tej sytuacji pomocne może być ustalenie, czy proponowana kategoria problemu zawiera informacje (atrybuty problemu) niezbędne do podjęcia działań służących jego rozwiązaniu. Takie stanowisko reprezentują J.E. Dutton i in. [1989, s. 393], twierdząc, że „może być tak, że cechy kwestii zawierające w sobie implikacje wobec tego, jak osoba reaguje na daną kwestię [...] mogą mieć kluczowe znaczenie w określaniu kategorii, jakie są wykorzystywane do klasyfikacji wydarzeń, rozwoju czy trendów”. Niemniej jednak ocena kategorii według tego kryterium pozbawia sensu wiele klasyfikacji spotykanych w literaturze przedmiotu<sup>6</sup>. Dzieje się tak dlatego, że w większości

<sup>5</sup> Oprócz wymienionych trzech sposobów badania atrybutów problemu zarządzania zasadne wydaje się poznanie opinii pracowników naukowo-dydaktycznych, a zwłaszcza metodologów nauk o zarządzaniu.

<sup>6</sup> Mimo niespełniania tego kryterium tworzenie klasyfikacji jest bardzo wymagające pod względem metodologicznym (por. [Wójcik 1965]). Dlatego też w praktyce badawczej „szuka się często wyjścia przez budowanie typologii” [Nowak 2012, s. 161].

organizacji brakuje precyzyjnie zbudowanych programów działania w przypadku występowania problemów strategicznych kontra operacyjnych, marketingowych kontra finansowych oraz zagrożeń kontra szans.

Badanie problemów zarządzania stanowi jedno z głównych zadań teoretyków nauk o zarządzaniu. Umożliwia ono opracowanie koncepcji teoretyczno-metodologicznych dostarczających konkretnych zaleceń dla praktyków zarządzania. Problemy zarządzania charakteryzują różnorodne cechy, m.in. takie jak: stopień złożoności (proste, złożone), charakter problemu (dewiacyjne, optymalizacyjne, innowacyjne), stopień ustrukturyzowania (dobrze ustrukturyzowane, słabo ustrukturyzowane lub nieustrukturyzowane) [Szarucki 2011, s. 274]. Poszukiwania badawcze w zakresie identyfikacji cech oraz tworzenia i doskonalenia typologii problemów zarządzania stanowią duże wyzwanie, jednakże mogłyby usprawnić proces operacjonalizacji tego ważkiego problemu badawczego<sup>7</sup>.

## 2.2. Wybór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania

Rozwiązywaniu problemów zarządzania, rozpatrywanemu jako proces podejmowania decyzji, poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu; powstały też liczne modele opisujące oraz doskonalące ten proces (zob. [Miller, Starr 1971; Wawrzyniak 1977; Flakiewicz, Wawrzyniak 1978; Lang i in. 1978; Simon 1982; Antoszkiewicz 1997; Ziębicki 2014; Stabryła (red.) 2015]). Niemniej jednak dokonania w tym zakresie budzą niedosyt poznawczo-aplikacyjny, co rodzi potrzebę prowadzenia dalszych badań w celu usprawnienia procesu adaptacji teorii, a zwłaszcza jej aspektów metodologicznych, do potrzeb praktyki gospodarczej<sup>8</sup>.

Problemy zarządzania rozwiązywane są przy pomocy odpowiednich metod. Metody zarządzania (często utożsamiane z metodami rozwiązywania problemów zarządzania) są liczne i bardzo zróżnicowane, co utrudnia dokonanie ich pełnej klasyfikacji [Martyniak 1999; Zimniewicz 2003; Armstrong 2006; Mikołajczyk 2008; Szarucki 2014]. W literaturze przedmiotu spotkać można liczne opracowania poświęcone problematyce rozwoju metod zarządzania [Mikołajczyk 2001; Jagoda, Lichtarski 2003; Zimniewicz 2003; Ćwiklicki 2011]. Ponadto charakteryzują się one różnym stopniem uogólnienia, co oznacza, iż mogą zostać mniej lub bardziej drobiazgowo zarysowane i opisane<sup>9</sup>. Wymienione cechy metod oraz brak ich wyczerpującej klasyfikacji utrudniają proces doboru metod w rozwiązywaniu konkretnych problemów zarządzania.

---

<sup>7</sup> Operacjonalizacja lub inaczej operacjonizacja problemu jest niezbędna w celu lepszego jego rozwiązania (por. [Babbie 2005, s. 153-162; Cabała 2015, s. 165]).

<sup>8</sup> Zwracają na to uwagę m.in. A.K. Koźmiński [2004, s. 10] oraz M. Lisiński [2013, s. 169], badając stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny empirycznej.

<sup>9</sup> Z. Martyniak metodę rozpatrywaną na najniższym poziomie abstrakcji utożsamia z procedurą, receptą lub techniką, a na poziomie najwyższym – z pojęciem zasady [Martyniak 1999].

Sprawą kluczową podczas rozwiązywania problemów zarządzania jest dobór odpowiednich metod<sup>10</sup>, co stanowi najczęstszy dylemat osób na stanowiskach kierowniczych<sup>11</sup>. W literaturze przedmiotu można wyszukać wskazówki teoretyczno-metodyczne wspomagające selekcję metod w tym zakresie (por. [Pieter 1967; Gift, Kinney 1996]. J. Pieter [1967, s. 97] uważa, że „metoda jest funkcją problemu”. Oznacza to, iż charakter zidentyfikowanego problemu determinuje w dużym stopniu wybór metody. Podejście to może mieć zastosowanie przy doborze metod, gdyż to problemy są źródłem poszukiwania właściwych metod. Z kolei R.G. Gift i C.F. Kinney [1996, s. 282] wskazują na trzy kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić w trakcie doboru metody: kontekst organizacyjny, cechy odpowiedniej metody oraz zawartość obszaru problemowego (np. koszty, jakość, wyniki sprzedaży)<sup>12</sup>.

Dokonując wyboru określonej metody w procesie rozwiązywania problemów zarządzania, decydenci mogą kierować się różnymi motywami lub przesłankami (zob. [Szarucki 2010a, s. 171]). Przesłanki wyznaczające dobór metod można podzielić według trzech podstawowych obszarów na teoretyczne, metodologiczne i praktyczne.

Do pierwszej grupy należą podstawy teoretyczne traktujące o istocie, prawach oraz regułach charakteryzujących dobór metod z perspektywy czynników, które go determinują. Wśród nich wyróżnić należy modele teoretyczne, które zawierają w sobie czynniki o charakterze egzogenicznym lub endogenicznym<sup>13</sup>, określające wybór metody oraz istotność poszczególnych przesłanek w procesie doboru metod.

Motywy metodologiczne dotyczą aspektów związanych z naturą metod oraz metodyką ich stosowania. Racjonalność metodologiczna stanowi jedną z głównych przesłanek tego rodzaju, pomocnych podczas doboru metod w procesie rozwiązywania problemów zarządzania (zob. [Wawrzyniak 1977, s. 120])<sup>14</sup>. Wiedza w zakresie podejmowania decyzji oraz umiejętność jej stosowania w praktyce zarządzania

---

<sup>10</sup> Za Z. Mikołajczyk przyjęto, iż jest to usystematyzowane postępowanie, oparte na „naukowych zasadach badawczych, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych” [Mikołajczyk 1999, s. 39].

<sup>11</sup> Procedurę rozwiązywania problemów sprowadzić można do takich etapów, jak [Antoszkiewicz, Pawlak 2000, s. 169]: 1) sformułowanie problemu, 2) wypracowanie wariantów, 3) wdrożenie wybranego wariantu.

<sup>12</sup> R.G. Murdick i D.R. Cooper [1982, s. 127-137] sugerują, aby opierać wybór metod na takich kryteriach, jak: 1) przedmiotowe, 2) podmiotowe, 3) przydatności, 4) czasu, 5) dostępności, 6) ciągłości oraz 7) kompleksowości.

<sup>13</sup> Teorie mogą charakteryzować uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne organizacji, co również określa rodzaj przesłanek – zewnętrzne i wewnętrzne.

<sup>14</sup> Według T. Kotarbińskiego racjonalność metodologiczna ma miejsce wtedy, kiedy „uznajemy za rozumne, czyli racjonalne, postępowanie danego osobnika, skoro postępuje on wedle wskazań posiadanej wiedzy, a przez posiadaną wiedzę rozumiemy tutaj ogół tych posiadanych informacji, którym, zważywszy na sposób ich uzasadnienia, ów osobnik winien przypisać prawdopodobieństwo dostateczne do tego, by postępować tak, jak gdyby były prawdziwe” [Kotarbiński 1969, s. 134].

przedsiębiorstwem stanowią w przypadku menedżerów podstawowy warunek owej racjonalności<sup>15</sup>.

Przesłanki praktyczne określić można jako te, które uzasadniają możliwość rzeczywistego zastosowania metod w trakcie rozwiązywania problemu zarządzania. Nierzadko menedżerowie kierują się motywami praktycznymi doboru metod (np. bazując na doświadczeniu własnym lub posiadanej wiedzy o danej metodzie).

Podsumowując powyższe rozważania teoretyczno-metodologiczne, sformułować można następującą tezę: poznanie cech problemów zarządzania, istotnych w procesie ich rozwiązywania, oraz czynników wpływających na dobór metod pozwoli opracować koncepcję doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania<sup>16</sup>.

### **3. Problemy zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych. Wyniki badań pilotażowych**

W niniejszej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań pilotażowych o charakterze jakościowym [Babbie 2005, s. 327; Juszczyk 2013] przeprowadzone z udziałem pracowników naukowo-dydaktycznych i dotyczące cech problemów zarządzania istotnych z punktu widzenia ich rozwiązywania. Przeprowadzona analiza i synteza uzyskanych danych pozwoli rozwiązać postawiony problem badawczy oraz udoskonalić narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz ankiety, który następnie zostanie wykorzystany do przeprowadzenia badań właściwych umożliwiających opracowanie koncepcji doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania (zob. [Szarucki 2013a; 2013b]).

Pogłębione wywiady przeprowadzono z wybranymi pracownikami naukowo-dydaktycznymi w czterech ośrodkach akademickich o profilu ekonomicznym (tab. 2) w okresie od kwietnia do października 2015 r.<sup>17</sup> Kwestionariusz zawierał pięć bloków tematycznych (pytań otwartych), mających na celu uzyskanie oryginalnych danych, które pomogą spojrzeć na badane zagadnienie z szerszej perspektywy:

---

<sup>15</sup> Racjonalność metodologiczna menedżerów może zostać zmierzona przy pomocy odpowiednich metod (zob. [Jankowska-Mihułowicz 2009, s. 157; 2012, s. 133]).

<sup>16</sup> Wstępny zarys koncepcji zaprezentowano m.in. w: [Szarucki 2013a; 2013b].

<sup>17</sup> Wybór tej właśnie metody badań zainspirowany został opracowaniem A.K. Koźmińskiego pt. *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* [Koźmiński 2013]. Wywiady przeprowadzono z trzema pracownikami Leeds Beckett University, jednym pracownikiem Państwowego Uniwersytetu Ekonomicznego w St. Petersburgu, jedną osobą zatrudnioną w National Research University Higher School of Economics (filia w St. Petersburgu) oraz jedną – w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Z uwagi na postawiony problem badawczy logikę doboru próby badawczej oparto na doborze nieprobabilistycznym, z zastosowaniem techniki kuli śnieżnej (*snowball sampling*) [Babbie 2005, s. 205]. Podstawą wyboru uczestników wywiadu pogłębionego były względy merytoryczne (wiedza oraz doświadczenie respondentów z zakresu metodologii zarządzania) oraz pragmatyczne (udział autora w projekcie badawczym w przypadku respondentów z Leeds Beckett University).

1. Jakie są cechy problemów zarządzania istotne z punktu widzenia ich rozwiązywania?

2. Jaka jest relacja wymienionych cech problemu do poszczególnych faz typowego procesu rozwiązywania problemów, a mianowicie do: a) identyfikacji problemu, b) opracowania wariantów rozwiązania problemu, c) wyboru i wdrożenia wariantu)?

3. Jakie są ograniczenia w trakcie rozwiązywania problemów zarządzania?

4. Co determinuje dobór metod rozwiązywania problemów zarządzania?

5. Co ułatwi rozwiązywanie problemów?

Respondent A na pierwsze pytanie, dotyczące cech problemów zarządzania istotnych z punktu widzenia ich rozwiązywania, nie udzielił jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej cech problemów, stwierdzając: „To zależy od natury zarządzania oraz biznesu, produktu, świadczonych usług, wielkości przedsiębiorstwa (np. właściciel [przedsiębiorstwa] zastanawia się, jak motywować pracowników, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw są to różne osoby, a w przypadku przedsiębiorstw dużych – działy odpowiedzialne za rozwiązywanie poszczególnych problemów”<sup>18</sup>. Nadmieniał ponadto, że często są to „problemy rynkowe dotyczące zachowań konsumentów”. Drugi respondent (B) wymienił następujące cechy problemów: znaczenie dla biznesu, czas niezbędny do ich rozwiązania, złożoność, negatywne lub pozytywne konsekwencje rozwiązania problemu, relacja kosztów i korzyści związanych z rozwiązywaniem problemu. Respondent trzeci (C) podał trzy istotne cechy problemów zarządzania: wielowymiarowość, złożoność oraz naturę problemu. Z kolei respondent D wymienił następujące cechy: rodzaj problemu, kompleksowość, czasochłonność, nowość, kapitałochłonność, stopień trudności problemu, oczekiwane skutki oraz ograniczoność możliwości. Respondent E wskazał następujące cechy problemu: rodzaj, wieloaspektowość, czasochłonność, nowość, kapitałochłonność, stopień trudności, oczekiwane skutki oraz obszar rozpowszechnienia. Ponadto zwrócił uwagę na takie cechy, jak „rezerwa czasowa oraz koszty cennych zasobów (np. określony uznany ekspert może poświęcić uwagę danemu problemowi jedynie w [danym] okresie)”. Ostatni respondent (F) wymienił takie cechy problemu, jak: złożoność, horyzont czasowy, cykliczność oraz kategoria.

Jak wynika z odpowiedzi respondentów na pytanie pierwsze, postrzeżenie istotności cech problemów zarządzania jest mocno zróżnicowane i zależy od wielu czynników oraz przyjętej perspektywy wobec problemu zarządzania. Jednak w większości respondenci są zgodni, iż najważniejsze cechy problemów zarządzania z punktu widzenia ich rozwiązywania to: złożoność, rodzaj, zasoby niezbędne do jego rozwiązania oraz spodziewane konsekwencje.

Odpowiadając na pytanie drugie, dotyczące relacji cech problemu do faz procesu jego rozwiązywania, respondent A wskazał, że na etapie identyfikacji problemu ważną jest świadomość jego istnienia oraz tego, na czym on polega: „Należy wiedzieć,

---

<sup>18</sup> O ile nie zaznaczono inaczej, wypowiedzi respondentów zostały zacytowane z uwzględnieniem pisowni oryginalnej.

**Tabela 1.** Dane dotyczące respondentów – pracowników naukowo-dydaktycznych

Respondenci	Reprezentowana uczelnia	Staż pracy, w latach	Tytuł/stopień naukowy	Subdyscyplina nauk o zarządzaniu*
<b>A</b>	Leeds Beckett University, Wielka Brytania	20	PhD, Assistant Professor	Zarządzanie marketingiem
<b>B</b>	Leeds Beckett University, Wielka Brytania	7	PhD, Assistant Professor	Zarządzanie marketingiem
<b>C</b>	Leeds Beckett University, Wielka Brytania	25	PhD, Assistant Professor	Przedsiębiorczość
<b>D</b>	Państwowy Uniwersytet Ekonomiczny w St. Petersburgu, Rosja	20	Prof. dr hab.	Zarządzanie finansami przedsiębiorstw
<b>E</b>	National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Rosja	23	Prof. dr hab.	Zarządzanie finansami przedsiębiorstw
<b>F</b>	Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	18	Dr hab.	Teoria Organizacji i Zarządzania

\* Według klasyfikacji subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu (zob. [Cyfert i in. 2014, s. 43]).

Źródło: badania własne.

jak oraz kiedy problem zidentyfikować, np. produkt może być dobry w kategoriach sprzedaży, lecz konkurenci mogą dostarczyć lepsze produkty pod względem jakości, innowacyjności”. Drugi respondent (B) stwierdził, że na tym etapie istotna jest większość wymienionych przez niego cech, jednakże kluczowym elementem wydaje się koncentracja na problemie. Z kolei respondent C, analizując wszystkie trzy etapy rozwiązywania problemów, zaznaczył, że odpowiedź na pytanie postawione w ankiecie „zależy od rodzaju problemu” oraz „porównywania wariantów rozwiązania problemu”. Respondent D na etapie identyfikacji problemu wymienił takie jego cechy, jak rodzaj oraz nowość. Według respondenta E istotne znaczenie mają rodzaj, wieloaspektowość oraz nowość problemu. Respondent F wskazał natomiast na złożoność i cykliczność problemu, uzasadniając swoje zdanie stwierdzeniem, że łatwiej jest zidentyfikować problemy cykliczne niż te jednorazowe i dodając: „jeżeli problem jest złożony, to trudno zidentyfikować tak naprawdę, o co chodzi”.

Na etapie opracowywania wariantów rozwiązania problemu respondent A podkreślił istotność takich kwestii, jak „rozmowy z pracownikami, innymi osobami, gromadzenie danych, uczenie się od konkurentów, komunikowanie się z ludźmi wewnątrz i na zewnątrz organizacji, skanowanie otoczenia, badanie oczekiwań interesariuszy wobec firmy”. Respondent B podkreślił, że na tym etapie „złożoność problemu jest najważniejsza”. Z kolei respondent D wskazał na istotność takich cech, jak: rodzaj problemu, nowość, kapitałochłonność oraz stopień trudności. Respondent E wymienił zaś: rodzaj, czasochłonność, nowość, kapitałochłonność, rezerwę



czasu, koszty cennych i deficytowych zasobów. Zdaniem respondenta F istotne cechy problemu to horyzont czasowy i cykliczność.

Wybór i wdrożenie wariantu, zdaniem respondenta A, zależy od przyjętej perspektywy – krótkiej bądź długiej. Według respondenta B etap ten wymaga uwzględnienia takich cech problemu, jak siła jego wpływu oraz stosunek kosztów i korzyści wybieranej opcji. Respondent D uważał, że najważniejsze cechy rozważane na tym etapie to: rodzaj problemu, kapitałochłonność, stopień trudności, oczekiwane konsekwencje oraz obszar rozprzestrzenienia. Respondent E wymienił natomiast następujące cechy: kapitałochłonność, stopień trudności, oczekiwane skutki, rezerwa czasu, koszty cennych i deficytowych zasobów. Zdaniem respondenta F złożoność i powtarzalność problemu mają zasadnicze znaczenie na tym etapie.

Podsumowując wyniki odpowiedzi na pytanie drugie, należy podkreślić, iż występujące zróżnicowanie w dostrzeganiu relacji cech problemu zarządzania w poszczególnych fazach jego rozwiązywania uzależnione jest od cech problemu wymienionych w pierwszym pytaniu oraz postrzegania istoty problemu zarządzania.

Trzecie pytanie dotyczyło ograniczeń w trakcie rozwiązywania problemów zarządzania. Respondent A zaliczył do nich brak wiedzy decydenta w zakresie metod, presję czasu i brak kompetencji. Ponadto podkreślił istotność ograniczeń czasowych oraz braku wiedzy w konkretnym obszarze. Respondent B zgodził się ze swoim poprzednikiem co do występowania wymienionych ograniczeń oraz dodał następujące: brak doświadczenia, brak zasobów, tj. „odpowiednich osób (zwłaszcza w marketingu), wyposażenia, oprogramowania, urządzeń elektronicznych”. Z kolei trzeci respondent (C) podkreślił znaczenie poprzednich doświadczeń oraz różnorodności kontekstów rozwiązywania problemów, a także wskazał na zagrożenie, kiedy można pogubić się w szczegółach i nie widzieć całości<sup>19</sup>. Ponadto wymienił takie bariery, jak: ograniczenia czasowe, prawne bądź osobowe, brak wiedzy na temat rozwiązywania problemów, wątpliwości, kogo zaangażować w ten proces. Z kolei respondent D podał następujące grupy ograniczeń: prawne, finansowe, zasobowe, pracy oraz czasowe. Odpowiedź respondenta E zawiera się zaś w następującym stwierdzeniu: „Podstawowe ograniczenia dotyczą rodzaju problemu oraz ograniczeń zasobowych. Wszystkie pozostałe, w zasadzie, mogą być pokonane [pod warunkiem] posiadania odpowiedniej ilości zasobów”. Istotnym ograniczeniem są także według niego wymagania jakościowe stawiane uzyskanemu rozwiązaniu. W przypadku, kiedy nie są one wygórowane, ograniczenia w zasadzie można zminimalizować. Stanowi to „typowy trójkąt zarządzania projektami [na który składają się] koszty, terminy, jakość”. Respondent F jako kluczowe ograniczenie wymienił „opór organizacji, opór ludzi, czyli regułę przekory H. Le Chateliera. Każde rozwiązanie problemu łączy się ze zmianą, z sytuacją niepewną i to budzi zagrożenie”. Oprócz tego ankietowany wskazuje na barierę ludzką, kosztochłonność i brak odpowiedniego wsparcia zarządczego w trakcie rozwiązywania problemów.

<sup>19</sup> Sytuację taką dobrze oddaje angielski idiom: *You can't see the wood for the trees*.

Podsumowując, można stwierdzić, że respondenci są zgodni, iż ograniczenia stanowią poważne wyzwanie w trakcie rozwiązywania problemów zarządzania oraz wymieniają różne grupy ograniczeń. W dużym stopniu zwraca się uwagę na bariery zasobowe, w tym związane z ograniczonymi możliwościami podmiotu rozwiązującego problem.

Czwarte pytanie koncentrowało się na wyjaśnieniu tego, co determinuje dobór metod rozwiązywania problemów zarządzania. Respondent A zwrócił uwagę na takie czynniki, jak: charakterystyka problemu, jego natura oraz skala biznesu, uzasadniając swoje zdanie przykładem z obszaru marketingu i komunikacji, w którym zespół marketingowy byłby pomocny w przypadku dużych przedsiębiorstw, podczas gdy w małych i średnich przedsiębiorstwach najistotniejszą kwestią jest wyróżnienie się na tle konkurentów. Z kolei respondent B wymienił takie aspekty, jak: doświadczenie i umiejętności osoby podejmującej decyzje, ilość czasu, jaką może ona poświęcić na rozwiązanie problemu, stopień trudności w komunikowaniu wyników badań innym zaangażowanym osobom (klientom, menedżerom). Zdaniem respondenta C do czynników tych zaliczyć należy: rozmowy z innymi osobami (zwłaszcza, gdy problemy nie są ustrukturyzowane), intuicję oraz doświadczenie. Respondent D uważał, że na dobór metod mają wpływ następujące czynniki: rodzaj problemu, jego wieloaspektowość, kompetencje i doświadczenie osoby podejmującej decyzje, ograniczenia finansowe, wiedza na temat metod, gotowość do przyjęcia niestandardowych rozwiązań. Z kolei zdaniem respondenta E główne czynniki determinujące dobór metod to: rodzaj oraz wieloaspektowość problemu, presja czasu i czasochłonność problemu, kompetencje oraz doświadczenie decydenta, kapitałochłonność, ograniczenia zasobowe. Respondent F uważał natomiast, że kluczowym czynnikiem określającym dobór metod jest złożoność problemu: „Im bardziej złożony problem, tym w większym zakresie wymaga zastosowania określonej metody lub metod”. Na dobór metod wpływają ponadto kompetencje decydenta, ranga problemu, dostępne środki („bo metody pociągają za sobą koszty”), oczekiwania przełożonych („czy to [problem] ma być rozwiązane metodycznie, czy intuicyjnie, szybko”) oraz kultura organizacyjna.

Jak wynika z odpowiedzi respondentów na czwarte pytanie, dobór metod uzależniony jest od cech problemu zarządzania oraz wiedzy i doświadczenia podmiotu rozwiązującego problem zarządzania. Ponadto istotne znaczenie mają oczekiwania względem rozwiązywanego problemu oraz ograniczenia związane z możliwością wykorzystania poszczególnych metod.

Ostatnie, piąte, pytanie brzmiało następująco: „Co ułatwi rozwiązywanie problemów?”. Respondent A uważał, że w przypadku „małych przedsiębiorstw należy uzyskać porady od innych, rozmawiać z innymi ludźmi, słuchać oraz uczyć się od [nich]”. Zdaniem respondenta B rozwiązywanie problemów ułatwiają: „szkolenia, zwiększanie doświadczenia, praca zespołowa, poszerzanie wiedzy z zakresu metod”. Respondent C podkreślił istotność takich aspektów, jak rozmowa z innymi oraz stosowanie techniki incydentów krytycznych. Dodał również, że to „niezwykle

Tabela 2. Synteza wyników badań

Respondenci	Cechy problemu zarządzania	Ograniczenia w rozwiązywaniu	Determinanty doboru metod	Zalecenia ułatwiające rozwiązywanie problemów
A	Złożoność	Brak wiedzy w zakresie metod, presja czasu, brak kompetencji	Charakterystyka problemu, natura problemu, skala biznesu	Porady, rozmowy z innymi, słuchanie, uczenie się od innych
B	Znaczenie dla biznesu, czas, złożoność, koszty/korzyści wynikające z rozwiązania	Brak doświadczenia, brak zasobów, brak odpowiednich osób	Doświadczenie i umiejętności decydenta, czas, stopień trudności w komunikowaniu wyników	Szkolenia, zwiększanie doświadczenia, praca zespołowa, poszerzanie wiedzy z zakresu metod
C	Wielowymiarowość, złożoność, natura problemu	Czas, poprzednie doświadczenie, ograniczenia prawne i osobowe	Rozmowy z innymi, intuicja, doświadczenie	Rozmowa z innymi, stosowanie techniki incydentów krytycznych
D	Rodzaj, kompleksowość, czasochłonność, nowość, kapitałochłonność, stopień trudności, skutki, ograniczoność możliwości	Prawne, finansowe, zasobowe, pracy oraz czasowe	Rodzaj problemu, wieloaspektowość problemu, kompetencje i doświadczenie osoby podejmującej decyzje, ograniczenia finansowe, wiedza na temat metod	Opracowanie typologii metod i problemów zarządzania, adaptacja metod z innych dziedzin naukowych, tworzenie algorytmów podejmowania decyzji
E	Rodzaj, wieloaspektowość, czasochłonność, nowość, kapitałochłonność, stopień trudności, skutki, obszar rozpowszechnienia	Rodzaj problemu, ograniczenia zasobowe, wymagania wobec rozwiązania	Rodzaj oraz wieloaspektowość problemu, presja czasu i czasochłonność problemu, kompetencje oraz doświadczenie decydenta, kapitałochłonność, ograniczenia zasobowe	Opracowanie typologii problemów, adaptacja metod z innych dziedzin, opracowanie odpowiedniej metody oraz programu komputerowego
F	Złożoność, horyzont czasowy, cykliczność, kategoria	Opór organizacji, opór ludzi, kosztochłonność, brak wsparcia zarządczego	Złożoność problemu, kompetencje, ranga problemu, dostępne środki, oczekiwania przełożonych, kultura organizacyjna	Otwartość komunikacyjna oraz wsparcie ze strony kierownictwa, poszerzanie wiedzy w zakresie metod rozwiązywania problemów

Źródło: badania własne.

trudne znaleźć odpowiednią osobę do rozwiązywania problemów”. W odpowiedzi na to pytanie respondent D wskazał m.in. opracowanie typologii metod oraz problemów zarządzania, adaptację metod z innych dziedzin naukowych (tam, gdzie jest to możliwe). Ponadto za godne polecenia uznał „tworzenie algorytmów podejmowania decyzji, pozwalających kojarzyć rodzaj problemu z możliwymi metodami jego rozwiązania”. Respondent E zwrócił uwagę na opracowanie typologii problemów, możliwość adaptowania metod z innych obszarów naukowych, opracowanie odpowiedniej metody oraz programu komputerowego. Ponadto zasugerował „opracowanie typowego algorytmu rozwiązywania problemu” oraz jego adaptację do „bieżącej struktury organizacyjnej oraz systemu procesów biznesowych organizacji”. Respondent F podkreślił znaczenie otwartości komunikacyjnej oraz wsparcia ze strony kierownictwa: „Większość problemów jest rozwiązywana na szczeblu średnim. Na tym szczeblu jest potrzeba wsparcia kierownictwa naczelnego [...], otwartości komunikacyjnej, potrzeba poszerzania wiedzy pracowników w zakresie metod, metodycznego podejścia do rozwiązywania problemów”.

Odpowiedzi respondentów na ostatnie pytanie są zróżnicowane, jednak w większości zwraca się uwagę na potrzebę szkoleń w zakresie rozwiązywania problemów zarządzania, usprawnianie komunikacji, uporządkowanie dostępnych metod oraz występujących w organizacji problemów, jak również większe wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa.

Podsumowując wyniki pogłębionych wywiadów mających charakter badań pilotażowych, które przeprowadzono z pracownikami naukowo-dydaktycznymi w wybranych ośrodkach naukowych (tab. 2), należy stwierdzić, że problemy zarządzania stanowią dość złożony obiekt badawczy. Wynika to zarówno z cech przypisywanych problemom zarządzania, jak i opinii na temat ich ważności w poszczególnych fazach rozwiązywania problemów. Respondenci różnie postrzegają determinanty doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania, wskazują też mniej lub bardziej szczegółowo zalecenia usprawniające rozwiązywanie tego rodzaju problemów. Uzyskane w toku badań wyniki uprawniają do sformułowania wniosków w trzech aspektach: poznawczym, metodologicznym oraz praktycznym. W aspekcie poznawczym uzyskana informacja na temat specyfiki problemów zarządzania oraz doboru metod ich rozwiązywania stanowi uzupełnienie opracowań teoretycznych w tym zakresie. Aspekt metodologiczny polega na możliwości udoskonalenia narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) do prowadzenia dalszych badań na większej próbie badawczej. Wreszcie aspekt praktyczny sprowadzić można do wskazówek pozwalających na uwzględnienie istotnych cech problemów zarządzania oraz zaleceń w zakresie doboru metod ich rozwiązywania.

#### **4. Zakończenie**

Problemy zarządzania oraz proces ich rozwiązywania stanowią kluczowy przedmiot zainteresowań badawczych zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Istot-

ne miejsce w tym procesie odgrywa dobór właściwej metody do rozwiązywanego problemu. Wyników wywiadów pogłębionych prowadzonych wśród pracowników naukowo-dydaktycznych w wybranych ośrodkach uniwersyteckich zgromadzonych w toku badań pilotażowych nie należy traktować bezkrytycznie. Niemniej jednak pozwalają one na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, problemy zarządzania są złożonym obiektem badawczym i zawierają w sobie cechy istotne z punktu widzenia ich rozwiązywania. Wśród najważniejszych cech problemów zarządzania wymieniono m.in. złożoność, rodzaj, zasoby niezbędne do ich rozwiązania czy spodziewane konsekwencje. Istotność cech uzależniona jest od kontekstu występowania problemu oraz etapu w procesie jego rozwiązywania. Po drugie, kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów zarządzania odgrywają ograniczenia. Szczególną uwagę zwraca się na bariery zasobowe oraz ograniczone możliwości podmiotu rozwiązującego problem. Po trzecie, respondenci określili szereg czynników determinujących wybór metody (m.in. cechy problemu zarządzania, posiadane wiedza i doświadczenie podmiotu rozwiązującego problem zarządzania, oczekiwania oraz ograniczenia). Po czwarte, sformułowano liczne zalecenia usprawniające rozwiązywanie problemów zarządzania (np. szkolenia, doskonalenie komunikacji, opracowanie typologii metod oraz problemów zarządzania).

Wyniki badań stanowią dobrą podstawę do udoskonalenia narzędzia badawczego, jakim jest kwestionariusz ankiety, oraz zachęcają do prowadzenia badań na szerszą skalę.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., 1990, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, wyd. II, PWE, Warszawa.
- Antoszkiewicz J., 1997, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J., Pawlak Z., 2000, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.
- Armstrong M., 2006, *A Handbook of Management Techniques*, 3rd edition, Kogan Page, London.
- Babbie E., 2005, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cabała P., 2015, *Procedura operacjonalizacji*, [w:] *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa.
- Cackowski Z., 1964, *Problemy i pseudoproblemy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Cowan D.A., 1991, *The effect of decision-making styles and contextual experience on executives' descriptions of organizational problem formulation*, Journal of Management Studies, no. 28(5).
- Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., 2014, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(161).
- Ćwiklicki M., 2011, *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 203.
- Dutton J.E., Walton E.J., Abrahamson E., 1989, *Important dimensions of strategic issues: Separating the wheat from the chaff*, Journal of Management Studies, vol. 26.

- Flakiewicz W., Wawrzyniak B., 1978, *Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa.
- Gift R.G., Kinney C.F., 1996, *Management method selection implications and future directions*, [w:] *Today's Management Methods*, eds. R.G. Gift, C.F. Kinney, Wiley.
- Hicks M.J., 1991, *Problem Solving in Business and Management. Hard, Soft and Creative Approaches*, Chapman & Hall, London.
- Jagoda H., Lichtarski J., 2003, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Jankowska-Mihułowicz M., 2009, *Racjonalność metodologiczna menedżera w procesie podejmowania decyzji*, [w:] *Człowiek i jego decyzje*, red. K.A. Kłosiński, A. Biela, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Jankowska-Mihułowicz M., 2012, *Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260.
- Juszczyk S., 2013, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kotarbiński T., 1969, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kozielecki J., 1969, *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2013, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa.
- Lang J.R., Dittrich J.E., White S.E., 1978, *Managerial problem solving models: a review and a proposal*, The Academy of Management Review, vol. 3, no. 4.
- Lisiński M., 2011, *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2, Sopot.
- Lisiński M., 2013, *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, Zarządzanie i Finanse, cz. 1, nr 4.
- Mackenzie A., Pidd M., Rooksby J., Sommerville I., Warren I., Westcombe M., 2006, *Wisdom, decision support and paradigms of decision making*, European Journal of Operational Research, no. 170(1).
- Maier N.R.F., Hoffman L.R., 1964, *Types of problems confronting managers*, Personnel Psychology, no. 17.
- Martyniak Z., 1999, *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Mikołajczyk Z., 1999, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, wyd. 3., PWN, Warszawa.
- Mikołajczyk Z., 2001, *Tradycyjne i współczesne metody i techniki zarządzania*, Prakseologia, nr 141.
- Mikołajczyk Z., 2008, *„Dżungla” metod zarządzania i konieczność jej uporządkowania*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice.
- Miller D.W., Starr M.K., 1971, *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
- Murdick R.G., Cooper D.R., 1982, *Business Research. Concepts and Guides*, Grid Publishing, Columbus.
- Nadler G., 1983, *Human purposeful activities for classifying management problems*, Omega, no. 11.
- Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, PAN, Kraków.
- Simon H.A., 1973, *The structure of ill-structured problems*, Artificial Intelligence, no. 4.
- Simon H.A., 1997, *Administrative Behavior*, 4th ed., The Free Press, New York.
- Smith G.F., 1988, *Heuristic theory of problem structuring*, Management Science, vol. 34, no. 12.
- Smith G.F., 1995, *Classifying managerial problems: An empirical study of definitional context*, Journal of Management Studies, vol. 32, no. 5.

- Szarucki M., 2010a, *Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania*, [w:] *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Szarucki M., 2010b, *Developing classification criteria for organizational problems*, 6th International Scientific Conference Business and Management–2010. Selected papers, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius.
- Szarucki M., 2011, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Szarucki M., 2013a, *Model of Method Selection for Managerial Problem Solving in an Organization*, Business, Management and Education vol. 11, no. 1.
- Szarucki M., 2013b, *Model doboru metod zarządzania jako narzędzie determinujące sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse, nr 4(1).
- Szarucki M., 2014, *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*, Marketing i Rynek, nr 5.
- Wójcik T., 1965, *Zarys teorii klasyfikacji. Zagadnienia formalne*, PWN, Warszawa.
- Ziębicki B., 2014, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 234.
- Zimniewicz K., 2003, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K., 2011, *Kilka uwag na temat koncepcji zarządzania, czyli o receptach na sukces*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, t. 8, nr 216.