

*Marek Szarucki**

SYSTEM USTALANIA KRYTERIÓW OCENY W MODELU DOBORU METOD ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA

1. WPROWADZENIE

Jednym z nieodłącznych elementów pracy na stanowisku kierowniczym jest podejmowanie decyzji oraz dokonywanie różnego rodzaju ocen. Uzyskane oceny pozwalają stwierdzić, na ile skuteczna, korzystna lub efektywna była podjęta decyzja. W tym celu, decydent musi wybrać kryteria, na podstawie których przeprowadzona zostanie ocena badanego zjawiska lub obiektu. Zadanie to jest jednak bardzo wymagające zarówno pod względem merytorycznym, jak i metodycznym. Pobieżny przegląd literatury z zakresu nauk o zarządzaniu pozwala skonstatować, że opracowania traktujące o metodyce i sposobach ustalania kryteriów oceny należą do rzadkości. Ponadto wskazać należy brak jednoznaczności i precyzji towarzyszący spotykanym w literaturze przedmiotu wytycznym doboru kryteriów determinującym czynniki tego doboru, preferowane własności kryteriów oraz sposób ich uwzględniania. Zagadnienie dotyczące ustalania kryteriów oceny metod stosowanych w rozwiązywaniu problemów zarządzania nie należy do wyjątku.

Celem niniejszego artykułu jest próba analizy systemu ustalania kryteriów oceny w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania. Tak sformułowany cel główny zrealizowany zostanie poprzez rozwiązanie częściowych problemów badawczych. Na początku przedstawiona zostanie istota oraz podstawy teoretyczno-metodyczne budowy systemu ustalania kryteriów oceny. W kolejnej części zaprezentowana będzie charakterystyka systemu ustalania kryteriów oceny metod zarządzania. Ostatnia część opracowania koncentruje się na wskazaniu miejsca systemu ustalania kryteriów oceny w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania. W zakończeniu sformułowano wnioski końcowe oraz propozycje dalszych badań.

* dr, adiunkt, Katedra Analiz Strategicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

2. PODSTAWY TEORETYCZNO-METODYCZNE BUDOWY SYSTEMU USTALANIA KRYTERIÓW OCENY

W trakcie badania efektów działalności organizacji stosowane są różnorodne kryteria oceny¹, które traktować można jako cechy, ze względu na które ocenia się dany obiekt. Zatem odpowiedni dobór kryteriów – zarówno jakościowy, jak i ilościowy – ma kluczowe znaczenie dla oceny badanych wyników. Zdaniem H. Piekarcz (Piekarcz 1993: 7) dobór ten uzależniony jest „z jednej strony przez rodzaj badanego obiektu, bądź procesu, z drugiej zaś jest konsekwencją możliwości kwantyfikacji określonych determinant”. Warto również wspomnieć o realizowanych przez kryteria oceny funkcjach, które sprowadzają się do (Nalepka 1993: 47):

- 1) Precyzowania i analitycznego przedstawiania ocenianego aspektu obiektu (wzgląd badawczy).
- 2) Ustalania niezbędnych danych o obiekcie, które należy zebrać dla poprawnego przeprowadzenia oceny.
- 3) Określania kierunku dociekań teoretycznych przy formułowaniu stanów wzorcowych.

Kryteria oceny badanych obiektów stanowią ważny element procesu ich ewaluacji, formułowania wniosków uzasadniających przydzielenie określonej wartości oraz podjęcia decyzji przez decydenta. Przegląd literatury z zakresu nauk o zarządzaniu upoważnia do stwierdzenia, że brakuje opracowań teoretyczno-metodycznych dotyczących kwestii ustalania kryteriów oceny. Poniżej podjęta zostanie próba przybliżenia tego zagadnienia.

Rozważania te rozpocząć należy od wyjaśnienia znaczenia terminu „ustalanie”. Dla potrzeb niniejszego opracowania termin „ustalanie” rozumiany będzie jako „stwierdzenie, wykazanie czegoś po uprzednim zbadaniu” (*Słownik...* 2009: 1102). Z kolei przedmiotem stwierdzenia po uprzednim zbadaniu będą kryteria oceny. Ze względu na przedmiot ustalania² proces

¹ T. Pszczółowski (Pszczółowski 1978: 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”. Z kolei J. Dziadoń (Dziadoń 1986: 17) definiuje kryteria oceny jako „wybrane przez oceniającego cechy, przysługujące hipotetycznie lub rzeczywiście badanemu przedmiotowi, których intensywność, a w pewnych przypadkach tylko ich występowanie, decyduje o przyznaniu określonej „wartości” ocenianemu przedmiotowi”. Natomiast A. Stabryła (Stabryła 2012a: 446) rozumie kryteria jako „mierniki stosowane do przeprowadzenia diagnozy stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonych przedziałach odniesienia”.

² W literaturze z zakresu zarządzania spotkać można liczne opracowania poświęcone istocie procesu ustalania, często jednak traktowany pobieżnie lub w ogóle pomijany jest jego wątek metodyczny. Por. (Kozina 2003: 137).

ten należy bardziej uszczegółowić³. W tym celu wymienione zostaną dwie fazy składowe procesu ustalania kryteriów oceny: 1) identyfikacja i 2) ewaluacja.

Pojęcie identyfikacji, potocznie określanej rozpoznaniem, wiąże się z procesem informacyjnym⁴. Jest ono różnie rozumiane w zależności od dyscypliny naukowej (Mieszalski, Witkowski 1984: 23-28). W „Encyklopedii organizacji i zarządzania” określane jako „proces informacyjny polegający na tworzeniu opisu danego obiektu lub zjawiska przez znajdowanie podobieństwa (tożsamości) między nim a innym, uznanym za wzorzec i będącym obiektem lub zjawiskiem pierwotnym” (*Encyklopedia...* 1981: 159). A. Stabryła (Stabryła 1984: 94) definiuje identyfikację jako „opis danego obiektu, przedstawiający jego zachowanie się w przeszłości, teraźniejszości lub opis stanowiący ekstrapolację przyszłego zachowania się obiektu”. Ponadto identyfikację można rozpatrywać w szerokim⁵ lub wąskim⁶ zakresie. Zatem termin ten może być traktowany jako środek, który ma powodować określony skutek poznawczy osiągnięty poprzez nadawanie informacji „właściwej treści (znaczenia), ze względu na założony cel działania” (Stabryła 1984: 94). Ponieważ w tym opracowaniu identyfikacja rozpatrywana jest w kontekście funkcjonowania organizacji, to użyteczność uzyskanej informacji będzie miała charakter subiektywny powiązany z celem w znaczeniu organizacyjnym, czyli dotyczącym celów danego systemu⁷ otwartego jakim jest organizacja. Należy nadmienić, że występujący w organizacji proces zarządzania podporządkowuje sobie działania podsystemu informacyjnego tak, żeby zaspokoić swoje potrzeby informacyjne przede wszystkim w zakresie „realizacji funkcji decydowania rozkazodawczego” (Stabryła 1984: 94).

³ W literaturze przedmiotu spotkać można różne, bardziej lub mniej rozwinięte, formy oraz zakres uszczegółowienia procesu ustalania kryteriów oceny. Zob. (Stabryła 1984: 105; Nalepka 1988: 90; Lisiński 1992: 114; Piekarczyk 1993: 7).

⁴ Identyfikacja będąc złożoną funkcją, składa się „z wielu podfunkcji, które następnie można scalić w proces” (Stabryła 1984: 93).

⁵ Uwzględniając zadania diagnostyczne, takie jak rejestrowanie i ocena, dotyczące użytkowania obiektu, a także zadania projektowania obiektu (w tym badanie jego funkcjonowania jako procesu), identyfikacja składa się z następujących funkcji: 1) charakterystyka funkcjonowania obiektów i procesów, 2) recepcja, rejestracja i gromadzenie informacji, 3) przetwarzanie i modelowanie, 4) hierarchizacja informacji oraz 5) planowanie obiektów i procesów. (Zob. Stabryła 1984: 94).

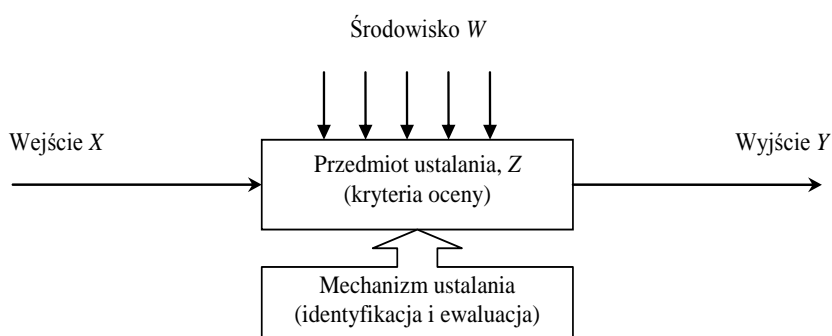
⁶ Występuje w przypadku ustalania stanu faktycznego przedmiotu badania, gdzie pojęcie identyfikacji ograniczone jest do „charakterystyki funkcjonalnej obiektów i procesów, przeprowadzanej na podstawie symetrycznej relacji podobieństwa lub tożsamości danego obiektu (procesu) oraz uznanego za podstawę porównania jakiegoś pierwowzoru (np. przedmiotu, zjawiska, zespołu cech, relacji)”. Zob. (Stabryła 1984: 94).

⁷ R. L. Ackoff (1973) definiuje system jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki, i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio”. System może składać się z podsystemów.

Podsumowując, dla potrzeb niniejszego opracowania identyfikacja polegać będzie na charakterystyce funkcjonalnej obiektów przedmiotu systemu ustalania kryteriów oceny oraz uporządkowaniu, hierarchizacji i przetwarzaniu informacji o czynnikach go kształtujących oraz sytuacyjnych uwarunkowaniach organizacji, w której rozwiązywane są problemy zarządzania (Bielińska-Dusza, Lisiński 2011: 217).

Drugą fazę systemu ustalania kryteriów oceny stanowi ewaluacja. Warto krótko przedstawić jej definicję oraz istotę. Ogólnie rzecz biorąc, znaczenie terminu ewaluacja sprowadzić można do oceny, rozumianej jako 1) „określenie materialnej wartości czegoś”, co następuje w procesie wartościowania przedmiotu oceny, lub 2) „opinia o czymś lub o kimś dokonana w wyniku analizy” (*Słownik...* 2009: 547). Przedmiotem ewaluacji będą kryteria oceny, których wstępny zbiór zaproponowany został w fazie pierwszej procesu badawczego – identyfikacji, w rezultacie której oszacowane zostają wartości poszczególnych kryteriów. Wartości te umożliwią z jednej strony uporządkowanie kryteriów oceny zgodnie z hierarchią ich ważności, tworząc pewien ranking, a z drugiej wyeliminowanie kryteriów najmniej istotnych dla celu badawczego. Realizując procedurę badawczą fazy ewaluacji, należy pamiętać o potencjalnych problemach metodologicznych. Na jeden z nich wskazuje E. Babbie (Babbie 2005: 375), twierdząc, iż planując pomiary „różnych rodzajów zmiennych, badacz musi nieustannie wybierać między tworzeniem nowych miar a wykorzystaniem mierników już opracowanych przez innych badaczy”. Jest tak, ponieważ w przypadku badań czegoś, co już zostało poddane próbie ewaluacji, badacz powinien dokonać oceny względnej wartości istniejących już instrumentów pomiarowych, uwzględniając cel swoich badań oraz własną sytuację badawczą. Zaleca się stosowanie znanych i stosowanych przez dłuższy okres mierników, gdyż zazwyczaj określony jest stopień ich trafności i rzetelności, w odróżnieniu od nowych miar, które dopiero „będą wymagały przetestowania lub będą używane ze znaczną niepewnością” (Babbie 2005: 376).

W niniejszym opracowaniu proces ustalania kryteriów oceny składający się z fazy identyfikacji i ewaluacji rozpatrywany będzie jako system (zob. rys. 1), rozumiany za J. Zieleniewskim (Zieleniewski 1981: 274) jako „całość złożona z części i rozpatrywana ze względu na zachodzące między nimi relacje wyrażające jakieś uporządkowanie”.



Rysunek 1. System ustalania kryteriów oceny

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku (zob. rys. 1), system zawiera charakterystyczne cechy, takie jak: cel, wejście, wyjście, przebiegi organizacyjne (proces), środowisko oraz zbiór elementów (Czermiński, Trzcieniecki 1973: 132). Celem systemu jest uzyskanie ostatecznego zbioru kryteriów oceny badanego obiektu. Wielkości wejściowe (X) oznaczają informacje związane z ustalaniem kryteriów oceny, a wyjściowe efekty transformacji (Y), uzyskane przy pomocy mechanizmu ustalania (procesu), stanowią ostateczny zbiór kryteriów oceny. Pod pojęciem środowiska (W) rozumie się całokształt warunków, w których realizowany jest proces identyfikacji i ewaluacji przedmiotu ustalania, zwanego inaczej kryteriami (Z). Z kolei zbiór elementów stanowią ludzie i aparatura, niezbędne w procesie ustalania kryteriów.

3. CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU USTALANIA KRYTERIÓW OCENY METOD ZARZĄDZANIA

W oparciu o przedstawione wcześniej podstawy teoretyczno-metodyczne sformułowano definicję systemu ustalania kryteriów oceny metod zarządzania⁸. Przez system ustalania kryteriów oceny metod rozwiązywania problemów zarządzania rozumieć należy koncepcję metodyczną nastawioną na identyfikację kryteriów oceny metod, ich ewaluację oraz przyjęcie finalnego zbioru uszeregowanego zgodnie z ich wagą. Ustalony zbiór będzie podstawą dokonania oceny metod w procesie ich doboru w ramach rozwiązywania określonego problemu zarządzania. System ten jest podsystemem systemu doboru metod

⁸ W niniejszym opracowaniu metody zarządzania i metody rozwiązywania problemów zarządzania traktowane są zamiennie.

rozwiązywania problemów zarządzania. System będzie traktowany jako model. Podstawową jego funkcją jest wspieranie procesu informacyjno-decyzyjnego w zakresie formułowania obiektywnej oceny metod rozwiązywania problemów zarządzania. System ten można scharakteryzować, wskazując jego cztery główne aspekty⁹:

- 1) przedmiotowy,
- 2) czynnościowy,
- 3) instrumentalny,
- 4) strukturalny.

Aspekt **przedmiotowy** sprowadza się do określenia miejsca systemu w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania (Szarucki 2013a: 168) oraz wskazania funkcji (zadań), które ten system realizuje. Systemowe ujęcie ustalania kryteriów oceny metod zarządzania pozwala całościowo spojrzeć na funkcje, jakie powinien realizować system. Funkcje, a więc i zadania, będą wynikać z celów ustalania kryteriów oceny metod. Głównym celem jest dokonanie identyfikacji oraz ewaluacji kryteriów oceny metod, a następnie ich hierarchizacji zgodnie z istotnością dla rozwiązania poszczególnych problemów zarządzania. Odpowiednio dobrane oraz uszeregowane kryteria umożliwią skuteczne przeprowadzenie oceny dostępnych metod, co pozwoli dokonać racjonalnego wyboru metody do rozwiązania konkretnego problemu organizacji. A. Stabryła (Stabryła 1984: 133) zwraca uwagę na fakt, iż nawet w przypadku najbardziej sformalizowanej postaci kryterium oceny pojawiają się co najmniej dwa pytania: czy dane kryterium może być zastąpione innym? oraz: w jakich relacjach istotności pozostawać będą do siebie różne kryteria? Jest to istotne o tyle, że do oceny metod rozwiązywania problemów zarządzania zazwyczaj stosowane są różne kryteria. Zatem zaobserwować można wieloznaczność interpretacji w ustalaniu preferencji kryteriów oceny, wynikającą z błędu subiektywności decydenta, będącej wypadkową jego przeświadczenia o praktycznej przydatności poszczególnych kryteriów oraz umiejętności poznawczych¹⁰.

Aspekt **czynnościowy** polega na określeniu procesów (procedur) realizacji ustalania kryteriów oceny metod, czyli sekwencji działań, w ramach których są realizowane funkcje. W literaturze przedmiotu istnieją różne propozycje, często

⁹ W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu na takie aspekty systemu wskazuje praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły i J. Trzcienieckiego (Stabryła, Trzcieniecki 1986: 130) oraz praca pod redakcją naukową M. Lisińskiego (Lisiński 2011: 78).

¹⁰ Klasyfikacja kryteriów związanych z dokonaniem wyboru jest trudna ze względu na jej niejednoznaczność. Dla przykładu, przyjmując za J. Zieleniewskim kryterium korzyści, można stwierdzić, iż to, co jest korzystne dla jednego układu, będzie niekorzystne dla innego (Zieleniewski 1965: 259-260). Ponadto obok tego ogólnego kryterium występują inne, wynikające z konkretnych problemów – na przykład kryteria opłacalności, szybkości osiągnięcia celu czy skuteczności. Zob. (Czermiński, Trzcieniecki 1973: 73).

dość zdawkowe, które sprowadzają ten aspekt jedynie do charakterystyki czynności wykonywanych w trakcie realizacji zadań ustalania kryteriów oceny. Nierzadko czynności te błędnie nazywane są metodyką¹¹ ustalania kryteriów oceny. Literatura przedmiotu prezentuje różnorodne propozycje działań podejmowanych w ramach ustalania kryteriów oceny (Dziadoń 1986: 18; Stabryła 1984: 105; Lisiński 1992: 114). Generalnie czynności te sprowadzić można do: 1) sformułowania problemu badawczego, 2) identyfikacji zbioru wstępnego kryteriów oceny metod, 3) weryfikacji zbioru wstępnego kryteriów oceny metod, 4) uzyskania zweryfikowanego zbioru kryteriów oceny metod, 5) określenia istotności kryteriów oceny. Podsumowując, aspekt czynnościowy systemu ustalania kryteriów oceny metod rozwiązywania problemów zarządzania polega na „określeniu spójnego zbioru czynności, których właściwy dobór oraz ułożenie w pewną sekwencję, czyli proces, przyczyni się do spełnienia poszczególnych jego funkcji” (Bielińska-Dusza, Lisiński 2011: 88). Należy również podkreślić, że stopień uszczegółowienia tego procesu uzależniony jest od uwarunkowań sytuacyjnych.

Aspekt **instrumentalny** obejmuje zespół metod i technik, które stosuje się w procedurach ustalania kryteriów oceny dla wypełnienia funkcji tego systemu. Termin metoda pochodzi z języka greckiego i oznacza powtarzalny i systematycznie stosowany sposób realizacji określonego celu¹². Należy podkreślić, że jedynie stosowanie odpowiedniego instrumentarium metodologicznego i metodycznego umożliwia prawidłową realizację funkcji systemu ustalania kryteriów oceny metod, a zatem wpływa na jego skuteczność. W literaturze przedmiotu występują różne kombinacje zbioru metod i technik stosowanych w trakcie ustalania kryteriów oceny metod (Stabryła 1984: 133; Lichtarski 1982: 137; Lisiński 1992: 127).

Aspekt **strukturalny** znajduje swój wyraz w rozwiązaniach organizacyjnych, przez które organizacja realizuje działania składające się na funkcje ustalania kryteriów oceny metod. System ustalania kryteriów oceny znajduje się w jednostkach organizacyjnych mających uprawnienia do wydawania poleceń, czyli na stanowiskach kierowniczych. Zatem osoby na stanowiskach kierowniczych (prezes, dyrektor, kierownik, menedżer) są bezpośrednimi użytkownikami systemu, czyli podmiotami realizującymi jego

¹¹ Metodyka oceny rozumiana jest tutaj jako zbiór dyrektyw wskazujących na sposoby działania (metody i techniki szczegółowe), prowadzące do wydania wartościującego sądu o poziomie skuteczności doboru kryteriów oceny metod zarządzania. Por. (Pszczółowski 1978: 119).

¹² T. Kotarbiński (Kotarbiński 1969: 86) definiuje metodę (system postępowania) jako „sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania”. Według A. K. Koźmińskiego i A. M. Zawiaślaka (Koźmiński, Zawiaślak 1982: 51) metoda to „uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swej skuteczności”.

zadania. Zazwyczaj podmiotem jest pojedyncza osoba lub grupa osób podejmujących decyzje w zakresie ustalania kryteriów oceny metod. Podmiot jako główny decydent¹³ odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu systemu ustalania kryteriów oceny metod. Dlatego bardzo ważne jest, aby reprezentował on odpowiedni poziom przygotowania merytorycznego zarówno w zakresie metod, jak i różnego rodzaju problemów organizacji. Cele badawcze stawiane przez podmioty decyzyjne odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu omawianego systemu, rzutując na pozostałe jego aspekty. Należy zaznaczyć, iż omawiany w niniejszym opracowaniu system stanowi równocześnie podsystem i wchodzi w skład systemu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania.

4. MIEJSCE SYSTEMU USTALANIA KRYTERIÓW OCENY W MODELU DOBORU METOD ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA

Przywoływany model¹⁴ doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów organizacji i rozpatrywany jako proces składa się z dwóch głównych etapów (Szarucki 2013a; Szarucki 2013b): 1) ustalenia i oceny sytuacji problemowej (problemu) oraz 2) doboru metody rozwiązania problemu. Pierwszy etap składa się z czterech następujących po sobie kroków badawczych (faz):

- 1) identyfikacji problemu do rozwiązania,
- 2) analizy problemu (strukturalnej i procesowej),
- 3) oceny istotności problemu w kontekście jego identyfikacji,
- 4) ustalenia warunków rozwiązania problemu.

Drugi etap tej metodyki badawczej dotyczy procedury doboru metod ze zbioru dostępnych metod ze względu na przyjęte kryteria oceny i również zawiera cztery fazy, mianowicie:

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

¹³ W teorii podejmowania decyzji występują różne definicje decydenta. Zdaniem J. Kozielskiego (Kozielski 1977: 37), decydem jest „jednostka, która dokonuje wyboru alternatywy i ponosi odpowiedzialność za swoją decyzję”. Z kolei J. Targalski (Targalski 1986: 25), porządkuje proces podejmowania decyzji pod względem kryterium podmiotowego, wyróżniając cztery rodzaje decydentów: 1) decydenta jednostkowego, 2) decydenta wraz z zespołem pracowników, 3) podzbiór decydentów i współpracujących z nimi zespołów pracowników oraz 4) zbiór decydentów i zespołów całej organizacji.

¹⁴ Model w tym kontekście oznacza wzorzec i przedstawia podstawowe założenia metodyczne doboru metod zarządzania.

Na rysunku poniżej przedstawiono wymienione etapy oraz fazy w postaci algorytmu decyzyjnego (zob. rys. 2). W celu zaprezentowania miejsca systemu ustalania kryteriów oceny¹⁵ w dalszej części omówiona zostanie jedynie druga faza, a mianowicie ustalenie kryteriów oceny metod zarządzania oraz ich weryfikacja.

Na wejściu do omawianego systemu (faza 6) trafiają dane pochodzące z fazy 5 (zdefiniowanie zbioru metod rozwiązywania problemów). 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 przykładowe 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, a także ograniczenia stosowania metody¹⁶.

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: 29). Podczas rozwiązywania różnego rodzaju problemów zarządzania używa się kryteriów skuteczności i efektywności poszczególnych metod¹⁷.

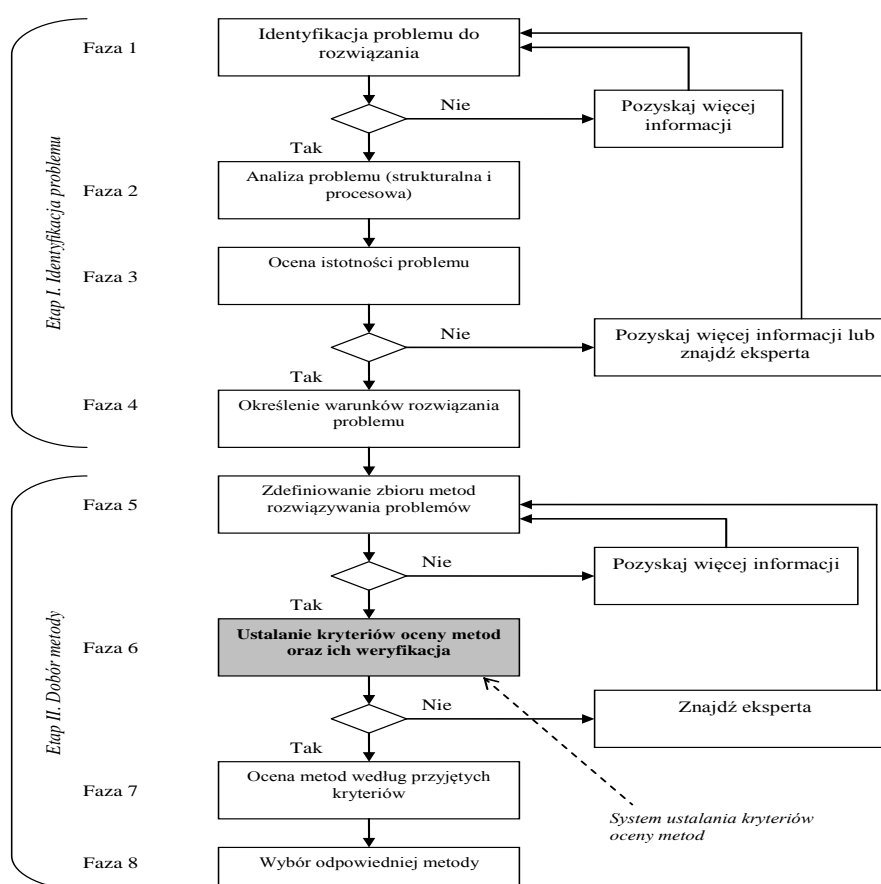
Niniejszy krok badawczy należy zatem rozpocząć od identyfikacji wstępnego zbioru kryteriów oceny. Należy skoncentrować się na tych parametrach metody, które mają duże znaczenie oceniające (Lisiński 1992: 115). Główną przesłanką merytoryczną decydującą o ustaleniu wstępnego zbioru kryteriów oceny będą 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

¹⁵ Zakłada się, iż problem zarządzania został zidentyfikowany, zdefiniowany i oceniony poprawnie, a także ustalono stan pożądany (tzn. idealny stan, jaki ma być osiągnięty po rozwiązaniu problemu).

¹⁶ Z kolei A. Stabryła (Stabryła 2012b: 134) wymienia następujące kryteria oceny metod: wartość poznawcza i użytkowa stosowanych metod i technik (algorytmów, strategii), jakość i obiektywność pomiaru, aktualność i kompletność danych, prostota (łatwość) stosowanych metod, pracochłonność stosowanych metod, kosztochłonność, skuteczność oraz funkcjonalność.

¹⁷ 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: 31).

kryteriów sprowadza się do „takiego jego przetworzenia, które pozwoli spełnić metodologiczne wymagania, jakie stawia się wszystkim kryteriom oceny”¹⁸. W rezultacie pozostaną tylko te kryteria oceny, które spełniają oczekiwania decydenta związane ze specyfiką rozwiązywanego problemu.



Rysunek 2. Miejsce systemu ustalania kryteriów oceny w modelu doboru metod zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ 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, 3) jednoznaczne zdefiniowanie każdego z kryteriów oceny, 4) konieczność wyodrębnienia i pomiar skutków oceny, 5) potrzeba określenia wzorców oceny dla poszczególnych kryteriów (Lisiński 1992: 116).

W przypadku niepowodzenia danej fazy badawczej i niezyskania zweryfikowanego zestawienia kryteriów oceny, procedurę należy powtórzyć wracając do fazy piątej po uprzednim pozyskaniu wsparcia ze strony eksperta oraz większej ilości niezbędnych informacji (zob. rys. 2). Końcowym efektem realizowanych czynności w tej fazie będzie przypisanie wag oraz uszeregowanie zweryfikowanego zestawienia kryteriów oceny od najważniejszych do najmniej ważnych (sporządzenie rankingu kryteriów). Wyniki ustaleń diagnostycznych systemu ustalenia kryteriów oceny zostaną wykorzystane w fazie 7 do oceny metod zarządzania.

Sporządzenie rankingu ocenionych metod prowadzi do fazy ostatniej – wyboru odpowiedniej metody do rozwiązania konkretnego problemu zarządzania.

5. PODSUMOWANIE

Odpowiedni wybór kryteriów oceny odgrywa zasadniczą rolę w procesie ewaluacji funkcjonowania różnych obszarów organizacji. W przypadku oceny metod zarządzania jest on równie ważny i zapewnia skuteczny ich dobór do rozwiązania problemu organizacji. W literaturze przedmiotu brakuje jednak opracowań poświęconych zagadnieniom metodycznym związanym z ustalaniem kryteriów oceny metod zarządzania. Zaprezentowany powyżej system ustalania kryteriów oceny osadzony w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania stanowi dobrą podstawę do pogłębiania tej ważnej kwestii.

Niemniej jednak przedstawionego systemu ustalania kryteriów oceny nie należy traktować jako ostatecznego rozwiązania metodycznego, lecz jako przesłankę do szerszej dyskusji metodologicznej. Następnym krokiem badawczym będzie zbadanie funkcjonowania tego systemu w praktyce, na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, oraz jego dalsze doskonalenie.

BIBLIOGRAFIA:

- Ackoff R. L. (1973), *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia”, nr 2.
- Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.
- Antoszkiewicz J., Piech K. (1999), *Metody rozwiązywania problemów*, [w:] Antoszkiewicz J., (red.) *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, SGH, Monografie i opracowania nr 467, Warszawa.
- Babbie E. (2005), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Bielińska-Dusza E., Lisiński M. (2011), *Systemowe ujęcie audytu wewnętrznego*, [w:] Lisiński M., (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa.

- Bielińska-Dusza E., Lisiński M. (2011), *Szczegółowa metodyka systemu audytu wewnętrznego*, [w:] Lisiński M., (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa.
- Czermiński A., Trzcieniecki J. (1973), *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Dziadoń J. (1986), *Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania*, [w:] Stabryła A., Trzcieniecki J., (red.), *Metodologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Kraków.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1981), PWE, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1969), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. IV, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kozielecki J. (1977), *Psychologiczna teoria decyzji*, wyd. II, PWN, Warszawa.
- Kozina A. (2003), *Ustalanie składu zespołu negocjacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 627.
- Koźmiński A. K., Zawisłak A. M. (1982), *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (1982), *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu”, nr 216.
- Lisiński M. (1992), *Wariantowanie w projektowaniu organizatorskim*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Seria specjalna: Monografie, nr 105.
- Mieszalski W., Witkowski G. (1984), *O metodologii identyfikacji systemów jako obiektów aktywnych*, „Prakseologia”, nr 1(89).
- Nalepka A. (1988), *Kryteria oceny struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 260.
- Nalepka A. (1993), *Kryteria oceny w diagnozie struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 407.
- Piekarz H. (1993), *Koncepcja oceny zorganizowania systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 407.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Słownik języka polskiego* (2009), PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.
- Stabryła A., Trzcieniecki J., (red.) (1986), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (2012a), *Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260.
- Stabryła A. (2012b), *Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 21, nr 2.
- 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).
- Targalski J. (1986), *Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe”, Seria specjalna: Monografie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 7, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1965), *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

STRESZCZENIE

Podjęcie decyzji oraz dokonywanie różnego rodzaju ocen stanowi nieodłączny element pracy na stanowisku kierowniczym. W tym celu, decydent ustala kryteria, na podstawie których przeprowadzona zostanie ocena badanego zjawiska lub obiektu. Zadanie to jest jednak bardzo wymagające zarówno pod względem merytorycznym, jak i metodycznym. Zagadnienie dotyczące ustalania kryteriów oceny metod stosowanych w rozwiązywaniu problemów zarządzania nie należy do wyjątku. Celem artykułu jest próba analizy systemu ustalania kryteriów oceny w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania. Na początku przedstawiono istotę oraz podstawy teoretyczno-metodyczne budowy systemu ustalania kryteriów oceny. Następnie zaprezentowano charakterystykę systemu ustalania kryteriów oceny metod zarządzania. W ostatniej części artykułu wskazano miejsce systemu ustalania kryteriów oceny w modelu doboru metod rozwiązywania problemów zarządzania oraz sformułowano wnioski końcowe.

**SYSTEM OF DETERMINING EVALUATION CRITERIA IN THE
MODEL OF METHOD SELECTION FOR SOLVING
MANAGEMENT PROBLEMS****ABSTRACT**

Decision-making and rating is an inherent element of every managerial position. Thus, the decision-maker sets out the criteria under which the phenomenon or evaluation object are examined. This task is very demanding in terms of both knowledge and methodology. The issue of evaluation criteria for determining the methods used for solving management problems is not an exception. This article attempts to analyse the system of determining evaluation criteria in the model of method selection for solving management problems. Firstly, the essence and theoretical and methodological issues for the construction of a system for determining evaluation criteria are presented. Then the characteristics of the system for setting criteria for the evaluation of management methods are described. Finally, the place of system for setting evaluation criteria in the model for selection of problem-solving method in management is indicated.