

SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK W ŁODZI

KIERUNEK STUDIÓW: **ZARZĄDZANIE**

PRZEDMIOT:

**METODOLOGIA BADAŃ
W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**

(MATERIAŁ POMOCNICZY
– PRZEDMIOT DO WYBORU)

Łódź

Spis treści

Blok 1/ Moduł 1

Wprowadzenie do metodologii badań w naukach o zarządzaniu 3

- 1.1 Proces, system oraz problemy naukowe
- 1.2 Dowodowość twierdzeń naukowych
- 1.3 Systematyzacja twierdzeń naukowych

Blok 2/ Moduł 2

Metodyka badań w procesach rozwiązywania problemów naukowych 14

- 2.1 Istota metody badawczej w nauce
- 2.2 Przedmiot oraz klasyfikacja metod badawczych w naukach o zarządzaniu
- 2.3 Procedura oraz składowe procesu badawczego

Blok 3/ Moduł 3

Wybrane metody badawcze stosowane w rozwiązywaniu problemów naukowych.....23

- 3.1 Metody badań ilościowych
- 3.2 Metody badań jakościowych
- 3.3 Studium przypadku jako metoda badawcza

Blok 4/ Moduł 4

Metodyka pisania pracy dyplomowej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu 35

- 4.1 Cykl organizacyjno – wykonawczy pisania pracy
- 4.2 Konstrukcja - struktura i składowe pracy dyplomowej
- 4.3 Redakcja pracy dyplomowej

Moduł 1

Wprowadzenie do metodologii badań w naukach o zarządzaniu

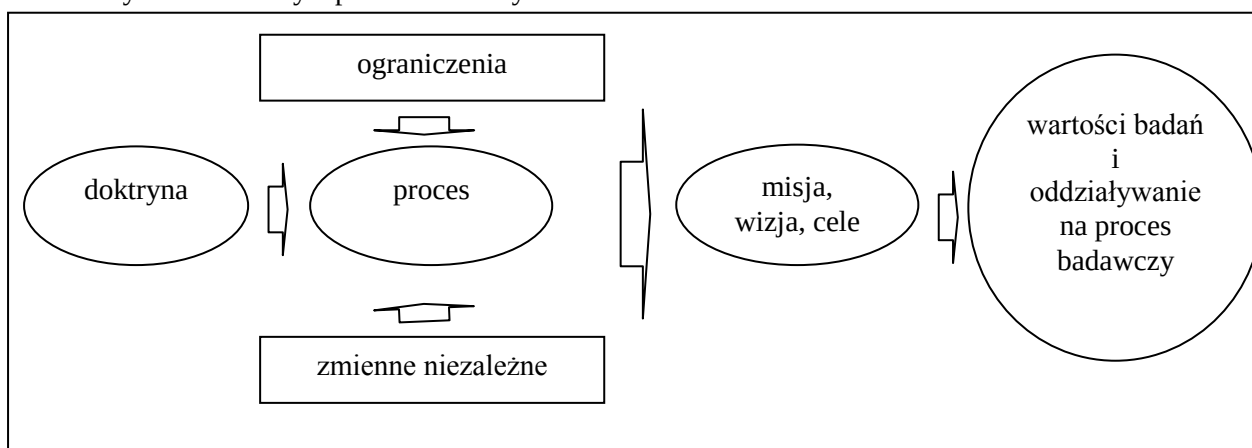
Materiał w pierwszym module tematycznym zawiera opis podstawowych zagadnienia w obszarze badań w zakresie nauk o zarządzaniu, obejmując zagadnienia związane z ujęciem definicyjnym procesu, systemu oraz problemów naukowych na gruncie nauk o zarządzaniu, następnie omówiono istotę dowodowości twierdzeń naukowych, i wreszcie zaprezentowano systematyzację twierdzeń naukowych.

1.1 Proces, system oraz problemy naukowe

Uzyskane w wyniku prowadzonych badań naukowych rezultaty powinny być jak najbardziej przekonujące tak by nie wzbudzać wątpliwości. Działa w tym wypadku tzw. autorytet rzeczywisty. Oznacza to, że podstawą działania jest **proces naukowy**. Określenie **problemu naukowego** jest jego początkiem. Zajmowanie się nauką oznacza nie mniej ni więcej tylko definiowanie problemów i ich rozwiązywanie z uwzględnieniem rozległego kontekstu systemu naukowego oraz praktyki. Cechy problemów naukowych są uzależnione od przedmiotu badań oraz stosunku osoby zajmującej się badaniami do ich przedmiotu, czyli aktywności naukowej, która ma charakter poznawczy, aksjologiczny i normatywny. Sens poznaczy polega na wzbogacaniu wiedzy i tworzy podstawy do kształtowania rzeczywistości.

Rysunek

System naukowy a proces naukowy



Źródło: opracowanie własne.

Proces naukowy w odróżnieniu od procesów przednaukowych oraz nienaukowych powinien być niezależny, co tym samym oznacza konkurencję badawczą, obiektywizację oraz korroborację, czyli możliwość weryfikacji i falsyfikacji twierdzeń. Efektem takiego podejścia jest profesjonalizm naukowy. Stąd wniosek, iż system naukowy musi być zgodny względem kryteriów naukowości.

Proces naukowy mając określony cel w postaci sprawności przebiegu oraz rezultatów może być uznany za systemowy. Systemowość w tym przypadku oznacza określoną strukturę, której osią jest system naukowy procesu badawczego. Składowymi procesu naukowego są doktryna jako podstawa procesu, następnie wizję, misję, cele strategiczne oraz perspektywiczne jako wartości nadrzędne. Trzeba przy tym uwzględnić ograniczenia, które oddziałują na proces naukowy.

Każdy proces naukowy możemy opisać poprzez jego zakres rzeczowy, przedmiotowy oraz czasoprzestrzenny. **Zakres rzeczowy** w przypadku nauk o zarządzaniu odnosi się do zarządzanych przedmiotów – organizacji. **Zakres przedmiotowy** obejmuje jako proces i system gospodarowania obejmuje system zarządzania oraz gospodarowania organizacją. I wreszcie **zakres czasoprzestrzenny** umiejscawia proces naukowy w wymiarze czasowy jako ograniczony bądź nieograniczony.

System naukowy mając hierarchiczną strukturę stanowi zbiór współtworzony przez składniki naukowe o ściśle zdefiniowanych własnościach. Rządzą nim zasady uporządkowania i spójności. Wchodząc w interakcje z otoczeniem ma możliwość prowadzenia procesów i pełnienia funkcji naukowych. Jest nastawiony na poznanie, ocenę oraz kształtowanie rzeczywistości. Czynniki generatywne procesu naukowego obejmują: założenia, problem, wartości i cele, metodologia (w tym język, czynności, funkcja, metody, techniki i instrumenty), podmioty prowadzące badania, informacja, zarządzanie, gospodarowanie oraz czynności wspierające. Składowymi systemu są: wartości, władza, misja, wizja, i cele strategiczne, procesy naukowe i czynniki. Struktura systemu jest procesowa, obiektowa, instytucjonalna oraz społeczna.

Proces naukowy składa się z czynności, które współtworzą wartość dodaną w postaci określonego rezultatu naukowego. Zliczamy do nich:

- świadome zdefiniowanie stanu niezaspokojenia z tytułu braków w zakresie rozwiązywania problemu naukowego,
- budowa wstępnego studium, jako podstawy rozwiązywalności problemu naukowego,
- wykonanie operacji naukowych umożliwiających sprawne rozwiązanie problemu,

- spisanie sprawozdania z działalności naukowej zawierającego prezentację osiągniętych rezultatów naukowych wraz z uzasadnieniem zasad wewnętrznej weryfikacji i falsyfikacji rezultatów,
- ogłoszenie do publicznej wiadomości sprawozdania z działalności naukowej i poddaniu tym razem zewnętrznej weryfikacji i falsyfikacji rezultatów badań,
- oraz na koniec potwierdzenie wartości aktywności naukowej na polu badawczym jako wyniku wewnętrznej i zewnętrznej falsyfikacji w zakresie dopuszczenia wyników badań do istoty paradygmatu.

W zakresie **operacji podstawowych procesu naukowego**, które prowadzą do realizacji czynności naukowych wyróżniamy:

- formułowanie próbnych twierdzeń – co przekłada się stwierdzenie hipotez – przypuszczeń, twierdzeń formułowanych przed dowodem naukowym,
- wykonywanie wewnętrznej weryfikacji i falsyfikacji każdej z postawionych hipotez – wykonywane w tym wypadku czynności są często skomplikowane - są iteracyjne, wariantowe, oparte na sprzężeniach zwrotnych, gdzie metodami prób i błędów, eksperymentów, symulacji oraz heurystyki,
- formułowanie rezultatów twierdzeń – czyli tez naukowych, które przyporządkowywane są do istniejących stanów niewiedzy, gdzie teza jako twierdzenie naukowe jest formułowana po dowodzie naukowym,
- oraz synteza przebiegu oraz rezultatów operacji naukowych – obejmuje zbiór tez naukowych wraz z ich uporządkowanym skategoryzowaniem i uzasadnieniami.

Należy pamiętać o tym, że nie jest wymagane by proces naukowy był kompletny, to znaczy by jednocześnie jego wynikiem było rozwiązanie problemów zarówno poznawczych, aksjologicznych, i normatywnych. Każdy z problemów może, a właściwie powinien być rozwiązywany autonomicznie choć w powiązaniu z innymi. Niemniej jednak przeprowadzenie oceny wartościującej danego przedmiotu nie jest możliwe bez jego uprzedniego rozwiązania.

Problem poznawczy można scharakteryzować jako trudność w obszarze wprowadzenia, usunięcia, zmiany lub zamknięcia określonego stanu niewiedzy i pewności co do faktu jej istnienia. Zatem nie każdy problem z którym stykają się badacze jest poznawczym problemem naukowym. **Naukowość** bowiem to zbiór łączący cechy i ich parametry z którymi kwalifikuje się daną trudność. Zastosowanie metodologii naukowej w

celu rozwiązania problemu biznesowego nie podnosi go automatycznie do rangi problemu naukowego.

Przedmiotem poznania procesu badawczego w zakresie problemów poznawczych w naukach o zarządzaniu jest powodowanie systemu jego wartościowanie oraz kształtowanie – urzeczywistnianie wzorców.

Cechy jakie można przypisać problemom badawczym w zakresie nauk o zarządzaniu to:

- zawieranie oraz opisywanie stanu niewiedzy naukowej bądź istniejącej niepewności z dotychczasowym dorobkiem,
- istotność naukowa stanu niewiedzy lub niepewności z dotychczasowym dorobkiem,
- obiektywność naukowa stanu niewiedzy lub niepewności z dotychczasowym dorobkiem,
- perspektywa postępu w nauce na skutek otwarcia, zmiany lub zamknięcia problemu badawczego,
- zgodność z paradygmatem prowadzenia procesu naukowego,
- podatność na rozwiązywalność wobec istniejącego stanu niewiedzy lub niepewności z dotychczasowym dorobkiem,
- postęp w zakresie użyteczności społecznej (praktyka, dydaktyka, światopogląd),
- oraz innowacyjność, która przełoży się na postępowe zmiany w istniejącym systemie społecznym.

Stwierdzenie, czy dany problem naukowy w ogóle istnieje, jest częścią rozwiązywania problemu i nazywany jest **eksploracją problemu**.

Momentem startowym w określaniu problemu badawczego jest określenie obecnego stanu wiedzy naukowej (aksjologia wiedzy). Ma to na celu pozyskanie wiedzy na temat istniejącego stanu wiedzy. Takie postępowanie może przyczynić się do znalezienia trudności, które dotychczas nie znalazły rozwiązania i można podjąć się badań naukowych w danym obszarze.

Innym źródłem generowania problemów naukowych może być istniejący rzeczywisty system społeczny przy czym musi on spełniać obwarowania naukowości. Wymaga to opisanie genezy problemu, zdefiniowania istoty trudności naukowej, jej zakresu, oraz walorów naukowości.

Kolejną możliwością wyłonienia się problemu badawczego może być proces klasyfikacji problemów. Proces w którym możemy dostrzec istnienie problemu osadza się na procesie określenia granic oraz różnicowania problemów względem ich natury naukowości, wyznaczonej przez wartości i cele, przyjętą doktrynę oraz czynniki zewnętrzne.

Wyjaśnienie problemu czego dotyczy problem zamyka go. Uzasadnienie celowości rozwiązania danego problemu powinno odwoływać się do wskazania spodziewanej wartości dodanej podjęcia i rozwiązania problemu.

Strukturę problemu naukowego można analizować w układzie wewnętrznym jak i zewnętrznym. **Wewnętrzną strukturę problemu** obejmują składniki (treść i zakres) i ich wzajemne relacje (hierarchia, horyzontalność, wertykalność, koncentryczność, spójność, zorganizowanie). Jej złożoność scharakteryzować można począwszy od zdefiniowania treści i zakresu każdego problemu z osobna i zapisania w postaci pytania. Tak powstały zbiór pytań w procedurze iteracyjnej podlega procesowi porządkowania. Po tym etapie uzyskany zbiór pozwala na określenie potencjalnych związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy problemami, wyznaczenie tzw. związków wsparcia, czyli rozwiązanie jednego problemu pozwala rozwiązać kolejny problem oraz ustalić rzędowość problemów ze względu na ich znaczenie dla osiągnięcia celu procesu naukowego. Tak zbudowana struktura problemu jako całości jest spójna, zorganizowana i odgraniczona od otoczenia. Z kolei **zewnętrzna struktura problemu** jest współtworzona przez usytuowanie danego problemu naukowego pośród innych problemów (nadrzędne, podrzędne i oboczne).

Tabela

Struktura funkcjonalna, zakres przedmiotowy i rzeczowy problemów naukowych

Struktura funkcjonalna problemów	Zakres przedmiotowy problemów	Zakres rzeczowy problemów
1 Problemy poznawcze • eksploracyjne • klasyfikacyjne • wyjaśnienia	1 Problemy idiograficzne – dotyczące twierdzeń o składnikach danego przedmiotu	1 Problemy jednostkowe – dotyczące wybranego, pojedynczego przedmiotu np. danego przedsiębiorstwa
2 Problemy aksjologiczne • identyfikacji • oceny • wyceny	2 Problemy nomotetyczne (nomologiczne) – dotyczące twierdzeń o związkach (relacjach) między składnikami (zmiennymi)	2 problemy stochastyczne – dotyczące zbioru przedmiotów o wyróżnionych lub rozmytych granicach np. branży jako całości.
3 Problemy normatywne (decyzyjne) • postulacji • optymalizacji • realizacji	3 Problemy systemowe – dotyczące twierdzeń o zorganizowanych przedmiotach i ich stosunkach z otoczeniem	3 problemy uniwersalne – dotyczące wyróżnionego uniwersum np. przedsiębiorstw jako kategorii

Źródło: M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 72.

Klasyfikacja problemów naukowych ujmuje stosunek do systemu oraz wykorzystywane metody naukowe. Ich strukturę funkcjonalną charakteryzuje stosunek podmiotu procesu naukowego do przedmiotu. Z kolei zakres przedmiotowy wyznacza dziedziny twierdzeń, które pojawiają się w wyniku rozwiązania problemu. I wreszcie zakres rzeczowy opisywany jest przez granice rzeczywistości obiektów – nośników problemu badawczego.

1.2 Dowodowość twierdzeń naukowych

Składową procesu naukowego jest przeprowadzenie procesu dowodowego. Wyróżniamy dwa podejścia w tej kwestii: pozytywistyczne oraz nowsze oparte na podejściu heurystycznym i sieciowym.

Pozytywistyczne postępowanie zmierzające do konstruowania teorii rozpoczyna sformułowanie hipotez. Następnym etapem jest ustalenie procedury ich weryfikacji. Po tym następuje przyjęcie procedury confirmacji w formie logiczno - matematycznego dowodu lub empirycznego testu. Gdy etap zostanie zakończony zachodzi przejście do oszacowania confirmacji hipotezy bądź hipotez. Proces kończy się określeniem teoretycznych i/ lub praktycznych konsekwencji.

W **podejściu heurystycznym** szczególnie widocznym u zwolenników podejścia fenomenologicznego zanika linearność. Postępowanie naukowo – badawcze uznaje wiele stwierdzeń za prawdziwe nie do końca poznawszy ich przyczyny oraz w procesie badawczym odciska się piętno badacza na skutek chociażby naleciałości kulturowych. Proces badawczy powinien być poprzedzony – odwoływać się do istniejących teorii.

Niezależnie od podejścia, co do sekwencji składowych procesu dowodowości mamy badacze pracują z **twierdzeniami naukowymi**, które można zdefiniować jako zdania, mające charakter sądu oznajmującego, wartościującego oraz wyrażającego wolę i wskazującego na normę, której powinien odpowiadać przedmiot procesu naukowego.

Twierdzenia naukowe są zróżnicowanym systemem o atrybutach systemu teleologicznego tzn. celowościowego stanowiąc przy tym zbiór służący wartościom oraz celom naukowym na gruncie przyjętych założeń. Składowymi tej struktury są: bazowe elementy, relacje między nimi, relacje między teoriami zarządzania a innymi teoriami oraz relacje danej teorii do teorii przedmiotu.

Każdemu przyjętemu twierdzeniu można przypisać funkcje (aksjologiczne, poznawcze bądź normatywne), które to są uzależnione od relacji wewnętrznych między elementami systemu przyjętych twierdzeń oraz od relacji twierdzeń teoretycznych względem otoczenia. W sytuacji gdy systemowi teoretycznemu możemy przypisać wszystkie wymienione funkcje mówimy, że jest kompletny. Gdy jedną z nich to wówczas system twierdzeń nazywamy lokalnym, a gdy dwie niekompletnym. Po za określeniem tych funkcji w systemie twierdzeń uwzględnia się: cele przypisane teorii, ich zakres, założenia w formie doktryny teoretycznej oraz ograniczenia.

Twierdzenia możemy podzielić w zależności od siły twierdzenia, którą wyznacza zestawienie fazy procesu naukowego z jego wiarygodnością. Można tu wyróżnić: **hipotezy naukowe, twierdzenia aspirujące oraz tezy naukowe.**

Hipoteza to niejako olśnienie, które pozbawione jest sprzeczności i może być tymczasowo uznane dla wyjaśnienia innego zdania. Hipotezy są logicznymi relacjami minimum między dwiema zmiennymi wyrażonymi w formie nadającej się do testowania. Inaczej można je określić terminem prawdopodobne założenie. Zgodność lub niezgodność hipotezy ze stanem rzeczywistym jest dowodzona w badaniach oraz procesach rozumowania. Co oznacza, że hipoteza powinna być jasno sformułowana – pojęciowo, konkretna – oczekiwane związki między zmiennymi oraz sprawdzalna za pomocą dostępnych metod – testowanie.

Hipotezy mogą być formułowane poprzez wyrażenie dwóch gramatycznych form: - implikacji typu „jeśli A to B” bądź stwierdzenia. Również w zakresie sposobu formułowania hipotez możemy mówić o dualnym podejściu. Pierwsze z nich odwołuje się do kryteriów aksjologicznych i wskazuje sposób wartościujący poprzez wskazanie istnienia pozytywnej albo negatywnej relacji. Zaś drugie bazuje na kryteriach ilościowych i w sposobie formułowania hipotez podkreśla aspekt relacyjny akcentując wskazanie na istnienie współzależności ilościowej lub wielkościowej między minimum dwiema zmiennymi.

Istnieją trzy **sposoby wysuwania hipotez naukowych**. Pierwszy odwołuje się do **logicznego tłumaczenia faktów** (osobliwości lub anomalii) odnosząc się do analizowania relacji między wypowiedziami naukowymi a rzeczywistością Drugi bazuje na **rozumowaniu poprzez analogię** odwołując się z wykorzystaniem parafrazy do ustaleń z innej dyscypliny naukowej lub teorii. Zaś trzeci sposób akcentuje **intuicyjne kojarzenie pojęć** poprzez wykorzystanie metod heurystycznych do stworzenia nowych pomysłów.

Rezultatem procesu naukowego mogą być również twierdzenia naukowe właściwe dla poznawczych i aksjologicznych rezultatów procesu oraz twierdzenia i fakty naukowe właściwe dla normatywnych rezultatów procesu. Twierdzenia poznawcze i aksjologiczne są ze sobą powiązane. W rezultacie procesów poznawczych mogą przyjąć formę praw. Natomiast w rezultacie procesów aksjologicznych i normatywnych mogą być ujmowane jako prawidłowości. **Twierdzenia aspirujące** powstają na w trakcie procesu naukowego w zgodzie z wewnętrzną weryfikacją i falsyfikacją, którego zakres i głębokość są precyzyjnie określone do momentu zakończenia procesu przez badacza.

Zakończenie procesu naukowego związane jest z podjętą strategią weryfikacji i falsyfikacji. Jeśli badacz przyjął twierdzenia o przedmiocie podstawowego procesu naukowego twierdzenia te uzyskują status **tez**, czyli twierdzeń udowodnionych podczas wewnętrznej weryfikacji falsyfikacji. **Teza** (thesis z gr.) – to założenie, twierdzenie, które wymaga dowodu na podstawie przyjętych przez badacza przesłanek. Z tezami związane jest ryzyko naukowe, które wyraża prawdopodobieństwo że nie są one pewne tzn. nie są zupełne, są niejednoznaczne, nieprawomocne i których wartość naukowa może budzić wątpliwości.

W odniesieniu do zarządzania odkrywa i formułuje się raczej **prawa i prawidłowości** dotyczące gospodarowania oraz powodowania określonych zachowań w ramach systemów społecznych. **Prawa** te wyrażają względnie trwałą i jednoznaczną zależność pomiędzy zmiennymi. Podejmowanie i przeprowadzenie operacji naukowych i pozanaukowych jest możliwe dzięki wykorzystywaniu tychże praw i prawidłowości. Ta specyfika wynika z faktu, iż w systemach społecznych są lub ich ramach występują ludzie, którzy to nadają kierunek działaniom, kształtując tym samym relacje między zmiennymi. W naukach o zarządzaniu mówimy o prawach zachowań lub prawach działania ludzi lub systemów przez nich współtworzonych, które w istocie są twierdzeniami odnoszącymi się do powodowania zmiennych zależnych przez zmienne niezależne.

1.3 Systematyzacja twierdzeń naukowych

Nauka poznawcza i nauka o aksjologii stanowią źródło na nauki normatywnej. Bez podstaw nie byłoby możliwe naukowe kształtowanie rzeczywistości i wiedzy normatywnej.

Pierwszym krokiem w tym kierunku jest eksploracja, czyli odkrywanie istnienia bytu mającego odniesienie przedmiotowe.

Hybrydowość, otwartość oraz zmienność systemów społecznych skutkuje tym, że procesy naukowe i twierdzenia dotyczą stanów/ sytuacji efemerycznych oraz ciągłych. Zasięg przedmiotowy twierdzeń obejmuje składniki twierdzeń w myśl traktowania o całości, relacje występujące pomiędzy nimi i w ramach całości, jak i całość względem otoczenia (twierdzenia systemowe).

Twierdzenia poznawcze i aksjologiczne, jak również część twierdzeń normatywnych, przyjmując postać oznajmujących (zawierają oceny i wyceny) i dyrektywalnych informacji są przypisane do kategorii tzw. konceptualnych rezultatów procesu naukowego.

Z uwagi na fakt, iż twierdzenia naukowe mają strukturę relacyjną są istotne na gruncie przyjętych założeń. Służąc przyjętemu celowi, znoszą, zmieniają lub zmniejszają stan istniejący niewiedzy. Mają one również swoisty zakres przedmiotowy, rzeczowy, czasowy oraz przestrzenny. Fundamentem do systematyzacji twierdzeń stanowi przyporządkowanie tez, czyli odpowiedzi do pytań problemowych. Tak przyjęta systematyzacja jest zgodna z systematyzacją problemów prezentowanych w poprzedniej części rozważań.

I tak, ze względu na **zakres przedmiotowy** wyróżniamy twierdzenia:

- opisowe – czyli idiograficzne – mówiące o elementach składowych rzeczywistości,
- nomotetyczne – prezentujące prawa i prawidłowości pomiędzy składowymi rzeczywistości,
- oraz systemowe – zawierające informacje o zbiorach twierdzeń opartych na założeniach w tym składających się z przyjętych praw.

Uwzględniając **zakres rzeczowy** wyróżniamy twierdzenia:

- jednostkowe – które obejmują tylko jeden przedmiot,
- stochastyczne – dotyczą zbiorów przedmiotów,
- oraz uniwersalne – odnoszą się do uniwersum – całego wszechświata.

Kolejne kryterium odnosi się **naukowości**. Wówczas możemy przyjąć następujący podział twierdzeń na:

- naukowe – oparte na zasadach nauki i mające atrybuty naukowości,
- przednaukowe – określane nim dana dziedzina zyskała status nauki,
- nienaukowe – prowadzone na innych zasadach niż twierdzenia naukowe,
- oraz pozanaukowe – prowadzone w oderwaniu od praktyki.

Następnym kryterium klasyfikacji twierdzeń jest **zgodność**, i tu możemy wyodrębnić:

- zgodne z logiką,
- zgodne z praktyką,
- oraz społecznie aprobowane.

Poziom weryfikacji i falsyfikacji to ostateczne kryterium pozwalające na systematyzację twierdzeń. Możemy w tym ujęciu wyróżnić:

- czyste hipotezy – mają one wstępny, próbny charakter,
- twierdzenia aspirujące – to te które znajdują się w procesie weryfikacji i falsyfikacji,
- oraz tezy – czyli twierdzenia udowodnione, stanowiące rdzeń paradygmatu.

Określenie twierdzenia pod względem przypisanych mu cech naukowości jest możliwe dzięki procedurze śledzeniu postępowania naukowego. Można wówczas określić wartość naukową twierdzenia, która jest pochodną cech naukowości i pewności posiadania przez nie cechy agregatywnej. Procesem tu wykorzystywanym jest korraboracja obejmująca weryfikację i falsyfikację. Punktem wyjścia jest określenie hipotezy – jako próbnego twierdzenia i przeprowadzenie procedury jej potwierdzenia bądź zaprzeczenia. Ze względu na hybrydowość, złożoność, zmienność i nieostrość bytów społecznych, paradygmat epistemologii i stosowaną metodologią badawczą weryfikacja i falsyfikacja są procesami ciągłymi.

Sprawdzianem określającym wartość twierdzeń jest tak naprawdę praktyka oraz osiągnięcia zarządzanych przedmiotów przy założeniu o stosowaniu naukowych modeli jako modeli odwzorowania. Zaś syntezą naukowości są: rozmiary i poziom poznania, wartościowania oraz decydowania o przedmiocie, jak również zgodność z kryteriami naukowości, gdzie wyklarowana jest wartość dodana poznania, wartościowania i decydowania. Synteza ta określa wówczas zakres i rozmiar posiadanej wiedzy. I co istotniejsze wartość dodana sformułowanych twierdzeń jest tym większa im wyższy jest przyrost wiedzy, im większe jest jej rozprzestrzenienie na inne dziedziny nauki, im

sprawniejsze jest normatywne wykorzystanie wiedzy oraz im wyższy poziom rozwoju dydaktyki z obszaru zarządzania. Przy czym trzeba pamiętać, że twierdzenia muszą być zobiektywizowane. To oznacza konieczność uzyskania aprobaty u podmiotów zewnętrznych. Chodzi o wyeliminowanie subiektywizmu, pomyłek i potencjalnej złej woli prowadzącego badania.

Zbiór twierdzeń, które mają służyć wartościom i celom naukowym, określonym zgodnie z zasadami i metodami naukowymi w odniesieniu do danej dziedziny, na gruncie przyjętych założeń z uwzględnieniem ograniczeń określamy terminem **teorii naukowej**. W naukach o zarządzaniu teorię stanowi zbiór mający atrybuty systemu teleologicznego czyli celowościowego.

Systemową strukturę teorii współtworzą następujące składowe:

- elementy teorii,
- relacje między elementami,
- relacje danej teorii do innych teorii,
- oraz relacje danej teorii do przedmiotu badań.

Zarządzanie i gospodarowanie dotycząc społecznych systemów nie mogą izolować się od innych nauk. Otwartość systemu twierdzeń sprzyja wymianie informacji i wiedzy naukowej sprzyja interdyscyplinarności i zapewnia lepszy poziom weryfikacji i falsyfikacji.

Moduł 2

Metodyka badań w procesach rozwiązywania problemów naukowych

Materiał w tym module tematycznym zawiera prezentację metodyki stosowanej w procesach rozwiązywania problemów naukowych ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień w obszarze problemów naukowych, przedmiotu oraz klasyfikacji stosowanych metod badawczych oraz opisu procedury i składowych procesu badawczego.

1.2 Istota metody badawczej w nauce

W sferze nauk ekonomicznych można wyróżnić problemy naukowe i problemy praktyczne. W celu rozwiązania problemów praktycznych wykorzystuje się z reguły zarówno wiedzę naukową, jak i wiedzę potoczną, a także właściwe rozumowanie. Inaczej jest w przypadku problemów naukowych. Ich cechą jest brak ścisłej, obiektywnej i pewnej wiedzy.¹ Aby posiąść wiedzę należy przystąpić do przeprowadzenia badań naukowych i rozwiązać określony problem naukowy. Z kolei jego zdefiniowanie wiąże się immanentnie z określeniem sposobu jego osiągnięcia.

Na pierwszy plan wysuwa się **metoda**, które to pojęcie pochodzi z greki i oznacza – drogę dojścia, sposób poznania lub teorię, co w odniesieniu do nauki oznacza ni mniej ni więcej tylko sposób osiągnięcia celu.

Podstawowym celem nauki jest dążenie do poznania i zrozumienia rzeczywistości z zamiarem wyjaśnienia wszelkich problemów oraz zaproponowania odpowiednich kierunków i sposobów jej przekształcenia (taki podstawowy cel realizują wszystkie dziedziny nauki). Poszczególne dziedziny mają swoje własne cele, które różnią się między sobą pod wieloma względami, w tym między innymi: charakterem, zakresem, znaczeniem dla praktyki itp.)

Zatem metodami naukowymi możemy nazwać zorganizowane, systematyczne, zobiektywizowane, racjonalne i uporządkowane działania, które mają doprowadzić do osiągnięcia postawionego celu. Sekwencja tej analizy wskazuje na fakt, iż problem naukowy, który pozostaje do rozwiązania determinuje wybór określonej metody bądź metod badawczych.

¹ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 77.

Z kolei wskazując na istotność procesu, która jest stosowana przy rozwiązywaniu problemu naukowego możemy metodę naukową zdefiniować jako procedurę postępowania w rozwiązywaniu problemów naukowych.

Na metodę może my spojrzeć również jak na zbiór zasad, na podstawie których dochodzi do przyjęcia bądź odrzucenia analizowanych teorii lub opisów procesów bądź zjawisk.

Metodę naukową można traktować również jako określone działania oraz środki, które pozwalają osiągnąć określony cel. Badacze prowadząc badania mogą wykorzystywać różne metody, aby uzyskać rozwiązanie konkretnego problemu

Metoda naukowa może być również ujmowana przez pryzmat sekwencji czynności podejmowanych w zorganizowany sposób w danym procesie badawczym, począwszy od obserwacji wstępnych, formułowaniu hipotez, poprzez gromadzenie danych i przyjęciu bądź odrzuceniu hipotezy kończąc. Przy czym należy pamiętać, że proces ten może przebiegać wielokrotnie.

Z powyższej wybiórczej prezentacji ujęć definicyjnych dla terminu metoda oznacza, że nie ma jednoznaczności rozumienia terminu, co skutkuje tym, iż badacze ze względu na dziedzinę oraz dyscyplinę którą się zajmują mogą przyjmować interpretację terminu „metoda” zgodną z ich potrzebami. Ważna jest tylko konsekwencja stosowania danej wykładni terminologicznej w prowadzonej procedurze badań. Z kolei wyznaczenie charakterystycznych metod dla danej dyscypliny pozwala na wyodrębnienie jej jako nauki spośród innych dyscyplin. I tak w ramach nauk ekonomiczne posiłkujących się metodami własnymi jak i zapożyczonymi wyodrębnić można trzy dyscypliny: ekonomię, nauki o zarządzaniu i towaroznawstwo.

W miarę rozwoju nauki powstawały kolejne dziedziny oraz dyscypliny badawcze. Wszystko to jednak jest związane z ludzkim umysłem. W świetle tego założenia trudno oczekiwać, aby każda nowa dyscyplina mogła ukształtować właściwy dla niej zespół metod. Z tego względu przekonanie o konieczności istnienia metod właściwych dla danej nauki może być współcześnie fałszywe.² Co przekłada się na fakt, że te same metody są stosowane na polu badawczym różnych dyscyplin.

W odniesieniu do stosowania określonych metod w naukowych w badaniach jest mowa o **metodach badań naukowych**. Terminem tym określane są metody robocze, stanowią

² K. Zimniewicz, H. Witczak, P. Banaszyk, T. Mendel, *Natura nauk o zarządzaniu*, Wyd. AE, Poznań, s. 9-11.

składową metody naukowej, stanowiąc składowe prawd poznania. Narzędziami poznania są tu zmysły oraz umysł, narzędzia wypracowane przez człowieka oraz zasoby informacji. Wspomagają racjonalną drogę rozwiązywania problemu badawczego. Metody badań naukowych to sposoby podejścia do sformułowanego problemu oraz do sposobu jego rozwiązania, które pokazują jakimi technikami oraz narzędziami należy się posługiwać prowadzić badania, aby odpowiedzieć sobie na zadane pytanie czy powstały problem badawczy. Są to również zasady, procedury, standardy, techniki i narzędzia badawcze.

Z kolei **metodyka** jest zbiorem wytycznych praktycznego postępowania, charakterystycznych dla danej dziedziny nauki. Umożliwia nabycie umiejętności racjonalnego i uzasadnionego w danych warunkach użycia metod badawczych, określenia ich zasięgu i stopnia dokładności w ujmowaniu zjawisk. Dostarcza informacji, jak coś należy wykonać w sposób systematyczny i efektywny.

2.2 Przedmiot oraz klasyfikacja metod badawczych w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu w polskiej klasyfikacji nauk są dyscypliną naukową w dziedzinie nauk ekonomicznych. Impulsem do rozwoju wiedzy, w tym naukowej, w obszarze zarządzania była praktyka. Pojawiające się organizacje zespołów ludzkich imputowały wyznaczenie celów, dostosowanie do zewnętrznych uwarunkowań, synchronizację oraz koordynację, czyli organizowanie. Rezultatem tychże działań zmierzających do sprawnego zarządzania posiadanymi zasobami było wyłonienie się zapotrzebowania na ujęcie koncepcyjne. I tak można by rzec w dość dużym uproszczeniu narodziła się koncepcja nauk o zarządzaniu.

Nauki o zarządzaniu mają praktyczny charakter, tzn. nie tylko opisują i ułatwiają zrozumienie prawidłowości praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także usprawniająco oddziałują na nią poprzez formułowanie normatywnych modeli racjonalizujących i wytycznych ich wdrażania. Rozwój nauk o zarządzaniu stymuluje zatem usprawnienie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zmienia właściwości przedmiotu badawczego tej dyscypliny wiedzy. Funkcjonalno – genetyczny mechanizm rozwoju nauk o zarządzaniu jest oparty na sprzężeniu zwrotnym między praktyką a nauką. To sprzężenie powoduje, że rozwiązanie dowolnych zagadnień organizacyjnych wyzwala nowe zagadnienia.

Dążenie do maksymalizacji poziomu efektywności organizacyjnej prowadzi do nowych pytań i rozstrzygnięć.³

Przedmiotem badań w obszarze nauk o zarządzaniu jest organizacja, którą współtworzą jednostki żywotne czyli ludzie. Badania nad zarządzaniem zaczęły się rozwijać począwszy od XIX wieku, zatem dość niedawno. Działania badawcze są nakierowane na przedmioty realne – rzeczy i oddziaływania – współtworzące element rzeczywistości istniejącej obiektywnie, czyli niezależnie, i transcendentnie do podmiotu poznającego oraz samego procesu poznania. Aparat poznawczy jest wynikiem potrzeby zdefiniowania i odniesienia się do takich kategorii poznawczych, jak procesy, zdarzenia, cechy, stan rzeczy, struktura, całość, kompleks, system oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie jakie są cechy oraz własności przedmiotów/organizacji. System założeń aksjologicznych przyjmuje poziom obiektywizmu i uczciwości, zarówno w trakcie badań, jak podczas formułowania wniosków i rekomendacji, muszą oni ustalić katalog wartości, do którego będą się odnosić, traktując go jako swoisty drogowskaz moralny.

Specyfika metodyki badań w obszarze zarządzania odnosi się kwestii, że rozdział pomiędzy działaniem poznawczym a praktycznym jest dość nieostry - wiedza jest zależna od kontekstu poznania.

Przekłada się to na niemożność oddzielenia obserwatora od przedmiotu obserwacji (badacz jest członkiem społeczności, która jest poddana badaniu), co oznacza ciągłą interakcję pomiędzy obserwatorem a systemem obserwowanym, co z kolei powoduje sprzężenia zwrotne.

Kolejną kwestią jest brak zgody co do kryteriów obiektywnej prawdy (prawda ma charakter narracyjny, uzależniony od sposobów wyjaśniania i wartości, jakimi kierują się badacze), co oznacza, że innymi kryteriami prawdy posługiwać się mogą ludzie z odmiennych obszarów kulturowych oraz ludzie z różnych epok historycznych.

Następnie twierdzenia i tezy nauk społecznych nie są formułowane w języku formalnym, stąd w ich interpretacji ważną rolę odgrywa zależny od czynników kulturowych oraz historycznych kontekst, w jakim zostały wypowiedziane.

Kolejny aspekt dotyczy niemożliwości przeprowadzenia powtarzalnego empirycznego eksperymentu, który mógłby zweryfikować wnioski teoretyczne, co wynika to z niemożności odtworzenia takich samych warunków początkowych (założenie *ceteris paribus* jest nie do zaakceptowania).

³ M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 33.

W związku z powyższym Zarządzanie podobnie jak i inne dyscypliny naukowe posługuje się różnorodnymi metodami poznawczymi, które to nie są ani uniwersalne ani ponadczasowe. Z uwagi na fakt ciągłych zmian jakim podlegają same organizacje funkcjonujące w zmieniających się warunkach społeczno – gospodarczych metody badawcze ewoluują dostosowując się do aktualnych potrzeb.

Zarządzanie jako dyscyplina odrzuciło fundamentalizm metodologiczny, który restrykcyjnie definiował naukowość metody, odwołując się do neopozytywistycznych wzorów nauk przyrodniczych.⁴ W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu można odnaleźć zalecenia wskazujące na pluralizm czy wręcz anarchizm w tym obszarze, co objawia się przekonaniem o konieczności stosowania wielu metod poznania i kształtowania organizacji tym samym triangulację metodologiczną, co objawia się w formule eklektyzmu metodologicznego.

Jedną z podstawowych klasyfikacji wyróżnia cztery podstawowe rodzaje metod:

- pragmatyczne,
- empiryczne,
- formalne
- oraz rozumiejące.

Najstarszą grupą metod badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu są **metody pragmatyczne**. Mają charakter zdroworozsądkowy. Ich charakterystyczną cechą jest to, że nie są nastawione na dotarcie do prawdy, ale na rozwiązanie praktycznych problemów z którymi borykają się jednostki ludzkie. W swej istocie ich podstawowym kryterium wartości jest skuteczność w obszarze zmian, które mogą oznaczać wzrost efektywności organizacji. Metody pragmatyczne sięgają po techniki wykonawcze zarówno z obszaru prawa, jak i inżynierii na tle zdroworozsądkowym.

Kolejną grupę stanowią **metody empiryczne**, które nawiązują do metod ilościowych nauk społecznych oraz metodyki przyrodoznawstwa. Metody te w głównej mierze odwołują się do poszukiwania prawdy na podstawie doświadczenia zapewniając takie warunki, które jak najbardziej odzwierciedlają rzeczywistość. Poznanie rzeczywistości odbywa się tu dzięki zastosowaniu indukcji.

⁴ Szerzej na ten temat: M. Hempoliński, *Krytyka epistemologii fundamentalistycznej: R. Rorty i W.V.O. Quine* [w:] J. Niżyński (red.) *Pogranicza epistemologii*, Wyd. IFiS, Warszawa 1992.

Metody formalne to następna grupa metod stosowanych w ramach nauk o zarządzaniu. Odwołują się one do myślenia hipotetycznego, czyli matematyki, logiki, statystyki oraz dedukcji. Ich zastosowanie objawia się w obszarze metod numerycznych oraz probabilistycznych, zaś efekty mogą mieć skutki praktyczne oraz poznawcze.

Ostatnią grupą metod są **metody rozumiejące**. W swej istocie odwołują się do nauk humanistycznych oraz filozofii. Obejmują przy tym: analizę stosowanych pojęć, dialektykę, fenomenologię oraz analizę hermeneutyczną. Zastosowanie ich znaleźć można w etnologii organizacji, interpretatywnych i kognitywnych metodach socjologicznych.

Praktyka badań w naukach o zarządzaniu wskazuje na podstaw dwa zasadnicze obszary założeń badawczych, które determinują obszary metodyki badań w zakresie nauk o zarządzaniu.

Pierwszy z nich to **nurt neopozytywistyczny** nawiązujący do źródeł inżynierskich i ekonomicznych. Dążenie do wyznaczenia i stosowania idealnej metody zarówno na polu pragmatycznym jak i poznawczym wyznacza dążenie do stanu takiego stanu wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, który można by uznać za idealny. Skutkiem takiego postępowania jest wzrost skuteczności działania organizacji. W nurcie tym następuje splecenie metodyki wykorzystywanej na polu ekonomii, matematyki, statystyki, socjologii, psychologii, nauk inżynierskich a nawet epistemologii empiryzmu logicznego. Metody, które są chętnie wykorzystywane to: modelowanie matematyczne, analizy statystyczne, wywiady i ankiety, metody projektowe, cybernetyczne oraz systemowe. Realizacja badań wykonywanych w nurcie znajduje się na gruncie metod:

- zarządzania strategicznego oraz operacyjnego,
- zarządzania zasobami ludzkimi, finansami oraz informacją,
- oraz pomiaru skuteczności i efektywności zarządzania.

Nurt neopozytywistyczny pozostaje w sprzeczności z niezbednością osadzenia kontekstowego zarządzania w historii i wpływem człowieka na kształtowanie się świata organizacji. Do głosu dochodzi tu również indeterminizm, złożoność oraz siła oddziaływania teorii na sferę społeczną, co w przypadku metod matematycznych spotyka opór.

W sukurs przychodzi tu **interpretatywizm** z metodyką czerpiąca z nauk humanistycznych, gdzie reprezentacją są:

- psychologiczne metody zarządzania,
- antropologia organizacji,
- etnometodologia,
- socjologia interwencji,
- studia przypadków,
- badania uczestniczące,
- oraz analizy dyskursu i metody metaforyczne.

Znawcy przedmiotu twierdzą, że nie można jednoznacznie wskazać podziału między metodami i technikami badawczymi stosowanymi w nurcie interpretatywnym. Częstość występuje tu stan przemieszania granicznego. Metody badań znajdują najczęściej zastosowanie w obszarach badań zasobów ludzkich, informacji, zarządzania strategicznego oraz kultury organizacyjnej. Procesom badawczym podlega organizacja i jej współuczestnicy w kontekstach sytuacyjnych oraz procesowych. Metoda poznania znajduje tu łącznik ze światem przyczynków zmian i doskonaleniem.

Podobnie jak nurt neopozytywistyczny tak i podejście interpretatywne ma pewne ułomności. Mianowicie brak niejednorodności metod skutkuje trudnością w porównywaniu rezultatów, nie jest skuteczne i efektywne w przypadku badania masowych procesów. Z uwagi na fakt, iż u podstaw opiera się na założeniach intersubiektywności istnieje trudność we wskazaniu obiektywności wyników oraz ich rzetelności. I wreszcie zaangażowanie osoby badacza z którą mamy do czynienia w przypadku ujęcia interpretatywnego budzi kontrowersje etyczne.

W rzeczywistości prowadząc badania w zakresie nauk o zarządzaniu osoby zajmujące się metodologią łączą **elementy poznawcze** oraz **praktyczne**. Metody poznawcze nastawione są w kierunku odkrywania prawdy i ich ostatecznym celem jest wskazanie wiarygodnej wiedzy. Z kolei metody pragmatyczne zmierzają ku zmianie rzeczywistości. W zarządzaniu wykorzystywane metody służą z jednej strony poznaniu i z drugiej służą wprowadzaniu zmian. Przekłada się do stan, w którym nie można zastosować jednorodnej i rozłącznej klasyfikacji stosowanych. I tak, choć w aspekcie poznawczym metodologia zarządzania korzysta z nauk społecznych oraz przyrodniczych, to w aspekcie praktycznym stosuje odwołania do nauk inżynierskich oraz zdrowego rozsądku to stosowanie wskazuje na mieszanie się tychże metod. Dlatego też w metodologii zarządzania dopuszcza się łączenie różnorodnych ujęć pragmatycznych oraz poznawczych.

2.3 Procedura oraz składowe procesu badawczego

Prawdziwość twierdzeń naukowych może być potwierdzona – udowodniona tylko dzięki wynikom badań naukowych. Prowadzenie procesu badawczego jest możliwe tylko przy wykorzystaniu badawczych metod naukowych, czyli zasad i czynności niezbędnych, aby pozyskać rzetelną wiedzę o rzeczywistości. Różnorodność składowych czynników oddziałujących na proces naukowy sprawia, iż nie ma uniwersalnej metody, którą miałyby wszechstronne zastosowanie. Można jednak usankcjonować czynności współtworzące metodę naukową do:

- rozpoznanie i formułowanie problemu,
- zbieranie danych z wykorzystaniem obserwacji,
- eksperymentowanie,
- hipotezy robocze
- modelowanie oparte na rozumowaniu, przeczuciach oraz kreatywnym myśleniu,
- wnioskowanie na bazie hipotez roboczych/ modelowaniu
- porównywanie i testowanie wniosków

Czynności metody nie muszą przebiegać w wymienionej powyżej kolejności. Sekwencja od obserwacji i eksperymentu jest identyfikowane z **podejściem indukcyjnym**. Za podstawę uznawana jest tu wiedza uzyskana w wyniku procesów obserwacji. „Kiedy rośnie liczba faktów ustalanych przez obserwację i eksperyment oraz w miarę, jak i dzięki udoskonaleniom naszych umiejętności obserwacyjnych i eksperymentatorskich fakty stają się coraz bardziej szczegółowe i subtelne, wtedy na podstawie ostrożnego rozumowania indukcyjnego powstają prawa i teorie o coraz większej ogólności i szerszym zakresie.”⁵

Z kolei **metoda dedukcyjna** odnosi się do stanu kiedy to do praw i teorii dochodzi się poprzez kreatywne stawianie hipotez. W tym wypadku rozwiązanie problemów naukowych jest prowadzone na drodze sprawdzania hipotez na podstawie na danych empirycznych.

Niezależnie od podejścia powinny pojawić się cztery zasadnicze składowe:

⁵ A. Bronk, *Metoda naukowa*, „Nauka”, Nr 1/2006, s. 47.

- po pierwsze **definiowanie zmiennych** – gdzie podstawą może być dotychczasowa literatura, jako podstawa konieczności wskazania niewłaściwości w zakresie istniejącej wiedzy.

- po drugie **ograniczenie dziedziny** – gdzie następuje określenie warunków, kiedy i gdzie rozwijana teoria ma zastosowanie. Im bardziej specyficzna jest dziedzina tym poziom uogólnienia jest mniejszy. Zaś prowadzone badania mają na celu rozwijanie teorii przyczyniając się do rozszerzenia dziedziny – zwiększając zakres zastosowania teorii.

- po trzecie **budowanie związków** – gdzie następuje próba wyjaśnienia przyczyn istnienia związków celem zapewniania spójności teorii. Niektóre związki przyjmuje się z góry za prawdziwe – fundamentalne. Na ich podstawie określa się inne zależności. Budowanie związków – modelowanie w dużej mierze przyczynia się do podniesienia znaczenia badań w aspekcie teoretycznym.

- oraz **kreacja teorii i ich potwierdzanie na gruncie empirii** – która kończy procedurę, dążąc do umożliwienia przewidywań zjawisk i ich konsekwencji w momencie wystąpienia czynników sprawczych. Im precyzyjniejsza jest teoria tym obniża ona poziom empirycznego ryzyka.

Ostry podział na podejście indukcyjne oraz dedukcyjne jest możliwy na gruncie teoretyzowania o procedurach metod badawczych. W praktyce tak ostry podział nie istnieje. Teorie i dane z obserwacji wchodzą ze sobą w stałe interakcje. Może je scharakteryzować przez pryzmat cykliczności. Każdy z etapów procedury metody badawczej wpływa na teorię i sama teoria również wpływa na etapy. Wnioski wysnute na podstawie jednego cyklu mogą stanowić podstawę dla kolejnego. Nieskończona cykliczność odzwierciedla postęp danej dziedziny naukowej. Rozwój nauki jest możliwy z jednej strony na skutek kumulowania wiedzy oraz z drugiej na drodze ewolucji naukowej, gdzie stare teorie zastępowane są nowymi. Można by rzec, iż postęp w nauce opiera się na formułowaniu hipotez, a następnie na ich testowaniu.

Moduł 3

Wybrane metody badawcze stosowane w rozwiązywaniu problemów naukowych

Niniejszy moduł tematyczny zawiera prezentację wybranych metod realizacji badań w naukach o zarządzaniu z podziałem na przybliżenie procedury, metod i narzędzi stosowanych w badaniach ilościowych oraz omówieniem procedury, metod i narzędzi stosowanych w badaniach jakościowych jak również charakterystyką studium przypadku jako metody badawczej.

3.1 Metody badań ilościowych

Prace badawcze z zakresu nauk o zarządzaniu mogą opierać się na modelu indukcyjnym, jak i dedukcyjnym. Wykorzystanie metodologii zaczerpniętej z badań statystycznych pozwala na wyodrębnienie trzech zasadniczych możliwości realizacji badawczych: struktury, współzależności oraz dynamiki. Proces badawczy obejmuje wówczas następujące **etapy**:

- analizę i określenie problemu badawczego
- wstępne zaprojektowanie procesu doboru do próby
- określenie i wybór form oraz metod pomiaru,
- określenie i wybór instrumentu/ -ów pomiarowych,
- określenie metod redukcji i analizy pozyskanych danych,
- zaplanowanie badania i określenie jego kosztów
- oraz określenie wartości informacji otrzymanej z badania.

Szczegółowa prezentacja zakresu czynności, metod i technik badawczych odnoszących się do każdego etapu postępowania zostanie zaprezentowana pokrótce poniżej:

Etap I

Określenie problemu badawczego rozpoczyna proces badania naukowego. W następnym kroku badacz **formuluje hipotezę podstawową**. Jeśli istnieje taka potrzeba

dochodzi do procesu rozwinięcia i zdefiniowania **roboczych hipotez szczegółowych** (trzeba przy tym pamiętać, że proces weryfikacji rozpocznie weryfikacja hipotez roboczych, które będą podstawą do przeprowadzenia weryfikacji hipotezy podstawowej).

Następnym krokiem w procesie jest **przekształcenie hipotez roboczych w problemy statystyczne** przy których pojawiają się pytania o **dane statystyczne** takie jak:

- czy istnieją już potrzebne informacje?
- czy są jakieś ograniczenia?
- oraz czy koniecznym jest prowadzenie badań własnych?

W procesie badawczym wskazując na **niezbędność pozyskania określonych danych** należy przeanalizować **dostępność źródeł informacji**: pierwotnych (do pozyskania) i/ lub wtórnych (już istniejących).

Etap II

Po określeniu typologii informacji niezbędnych w procesie pozyskania informacji do weryfikacji hipotez jest wstępne zaprojektowanie procesu doboru do próby. W tym miejscu badacz w zakresie **doboru do próby** musi określić:

- **badaną zbiorowość** czyli populację badaną pod względem przedmiotowych, czasowym i przestrzennym (podmiot, jednostka próby, zakres, czas),
- **jednostkę**, czyli obiekt badawczy, który będzie podlegał badaniu pod względem złożoności oraz dostępności – z uszczegółowieniem na jednostki naturalne i sztuczne oraz proste i złożone,
- **wykaz zbiorowości**, w postaci listy, która będzie stanowiła operat losowania do zastosowania metod statystycznych w procesach doboru wybranych jednostek do badania spośród istniejącej zbiorowości – możliwość zdefiniowania operatu losowania jako zbioru badanej populacji odwzorowanego w postaci zamkniętej listy jest podstawą do zastosowania losowych metod doboru jednostek do próby (określenia reprezentatywności),
- **liczebność badanej próby** – oznacza wyznaczenie konkretnej liczby jednostek, które będą podlegały badaniu – **niezbędna wielkość próby** jest funkcją schematu doboru próby,

rodzaju estymatora, poziomu precyzji, z jaką chcemy oszacować zdefiniowany parametr oraz współczynnika ufności,

- **metody doboru jednostek** do próby – co przekłada się na wybranie metod spośród istniejących metod losowego (według wzorów statystycznych) oraz nielosowego (przyjęta wielkość na podstawie doświadczenia i wiedzy badacza) doboru do próby.

Ważne przy stosowaniu metodologii badań ilościowych jest zastosowanie automatycznego planu wyboru jednostek do próby (tzn. opartego na zasadach losowych – nikt nie prawa ingerować w to, która jednostka zostanie dobrana do próby) ważnym jest, aby uwzględniono wszystkie elementy (bez żadnych substytutów) oraz by oszacowania i ich ocena była podporządkowana określonym procedurom doboru do próby i łącznie tworzą **schemat doboru do próby**.

I tu wśród **schematów losowego doboru jednostek do próby**, mogą być stosowane następujące rodzaje losowań: nieograniczone proste (zależne i niezależne) oraz pozostałe (warstwowe, zespołowe, gniazdowe, systematyczne, wielostopniowe i dwufazowe).

Z kolei **schematy nielosowego doboru** (dobór jednostek typowych, dobór kwotowy i dobór przypadkowy) do próby nie są wykorzystywane w badaniach ilościowych ze względu na ułomność związaną z określeniem aproksymacji wyników badania oraz wnioskowaniem statystycznym.

- i na koniec **zaplanowanie i pobranie próby** rzeczywistej jednostek, które będą podlegały badaniu.

Prawidłowy przebieg procesu doboru do próby determinuje możliwość stosowania uogólnień wyników, wybór metod estymacji parametrów oraz metod prowadzenia po badawczej analizie statystycznej.

Etap III

Przebieg procesu doboru jednostek do próby wpływa na **określenie form i metod pomiaru**. Tu badacz ma dostęp do szerokiego spektrum począwszy od form pomiaru źródeł wtórnych (metody: wyszukiwanie, wybór, kolekcjonowanie, studiowanie, kompilacja, notowanie bądź kupno gotowych zbiorów danych) a skończywszy na źródłach pierwotnych (metody: ankietowe, wywiadu, obserwacje, eksperymenty oraz pomiary fizjologiczne).

Etap IV

Sprecyzowanie formy i metody pomiaru determinuje **określenie instrumentu pomiarowego**, który będzie posłużył do pozyskania danych/ informacji w procesie badawczym. Wśród instrumentów badawczych, którymi posługują się naukowcy wyróżniamy instrumenty naturalne (wzrok, słuch, smak, węch oraz dotyk) i instrumenty sztuczne, a wśród nich instrumenty konwencjonalne (między innymi: dziennik, kwestionariusz, test, instrukcja oraz model) oraz mechaniczne (na przykład: kamera// wizjometr, psychogalwanometr, skaner, tachistoskop, terminale).

Etap V

W momencie gdy badacz doprecyzował formę/ metodę badawczą oraz instrument powinien również **określić metody redukcji i analizy** pozyskanych danych na poziomie analizy wstępnej (kodowania), analizy agregacyjnej, która pozwala na prezentację struktury uzyskanych danych oraz jeśli istnieje taka możliwość analizy korelacyjnej, która pozwala na określenie i badanie związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy danymi uzyskanymi w procesie badawczym.

Analiza pozyskanego materiału w badaniach ilościowych oznacza korzystanie bogatego spektrum metod opisowej analizy statystycznej (rozkłady, miary dyspersji, asymetrii), metod weryfikacji hipotez (badanie korelacji, testy statystyczne) oraz metod symulacji i prognozowania.

Etap VI

Niezbędną składową procesu badawczego jest również określenie **czasu trwania badań i określeniem kosztów**. Czas badania obejmuje zarówno okres związany z opracowaniem procedury badawczej (sekwencji etapów oraz czynności), realizacją badania oraz opracowaniem wyników badania. Opisując ramy czasowe trwania badania dokonujemy również przypisania odpowiedzialności osobowej, jeśli korzystamy ze wsparcia innych osób niż badacze, za wykonanie poszczególnego etapu badania.

Etap VII

Klamrą spinającą proces badawczy jest sporządzenie charakterystyki informacji pozyskanych w skutek przeprowadzenia badania z akcentem na weryfikację hipotez badawczych pozwalającej **określić wartości informacji otrzymanej z badania** oraz jej wpływ na rozwiązanie problemu/-ów badawczych.

Współcześnie w badaniach ilościowych widoczny jest proces zmierzający do maksymalizacji wykorzystania już istniejących zasobów informacyjnych już na etapie projektowania badania, tak by prowadzenie badań odnosiło się do nowych i świeżych obszarów oraz by uniknąć kosztochłonności i czasochłonności. W momencie gdy ten krok zostanie wykonany i widoczne jest silne zapotrzebowanie na dane następuje przejście do przeprowadzenia zasadniczych badań.

3.2 Metody badań jakościowych

Badania jakościowe są nieodłącznym elementem badań ilościowych. Badania prowadzone przy wykorzystaniu metod jakościowych pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na pytania – dlaczego? - pozwalając na zrozumienie określonego zjawiska/ procesu oraz wykazanie jego przyczyn. Prowadzona w toku tychże badań analiza jest związana z myśleniem abstrakcyjnym.

Badania jakościowe mają charakter idiograficzny. W ich przypadku możliwy jest bliski kontakt badacza z obiektami/ jednostkami badawczymi, który otwarty jest na wszelkie nowości. Wręcz częstokroć badacz angażuje się w różne sytuacje po to by zyskać na ich temat większą wiedzę na ich temat. Struktura procesu badawczego przewiduje pojawianie się nowych zagadnień wartych zgłębienia badawczego, co skutkuje traktowaniem przez niektórych badaczy tego typu badań jako a – strukturalnych (o nie dookreślonej strukturze), co nie jest prawdą, gdyż możliwym jest nakreślenie w przypadku każdego z nich schematu badawczego.

Metody badań jakościowych służą zbieraniu opisów zdarzeń/procesów uwzględniających punkt widzenia ich uczestników. Wsadowe do analizy dane mają przede wszystkim postać tekstów. Badając rzeczywistość badacz posługuje się: rozumowaniem, wnioskowaniem, indukcją, dedukcją, analizą oraz syntezą.

I tak **rozumowanie** jest to proces rozwiązywania problemów z wykorzystaniem wnioskowania lub wyprowadzenia jednych zadań z drugich. Typologia rozumowania obejmuje: dowodzenie, sprawdzanie, wnioskowanie oraz wyjaśnianie.

Wnioskowanie wspierając się na prawach logiki polega na wyprowadzeniu z przesłanek, czyli zdań uznanych za prawdziwe twierdzeń, czyli wniosków. Wnioskowanie niezawodne wykorzystuje dedukcję. Wnioskowanie zawodne opiera się na indukcji, redukcji oraz analogii.

Indukcja to nic innego jak określanie nowych pojęć oraz twierdzeń dzięki wykorzystaniu metody intuicyjnej. Inaczej **indukcja** to metoda tworzenia teorii bazująca na wykorzystaniu doświadczenia i obserwacji. Na tej podbudowie następnie poszukiwanie wzorca. I wreszcie stawianie wstępnego wniosku w postaci hipotezy. W tym kontekście **dedukcja** to dopasowanie do sformułowania uznanego za prawdziwe takiego, które do niego logicznie pasuje. Definicja **dedukcji** w innym ujęciu kontekstowym podkreśla, iż jest to proces dojścia do wniosku na bazie ustalonych przesłanek.

Analiza oznacza proces rozłożenia problemu na składowe elementy (np.: części, cechy, relacje). Natomiast **synteza** odwrotnie względem analizy oznacza formułowania uogólnień w oparciu o uznane twierdzenia cząstkowe.

Badacz prowadząc proces może wykorzystywać następujące sposoby pozyskiwania materiału:

- wywiady
- ankiety
- obserwacje
- eksperymenty

Szczegółowa prezentacja uszczegółowienia rodzajów oraz czynności badawczych odnoszących się do każdej z metod zostanie zaprezentowana pokrótce poniżej:

Wywiad

Wywiad jest to metoda badawcza odnosząca się do bezpośredniego komunikowania się uczestników pomiaru, czyli tych poddanych pomiarowi i tych przeprowadzających pomiar.

Wywiady możemy podzielić posługując się kryteriami:

- **stopnia zgłębienia tematu** – czyli określenia dokładności i wieloaspektowości pozyskanego materiału badawczego – wyróżniamy wywiady: proste oraz pogłębione,
- **stopnia standaryzacji** – czyli określenie ujednolicenia i precyzji instrumentu pomiarowego oraz sposobu przeprowadzenia wywiadu – wyróżniamy tu wywiady: standaryzowane oraz niestandaryzowane,
- i wreszcie **liczebność uczestników badania** – wyróżniamy tu wywiady: indywidualne oraz grupowe.

Każdy rodzaj przeprowadzonego wywiadu możemy scharakteryzować przy użyciu tych trzech kryteriów. Najczęściej w badaniach naukowych z zakresu zarządzania prowadzi się następujące **typy wywiadów**:

- **wywiad prosty niestandardyzowany** – to metoda badawcza stosowana głównie na etapie projektowania badania. Osoba prowadząca badanie ma dużą swobodę w zadawaniu i modyfikacji pytań, wyjaśnianiu ich znaczenia oraz zadawaniu pytań dodatkowych. Wywiad ten nazywany jest również **wywiadem swobodnym**, którego odmianą jest rozmowa. W sytuacji gdy badania przeprowadzane jest z jedną osobą mówimy o **wywiadzie indywidulany**.

- **wywiad pogłębiony niestandardyzowany (in-depth interview)** - to metoda badawcza stosowana podobnie jak wywiad prosty niestandardyzowany na etapie projektowania badania. Jednak w tym wypadku osoby prowadząca badanie powinna mieć duże doświadczenie. Z uwagi na fakt, iż nie stosuje się w tym wypadku narzędzia pomiarowego, a jedynie instrukcję ważna jest umiejętność utrzymywania kontaktu i zainteresowania respondenta. Główne zadanie badacza odnosi się do zachęcenia respondentów do swobodnych wypowiedzi.

W sytuacji gdy badania przeprowadzane jest z jedną osobą mówimy o **wywiadzie indywidulany - swobodnym**.

W sytuacji gdy badania przeprowadzane jest z wieloma osobami mamy mówimy o **wywiadzie grupowym – zogniskowanym (focus group interview)**. W badaniu uczestniczy maksymalnie do 40 osób, podzielonych na grupy liczące od 6 do 8 uczestników. Uczestnicy badania dobierani są na podstawie: ich związku z badanym problemem bądź w oparciu o tzw. naturalne klastery, tzn. grupy osób z tej samej rodziny, miejsca pracy. Przebieg badania polega na wywołaniu i kontrolowaniu dyskusji między uczestnikami grupy na ściśle określony temat. Do każdej z grup przypisany jest moderator, którego zadaniem jest kontrolowanie przebiegu badania: utrzymywanie i rozwijanie dyskusji bez uczestnictwa w niej. Czas trwania takiej jednej sesji to około dwóch godzin. Badanie jest rejestrowane przy użyciu środków audio i video, co umożliwia późniejszą analizę materiału. Zabrane informacje mają charakter jakościowy i nie mogą być generalizowane, ani nie mogą podlegać analizie statystycznej.

- **wywiad prosty standaryzowany** – to metoda badawcza stosowana w badaniach właściwych, wykorzystująca instrument pomiarowy jakim jest kwestionariusz z wyskalowanymi odpowiedziami. Badanie zasadnicze wymaga intensywnego badania wstępnego i dokładnych przygotowań. Wszyscy respondenci otrzymują te same pytania i odpowiedzi. Osoba prowadząca badanie tą metodą nie musi być intensywnie szkolona. Jej czynności badawcze ograniczają się do przeczytania pytań i zanotowania odpowiedzi.

Ankieta

Ankieta jest to metoda badawcza odnosząca się do pośredniego - pisemnego komunikowania się uczestników pomiaru, czyli tych poddanych pomiarowi i tych przeprowadzających pomiar. Narzędziem wspomagającym pomiar jest tu kwestionariusz. Metody ankietowe możemy podzielić kierując się:

- **zaangażowaniem osoby nadzorującej/ prowadzącej badanie** – wyróżniamy tu ankiety prowadzone z udziałem ankietera oraz bez udziału ankietera,

- **kanalem komunikacyjnym** – wyróżniamy tu kanał bezpośredni z udziałem ankietera: ankietę bezpośrednią, audytoryjną i telefoniczną oraz kanał pośredni bez udziału ankietera: ankietę telewizyjną, radiową, prasową, opakowaniową, komputerową, internetową, pocztową i ogólną.

Z uwagi na fakt, iż jest metoda badawcza jaką jest ankieta stosowana raczej w badaniach ilościowych niż jakościowych nie będzie ona przedmiotem szczegółowej prezentacji w tym miejscu.

Obserwacja

Obserwacja jest to metoda badawcza polegająca na celowym i zamierzonym postrzeganiu zjawiska, zdarzeń, procesów, zachowań, osób bądź innych obiektów. Badacz wykorzystując swoje zmysły może poszerzać wiedzę o otaczającym go świecie. Proces badawczy może być prowadzony bez ingerencji (niekontrolowana) bądź z ingerencją (kontrolowana) osoby przeprowadzającej badanie. Badacz w toku prowadzonego badania może się ujawnić (jawna) bądź nie (ukryta). Samo zaś badanie może być prowadzone w oparciu o stricte ustalony harmonogram (standaryzowana) bądź bez niego (niestandaryzowana).

Zaletą metody badawczej jaką jest obserwacja jest jej prostota oraz łatwość stosowania. Z kolei wadą jest niebezpieczeństwo związane z wiarygodnością otrzymanych wyników, co jest związane z dużą dozą subiektywizmu ze strony obserwatorów oraz wzajemnym oddziaływaniami obserwator a podlegający obserwacji obszar.

Eksperyment

Eksperyment jest to metoda badawcza polegająca na świadomej i dokładnie zaplanowanej ingerencji prowadzącego badanie w określony obszar badawczy. W trakcie prowadzenia eksperymentu występuje proces zbierania danych dotyczących reakcji badanej podstawy: obszaru/ zjawiska, procesu/ osoby/ organizacji na wybrany czynnik.

Prowadzenie badań z wykorzystaniem metod eksperymentu wymaga by podstawa eksperymentu była precyzyjnie określona, efekty badanej podstawy eksperymentu (czynnika) były możliwe do identyfikacji i by możliwy był ich pomiar oraz określenia tych czynników, które mogłyby oddziaływać na badane zjawisko niezależnie od woli przeprowadzające badanie.

Podobnie do metod badawczych omawianych powyżej tak i metody eksperymentu możemy opisywać i kategoryzować względem różnych kryteriów. I tak:

- ze względu na **warunki w których prowadzone są eksperymenty** wyróżniamy: **eksperymenty naturalne** prowadzone w otoczeniu do którego należą osoby poddane badaniu oraz **eksperymenty laboratoryjne**, gdzie uczestnicy badania pozostają w izolacji od naturalnego otoczenia,

- ze względu na **liczbę badanych zmiennych** wyróżniamy: **eksperymenty z jedną zmienną niezależną** (modele proste), gdzie oddziałując wyłącznie na jedną zmienną niezależną badany jej oddziaływanie na inną zmienną - zależną oraz **eksperymenty z dwiema i więcej zmiennymi niezależnymi** oddziałującymi równocześnie (modele statystyczne) – gdzie dwie i więcej zmiennych niezależnych ma wpływ na zmienną zależną,

- ze względu na **występowanie grupy kontrolnej** wyróżniamy: eksperymenty najprostsze **bez grupy kontrolnej** (najprostsze) oraz **z grupą/ -ami kontrolnymi**,

- ze względu na **liczbę pomiarów** wyróżniamy: **z jednym** pomiarem, **z dwoma** pomiarami oraz **z serią** pomiarów,

Prowadzenie badań w wykorzystaniem metod eksperymentalnych ze względu na wysokie koszty, trudności techniczne, organizacyjne oraz czas trwania wymagają

wykorzystania mniejszych grup niż całe kompletne zbiorowości. Choć są wykorzystywane w badaniach to częściej znajdują zastosowanie w badaniach ilościowych.

Do metod jakościowych zaliczane są również **metody komparatywne** (porównawcze, analogowe) oraz **metody kreatywnego myślenia**. Mechanika **metod komparatywnych** polega na porównywaniu badanych zjawisk w jednej zbiorowości i przewidywania ich wystąpienia oraz przebiegu w innej. Metody te odwołują się do powtarzalności. Ich zastosowanie odnosi się do prognozowania przyszłości przy założeniu niezmienności oraz obwarowaniu uzasadnienia logicznego i merytorycznego. Z kolei **metody kreatywnego myślenia** odwołują się do mechaniki myślenia równoległego bądź równoległego. Oznacza to, że badacz ma możliwość spojrzenia na istniejącą rzeczywistość z różnych punktów widzenia.

3.3 Studium przypadku jako metoda badawcza

Nauki o zarządzaniu jako dyscyplina naukowa pozostają w bezpośrednim związku z praktyką zarządzania. Dlatego też w procesie badawczym często sięga się po procedurę metody studium przypadku. Dzięki niej badacz ma możliwość skonfrontowania rozważań teoretycznych nad prawidłowością przebiegu procesów z rzeczywistą ich realizacją.

Studium przypadku (ang. case study) ma z jednej strony charakter empiryczny, co ujawnia się to tym, że analiza i ocena zjawisk dotyczy tych przebiegających w realnej rzeczywistości. Z drugiej strony ma charakter rzetelny, co przekłada się na zbieranie, przetwarzanie i analizę danych pochodzących z wielu różnych źródeł. Należy przy tym dodać, że studium przypadku nie koniecznie proces rozwiązania problemu naukowego opiera się tylko i wyłącznie na rozwiązaniu obejmującym jeden wybrany przypadek.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się badania przypadków wewnętrzne (ang. intrinsic) i instrumentalne. Te pierwsze mają na celu ułatwienie zrozumienia jednego przypadku, a te drugie dostarczają danych i pozwalają na generalizację, ale powinny się wiązać z realizacją zbiorowego studium przypadku.⁶

Studium przypadku jest pojedynczym i ograniczonym zakresowo procesem badawczym, w którym wnika się w szczegóły poprzez wykorzystanie wielu technik i przez

⁶ A. Langley, I. Royer, *Perspectives on Doing Case Study. Research in Organizations*, „M@n@gement”, 2003, Vol. 9, No. 3.

dłuższy czas.⁷ Badania przypadków są szczególnie użyteczne, jeśli prowadzi się badania ograniczone i opisowe. Podobnie jak badania archiwalne, badania przypadków są dogodnym podejściem, jeśli dąży się do studiów organizacji albo zjawiska, których nie da się prowadzić bezpośrednio. Można wykorzystywać badania przypadków, jeśli nie ma kontroli nad przedmiotowymi zdarzeniami albo dokonują się poza okresem badań.⁸

Proces wykorzystania studium przypadku jako metody badawczej oznacza, że badacz powinien zastosować rozumowanie oparte na indukcji, czyli proces obejmuje sekwencję od szczegółu do ogółu. Metodyka badacza obejmuje wówczas: wyszukiwanie i interpretację informacji opisujących dany przypadek oraz przesłanek badanych zjawisk, kontakt z praktyką, jak również kontrast i porównanie, co pozwala na prowadzenie agregacji informacji i budowanie wiedzy niezbędnej do rozwiązania problemu badawczego.

Studium przypadku jest badaniem pozwalającym na interpretatywne rozumienie rzeczywistości. Jako badanie idiograficzne pozwala na prezentację różnic i podobieństw między parami przypadków celem identyfikacji tendencji. Opis całościowy powstaje tu jako wynik łączenia pojedynczych wypowiedzi. Pojedyncze badania w ramach studium przypadku mogą być prowadzone różnymi schematami badawczymi.

W obrębie standardów badania przypadków krytycznych jest metodyka nazywana „analizą lejka”.⁹ Procedura w tej metodzie przewiduje prowadzenie sekwencyjnych badań nad celowo wybranymi obiektami badawczymi (tu: organizacjami). Poszukiwania przyczynowo – skutkowych związków pozwala na znalezienie wyróżników oraz syndromów dobrego bądź złego zarządzania. Następnie badacz typuje ograniczoną liczbę jednostek, które podlegają szczegółowemu i wnikliwemu procesowi analizy. Te dwa kroki proceduralne mogą być wielokrotnie powtarzane, aż do momentu wskazania wspólnych charakterystyk. Takie postępowanie umożliwia budowanie i testowanie teorii poprzez poszukiwanie odpowiednich modeli.

Zalety tej metody badawczej odnoszą się do możliwości:

- kształtowania i rozwijania umiejętności (konceptualnych),
- dostosowywania do pojawiających się zmian,
- rozwijania samo rozumienia siebie i otoczenia,

⁷ H. Maylor, K.K. Blackmon, *Researching Business and Management*, Wyd. Polgrave Macmillan, New York 2005, s. 243.

⁸ Tamże.

⁹ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa 1996, s. 160 – 162.

- kształtowania umiejętności wyrażania własnych myśli
- oraz doskonalenia procesu wnioskowania.

Studium przypadku oferuje korzyści natury motywacyjnej odnoszące się do przekonania o znaczeniu badanych zjawisk i procesów, inspiracyjne wskazujące na to, iż pojedyncze analizowane przypadki mogą stanowić punkt wyjścia do opracowania nowej teorii oraz ilustracyjne, akcentujące rozumienie teorii na gruncie realnych uwarunkowań. Można pokusić się o stwierdzenie, że studium przypadku jest metodą wartą uwagi i wartościową ze względu na realizację celów badawczych.

Reasumując, każda z omówionych w tej części opracowania metod badawczych ma swoje wady oraz zalety. Wybór konkretnej metody zależy od ilości i rodzaju danych niezbędnych badaczowi, środków finansowych i czasu do dyspozycji oraz cech badanych zdarzeń/ procesów/ obiektów. W praktyce badawczej jest tak, iż jednocześnie wykorzystuje się kilka metod badawczych.

Moduł 4

Metodyka pisania pracy dyplomowej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

Materiał w tym, ostatnim module tematycznym przybliży metodykę pisania pracy dyplomowej na podbudowie metodologii badań stosowanych w naukach o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem cyklu organizacyjno – wykonawczego pisania pracy, konstrukcją struktury i składowych jak również redakcją zawartych treści.

4.1 Cykl organizacyjno – wykonawczy pisania pracy

Współczesne słowo „magister” jako tytuł zarezerwowane jest dla określenia osób, które ukończyły studia wyższe. To ujęcie znaczeniowo odnosi się do nieco odmiennego obszaru kontekstowego niż w swojej pierwotnej średniowiecznej formie, gdzie „magister” z łac. oznaczał „mistrz”. Rzemieślnik, który po ukończeniu terminowania w zawodzie mógł za wstawiennictwem swojego mentora oraz wykazaniem dowodów swoich umiejętności stać się mistrzem.

Współczesny magister musi się wykazać twórczym wykorzystaniem wiedzy, co oznacza adaptację poznanych koncepcji, metod, technik i narzędzi w nowych warunkach. Ponadto powinien udowodnić, że potrafi przeprowadzić krytyczną analizę oraz zdefiniować syntetyczne wnioski. To wszystko jest świadectwem na to, że magister posiadał wszelkie umiejętności niezbędne do uczestnictwa w procesie naukowym i jest w stanie stworzyć samodzielnie dzieło. Owocem jego pracy jest praca magisterska.

Metodyka pisania pracy dyplomowej obejmuje trzy fazy: **diagnozę, poszukiwanie oraz realizację**. Uszczegóławiając:

Faza I - diagnoza – gdzie następuje formułowanie problemów, definiowanie tematu pracy, ustalanie planu pracy i ram czasowych.

W tej fazie następuje wybór tematu, określenie przedmiotu i celu badań, określenia problemów badawczych, spisanie tez oraz hipotez, określenie obszarów oraz obiektów

badawczych, określenie źródeł informacji, wybór oraz określenie metod, technik i narzędzi badawczych.

1. Temat pracy powinien być konkretny i odnosić się do jasno wyodrębnionego zakresu. Problematyka pracy powinna bezpośrednio odnosić się do kierunku studiów oraz wybranej przez studenta specjalności. Przy ustaleniu tematu pracy dyplomowej brać pod uwagę zainteresowania naukowe studenta i promotora oraz możliwości wykonania danej pracy.
2. Ustalenie tematu pracy jest dokonywane wspólnie przez promotora i dyplomanta w trakcie pierwszego semestru seminarium dyplomowego. (...)
3. Tytuł pracy może zostać za zgodą promotora, doprecyzowany w ostatecznej wersji pracy dyplomowej.
4. Zmiana tematu pracy dyplomowej wymaga zgody promotora i akceptacji dziekana.¹⁰

W pracy magisterskiej problem badawczy powinien dotyczyć wąskiego zagadnienia oraz być na tyle oryginalny by student mógł wykazać własny wkład w zakresie jego rozwiązania. W pracy student określa cel główny i cele szczegółowe, problem główny i problemy szczegółowe, określa sposób prowadzenia dyskursu dowodowego (hipotezę/-y oraz tezę), charakteryzuje obszar badawczy, doprecyzowuje metodę/-y badań (ilościowe, jakościowe, studium przypadku), techniki i narzędzia (naturalne, sztuczne) badawcze źródeł informacji (wtórne, pierwotne), które będzie stosował. Te wstępne założenia są prezentowane we wstępie do pracy. Ich rozwinięcie oraz reprezentacja znajduje swoje uszczegółowienie w zasadniczej części pracy dyplomowej.

Podstawowym działaniem, które każdy piszący pracę dyplomową powinien wykonać jest poszukiwanie źródeł literaturowych celem rozeznania w zakresie współczesnego dorobku naukowego w interesującym go obszarze.

Faza II - poszukiwania – gdzie następuje ustalanie możliwości realizacji tematu np. literatura, doświadczenia, badania itd.

W tej fazie następuje poszukiwanie i wyszukiwanie literatury, poszukiwanie publikacji prasowych, poszukiwanie raportów i innych źródeł pisemnych, segregacja wątków źródłowych, przeprowadzenie badań oraz przeprowadzenie analizy wyników badań.

¹⁰ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 4. Temat pracy dyplomowej.

W tym miejscu polecane jest na początku zapoznanie się student z dotychczasowym dorobkiem naukowym spisany na kartach książek, czasopism, raportów oraz innych publikacji pisemnych. Można się z nimi zapoznać w bibliotece uczelnianej oraz uzupełnić o zakup własny. Do tego współczesnym cennym źródłem informacyjnym są elektroniczne zasoby Internetu w tym zwłaszcza bibliotek elektronicznych, które to ułatwiają dostęp do informacji praktycznie z każdego zakątka ziemskiego globu. Z tego źródła należy korzystać z wielkim wyczuciem i krytycyzmem. Bowiem w wielu przypadkach materiał umieszczony w sieci Internet nie został poddany korekcie merytorycznej. W związku z czym obok cennych informacji może być tam po prostu zafałszowany bądź nieprecyzyjny materiał informacyjny.

Zebrany materiał poddany analizie może stać się punktem wyjściowym do przeprowadzenia badań własnych. Materiał zebrany w ten sposób ma charakter pierwotny i niepowtarzalny. Jego zaprezentowanie w pracy dyplomowej wskazuje na zasadniczy i znamieny wkład własny autora.

Triangulacja zebranego materiału badawczego znajduje swoją reprezentację w opisach analizy i syntezy zaprezentowanych w pracy dyplomowej.

Faza III - realizacja – gdzie następuje wybór koncepcji i pisanie poszczególnych części pracy

W tej fazie następuje wybór techniki pisania pracy (ręczna/ komputer), określenie formuły pisania dokumentu, pisanie, korektowanie pracy, formatowanie pracy oraz jej wydruk.

Na tym etapie autor przelewa owoce studiów literaturowych oraz swojej pracy badawczej na karty elektroniczne bądź rzeczywiste. Z ręcznymi metodami technik pisania pracy coraz częściej współlistnieją te elektroniczne. I jedno i drugie wymagają systematyzacji i uporządkowania. Formuła dokumentu jest z góry narzucona przez daną uczelnię, która wzór takiej pracy prezentuje w zasadach dyplomowania.¹¹ Niezbędnymi czynnościami związanymi z procesem powstawania pracy dyplomowej jest jej korekta oraz formatowanie. Nadają one pracy przejrzysty oraz estetyczny wygląd, co świadczy o dojrzałości autora.

Elementem czysto wykonawczym jest wydruk gotowej pracy.

¹¹ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN – dostępne w wersji elektronicznej na <http://www.spoleczna.pl>

Pamiętać przy tym należy, iż praca magisterska powinna spełniać wymogi natury formalno – logicznej, gramatyczno – stylistycznej oraz estetycznej. W tym zakresie należy pamiętać by praca spełniała następujące zasady:

- **zasadę strukturalizacji** – czyli struktura pracy powinna być proporcjonalna, o czytelnym podziale na rozdziały, podrozdziały i paragrafy oraz logicznym układzie,
- **zasadę hierarchizacji** – co oznacza logiczny podział treści w zależności od stopnia wagi tematu będącego składową obszaru prowadzonych rozważań,
- **zasadę ciągu wynikania** – co przejawia się w zachowaniu logiki przejścia między rozdziałami pracy,
- **zasadę obiektywności** – oznaczającą, iż praca wskazuje na umiejętność artykulacji przez badacza własnych przekonań przy zachowaniu obiektywności w dążeniu do poznania prawdy,
- **zasadę dostatecznego uzasadniania twierdzeń** – co przekłada się na prezentację tych wszystkich zdarzeń i procesów, które mają istotny wpływ na kształt wniosków końcowych pracy,
- **zasadę źródłowości** – odnoszącą się do zawarcia informacji o źródłach z których korzystał autor pisząc pracę,
- **zasadę ścisłości** - oznaczającą zdefiniowanie kluczowych terminów pojawiających się w pracy i ich konsekwentne stosowanie,
- i na koniec **zasadę oszczędności słowa** – co można przełożyć na minimum słów, a maksimum treści, tak by praca nie zawierała powtórzeń i nie była rozwlekła.

Napisany materiał powinno się również sprawdzić pod względem możliwych błędów ortograficznych, interpunkcyjnych, gramatycznych, leksykalnych oraz stylistycznych.

4.2 Konstrukcja - struktura i składowe pracy dyplomowej

Praca dyplomowa o znamionach naukowości, a taką magisterska ma określoną z góry narzuconą przez każdą uczelnię strukturę formalną.

Podstawowymi składowymi pracy są:

- I. **Strona tytułowa** – zawiera podstawowe informacje o pracy (temat = tytuł pracy, imię i nazwisko autora, nr albumu, tytuły oraz imię i nazwisko promotora, miejsce powstania pracy oraz rok, w którym powstała praca). Elementem wyróżniającym jest w pierwszym okresie powstawania temat pracy, który po jej ukończeniu staje się tytułem.

The diagram illustrates the layout of a diploma title page. It is enclosed in a rectangular border. At the top center, the text reads "Społeczna Akademia Nauk w Łodzi" and "Wydział Zarządzania". Below this, it says "Kierunek studiów:" followed by "należy wpisać nazwę kierunku". Further down, there is a line for "Imię i Nazwisko" and "Numer albumu:". Below that is the line "Tytuł pracy". At the bottom, it says "Praca licencjacka/magisterska napisana w Katedrze pod kierunkiem". At the very bottom, it says "Łódź". Two red circles are placed on the left side of the page, one next to the author information and one next to the title, indicating where the page is bound.

- II. **Plan pracy = Spis treści** – jest to skonkretyzowana reprezentacja wstępnie tematu, a po zakończeniu pisania tytułu pracy. Zawartość tej części stanowi niejako ilustrację zawartości merytorycznej pracy i daje pierwsze wrażenie o zastosowanych metodach badawczych oraz wartości naukowej pracy. Ważne jest by każdy autor sporządził w pierwszej fazie spisywania materiału plan pracy.

Plan ten może ulegać modyfikacjom wraz z powstawaniem dokumentu. W końcowej postaci przypiera on postać spisu treści zawartych w pracy dyplomowej.

Praca magisterska zgodnie z Zasadami Dyplomowania obowiązującymi w SAN powinna wskazywać na to, iż praca składa się z:

- Tytuł pracy.
- Spis treści z numeracją stron.
- Wstęp, obejmujący krótkie wprowadzenie i uzasadnienie wyboru tematu pracy oraz wskazanie celu, hipotezy pracy i metod badawczych stosowanych w pracy przy weryfikacji hipotezy; a także ukazanie struktury pracy oraz wykorzystanych źródeł.
- Rozdział(y) teoretyczne, w których dyplomant powinien wykazać się wiedzą teoretyczną z zakresu analizowanego zagadnienia lub problemu badawczego oraz znajomością literatury przedmiotu.
- Rozdział(y) empiryczne, zawierające opis podmiotu i przedmiotu badań występujące problemy badawcze oraz stosowane techniki i narzędzia badawcze oraz analizę wyników przeprowadzonych badań przez dyplomanta.
- Podsumowanie powinno stanowić syntezę przedstawionego w pracy problemu badawczego i zawierać podsumowanie wyników badań, zawierać informacje o poruszanych, ale nie rozwiązanych lub nie do końca rozstrzygniętych w pracy problemach badawczych.
- Bibliografię – obejmująca wykaz źródeł cytowanych w pracy. Spis literatury powinien być numerowany.
- Spisy tabel, rysunków, itp., o ile wykaz zawiera co najmniej 5 pozycji.
- Załączniki (o ile występują w pracy).¹²

Plan pracy powinien spełniać wymagania **rozlączności** podziału, co oznacza iż jedno zagadnienie nie jest powielane w różnych miejscach pracy. Następne obwarowanie mówi p tym, że plan pracy powinien wskazywać na **ciągłość** wynikania, co oznacza że dyskurs prowadzonych rozważań ma charakteryzuje się ciągiem logicznym i nie ma przeskoków myślowych w pracy. Kolejna kwestia to **wielo-rozdziałowość** pracy. Plan pracy powinny tworzyć minimum 4 rozdziały, a każdy z nich powinien składać się więcej niż z jednego podrozdziału i więcej niż jednego paragrafu. I na koniec ważna jest **logiczność struktury** pracy wyrażająca się tym, że można wyróżnić część pierwszą – podwaliny rozważań – uwagi

¹² Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 5. Wymogi merytoryczne stawiane pracy dyplomowej.

wstępne, część drugą – rozwinięcie wątków – poszczególne rozdziały oraz część trzecią – refleksje końcowe zawarte w zakończeniu.

III. **Wstęp = Uwagi wstępne = Wprowadzenie** – jest to zarys zawartości rozważań zawartych na kartach pracy dyplomowej. Wstęp jest zapowiedzią pracy określając problemy które będą podlegały rozważaniom, dlatego powinien być formułowany w czasie przyszłym. Na minimum 3 – 5 stronach należy zawrzeć najistotniejsze intuicje badawcze tak by zachęcić czytelnika do zapoznania się z zawartością całej pracy. Każdy wstęp powinien zawierać:

wprowadzenie

- wprowadzenie do obszaru problemowego rozważań pracy,
- reprezentację dotychczas prowadzonych badań wraz z ich krytyczną analizą i wskazaniem deficytów, które to stały się podstawą do tego by autor prowadził rozważania i badania własne w danym temacie,

centrum

- zawiera szczegółową prezentację własnego zagadnienia badawczego, gdzie autor prezentuje: motywy, które nim kierowały przy podjęcia się rozważań w ramach danego obszaru, cele pracy (podstawowy, szczegółowe), problemy badawcze, sposób prowadzenia dyskursu dowodowego (hipotezę/-y oraz tezę) oraz obszar badawczy,

zakończenie

- zawiera opis logiki struktury pracy wskazując na zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów i konsekwencję rozważań, następnie pojawia się opis metod/-y badań (ilościowe, jakościowe, studium przypadku), techniki i narzędzia (naturalne, sztuczne) badawcze źródeł informacji (wtórne, pierwotne) na bazie których powstała praca.

Pierwsza wersja wstępu powinna powstać na początku całego procesu powstawania pracy stanowiąc niejako materiał porządkujący i kwalifikujący ciąg rozważań, które będzie podejmował autor pisząc pracę. Wstęp tym samym ma charakter ewolutywny, co oznacza iż może podlegać przemianom: uściśleniom oraz doprecyzowaniu. Po napisaniu zasadniczej części pracy dyplomowej następuje ostateczna redakcja wstępu.

- IV. **Rozdziały, podrozdziały i paragrafy** – jest to zarys zawartości rozważań zawartych na kartach pracy dyplomowej. Każdy rozdział pracy powinien mieć powiązanie z pozostałymi składowymi pracy, co oznacza iż treść jednego rozdziału powinna wynikać z treści rozdziału poprzedniego. Objętości poszczególnych rozdziałów powinny być do siebie zbliżone, co przekłada się na zbliżoną liczbę stron. W pracy przyjmuje się, że każdy rozdział zaczyna się od uwag wstępnych w formie minimum 3 – 4 zdań informujących o czym jest dana część pracy. Po czym następuje prezentacja kluczowej treści rozdziału. Na koniec rozdziału powinna pojawić się konkluzja zawierająca podsumowanie rozważań prowadzonych w danej części pracy również w formie minimum 3 – 4 zdań.
- V. **Zakończenie = Uwagi końcowe = Podsumowanie** – jest to esencja zawartości rozważań zawartych na kartach pracy dyplomowej. Zakończenie powinno korespondować ze wstępem, co oznacza, że autor powinien się odnieść do problemów, celów oraz hipotez postawionych w pracy, wskazując czy udało się jego osiągnąć. Zakończenie nie powinno stanowić streszczenia pracy, ale być zwięzłym ustosunkowaniem się do tego o czym była mowa w poszczególnych rozdziałach pracy. Język zakończenia powinien być zwięzły i treściowy, tak by możliwe był skwantyfikowanie najważniejszych wniosków. W zakończeniu jest również pożądane to by autor wykazał się samokrytyką i wskazał na błędy i niedoskonałości pracy oraz wątpliwości, jeśli się pojawiły przypisaniu pracy. Można również wskazać na możliwość prowadzenia nowych badań, jeśli dany obszar by tego wymagał.
- VI. **Słowniczek** – może się znaleźć jeśli istnieje taka potrzeba, ze względu na specyfikę skrótów bądź terminów występujących w pracy.
- VII. **Bibliografia** – zawiera informacje o źródłach i opracowaniach (publikacje książkowe, prasowe, raporty itp.), które stały się podstawą do napisania pracy.
- VIII. **Spis elementów nietekstowych** – zawiera informacje o obrazkach, rysunkach, tabelach, tablicach, wykresach oraz zdjęciach, które są składowymi treści pracy.

IX. **Załączniki** – zawiera prezentację pozostałych materiałów z których korzystał autor pisząc pracę.

Pamiętać przy tym należy, że

5. Rozmiar pracy dyplomowej powinien wynikać z wyczerpującego opracowania tematu. Jako zasadę ogólną należy przyjąć, że objętość części (...) zasadniczej pracy magisterskiej 70-100 stron. Liczba pozycji literatury przedmiotu wykorzystanych w pracy nie powinna być niższa niż: w przypadku pracy (...) magisterskiej 35 pozycji.¹³

4.3 Redakcja pracy dyplomowej

Pisanie pracy dyplomowej wiąże się również z aspektami technicznymi. Poniżej w przybliżeniu zostaną zaprezentowane podstawowe elementy związane z redakcją pracy a dotyczące się: układu pracy, prezentacji graficznych, skrótów i symboli, cytatów, przypisów oraz bibliografii. A zatem:

I. układ pracy – w pierwszej kolejności należy ustalić kwestie formatu całości pracy .

Zgodnie z wytycznymi z Zasad Dyplomowania obowiązującymi w SAN:

1. Praca powinna mieć formę wydruku komputerowego na papierze formatu A4 i być napisana w edytorze tekstu jedna z czcionek:
 - Times New Roman, rozmiar 12 pkt., z zachowaniem interlinii (odstępu pomiędzy wierszami) 1,5;
 - Verdana, rozmiar 11 pkt. z zachowaniem interlinii 1,5;
 - Calibri, rozmiar 11 pkt. z zachowaniem interlinii 1,5Na stronie powinno znajdować się 30-36 wierszy, z których każdy powinien zawierać około 60 znaków pisarskich, łącznie ze spacjami.
2. Obowiązuje wyjustowanie tekstu zasadniczego (wyrównanie tekstów obu marginesów).
4. Marginesy powinny być na każdej stronie jednakowe: lewy 3 cm, prawy 2 cm, górny i dolny 2,5 cm.
5. Każdy akapit rozpoczyna się wcięciem 1,25.
6. Rozdział i inna część pracy jemu równa (np. wstęp, podsumowanie, bibliografia) powinna rozpoczynać się od nowej strony.¹⁴

¹³ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 5. Wymogi merytoryczne stawiane pracy dyplomowej.

¹⁴ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 6. Wymogi edytorskie stawiane pracy dyplomowej.

II. składowe graficzne - stosowanie w tekście różnych form graficznych pozwala na wizualizację rozważań, co korzystanie wpływa na pracę nadając jej formę przejrzystą oraz wskazując, iż autor potrafi przekazać dane treści na różne sposoby.

8. Tabele, zestawienia, schematy wykresy, rysunki, itp. w całym opracowaniu powinny być opisywane w sposób jednolity uzgodniony z promotorem. Nad tabelą, zestawieniem, itp. wpisywany jest numer oraz jej nazwa. Pod podajemy źródło, skąd pochodzą zawarte. Źródło opisujemy taka sama czcionka jak przypisy. Każda z tabel, rysunków, schematów, wykresów, itp. musi być poprzedzona wprowadzeniem w tekście – po co została zamieszczona oraz odniesieniem do podanego numeru.¹⁵

Reprezentacją wizualną może być poniższy przykład reprezentacji graficznej tabeli:

Tabela 2. 5 Tytuł tabeli. – (2.5 – tabela odnosi się do 2 rozdziału, zaś 5 – jest to piąta tabela w tym rozdziale)

Źródło: T. Zet, *Ala ma kota*, Wyd. PWN, Warszawa. s. X.

Należy pamiętać o tym by wszystkie elementy graficzny miały spójną numerację oraz by ich końcowa lista zgodnie z podziałem na obrazki, rysunki, tabele, tablice, wykresy oraz zdjęcia znalazła się w spisie elementów graficznych na końcu pracy dyplomowej zgodnie ze spisem treści pracy.

III. skróty i symbole – w momencie gdy w pracy pojawiają się skróty czy to pojedynczych wyrazów (strona – s.) bądź połączeń skrótowych (UE – Unia Europejska) wprowadzane po to by uniknąć powtórzeń często pojawiających się wyrazów należy w momencie pojawienia się po raz pierwszy skrótu wyjaśnić jego znaczenie oraz sporządzić słowniczek skrótów, który umieszczany jest na końcu pracy dyplomowej zgodnie ze spisem treści pracy.

¹⁵ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 6. Wymogi edytorskie stawiane pracy dyplomowej.

IV. cytaty – słowo cytata oznacza dosłowne przytoczenie w tekście stwierdzenia zawartego w innym materiale. Wyróżniamy:

- cytat od początku akapitu wówczas nie stosujemy - „...”;
- cytat wtrącony jako fragment tekstu autora – wówczas stosujemy - „...”;
- cytat skracany – wówczas w brakujący fragment w cytacie oznaczamy jako - (...),
- cytat zawierający komentarz autorski – wówczas stosujemy w cytacie - [...] – gdzie umieszczony jest komentarz,
- oraz cytat w cytacie – wówczas stosujemy oznaczenie << ... >>.

Zaleca się refleksyjne stosowanie cytatów, czyli bezwzględnie tylko w tych miejscach, które tego wymagają. Nie cytuje się w tekście wiedzy podstawowej. Przesadne stosowanie cytatów świadczy o braku samodzielności autora w obszarze powstałej pracy.

V. przypisy - stanowią informację, że autor pracy odwołuje się do konkretnych materiałów źródłowych. Są one dokumentacją stanowiącą podwalinę powstałej pracy, będąc nieodzowny warunek pracy naukowej.

3. W pracy dyplomowej stosuje się przypisy dolne, które winny mieć numeracje ciągła, a dla ich oznaczenia używa się wyłącznie cyfr arabskich. Przypisy powinny znajdować się na dole strony, odstęp między wierszami przypisów wynosi 1,0. Sporządza się je czcionkami takimi samymi jak tekst główny z zachowaniem następującej wielkości czcionek:

- Times New Roman, rozmiar 10 pkt.;
- Verdana, rozmiar 9 pkt.;
- Calibri, rozmiar 9 pkt.

(...)

7. Przy przytaczaniu Internetu, jako źródła w przypisie należy podać adres internetowy oraz w nawiasie datę korzystania z tego źródła.¹⁶

Sporządzając przypisy należy przestrzegać następujących zasad:

- konsekwentnie stosować wybrany zapis sekwencyjny informacji zawartych w przypisie,
- posługiwać się konsekwentnie wypraną nomenklaturą,
- nie umieszczać w przypisach informacji zbędnych,

¹⁶ Zasady Dyplomowania na Wydziale Zarządzania SAN § 6. Wymogi edytorskie stawiane pracy dyplomowej.

- kilka pozycji bibliograficznych w przypisie oddzielać średnikiem,
- przypisać powinien zawsze rozpoczynać się wielką literą i kończy kropką,
- tytuły dzieł i artykułów nie mają cudzysłowów,
- oraz konsekwentnie stosować nazwy wydawnictw.

Przykłady przypisów:

- przypis źródłowy zwykły

¹ Pierwsza litera imienia. Nazwisko, *Tytuł pracy*. Wydawnictwo, Miejsce Rok Wydania, s. x.

¹ J. Kowalski, *Koty płaczą w deszczu*. PWN, Warszawa 2010, s. 5.

- przypis źródłowy rozszerzony

¹ Pierwsza litera imienia. Nazwisko, *Tytuł artykułu – cz.2, „Tytuł czasopisma”*, Nr/ Rok wydania, s. x. [za:] Pierwsza litera imienia. Nazwisko, Rok, *Tytuł pracy*. [w:] *Tytuł opracowania*. Wydawnictwo, Miejsce Rok Wydania, s. x. – taki zapis stosujemy gdy podajemy cytata za kimś, kto korzystał z opinii innego autora i zacytował ją w swoim opracowaniu.

¹ A. Nowak, *Kot w wierszach – cz. 2, „Kot domowy”*, Nr 2/2008, s. 10. [za:] J. Kowalski, *Koty płaczą w deszczu*. PWN, Warszawa 2010, s. 5.

- przypis polemiczny

¹ Por. Pierwsza litera imienia. Nazwisko, *Tytuł pracy*. Wydawnictwo, Miejsce Rok Wydania, s. x. – Por. - zapis oznacza porównaj

¹ Por. J. Kowalski, *Koty płaczą w deszczu*. PWN, Warszawa 2010, s. 5.

- przypis odsyłający

¹ Zob. Pierwsza litera imienia. Nazwisko, *Tytuł pracy*. Wydawnictwo, Miejsce Rok Wydania, s. x. – Zob. - zapis oznacza zobacz

¹ Por. J. Kowalski, *Koty płaczą w deszczu*. PWN, Warszawa 2010, s. 5.

VI. bibliografia – prezentuje uporządkowaną zawartość publikacji oraz materiałów publikowanych, które stanowiły podstawę pracy. Należy pamiętać, iż w spisach bibliograficznych powinny pojawiać się wyłącznie te pozycje, które choć raz zostały zacytowane w pracy. Kolejność w spisie może być następująca:

I. Książki i artykuły

II. Akty prawne

III. Internet

IV. Raporty

W wykazie literatury, który powinien mieć porządek alfabetyczny podaje się pełny opis wykorzystanych opracowań z tą różnicą, iż najpierw występuje nazwisko, a potem pierwsza litera imienia autora oraz nie podaje się numerów stron:

Nazwisko Pierwsza litera imienia., <i>Tytuł pracy</i> . Wydawnictwo, Miejsce Rok Wydania Kowalski J., <i>Koty płaczą w deszczu</i> . PWN, Warszawa 2010
--

Na koniec kilka słów odnośnie techniki pracy z pracą.

Szanowny Czytelniku,

pracując nad swoją dysertacją wybieraj najodpowiedniejsze dla siebie pory dnia. Jeśli jesteś skowronkiem pracuj w godzinach porannych, a jeśli sową w godzinach wieczornych. Dbaj o środowisko pracy. Miejsce gdzie pracujesz powinno być czyste i uporządkowane, tak by Twoje myśli były skoncentrowane wyłącznie na tym nad czym pracujesz. Stosuj mierniki czasu i wyznaczaj sobie cele cząstkowe związane z powstawaniem pracy. I dbaj o nastrój. To jakiej muzyki słuchasz może mieć zbawienny wpływ na osiągnięte przez Ciebie efekty. Zwłaszcza muzyka Johanna Sebastiana Bacha, Wolfganga Amadeusza Mozarta i Ludwiga van Beethovena przyczynia się do synchronizacji pracy półkul mózgowych, co korzystnie może wpłynąć na osiągnięte przez Ciebie efekty.

z poważaniem

autor