

Henryk DŹWIGOŁ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## ZAŁOŻENIA DO BUDOWY METODYKI BADAWCZEJ

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono sposób podejścia do budowy założeń metodyki badawczej przy pisaniu prac naukowych. Omówiono zarys wybranych metod i technik badawczych w naukach o zarządzaniu oraz opisano przykład założeń do procesu badawczego z zastosowaniem autorskiej metody „LIDER”. Autor w procesie badawczym zwraca szczególną uwagę na precyzyjne zaprojektowanie badań, stworzenie modelu badawczego i wybór konkretnych metod badawczych.

## PREMISES FOR ESTABLISHING RESEARCH METHODS

**Summary.** The following article presents ways to approach the issue of creating research methods while writing dissertations. It sets forth an outline of selected research methods and techniques within the scope of management science. Furthermore, an example of assumptions to the research process, employing „LIDER” - the author’s own research method – was described. Within the scope of the research process, the author puts an emphasis on careful design of research, establishment of a research model and choice of specific research methods.

### 1. Wstęp

Nowe problemy występujące w rzeczywistości gospodarczej uczyniły z przedsiębiorstw całkowicie nowy obiekt badań, wywołując zapotrzebowanie na wiedzę o procesach i uwarunkowaniach ich przekształceń oraz rozwoju, a także narzędziach i sposobach zarządzania w czasach „nowej ekonomii”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Borowiecki R., Czekaj J.: Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki. Difin, Warszawa 2010, s. 11.

Ustalone prawidłowości w zarządzaniu mają często "miękki" charakter, są różnie rozumiane. W naukach tych bardzo łatwo buduje się nowe teorie, którym brak jest dostatecznej weryfikacji. Szybkie wprowadzanie w przedsiębiorstwach nowych rekomendowanych koncepcji i metod zarządzania, a także ich niezwłoczne porzucanie prowadziło do negatywnych zmian organizacyjnych. Trudno było określić przyczynę nieefektywności stosowanych metod. Czy przyczyną niepowodzenia była nieadekwatność metody w stosunku do procesu zarządzania, czy może było to nieumiejętne jej wdrażanie<sup>2</sup>?

Większość dyscyplin nauk ma odrębne, sobie właściwe i zróżnicowane metody poznawcze, pozwalające na rozwiązanie lub zdiagnozowanie problemu badawczego, natomiast metodologia zarządzania nie ma trwałego, uniwersalnego charakteru. W zarządzaniu wykorzystuje się metody właściwe innym naukom, między innymi psychologii, socjologii, statystyce, ekonometrii czy ekonomii. Metodologia zarządzania stanowi przemyślenia dotyczące przekształceń zachodzących na przestrzeni lat w metodach zarządzania dających możliwość zgłębienia stanu, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo. Stale jest poszerzana o nowe metody cechujące się zróżnicowaną efektywnością poznawczą i praktyczną. Ciągły rozwój instrumentów diagnostycznych jest uwarunkowany przede wszystkim zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

Problemem jest nadprodukcja badań i publikacji, które mają charakter niepełnowartościowy lub bezwartościowy<sup>3</sup>. Nauki o zarządzaniu nie mają jednoznacznego kryterium prawdy i fałszu<sup>4</sup>. Współcześnie w naukach tych najbardziej rozpowszechnionym podziałem metod badawczych jest ich klasyfikacja na metody jakościowe i ilościowe. Niektóre metody wykazują cechy metod jakościowych, jak również ilościowych. Dyscyplina nauk o zarządzaniu polega na metodologii z innych nauk.

Już na etapie definiowania problemu badawczego trudno jest wybrać jedną metodę dającą możliwość pełnego i gruntowego zdiagnozowania problemu. Konieczne jest zastosowanie zróżnicowanych metod badawczych dostarczających kompleksowej odpowiedzi na postawiony problem. Rozwój metod poznawczych i zarządzania przedsiębiorstwem powoduje konieczność przyjęcia otwartego podejścia wymagającego łączenia wielu podejść i metod.

W artykule autor stara się przedstawić sposób podejścia do budowy założeń metodyki badawczej przy pisaniu prac naukowych, wykorzystując przy tym własne doświadczenia dotyczące budowy metodyk i narzędzi badawczych oraz zarządzania w praktyce.

---

<sup>2</sup> Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012, s. 21-24.

<sup>3</sup> Sułkowski Ł.: Etos nauk o zarządzaniu, [w:] Jagoda H., Lichtarski L. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 321.

<sup>4</sup> Koźmiński K.A.: Reaktywacja. Poltext, Warszawa 2011, s. 125.

## 2. Metody i techniki badawcze w naukach o zarządzaniu

Metody i techniki badawcze w ostatnich latach podlegają intensywnym przemianom i rozwojowi. W naukach o zarządzaniu mamy do czynienia ze zmianami związanymi z przechodzeniem od myślenia tradycyjnego do myślenia kombinacyjnego. Metody i techniki badawcze w naukach o zarządzaniu mają na celu poznawanie reguł i zasad rządzących organizacjami oraz zmianę tych organizacji na lepsze. Metodę można definiować jako świadomy i konsekwentny sposób postępowania czy działania badacza warunkujący osiągnięcie zakładanego celu. Technika natomiast może zostać zdefiniowana jako narzędzie, które służy do rozwiązywania pojawiających się problemów. W praktyce rozróżnienie metody i techniki nie jest sprawą prostą. Bez względu jednak, czy wykorzystana zostanie metoda, czy technika badawcza, badacz zawsze musi zastosować określony proces badawczy. Proces ten składa się z wielu elementów, które powinny zostać starannie zaplanowane na podstawie ciągłych wyborów dokonywanych w trosce o rzetelność i wiarygodność wyników badań<sup>5</sup>.

Istotą procesu badawczego jest sformułowanie problemu badawczego, którym ustala się cele badawcze, czyli to, co chcemy osiągnąć w toku badania. Sformułowanie problemu badawczego jest punktem wyjścia do opracowania koncepcji badania, tj.:<sup>6</sup>

- analizy problemu w świetle literatury przedmiotu,
- ustalenia źródeł niezbędnych danych i metod badawczych,
- przyjęcia niezbędnych założeń, hipotez i tez.

Konieczne jest zastosowanie metodologii systemowej, wymagającej wspólnego w sensie holistycznym projektowania działań<sup>7</sup>, których efektem będzie zbudowanie odpowiedniej metodyki badawczej. W związku z tym w prowadzeniu badań naukowych, w szczególności w obrębie nauk o zarządzaniu, należy kierować się jasnością i unikać stwierdzeń mętnych i stwarzających jedynie pozory naukowości.

W dyscyplinie nauk o zarządzaniu, historycznie rzecz ujmując, można wyróżnić cztery fundamentalne rodzaje metod. Należą do nich metody: pragmatyczne, empiryczne, formalne i rozumiejące<sup>8</sup>.

*Pierwszy* rodzaj metod był używany najwcześniej. Najogólniej można go scharakteryzować jako praktyczne rozwiązywanie problemów związanych z metafizycznością. Przewagą

---

<sup>5</sup> Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> Bogdaniecko J.: *Podstawy badań naukowych*. Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1983.

<sup>7</sup> Rokita J.: *Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*, [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu*. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 29.

<sup>8</sup> Ostasz L.: *Homo methodicus*. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 1999, s. 11-17.

w tej metodzie miały być zdrowy rozsądek i odniesienie do rzeczywistości empirycznej. Wartość tej metody jest mierzona skutecznością zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, które mają prowadzić do wzrostu jego efektywności.

Metodami naukowymi właściwymi dla nauk o zarządzaniu są metody badań *empirycznych*. Należy podkreślić, iż należy zastosować właściwe metody pozwalające zweryfikować hipotezy badawcze i odpowiedzieć na pytania badawcze. Źródłem hipotez badawczych czy podstawą formułowania pytań badawczych powinny być metody dedukcyjne, myślenie analogiczne i wreszcie intuicja. Prowadzenie prac badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu wymaga większej dyscypliny badawczej od np. wspomnianej intuicji<sup>9</sup>. Metody empiryczne stanowią przeciwieństwo metod pragmatycznych. Skupiają się na rozwiązaniu problemu od strony doświadczeń i usiłują stworzyć najbardziej zbliżone do rzeczywistości warunki, które pozwolą badaczowi zgłębić zjawisko, problem od strony nauki. Ścieżką poznawczą w tym przypadku jest głównie indukcja, która wprowadza pewne uogólnienia, przez co ma charakter niepełny. W zarządzaniu metody empiryczne są reprezentowane przez obserwację, eksperyment oraz ilościowe metody nauk społecznych (przykładowo ankieta)<sup>10</sup>.

Metody *formalne* są związane ze zdolnościami do myślenia hipotetycznego. Duże znaczenie mają tu umiejętność wnioskowania, matematyka oraz metody statystyczne i logiczne. W naukach o zarządzaniu swoje odzwierciedlenie znajdują w metodach numerycznych i probabilistycznych. Rezultatem zastosowania tych metod mogą być wnioski praktyczne oraz poznawcze.

Metody *rozumiejące* nawiązują do filozofii i nauk humanistycznych. Ich zadaniem jest gruntowne wniknięcie w istotę problemu, pozwalające spojrzeć na niego z różnych stron. W naukach empirycznych znajdują swoje miejsce w jakościowej metodologii nauk społecznych; obejmują metody pozwalające na porównanie organizacji<sup>11</sup>, czyli obserwację, wywiad, analizę dokumentacji itp.

W trakcie analizy literatury dotyczącej interesujących badacza zjawisk i problemów oraz ich rozwiązań musi on ponadto kierować się zasadą intersubiektywnej sprawdzalności. W myśl tej zasady wyniki cudzych badań należy weryfikować i sprawdzać<sup>12</sup>.

Metodykę można zdefiniować jako zbiór sposobów, reguł, zasad dotyczący wykonywania danej pracy. Należy zastanowić się jednak nad specyfiką metodyki nauk o zarządzaniu. W literaturze można odnaleźć stwierdzenia, że istnieje niedorozwój metodologiczny nauk

---

<sup>9</sup> Niemczyk J.: Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 19-20.

<sup>10</sup> Sułek A.: W terenie, w archiwum i w laboratorium. Studia nad warsztatem socjologa. Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1990.

<sup>11</sup> Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. PWN, Warszawa 2003, s. 97-151.

<sup>12</sup> Sułkowski L.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005.

o zarządzaniu, który wynika między innymi z antymetodologicznego ukierunkowania ich najistotniejszych nurtów<sup>13</sup>.

Należy zauważyć, że spośród metod, które są stosowane w naukach o zarządzaniu, można zidentyfikować zarówno metody specyficzne tylko i wyłącznie dla zarządzania, jak i inne, zapożyczone z warsztatów innych nauk. Metody zapożyczone odnoszą się przede wszystkim do poznawania organizacji i zarządzania, metody własne zarządzania natomiast koncentrują się na kształtowaniu organizacji i systemu kierowania.

Należy stwierdzić, iż pomimo uwag krytycznych nauki o zarządzaniu, jak i ich metodyka i metody prowadzą do wzrostu efektywności, a także konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto jednak zauważyć, iż metody zarządzania nie są i nie mogą być uniwersalne. Metody te muszą zmieniać się wraz z upływem czasu, tak jak z tym upływem zmienia się przedsiębiorstwo.

Podejście tradycyjne nie zawsze umożliwia uzyskanie zadowalających rezultatów i dodatkowo nie zawsze przyczynia się do poprawienia zaistniałej sytuacji. W podejściu współczesnym opracowywane są różnego typu reguły, procedury, narzędzia, które umożliwiają pogłębienie, w stosunku do podejścia tradycyjnego, wiedzy na temat zaistniałej sytuacji problemowej.

W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu niejednokrotnie została zaakcentowana konieczność jednoczesnego wykorzystywania wielu różnorodnych metod poznawania i kształtowania organizacji. W literaturze zwrócono również uwagę, iż istnieje konieczność jednoczesnego zastosowania wielu wzajemnie weryfikujących i korygujących się metod<sup>14</sup>.

### **3. Założenia metodyki badawczej w procesie projektowania modelu zmian organizacyjnych z zastosowaniem autorskiej metody „LIDER”**

Istotą przykładowego procesu badawczego jest zbadanie uwarunkowań determinujących zmiany w systemie organizacyjnym.

W procesie badawczym należy podjąć próbę kompleksowego ujęcia problemu z punktu widzenia zakresu analizy badawczej oraz pod względem możliwości wsparcia procesu wdrożenia przez zastosowanie niektórych metod zarządzania.

Badania przeprowadzono z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych. W celu uwiarygodnienia badań powinno się zdaniem autora stosować triangulację metod badawczych, pozwalających poszerzyć obszar badanego zjawiska. Zastosowanie łączenia

---

<sup>13</sup> Koźmiński A.K., Oblój K.: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989.

<sup>14</sup> Denzin N.: The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods. Aldine, Chicago 1970.

metod badawczych pozwala również osiągnąć lepszą jakość prowadzonych badań, a także ograniczyć błędy pomiaru, które mogą zaistnieć przy wykorzystaniu tylko jednej metody.

Spośród metod wykorzystywanych w praktyce do badań w zarządzaniu opartych na obserwacji faktów oraz klasyfikacji stosowanej w ogólnej metodologii nauk indukcyjnych autor miał możliwość zastosowania dwóch niezmiernie ważnych metod, a mianowicie:

- obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach – autor współdziałał z badanymi przedsiębiorstwami,
- obserwacji-interwencji, które przebiegały w ramach działań transformacyjnych w przedsiębiorstwach – autor miał bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje.

Teoria zarządzania powinna wyjaśniać złożone zjawiska i być pomocna w doskonaleniu praktyki zarządzania. Rozmaitość metod badawczych w naukach o zarządzaniu nie jest czymś ujemnym, jest zasobem, który każda dyscyplina powinna cenić i rozwijać. Postulaty, aby każda nauka posługiwała się wyłącznie metodami przez siebie wypracowanymi oraz aby tylko jedną z metod uważać za podstawową, są nieuzasadnione i nierealne<sup>15</sup>.

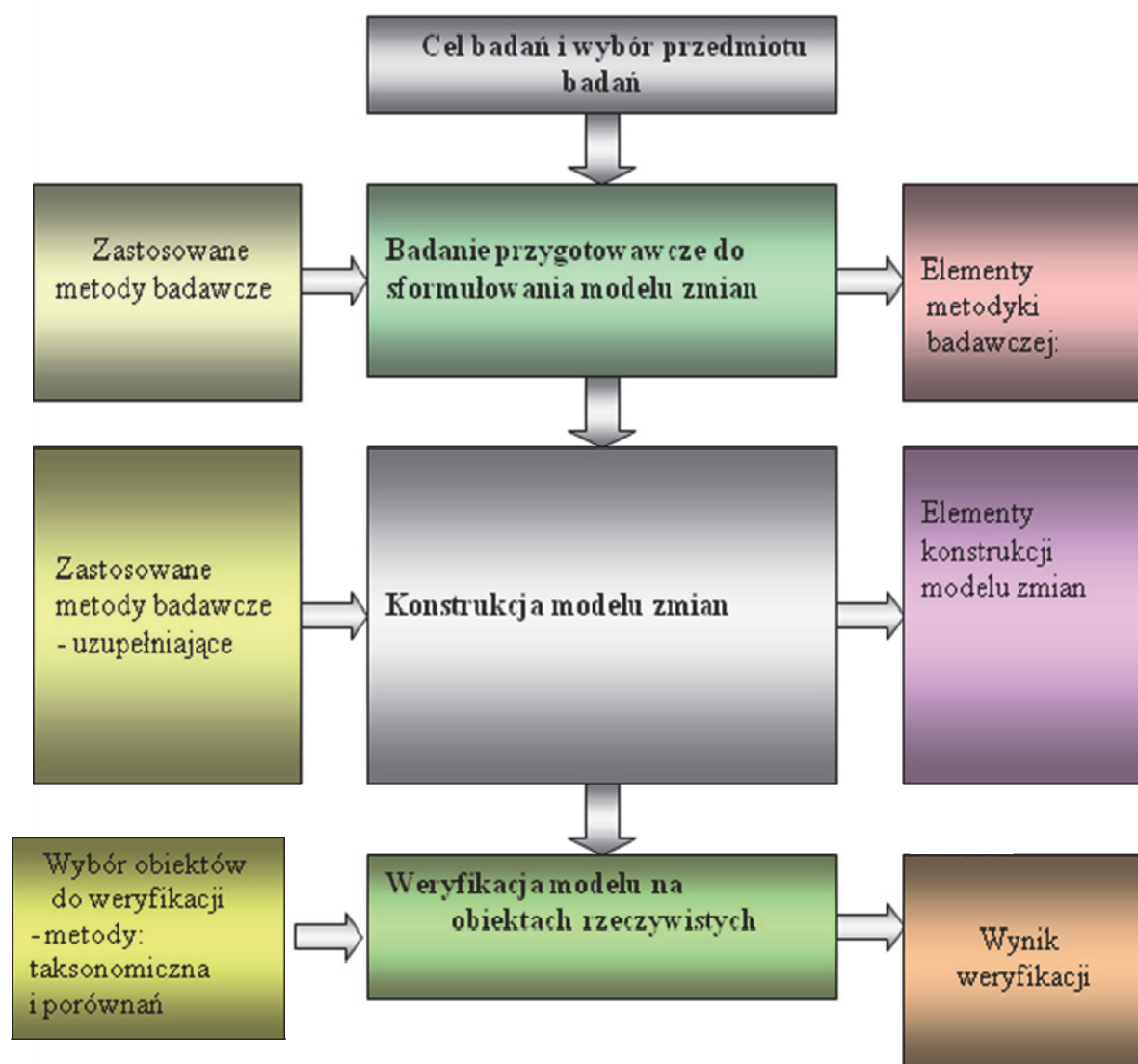
Całościowy schemat metodyki zmian organizacyjnych przedstawia rys. 1.

Istotne znaczenie z punktu widzenia metodyki opracowania badanego problemu miało wykorzystanie wyników uzyskanych na podstawie opracowanej przez autora metody badawczej „LIDER”, odnoszącej się do oceny zdolności przeprowadzenia zmian. Opracowaną (obejmującą trzy etapy) metodę badawczą „LIDER” autor wykorzystał do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów do przeprowadzenia zmian.

Większość problemów badawczych jest bardzo złożona i wymaga podejścia systemowego oraz analizy wielu wątków, często niespójnych z zakresem badań. To łączenie w jedną luźną całość teorii, koncepcji, pojęć i tez z różnych wybranych kierunków filozoficznych (charakter eklektyczny) jest niezbędne do zbudowania wiarygodnych zasad i kryteriów doboru elementów składowych oferty naukowej do zastosowania w praktyce.

---

<sup>15</sup> Sudół S.: Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012, s. 91-92.



Rys. 1. Schemat metodyki badawczej zastosowanej w procesie projektowania modelu zmian organizacyjnych

Fig. 1. Diagram of research methods applied for designing of an organisational change model

Źródło: Opracowanie własne.

Według autora badania zasadnicze powinny być poprzedzone badaniami pilotażowymi. W **badaniach pilotażowych** wybór obiektów powinien być przemyślany przez badacza. Mamy świadomość, iż badania pilotażowe kierunkują zasadniczy proces badawczy. Przyjęcie błędnych założeń na tym etapie może skutkować przyjęciem błędnych założeń do rozwiązania problemu badawczego.

W przypadku badania zmian w systemie organizacyjnym za obiekty badawcze przyjęto przedsiębiorstwa o tym samym profilu prowadzonej działalności, co pozwoliło na porównanie ich obszarów pod względem wyłonienia rzeczywistego problemu badawczego oraz zdolności do próby jego rozwiązania. W badaniach tych nie wykorzystywano ekspertów

oraz reprezentatywnych grup badawczych – zdaniem autora nie ma takiej potrzeby, gdyż mamy do czynienia z badaniami pilotażowymi utwierdzającymi badacza co do sensu badania danego problemu. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na cechy poszczególnych obszarów działalności w ramach systemu organizacyjnego i możliwość ich porównywania.

W celu wyłonienia obiektu badawczego należy wstępnie zmierzyć i ocenić badane zjawisko, stosując np. intuicyjną metodę porównań, polegającą na porównywaniu tych wielkości, które mają tzw. walor porównywalności. Oznacza to, że w wyniku tych porównań można wyciągnąć wnioski istotne z punktu widzenia oceny badanego zjawiska<sup>16</sup>.

W procesie tym w zależności od charakteru problemu badawczego należałoby również zwrócić uwagę na taksonomiczne metody oceny, szczególnie przydatne wówczas, gdy cechy systemu podlegające ocenie są niewymierne. Zachodzi więc konieczność ich szacowania<sup>17</sup>.

W **badaniach zasadniczych** autor zwraca szczególną uwagę na określenie wielkości próby oraz na wykorzystanie w procesie badawczym metod heurystycznych. Punktem wyjścia, a jednocześnie główną przyczyną każdego badania marketingowego jest określenie wielkości próby. Sposób, w jaki należy dobrać próbę, jest jedną z ważniejszych decyzji, które musi podjąć badacz planujący badanie empiryczne. Od reprezentatywności tej próby będzie zależeć trafność uzyskanych rezultatów badawczych<sup>18</sup>. Ze względu na to, że każde badanie zaspokaja inną potrzebę w ramach podejmowania decyzji, nie ma dwóch identycznych badań. Każdy etap wymaga odmiennych metod postępowania. Procedura wyznaczania niezbędnej wielkości próby wygląda następująco<sup>19</sup>:

$$nb = \frac{N}{1 + \frac{4d^2(N-1)}{Z^2\alpha}}$$

gdzie:

N – liczebność populacji,

d – dopuszczalny błąd szacunku frakcji; spodziewany rząd wielkości frakcji – 1 to  $z = 1,64$ ,

Z – rozkład normalny,

$\alpha$  – poziom istotności,

$Z\alpha$  – sprawdza się w tablicach dystrybuanty rozkładu normalnego.

W całym procesie badania popełnia się różne błędy. Do podstawowych błędów zaliczamy błędy doboru próby, a mianowicie:

<sup>16</sup> Dycz T.: Analiza finansowa. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.

<sup>17</sup> Metoda taksonomiczna – została ona opracowana na przełomie lat 1949/50 we Wrocławiu w zespole prof. Hugo Steinhausa i nazwana „taksonomią wrocławską”.

<sup>18</sup> Brzeziński J.: Metodologia badań psychologicznych. PWN, Warszawa 1996, s. 248.



- wytypowanie niewłaściwej populacji generalnej,
- błędny wykaz populacji badanej,
- błędy losowego doboru próby,
- błędy nielosowego doboru,
- błędy niewłaściwego stosowania próby.

Autor proponuje dla przejrzystości i wiarygodności procesu badawczego przyjęcie poniższego podejścia. Liczba celów, tez, hipotez i pytań badawczych będzie zależała od złożoności problemu badawczego. Poniżej przedstawiono przykładową strukturę podejścia do budowy metodyki badawczej.

**A. Sformułowanie celów:**

a) Za cel główny pracy przyjęto: „...”.

b) Wśród celów szczegółowych pracy należy wyróżnić cele poznawcze i utylitarne.

Cele poznawcze pracy:

1..., 2..., n...

Cele utylitarne pracy:

1..., 2..., n...

Cele szczegółowe pracy powinny dotyczyć między innymi np.:

- opracowania metodyki projektowania, np. modelu, koncepcji,
- doboru narzędzi wspierających proces modelowania,
- zastosowania np. podejścia systemowego diagnozy obiektu badawczego,
- skonstruowania np. modelu czy koncepcji modelu,
- weryfikacji np. modelu lub koncepcji na przykładzie wybranego obiektu badawczego.

**B. Przyjęta teza pracy powinna jasno przedstawiać sens problemu badawczego i być zweryfikowana.**

Teza pracy: „...”.

**C. Hipotezy pracy, w których badacz przypuszcza, że istnieje możliwość przyjęcia rozwiązania określonego problemu badawczego.**

Hipotezy pracy:

1..., 2..., n...

**D. W ramach podejścia metodycznego należy sformułować ważne pytania badawcze, które zdaniem autora dopełniają metodykę badawczą przez uzupełnienie bazy informacyjnej w procesie badania poszczególnych wątków problemu badawczego.**

Pytania badawcze:

1..., 2..., n...

---

<sup>19</sup> Greń J.: Statystyka matematyczna. Modele i zadania. PWN, Warszawa 1984, s. 245-247.

E. Do przeprowadzenia badań należy wyszczególnić metody i techniki niezbędne do rozwiązania problemu badawczego.

Metody i techniki badawcze:

1..., 2..., n...

F. Struktura rozprawy powinna obejmować: wstęp, rozdziały teoretyczne, rozdziały empiryczne, wyniki badań oraz wnioski. Ich liczba, zakres i obszerność będą zależeć od złożoności problemu badawczego oraz jakości warsztatu badawczego.

Wstęp zawiera:

- uzasadnienie wyboru tematu,
- cel główny pracy,
- cele szczegółowe pracy,
- tezę pracy,
- hipotezy pracy,
- pytania badawcze pracy,
- zakres pracy,
- krótką własną ocenę zagadnienia.

Rozdział I. Tytuł powinien nawiązywać do podstawowego zagadnienia w ujęciu teoretycznym zawartym w temacie pracy.

1...,

1.1...,

1.2...,

n...

Rozdział II. Tytuł powinien nawiązywać do podstawowego lub drugorzędowego zagadnienia w ujęciu teoretycznym zawartym w temacie pracy.

1...,

1.1...,

1.2...,

n...

Metody heurystyczne mają mocne podstawy naukowe oraz cechuje je bogata i długa tradycja. Metody te posługują się ocenami i opiniami zarówno ekspertów (profesjonalistów), jak i nieprofesjonalistów, którzy zostali zaangażowani w proces rozwiązywania określonego problemu badawczego, polegający na wyszukiwaniu faktów i powiązań występujących pomiędzy nimi, proponowaniu rozwiązań czy wypowiedaniu subiektywnych opinii i osądów.

Omawiane metody korzystają z osiągnięć dyscypliny, której przedmiotem badań są procesy twórczego myślenia – heurystyki. Określa ona zalecenia, dzięki wykorzystaniu których możliwe jest efektywniejsze rozwiązywanie problemów. Heurystyczne podejście do

problemu należy rozumieć jako rozbudzenie wyobraźni, fantazji oraz intuicji i skoncentrowanie się na twórczych aspektach rozwiązywanego problemu<sup>20</sup>.

W tym miejscu należy zauważyć, że rola metod heurystycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem podejmowania decyzji, jest bardzo duża i ugruntowana. Przy podejmowaniu decyzji najczęściej używa się metody grupowej oceny ekspertów. Wiąże się z tym zarządzanie ryzykiem operacyjnym, będące jednym z elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Ryzyko operacyjne należy rozumieć jako *ryzyko straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów, ludzi i systemów lub też ze zdarzeń zewnętrznych*<sup>21</sup>.

#### **4. Studium przypadku zastosowania metodyki badawczej („LIDER”) do zarządzania zmianami organizacyjnymi**

##### **Przykład metodyki badawczej w obszarze zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa**

Celem podstawowym pracy jest zaprojektowanie koncepcji nowoczesnej formuły zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa w postaci modelowej oraz weryfikacja modelu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. Cele cząstkowe pracy przedstawiają się następująco:

- opracowanie metodyki projektowania nowoczesnej formuły zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- dobór narzędzi wspierających proces modelowania zmian organizacyjnych,
- zastosowanie podejścia systemowego diagnozy przedsiębiorstwa,
- skonstruowanie modelu zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- weryfikacja modelu na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

##### *Teza pracy*

Proces zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci modelu, wprowadzającego głębokie zmiany organizacyjne dla tego typu przedsiębiorstw, przy wsparciu metod zarządzania projektami i kontrolingu.

##### *Hipotezy pracy*

1. Możliwe jest opracowanie w miarę uniwersalnego modelu zmian organizacyjnych możliwych do wykorzystania w procesach reformowania przedsiębiorstw.

---

<sup>20</sup> Orzeł J.: Rola metod heurystycznych, w tym grupowej oceny ekspertów, oraz prawdopodobieństwa subiektywnego w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. „Bank i Kredyt”, nr 5, 2005, s. 4; Cooke R.B.: Probabilistic risk analysis: foundations and methods. Cambridge University Press (CUP), 2003.

<sup>21</sup> Mun J.: Applied Risk Analysis, Moving Beyond Uncertainty in Business. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2004.

2. Mimo że proponowany model zmian organizacyjnych obejmuje kompleksowo wszystkie najważniejsze obszary działalności przedsiębiorstwa, możliwe jest również wprowadzanie zmian cząstkowych tylko w niektórych obszarach działalności.
3. Zastosowana metoda badawcza „LIDER” wykorzystana do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów do przeprowadzenia zmian organizacyjnych stanowi element łączący części badawczą, empiryczną i aplikacyjną.
4. Model zmian organizacyjnych umożliwia formułowanie strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych w kluczowych obszarach działalności badanych przedsiębiorstw.

#### *Pytania badawcze*

1. Jakie czynniki determinują procesy zmian w przedsiębiorstwie?
2. Jakie kryteria decydują o podziale przedsiębiorstwa na poszczególne obszary działalności?
3. Czy wykorzystane w procesie badawczym metody weryfikują problem badawczy?
4. Czy opracowany model zmian organizacyjnych może być wykorzystany w procesie zmian organizacyjnych każdego przedsiębiorstwa?

#### *Metody i techniki badawcze*

Dla wyniku końcowego jest bardzo korzystne równoczesne zastosowanie kilku metod badawczych. Uzyskuje się wówczas bardziej wszechstronne naświetlenie problemu badawczego i unika niebezpieczeństwa jednostronności lub nawet uzyskania wyniku nie całkiem zgodnego z rzeczywistością gospodarczą i społeczną. Dlatego w procesie badawczym w ramach metodyki organizacyjnej autor wykorzystał 16 metod i technik badawczych do zbadania zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa, które podzielił na trzy grupy:

1. metody podstawowe, tj.: analiza dokumentacji operacyjnej, obserwacja, wywiad, metoda grupowej oceny ekspertów, metoda scenariuszy, ankieta, analiza statystyczna (współczynniki korelacji, istotność różnic pomiędzy średnimi, średnie arytmetyczne i odchylenia standardowe), metoda taksonomiczna, metoda porównań;
2. metody wspomagające proces zarządzania, tj.: rachunek kosztów oddziałowych, budżetowanie, controlling, zarządzanie projektami, zmodyfikowana strategiczna karta wyników, analiza pola sił;
3. autorska metoda aplikacyjno-łącząca „LIDER”.

Badacz powinien przedstawić wkład do opracowania metody badawczej, który mogą stanowić badania własne, związane między innymi z krytyczną analizą literatury dotyczącej nauk o zarządzaniu.

Uzupełnieniem badań empirycznych w tym przypadku powinna być diagnoza otoczenia oraz sektora lub branży reprezentowanych przez dany obiekt badawczy, a także weryfikacja

użyteczności opracowanych rozwiązań do celów zarządzania na przykładzie wybranej organizacji.

Opracowana metodyka badawcza może się składać z następujących etapów:

- określenie przedmiotu i celu badań – wybór i zdefiniowanie obiektu badawczego, a także określenie celowości badań odnoszącej się do konstrukcji np. modelu w danym obszarze badań,
- diagnoza wewnętrzna – rozpoznanie i identyfikacja wewnętrznych uwarunkowań obiektu badawczego,
- diagnoza zewnętrzna – rozpoznanie uwarunkowań działalności obiektu badawczego w otoczeniu,
- identyfikacja problemów w ramach przedmiotu i celów na podstawie zestawienia wyników diagnozy wewnętrznej oraz zewnętrznej ukierunkowanej na rozpoznanie specyfiki działalności obiektu badawczego,
- poszukiwanie rozwiązań cząstkowych – analiza współczesnych podejść do zagadnień badanego obszaru przez szczegółowe rozpoznanie dorobku teoretycznego,
- konstrukcja i charakterystyka np.: modelu rozumianego jako metoda badawcza.

#### *Metoda badawcza „LIDER” – założenia*

Opracowana na wstępie metodyka badawcza według autora nie dawała gwarancji skutecznego praktycznego wdrożenia procesu zmian w badanych przedsiębiorstwach. Konieczne zatem było opracowanie metody „LIDER”, oceniającej:

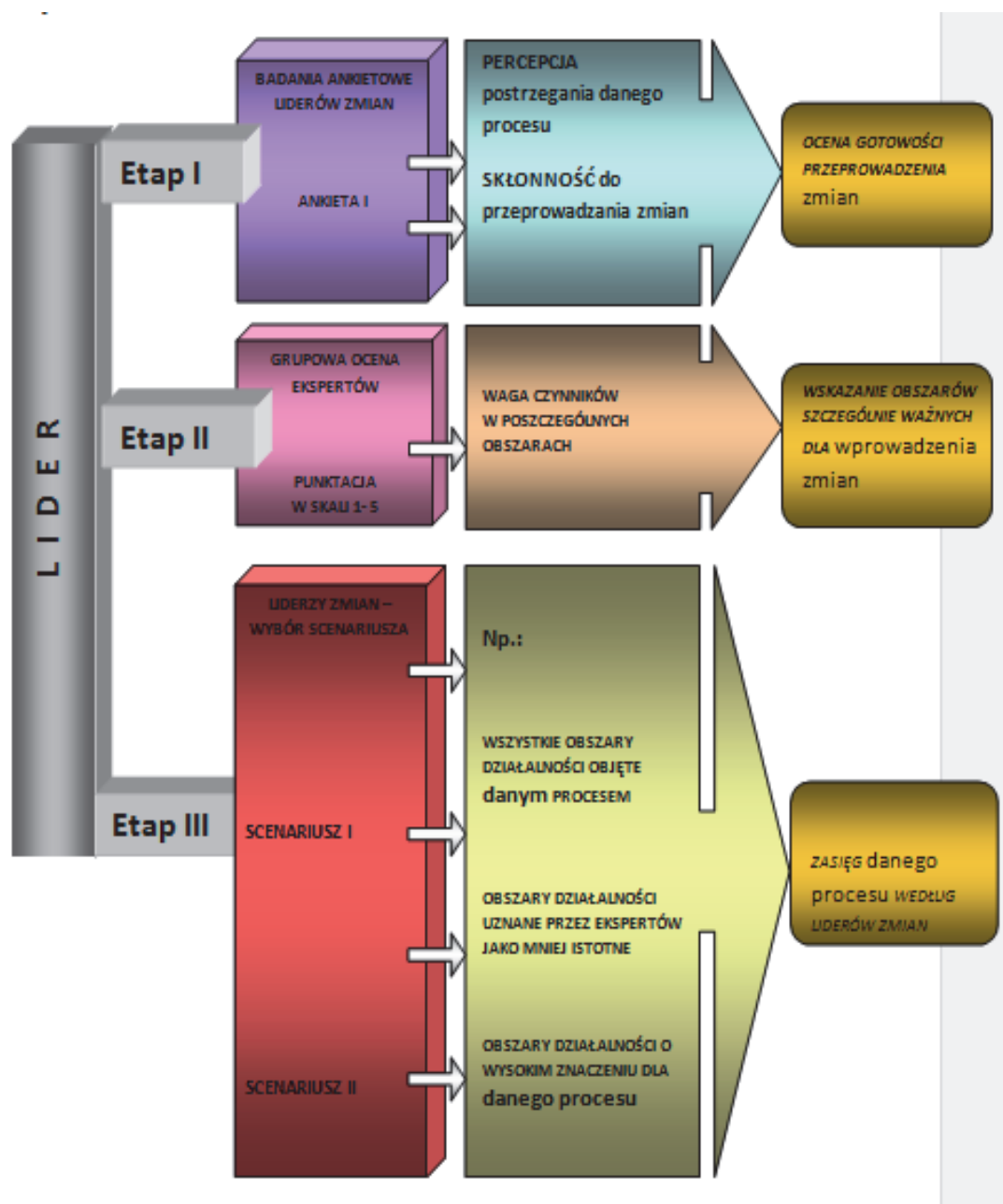
- zdolność przedsiębiorstwa do przeprowadzenia zmian,
- wiarygodność co do przyjętego kierunku zmian,
- aplikacyjność opracowanego modelu lub koncepcji itp.

Opracowana metoda badawcza „LIDER” jest częścią zaproponowanego modelu; pozwala na:

- ocenę gotowości przeprowadzenia zmian organizacyjnych,
- identyfikację obszarów szczególnie ważnych dla zmian organizacyjnych,
- określenie zasięgu zmian według liderów zmian.

Metoda „LIDER” w sposób kompleksowy ujmuje problem:

- zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- wyznacza kierunek dalszego rozwoju,
- wykorzystuje potencjał intelektualny przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian,
- stanowi bazę informacyjną wielu koncepcji zarządzania,
- wskazuje zdolność do uczenia się organizacji.



Rys. 2. Metoda badawcza „LIDER”

Fig. 2. The „LIDER” research method

Źródło: Dźwigoł H.: Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Difin, Warszawa 2007, s. 128.

Wykorzystanie metody badawczej „LIDER” w zaproponowanym modelu pozwala uwzględnić specyficzne uwarunkowania w procesie zmian poszczególnych obiektów badawczych.

Jeżeli wynikiem procesu badawczego jest opracowany model, to należy scharakteryzować przedmiot modelowania. Przedmiot ten obejmuje następujące etapy:

- sformułowanie założeń generalnych i kluczowych modelu,
- weryfikacja obszarów działalności zidentyfikowanych na etapie diagnozy wewnętrznej, jako kluczowych elementów modelu, za pomocą badań ankietowych oraz metody scenariuszy,
- zestawienie kluczowych elementów modelu wraz z określeniem relacji pomiędzy nimi oraz wprowadzenie narzędzi wspierających,
- prezentacja działań dotyczących modelowania procesu zmian, np. w wybranych kluczowych elementach modelu, w tym z wykorzystaniem analizy pola sił,
- szczegółowa charakterystyka możliwości w ramach wykorzystania narzędzi wspierających proces modelowania zmian.

Metoda „LIDER” nawiązuje do znaczenia miękkich elementów organizacyjnych, które są bliskie koncepcji czworościanu zarządzania (strategii, struktury, procesów decyzyjnych, kultury organizacyjnej)<sup>22</sup>.

## 5. Zakończenie

Od charakteru badań będzie zależeć decyzja co do precyzyjnego zaprojektowania badań, stworzenia modelu badawczego i wyboru konkretnych metod badawczych. Warto zauważyć, że przedstawiona w niniejszym artykule procedura badawcza nie jest idealną odpowiedzią na to, w jaki sposób operacjonalizować zjawiska w naukach o zarządzaniu, czyli przetwarzać dane do poziomu zmiennych gotowych w dalszej kolejności do analizy statystycznej. Można tu wskazać na pewne ograniczenia zaproponowanej metodyki. Podstawowe ograniczenie dotyczy próby badawczej. Ze względu na trudności w dotarciu do licznej grupy przedsiębiorstw, które mogłyby stanowić reprezentatywną próbę badawczą, badania zwykle przeprowadza się na próbie dobranej w sposób losowy. Kolejne ograniczenie może dotyczyć narzędzia badawczego i uzyskanych miar. Wykorzystanie np. kwestionariusza ankiety powoduje, że uzyskujemy liczby będące odzwierciedleniem postaw i opinii menedżerskich. W tym sensie trudno mówić o pomiarze danego zjawiska – badany jest raczej poziom danego zjawiska w danej grupie organizacji.

Wskazane niektóre ograniczenia sugerują wykorzystanie triangulacji metod badawczych polegającej na połączeniu metod ilościowych z jakościowymi. Na etapie rozpraw naukowych jest to jednak trudne i powinno być właściwie uzasadnione.

---

<sup>22</sup> Dźwigoł H.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Politechnika Śląska, Gliwice 20013, s. 26.

**Bibliografia**

1. Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2005.
2. Bogdaniecko J.: *Podstawy badań naukowych*. Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa 1983.
3. Borowiecki R., Czekaj J.: *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Difin, Warszawa 2010.
4. Brzeziński J.: *Metodologia badań psychologicznych*. PWN, Warszawa 1996.
5. Cooke R.B.: *Probabilistic risk analysis: foundations and methods*. Rep. Cambridge University Press (CUP), 2003.
6. Dycz T.: *Analiza finansowa*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
7. Denzin N.: *The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine, Chicago 1970.
8. Dźwigoł H.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
9. Dźwigoł H.: *Unternehmensmanagement im 21. Jahrhundert*. Winterwork, Borsdorf 2014.
10. Dźwigoł H.: *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*. Difin, Warszawa 2007.
11. Greń J.: *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*. PWN, Warszawa 1984.
12. Grudzewski M.W., Hejduk I.: *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] Grudzewski W.M. (red.): *Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*. Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2007.
13. Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. PWN, Warszawa 2003.
14. Koźmiński K.A.: *Reaktywacja*. Poltext, Warszawa 2011.
15. Koźmiński K.A.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Poradnik dla zaawansowanych*. PWN, Warszawa 2004.
16. Koźmiński A.K., Oblój K.: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa 1989.
17. Krzyżanowski L.J.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*. PWN, Warszawa 1999.
18. Mun J.: *Applied Risk Analysis, Moving Beyond Uncertainty in Business*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2004.
19. Matejun M.: *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10, 2011.
20. Niemczyk J.: *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.



21. Ostasz L.: Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 1999.
22. Orzeł J.: Rola metod heurystycznych, w tym grupowej oceny ekspertów, oraz prawdopodobieństwa subiektywnego w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. „Bank i kredyt”, nr 5, 2005, s. 4.
23. Rokita J.: Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu, [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007.
24. Sułek A.: W terenie, w archiwum i w laboratorium. Studia nad warsztatem socjologa. Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1990.
25. Sudół S.: Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012.
26. Sułkowski Ł.: Etos nauk o zarządzaniu, [w:] Jagoda H., Lichtarski L. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauk i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010.
27. Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005.
28. Sułkowski Ł.: Utopia zarządzania. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2005.

## Abstract

Experience may pose a danger within the process of the 21<sup>st</sup>-century management.

In the management science, the experience of an assistant professor, doctoral student or thesis promoter may determine a successful implementation of business models, as well as practical verification of theses and hypotheses.

The character of the research shall have an impact on meticulous design of research, creation of a research model and selection of particular research methods. It is worth mentioning that the research procedure as stipulated herein is not an ideal solution for operationalization of phenomena occurring in the management science, i.e. how to process the data in order to turn it into variables ready to be statistically processed further. One may enumerate some constraints to the suggested methods. A basic constraint refers to a research sample. Due to a difficult access to several organisations that might constitute a representative research sample, the research is generally carried out on a randomly selected sample. The sample usually encompasses Polish business entities – and that is another constraint – since it is not possible to use the findings for establishing a theory, unless one might prove that the research sample containing but Polish organisations would serve a particular purpose.

A subsequent constraint might refer to a research tool and acquired measures. Owing to the use of a survey questionnaire, one achieves figures that reflect managerial attitudes and opinions. In this context, it is difficult to refer to the measuring of the entire phenomenon – instead, what is studied is the level of a given phenomenon in the organisation.

Some determined constraints suggest the use of a triangulation of research methods, which involves blending of quantitative and qualitative methods. However, at the level of dissertations the step is difficult and should be properly justified.