

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

METODYKA BADAWCZA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH METOD

Streszczenie. W artykule autor przedstawił metodykę badawczą dla zaprojektowania zmian w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wybranych metod badawczych. Opracował model diagnozy systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa oraz strukturę badań.

W procesie badawczym wykorzystał autorską metodę badawczą LIDER. Podkreślił, iż realizowane w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu prace badawcze i będące ich wynikiem publikacje powinny być przez autorów wyraźnie ukierunkowane, co do ich przeznaczenia, tj. teorii i praktyki. Misją dyscypliny nauk o zarządzaniu jest służenie życiu gospodarczemu i społecznemu. Współpraca nauki z praktyką powinna być dzisiaj strategicznym elementem procesu zarządzania przedsiębiorstwem XXI wieku.

RESEARCH METHODOLOGY IN THE MANAGEMENT SCIENCES, ILLUSTRATED WITH AN EXAMPLE OF SELECTED METHODS

Summary. In the present article, the author presented a research methodology for designing changes within an enterprise's operational system with the use of selected research methods. The author devised a model for diagnosing an enterprise's operational system as well as the research structure.

The author's own research method called LIDER was applied in the research process. He emphasised that research studies carried out within the scope of the Management Sciences, as well as resulting publications should be explicitly defined by their authors as to their destination, i.e.: theory or practice. The mission of the Management Sciences is to play an auxiliary role to the practice of the economic and social life. The co-operation of science and practice should be now a strategic element of the management of the 21st-century enterprise.

1. Wstęp

Proces badawczy składa się z wielu elementów, które powinny zostać starannie zaplanowane na podstawie ciągłych wyborów dokonywanych w trosce o rzetelność i wiarygodność wyników badań.¹

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”.²

Ustalone prawidłowości w zarządzaniu mają często „miękki” charakter i są różnie rozumiane. W naukach tych bardzo łatwo buduje się „nowe teorie”, których nie można zweryfikować. Zarówno szybkie wprowadzanie do przedsiębiorstw nowych, rekomendowanych koncepcji i metod w zarządzaniu, jak i szybkie ich 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 nieumiejętne jej wdrażanie?³

Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu jest bardzo trudny i wymaga od badacza wykorzystania wielu metod i narzędzi w celu zweryfikowania założeń, hipotez i tez.

W zarządzaniu nie ma jednoznacznych konkluzji i twardych wniosków upozorowanych na niewzruszone uniwersalne prawa. Takich praw w zarządzaniu nie ma i być nie może. Każdy i znaczący problem jest bowiem wyjątkowy, a ponadto ma kilka rozwiązań i to szybko tracących aktualność.⁴ Zasób wiedzy w naukach o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny.⁵

Prace naukowe powinny być bardzo mocno osadzone w realiach praktyki gospodarczej. Badacz musi dysponować bardzo dużą bazą informacyjną w procesie rozwiązywania problemów badawczych. Misją dyscypliny nauk o zarządzaniu jest służenie praktyce życia gospodarczego i społecznego poprzez dostarczanie wzorców efektywnych rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania oraz metod ich implementacji. Nauka jest bliżej praktyki gospodarczej niż kiedyś.⁶

Metodami naukowymi właściwymi dla nauk o zarządzaniu są metody badań empirycznych. Należy podkreślić, iż trzeba zastosować właściwe metody, pozwalające

¹ Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2005, s. 127-135.

² Borowiecki R., Czekaj J.: *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Difin, Warszawa 2010, s. 11.

³ Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012, s. 21-24.

⁴ Koźmiński K.A.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Poradnik dla zaawansowanych*. PWN, Warszawa 2004, s. 10.

⁵ Sułkowski Ł.: *Utopia zarządzania*. „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 11, s. 8.

⁶ Koźmiński K.A.: *Tradycyjna antymonia nauki i zarządzania*. „Nauka”, 2000, nr 1, s. 63-65.

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.⁷

Nauki o zarządzaniu nie mają jednoznacznego kryterium prawdy i fałszu.⁸ Problemem jest nadprodukcja badań i publikacji, które mają charakter niepełnowartościowy lub bezwartościowy.⁹

Celem artykułu jest próba przedstawienia metodyki badawczej dla zaprojektowania zmian w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wybranych metod badawczych oraz doświadczeń autora.

2. Koncepcja przykładowego procesu badawczego

Istotą przykładowego procesu badawczego jest zbadanie uwarunkowań, które determinują zmiany w systemie organizacyjnym.

Elastyczność systemu organizacyjnego przejawia się w jego zdolności do inicjowania i dokonywania, odpowiednich do nowych sytuacji, zmian, w których będzie realizowana strategia działania organizacji. Struktura organizacyjna odznaczająca się elastycznością potrafi reagować na zmiany wewnętrzne oraz zmiany otoczenia. Wysoki poziom elastyczności struktur organizacyjnych jest warunkiem niezbędnym do uzyskania złożonej podatności organizacji na zmiany dostosowawcze.¹⁰

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

W tym przypadku zastosowano podejście systemowe, które wskazuje na organizację jako zbiór elementów wzajemnie powiązanych relacjami, które są ukierunkowane na realizację określonych celów i działań w możliwie optymalny sposób.¹¹

⁷ Niemczyk J.: Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 19-20.

⁸ Koźmiński K.A.: Reaktywacja. Poltext, Warszawa 2011, s. 125.

⁹ 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.

¹⁰ Grajewski P.: Elastyczność i procesowość organizacji, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcje zarządzania. CH BECK, Warszawa 2010, s. 128.

¹¹ Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej. Katowice 2007, s. 12.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych. W celu uwiarygodnienia badań powinno się, zdaniem autora, stosować triangulację metod badawczych, co pozwala poszerzyć obszar badanego zjawiska. Zastosowanie łączenia metod badawczych pozwala również osiągnąć wyższą jakość prowadzonych badań, a także ograniczyć błędy pomiaru, które mogą wystąpić, jeżeli stosuje się tylko jedną metodę.

Spśród 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:

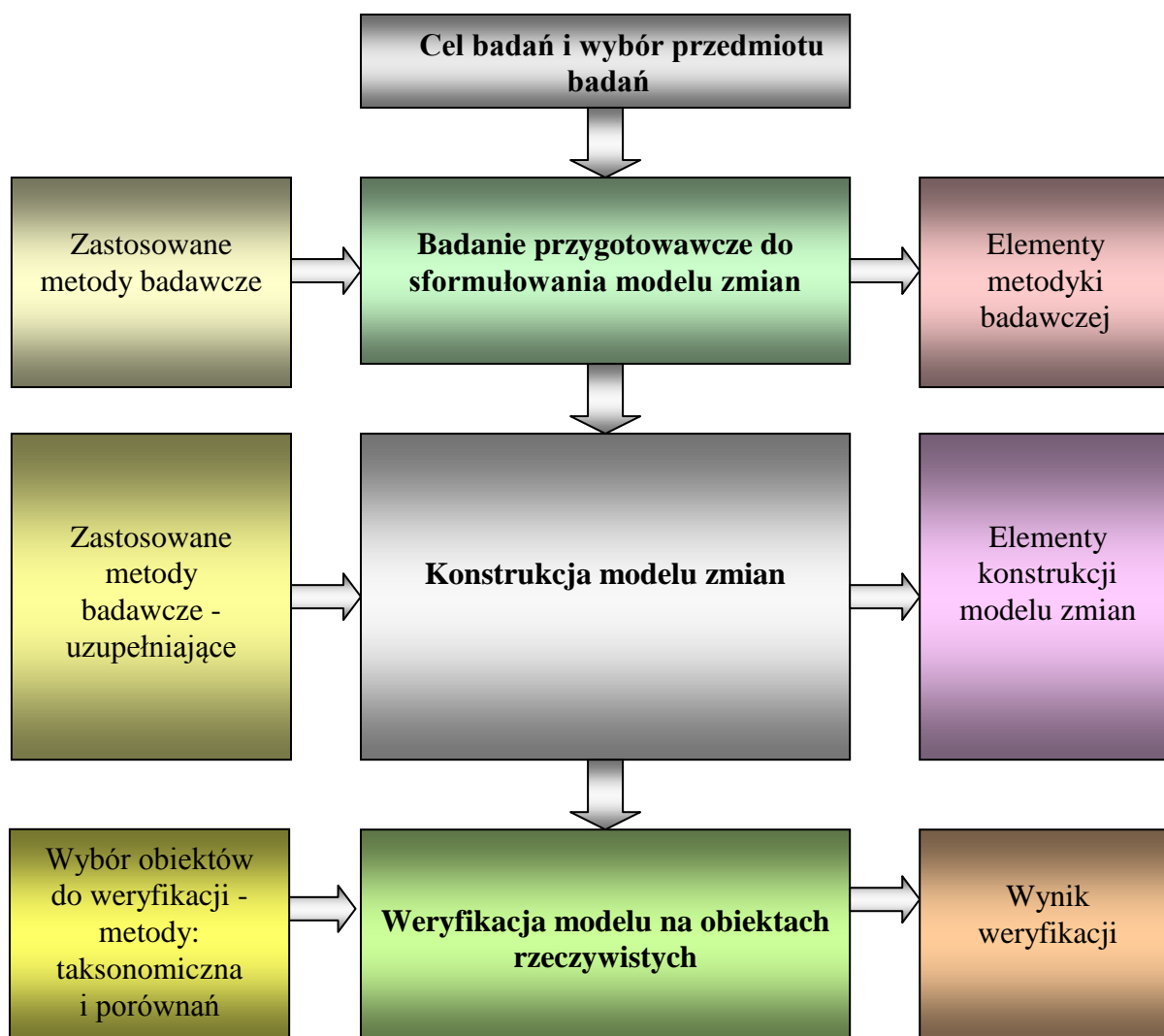
- obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach; autor współdziałał z badanymi przedsiębiorstwami,
- obserwacji-interwencji, które przebiegały w ramach działań transformacyjnych w przedsiębiorstwach; autor miał bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje w tym zakresie.

Całościowy schemat metodyki zmian organizacyjnych przedstawiono na rys. 1.

Procedura badawcza, umożliwiająca skonstruowanie modelu zmian w systemie organizacyjnym, została oparta na koncepcjach nauk o zarządzaniu, w tym systemowej analizie organizacji oraz wsparciu metody zarządzania projektami i metody kontrolingu.

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 zmian do ich przeprowadzenia.

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



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

Fig. 1. Diagram of research methodology applied in the process of designing organisational change models

Źródło: Opracowanie własne.

3. Model diagnozy systemu organizacyjnego

W ramach badań pilotażowych autor dokonał między innymi *diagnozy strategicznej obszarów działalności* w ramach systemu organizacyjnego, w wybranych obiektach badawczych.

Pełne badania organizatorskie systemu zarządzania, prowadzone metodą diagnostyczną, polegają na badaniu stanu dotychczasowego, postulowanym zarysowaniu stanu pożądanego oraz poszukiwaniu sposobów i dróg prowadzących do zbudowania optymalnej strategii.

Metoda diagnostyczna traktowana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania wszelkich systemów, w tym systemu zarządzania. Wynika ona z przekonania, że dotychczas funkcjonujący system zarządzania można usprawnić tylko poprzez identyfikację, ocenę i diagnozę stanu istniejącego, wykrycie głównych nieprawidłowości oraz zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych propozycji ulepszeń.

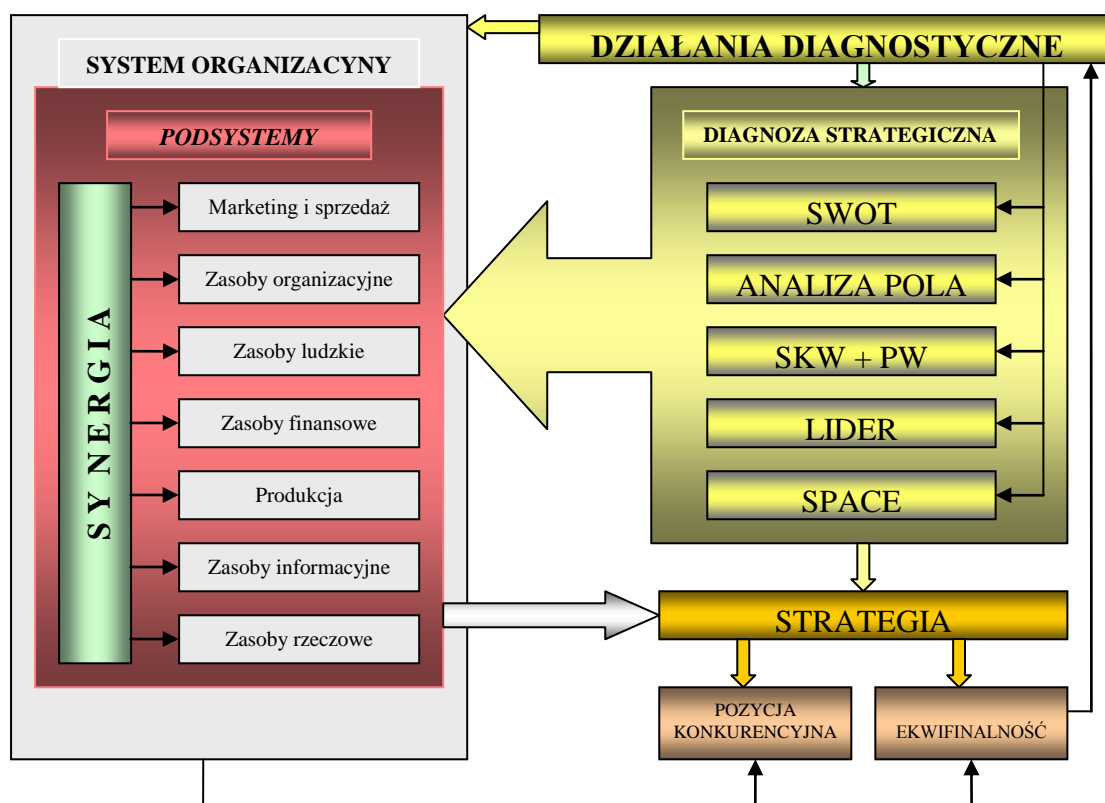
Należy pamiętać, że organizacja jest to system, którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie przyczyniają się do powodzenia całości, a to jest istotnym warunkiem powodzenia poszczególnych części.

W modelu diagnozy strategicznej systemu organizacyjnego (rys. 2) autor wykorzystał następujące metody i analizy:

- *SWOT* – analiza funkcjonowania przedsiębiorstwa w czasie teraźniejszym i przyszłym.
- *Analiza pola sił* – jest wykorzystywana w celu lepszego zilustrowania zmian organizacyjnych. Metoda *analizy pola sił* może być wykorzystywana jako narzędzie diagnostyczne. Unikalną cechą tej metody jest możliwość koncentracji na jednym, znaczącym problemie. Może on być bardzo szeroki i złożony, ale też stosunkowo wąski.
- *Strategiczna Karta Wyników + Perspektywa Wzmacniająca – SKW + PW* – jest narzędziem integrującym zarządzanie przedsiębiorstwem z zarządzaniem wiedzą oraz podstawą do budowy strategicznej karty wiedzy. Karta pozwala określić finansowe i pozafinansowe cele działalności przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu odpowiednich mierników.
- *LIDER* – do identyfikacji obszarów działalności oraz oceny gotowości liderów zmian do ich przeprowadzenia.
- *SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)* – analiza pozycji strategicznej i oceny działalności przedsiębiorstwa ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności i umożliwia odpowiedź w kategoriach ogólnych na pytania dotyczące wyboru domen, czyli rodzajów działalności przedsiębiorstwa.

Diagnoza stanowi punkt wyjścia do formułowania strategii rozwoju organizacji. Powinna być sporządzona przez zespoły interdyscyplinarne, składające się z kompetentnych profesjonalistów oraz doświadczonych praktyków wywodzących się również spoza grona specjalistów danej organizacji.

Model diagnozy strategicznej systemu organizacyjnego pozwala uszczegółowić proces działań diagnostycznych nie tylko dla poszczególnych obszarów działalności, ale również przedsiębiorstwa jako całości. Może stanowić narzędzie w procesie diagnozowania działalności organizacji.



Rys. 2. Model diagnozy strategicznej systemu organizacyjnego
 Fig. 2. Model for strategic diagnosis of an organisational system
 Źródło: Opracowanie własne.

Model stanowi metodykę organizacyjną, uszczegółowiającą działania w procesie diagnozy systemu organizacyjnego. Dokonując diagnozy systemu organizacyjnego musimy znać dobrze strukturę oraz system powiązań pomiędzy poszczególnymi obszarami działalności.

Zaproponowany model może stanowić nowe podejście systemowe do badania organizacji jako zbioru obszarów działalności wzajemnie powiązanych relacjami, powiązaniem przyczynowo-skutkowymi o charakterze dodatnim i ujemnym, które są ukierunkowane na realizację w możliwie optymalny sposób określonych celów lub działań. Model wymaga oczywiście dalszych badań, pozwalających na ciągle dopasowywanie metod i narzędzi w procesie diagnozowania, w zależności od zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

4. Badania pilotażowe

W nauce należy się kierować jasnością i unikać mętnych, stwarzających jedynie pozory naukowości. Obecnie w naukach o zarządzaniu nastąpiła moda na uciekanie od jasności i jednoznaczności, a niezrozumiałość wypowiedzi traktuje się jako jej głębię i oryginalność.¹²

W badaniach naukowych obowiązuje zasada intersubiektywnej sprawdzalności. W myśl tej zasady wyniki cudzych badań należy weryfikować i sprawdzać.¹³

Opracowanie wykonane na podstawie badania przeprowadzonego w jednym przedsiębiorstwie lub na niereprezentatywnej próbie badawczej jest nieuprawnione, a wnioski z niego wypływające mogą być niewłaściwe. Wybór obiektów do badań pilotażowych powinien być przemyślany przez badacza. Mamy świadomość, iż badania pilotażowe ukierunkowują 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 jako obiekty badawcze przyjęto organizacje 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 dokonać wstępnego pomiaru i oceny badanego zjawiska, stosując np.: intuicyjną metodę „porównań”, która polega na porównywaniu takich wielkości, które mają, tzw. walor porównywalności. Oznacza to, że w wyniku tych porównań można wyciągnąć wnioski istotne z punktu widzenia oceny badanego zjawiska.¹⁴

W procesie tym, w zależności od charakteru problemu badawczego, należałoby również zwrócić uwagę na taksonomiczne metody oceny, szczególnie przydatne wówczas, gdy cechy systemu, które podlegają ocenie są niewymierne. Zachodzi więc konieczność ich szacowania.¹⁵

¹² Brzeziński J.: O dobrej krytyce naukowej w naukach społecznych. „Nauka”, nr 3, 2003, s. 5.

¹³ Sułkowski L.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005, s. 38-43.

¹⁴ Dycz T.: Analiza finansowa. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.

¹⁵ Metoda taksonomiczna – opracowana została ona na przełomie lat 1949/50 we Wrocławiu w zespole prof. Hugo Steinhausa i nazwana „Taksonomią Wrocławską”.

5. Cele, tezy, hipotezy i pytania badawcze – struktura

Istotą procesu badawczego jest sformułowanie problemu badawczego, za pomocą którego ustala się cele badawcze, czyli to, co chcemy osiągnąć w toku badania. Sformułowanie problemu badawczego jest punktem wyjścia do opracowania koncepcji badania. Badacz powinien dokonać analizy literatury przedmiotu, ustalić źródła niezbędnych danych i metod badawczych oraz opracować niezbędne cele, tezy, hipotezy i pytania badawcze.

Warstwie utylitarnej powinna towarzyszyć warstwa teoretyczna, w której rozwiązania i rekomendacje dla praktyki znajdują oparcie, stanowią bazę i inspirację do poszukiwania nowych i lepszych rozwiązań.

Dla przejrzystości i wiarygodności procesu badawczego autor proponuje 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 podejścia systemowego diagnozy obiektu badawczego,
- skonstruowania 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, iż istnieje możliwość przyjęcia rozwiązania określonego problemu badawczego.

Hipotezy pracy:

1...; 2...; n...

D. W ramach podejścia metodycznego należy sformułować ważne pytanie badawcze, które (zdaniem autora) dopełniają metodykę badawczą poprzez uzupełnienie bazy informacyjnej w procesie badania poszczególnych wątków problemu badawczego.

Pytania badawcze:

1...; 2...; n...

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 zależą będzie 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....

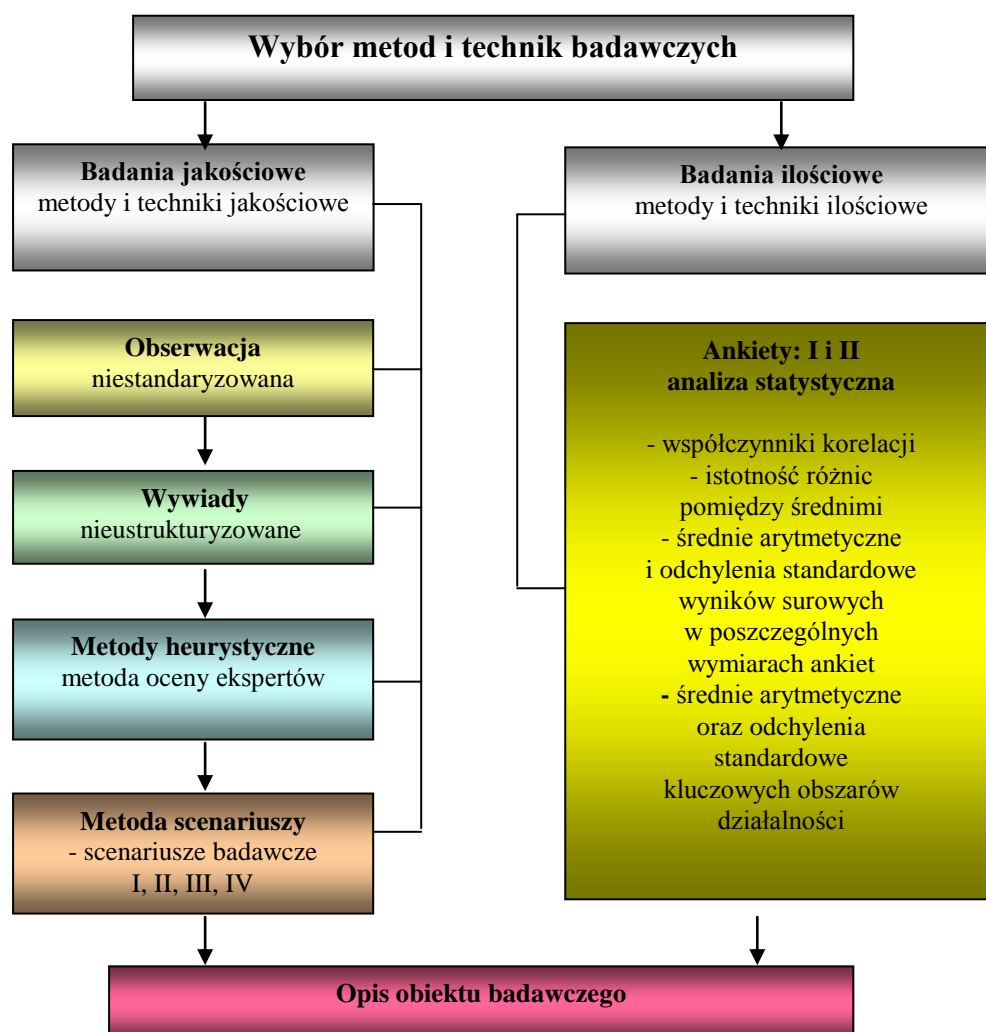
Rozdział II. Tytuł powinien nawiązywać do podstawowego lub drugorzędowego zagadnienia w ujęciu teoretycznym, zawartym w temacie pracy.

1....,

1.1....,

1.2....,

n....



Rys. 3. Przykładowa procedura postępowania badawczego

Fig. 3. Sample procedure of research proceedings

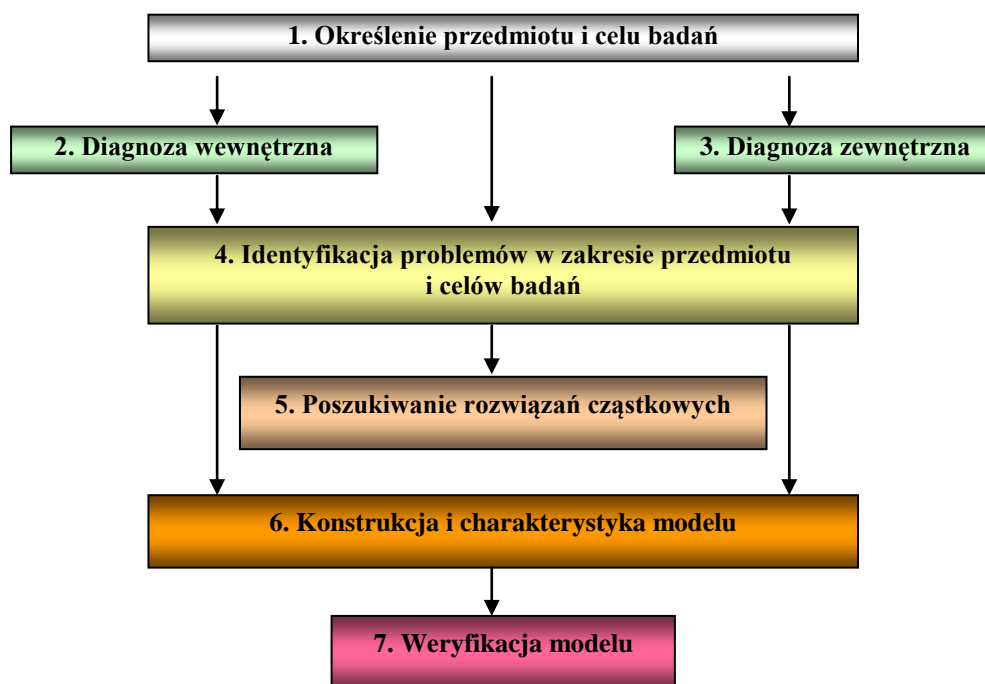
Źródło: Opracowanie własne.

Badacz powinien przedstawić wkład do opracowania metody badawczej, który mogą stanowić badania własne związane między innymi z:

- krytyczną analizą literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, w szczególności:
 - modeli ogólnych odnoszących się do zagadnień zarządzania i projektowania organizacji,
 - współczesnych, systemowych etapów doskonalenia przedsiębiorstwa,
 - analizy zmian organizacyjnych z wykorzystaniem np: formuły czworościanu zarządzania,
 - narzędzi zarządzania wspierających zmianę,
 - funkcjonowania przedsiębiorstw według koncepcji strategicznych,

- modeli restrukturyzacji przedsiębiorstw według koncepcji strategicznych,
- narzędzi wspierających zmiany,
- identyfikacją obszarów działalności przedsiębiorstwa oraz zdolnością do przeprowadzenia procesu zmian przez liderów zmian,
- scenariuszami, których celem było określenie zasięgu i głębokości zmian według liderów zmian,
- analizą procesu zmian w obiektach badawczych w kraju i na świecie.

W tym przypadku uzupełnieniem badań empirycznych powinna być diagnoza otoczenia oraz sektora lub branży reprezentowanej przez dany obiekt badawczy, a także weryfikacja użyteczności opracowanych rozwiązań do celów zarządzania, na przykładzie wybranej organizacji.



Rys. 4. Schemat metodyki projektowania i badania danego procesu

Fig. 4. Diagram of methodology for designing and reviewing a given process

Źródło: Opracowanie własne.

Opracowana metodyka badawcza może składać się 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 zakresie obszaru badań, które mogą tworzyć warunki dla inicjowania działań innowacyjnych.

- **Diagnoza wewnętrzna** – rozpoznanie i identyfikacja wewnętrznych uwarunkowań obiektu badawczego, jako podmiotu działającego w określonym kontekście: organizacyjnym, produkcyjnym, własnościowym, pracowniczym, finansowym itp., umożliwiające wstępne, systemowe podejście do analizy tego podmiotu poprzez wskazanie jego kluczowych obszarów działalności.
- **Diagnoza zewnętrzna** – rozpoznanie uwarunkowań działalności obiektu badawczego w otoczeniu związanym z m.in. uwarunkowaniami: politycznymi, społecznymi, środowiskowymi, itp.
- **Identyfikacja problemów w zakresie przedmiotu i celów** – działanie na podstawie zestawienia wyników diagnozy wewnętrznej oraz zewnętrznej, ukierunkowane na rozpoznanie specyfiki działalności obiektu badawczego w relacji do problematyki badanego obszaru.
- **Poszukiwanie rozwiązań cząstkowych** – analiza współczesnych podejść do zagadnień badanego obszaru poprzez szczegółowe rozpoznanie dorobku teoretycznego w zakresie np.: koncepcji, modeli i narzędzi wspierających.
- **Konstrukcja i charakterystyka np. modelu, rozumianego jako metody, koncepcje i założenia** – obejmująca następujące etapy:
 - sformułowanie założeń generalnych i kluczowych modelu,
 - weryfikacja obszarów działalności zidentyfikowanych na etapie **diagnozy wewnętrznej** jako kluczowych elementów modelu za pomocą, np.: badań ankietowych oraz metody scenariuszy,
 - zestawienie kluczowych elementów modelu wraz z określeniem relacji pomiędzy nimi oraz wprowadzenie narzędzi wspierających,
 - prezentacja działań w zakresie modelowania danego problemu badawczego w wybranych, kluczowych elementach modelu.

6. Metoda badawcza LIDER

Metodyka badawcza opracowana na wstępie według autora nie dawała gwarancji skutecznego, praktycznego wdrożenia procesu zmian w obiektach badawczych. Konieczne zatem było opracowanie metody LIDER,¹⁶ oceniającej:

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

¹⁶ Dźwigoł H.: Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Difin, Warszawa 2007, s. 127-175.

Opracowana metoda badawcza LIDER jest częścią zaproponowanego modelu i pozwala na:

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

Wykorzystanie metody badawczej LIDER w zaproponowanym modelu pozwala uwzględnić specyficzne uwarunkowania w zakresie badanego obszaru.

Metoda badawcza LIDER inicjuje budowę nowego modelu organizacyjnego, pozwalającego poznać organizację, określić metody praktycznego rozwiązywania problemów funkcjonowania w kierunku budowy organizacji inteligentnej.

W pierwszym etapie wykorzystano metodykę badań ankietowych (ankiet współzależnych). Przeprowadzone badania zostały ukierunkowane na dokonanie oceny aktywności pracowników uczestniczących w procesach zmian organizacyjnych przedsiębiorstw, zwłaszcza kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania.

Metoda LIDER wzbogaca tradycyjny sposób przeprowadzania wywiadów o trzy podstawowe elementy:

- zbudowano dwa rodzaje ankiety o zróżnicowanym podejściu do badania pracowników oraz kadry kierowniczej,
- opracowano własny system skalowania zagadnień, które podlegały analizie badawczej, z punktu widzenia zaangażowania kadry w proces zmian organizacyjnych,
- opracowano (zdaniem autora) oryginalny sposób interpretacji badań, z punktu widzenia cech psychometrycznych pracowników zaangażowanych w pełni w procesy zmian oraz pracowników biernych wobec zmian.

Badanie w drugim etapie przeprowadzono z wykorzystaniem metody grupowej oceny ekspertów. Celem tej metody było określenie poziomu istotności siedmiu kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa wraz z czynnikami, które je charakteryzują, w aspekcie realizacji założeń zmian organizacyjnych. Wyselekcjonowanie obszarów z największą liczbą punktów w poszczególnych obszarach stanowiło podwalinę kolejnego, trzeciego etapu, opracowanej metody badawczej.

Wyboru ekspertów dokonano z uwzględnieniem: wykształcenia, praktyki w zarządzaniu, liczby publikacji i referatów na konferencjach naukowych, dotyczących badanego obszaru. Metoda grupowej oceny ekspertów, wchodząca w skład metod heurystycznych, stosowana jest w sytuacjach, kiedy brak jest danych pochodzących z obserwacji, brak jest możliwości uzyskania danych z wiarygodnych źródeł, brak jest spójnej, dobrze uzasadnionej i sprawdzalnej obiektywnie teorii, a także nie można za pomocą eksploracji dokonać prognozy i oceny następstw rozpatrywanych działań.

Przy faktycznym wyborze poszczególnych ekspertów mogą być pomocne pewne obiektywne wskaźniki, takie jak: liczba przepracowanych lat czy liczba publikacji.

Ponieważ praktyka wykazała, że samoocena eksperta, określająca jego względną kompetencję w różnych dziedzinach, może być stosunkowo dobrze skorelowana z jego faktyczną biegłością w tych dziedzinach, więc jako wskaźnik stopnia kompetencji eksperta można przyjąć, uzyskany na podstawie samooceny, współczynnik K_k :

$$K_k = \frac{k_z + k_a}{2},$$

gdzie:

K_k – współczynnik kompetencji eksperta,

k_z – współczynnik stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem,

k_a – współczynnik argumentacji.

Współczynniki k_z i k_a uzyskuje się na podstawie samooceny eksperta. Każdy z nich przyjmuje wartości z przedziału $\langle 0;1 \rangle$, a przez co współczynnik K_k też przyjmuje wartości z przedziału $\langle 0;1 \rangle$.

Każdy z ekspertów sam określa stopień swojej znajomości danego problemu poprzez wskazanie odpowiedniej liczby punktów w dziesięciopunktowej skali. Na tej podstawie można wyznaczyć wartość współczynnika stopnia zaznajomienia eksperta z danym problemem k_z .

Skala punktowa samooceny jest następująca:¹⁷

0 – ekspert nie zna problemu,

1, 2, 3 – ekspert słabo zna problem, ale wchodzi on w sferę jego zainteresowań,

4, 5, 6 – ekspert w stopniu zadowalającym zna problem, ale nie bierze udziału w jego praktycznym rozwiązywaniu,

7, 8, 9 – ekspert dobrze zna problem, uczestniczy w praktycznym jego rozwiązywaniu,

10 – problem należy do wąskiej specjalizacji eksperta.

Tabela 1

Samoocena eksperta

Lp.	Tabela samooceny eksperta	pkt
1.	Ekspert nie zna problemu	
2.	Ekspert słabo zna problem, ale problem ten wchodzi w sferę jego zainteresowań	
3.	Ekspert w stopniu zadowalającym zna problem, ale nie bierze udziału w jego praktycznym rozwiązaniu	
4.	Ekspert dobrze zna problem i uczestniczy w jego praktycznym rozwiązywaniu	
5.	Problem należy do wąskiej specjalizacji eksperta	

¹⁷ Kopiński A.: Metody oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Praca Naukowa, nr 590, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1991.

Uzyskaną przez eksperta liczbę punktów mnoży się przez 0,1 i tak otrzymaną liczbę przyjmuje się jako wartość współczynnika stopnia zaznajomienia danego eksperta z problemem k_z .

Współczynnik argumentacji k_a uwzględnia strukturę i źródła argumentów, jakimi posługuje się ekspert przy wyrażaniu swojej opinii. Wartość tego współczynnika wyznacza się przez zsumowanie wartości zaznaczonych przez eksperta w polach tabeli.

Eksperti w trakcie badań powinni zaznaczyć, posługując się wartościami podanymi w tabeli 1, sposoby argumentowania dla poszczególnych ocenianych obiektów bądź dla całej grupy badań. Współczynnik ten wyznacza się dla każdego eksperta przez zsumowanie wartości zaznaczonych przez eksperta w tabeli 2.

Tabela 2

Stopień wpływu źródła argumentacji na opinię eksperta

Źródło argumentacji	Argumentacja		
Analiza teoretyczna przeprowadzona przez Eksperta	wysoka	średnia	niska
Doświadczenia praktyczne Eksperta	wysoka	średnia	niska
Uogólnienie prac rodzimych autorów	wysoka	średnia	niska
Uogólnienie prac zagranicznych autorów	wysoka	średnia	niska
Intuicja Eksperta	wysoka	średnia	niska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Męczyńska A.: Metoda heurystyczna – grupowa ocena ekspertów w zastosowaniu do analizy procesów, produktów. Materiały konferencyjne, [w:] Konsala R. (red.): Komputerowo zintegrowane zarządzanie. WNT, Warszawa 1999.

Przy konstruowaniu tablicy stopnia argumentacji uwzględniono następujące założenia:

- współczynnik argumentacji k_a nie powinien być większy od 1,
- wysokiemu, średniemu i niskiemu stopniowi wpływu wszystkich źródeł argumentacji na opinię eksperta przyporządkowane są odpowiednio następujące wartości współczynnika argumentacji: $k_a = 1$, $k_a = 0,75$, $k_a = 0,5$,
- k_a zmniejsza się przy przechodzeniu od doświadczenia praktycznego do analizy teoretycznej,
- ustala się pewną wartość progową współczynnika kompetencji ε (np. $\varepsilon = 0,5$). Jeżeli $K_k \geq \varepsilon$, powołuje się danego eksperta do zespołu.

Biorąc pod uwagę wskaźnik stopnia kompetencji eksperta oraz współczynnik argumentacji stwierdzono, iż dokonano prawidłowego wyboru kompetentnego zespołu ekspertów, składającego się z wysokiej klasy specjalistów. O kompetencji zespołu świadczy fakt, iż opinie poszczególnych jego członków były umiarkowanie zgodne.

Zakres badawczy poszczególnych ekspertów sprowadzał się do określenia poziomu istotności siedmiu kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa wraz z czynnikami, które je charakteryzują, w aspekcie realizacji procesu zmian organizacyjnych.

Każdy z ekspertów określał stopień ważności poszczególnych czynników poprzez przydzielenie odpowiedniej liczby punktów w pięciostopniowej skali, gdzie 1 – to ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa.

Zastosowana metoda grupowej oceny ekspertów pozwoliła wyselekcjonować obszary działalności przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego, których znaczenie, w procesie realizacji procesu restrukturyzacji organizacyjnej, jest nieco większe od pozostałych.

Tabela 3

Sumy punktów, średnie arytmetyczne oraz odchylenia standardowe kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

UZYSKANE WYNIKI	KLUCZOWE OBSZARY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA PODDAWANE PROCESOWI ZMIAN ORGANIZACYJNYCH							
	Marketing i sprzedaż	Zasoby Organizacyjne	Zasoby ludzkie	Finanse	Produkcja	Zasoby Informacyjne	Zasoby rzeczowe	Ogółem
Suma otrzymanych punktów								
Średnia arytmetyczna								
Odchylenia standardowe								

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie w trzecim etapie przeprowadzono za pomocą metody scenariuszy, której celem było określenie zasięgu i głębokości zmian organizacyjnych według liderów zmian. Metoda scenariuszy została oparta na rezultatach zastosowanej w etapie drugim metody grupowej oceny ekspertów.

Wyszczególnione w metodzie badawczej LIDER w trzecim etapie scenariusze pozwalają metodycznie określić zasięg i głębokość zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, począwszy od tego, że:

- w scenariuszu pierwszym badani oceniali istotność siedmiu kluczowych obszarów działalności, w procesie realizacji zmian organizacyjnych.
- w scenariuszu drugim badani oceniali istotność trzech obszarów działalności,
- w scenariuszu trzecim badani oceniali istotność czterech obszarów działalności,
- scenariusz czwarty zakładał indywidualny dobór obszarów pod względem poziomu ich istotności w procesie zmian organizacyjnych.

Przedmiot modelowania 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, takich jak: metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu,
- prezentacja działań w zakresie modelowania zmian organizacyjnych w wybranych, kluczowych elementach modelu (marketing i sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie, zasoby informacyjne), w tym z wykorzystaniem analizy pola sił,
- szczegółowa charakterystyka możliwości w zakresie wykorzystania narzędzi wspierających proces zmian organizacyjnych (metoda zarządzania projektami i metoda kontrolingu), w tym:
 - zdefiniowanie etapów ich wprowadzania,
 - określenie metod oceny projektów (zmodyfikowana strategiczna karta wyników),
 - identyfikacja efektów wprowadzenia metody zarządzania projektami,
 - prezentacja metod budżetowania oraz problematyki wdrażania kontrolingu.

Ze względu na podejście systemowe zaprezentowany model obejmujące szeroki zakres obszarów działalności oraz bogaty zbiór narzędzi wspierających prowadzenie badanego procesu i nabiera cech uniwersalności.

Cecha ta wynika bezpośrednio z możliwości selektywnego doboru obszarów i narzędzi w zależności od sytuacji społeczno-gospodarczej, w której funkcjonuje obiekt badawczy.

Wyróżnione obszary działalności poddano badaniu wykorzystując do tego celu, jak już wspomniano, opracowaną, autorską metodę LIDER oraz dobrano narzędzia wspierające etap modelowania. Rysunek 5 przedstawia elementy wykorzystane w konstrukcji modelu zmian.

Rysunek 6 zamyka procedurę wyboru metod i narzędzi niezbędnych (zdaniem autora) do prawidłowego przeprowadzenia procesu badawczego.

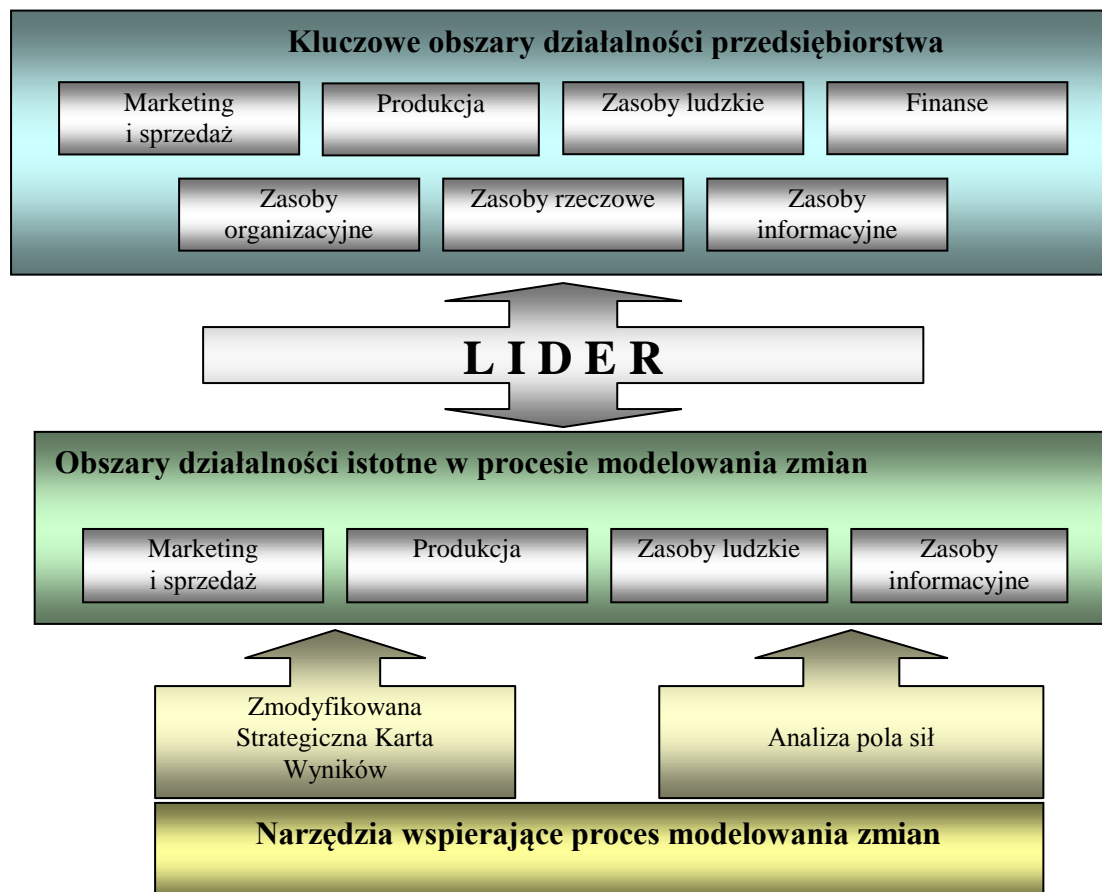
Opracowana metoda badawcza LIDER jest częścią zaproponowanego modelu, pozwala na:

- ocenę gotowości przeprowadzenia procesu zmian,
- identyfikację obszarów szczególnie ważnych dla procesu zmian,
- określenie zasięgu procesu 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 do wielu koncepcji zarządzania,
- wskazuje zdolność do uczenia się organizacji.

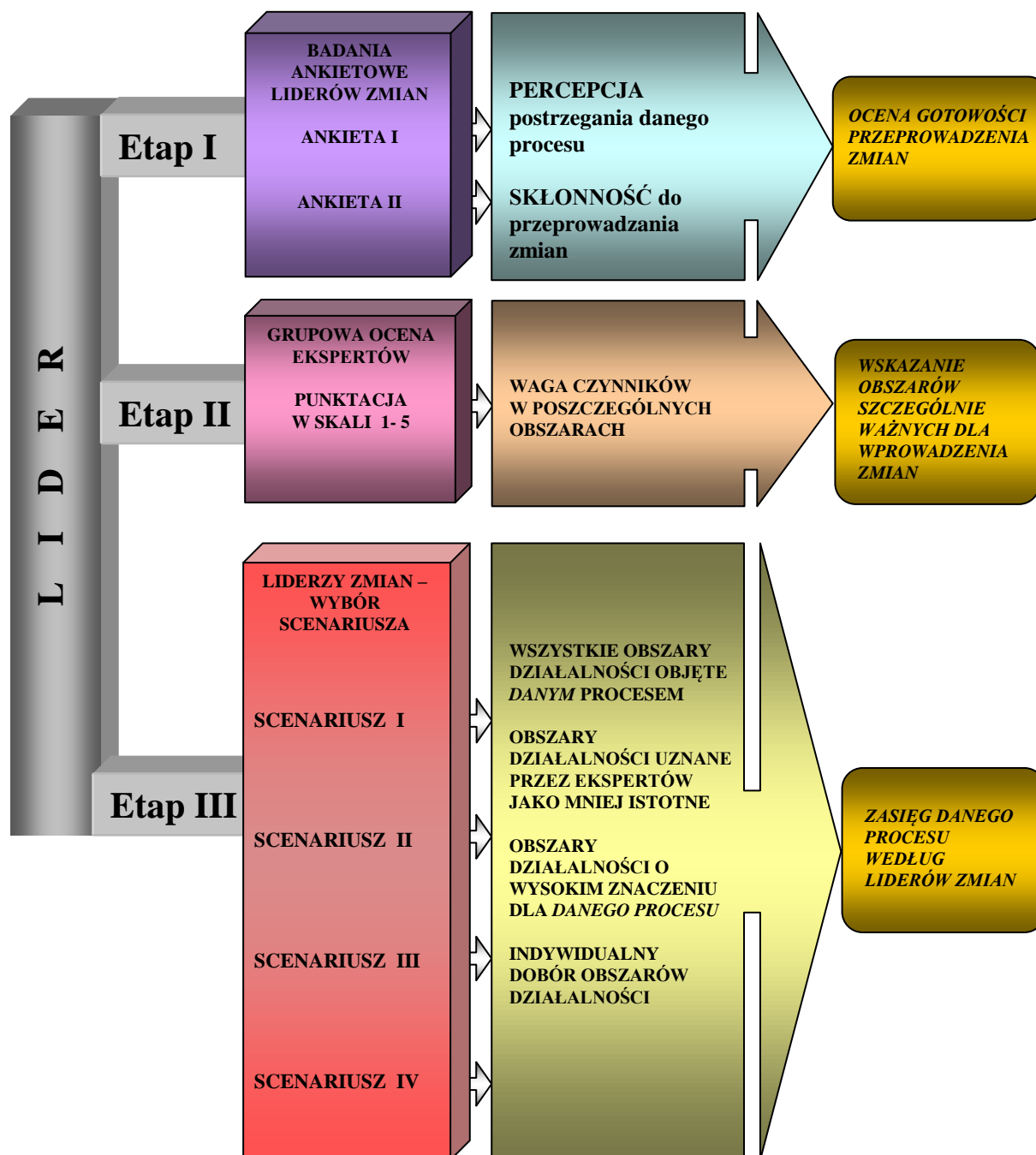


Rys. 5. Elementy konstrukcji modelu zmian

Fig. 5. Elements of change model designing process

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystanie metody badawczej LIDER w zaproponowanym modelu pozwala uwzględnić specyficzne uwarunkowania w procesie zmian poszczególnych obiektów badawczych. Ukierunkowuje budowę współczesnego, holistycznego przedsiębiorstwa stawiającego wyzwania, gdzie cele mogą być wdrożone, jeżeli zrównoważy ono konflikt pomiędzy powierzonymi obowiązkami w zakresie zyskowności a osiągnięciem satysfakcji klienta. Łączy teorie, które wpłynęły na współczesne zarządzanie ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości i wdrażania organizacji inteligentnej do praktyki gospodarczej.

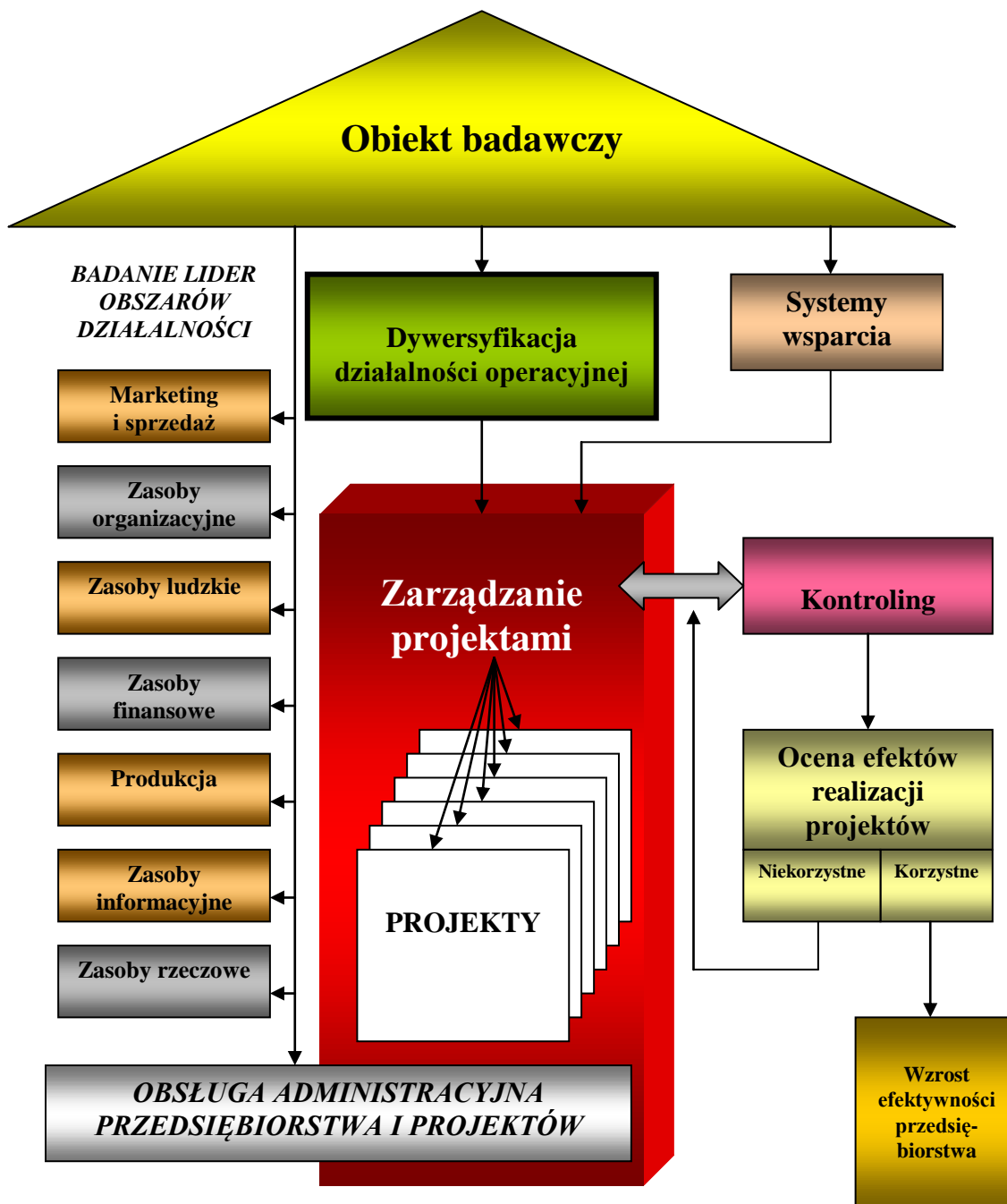


Rys. 6. Metoda badawcza LIDER

Fig. 6. The LIDER research method

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

Przykładowy efekt badań w postaci modelu procesu zmian organizacyjnych przedstawiono na rys. 7.



Rys. 7. Model procesu zmian organizacyjnych
 Fig. 7. Model of the process of organisational changes
 Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku budowy modelu należy pamiętać o wymogu metodologicznej racjonalności modelu. Model powinien cechować się racjonalnością rzeczową i racjonalnością metodologiczną, ale przede wszystkim racjonalnością realną. W teorii ekonomii wyróżnia się racjonalność rzeczową i metodologiczną, a często też wymienia się trzecią, tzw. racjonalność partykularną:

- *racjonalność rzeczowa* oznacza właściwy wybór celu i dobór środków dla jego osiągnięcia, odpowiadający prawdziwej, tj. obiektywnie istniejącej sytuacji. Jest to skuteczność działania, która zależy od adekwatności wiedzy o rzeczywistości, i która jest dostępna dla działającego podmiotu,
- *racjonalność partykularna* występuje wówczas, gdy o wyborze celu i środków przesądzają wąskie (partykularne) interesy osób czy grup, świadomie pomijające rozwiązania zgodne z racjonalnością rzeczową i metodologiczną,
- w praktyce najważniejsza jest *racjonalność realna*, możliwa do osiągnięcia w kontekście tzw. warunków ramowych, tj. układu czynników zewnętrznych i wewnętrznych działania organizacji (potencjału i struktury otoczenia),
- *racjonalność metodologiczna* ma miejsce wtedy, gdy:
 - dobór środków jest poprawny, w ramach posiadanej wiedzy,
 - oznacza ona poprawność wyboru, ale z punktu widzenia takiego poziomu wiedzy, jaki posiada podmiot działający,
 - oznacza to, że rozumuje i wyprowadza logiczne wnioski w doborze środków w ramach posiadanej wiedzy, bez względu na jej zakres i stopień zgodności z obiektywną rzeczywistością.

Efektom badań w ramach każdej pracy badawczej powinien być wkład autora w rozwój nauk o zarządzaniu. Badacz powinien krótko przedstawić własne wnioski w tym zakresie, np.:

1. Opracowanie założeń metodologicznych i metodologii badanego obszaru jako zbioru procedur zarządzania zmianą, poprzez:
 - dobór metod i technik w danym procesie,
 - włączenie innych metod w procedurę badanego obszaru,
 - opracowanie procedury badawczej dostosowanej do specyfiki funkcjonowania danego obiektu badawczego, z wykorzystaniem autorskiej metody LIDER.
2. Opracowanie systemu weryfikacji poprawności i skuteczności zaprojektowanego modelu zmian dla danego obiektu badawczego poprzez:
 - sformułowanie kryteriów poprawności modelu,
 - etapowość i modułowość opracowanego modelu,
 - zalecenia praktyczne dla menedżerów i osób, które opracowują programy zmian.

7. Zakończenie

Zarządzanie dotyczy działań profesjonalnych, to znaczy opartych na rzetelnej wiedzy, fachowych umiejętnościach, racjonalnych metodach, sprawnych i skutecznych sposobach i technikach postępowania, czyli zarządzanie jest wypadkową rozmaitych atrybutów, które uznaje się za ważne dla zachowań, postaw i losów życiowych.¹⁸

Należy również podkreślić, że wypracowanie przez naukę o zarządzaniu publicznym metod zarządzania właściwych dla sektora publicznego oraz zaadaptowanie w nim metod stosowanych w sektorze biznesowym podniesie racjonalność, ekonomiczność i efektywność społeczną jednostek publicznych.¹⁹

Trwałość twierdzeń w naukach o zarządzaniu jest niższa niż w innych naukach z powodu tego, że:²⁰

- obiekty badań są zmienne w czasie, zmieniają się pod wpływem zmiany warunków; zatem twierdzenia są mniej trwałe i szybciej się dezaktualizują,
- współczesne obiekty badawcze są bardzo zróżnicowane, ich funkcjonowanie zależy od poziomu rozwoju społecznego, technicznego i gospodarczego, co w konsekwencji powoduje mniejszy zakres ważności twierdzeń tej dyscypliny,
- w naukach o zarządzaniu muszą być brane pod uwagę czynniki o charakterze jakościowym, w związku z tym, iż mamy do czynienia z postawami ludzi, którzy kierują się w działaniu nie tylko racjonalnością, ale również emocjami, które trudno zmierzyć,
- poważnym czynnikiem różnicującym obiekty nauk o zarządzaniu jest odmiennność kulturowa narodów i społeczeństw, które wyznają różne wartości, co ogranicza ich uniwersalizm,
- metody i koncepcje są różnie oceniane przez ludzi w zależności od okresu historii,
- na praktyczne metody zarządzania i twierdzenia nauki o zarządzaniu mają wpływ ideologie społeczno-gospodarcze, np. partycypacja pracowników w zarządzaniu,
- twierdzenia zawarte w naukach o zarządzaniu tylko w ograniczonym stopniu mogą być weryfikowane na podstawie powtarzalnych eksperymentów,

¹⁸ Korzeniowski F.L.: Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011, s. 15.

¹⁹ Sudoł S., Kożuch B.: Rozszerzyć nauki o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B.: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 388-399.

²⁰ Sudoł S.: 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. 67-82.

- nauki o zarządzaniu zajmują się analizą rzeczywistości (funkcja diagnostyczna) i na jej podstawie formułowane są zalecenia do praktyki (funkcja projekcyjna), a zatem mają charakter normatywny. Formułowane przez nią propozycje uzależnione są od praktycznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych,

Twierdzenia zawarte w naukach o zarządzaniu w mniejszym stopniu ocenia się na podstawie zgodności z istniejącą rzeczywistością, a większym stopniu na podstawie ich użyteczności. Weryfikacja twierdzeń następuje zatem poprzez wdrożenie ich do praktyki, na co pracownicy naukowcy mają ograniczony wpływ. Nauka oderwana od praktyki byłaby sztuką dla sztuki, ale praktyk, który nie ma oparcia w naukowym poglądzie na naturę rzeczywistości jest bezradny wobec zmieniających się warunków. Należy zadać pytanie, czy „praktyczność” teorii w zakresie nauk o zarządzaniu można akceptować jedynie jako umiejętność jej przetransponowania na dyrektywy praktycznego działania?²¹ Nauka o zarządzaniu powinna przede wszystkim zwracać szczególną uwagę na kwestie związane z budową organizacji wirtualnych, elastycznych i innowacyjnych. „Nowi kierownicy muszą nauczyć się być trenerami, graczami w zespole, zarządzającymi zasobami ludzkimi, wizjonerami, przywódcami, przedsiębiorcami”.²²

W artykule autor podkreśla znaczenie właściwej konstrukcji metodyki badawczej, z punktu widzenia poprawności i wiarygodności procesu badawczego. Stara się rekomendować sposób podejścia do budowy metodyki badawczej uwzględniając wiele opinii i tez, które (jego zdaniem) mogą wpływać na poprawność i przejrzystość procedur badawczych.

Bibliografia

1. Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2005.
2. Borowiecki R., Czekaj J.: *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Difin, Warszawa 2010.
3. Brzeziński J.: O dobrej krytyce naukowej w naukach społecznych. „Nauka”, nr 3, 2003.
4. Dycz T.: *Analiza finansowa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
5. Dźwigoł H.: *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*. Difin, Warszawa 2007.

²¹ Jokieli G.: O celach nauki organizacji i zarządzania, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*. Wrocław 2006, s. 57.

²² Longenecker C.O., Aros S.S.: *Creating competitive advantage through effective management education*. „The Journal of Management Development”, Vol. 21, No 9, 2002.

6. Jokiel G.: O celach nauki organizacji i zarządzania, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność. Wrocław 2006.
7. Grajewski P.: Elastyczność i procesowość organizacji, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcje zarządzania. C.H.BECK, Warszawa 2010.
8. Grudzewski M.W., Hejduk I.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, [w:] Grudzewski W.M. (red.): Rozwój, funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej, Katowice 2007.
9. Koźmiński K.A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Poradnik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
10. Koźmiński K.A.: Tradycyjna antymonia nauki i zarządzania. „Nauka”, nr 1, 2000.
11. Koźmiński K.A.: Reaktywacja. Poltext, Warszawa 2011.
12. Kopiński A.: Metody oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Prace Naukowe, nr 590, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1991.
13. Korzeniowski F.L.: Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011.
14. Niemczyk J.: Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
15. Longenecker C.O., Aros S.S.: Creating competitive advantage through effective management education. „The Journal of Management Development”, Vol. 21, No 9, 2002.
16. Sudół S., Kożuch B.: Rozszerzyć nauki o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
17. Sudół S.: 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.
18. Sudół S.: Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012.
19. Sułkowski Ł.: Utopia zarządzania. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2005.
20. 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.
21. Sułkowski L.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005.

Abstract

In the present article, the author presented a research methodology for designing changes within an enterprise's operational system with the use of selected research methods.

Research tools within the framework of the Management Sciences are very complicated and require from a researcher to make use of numerous methods and tools to verify assumptions, hypotheses and theses.

The author devised a model for diagnosing an enterprise's operational system, as well as the research structure. The author's own research method called „LIDER” was applied in the research process. He emphasised that research studies carried out within the scope of the Management Sciences, as well as resulting publications should be explicitly defined by their authors as to their destination, i.e.: theory or practice. While designing any concepts or models, one has to remember that it is necessary for them to be methodologically rational. The mission of the Management Sciences is to play an auxiliary role to the practice of the economic and social life. The co-operation of science and practice should be now a strategic element of the management of the 21st-century enterprise.

Studies carried out in every research process should enable authors to make their contribution to the development of the Management Sciences and the practice of the management.