

Filip Chybalski, Marek Matejun

ORGANIZACJA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ – OD ZBIERANIA DANYCH DO ANALIZY WYNIKÓW

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

(...) To jest fragment publikacji

3.3. Metody jakościowe w procesach badania organizacji

Kolejną rodzinę metod, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane w dynamicznych procesach badania organizacji stanowią **metody jakościowe**.

Badania jakościowe można zdefiniować jako wszelkie badania empiryczne, których podstawowym celem są kompleksowe i wnikliwe opisy oraz analizy: przyczyn, przebiegu, uwarunkowań, a także rezultatów występowania lub funkcjonowania danego obiektu lub zjawiska w określonych warunkach i kontekście. Obejmują one interpretatywne, naturalistyczne studia, prowadzone w naturalnym środowisku (otoczeniu) danego obiektu, w ramach których dąży się do zrozumienia lub interpretacji zjawisk w kategoriach znaczeń nadawanych przez ludzi¹.

Na drugi plan schodzą tu natomiast różnorodne pomiary i prezentacje oparte na miarach ilościowych, które mogą się wprawdzie pojawiać, jednak w ograniczonym stopniu i nie stanowiąc przy tym istoty procesu badawczego.

Realizacja zadań stojących przed badaniami jakościowymi wymaga uwzględnienia pewnej specyfiki nauk o zarządzaniu, do której można zaliczyć:

- stosunkowo niski poziom uniwersalizmu i trwałości praw naukowych, przy jednoczesnej konieczności uwzględniania czynników niemierzalnych oraz przewadze funkcji projekcyjnej i zapewnienia użyteczności praktycznej²,
- szeroki zakres wykorzystania metod badawczych pozwalających na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględnienie wpływu

¹ N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks 2005, s. 3.

² Zob. szerzej: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 10-13.

zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych na procesy zarządzania zachodzące w dynamicznych organizacjach³,

- specyficzny charakter teorii z dominacją, pod względem zakresu, teorii średniego zasięgu oraz mikroteorii, pod względem przebiegu – analizy procesów dynamicznych, a z punktu widzenia struktury – luźno powiązanych systemów myślowych⁴.

Badania jakościowe wpisują się w nurt tzw. „miękkiej” metodyki badań w naukach o zarządzaniu, w ramach której w coraz większym zakresie wykorzystywane są metody czerpiące z nauk humanistycznych, w tym np.: metody antropologii organizacji, metody zaangażowane i uczestniczące, czy metody metaforyczne⁵.

Na podstawie literatury metodologicznej można zidentyfikować pewne **cechy charakterystyczne dla metod jakościowych** stosowanych w naukach o zarządzaniu⁶:

1. Są prowadzone w naturalnym środowisku organizacji.
2. Zebrane dane jakościowe wywodzą się z doświadczeń uczestników badań. Są swoistym „głosem” osób zaangażowanych w proces badawczy, np. poszczególnych menedżerów, pracowników lub tzw. „kluczowych informatorów”, którzy posiadają większą wiedzę na temat danego obiektu lub zjawiska niż inni.
3. Mają charakter refleksyjny i reakcyjny ponieważ procesy zbierania danych i prowadzenia analiz empirycznych zmieniają się wraz z rozwojem sytuacji. Świadczy to o znacznym dynamizmie wykorzystania metod jakościowych w praktyce badawczej.
4. Cechują się znacznym poziomem subiektywizmu, bowiem badacze wnikają w badaną rzeczywistość wraz ze swoją wiedzą, doświadczeniem, indywidualnymi uprzedzeniami oraz oczekiwaniami odnośnie rozwoju sytuacji w ramach analizowanego obiektu lub zjawiska. W konsekwencji interpretacja danych jakościowych jest silnie zdeterminowana całością własnych doświadczeń, nabytą wcześniej edukacją, zajmowaną pozycją społeczną itp.

³ R. Bansal, K. Corley, *The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods*, “Academy of Management Journal”, Vol. 54, nr 2/2011; M. Matejun, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 666” pt. “Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 19/2011, s. 203;

⁴ Ł. Sułkowski, *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 176.

⁵ Ł. Sułkowski, *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 39-40.

⁶ Bluhm D.J., Harman W., Lee T.W., Mitchell T.R., *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*, “Journal of Management Studies”, vol. 48, nr 8/2011, s. 1871-1872.

5. Dominują niestandardyzowane metody zbierania danych i prowadzenia analiz jakościowych, przy jednocześnie znacznej ich dostępności i zróżnicowaniu. Rolą badacza jest tutaj dobór odpowiednich metod i technika, które pozwolą na przeprowadzenie analiz w sposób najlepszy z dostępnych.
6. Proces analizy danych jakościowych jest analogiczny do eksploracyjnej analizy czynnikowej, w której duże ilości danych są oceniane, upraszczane i redukowane do kilku głównych tematów i kategorii. Dzięki temu znaczne ilości danych są sprowadzane do kluczowych czynników, które lepiej tłumaczą badane zjawisko niż cały materiał bazowy.

Ze względu na swoją specyfikę, metody jakościowe wpisują się w podejście idiograficzne w metodologii nauk o zarządzaniu, którego celem jest prezentacja i wyjaśnianie jednostkowych faktów i zdarzeń w celu gruntownego i wyczerpującego opisu konkretnego zdarzenia w sekwencji przyczynowo-skutkowej⁷. Postępowanie to nie ma na celu formułowania ogólnych reguł i praw naukowych, a wiąże się przede wszystkim ze szczegółowym uchwyceniem różnorodnych zdarzeń, które mogą kształtować i zmieniać jakościowo analizowane zjawiska i obiekty⁸.

Do głównych obiektów badanych na gruncie nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem metod jakościowych można zaliczyć organizacje. Ich różnorodność i złożoność teoretyczna wskazuje, iż możliwe jest prowadzenie w szczególności badań dotyczących:

- całości organizacji;
- poszczególnych podsystemów organizacji i ich części składowych;
- poszczególnych działań, procesów lub projektów realizowanych w ramach organizacji;
- członków oraz interesariuszy organizacji;
- otoczenia organizacji;
- interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami lub wymiarami funkcjonowania organizacji.

Ważną funkcją podejścia idiograficznego staje się również prowadzenie **dynamicznych badań organizacji**.

Ujęcia dynamiczne są bliższe rzeczywistości, jako że organizacje i ich otoczenie są z natury układami (systemami) dynamicznymi, których jedyną pewną i stałą cechą jest zmiana.

W tym przypadku analiza obejmuje pewien zbiór następujących po sobie, choć niekoniecznie z siebie wynikających, momentów cząstkowych. Dotyczy ona zatem zmienności określonego systemu organizacyjnego w czasie, jest analizą stanów jego nierównowagi i zmiany tych stanów, przy czym może mieć zarówno charakter retrospektywny, jak również predykcyjny⁹.

⁷ por. J.M. Ruane, *Essentials of Research Methods: a Guide to Social Research*, Blackwell Publishing, 2005, s. 76-77.

⁸ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.) *Podstawy ...op. cit.*, s. 24.

⁹ K. Kuciński, *Istota nauk ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010, s. 47-49; K. Kuciński, *Przedmiot*

Stanowisko idiograficzne i wykorzystanie jakościowych metod badawczych w naukach o zarządzaniu jest charakterystyczne dla określonych podejść metodologicznych, do których można zaliczyć¹⁰:

1. **Etnograficzną tradycję metodologiczną**, opartą na paradygmacie interpretatywnym, a w jego ramach – na fenomenologii i konstruktywizmie społecznym. Jest ona bliska nurtowi naturalistycznemu¹¹ i stanowi indukcyjne podejście do prowadzenia badań terenowych, w ramach których badacz osobiście przebywa w analizowanym środowisku na zasadzie bezpośredniego oraz intensywnego czasowo (dynamicznego) i poznawczo zaangażowania;
2. **Etnometodologię**, której przedmiotem zainteresowania są metody tworzenia i interpretacji społecznych interakcji przez ludzi będących ich uczestnikami. Badania skupiają się tutaj na interpretacji świata, podejmowanych zachowań i działań ludzi na poziomie codziennej aktywności tzw. aktorów społecznych, realizowanej przede wszystkim w trakcie rozmów i innych form relacji międzyludzkich;
3. **Teorię ugruntowaną**, która polega na budowaniu teorii (przede wszystkim średniego zasięgu) w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne. Propozycje teoretyczne wyłaniają się tutaj, w trakcie konsekwentnie prowadzonych badań terenowych, z danych empirycznych, które bezpośrednio odnoszą się do obserwowanej części rzeczywistości społecznej. Również hipotezy, pojęcia i własności pojęć są tu budowane, modyfikowane i weryfikowane w trakcie badań empirycznych¹²;
4. **Poszerzone studium przypadku**, w ramach którego badania empiryczne są przeplatane analizami literatury i wykorzystaniem wcześniejszych teorii, głównie w celu ich przebudowy. Z tego powodu M. Kostera traktuje to podejście jako półindukcyjną metodologię służącą do rekonstrukcji istniejących teorii poprzez ich uzupełnianie i dodawanie istotnych elementów w miejscach występujących luk.

Podstawową formą i jednocześnie pierwotną metodą prowadzenia badań jakościowych są badania terenowe. Wpisują się one przede wszystkim w etnograficzną tradycję metodologiczną, są również bliskie podejściu opartemu na teorii ugruntowanej i właściwe dla badań prowadzonych w ramach studiów przypadku. Ich podstawową cechą jest bezpośrednie wejście badacza w

nauk ekonomicznych, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010, s. 58-61.

¹⁰ M. Kostera, *Antropologia... op. cit.*, s. 39-49

¹¹ Zob. szerzej: J. Surma, *Podejście naturalistyczne w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia... op. cit.* s. 150-161.

¹² K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, Teoria ugruntowana, PWN, Warszawa 2000, s. 26-27.

analizowane środowisko organizacyjne i prowadzenie badań w określonym kontekście środowiskowym i społecznym.

Kluczową procedurą badawczą dla podejścia idiograficznego staje się **studium przypadku**, które stanowi jednocześnie podstawową metodę prowadzenia badań jakościowych oraz analiz terenowych.

Studium przypadku, to szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu, przeprowadzony w celu wyjaśnienia przyczyn, rezultatów i uwarunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach¹³. W związku z tym określa się je jako metodę monograficzną, analizę indywidualnego przypadku, case study, a swoim charakterem nawiązuje ona do idei badań etnograficznych, prowadzonych w realnym świecie z wykorzystaniem bezpośrednich interakcji z przedmiotem badanym.

Studium przypadku wpisuje się przede wszystkim w nurt metodologii interpretatywnej i indukcyjny charakter nauk o zarządzaniu wspierając realizację postulatu tzw. „eklektyzmu metodologicznego”, wzbogacając proces badawczy i przyczyniając się do zapewnienia efektywności poznawczej i pragmatycznej. Jednocześnie może ono zapewniać realizację postulatu triangulacji metodologicznej zakładającego konieczność stosowania różnych wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod, bowiem w procesie badawczym istnieje możliwość korzystania z różnych metod i technik badawczych¹⁴.

Wśród podstawowych celów stosowania studium przypadku w naukach o organizacji i zarządzaniu można wymienić¹⁵:

1. **Cele inspiracyjne** (motywacyjne), które związane są z poszukiwaniem i rozpoznawaniem luk teoretycznych i empirycznych w określonych obszarach dyscypliny naukowej. Mogą prowadzić do zwrócenia uwagi na nowe prawidłowości, czy uwarunkowania przebiegu określonych zjawisk, które wymagają wyjaśnienia na gruncie teoretycznym oraz uzasadnienia empirycznego na szerszych próbach badawczych;

¹³ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] I. Staniec (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2010, s. 88.

¹⁴ M. Matejun, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 666 - "Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", nr 19/2011, s. 205.

¹⁵ zob. szerzej: W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy... op.cit.* s. 45-61; M. Matejun, *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, [w:] M. Matejun (red.), *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s.349-369

2. **Cele teoriiwórcze**, związane z rozwijaniem lub uzupełnianiem istniejących teorii, stosowane szczególnie w warunkach niedostatecznego rozpoznania istniejących zjawisk, które są szczególnie charakterystyczne dla wczesnego etapu rozwoju wiedzy w danym obszarze badań. Prowadzą one do sformułowania propozycji cech zjawiska, opisu zależności pomiędzy obiektami lub charakterystyki dynamiki określonego wycinka rzeczywistości. W efekcie możliwe jest sformułowanie hipotez wymagających następnie testowania na większych populacjach, najczęściej z wykorzystaniem badań ilościowych;
3. Cele związane z **testowaniem teorii**, co realizowane jest głównie poprzez jej falsyfikowanie, zmierzające do jej zaprzeczenia lub wykazania, że wyjaśnienia teoretyczne nie pozwalają odpowiednio zrozumieć rzeczywistości organizacyjnej. W ograniczonym zakresie studia przypadków mogą być także wykorzystywane do testowania hipotez, co wiąże się jednak z odpowiednim ustrukturyzowaniem procesu zbierania danych i zapewnieniem właściwego (losowego) doboru próby;
4. **Cele aplikacyjne**, które służą zrozumieniu okoliczności i przebiegu zjawisk w określonym kontekście. Dążą one do integracji studiów przypadku z praktyką gospodarczą i skupiają się bardziej na przygotowaniu działań decydentów niż na rozumieniu ogólnych prawidłowości teoretycznych;
5. **Cele dydaktyczne**, w ramach których studia przypadków służą przede wszystkim jako benchmark dla praktyków gospodarczych, mają również charakter ilustrujący, oraz szkoleniowy dla studentów, słuchaczy studiów podyplomowych, czy doktorantów.

Wykorzystanie studium przypadku jako metody badań jakościowych wiąże się bezpośrednio z określonymi czynnościami postępowania oraz z zastosowaniem adekwatnych, szczegółowych metod i narzędzi badawczych¹⁶.

Procedura badawcza w tym przypadku obejmuje następujące etapy¹⁷:

1. **Określenie problemu merytorycznego**, wyznaczenie celów badania oraz sformułowanie pytań badawczych;
2. **Dobór przypadków**, z wykorzystaniem takich kryteriów, jak: dostępność danych, wyrazistość i różnorodność przypadków, a także krytyczna możliwość formułowania uogólnień oraz przyjęcia określonej pozycji badawczej;
3. **Wybór metod i technik badawczych** oraz opracowanie narzędzi gromadzenia danych, z uwzględnieniem ich różnorodności oraz możliwości wykorzystania triangulacji analiz empirycznych;
4. **Przeprowadzenie szczegółowych i wnikliwych badań terenowych**;

¹⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ...op. cit.*, s. 71.

¹⁷ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 54-59;

5. **Analiza danych** jakościowych oraz ilościowych;
6. **Kształtowanie uogólnień** poprzez wykraczanie poza dostępne dane empiryczne;
7. **Konfrontacja z literaturą** oraz z wynikami **badaw wtórnych**;
8. **Zamknięcie badania**, w ramach którego następuje formułowanie zdań orzekających o cechach, relacjach lub wzorcach dynamiki zdarzeń, co jest uzależnione od zakresu merytorycznego podejmowanego w ramach studium przypadku;
9. **Uogólnienie**, które stanowi często wstęp do dalszych badań związanych z ilościowym testowaniem sformułowanych propozycji.

Działania uzupełniające do przedstawionej powyżej procedury badawczej powinny obejmować natomiast **aspekty organizacyjne**, związane np. z ustaleniem kanałów komunikacji z respondentami, kwestii czasowych i strukturalnych prowadzenia badań, a także **aspekty finansowe**, związane z zabezpieczeniem środków finansowych przeznaczonych na prowadzenie prac badawczych.

Prawidłowo zastosowana procedura studium przypadku z powodzeniem wspiera postulaty interdyscyplinarności w naukach ekonomicznych¹⁸, pluralizmu i eklektyzmu metodologicznego¹⁹, a także różnych typów triangulacji umożliwiających zachowanie wysokiej rzetelności i trafności wnioskowania²⁰. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu w procesie badawczym różnych metod i technik szczegółowych, takich jak: wywiad, obserwacja, metoda badania dokumentów, metoda badań ankietowych i innych²¹, dostosowanych do celu i zakresu badań. Są one wykorzystywane do zdobywania informacji źródłowych o rozpatrywanym w ramach studium przypadku zjawisku lub obiekcie organizacyjnym.

W grupie tych metod prym wiodą pozostałe badawcze metody jakościowe. Do najważniejszych z nich, które znajdują szczególne zastosowanie w procesach badania organizacji, można zaliczyć: metodę wywiadu, metodę obserwacji oraz metodę badania dokumentów. Każda z nich może być wykorzystywana jako metoda szczegółowa wykorzystywana w ramach określonego studium przypadku, ale również może pełnić rolę jakościowej metody ogólnej, stosowanej w naukach o zarządzaniu w celu pozyskania niezbędnych informacji źródłowych do dalszych analiz empirycznych.

¹⁸ zob. szerzej: K. Kuciński, *Ujęcia interdyscyplinarne w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa, 2010, s. 219-224.

¹⁹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 2005, s. 106-108.

²⁰ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetenienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 79.

²¹ zob. szerzej: J. Apanowicz, *Metodologia... op.cit.*, s. 97-109; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa, 2003, s. 101- 156.

W ramach każdej z metod wyróżnić można pewne **techniki badawcze**, które stanowią skonkretyzowane i sformalizowane sposoby (przepisy) prowadzenia badań. Do prowadzenia badań w ramach określonej metody badawczej konkretną techniką badawczą służą natomiast **narzędzia badawcze** lub **źródło informacji**, które mają charakter instrumentalny i są fizycznie wykorzystywane w procesie badań.

Różnica między narzędziami badawczymi a źródłami informacji polega na tym, iż pierwsze są tworzone przez przedstawicieli środowiska naukowego (np. kwestionariusz wywiadu), natomiast drugie stanowią materiały wytworzone w środowisku badanym (np. schemat organizacyjny firmy).

W ten sposób tworzy się **hierarchia metodyczna** charakterystyczna dla prowadzenia badań naukowych z wykorzystaniem metod jakościowych, która została przedstawiona na rysunku 3.2.



Rysunek. 3.2. Hierarchia metodyczna wykorzystania metod jakościowych w naukach o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne

Metoda wywiadu opiera się na dialogu międzyludzkim i polega na pozyskaniu informacji źródłowych poprzez bezpośrednią i interaktywną rozmowę badacza lub ankietera z respondentem (lub grupą respondentów) na temat prowadzonych badań naukowych. W trakcie wywiadu zadawane są mniej lub bardziej sformalizowane pytania, a po udzieleniu odpowiedzi możliwe jest dalsza interakcja służąca np. pogłębieniu wiedzy lub uzyskaniu dodatkowych informacji.

Dialog w trakcie wywiadu może być prowadzony z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji. Może to być bezpośrednia rozmowa „twarzą w twarz”, rozmowa z wykorzystaniem łącza telefonicznego (wywiad telefoniczny), czy łącza teleinformatycznych (np. protokołu VoIP). Niezależnie od wykorzystanego kanału komunikacji wywiad powinien być starannie przygotowany. W tym celu należy określić cel i problematykę poruszaną w trakcie rozmowy, ustalić szczegółową listę pytań, a także poczynić starania, by

w trakcie wywiadu wywołać u respondenta pozytywną i szczerą motywację do wypowiedzi²².

W ramach tej metody wykorzystuje się dwie podstawowe techniki badawcze: technikę wywiadu swobodnego (niestandardyzowanego) oraz technikę wywiadu kwestionariuszowego (standardyzowanego).

Technika wywiadu swobodnego charakteryzuje się tym, że pytania zadawane respondentowi mają charakter otwarty i odpowiadają określonym kwestiom lub problemom, powiązanych z tematem badawczym, które omawia się z respondentem. W ramach tej techniki, jako narzędzie badawcze, wykorzystuje się **dyspozycje do wywiadu**.

W ramach dyspozycji do wywiadu kolejność pytań może być zmienna, zależna od danej sytuacji. Podstawowym celem jest w tym przypadku wywołanie atmosfery swobodnej rozmowy. Dyspozycje stanowią zestawienie problemów do omówienia. Na ich podstawie formułowane są konkretne pytania zadawane respondentowi, jednak możliwe jest też posługiwanie się listą propozycji pytań. Technika ta ma ograniczone zastosowanie w badaniach naukowych, jednak może być przydatna np. do uzyskania informacji charakteryzujących daną organizację lub jej element organizacyjny. Przykład dyspozycji do wywiadu, którego celem jest uzyskanie podstawowej wiedzy na temat wybranej organizacji przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Dyspozycje do wywiadu prowadzonego w celu uzyskania informacji charakteryzujących wybraną organizację

Dyspozycje do wywiadu w formie ogólnych problemów	Dyspozycje do wywiadu w formie konkretnych pytań
Dyspozycje do wywiadu	Dyspozycje do wywiadu
1. Przyczyny i historia założenia przedsiębiorstwa	1. Kiedy przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność i co było przyczyną założenia firmy?
2. Forma prawna firmy, jej wady i zalety	2. Jaka jest forma prawna prowadzonej działalności i co zdecydowało o jej wyborze?
3. Kluczowe momenty w rozwoju przedsiębiorstwa	3. Jakie były kluczowe momenty w rozwoju firmy?
4. Struktura organizacyjna firmy	4. Jak obecnie wygląda struktura organizacyjna przedsiębiorstwa?
5. Zakres działalności i oferta rynkowa podmiotu	5. Jaki jest zakres działalności i oferty rynkowej firmy?
6. Popularność poszczególnych produktów i usług wśród klientów	6. Jakie produkty lub usługi cieszą się największym zainteresowaniem odbiorców?
7. Klienci firmy	7. Kto należy do głównych odbiorców firmy?
8. Dostawcy firmy	8. Kim są najważniejsi dostawcy przedsiębiorstwa?
9. Konkurenci przedsiębiorstwa	9. Kim są najpoważniejsi konkurenci firmy?
10. Plany rozwoju na najbliższe lata	10. Jakie są plany rozwoju firmy na najbliższe lata?

Źródło: opracowanie własne

²² J. Apanowicz, *Metodologia... op. cit.*, s. 104.

Technika wywiadu kwestionariuszowego polega na pozyskiwaniu informacji źródłowych poprzez zadawanie respondentowi pytań na podstawie specjalnie przygotowanego kwestionariusza. W związku z tym narzędziem badawczym jest tu **kwestionariusz wywiadu**.

W tym przypadku pytania mają najczęściej postać typowych pytań stosowanych w kwestionariuszach badawczych. Mogą to być więc: pytania otwarte, półotwarte lub zamknięte, pytania alternatywne, pytania z wielopunktowymi skalami odpowiedzi i inne²³. Po każdym pytaniu powinno znaleźć się miejsce na dodatkowe wyjaśnienia lub pogłębione odpowiedzi respondenta. Właśnie owa możliwość rozszerzenia wypowiedzi przez osobę badaną jest szczególną cechą i jednocześnie dużą zaletą techniki wywiadu kwestionariuszowego. Odpowiedzi respondenta (nawet zaznaczane na skali odpowiedzi w ramach typowego pytania kwestionariuszowego) mogą być znacznie rozszerzane lub pogłębiane, co pozwala na zdobycie znacznie większego zakresu informacji (głównie jakościowych), przydatnych do merytorycznych analiz prowadzonych w ramach danego tematu badawczego.

Kolejną metodą dość powszechnie wykorzystywaną w badaniach jakościowych jest **metoda obserwacji**.

Metoda obserwacji polega na gromadzeniu informacji źródłowych o danym zjawisku lub obiekcie poprzez **obecność badacza w ich naturalnym środowisku**, jednak bez bezpośredniej ingerencji w ich przedmiot i działalność.

Dzięki obserwacji możliwe jest **rozpoznanie zjawiska lub obiektu w ich naturalnym przebiegu**, przy czym pozyskiwane informacje są ograniczane czasem i miejscem badania, a możliwości ich percepcji są ograniczone zmysłami obserwatora.

Pierwszym etapem zastosowania tej metody jest nawiązanie kontaktu z badaną organizacją. Następnie prowadzi się obserwację zgodnie z instrukcją. Kończącym etapem jest sporządzenie protokołu z obserwacji, wykorzystywanego do dalszej obróbki danych.

²³ na temat zasad przygotowania pytań i konstruowania kwestionariuszy badawczych zob. szerzej: S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 175-178; W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 107-115.

Aby wykorzystanie tej metody było skuteczne, obserwacja musi być²⁴:

- **dokładnie przygotowana** poprzez określenie jej przedmiotu, celów, czasu, sposobu (techniki), środków technicznych oraz sposobów rejestrowania i gromadzenia wyników;
- **obiektywna**, a więc maksymalnie uniezależniona od nastawień, doświadczeń i subiektywnych ocen obserwatora, a także od sytuacji i warunków postrzegania danego zjawiska lub obiektu;
- **wierna**, czyli pozwalająca na ujęcie faktów w sposób wolny od zniekształceń wynikających z działania obserwatora lub związanych z modyfikacją zachowania osób, które wiedzą, iż są podmiotem obserwacji;
- **wyczerpująca**, a więc pozwalająca na odbiór nie tylko tych elementów, które mają podlegać obserwacji, ale również wszystkich, nawet najdrobniejszych szczegółów, które rzutują na założenia robocze danych badań;
- **wnikliwa**, czyli pozwalająca na poszukiwanie uwarunkowań i zależności zachodzących pomiędzy obserwowanymi zjawiskami lub obiektami.

W ramach tej metody stosowane są dwie podstawowe techniki badawcze: technika obserwacji uczestniczącej oraz technika obserwacji nieuczestniczącej.

Technika obserwacji uczestniczącej polegająca na wejściu badacza w określone środowisko organizacyjne i obserwowaniu danej zbiorowości od wewnątrz, jako jeden z jej członków. Jest to jednocześnie obserwacja bezpośrednia (badacz sam zbiera dane) i często niekontrolowana.

Badacz przyjmuje tu perspektywę badanego środowiska, świadomie i systematycznie bierze udział w czynnościach realizowanych w danym systemie organizacyjnym. **Metoda ta może być także stosowana przez osoby pracujące w danej organizacji i prowadzące badania na temat przebiegu określonych zjawisk, uwarunkowań funkcjonowania pewnych obiektów lub elementów organizacyjnych.**

Można wyróżnić dwie odmiany tej techniki: obserwację niejawną oraz jawną²⁵. W przypadku **odmiany niejawnej** obserwator nie ujawnia swojej roli jako badacza i w pełni uczestniczy w funkcjonowaniu określonego systemu organizacyjnego. Osoby podlegające badaniu nie znają celu badań, a obserwator wchodzi w liczne i wielowymiarowe interakcje z obserwowanym systemem w sposób całkowicie naturalny, dążąc jednocześnie do zebrania tych informacji,

²⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ...op. cit.*, s. 99-103.

²⁵ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 300-304.

które są dla niego interesujące i dostępne. Odmiana ta jest w pewnym stopniu uzasadniona w sytuacji, gdy nie można w inny sposób uzyskać zgody na obserwację. Z jej wykorzystaniem wiążą się jednak pewne mankamenty, dotyczące na przykład braku możliwości wypełniania arkusza obserwacji na miejscu badań, zbyt dużego lub – przeciwnie – niewystarczającego zaangażowania w pełnioną rolę, czy wreszcie kwestie naruszenia prywatności obserwowanego środowiska.

Jawna obserwacja uczestnicząca polega z kolei na ujawnieniu swojej roli przez badacza oraz poinformowaniu badanego środowiska o celu i zakresie prowadzonych obserwacji. Również w tym przypadku obserwator angażuje się w działalność obserwowanej grupy, starając się przede wszystkim nawiązać kontakt i bliższe relacje z respondentami oraz z osobami, które pełnią ważne role informacyjne z punktu widzenia celu i zakresu badań.

Technika obserwacji nieuczestniczącej polega natomiast na obserwowaniu danej zbiorowości lub określonego środowiska organizacyjnego z perspektywy zewnętrznej. Osoba prowadząca badania ma tu jawny status badacza i zbiera wymagane informacje nie wchodząc w interakcje obserwowanym systemem.

W ramach metody obserwacji, niezależnie od zastosowanej techniki badawczej, jako narzędzie badawcze wykorzystuje się **arkusz (dziennik) obserwacji**. Ma on zróżnicowaną postać, dostosowaną każdorazowo do celu i zakresu badań, powinien jednak zawierać kilka **uniwersalnych elementów**, do których można zaliczyć²⁶:

- nazwę i charakterystykę obserwowanego obiektu lub zjawiska;
- opis obserwowanych zdarzeń lub faktów, z uwzględnieniem przyjętych miar i skal pomiarowych, opisów określonych zachowań i innych charakterystyk za pomocą których obserwacja jest prowadzona;
- czas obserwacji;
- specyficzne warunki, w których prowadzona była obserwacja;
- inne uwagi lub spostrzeżenia mające wpływ na przebieg badań.

Odmianą metody obserwacji jest **eksperyment**, który ma charakter obserwacji czynnej (sprowokowanej), w ramach której najpierw wywołuje się określone zdarzenie, a następnie bada i obserwuje się jego przebieg²⁷.

²⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ...op. cit.* 2003, s. 103.

²⁷ zob. szerzej: Z. Hajduk, *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 119-121.

Kolejną metodą wykorzystywaną szeroko w jakościowych badaniach organizacji jest **metoda badania dokumentów**.

W **metodzie badania dokumentów** poddaje się analizie materialne i symboliczne wytwory ludzkie traktując je jako źródło informacji o określonych cechach lub właściwościach społecznych lub organizacyjnych.

Badaniu podlegają tu różnorodne dokumenty, które mają zróżnicowaną postać (np. papierową, elektroniczną) i dotyczą określonych aspektów i obszarów funkcjonowania organizacji.

Dokumenty pełnią rolę **źródeł informacji**, które są wykorzystywane do zdobywania określonej wiedzy i prowadzenia analiz empirycznych. Źródła informacji wykorzystywane w metodzie badania dokumentów można podzielić ze względu na pochodzenie i przedmiot opisu na **dokumenty osobowe i instytucjonalne** (organizacyjne)²⁸. Pierwsze z nich są wykorzystywane do analiz poszczególnych osób (głównie członków kadry kierowniczej), natomiast drugie – do opisu różnorodnych organizacji.

Wśród **dokumentów osobowych**, ze względu na źródło pochodzenia, można wyróżnić materiały osobiste oraz urzędowe. **Dokumenty osobiste** są sporządzane lub wypełniane bezpośrednio przez członków organizacji. Mogą dotyczyć podejmowanych przez nich działań w ramach organizacji, ich spostrzeżeń, a także interakcji z innymi osobami albo instytucjami. **Dokumenty urzędowe** są natomiast sporządzane przez organizacje (najczęściej urzędy publiczne) i dotyczą spraw personalnych. Materiały osobowe mogą być szeroko wykorzystywane w badaniach przebiegu karier zawodowych, cech kierowniczych, czy postaw menedżerskich w różnego typu instytucjach oraz przedsiębiorstwach.

Dokumenty organizacyjne można natomiast podzielić – ze względu na źródło pochodzenia – na wewnętrzne i zewnętrzne. **Materiały wewnętrzne** są tworzone lub modyfikowane bezpośrednio w organizacji i obejmują: wewnętrzne akty normatywne, dokumenty operacyjne i strategiczne (w tym umowy międzyorganizacyjne), dokumenty księgowo-korespondencyjne. **Dokumenty zewnętrzne** mają natomiast przede wszystkim charakter normatywny lub informacyjny i są przygotowywane przez obce, wobec rozpatrywanej organizacji, urzędy, instytucje lub podmioty gospodarcze. Konkretnie przykłady źródeł informacji wykorzystywanych w metodzie badania dokumentów ze reprezentowano w tabeli 3.3.

²⁸ S. Stachak, *Podstawy metodologii ...op. cit.*, s. 170-171.

Tabela 3.3. Przykłady źródeł informacji wykorzystywanych w metodzie badania dokumentów

Dokumenty osobowe		Dokumenty instytucjonalne (organizacyjne)	
osobiste	urzędowe	zewnętrzne	wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - życiorysy, - ankiety personalne, - podania służbowe, - prośby, - zażalenia, - oświadczenia, - listy, - pamiętniki, - notatki, - dzienniki. 	<ul style="list-style-type: none"> - metryki, - świadectwa, - dokumenty identyfikacyjne, - zwolnienia, - dyplomy, - nagrody, - upomnienia, - nagany, - orzeczenia, - wyroki sądowe. 	<ul style="list-style-type: none"> - normatywne: akty prawne, - informacyjne: opracowania statystyczne, sektorowe, branżowe, terenowe, - inne, np. akta sądowe. 	<ul style="list-style-type: none"> - statuty, - regulaminy, - schematy, - instrukcje, - zakresy obowiązków, - plany strategiczne, - plany operacyjne, - umowy międzyorganizacyjne, - korespondencja, - dokumenty księgowo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 171.

W ramach opisywanej metody badawczej wykorzystuje się dwie zasadnicze techniki badawcze: analizę formalną oraz analizę treści.

Analiza formalna polega na identyfikacji i ocenie występowania określonych elementów formalnych w analizowanych dokumentach. Do tego typu elementów można zaliczyć np. formę dokumentu (elektroniczna / pisemna zwykła / pisemna w formie aktu notarialnego), występowanie odpowiednich podpisów, określenie stron, czy terminów, przy czym zakres elementów formalnych będzie każdorazowo uzależniony od specyfiki konkretnego źródła informacji.

W ramach tej techniki, jako narzędzie badawcze można wykorzystać np. listę kontrolną do analizy występowania określonych elementów formalnych w badanym dokumencie. Przykład listy kontrolnej stosowanej do analizy formalnej umów o współpracę międzyorganizacyjną przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Lista kontrolna do analizy formalnej umów o współpracę międzyorganizacyjną

Lp.	Element formalny umowy	Jest w umowie?	Uwagi
1.	Data zawarcia umowy		
2.	Miejsce zawarcia umowy		
3.	Określenie stron umowy		
4.	Określenie przedmiotu umowy		
5.	Określenie wynagrodzenia za usługę		
6.	Określenie terminu rozpoczęcia współpracy		
7.	Określenie czasu trwania umowy		

8.	Określenie zasad poufności danych		
9.	Określenie sposobów rozwiązania umowy		
10.	Określenie terminu rozwiązania umowy		
11.	Określenie sposobów postępowania po rozwiązaniu umowy		
12.	Odwołania do innych przepisów prawa		
13.	Określenie liczby egzemplarzy umowy wraz z ich rozdziałem między stronami		
14.	Załączniki, aneksy		
15.	Miejsce na podpisy stron		

Źródło: opracowanie własne

Analiza treści polega na jakościowej ocenie zapisów w dokumencie z punktu widzenia ich wpływu na określony w celu pracy, merytoryczny obszar badań.

O ile zatem, w przypadku analizy formalnej umów o współpracę międzyorganizacyjną możliwa jest identyfikacja, czy określono wynagrodzenie za realizowaną usługę, to analiza treści opisuje zasady i wysokość tego wynagrodzenia oraz pozwala na dokonanie porównania z innymi dokumentami. W przypadku tej techniki badania mogą być prowadzone z wykorzystaniem narzędzi badawczych (list kontrolnych), które jednak powinny umożliwiać kategoryzację określonych treści, ocenę ich jakości i wpływu na analizowany obszar merytoryczny.

Jak wynika z przedstawionych wyżej rozważań, w ramach trzech podstawowych metod jakościowych stosowanych w procesach badania organizacji, wykorzystuje się różne techniki oraz określone narzędzia badawcze i źródła informacji. Podstawowe z nich zostały przedstawione w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Podstawowe techniki, narzędzia badawcze i źródła informacji stosowane w wybranych jakościowych metodach badawczych

Metody badawcze	Techniki badawcze	Narzędzia badawcze i źródła informacji
Metoda wywiadu	– wywiad swobodny	– dyspozycje do wywiadu.
	– wywiad kwestionariuszowy	– kwestionariusz wywiadu.
Metoda obserwacji	– obserwacja uczestnicząca – obserwacja nieuczestnicząca	– arkusz obserwacji.
Metoda badania dokumentów	– analiza formalna – analiza treści	– źródła informacji: dokumenty osobowe i instytucjonalne, – narzędzia badawcze: lista kontrolna.

Źródło: opracowanie własne.

Interesującym rozwinięciem wykorzystania procedury studium przypadku i szczegółowych, jakościowych metod badawczych może być prowadzenie **podłużnych badań empirycznych**²⁹.

Podłużne badania empiryczne polegają na prowadzeniu dynamicznych analiz na przestrzeni pewnego okresu lub w określonych odstępach czasu. Takie podejście pozwala nie tylko na uchwycenie ruchu organizacyjnego, ale wpływa też na niezależnienie wyników badań od wpływu szeregu zmiennych zakłócających.

Niestety negatywną konsekwencją takiej orientacji badawczej jest znaczne wydłużenie czasowe prowadzonych badań, a także możliwość wystąpienia istotnych zmian w działalności organizacji (np. zmiany właścicielskie, osobowe, przestrzenno-lokalizacyjne) utrudniających lub uniemożliwiających prowadzenie dalszych badań.

Procedura studium przypadku oraz jakościowe, szczegółowe metody badawcze mają bardzo szerokie zastosowanie w dynamicznych procesach badania organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie 48 polskich naukowców z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu wykorzystujących metodę badania przypadków w swoich pracach badawczych wskazują na następujące wnioski³⁰:

- ankietowani naukowcy wykorzystywali procedurę badania przypadków przede wszystkim (na co wskazało 79% badanych) do opisu funkcji lub procesów realizowanych wewnątrz różnego typu organizacji, a więc pewnych wycinków rzeczywistości organizacyjnej lub określonych subfunkcji w naukach o zarządzaniu. Niemal połowa badanych (48%) preferowała podejście systemowe i dokonywała kompleksowej analizy całej wybranej organizacji. 25% ankietowanych wykorzystywało studium przypadku do opisu konkretnych osób lub zespołów pod kątem określonych zachowań, postaw lub umiejętności (27%) albo do analizy otoczenia organizacji (odpowiednio – 25% badanych);
- badania w ramach procedury studium przypadku były prowadzone z wykorzystaniem różnorodnych, szczegółowych metod badawczych, w tym przede wszystkim metody wywiadu (stosowanej przez 88% badanych), metody badania dokumentów (75%) oraz metodę obserwacji (63%). Nieco ponad połowa ankietowanych (58%) wykorzystywała natomiast w ramach tej procedury metodę badań ankietowych;

²⁹ Zob. szerzej, np.: D. Hedeker, R.D. Gibbons, *Longitudinal Data Analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006.

³⁰ zob. szerzej: Matejun M., *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 10/2011, s. 96-100; Matejun M., *Metoda studium... op. cit.*, s. 352-362.

- naukowy biorący udział badania wskazują i wysoko oceniają szereg zalet wykorzystania metody monograficznej w naukach o zarządzaniu akcentując przede wszystkim możliwość przedstawienia głębszego obrazu badanej rzeczywistości organizacyjnej, możliwość wyjaśnienia źródeł, przyczyn oraz uwarunkowań przebiegu określonych zjawisk w organizacji, a także oparcie się na bliższych relacjach pomiędzy badaczem a obiektem badanym. Z drugiej strony są świadomi określonych ograniczeń jej stosowania, w tym przede wszystkim ograniczonej reprezentatywności wyników i niewielkiej możliwości ich obiektywnej weryfikacji.

Ważną grupę jakościowych metod badawczych wykorzystywanych w procesach badania organizacji stanowią również **metody eksperckie**, w tym przede wszystkim szczególnie ich odmiana określana jako **metoda delficka**. Podejście to zaliczane jest do kanonu technik twórczego myślenia³¹ w ramach podejścia idiograficznego³².

Metoda delficka, to metoda ustrukturalizowania procesu komunikacji grupowej w celu zapewnienia skuteczności działania zbiorowości niezależnych osób (ekspertów), którzy jako całość dążą do rozwiązania złożonego problemu³³.

Głównym celem zastosowania metody delfickiej jest zdobywanie informacji i tworzenie nowej wiedzy, w sytuacji gdy wysokiej niepewności, gdy dostępne lub osiągalne dane nie są przydatne do rozwiązania problemu, występuje brak danych lub ich niedostateczna ilość, gdy istotne zmienne dotyczące problemu oraz interakcje między nimi nie są znane, a także wtedy, gdy występują ograniczenia czasowe lub kosztowe związane ze zebraniem danych³⁴.

Ogólny mechanizm badawczy z wykorzystaniem metody delfickiej opiera się na czterech fundamentach, które obejmują³⁵:

³¹ zob. K. Piech, „Tradycyjne” metody heurystyczne – przegląd i zastosowania, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 40/2003, s. 95-96.

³² por. S. Cisek, *Metoda delficka w badaniach nauki o informacji i bibliotekoznawstwa w XXI wieku*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej”, nr 1 (93)/2009, s. 26.

³³ H.A. Linstone, M. Turoff, *Introduction*, [w:] H.A. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002, s. 3.

³⁴ D.R. McDermott, J.R. Stock, *An Application of the Project Delphi Forecasting Method to Logistics Management*, „Journal of Business Logistics”, vol. 2, nr 1/1980, s. 3.

³⁵ R. Plummer, D.R. Armitage, *Charting the New Territory of Adaptive Co-management: A Delphi Study*, „Ecology and Society”, vol. 12, nr 2/2007, s. 3.

1. **Grupę ekspertów wybranych celowo** na podstawie ich specjalistycznej wiedzy i dorobku związanego z badanym obszarem merytorycznym;
2. **Proces wielokrotnych interakcji między ekspertami oraz badaczem**, dzięki czemu poszczególne opinie są odkrywane i osiągnięta jest jednomyślność poglądów;
3. **Sprężenie zwrotne stosowane w grupie ekspertów**, którego celem jest wzajemne oddziaływanie oraz refleksja prowadząca do rozwijania lub modyfikacji sądów;
4. **Wyniki (opinie) wygenerowane przez ekspertów**, które przyczyniają się do rozwiązania postawionego problemu merytorycznego lub predykcji przyszłości.

Wykorzystanie tej metody w praktyce empirycznej nauk o zarządzaniu wiąże się przyjęciem **właściwej procedury badawczej, na którą składają się z reguły takie etapy**, jak³⁶:

1. **Faza koncepcyjna**, w której następuje określenie metodycznych podstaw badania (postawienie pytań badawczych, sformułowanie problemu, wyznaczenie celów, hipotez, uzasadnienie doboru metod, technik i narzędzi badawczych). Ważnym elementem jest tu również opracowanie kwestionariusza, który będzie wykorzystywany w dalszych etapach (powinien on zostać zweryfikowany przez specjalistów z zakresu socjologii, statystyki. Zaleca się też przeprowadzenie badań pilotażowych);
2. **Przygotowanie** do przeprowadzenia badania metodą delficką, w którym następuje: selekcja potencjalnych ekspertów, ustalenie warunków udziału w badaniu (przedstawienie zakresu przedmiotowego oraz zakładanych ram czasowych badania, zasady komunikacji, wynagrodzenie), a następnie – po akceptacji – zestawienie ostatecznej listy ekspertów. W tym etapie następuje też wybór administratora sesji, do którego obowiązków należy m.in. zapewnienie skutecznej komunikacji między uczestnikami badania;
3. **Rozesłanie pierwszego kwestionariusza**, które realizuje administrator sesji z wykorzystaniem wybranej i uzgodnionej formy korespondencji ze wskazaniem na zasady i termin zwrotu kwestionariusza;
4. **Formowanie wstępnych propozycji rozwiązania problemu** poprzez przedstawienie opinii ekspertów w kwestionariuszu wraz z uzasadnieniem i odesłanie kwestionariusza;
5. **Analiza nadesłanych odpowiedzi** z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i często statystycznych;

³⁶ M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmera-Ludwicyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 176-177.

6. **Rozpoczęcie kolejnej rundy badania**, w której przesyła się uczestnikom zestawione wyniki wraz z anonimową listą uwag i uzasadnień, a także (ewentualnie zmodyfikowany) kwestionariusz wraz z komentarzem;
7. **Modyfikacja propozycji rozwiązania**. Po zapoznaniu się z nadesłanymi wynikami eksperci zajmują wobec nich stanowisko, odpowiadając na pytania zmodyfikowanego kwestionariusza. Mogą podzielić dominujący punkt widzenia lub uzasadnić inny;
8. **Zbliżanie stanowisk**. Etapy 5-7 mają charakter iteracyjny i są prowadzone do czasu, aż uzyskania zadowalającej zbieżności opinii. Optymalnym zakończeniem procesu jest sformułowanie rozwiązania akceptowanego przez wszystkich uczestników;
9. **Końcowa analiza wyników**, które przedstawia się zleceniodawcom badania oraz (zazwyczaj) ekspertom i innym grupom interesariuszy;
10. **Ewaluacja badania**, której celem jest monitorowanie osiągniętych wyników oraz usprawnienie kolejnych projektów badawczych.

Analizy dotyczące wykorzystania metody delfickiej praktyce 2 polskich projektów badawczych³⁷ wskazują na szerokie możliwości wykorzystania tej metody w naukach o zarządzaniu. W trakcie badań respondenci podkreślili, iż jest ona przydatna w badaniach ukierunkowanych na pozyskanie wiedzy od dużej grupy niezależnych ekspertów bez względu na obszar nauk o zarządzaniu. Jej zastosowanie może być bardzo przydatne przy prowadzeniu badań w warunkach dużej niepewności, przy badaniu problemów nieznanymi, które stanowią nowe pola badawcze lub takich, w stosunku do których brakuje przeprowadzonych wtórnych badań empirycznych. Ich zdaniem badanie delfickie pozwala modelować i prognozować rzeczywistość, a także stawiać hipotezy, które następnie powinny być weryfikowane w pogłębionych badaniach empirycznych.

Respondenci zwrócili również uwagę na pewne zalety i wady wykorzystania tej metody w naukach o zarządzaniu. Do atutów zaliczono przede wszystkim możliwość synergicznego wykorzystania wiedzy i doświadczenia ekspertów do rozwiązania problemów, na które nie ma odpowiedzi w aktualnie dostępnej literaturze. Pewnym zagrożeniem może być natomiast np. niechęć ze strony praktyków gospodarczych do udziału w badaniach, przede wszystkim ze względu na ograniczenia czasowe, liczne obowiązki, zbyt niską gratyfikację, czy brak (w ich odczuciu) wystarczającej wiedzy.

Na koniec przedstawionego przeglądu ilościowych i jakościowych metod badania organizacji należy również wspomnieć o szerokim zakresie metod **wywodzących się historycznie z technik organizatorskich**. Można do nich zaliczyć między innymi karty przebiegu, czy mapowanie procesów, filmowanie, obserwacje migawkowe, techniki badania metod i pomiaru pracy. Szeroki

³⁷ zob. szerzej: Matejun M., *Metoda delficka...* op.cit., s. 179-181.

zakres tych metod i technik prezentuje Z. Mikołajczyk³⁸ opisując między innymi karty przebiegu materiału, karty czynności (zespołowych, osobowo-maszynowych), karty kompetencji i szereg innych. Tematyce tej uwagę poświęca również J. Czekał z zespołem³⁹, który prezentuje szerokie spektrum metod zarządzania procesami biznesowymi, informacjami oraz metod zarządzania strategicznego. Znajomość tych metod i umiejętność ich stosowania w procesach badania organizacji pozwala na zwiększenie precyzji opisu i interpretacji dynamicznej rzeczywistości organizacyjnej.

(...)

To jest fragment publikacji
Zapraszam do zakupu całej książki w księgarni ProInfo:
<http://www.proinfo.pl/p,nauka-o-organizacji-ujecie-dynamiczne,179578.html#40289579>

³⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 2002.

³⁹ J. Czekał (red.), *Metody organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.