

METODA STUDIUM PRZYPADKU – EGZEMPLIFIKACJA WYKORZYSTANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Marek Matejun

Streszczenie

Jedną z metod szeroko wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest studium przypadku. Swoją specyfiką wpisuje się w idiograficzne podejście badawcze i jakościowy kontekst badań naukowych pozwalając jednocześnie na precyzyjny opis określonych zjawisk w złożonej rzeczywistości organizacyjnej. W artykule przedstawiono przykłady wykorzystania metody studium przypadku w pracach badawczych oraz w praktyce publikacyjnej nauk o zarządzaniu. Zostały one zebrane w trakcie badań ankietowych na próbie 48 naukowców wykorzystujących tę metodę w prowadzonych przez siebie pracach badawczych.

1. Wprowadzenie

Rozwój nauk o zarządzaniu związany jest nieodłącznie z dyskusją na temat metodologicznych podstaw tej dyscypliny. Ważnym nurtem jest tutaj wzrost znaczenia badań jakościowych pozwalających na bardziej precyzyjne uchwycenie przyczyn, przebiegu i skutków określonych zjawisk niż w przypadku analiz ilościowych. Jedną z metod badawczych wykorzystywanych w tym nurcie badawczym jest studium przypadku, które może być z powodzeniem stosowane do opisu złożonej rzeczywistości organizacyjnej. Metoda ta pełni jednocześnie istotną rolę w budowie i uzupełnianiu teorii, a poprzez efekty publikacyjne wspiera rozwój kadry naukowej, wzbogaca dydaktykę akademicką oraz inspirowanie praktyków gospodarczych.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono prezentację przykładów wykorzystania metody studium przypadku w pracach badawczych oraz w praktyce publikacyjnej nauk o zarządzaniu. Przykłady te zostały zebrane w trakcie przeprowadzonych badań ankietowych na próbie 48 naukowców z polskich ośrodków naukowych, wykorzystujących metodę studium przypadku w prowadzonych przez siebie pracach badawczych.

2. Wybrane aspekty wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu

Studium przypadku to szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu, przeprowadzony w celu określenia przyczyn, przebiegu i uwarunkowań, interakcji z innymi obiektami lub zjawiskami oraz rezultatów występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach i

kontekście¹. Podejście to spełnia szczególną rolę jako metoda badawcza wykorzystywana w naukach o zarządzaniu. Metodologia wyróżnia przy tym różne rodzaje studiów przypadku: objaśniające, badawcze, opisowe, wielokrotne, wewnętrzne, instrumentalne, czy zbiorcze². Nawiązują one do idiograficznego podejścia badawczego w naukach społecznych³, wpisując się przede wszystkim w jakościowy charakter badań empirycznych.

Wnikliwe rozważania na temat wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu przedstawił W. Czakon⁴, zwracając uwagę na cele wykorzystania tej metody oraz procedurę jej stosowania w praktyce badawczej. Cele studiowania przypadków zarządzania zostały tu podzielone na trzy grupy:

1. **Cele teoriiotwórcze** – związane z rozwijaniem lub uzupełnianiem istniejących teorii, stosowane szczególnie w warunkach niedostatecznego rozpoznania istniejących zjawisk. 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.
2. Cele związane z **testowaniem teorii**, co realizowane jest głównie poprzez jej fałsyfikowanie.
3. **Cele aplikacyjne** służące do zrozumienia okoliczności i przebiegu zjawisk w określonym kontekście. Studia przypadków mogą służyć tu jako benchmark dla praktyków gospodarczych, mają również charakter ilustrujący, szkoleniowy oraz inspirujący, co związane jest przede wszystkim z dydaktyczną rolą tego podejścia badawczego.

Wykorzystanie studium przypadku jako metody badawczej wiąże się z określonymi czynnościami postępowania oraz z zastosowaniem adekwatnych, szczegółowych narzędzi badawczych⁵. Procedura badawcza obejmuje etapy⁶:

1. Określenie problemu i wyznaczenie pytań badawczych.
2. Dobór przypadków.
3. Opracowanie narzędzi gromadzenia danych.
4. Przeprowadzenie badań terenowych.
5. Analiza danych ilościowych oraz jakościowych.
6. Kształtowanie uogólnień.
7. Konfrontacja z literaturą.

¹ por. Lachiewicz S., Matejun M.: *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] Staniec S. (red.): *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010, s. 88.

² Baxter P., Jack S.: *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, „The Qualitative Report”, vol. 13, nr 4/2008, s. 547-549.

³ zob. szerzej: 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. 24-25.

⁴ Czakon W.: *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 45-61.

⁵ Apanowicz J.: *Metodologia nauk*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2003, s. 71.

⁶ Czakon W.: *Zastosowanie studiów przypadków...*, op. cit., s. 54-59.

8. Zamknięcie badania – uogólnienie, które stanowi często wstęp do dalszych badań związanych z ilościowym testowaniem sformułowanych propozycji.

Tak rozumiana metoda studium przypadku z powodzeniem wspiera postulaty interdyscyplinarności w naukach ekonomicznych⁷, pluralizmu i eklektyzmu metodologicznego⁸, a także różnych typów triangulacji umożliwiających zachowanie wysokiej rzetelności i trafności wnioskowania⁹. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu w procesie badawczym różnych metod i technik szczegółowych, takich jak: obserwacja (uczestnicząca, bezpośrednia, nieuczestnicząca), wywiad (standaryzowany, niestandaryzowany), metoda badania dokumentów, metoda badań ankietowych i innych¹⁰, dostosowanych do celu i zakresu badań.

Wykorzystując metodę studium przypadku w praktyce badawczej należy zwrócić uwagę na pewne atuty oraz określone mankamenty jej stosowania¹¹. Przedstawioną, krótką charakterystykę tej metody warto rozszerzyć o kwestie związane z zachowaniem odpowiedniego poziomu publikacji naukowych i prac awansowych przygotowywanych z wykorzystaniem tego podejścia badawczego¹². Praktyka nauk o zarządzaniu wskazuje na szerokie wykorzystanie metody studium przypadku zarówno w pracach badawczych, jak również oparcie wielu publikacji na wynikach tego nurtu empirycznego. Badania przeprowadzone na próbie 120 artykułów naukowych opublikowanych w latach 1991-2000 w światowych czasopiśmiech z zakresu zarządzania wskazują, iż w 40% prac badawczych wykorzystywano metodę studium przypadku¹³. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie 630 artykułów poświęconych problematyce zarządzania wiedzą wskazują, iż najczęściej stosowaną metodą były studia przypadków, które wykorzystano w 27% publikacji¹⁴. Światowa i krajowa literatura dostarcza wielu przykładów wykorzystania metody studium przypadku w praktyce badawczej nauk o zarządzaniu. W celu bliższej charakterystyki i zakresu jej stosowania w dalszej części artykułu przedstawiono przykłady wykorzystania tego podejścia w polskiej praktyce badawczej.

⁷ zob. szerzej: Kuciński K.: *Ujęcia interdyscyplinarne w naukach ekonomicznych*, [w:] Kuciński K. (red.): *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa, 2010, s. 219-224.

⁸ Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 2005, s. 106-108.

⁹ Stańczyk S.: *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, s. 79.

¹⁰ zob. szerzej: Apanowicz J.: *Metodologia nauk...*, op. cit., s. 97-109; Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa, 2003, s. 101- 156.

¹¹ zob. szerzej: Vissak T.: *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report”, vol. 15, nr 2/2010, s. 371-382.

¹² zob. szerzej: Kline W. B.: *Developing and Submitting Credible Qualitative Manuscripts*, „Counselor Education & Supervision”, vol. 47 nr 4/2008, s. 212-216; Hunt B.: *Publishing Qualitative Research in Counseling Journals*, „Journal of Counseling & Development”, vol. 89, nr 3/2011, s. 296-300.

¹³ Karami A., Rowley J., Analoui F.: *Research and Knowledge Building in Management Studies: An Analysis of Methodological Preferences*, „International Journal of Management”, vol. 23, nr 1/2006, s. 49.

¹⁴ Wallace D. P., Van Fleet C., Downs L. J.: *The Use of Research Methodologies in the Knowledge Management Literature*, „Proceedings of the American Society for Information Science and Technology”, vol. 47, nr 1, s. 5.

3. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Przykłady wykorzystania studium przypadku zostały zebrane w trakcie badań ankietowych przeprowadzonych wśród naukowców reprezentujących polskie ośrodki akademickie. Jako technikę badawczą wykorzystano technikę ankiety elektronicznej. Kwestionariusz składał się z 7 pytań dotyczących między innymi obszarów badanych w formie studium przypadku, stosowanych metod i narzędzi badawczych, a także zalet i wad tego podejścia. Do badań wybrano w sposób celowy 94 osoby, a następnie, w dwóch turach (w okresie listopad – grudzień 2010) przesłano do nich kwestionariusze ankiety. Otrzymano 52 odpowiedzi, przy czym 4 osoby stwierdziły, że w prowadzonych dotychczas pracach badawczych nie wykorzystywały metody studium przypadku. Pozostałe 48 kwestionariuszy zakwalifikowano do dalszych etapów badań.

W badaniach wzięło udział 25 mężczyzn (52%) oraz 22 kobiety (46%). Jedna osoba nie podała informacji o płci. Respondentami byli w większości młodzi naukowcy¹⁵, głównie w przedziale wiekowym 31-40 lat (75%). W próbie badawczej dominowały osoby ze stopniem naukowym doktora (81%). Tytułem zawodowym magistra oraz stopniem naukowym doktora habilitowanego legitymowały się po 4 osoby (po 8% badanych). Jedna z osób nie podała swojego stopnia naukowego. Większość respondentów jest w związku z tym zatrudniona na stanowisku adiunkta, a staż pracy na uczelni wyższej 90% ankietowanych nie przekracza 15 lat. Naukowcy biorący udział w badaniach reprezentują różne obszary i subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć: zarządzanie strategiczne (19%), zarządzanie zasobami ludzkimi (17%), zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami (15%), zachowania organizacyjne i kulturę organizacyjną (13%), czy zarządzanie innowacjami i przedsiębiorczość (6%).

4. Przykłady wykorzystania metody studium przypadku w polskiej praktyce badawczej nauk o zarządzaniu

Jednym z punktów było zaprezentowanie wykorzystania metody monograficznej w konkretnym badaniu wraz ze wskazaniem najważniejszej (w ocenie badanych) publikacji, w której przedstawiono wyniki badań. Naukowcy identyfikowali badany podmiot lub obszar problemowy, określali cel badań oraz prezentowali ich krótką charakterystykę merytoryczną, a także przedstawiali zastosowane metody oraz narzędzia badawcze. Nie wszyscy respondenci podali tu przykładowe informacje, zdarzały się również niepełne dane. Było to prawdopodobnie związane ze szczegółowością pytania i koniecznością poświęcenia zbyt dużej ilości czasu na jego wypełnienie. Mimo tego większość ankietowanych przedstawiła przykłady wykorzystania metody studium przypadku w praktyce badawczej nauk o zarządzaniu, na podstawie czego dokonano zestawienia w tabeli 1.

¹⁵ zob. szerzej: Matejun M.: *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. 206-208.

Tabela 1. Przykłady wykorzystania studium przypadku w pracach badawczych ankietowanych naukowców

Badany podmiot lub obszar problemowy	Merytoryczna charakterystyka badań	Wykorzystane metody (narzędzia badawcze oraz źródła informacji)
Firma Venita, rola zmian w otoczeniu podmiotu.	Celem badań był opis rozwoju firmy, ze szczególnym uwzględnieniem problemów w warunkach kryzysu gospodarczego i załamania kontaktów handlowych z Rosją. Wyniki wskazują, iż otoczenie międzynarodowe istotnie generuje możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, które opiera się zbyt silnie na jednym docelowym rynku zewnętrznym ¹⁶ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (dyspozycje do wywiadu), • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne badanych firm).
1. Legmet sp. z o.o. 2. International Paper Kwidziń.	Celem badań była identyfikacja metod stosowanych w procesie zmiany kultury organizacyjnej. Na podstawie badań sporządzono opisy przebiegu procesu zmiany kultury badanych firm ¹⁷ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (wywiad niestandardowy).
1. Firma produkcyjna „X” z kapitałem zagranicznym. 2. Firma Handlowa „Kolporter Service” Oddział Mazowiecki.	Celem badań było określenie form i uwarunkowań organizacji sfery logistyki w badanych firmach. Analiza porównawcza rozwiązań organizacyjnych wykazała, iż nie można określić uniwersalnych – z punktu widzenia praktyki gospodarczej – modelowych rozwiązań w zakresie organizacji logistyki. Właściwe wkomponowanie sfery logistyki w strukturę zarządzania jest czynnikiem decydującym o dalszym powodzeniu realizowanej koncepcji zarządzania daną firmą ¹⁸ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne badanych firm).
Urzędy miejskie z wdrożonym systemem zarządzania jakością ISO 9001.	Celem badań było wskazanie specyficznych uwarunkowań doskonalenia systemów zarządzania jakością w zależności od wielkości urzędu, wdrożonych innych systemów zarządzania, okresu posiadanej certyfikacji itp. Wyniki badań przeprowadzonych w formie studiów przypadku pozwoliły na weryfikację hipotez badawczych postawionych we wstępie rozprawy. ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów.

¹⁶ Adamik A.: *Venita sp. z o.o. (1989-1998)*, [w:] Jeżak J. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Studia przypadków*, Polsko-amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, PAM Center, Łódź, 2003.

¹⁷ Glińska-Neweś A.: *Proces zmiany kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. J. Stankiewicza, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, 2000.

¹⁸ Flaszewska S.: *Formy i uwarunkowania organizacji działalności logistycznej w przedsiębiorstwie*, Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. S. Lachiewiczza, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź, 2009.

¹⁹ Kobylińska U.: *Doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach miejskich w Polsce*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Urbaniaka, SWSPiZ, Łódź, 2009.

Systemy informatyczne i systemy zarządzania strategicznego 4 przedsiębiorstw	Celem badań była identyfikacja sytuacji problemowych, ich diagnoza i projekt systemu informacji menedżerskiej (SIM) wykorzystywanego głównie w procesie zarządzania strategicznego ²⁰ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (lista pytań do wywiadu), • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów.
10 firm o różnej wielkości, formie prawnej i profilu działalności.	Celem badań była identyfikacja i analiza konfliktów obejmujących swoim zasięgiem różne komórki organizacyjne. Wśród celów szczegółowych wyznaczono: określenie przyczyn konfliktów między pracownikami różnych komórek, analizę funkcji tych konfliktów, a także zakresu działań podejmowanych przez kierowników w sytuacjach konfliktowych. Wyniki badań wskazują, iż do konfliktów dochodzi najczęściej pomiędzy komórkami o odmiennym charakterze pracy ²¹ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda badania dokumentów.
Urzędy administracji publicznej	Celem badań było określenie relacji urzędów administracji publicznej z otoczeniem. W wyniku przeprowadzonych analiz określono lukę kulturową odnoszącą się do relacji tych instytucji z otoczeniem zewnętrznym ²² .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu).
Jednostki administracji publicznej, firmy z powiatu żarskiego oraz białostockiego.	Celem badań była identyfikacja i ocena roli sektora małych i średnich przedsiębiorstw w ograniczaniu marginalizacji regionów ²³ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu).
Firma Wanadoo – dyrekcja międzynarodowa	Celem badań była analiza procesu rebrandingu. Przedstawiono szczegółowy opis procesu, co pozwoliło na określenie zalet i wad tego podejścia ²⁴ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (plan wywiadu), • metoda obserwacji (karta obserwacji), • metoda badania dokumentów, • metody projekcyjne.

²⁰ Woźniak K.: *System informacji menedżerskiej jako instrument wspomaganie zarządzania strategicznego w firmie*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Stabryły, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2005.

²¹ Lychmus P.: *Konflikty we współczesnych organizacjach i ich uwarunkowania na przykładzie przedsiębiorstw Środkowego Nadodrza*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Stankiewicz, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003.

²² Szymańska K.: *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo PŁ, Łódź, 2010.

²³ Lisowska R.: *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu nowych miejsc pracy na terenach zmarginalizowanych*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Bogdana Piaseckiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2003.

²⁴ Grębosz M.: *Rebranding odpowiedzią na zmiany zachodzące na rynku i wewnątrz firmy*, [w:] Lewandowski J. (red.): *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2004.

Przedsiębiorstwa działające w ramach wybranych parków przemysłowych (np. Park Przemysłowy „Boruta Zgierz”, Bełchatowsko-Kleszczowski Park Przemysłowo-Technologiczny).	Celem badań było określenie potencjału zrównoważoności w kontekście utworzenia sieci symbiozy przemysłowej. Na podstawie przeprowadzonych badań zaobserwowano niski potencjał symbiotyczny badanych parków przemysłowych ²⁵ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu, dyspozycje do wywiadu), • metoda obserwacji, inspekcje firm i instytucji nimi zarządzających.
Przedsiębiorstwa produkcyjne	Celem badań było opracowanie metody oceny kapitału intelektualnego w małych i średnich przedsiębiorstwach, która została zweryfikowana w części empirycznej pracy ²⁶ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety).
1. Beta Styl sp. z o.o. 2. Apion sp. z o.o.	Celem badań było szczegółowe przedstawienie rzeczywistości organizacyjnej analizowanych podmiotów ze szczególnym zwróceniem uwagi na niekonwencjonalne przedsięwzięcia biznesowe ²⁷ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji (arkusz obserwacji), • metoda badania dokumentów.
Luki jakości w wybranym przedsiębiorstwie	Celem badań było zweryfikowanie teoretycznej koncepcji w praktyce gospodarczej. Badania potwierdziły teoretyczne założenie, że na bazie zidentyfikowanych luk jakości w usługach można zbudować system służący zarządzaniu lukami jakości ²⁸ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (dyspozycje do wywiadu swobodnego), • metoda badania dokumentów, • praca warsztatowa z zespołem badanej firmy.
Zespół pracowniczy jednego z oddziałów Lukas Banku S.A.	Celem badań było ukazanie istoty oraz uwarunkowań determinujących efektywność pracy zespołowej. Badania wykazały, iż zespół jest efektywny, o czym świadczą uzyskiwane wyniki sprzedażowe. Zespół składa się z 5 osób o różnych cechach osobowościowych i różnych dopełniających się umiejętnościach. Potwierdzono też różne typy komunikacji wewnątrz zespołu ²⁹ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety, kwestionariusz badający styl komunikacji, kwestionariusz „Twoja rola w zespole” Belbina), • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne firmy).

²⁵ Van Zwam B., Van Eetvelde G., Marcinkowski A., Doniec A., Block C., Vandecasteele C.: *Scanning of the Sustainability of Polish and Romanian Eco-Industrial Parks*, [w:] Lewandowski J., Sekieta M. (red.): *Quality of Improvement of Production and Service Processes*, Technical University of Lodz Press, Łódź, 2009.

²⁶ Paliszkievicz J.: *Metoda oceny kapitału intelektualnego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Lewandowskiego, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, 2004.

²⁷ Szreder J.: *Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym. Partnerstwo publiczno-prawne*, Wydawnictwo WSZ, Słupsk, 2004.

²⁸ Urban W.: *Service Quality Gaps as a Base for Service System Improvement*, „International Business: Innovations, Psychology, Economics”, vol. 1, nr 1/2010.

²⁹ Walecka A.: *Team Work Efficiency – a Case Study of Lukas Bank S.A.*, [w:] Ming-Lang T. (ed.): *Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, APBITM Society, Bali, 2011.

Wybrane przedsiębiorstwa	Celem badań było określenie wpływu kontraktu menedżerskiego na wyniki finansowe i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyniki wskazują, iż kontrakt menedżerski przyczynia się do sukcesu organizacji pod warunkiem prawidłowej jego realizacji oraz posiadania przez menedżera odpowiednich kompetencji ³⁰ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu, dyspozycje do wywiadu), • metoda obserwacji (arkusz obserwacji), • metoda badania dokumentów.
System motywacyjny wybranej firmy produkcyjnej	Celem badań była diagnoza i analiza systemu motywacyjnego w wybranej firmie. Wykazano wiele nieprawidłowości w systemie motywacyjnym. Zidentyfikowano najważniejsze obszary problemowe oraz oczekiwania i potrzeby pracowników. Na podstawie uzyskanych wyników zmodyfikowano system motywacyjny ³¹ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne firmy).
Firma Shell – oddział w Zabierzowie k/Krakowa	Celem badań była identyfikacja zależności pomiędzy zarządzaniem kompetencji organizacji i kompetencjami pracowniczymi ³² .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda badania dokumentów.
Wybrani przedsiębiorcy	Celem badań było określenie, czy wykorzystanie rozumowania kategoriami opcji realnych ułatwia tworzenie kolejnych przedsięwzięć. Logika opcji realnych pozwala w pewnym zakresie wyjaśnić różnicę między przedsiębiorcami, którzy odnoszą sukcesy, a ponoszącymi porażki. Zgodnie z nią należy dokonywać systematycznej oceny przedsięwzięcia w oparciu zarówno o dotychczasowe wyniki, jak i postrzegany potencjał rozwoju i opuścić przedsięwzięcie, które nie spełnia założeń ³³ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (wywiad narracyjny i pogłębiony – kwestionariusz wywiadu).
Klaster Kamienia Naturalnego w Piławie Górnej	Celem badań było poznanie i zrozumienie reguł funkcjonowania sieci typu klaster ³⁴ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu, • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów.

³⁰ Walentynowicz P.: *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Czermińskiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Sopot, 1999.

³¹ Zakrzewska-Bielawska A., Wlachos P.: *Diagnosis and Changes in the Motivational System – Case Study of a Production Enterprise*, [w:] Lewicka D. (red.): *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow, 2010, s. 665-681.

³² Wodecka-Hyjek A., Jabłoński M., Ziębicki B.: *Kompetencje organizacji a kompetencje pracownicze. Studium przypadku firmy Shell*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009, s. 229-241.

³³ Bratnicki M., Austen A.: *What Makes Failed Entrepreneurs Successful? Entrepreneurial Learning and Real Options Reasoning*, „Management”, vol. 10, nr 2/2006, s. 31-40.

³⁴ Niemczyk J.: *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, [w:] M. Przybyła (red.): *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1020/2004, s. 51-62.

<p>4 firmy uznane za organizacje inteligentne: Pafana S.A., PPH Wamaco sp. z o.o., Hydro-Pomp sp. z o.o., Intrasoft sp. z o.o.</p>	<p>Celem badań udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce korzystają (i w jakim stopniu) z rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom oraz czy te działania poprawiają konkurencyjność firm, a jeśli tak, to w jakich obszarach? – z jakimi ograniczeniami boryka się sektor MSP jeśli chodzi o rozwój zarządzania wiedzą, jakie możliwości rozwoju dla firm stanowią rozwiązania właściwe organizacjom inteligentnym? <p>Wyniki wskazują, iż stopień zaawansowania polskich przedsiębiorstw (w tym firm sektora MSP) w zakresie dostosowań do aktualnych wyzwań gospodarki jest jeszcze dość niski. Rozwój systemów informatycznych to ta cecha organizacji inteligentnej, która została wśród polskich przedsiębiorstw rozwinięta najpełniej. Najmniejszy stopień rozwoju polskich przedsiębiorstw dokonał się – jak dotychczas – w zakresie całościowej strategii ich rozwoju oraz w obszarze zarządzania kadrami³⁵.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (dyspozycje do wywiadu), • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstw).
<p>Tosen S.A.</p>	<p>Celem badań była ocena możliwości wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie zatrudniania osób niepełnosprawnych. Wyniki wskazują, iż proces wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania przebiega szybciej i łatwiej w zakładzie pracy chronionej³⁶.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji, • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne firmy, dokumenty osobiste pracowników).
<p>Artyści/zespoły muzyczne</p>	<p>Celem badań było przedstawienie tworzenia wartości dodanej w przemyśle muzycznym. Wyniki wskazują, iż w celu tworzenia wartości dodanej dochodzi do zawiązywania współpracy między artystami, a wyniki tej współpracy są upubliczniane w odpowiednio dobranych terminach; współpraca ta wykazuje cechy podejścia sieciowego, w tym także zawiera aspekty wirtualności³⁷.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza zawartości stron internetowych dotyczących muzyki (arkusz obserwacyjny).

³⁵ Kordel P., Kornecki J., Pylak K., Wiktorowicz J., Kowalczyk A., Krawczyk K.: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.

³⁶ Boczkowska K., Niziołek K.: *Uwarunkowania zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie zatrudniania osób niepełnosprawnych*, [w:] Lewandowski J., Boczkowska K. (red): *Ergonomia niepełnosprawnym w organizacji pracy i zarządzaniu - badania, oceny, wytyczne*, Wydawnictwo Media Press, Łódź, 2008.

³⁷ Komańda M.: *Podejście sieciowe w przemyśle muzycznym*, [w:] Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług: konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, Katowice, 2009.

<p>Identyfikacja specyfiki zarządzania projektem współfinansowanym z funduszy pomocowych w jednostkach samorządu terytorialnego, firmach i uczelniach w Polsce.</p>	<p>Celem badań była identyfikacja i analiza specyfiki zarządzania projektami Unii Europejskiej w Polsce. Specyfika projektów współfinansowanych ze środków UE polega na uwarunkowaniach formalnych darczyńców. Prowadzenie projektów w Polsce oparte jest głównie na strukturach funkcjonalnych, preferuje się w zarządzaniu projektem elementy organizacji wirtualnej, w tym outsourcing³⁸.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne badanych firm), • eksperyment badawczy.
<p>Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynku napojów bezalkoholowych w Polsce, np. Maspex, Agros Nova, Hortex, Coca Cola, Pepsi Co.</p>	<p>Celem badań była identyfikacja czynników determinujących pozycję przedsiębiorstw polskich i korporacji transnarodowych. Uzyskane wyniki wskazują, iż wykorzystując błędy popełniane przez korporacje transnarodowe przedsiębiorstwa polskie są zdolne oprzeć się ich ekspansji³⁹.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu, dyspozycje do wywiadu), • metoda obserwacji (arkusz obserwacyjny), • analiza prasy branżowej.
<p>Uniwersytet w Coventry</p>	<p>Celem badań była analiza istniejących narzędzi pomocowych dla przedsiębiorczości studenckiej i akademickiej w wybranej uczelni. Zidentyfikowano kluczowe narzędzia pomocowe oraz określono warunki skutecznego zarządzania tymi instrumentami⁴⁰.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda obserwacji (obserwacje własne) • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne).
<p>Zmiana w filozofii oceny wyników poszczególnych oddziałów wybranego przedsiębiorstwa</p>	<p>Celem badań był opis zmian zachodzących w przedsiębiorstwie w związku z istotnymi przemianami w zakresie filozofii oceny wyników poszczególnych oddziałów. Opiswane zmiany spotkały się z umiarkowanym oporem ze strony średniej kadry zarządzającej; dzięki poparciu najwyższego kierownictwa oraz zastosowaniu technik zarządzania zmianą, przyniosły one pozytywne efekty w postaci poprawy efektywności zarządzania, a w konsekwencji poprawę wyników finansowych oraz profesjonalizacji zarządzania⁴¹.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji – obserwacja uczestnicząca, • metoda badania dokumentów (wewnętrzne dokumenty finansowe i organizacyjne przedsiębiorstwa).

³⁸ Krzos G.: *Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi*, [w:] Skalik J. (red.): *Zarządzanie*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław, 2011.

³⁹ Wyciślak S.: *Factors Affecting the Position of Multinational versus Domestic Companies*, „The International Journal Of Knowledge, Culture & Change Management”, vol. 9, nr 12/2010, s. 97-108.

⁴⁰ Kurowska M.: *Wspieranie przedsiębiorczości studenckiej na podstawie studium przypadku Uniwersytetu w Coventry*, [w:] Matejun M. (red.): *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010, s. 121-136.

⁴¹ Czarniecki M.: *Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy nr 98/2010, s. 41-50.

Gospodarstwa agroturystyczne powiatu tarnowskiego	Celem badań było dokonanie oceny jakości usług agroturystycznych. Wykorzystano metodę A. Parasuramana, która może być stosowana do rozpoznania luk jakości, pozwala na identyfikację źródeł ograniczenia frekwencji oraz umożliwia planowanie rozwoju w zakresie obsługi i dostosowywania struktury wewnętrznej organizacji. Wywiad wśród gospodarstw agroturystycznych pozwolił na bliższe poznanie ograniczeń w zakresie jakości usług. Analiza przypadków uzupełniała wnioskowanie o zjawiskach mierzonych ilościowo na próbach reprezentatywnych. Na tle oceny standardu usług agroturystycznych w Polsce ogółem przedstawiono w ten sposób przykłady wybranych gospodarstw ⁴² .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda luk jakości A. Parasuramana, • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu).
Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej	Celem badań była próba przemodelowania architektury procesów. W pracy wskazano optymalne rozwiązanie strukturalne ⁴³ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda obserwacji (arkusz obserwacyjny) • metoda badania dokumentów.
Województwo podkarpackie	Celem badań było zweryfikowanie możliwości wykorzystania narzędzia foresight do tworzenia strategii eko-innowacji w regionie. Dowiedziono, że wśród wielu możliwych metod formułowania strategii eko-innowacji foresight jest skutecznym narzędziem w tym procesie ⁴⁴ .	<p>Szereg metod szczegółowych, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • badanie delfickie, • panele eksperckie, • warsztaty, • burza mózgów, • metoda wywiadu, • planowanie scenariuszowe.
Małe i średnie firmy prowadzące działalność na obszarach wiejskich	Celem badań było określenie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw z obszarów wiejskich Warmii i Mazur. Przeprowadzona analiza pokazała, że kondycja ekonomiczna badanych małych i średnich przedsiębiorstw w dużej mierze uzależniona jest od rodzaju prowadzonej przez nich działalności gospodarczej oraz ich możliwości rozwojowych (innowacyjności) ⁴⁵ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu), • metoda badania dokumentów (dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstw).

⁴² Domagalska-Grędyś M.: *Gap Method in Evaluation of Services Provided by Agri-Tourist Farms*, [w:] *The Future of Europe is in the Hands of Youth*, International Scientific Conference of Young Research Workers, Slovak Agricultural University in Nitra, Faculty of Economics and Management, Nitra, 2005, s. 1-5.

⁴³ Cyfert Sz.: *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2006.

⁴⁴ Ziółkowski B.: *Foresight w strategicznym rozwoju eko-innowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wydawnictwo Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów, 2009.

⁴⁵ Ratajczak M.: *Kondycja ekonomiczna małych i średnich przedsiębiorstw z obszarów wiejskich Warmii i Mazur*, „ACTA Scientiarum Polonorum Oeconomia”, nr 9/2010, SGGW, Warszawa, 2010, s. 163-172.

40 firm, które były przedmiotem pogłębionej analizy (dane o firmach zostały zakodowane i utajnione).	Celem badań była identyfikacja rynkowych i zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz metod ich tworzenia w badanych firmach. 30 proc. spośród czołowych polskich przedsiębiorstw (które eksportują na rynki krajów rozwiniętych, w tym do krajów UE) posiada zasoby i umiejętności, które spełniają podstawowe kryteria kluczowych kompetencji (zatem posiadają dalszy potencjał rozwoju i dalsze perspektywy ekspansji na tych rynkach). Metoda studium przypadku była stosowana tylko w jednej z kilku części badań, a całe badania opierały się o badania ankietowe oraz na wykorzystaniu metod ilościowych i analizy statystycznej ⁴⁶ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda badań ankietowych (kwestionariusz ankiety), • metoda wywiadu (kwestionariusz wywiadu).
Zachowania antykryzysowe trzech przedsiębiorstw: X, Y, Z, z regionu łódzkiego	Celem badań było przedstawienie podstawowych strategii antykryzysowych realizowanych w trzech wybranych firmach sektora MSP. Wyniki wskazują, iż niekorzystne zjawiska gospodarcze będące pochodną panującego kryzysu gospodarczego bezpośrednio nie spowodowały szczególnie negatywnych skutków w badanych przedsiębiorstwach. W przypadku przedsiębiorstwa X i Z konsekwencją kryzysu było np. wstrzymanie planowanych do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Firma Z ostatecznie przetrwała trudny okres a następnie, dzięki korzystnemu przejęciu innego podmiotu gospodarczego, umocniła swoją pozycję konkurencyjną, poszerzając ofertę asortymentową ⁴⁷ .	<ul style="list-style-type: none"> • metoda wywiadu (dyspozycje do wywiadu).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przedstawiona egzemplifikacja nie ma charakteru reprezentatywnego i nie może stanowić podstawy do uogólnień interpretacyjnych. Przedstawione 32 przykłady wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu pozwalają jednak na wyciągnięcie pewnych wniosków szczegółowych:

- ankietowani wykorzystywali metodę studium przypadku do opisu **bardzo zróżnicowanej rzeczywistości organizacyjnej**. W większości przypadków badanymi podmiotami były pojedyncze przedsiębiorstwa, jednak analizy dotyczyły również form organizacyjnych związanych ze współpracą organizacji

⁴⁶ Błaszczuk M.: *Analiza kluczowych kompetencji polskich przedsiębiorstw eksportujących na rynki Unii Europejskiej*, [w:] Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. (red.): *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2006.

⁴⁷ Szczepańczyk M.: *Działania antykryzysowe firm sektora MSP*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy nr 99/2010, s. 204-221.

gospodarczych (klastry, oparki technologiczne), organizacji niekomercyjnych, jednostek administracji publicznej, a nawet regionów. Można zaobserwować wewnętrzne zróżnicowanie podmiotowe w poszczególnych grupach związane z kryteriami doboru do próby (np. przedsiębiorstwa inteligentne, małe i średnie firmy, podmioty produkcyjne). W większości badań analizy dotyczyły pewnych wycinków rzeczywistości organizacyjnej, np. zachowań antykryzysowych, stosowanych metod, narzędzi i podsystemów zarządzania (np. system motywacyjny, system zarządzania jakością). Jest to kierunek aktywności badawczej zbieżny z ogólnymi wynikami przeprowadzonego badania ankietowego, które wskazują, że 79% respondentów wykorzystuje metodę studium przypadku do opisu funkcji lub procesów zarządzania realizowanych wewnątrz organizacji,

- ankietowani naukowcy w ramach prowadzonych badań monograficznych wykorzystują różne szczegółowe metody badawcze. W podanych 32 przypadkach wykorzystywano **najczęściej metodę wywiadu** (w 90% badań), w ramach której stosowanymi narzędziami (w zależności od wybranej techniki badawczej) były kwestionariusze wywiadu lub dyspozycje do wywiadu. Często (w 68% badań) stosowano także **metodę badania dokumentów**. W tym przypadku, jako źródła informacji, najczęściej wykorzystywano dokumenty wewnętrzne analizowanych organizacji. W nieco mniej niż połowie przedstawionych przypadków stosowano metodę badań ankietowych oraz metodę obserwacji (odpowiednio: 48% i 45% badań). Również te wyniki potwierdzają ogólne wnioski z badania ankietowego, zgodnie z którymi respondenci w ramach studiów przypadku najczęściej wykorzystują metodę wywiadu (88% badanych). W nieco mniejszym zakresie stosowana jest metoda badania dokumentów (75%) oraz metoda obserwacji (63%),
- przedstawiona egzemplifikacja wskazuje, iż wyniki przeprowadzonych przez ankietowanych badań w formie studium przypadku były wykorzystywane do przygotowania prac awansowych albo opublikowane w formie referatów i artykułów naukowych. Docelowym miejscem publikacji były zarówno monografie, jak również prace naukowe i czasopisma wydawane przez wiodące ośrodki naukowe z Polski. Również ta obserwacja wiąże się blisko z ogólnymi wynikami przeprowadzonych badań ankietowych. Wynika z nich, że 85% respondentów wykorzystuje efekty badań prowadzonych z zastosowaniem studium przypadku do przygotowywania artykułów i referatów naukowych prezentowanych na konferencjach lub w publikowanych czasopismach z zakresu zarządzania. 81% ankietowanych wykorzystuje natomiast wyniki badań do przygotowania prac awansowych (przede wszystkim doktoratów lub rozpraw habilitacyjnych). Warto również podkreślić, iż opublikowane prace mogą być wykorzystywane jako materiały dydaktyczne lub ćwiczeniowe na prowadzonych zajęciach ze studentami. Na ten kierunek aktywności wskazuje 58% respondentów.

Warto również zwrócić uwagę, iż pewna część publikacji została przygotowana w języku angielskim, co sugeruje ich międzynarodowy charakter. Ponieważ zdecydowana większość prac badawczych dotyczy organizacji

działających w Polsce można więc mówić o próbie pewnej dyfuzji polskich rozwiązań menedżerskich do teorii i praktyki światowego zarządzania.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne oraz wyniki badań wtórnych prowadzonych na bazie literatury światowej wskazują na szeroki zakres wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu. Ankietowani naukowcy w swoich pracach badawczych stosowali ją do opisu bardzo różnorodnych obszarów rzeczywistości organizacyjnej. Jako szczegółową metodę badawczą wykorzystywano przy tym najczęściej metodę wywiadu oraz metodę badania dokumentów co potwierdza jakościowy charakter opisywanego podejścia badawczego.

Przedstawiona egemplifikacja wskazuje na zastosowanie metody studium przypadku w pracach badawczych związanych z realizacją naukowych awansów zawodowych, a także aktywnością publikacyjną o krajowym i międzynarodowym zasięgu. Nie można przy tym pominąć aspektu dydaktycznego i możliwości oddziaływania wniosków z badań monograficznych na teorię oraz praktykę krajowego i światowego zarządzania.

CASE STUDY METHOD – EXEMPLIFICATION OF USE IN MANAGEMENT SCIENCE

Abstract

Case study analysis is one of the methods widely used in management science. Its specificity fits with the idiographic research approach and the qualitative context of scientific research, allowing at the same time for a precise description of selected phenomena in a complex organizational reality. The article presents examples of case study method use in research work as well as publication practice in management sciences. The examples have been collected by means of questionnaire research conducted on a sample of 48 scientists applying this method to their research work.

Bibliografia:

Adamik A.: *Venita sp. z o.o. (1989-1998)*, [w:] Jeżak J. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Studia przypadków*, Polsko-amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, PAM Center, Łódź, 2003.

Apanowicz J.: *Metodologia nauk*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń, 2003.

Baxter P., Jack S.: *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, „The Qualitative Report”, vol. 13, nr 4/2008.

Błaszczyk M.: *Analiza kluczowych kompetencji polskich przedsiębiorstw eksportujących na rynki Unii Europejskiej*, [w:] Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. (red.): *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2006.

Boczkowska K., Niziołek K.: *Uwarunkowania zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie zatrudniania osób niepełnosprawnych*, [w:] Lewandowski J., Boczkowska K. (red.): *Ergonomia niepełnosprawnym w organizacji pracy i zarządzaniu - badania, oceny, wytyczne*, Wydawnictwo Media Press, Łódź, 2008.

Bratnicki M., Austen A.: *What Makes Failed Entrepreneurs Successful? Entrepreneurial Learning and Real Options Reasoning*, „Management”, vol. 10, nr 2/2006.

Cyfert Sz.: *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, 2006.

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

Czarnecki M.: *Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy nr 98/2010.

Domagalska-Grędyś M.: *Gap Method in Evaluation of Services Provided by Agri-Tourist Farms*, [w:] *The Future of Europe is in the Hands of Youth*, International Scientific Conference of Young Research Workers, Slovak Agricultural University in Nitra, Faculty of Economics and Management, Nitra, 2005.

Flaszewska S.: *Formy i uwarunkowania organizacji działalności logistycznej w przedsiębiorstwie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. S. Lachiewicza, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź, 2009.

Glińska-Noweś A.: *Proces zmiany kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. J. Stankiewicza, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń, 2000.

Grębosz M.: *Rebranding odpowiedzią na zmiany zachodzące na rynku i wewnątrz firmy*, [w:] Lewandowski J. (red.): *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2004.

Hunt B.: *Publishing Qualitative Research in Counseling Journals*, „Journal of Counseling & Development”, vol. 89, nr 3/2011.

Karami A., Rowley J., Analoui F.: *Research and Knowledge Building in Management Studies: An Analysis of Methodological Preferences*, „International Journal of Management”, vol. 23, nr 1/2006.

Kline W. B.: *Developing and Submitting Credible Qualitative Manuscripts*, „Counselor Education & Supervision”, vol. 47, nr 4/2008.

Kobylińska U.: *Doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach miejskich w Polsce*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Urbaniaka, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź, 2009.

Komańda M.: *Podejście sieciowe w przemyśle muzycznym*, [w:] Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług: konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach, Katowice, 2009.

Kordel P., Kornecki J., Pylak K., Wiktorowicz J., Kowalczyk A., Krawczyk K.: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.

Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa, 2003.

Krzos G.: *Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi*, [w:] Skalik J. (red.): *Zarządzanie*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław, 2011.

Kuciński K.: *Ujęcia interdyscyplinarne w naukach ekonomicznych*, [w:] Kuciński K. (red.): *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa, 2010.

Kurowska M.: *Wspieranie przedsiębiorczości studenckiej na podstawie studium przypadku Uniwersytetu w Coventry*, [w:] Matejun M. (red.): *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010.

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

Lisowska R.: *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu nowych miejsc pracy na terenach zmarginalizowanych*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Bogdana Piaseckiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2003.

Łychmus P.: *Konflikty we współczesnych organizacjach i ich uwarunkowania na przykładzie przedsiębiorstw Środkowego Nadodrza*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Stankiewicz, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003.

Matejun M.: *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.

Niemczyk J.: *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.

Niemczyk J.: *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, [w:] M. Przybyła (red.): *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia przedsiębiorczości*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1020/2004.

Paliszkievicz J.: *Metoda oceny kapitału intelektualnego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Lewandowskiego, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, 2004.

Ratajczak M.: *Kondycja ekonomiczna małych i średnich przedsiębiorstw z obszarów wiejskich Warmii i Mazur*, „ACTA Scientiarum Polonorum Oeconomia”, nr 9/2010, SGGW, Warszawa, 2010.

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

Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 2005.

Szczepańczyk M.: *Działania antykryzysowe firm sektora MSP*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy nr 99/2010.

Szreder J.: *Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w rozwoju lokalnym. Partnerstwo publiczno prawne*, Wydawnictwo WSZ, Słupsk, 2004.

Szymańska K.: *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo PŁ, Łódź, 2010.

Urban W.: *Service Quality Gaps as a Base for Service System Improvement*, „International Business: Innovations, Psychology, Economics”, vol. 1, nr 1/2010.

Van Zwam B., Van Eetvelde G., Marcinkowski A., Doniec A., Block C., Vandecasteele C.: *Scanning of the Sustainability of Polish and Romanian Eco-Industrial Parks*, [w:] Lewandowski J., Sekieta M. (red.): *Quality of Improvement of Production and Service Processes*, Technical University of Lodz Press, Łódź, 2009.

Vissak T.: *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report”, vol. 15, nr 2/2010.

Walecka A.: *Team Work Efficiency – a Case Study of Lukas Bank S.A.*, [w:] Ming-Lang T. (ed.): *Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, Asia Pacific Business Innovation & Technology Management Society, Bali, 2011.

Walentynowicz P.: *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Czerwińskiego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Sopot, 1999.

Wallace D. P., Van Fleet C., Downs L. J.: *The Use of Research Methodologies in the Knowledge Management Literature*, „Proceedings of the American Society for Information Science and Technology”, vol. 47, nr 1.

Wodecka-Hyjek A., Jabłoński M., Ziębicki B.: *Kompetencje organizacji a kompetencje pracownicze. Studium przypadku firmy Shell*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009.

Woźniak K.: *System informacji menedżerskiej jako instrument wspomagania zarządzania strategicznego w firmie*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Stabryły, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 2005.

Wyciślak S.: *Factors Affecting the Position of Multinational versus Domestic Companies*, “The International Journal Of Knowledge, Culture & Change Management”, vol. 9, nr 12/2010.

Zakrzewska-Bielawska A., Wlachos P.: *Diagnosis and Changes in the Motivational System – Case Study of a Production Enterprise*, [w:] Lewicka D. (red.), *Organisation Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow, 2010.

Ziółkowski B.: *Foresight w strategicznym rozwoju ekoinnowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wydawnictwo Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów, 2009.