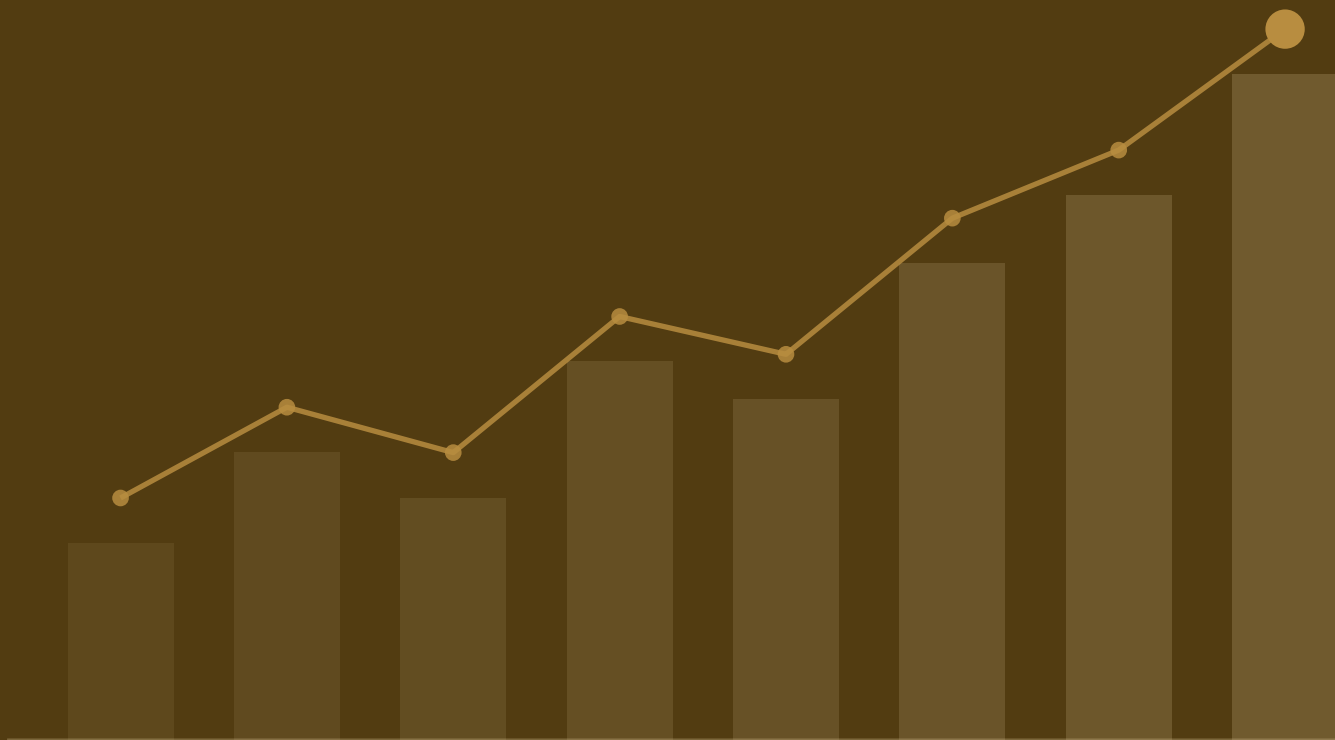




PRZEWODNIK KIERUNKOWY · ZARZĄDZANIE

Jak napisać pracę magisterską z zarządzania

Od problemu organizacji do obrony: studium przypadku, ankieta, wywiady, analiza strategiczna i rekomendacje, krok po kroku.

Spis treści

Jak korzystać z tego przewodnika	1
1 Specyfika pracy z zarządzania	2
1.1 Dyscyplina	2
1.2 Typy prac	2
1.3 Praca o własnej firmie	3
2 Temat i problem badawczy	4
2.1 Od obszaru do problemu	4
2.2 Luka badawcza	4
2.3 Pytania, cele i hipotezy	4
2.4 Temat dla organizacji i dla nauki	5
3 Literatura i rama teoretyczna	6
3.1 Gdzie szukać	6
3.2 Teoria jako wyjaśnienie	6
3.3 Przegląd badań	7
4 Projekt badania	8
4.1 Podejście ilościowe, jakościowe i mieszane	8
4.2 Przekrój i związek przyczynowy	8
4.3 Opis metodologii	9
5 Dostęp do organizacji, poufność i etyka	10
5.1 Zgoda organizacji	10
5.2 Anonimizacja organizacji	10
5.3 Pracownicy jako uczestnicy badania	10
5.4 Ochrona danych osobowych	11
6 Studium przypadku	12
6.1 Kiedy studium przypadku	12
6.2 Projekt studium	12
6.3 Źródła dowodów	12
6.4 Protokół i baza danych studium	13
6.5 Jakość studium przypadku	13
7 Badanie ankietowe w organizacji	15
7.1 Skale zamiast pytań z głowy	15
7.2 Budowa kwestionariusza	15
7.3 Dobór próby i zwrot	15
7.4 Błąd wspólnej metody	16

8	Wywiady i analiza jakościowa	17
8.1	Dobór rozmówców	17
8.2	Dyspozycje i przebieg	17
8.3	Analiza tematyczna	17
9	Narzędzia analizy strategicznej	19
9.1	Najczęściej stosowane narzędzia	19
9.2	Dane zamiast przymiotników	19
9.3	Od analizy do wniosków	20
9.4	Łączenie narzędzi	20
10	Dane organizacji i wskaźniki	22
10.1	Wskaźniki kadrowe	22
10.2	Wskaźniki finansowe i operacyjne	22
10.3	Zrównoważona karta wyników	22
10.4	Jakość danych organizacji	23
10.5	Dane a zmiany w organizacji	23
11	Analiza danych ilościowych	25
11.1	Od pozycji do wskaźnika	25
11.2	Dobór analiz	25
11.3	Prezentacja wyników	26
11.4	Istotność a znaczenie	26
12	Rekomendacje i praca projektowa	28
12.1	Rekomendacja z uzasadnieniem	28
12.2	Priorytety	28
12.3	Praca projektowa	29
12.4	Ryzyka wdrożenia	29
13	Dyskusja i wnioski	31
13.1	Układ dyskusji	31
13.2	Porównanie z literaturą	31
13.3	Wyniki nieoczekiwane	31
13.4	Ograniczenia	31
13.5	Wnioski	32
14	Struktura pracy i redakcja	33
14.1	Typowy układ	33
14.2	Proporcje	33
14.3	Wstęp i zakończenie	33
14.4	Język	34
14.5	Cytowanie i źródła	34
15	Finisz: ostatnie tygodnie	35
15.1	Kolejność	35
15.2	Uzgodnienie z organizacją	35
15.3	Aneksy	35
15.4	Antyplagiat i złożenie pracy	36
16	Obrona	37
16.1	Prezentacja	37
16.2	Pytania do pracy	37
16.3	Pytania z zakresu studiów	38

Jak korzystać z tego przewodnika

Ten przewodnik powstał dla studentki lub studenta zarządzania, który ma przed sobą pracę magisterską i chce ją napisać dobrze. Nie powtarza rad o „pracach dyplomowych w ogóle”. Każdy rozdział, przykład i checklista dotyczą zarządzania: badań w organizacjach, studiów przypadku firm, ankiet wśród pracowników, wywiadów z menedżerami, narzędzi analizy strategicznej i rekomendacji, które da się wdrożyć.

Zarządzanie jest kierunkiem, na którym wiele osób pisze pracę o firmie, w której pracuje, i to jest duża szansa. Masz dostęp do ludzi, danych i problemów, których nie zobaczy badacz z zewnątrz. Recenzent oczekuje jednak czegoś więcej niż opisu firmy i listy zaleceń. Chce zobaczyć problem badawczy osadzony w literaturze, metodę dobraną do pytania, dane zebrane rzetelnie mimo bliskości do organizacji i rekomendacje, które wynikają z wyników, a nie z przekonań autora.

Rozdziały od pierwszego do piątego i od jedenastego do szesnastego są wspólne dla wszystkich prac. Rozdziały od szóstego do dziesiątego opisują narzędzia badawcze: studium przypadku, badanie ankietowe, wywiady, analizę strategiczną i pracę z danymi organizacji. Czytaj te, których używasz w swojej pracy.

Po drodze spotkasz pięć rodzajów ramek. **Definicje** porządkują pojęcia. **Przykłady z praktyki** pokazują, jak zasada wygląda w gotowym tekście. **Pułapki** opisują błędy, które powtarzają się w pracach z zarządzania. **Checklisty** pozwalają sprawdzić rozdział przed wysłaniem go promotorowi. Ramki **Okiem recenzenta** pokazują, na co patrzy osoba, która wystawi ocenę.

Powodzenia. Dobrze napisana praca magisterska z zarządzania uczy tego, czego wymaga praca menedżera: stawiania trafnej diagnozy na podstawie danych, krytycznego korzystania z modeli i formułowania rekomendacji, za którymi stoi uzasadnienie, koszt i plan wdrożenia.

01

Specyfika pracy z zarządzania

Promotorzy na zarządzaniu często czytają pierwsze wersje prac, które wyglądają jak materiał informacyjny firmy: historia przedsiębiorstwa, schemat organizacyjny, oferta, a na końcu analiza SWOT i lista zaleceń. Taki tekst może być rzetelny, ale nie jest pracą badawczą. Ten rozdział wyjaśnia, czym praca magisterska z zarządzania różni się od opisu organizacji i jakie drogi badawcze są dostępne.

1.1 Dyscyplina

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji i Nauki z 11 października 2022 r. nauki o zarządzaniu i jakości są dyscypliną w dziedzinie nauk społecznych. Oznacza to, że praca magisterska z zarządzania jest oceniana według standardów badań społecznych: problem badawczy, rama teoretyczna, metoda, dane, analiza i wnioski. Obszar badań jest przy tym bardzo szeroki. Mieszczą się w nim zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia, zarządzanie zmianą, jakością, projektami, innowacjami, procesami, kultura organizacyjna, przywództwo i wiele innych tematów.

Praca badawcza a opis organizacji

Opis organizacji odpowiada na pytanie, jak firma wygląda. Praca badawcza odpowiada na pytanie, dlaczego w organizacji występuje określone zjawisko, jak jest powiązane z innymi zjawiskami albo jak skutecznie działa określone rozwiązanie. Opis firmy jest w pracy potrzebny jako kontekst, ale zwykle mieści się na kilku stronach, a większość objętości zajmują badanie i analiza.

1.2 Typy prac

Typ pracy	Pytanie w centrum	Metody	Przykładowy temat
Studium przypadku	Jak i dlaczego przebiega zjawisko w konkretnej organizacji?	Wywiady, dokumenty, obserwacja, dane	Przebieg wdrożenia pracy hybrydowej w firmie informatycznej
Badanie ilościowe	Jak powiązane są zjawiska w populacji pracowników lub firm?	Kwestionariusz, analiza statystyczna	Styl przywództwa przełożonego a zaangażowanie pracowników sektora bankowego
Badanie jakościowe	Jak ludzie w organizacjach rozumieją i przeżywają zjawisko?	Wywiady pogłębione, analiza tematyczna	Doświadczenia menedżerów średniego szczebla w zarządzaniu zespołami rozproszonymi

Typ pracy	Pytanie w centrum	Metody	Przykładowy temat
Praca projektowa	Jakie rozwiązanie poprawi określony problem organizacji?	Diagnoza, projekt, plan wdrożenia	Projekt systemu ocen okresowych dla sieci sklepów
Analiza porównawcza	Czym różnią się rozwiązania w kilku organizacjach?	Studium wielu przypadków, dane zastane	Modele zarządzania talentami w trzech firmach produkcyjnych

Na wielu wydziałach najwyżej cenione są prace łączące metody, np. ankietę wśród pracowników z wywiadami z kadrą kierowniczą albo analizę dokumentów z danymi liczbowymi organizacji.

1.3 Praca o własnej firmie

Wielu studentów, szczególnie niestacjonarnych, pisze o organizacji, w której pracuje. Ma to trzy konsekwencje, do których wrócimy w dalszych rozdziałach. Po pierwsze, łatwiej o dostęp do danych i ludzi. Po drugie, trzeba uzyskać zgodę pracodawcy i chronić informacje poufne (rozdział piąty). Po trzecie, trudniej zachować dystans. Pracownicy mogą odpowiadać tak, jak ich zdaniem powinni odpowiedzieć koledze, a autor łatwo pomija to, co stawia firmę albo jego samego w złym świetle.

⚠ Folder reklamowy zamiast pracy

Rozdział empiryczny zaczyna się od historii firmy od założenia, opisu misji i wizji skopiowanych ze strony internetowej, prezentacji oferty i nagród. Potem następuje dziesięć stron ankiety i dwie strony zaleceń. Recenzent oceni proporcje i zapyta, gdzie jest analiza. Ogranicz charakterystykę organizacji do informacji potrzebnych do zrozumienia badania, a resztę przeznacz na wyniki i ich interpretację.

💬 Okiem recenzenta

Najpierw sprawdzam, czy praca ma problem badawczy, który da się zapisać jednym pytaniem, i czy ten problem wynika z literatury, a nie tylko z potrzeb firmy. Potem patrzę na rozdział empiryczny. Jeśli większość zajmuje opis organizacji, a analiza sprowadza się do omówienia wykresów z ankiety, oceniam pracę jako opisową.

✅ Zanim zaczniesz

- ☐ Wiesz, czym Twoja praca różni się od opisu organizacji
- ☐ Wybrałeś typ pracy i metody dobrane do pytania
- ☐ Masz realny dostęp do organizacji, ludzi lub danych
- ☐ Jeśli piszesz o własnej firmie, wiesz, kogo zapytać o zgodę
- ☐ Umiesz w jednym zdaniu powiedzieć, co praca wniesie