

*Czesław Sikorski*

*Krótki przewodnik dla doktorantów  
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*

*Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu*



Łódź 2016

Czesław Sikorski – Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26  
czeslaw.sikorski@uni.lodz.pl

RECENZENCI  
*Jacek Otto, Ewa Walińska*

PRZYGOTOWANIE PUBLIKACJI DO DRUKU  
*T. Mirosław Włodarczyk*

PROJEKT OKŁADKI I TYPOGRAFIA  
*AGENT PR*

© Copyright by Author, Łódź 2016  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2016

Wydane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie pierwsze

ISBN 978-83-64462-24-5

## *Spis treści*

Przedmowa (Tomasz Czapla) .....	5
1. Wymogi ustawowe .....	7
2. Temat i tytuł pracy .....	9
3. Co powinien zawierać „Wstęp” .....	11
4. Podział treści pracy, redakcja i tok wyводу .....	17
5. Wybór metod i technik badawczych .....	25
6. Interpretacja wyników badań .....	27
7. Bibliografia i pozostałe elementy pracy doktorskiej .....	29
8. Autoreferat .....	31
Aneks	
Uchwała nr 1/D/2014 Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 13 stycznia 2014 r. w sprawie: wytycznych dotyczących elementów składowych recenzji pracy doktorskiej napisanej przez doktoranta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego .....	33
Uchwała nr 2/D/2015 Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 23 lutego 2015 r. w sprawie: wytycznych do przygotowania rozprawy doktorskiej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego .....	35
Załącznik nr 1 do Uchwały Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego nr 2/D/2015 z dnia 23 lutego 2015 roku. Wytyczne do przygotowania rozprawy doktorskiej w formie maszynopisu książki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego .....	36



## Przedmowa

**V**eritas et libertas głosi motto Uniwersytetu Łódzkiego. W poszukiwaniu prawdy naukowej i w ramach wolności dociekań naukowych rozprawa doktorska zajmuje miejsce szczególne. Często jest pierwszym, w pełni dojrzałym dziełem, w którym autor musi zmierzyć się z wyzwaniem określenia stopnia swego współuczestnictwa w rozwoju nauki.

Czy wolność w nauce oznacza dowolność formy, a narzucenie zasad i reguł oznacza tworzenie barier w poszukiwaniu prawdy? Odpowiedź na powyższe pytania brzmi: nie. Przestrzeganie zasad i reguł oraz nadanie określonej formy pracy naukowej ułatwiają

tworzenie nauki, pozwalając skupić się na właściwym poszukiwaniu prawdy w ramach swobody dociekań naukowych.

Niniejszy przewodnik autorstwa Profesora Czesława Sikorskiego stanowi kompendium wiedzy na temat zasad pisania prac naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem rozprawy doktorskiej. Omówiono w nim aspekty formalnoprawne oraz zaprezentowano najlepsze praktyki dotyczące opracowania treści rozprawy. Ów przewodnik napisany zrozumiałym i przejrzystym językiem przeprowadzi czytelnika przez meandry przygotowywania doktoratu.

Doktorant znajdzie w nim praktyczne uwagi dotyczące zasad formułowania tematu, tytułu rozprawy, podziału treści pracy, wyboru metod i technik badawczych oraz reguł interpretacji wyników badań, tworzenia bibliografii oraz spisów tabel i ilustracji, a także wytyczne odnośnie do pisania autoreferatu rozprawy. Cennym uzupełnieniem przewodnika są załączone do rozważań uchwały Rady Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Łódzkiego, które stanowią podstawę prawną poruszanych w nim zagadnień.

Jestem głęboko przekonany, że opracowanie to ułatwi doktorantom pracę nad dysertacją, która będzie stanowić zwieńczenie ich kilkuletnich poszukiwań naukowych.

*Tomasz Czapla*



# 1

## *Wymogi ustawowe*

**P**racą doktorską jest oryginalnym opracowaniem naukowym, napisanym samodzielnie przez doktoranta pod opieką naukową promotora. Promotor doradza określony sposób ujęcia problemu lub metody jego rozwiązania, ale ostateczny wybór pozostawia autorowi. Rolą promotora jest również ocena fragmentów i całości rozprawy, aby zapewnić taki poziom naukowy opracowania, który mógłby być podstawą do nadania stopnia naukowego doktoranta autorowi. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że doktorat jest pracą twórczą, która wyrasta z osobistej ambicji, zainteresowań badawczych i twórczej po-

trzeby autora. Stąd głębsze ingerencje promotora poza ogólną radą i inspiracją są niewskazane.

Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie ustawy – „Prawo o szkolnictwie wyższym”, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw wprowadza instytucję promotora pomocniczego jako fakultatywną w przewodzie doktorskim. Promotorem pomocniczym może być doświadczony doktor będący specjalistą w tej samej lub zbliżonej problematyce, którą w swojej rozprawie zajmuje się doktorant. Rolą promotora pomocniczego jest pomoc

doktorantowi w poszukiwaniu oryginalnego rozwiązania problemu naukowego poprzez dyskusję i wskazywanie źródeł literaturowych.

W pracy doktorskiej wymaga się od autora umiejętności postawienia problemu, doboru materiału badawczego i wyboru właściwych metod opracowania. Jako praca twórcza, rozprawa doktorska powinna zawierać określenie nowych, a więc dotychczas niedostrzeżonych, związków między zjawiskami i pojęciami. Zgodnie z art. 13 ustawy z 18 marca 2011 roku, twórczy charakter ma również praca doktorska, w której dokonano krytycznego rozpoznania rzeczywistości w drodze analizy opisowej lub wskazano metody jej badania. Mówiąc inaczej, praca doktorska odpowiada wymaganiom ustawowym w zakresie osiągnięcia naukowego, jeżeli spełnia przynajmniej jeden z poniższych warunków:

1) zawiera analizę dedukcyjną zmieniającą zakres znaczeniowy dotychczas używanych pojęć lub wprowadzającą nowe pojęcia;

2) zawiera model wyjaśniający określone zjawisko w sposób poszerzający dotychczasową wiedzę;

3) zawiera empiryczną weryfikację oryginalnej hipotezy;

4) zawiera krytyczną analizę określonych procesów lub zjawisk, stanowiącą podstawę do formułowania nowych twierdzeń lub hipotez badawczych;

5) zawiera opracowanie nowej metody do badania określonego zjawiska lub rozwiązania określonego problemu, albo uzasadnienie nowego zastosowania wcześniej znanej metody.

Zgodnie z obowiązującym prawem, praca doktorska może mieć formę maszynopisu, wydanej książki, spójnego tematycznie zbioru artykułów opublikowanych lub przyjętych do druku w czasopismach naukowych. Rozprawą doktorską może być również samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej, jeżeli wykazuje ona indywidualny wkład jej autora przy opracowywaniu koncepcji, wykonaniu badań oraz interpretacji wyników.





## 2

### *Temat i tytuł pracy*

Dokonując wyboru tematu pracy doktorskiej, należy przede wszystkim zwrócić uwagę, aby mieścił się on w problematyce nauk o zarządzaniu. Jakkolwiek wątpliwości co do tego mogą bowiem sprawić, że komisja doktorska, w której przewód był prowadzony, może być uznana przez Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułów za niewystarczająco kompetentną. Konsekwencją tego jest anulowanie decyzji Rady Wydziału o nadaniu stopnia doktora i sformułowanie wniosku o skierowanie pracy doktorskiej do ponownego ubiegania się o otwarcie przewodu w innej dyscyplinie.

Wybór tematu pracy wymaga we „Wstępie” przynajmniej krótkiego uzasadnienia. Najczęściej jest to odwołanie się do niedostatecznego opisanego w literaturze poruszanych w pracy zagadnień lub braku większych czy bardziej kompleksowych badań, zwłaszcza wtedy, gdy na potrzeby pracy takie badania zostały przeprowadzone. Uzasadniając wybór tematu, można również zwrócić uwagę na ważność lub aktualność problemu pracy dla praktyki. Nie należy natomiast uzasadniać wyboru tematu zainteresowaniami naukowymi doktoranta, bo chociaż są one bardzo ważne dla jakości rozprawy, poza nim samym i jego

promotorem nie mają znaczenia dla osób dokonujących jej oceny.

O temacie pracy informuje jej tytuł, a w każdym razie powinien informować. Niedopuszczalne są więc tytuły-zagadki, metafory i pytania, często stosowane w opracowaniach publicystycznych i popularyzatorskich, jak na przykład: „Chora dusza organizacji”, „Mroczne tajemnice outsourcingu” lub „Czy controlling da się lubić?”. Tytuł pracy doktorskiej powinien jasno informować, na czym polega jej problem, bez udziwnień mających na celu wzbudzenie zainteresowania u potencjalnego czytelnika, co często bywa stosowane w komercyjnych wydawnictwach. Przykładem poprawnego sformułowania mogą być tytuły: „Wpływ stylu kierowania na innowacyjność zespołu” lub „Modele asymilacji zmian w systemie organizacyjnym”.

Należy także pamiętać, aby tytuł nie był zbyt długi. Długie sformułowanie tytułu jest często spotykanym błędem, który wynika z niczym nieuzasadnionego przekonania, że tytuł powinien informować nie tylko o problemie pracy, ale również o jego uwarun-

kowaniach, przedmiocie i zakresie badań itp. Podany wyżej tytuł pracy doktorskiej mógłby więc zostać niepotrzebnie rozszerzony na przykład tak: „Wpływ demokratycznego stylu kierowania na innowacyjność zespołu projektowego działającego w warunkach niepewności organizacji na silnie konkurencyjnym rynku”. Mimo że sformułowanie to dokładniej informuje o zamierzeniach badawczych autora, to ma ono tę zasadniczą wadę, że wielość słów zaciemnia główny problem, któremu poświęcona jest praca. Te wszystkie dodatkowe informacje zawarte w tytule mogą i powinny być zasygnalizowane we „Wstępie”, a następnie rozwinięte w dalszych częściach rozprawy.

Z zasady, że tytuł pracy naukowej, a taką jest praca doktorska, powinien informować o problemie, któremu jest ona poświęcona, wynika, że nie może być on z kolei zbyt krótki, czyli informujący jedynie o przedmiocie rozważań, jak na przykład „Metody pozyskiwania pracowników”. Taki tytuł byłby właściwy i zupełnie wystarczający w przypadku opracowania dydaktycznego, ale nie w przypadku dysertacji doktorskiej.



### 3

## *Co powinien zawierać „Wstęp”*

„Wstęp” w pracach na stopień naukowy doktora odgrywa znacznie większą rolę niż w innych opracowaniach naukowych. We „Wstępie” autor powinien poinformować o istocie problemu będącego treścią jego rozważań oraz o zamierzonym sposobie jego rozwiązania. Informacje zawarte we „Wstępie” mają ułatwić zadanie recenzentom pracy. Jasne określenie zamierzeń autora pozwala łatwiej dokonać oceny stopnia ich realizacji w pozostałej części pracy. „Wstęp” zbyt krótki i ogólny skazuje recenzenta na samodzielne od-

krywanie, co autor ma na myśli, a to w przypadku złożonej problematyki zwykle nie jest łatwe. Wynikająca stąd irytacja recenzenta rzadko kiedy dobrze służy interesowi autora.

Właściwie napisany „Wstęp” powinien zawierać:

- 1) uzasadnienie wyboru tematu pracy,
- 2) przedmiot badań, cel pracy i problem badawczy,
- 3) tezę, hipotezę i pytania badawcze,
- 4) metodę realizacji celu pracy,
- 5) krótkie omówienie struktury pracy.

## ***Przedmiot badań***

O uzasadnieniu wyboru tematu rozprawy doktorskiej była już mowa w poprzednim punkcie, przejdźmy zatem do przedmiotu badań. W naukach o zarządzaniu przedmiotem badań w pracy doktorskiej jest określony fragment rzeczywistości społecznej, którymi mogą być proces, zjawisko, cecha organizacji, grupy lub relacji społecznych w jakiś sposób związane z zarządzaniem. Wymagane jest w miarę dokładne określenie granic tego przedmiotu, tak aby nie było wątpliwości, czym autor zamierza się zająć w swoich rozważaniach, a co chce pominąć. Przedmiotem badań może być na przykład „kultura organizacyjna”, ale lepiej, jeśli autor doda na przykład, że „kultura organizacyjna zespołu projektowego działającego na rynku e-commerce”.

## ***Cel pracy***

Znając przedmiot badań, można dopiero sformułować cel pracy. Praca doktorska musi mieć cel poznawczy, którego realizacja w jakimś stopniu wzbogaca teorię. W związku z tym używa się niekiedy określenia „cel teoriopoznawczy”, które jest niewłaściwe. Teoria poznania, czyli epistemologia, jest jednym z głównych działów filozofii, a prace z zarządzania z pewnością nie dotyczą tej dziedziny.

Sformułowanie celu poznawczego dysertacji doktorskiej musi wyraźnie wskazywać, na czym ma polegać wkład autora do nauki o zarządzaniu. Takim celem może być opracowanie modelu wyjaśniającego okre-

ślone zjawisko lub proces, opracowanie nowej metody lub nowe zastosowanie znanej metody, weryfikacja hipotezy. Niekiedy, choć rzadko, samo postawienie problemu lub sformułowanie hipotezy może być uznane za wkład do teorii zarządzania, pod warunkiem, że ów problem lub hipoteza są wystarczająco oryginalne, a zarazem ważne dla tej nauki. Celem poznawczym nie może być natomiast sama analiza lub opis jakiegoś zjawiska w praktyce, chyba że jest to zjawisko nowe lub odkryte przez autora.

Dobrze, choć nie jest to konieczne, gdy w pracy doktorskiej sformułowano także cel aplikacyjny (praktyczny). Taka rekomendacja dla praktyki wskazuje na to, że autor dostrzega związek między swoimi rozważaniami teoretycznymi a praktyką i potrafi określić sposób wykorzystania wyników swojej pracy, co oczywiście zwiększa jej wartość. Należy jednak pamiętać, że samo rozwiązanie praktycznego problemu, czyli pozostanie wyłącznie przy celu aplikacyjnym nie jest wystarczające w przypadku rozprawy doktorskiej, która ma być dziełem naukowym.

Oprócz celu uważanego za główny, autor pracy może również określić cel lub cele uboczne. Nie należy jednak przesadzać w ich mnożeniu. Zbyt duża liczba celów ubocznych wskazuje bardziej na zbyt małą koncentrację autora na zagadnieniu podstawowym aniżeli na bogactwo wniosków, które mają wynikać z jego badań. Z całą pewnością celów pracy doktorskiej nie powinno się dzielić na ogólne i szczegółowe. Tymczasem zdarza się, że autor, który deklaruje opracowanie jakiegoś modelu, wymienia cele szczegółowe, które musi po drodze zrealizować, jak na przykład studia literaturowe, pomiar zjawiska, badania porów-

nawcze itp. Otóż są to tylko elementy procedury badawczej, którą autor musiał zastosować, aby rozwiązać dany problem naukowy. Do kompletu powinien więc jeszcze dodać opanowanie umiejętności czytania i pisania. Nie ma sensu traktować tych kolejnych etapów postępowania jako celów, o których należy poinformować czytelnika we „Wstępie”.

Z celem pracy związany jest ściśle problem badawczy, czyli pytanie, na które poszukuje się odpowiedzi na drodze badań naukowych. Poprawnie sformułowany problem powinien obejmować zagadnienia na tyle szczegółowe, aby można było objąć badaniami całą ich klasę.

### *Teza*

Teza lub tezy pracy oznaczają punkt oparcia, podstawę poznawczą, którą przyjmuje autor, dążąc do rozwiązania problemu naukowego. Teza jest bowiem założeniem wyjściowym, które dotyczy stanu wiedzy odnośnie do danego zjawiska, stanu rzeczy lub sytuacji i którą przyjmuje się jako pewną, niepodlegającą weryfikacji. Taki fundament poznawczy nie powinien budzić wątpliwości. Formułując określoną tezę, należy zatem odwołać się do twierdzeń dobrze udokumentowanych na gruncie danej dyscypliny naukowej. Nie zawsze przy tym wystarczy powołanie się na zdanie uznanego powszechnie autorytetu, jeśli nie ma ono dostatecznego uzasadnienia w postaci wyników poprawnych metodologicznie badań empirycznych lub poprawnej logicznie analizy dedukcyjnej.

Niekiedy tezami nazywa się konkluzje, do których dochodzi autor pracy doktorskiej. Nie jest to określenie prawidłowe, chociaż konkluzje te mogą oczywiście stać się tezami dla kogoś, kto przystępuje do realizacji jakiegoś projektu badawczego.

Przykładami tez pracy doktorskiej mogą być następujące sformułowania:

„Im większe są trudności firmy w pozyskiwaniu z otoczenia zasobów finansowych, technicznych i ludzkich, tym bardziej elastyczna powinna być jej struktura organizacyjna” lub

„Im wyższy jest stopień sformalizowania organizacji, tym mniejsze znaczenie ma kreatywność jej pracowników”.

### *Hipoteza*

W przeciwieństwie do tezy, hipoteza jest tylko przypuszczeniem na temat jakiegoś zjawiska, cechy rzeczy, procesu lub sytuacji. Należy więc dopiero sprawdzić prawdziwość tego przypuszczenia, czyli dokonać weryfikacji hipotezy. Sformułowanie hipotezy metodologicznie poprawnej nie jest łatwe. Muszą być spełnione określone warunki, aby hipotezę można było uznać za prawidłową.

Po pierwsze, przypuszczenie na temat określonej prawidłowości nie może być oczywiste z empirycznego lub logicznego punktu widzenia. Ta oczywistość może wynikać ze zdroworozsądkowego, potocznego doświadczenia lub z dotychczasowego, metodologicznie ugruntowanego stanu wiedzy w danej dziedzinie. Nie należy zatem wyważać otwartych drzwi, bo tego

rodzaju projekty są poznawczo bezwartościowe. Bez wartości jest zatem na przykład hipoteza, że niesolidność kooperantów utrudnia realizację celów przedsiębiorstwa, jak i na przykład hipoteza, że smukła struktura organizacyjna pogarsza sprawność systemu komunikacyjnego w firmie.

Po drugie, tak jak nie można przyjmować hipotezy oczywistej po to, by potem tryumfalnie obwieścić jej weryfikację, tak również nie można przyjmować hipotezy w oczywisty sposób fałszywej po to, by z równym tryumfem dowieść jej falsyfikacji, zakładając na przykład, że centralizacja uprawnień decyzyjnych zawsze usprawnia proces zarządzania organizacją.

Po trzecie, hipoteza powinna dotyczyć istotnych dla danej dziedziny nauki problemów oraz zagadnień istotnych dla rozwiązania przyjętego w rozprawie problemu badawczego. W odniesieniu do spraw marginalnych, mających luźny związek z badanym problemem nie powinno się formułować hipotez badawczych, ponieważ niepotrzebnie zaciemniają one perspektywę zamierzeń poznawczych autora pracy. Tak więc zajmując się na przykład problematyką *employer branding*, nie ma sensu formułować przy okazji hipotez na temat kulturowych uwarunkowań motywacji kandydatów do pracy.

Po czwarte, hipotezami naukowymi mogą być tylko twierdzenia ogólne. Hipotezę naukową może być zatem twierdzenie, że konflikty funkcjonalne w organizacji mają większy wpływ na wydajność pracy niż konflikty strukturalne, ale nie będzie nią twierdzenie, że w jakiejś firmie X konflikty między pracownikami mają wpływ na niską wydajność pracy.

Po piąte, hipoteza musi być jednoznacznie i szczegółowo sprecyzowana, tak aby nie było wątpliwości, że można ją logicznie lub empirycznie zweryfikować. Jeśli więc ktoś formułuje hipotezę, że kultura organizacyjna wpływa na rzeczywisty stopień sformalizowania organizacji, to musi zdawać sobie sprawę, że nie da się jej zweryfikować dopóki nie określi się, jakie konkretnie wzory kulturowe mają ten wpływ, w jaki sposób można zmierzyć zarówno ten wpływ, jak i ów stopień sformalizowania i wreszcie jakich aspektów lub obszarów funkcjonowania organizacji ta zależność ma dotyczyć.

Należy też wyraźnie zaznaczyć, że w dobrej pracy doktorskiej nie powinno być nadmiaru hipotez. Ich liczba powinna wynikać ze stopnia złożoności problemu naukowego rozprawy, przy czym ów stopień złożoności także nie powinien być wysoki. Im bardziej złożony problem, tym większe jest bowiem prawdopodobieństwo, że autor ma trudności z jego jasnym sformułowaniem, a co za tym idzie – pomysł na pracę doktorską nie jest jeszcze wystarczająco dojrzały. Na ogół powinno się poprzestać na sformułowaniu jednej do trzech hipotez. Tymczasem doktoranci wykazują niekiedy zadziwiająco i całkowicie zbędną pomysłowość w ich formułowaniu, wychodząc zapewne z założenia, że świadczy to pozytywnie o głębokości analizy interesującego ich problemu naukowego.

Nie należy również dzielić hipotez na podstawowe i uzupełniające. Zamiast tych drugich lepiej sformułować pytania badawcze, które są uszczegółowieniem problemu badawczego, rozebraniem go na czynniki pierwsze. Sformułowanie tych pytań jest bardzo po-

mocne, pozwala bowiem określić, jakie informacje powinny być pozyskane na potrzeby prawidłowego rozwiązania problemu naukowego rozprawy.

Trzeba wreszcie stwierdzić, że sformułowanie hipotezy we „Wstępie” nie zawsze jest konieczne. Bywają prace doktorskie, których wartość polega nie na rozwiązaniu, ale na samym postawieniu zupełnie nowego problemu naukowego. W przypadku takich prac hipoteza lub hipotezy badawcze są wynikiem, a nie punktem wyjścia rozważań.

A oto dwa przykłady poprawnie sformułowanych hipotez:

– „Przedmiotowa specjalizacja komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa budowlanego pozwala szybciej reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym aniżeli specjalizacja technologiczna”;

– „Im bardziej homogeniczna jest kultura organizacyjna grupy pracowniczej, tym większy będzie opór przeciwko zmianom w sposobie funkcjonowania tej grupy”.

Jeśli problemem badawczym jest na przykład długość czasu potrzebnego do osiągnięcia celu reorganizacji, to przykładami pytań badawczych mogą być następujące pytania:

– Jaki wpływ na czas realizacji celu zmiany ma skład i sposób funkcjonowania zespołu organizatorskiego?

– Jakie znaczenie ma z tego punktu widzenia sposób zbierania informacji o przedmiocie zmiany?

– Jaki może być wpływ wyboru metody projektowania zmiany?

– Jaki jest wpływ oporu przeciwko zmianie, jego przyczyn i sposobu pokonywania?

– Jakie znaczenie mają mierniki oceny stopnia realizacji celu zmiany?

– Jaki jest wpływ nacisków ze strony otoczenia reorganizowanej firmy?

## *Metoda*

We „Wstępie” należy wskazać metodę, za pomocą której autor pracy doktorskiej zamierza rozwiązać określony problem naukowy, czyli zweryfikować przyjęte hipotezy. W przypadku weryfikacji logicznej metodą tą jest analiza dedukcyjna, która polega na sprawdzeniu, czy dana hipoteza ma wystarczającą zdolność wyjaśnienia wszystkich faktów znanych podczas jej formułowania. W przypadku weryfikacji empirycznej w grę wchodzić dwie podstawowe metody naukowe: obserwacja i eksperyment. Obserwacja naukowa jest ścisłym i z góry ukierunkowanym zapisem spostrzeżeń dotyczących określonej rzeczy, zjawiska lub procesu w warunkach naturalnych, bez ingerencji obserwatora. W badaniach prowadzonych na gruncie nauki o zarządzaniu rozróżnia się często obserwację nieuczestniczącą i uczestniczącą. W tej pierwszej obserwator znajduje się poza badanym obiektem, w tej drugiej jest natomiast jednym z uczestników badanych zjawisk i procesów, będąc na przykład pracownikiem firmy, w której jednocześnie prowadzi badania naukowe.

W ramach metody obserwacyjnej w naukach o zarządzaniu stosuje się najczęściej techniki analizy dokumentów oraz techniki socjologiczne: ankietę

i wywiad. Należy przy tym pamiętać, że w przypadku analizy dokumentów przedmiotem badania jest stan formalny obiektu, a nie stan rzeczywisty. W przypadku zaś ankiety i wywiadu – opinie respondentów na temat tego stanu, a nie ów stan jako taki.

Eksperyment naukowy polega na celowym wywołaniu określonego zjawiska lub umieszczeniu badanego obiektu w warunkach, w których objawy interesujące badacza staną się najbardziej widoczne. W przeciwieństwie do obserwacji, eksperymentowanie polega na świadomym sterowaniu przyczynami zjawiska lub procesu po to, aby wykryć zachodzące związki przyczynowo-skutkowe. Tak na przykład można zwiększać i zmniejszać natężenie oświetlenia w pomieszczeniu pracowniczym, badając jego wpływ na tempo i jakość pracy lub stopień zmęczenia pra-

cowników. Stworzenie właściwych warunków eksperymentalnych jest jednak trudne. Chodzi bowiem o to, aby poza sterowanym przez eksperymentatora czynnikiem, żaden inny czynnik nie miał w tym czasie wpływu na badane zjawisko.

### ***Struktura pracy***

„Wstęp” powinno kończyć krótkie omówienie struktury pracy, czyli treści poszczególnych rozdziałów. Jest to ważna informacja o tym, jak autor realizuje cel swojej rozprawy, jakie zasadnicze zagadnienia uznaje za ważne i w jakiej kolejności je omawia.





## 4

### *Podział treści pracy, redakcja i tok wywodu*

Zasadniczą część pracy doktorskiej tworzą rozdziały, w których w sposób uporządkowany i w logicznej kolejności powinny być przedstawione poruszane zagadnienia. Nie można z góry określić optymalnego przedziału, w którym powinna mieścić się liczba stron tekstu rozprawy i liczba rozdziałów, na które ów tekst został podzielony. Jedno i drugie zależy bowiem od stopnia złożoności problematyki i przyjętej metody badawczej. Ogólnie przyjęta zasada jest taka, że pisząc pracę doktorską, należy pamiętać o właściwym doborze zagadnień oraz właściwej głębokości ich analizy. Oznacza to, że należy ograniczyć się do zagadnień ab-

solutnie niezbędnych do rozwiązania problemu pracy, a w ich analizie posunąć się tylko tak daleko, aby w sposób uprawniony można było formułować wnioski, które do rozwiązania tego problemu prowadzą. Rozważania zawarte w rozdziałach nie mogą być zatem zbyt powierzchowne, ale, wbrew temu, co niekiedy sądzą doktoranci, rozważania te nie mogą również obejmować kwestii drugoplanowych, mało ważnych z punktu widzenia zasadniczego problemu pracy, albo tylko luźno czy wręcz w ogóle się z nim niewiążących. Takie częste odchodzenie od głównego nurtu rozważań nie świadczy o erudycji autora, tylko o jego braku

umiejętności klarownego wywodu. W pracy doktorskiej trzeba napisać na dany temat wszystko, co trzeba, a nie wszystko, co się na ten temat wie.

Niezależnie od takiej czy innej liczby rozdziałów treść dysertacji doktorskiej, pomijając wcześniej omówiony „Wstęp”, należy podzielić na trzy części: wstępną, zasadniczą i końcową. Każdej z tych części może być poświęcony jeden lub więcej rozdziałów. Zwykle część zasadnicza jest najbardziej rozbudowana i składa się co najmniej z dwóch rozdziałów.

### *Część wstępna*

W części wstępnej (pierwszy i ewentualnie drugi rozdział) należy przede wszystkim dokonać ustaleń terminologicznych, wyjaśniając znaczenie podstawowych pojęć. Należy zwrócić przy tym uwagę na różnice, jakie w rozumieniu tych pojęć występują w literaturze przedmiotu, i starać się określić ich przyczyny. Konieczne jest wskazanie, jaką terminologią będzie posługiwać się autor w dalszej części pracy. Przyjęcie ustaleń terminologicznych może być rezultatem wyboru znaczeń pojęć spośród występujących w literaturze albo oryginalną propozycją autora. W obu przypadkach konieczne jest uzasadnienie. Błędem, który niekiedy można spotkać w pracach doktorskich, jest brak deklaracji terminologicznej autora lub brak jej uzasadnienia.

Część wstępna powinna zawierać ponadto charakterystykę dotychczasowego stanu wiedzy dotyczącej przedmiotu rozprawy, omówienie dotychczasowych sposobów podejścia i kierunków badawczych, przed-

stawienie ewolucji poglądów itp. Dobrze jest przy tym pogrupować stanowiska różnych autorów, wskazując na różnice i podobieństwa występujące między nimi.

### *Część zasadnicza*

Najbardziej rozbudowana część zasadnicza pracy doktorskiej (drugi, trzeci i ewentualnie czwarty rozdział) powinna obejmować analizę krytyczną dotychczasowych poglądów, będącą punktem wyjścia do prezentacji własnej koncepcji. Polemika z poglądami innych autorów musi być należycie uzasadniona, to znaczy powinna być skoncentrowana na wychwytywaniu błędów logicznych w postaci pochopnych uogólnień lub konkretyzacji, braku wystarczającej empirycznej podstawy do formułowania twierdzeń itp. Na tle wytkniętych błędów, braków i niejasności w dotychczasowych sposobach podejścia do danego problemu można w sposób bardziej zasadny i lepiej udokumentowany przedstawić własne poglądy dotyczące sposobu rozwiązania tego problemu.

W części zasadniczej konieczne jest uzasadnienie teoretyczne sposobu rozwiązania problemu, które polega na stwierdzeniu zgodności z przyjętymi w nauce o zarządzaniu twierdzeniami, koncepcjami i teoriami, których słuszności autor nie kwestionuje. Uzasadnieniem teoretycznym może być niekiedy zbudowanie modelu wyjaśniającego.

Przyjęte w pracy doktorskiej hipotezy są najczęściej weryfikowane w badaniach empirycznych. Prezentacja wyników tych badań stanowi istotny element (zwykle osobny rozdział) części zasadniczej pracy.

Na podstawie wyników tych badań dokonać trzeba empirycznego uzasadnienia rozwiązania problemu rozprawy doktorskiej.

### ***Część końcowa***

Część końcowa pracy składa się z rozdziału podsumowującego całość rozważań lub osobnego „Zakończenia”; może również składać się zarówno z rozdziału podsumowującego, jak i z „Zakończenia”.

W części końcowej znajdują się zasadnicze wnioski dotyczące realizacji celu pracy. Dobrze jest, jeśli autor wyraźnie określi, w czym on sam upatruje oryginalność uzyskanych wyników. Nie powinien więc kierować się fałszywą skromnością, licząc na to, że ocena oryginalności należy do recenzentów. Doktorant zawsze lepiej wychodzi na tym, gdy stara się ułatwić, a nie utrudnić recenzentom zadanie. W części końcowej powinna zatem znaleźć się autorska opinia na temat znaczenia rozwiązania danego problemu naukowego dla teorii, a także próba określenia dalszych kierunków badań w danym obszarze, a w szczególności wskazanie, w jakich innych badaniach uzyskane wyniki mogą być punktem wyjścia i poznawczą podstawą.

Oprócz celów poznawczych w pracach doktorskich formułuje się zwykle również cele aplikacyjne, w części końcowej należy zatem wskazać, jakie są możliwości wykorzystania uzyskanych wyników w praktyce zarządzania. Znajduje to najczęściej wyraz w sformułowaniu stosownych rekomendacji dla praktyki.

### ***Konstrukcja pracy doktorskiej***

Przy podziale dysertacji doktorskiej na rozdziały należy wziąć pod uwagę wyraźne wyodrębnienie i jednolitość tematyczną ich treści. Ponadto należy zadbać o to, aby nie było zbyt wyraźnych dysproporcji w objętości rozdziałów, psujących harmonię konstrukcji pracy. Każdy rozdział dzieli się na podrozdziały, które można z kolei podzielić na punkty, a te ostatnie na podpunkty. Głębokość tego podziału zależy od objętości rozdziału. Pamiętać bowiem należy, że najmniejszy wyodrębniony fragment pracy liczyć powinien co najmniej 3–5 stron znormalizowanego maszynopisu. Dzielenie tekstu na mniejsze fragmenty, stosowane często w podręcznikach i poradnikach, w pracy doktorskiej uważane jest za zbytne rozdrobnienie tekstu.

Najbardziej właściwym ze względu na czytelność sposobem oznaczania rozdziałów i ich części jest sposób numeryczny, przy którym kolejne cyfry oznaczają kolejność rozdziału, następnie podrozdziału, punktu i ewentualnie podpunktu. Na przykład 2.1 oznacza pierwszy podrozdział drugiego rozdziału. Jeśli dzielimy ten podrozdział na punkty, to oznaczamy je kolejno: 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 itd. W przypadku dalszego podziału na podpunkty, w ich oznaczeniu pojawia się kolejna, czwarta cyfra, na przykład 2.1.3.1, 2.1.3.2 itd.

Przy podziale tekstu należy pamiętać, że podział oznacza zawsze wyodrębnienie co najmniej dwóch części. Warto przypomnieć tę oczywistą zasadę, bo nierzadko się zdarza, że doktoranci o niej zapominają. Bywa więc, że wyróżnia się na przykład czwarty podrozdział w rozdziale pierwszym – 1.4, w którym

z kolei znajduje się tylko jeden punkt – 1.4.1 i na tym koniec. W takim wypadku nie ma żadnego podziału, a podrozdział 1.4 nie wiadomo dlaczego ma dwa tytuły. Czasem bywa tak, że między tytułem podrozdziału a tytułem tego jednego jedynego punktu został zamieszczony jakiś tekst. Autor wówczas zakłada, że ten tekst odnosi się do tytułu podrozdziału, więc przechodząc do bardziej szczegółowych rozważań, ma prawo wyodrębnić osobny punkt i odpowiednio go zatytułować. Jest to poważny błąd konstrukcyjny, ponieważ tytuł wyodrębnionej części pracy, w tym wypadku podrozdziału, odnosi się do całej treści w tej części zawartej, a więc również do tego, o czym autor pisze w owym osobnym punkcie. Chcąc uniknąć takich błędów, należy dzielić rozdziały i podrozdziały na co najmniej dwie części, każdej z nich nadając osobny tytuł oraz każdą oznaczając stosownym symbolem cyfrowym.

### ***Prezentacja treści***

Niezależnie od uzyskanych wyników związanych z realizacją celu pracy, jej ocena zależy także od sposobu prezentacji jej treści. Rozprawa doktorska powinna być napisana w sposób czytelny, jasno informujący o zamierzeniach jej autora i ułatwiający podążanie za jego tokiem myślenia. Aby tak było, muszą być spełnione określone warunki.

Pierwszym z nich jest adekwatność tytułów poszczególnych części pracy (rozdziałów, podrozdziałów, punktów i podpunktów) do ich treści. Należy zwrócić przy tym uwagę, aby tytuł mniejszej części

pracy nie pokrywał się z tytułem jej większej części, na przykład tytuł rozdziału nie może być taki sam jak tytuł całej pracy. Taki błąd sugeruje, że reszta tekstu poza tym rozdziałem jest już niepotrzebna, co oczywiście nie jest prawdą, a jedynie świadczy o nieumiejętności autora ujęcia w tytule istoty treści rozdziału.

Drugim z tych warunków jest odpowiedni język rozprawy. Przede wszystkim należy zadbać o przestrzeganie reguł obowiązujących w poprawnej polszczyźnie. Należy też pamiętać o tym, że język naukowy, którym pisana jest praca doktorska, musi być precyzyjny, ale to nie znaczy, że powinien być hermetyczny. Zdarza się, że autor dysertacji doktorskiej obawia się pisać ją prostym językiem, który – jak sądzi – niedostatecznie wskazuje na jej naukowy charakter. Efektem tego jest pseudonaukowy styl z fatalną manierą tworzenia niepotrzebnie nowych pojęć lub zastępowania ich polskich znaczeń obcojęzycznymi, na przykład nie „wymiar” tylko „dymensja”, nie „zespołowość” tylko „teamizm”, nie „rozgraniczenie” tylko „delimitacja” (przywołane przykłady zaczerpnięto z autentycznej pracy doktorskiej). Pewien doktorant rezultat swojej pracy określił jako „opracowanie fazowego modelu kontinuum materializacji celu działania zespołu zadaniowego i teleologii efektu pracy”. Prawda, że robi to wrażenie?

Kolejny błąd w prezentacji treści rozprawy, to pokusa zakamuflowanego podziału tekstu na mniejsze części przez stosowanie śródtytułów. To, co jest przyjęte w podręcznikach i poradnikach, choćby takich jak niniejszy przewodnik, niekoniecznie wpływa na poprawę czytelności pracy doktorskiej.

W opracowaniu tekstu rozprawy bardzo ważne jest unikanie dygresji odwracających uwagę czytelnika od głównego nurtu rozważań. Powody odchodzenia od zasadniczego tematu są zwykle dwa. Pierwszy, to brak umiejętności przystosowania informacji czerpanych z literatury do własnych potrzeb, czyli wyrwania ich z kontekstu, w którym posługują się nimi inni autorzy, z których publikacji się korzysta. W rezultacie doktorant gubi własny wątek i podąża za tokiem rozumowania innego autora. Drugi powód, to chęć pochwalenia się erudycją przez pisanie o wszystkim, co się wie. Jak jednak wiadomo, dużo lepsze rezultaty są wtedy, gdy się wie, o czym się pisze.

Generalnie, w prezentacji treści pracy doktorskiej chodzi o pokazanie i utrzymanie jasnego kierunku wyводу prowadzącego do osiągnięcia celu pracy. Nie zaszkodzi określić ten kierunek i związane z nim zamierzenia autora na początku każdego rozdziału, a na jego końcu zamieścić podsumowanie nawiązujące do początkowego wprowadzenia. W podsumowaniu tym dobrze jest również pokazać związek zawartej w danym rozdziale treści z treścią rozdziału następnego. Jasny kierunek wyvodu wymaga przestrzegania podstawowych reguł logiki pisania tekstów naukowych. Pierwszą z nich jest zasada dedukcji, czyli stopniowego przechodzenia od zagadnień ogólnych do szczegółowych. Drugą zaś jest zasada łączności i wynikania. Tekst pracy nie może się składać z fragmentów, między którymi nie widać żadnego związku, co oznacza, że kolejność, w jakiej te fragmenty występują, jest zupełnie przypadkowa. Należy także unikać powtórzeń i powrotów do zagadnień już wcześniej opisanych.

W pracach doktorskich często pojawiają się rozmaite enumeratywne wyliczenia jakichś cech, czynników, warunków itp. elementów. Aby taka prezentacja była czytelna, należy zawsze najpierw wszystkie te elementy wymieniść, a dopiero potem je szczegółowo omawiać w takiej kolejności, w jakiej zostały wymienione. Jeśli się tej zasady nie stosuje, czytelnik łatwo może się zgubić i stracić orientację w tekście, zwłaszcza wtedy, gdy szczegółowa charakterystyka tych elementów obejmuje kilka lub więcej stron.

### ***Wymogi redakcyjne***

Wymogi redakcyjne pisania prac doktorskich nie odbiegają od ogólnie przyjętych dla opracowań naukowych. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na konsekwencję w doborze kroju czcionki i oznaczeń dla poszczególnych części pracy. Tytuły rozdziałów muszą wyglądać identycznie, ale muszą się różnić od wyglądu tytułów podrozdziałów, także pisanych identyczną czcionką we wszystkich rozdziałach. To samo dotyczy punktów i podpunktów. Należy też pamiętać, że tytuł kolejnej części pracy nie może znajdować się na samym końcu strony.

W tekście należy ostrożnie stosować wszelkie wytłuszczenia i podkreślenia. Jeśli autor się na nie decyduje, to powinien je ograniczyć tylko do zasadniczych pojęć lub twierdzeń. Jeszcze raz należy przypomnieć, że praca doktorska nie jest podręcznikiem ani poradnikiem.

W redakcji tekstu ważną rolę odgrywają akapity, których umiejętne stosowanie zwiększa czytelność

tekstu. Akapit oznacza fragment tekstu poświęcony jednej myśli, jednemu aspektowi danego zagadnienia. Poprzez wcięcie w lewym marginesie lub odstępowanie między wierszami zaznacza się podział tekstu na najmniejsze części. Właściwe stosowanie akapitów wymaga wyczucia, kiedy przechodzi się do następnej kwestii, którą warto wyodrębnić. Ogólna zasada jest taka, że akapity nie mogą być zbyt długie, na przykład jedna strona lub nawet więcej, bo wtedy tekst staje się nużący i mało czytelny. Z drugiej strony nie mogą one powtarzać się zbyt często (trzy, dwa a czasem tylko jedno zdanie), bo wtedy tekst staje się z kolei zbyt ogólnikowy i powierzchowny. Nie należy dążyć do tego, aby akapity były mniej więcej równe, bo ich długość zależy od tego, jak szczegółowo warto opisać daną kwestię, biorąc pod uwagę jej znaczenie dla toku prowadzonych rozważań.

Odwołania do źródeł literatury stosuje się w dwóch przypadkach. Po pierwsze wtedy, gdy dosłownie cytowany jest jakiś fragment obcego tekstu. Fragment ten jest ujmowany wówczas w cudzysłów i nie wolno w nim dokonywać żadnych zmian w porównaniu z tekstem oryginalnym. Jeśli jednak doktorant chce dokonać skrótu w tym tekście, to może to zrobić, wyraźnie zaznaczając wielokropkiem w nawiasie (...) miejsce usuniętej części tekstu. Może on także podkreślić lub wytłuszczyć szczególnie ważny fragment lub słowo, zaznaczając w nawiasie – (podkreślenie moje – inicjały imienia i nazwiska autora pracy doktorskiej). Cytaty powinny dotyczyć tylko definicji, ważnych i celnych sformułowań lub fragmentów tekstu, ale raczej niezbyt długich.

Generalnie, cytatów nie powinno być dużo. W przeciwnym wypadku praca lub jej dany rozdział czynią wrażenie wypisów z literatury, a nie samodzielnego opracowania autora. Odwołanie do źródła konieczne jest zawsze, kiedy referuje się czyjś oryginalny pogląd lub odwołuje się do czyjś stanowiska w danej sprawie. Ów pogląd lub stanowisko są wtedy streszczane słowami autora pracy i nie ma potrzeby ujmowania tego fragmentu tekstu w cudzysłów. W przypadku cytatów znak przypisu umieszcza się po zakończeniu cytowanego tekstu, zaś w przypadku streszczenia obcego tekstu – na zakończenie akapitu, w którym to streszczenie się znajduje. Jeśli odwołanie się dotyczy enumeratywnego wyliczenia jakichś cech lub obiektów, na przykład czynników sprzyjających decentralizacji uprawnień decyzyjnych, wówczas znak przypisu umieszcza się przed dwukropkiem, po którym owo wyliczenie następuje. Gdyby, co często się zdarza, znak przypisu umieścić na końcu, czyli po ostatnim z wyliczanych przykładowo czynników, mogłoby to sugerować, że tylko ten ostatni czynnik pochodzi z przywołanego źródła, a pozostałe są wynikiem twórczej inwencji autora pracy doktorskiej. Z odwołania do źródła można zrezygnować tylko w przypadku powoływania się na poglądy powszechnie znane i akceptowane, i – jako takie – często spotykane w literaturze przedmiotu.

Sposób redagowania przypisów może być dwójaki. Wygodniejszy dla autora, ale mniej wygodny dla czytelnika jest sposób harwardzki. Polega on na tym, że na zakończenie cytatu lub odwołania podaje się w nawiasie kolejno: nazwisko autora, rok wydania publikacji i numer strony, na przykład:

(Kozłowski, 2004, s. 83). Jeśli czytelnika interesuje tytuł przywołanego dzieła, to musi on zajrzeć do bibliografii na końcu pracy i tam poszukać go, kierując się nazwiskiem autora i rokiem wydania. Mniej wygodny dla autora, ale za to bez porównania wygodniejszy dla czytelnika jest sposób tradycyjny, kiedy przypis redagowany jest u dołu strony, na której odwołanie się znajduje. Należy przy tym pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Otóż przy pierwszym powołaniu się na dane źródło przypis powinien zawierać po kolei: inicjał imienia i nazwisko autora, tytuł książki lub artykułu, wydawnictwo, a w przypadku artykułu nazwę czasopisma, miejsce wydania (tylko w przypadku książki), rok wydania (w przypadku czasopisma numer i rok) oraz stronę lub strony (w przypadku artykułu nie ma potrzeby podawania strony), na przykład: G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 121. Przy ponownym odwołaniu się do tej samej pozycji stosuje się przypis skrócony. Gdy ponowne odwołanie następuje bezpośrednio po pierwszym, przypis brzmi: tamże albo *ibidem* lub w skrócie *ibid.* i numer strony. Jeśli jednak odwołanie do tej pozycji przedzielone jest odwołaniami do innych źródeł, a jest to zarazem jedyna pozycja tego autora, na którą doktorant powołuje się w pracy, wówczas podaje się nazwisko autora, informację o wcześniejszym przywołaniu dzieła: wydawnictwo cytowane, w skrócie wyd. cyt. lub *opus citatum*, w skrócie *op. cit.* i numer strony. Wreszcie, w wypadku jak wyżej, z tą różnicą, że w swojej pracy doktorant powołuje się także na inną lub inne jeszcze pozycje tego samego autora, treść przypisu jest następująca: nazwisko autora, tytuł książki lub artyku-

łu w całości, albo w skrócie umożliwiającym jednak prawidłową identyfikację, wyd. cyt. lub *op. cit.*, numer strony. Na przykład: Zieleniewski, *Organizacja zespołów...*, *op. cit.*, s. 209.

Ostatnim elementem, do którego należy zgłosić wymagania redakcyjne, są wszelkiego rodzaju wykresy, tabele, a także zdjęcia. Są to ważne elementy wzbogacające i ilustrujące tekst pracy doktorskiej. Pod warunkiem jednak, że tego tekstu nie zastępują i nie zdominują. Przede wszystkim należy więc pamiętać, że żaden z tych elementów nie może rozpoczynać wyodrębnionej części pracy. Po drugie, nie może on obejmować kilku stron pracy. W przypadku rozbudowanego wykresu, na przykład schematu struktury organizacyjnej, długiej tabeli lub kwestionariusza ankiety należy je zamieścić w załączniku do pracy, a nie w jej zasadniczym tekście. W tekście wystarczy wtedy powołanie się na odpowiedni numer załącznika. Wreszcie po trzecie, każdy z tych graficznych elementów musi być właściwie ponumerowany (osobno wykresy, osobno tabele i osobno zdjęcia) i opisany. W opisie trzeba podać numer i tytuł tego elementu oraz informację, czy jest to opracowanie własne, czy cytowane. W tym drugim przypadku trzeba podać pełny opis bibliograficzny cytowanej pozycji, niezależnie od tego, jak często w tekście autor pracy się na nią powołuje. Niekiedy bywa tak, że przywołany rysunek lub tabela są w mniejszym lub większym stopniu zmodyfikowane przez autora pracy. W takim wypadku informacja w opisie brzmi: opracowanie własne na podstawie – i tu podaje się przypis źródłowy w pełnym brzmieniu.





## 5

### *Wybór metod i technik badawczych*

W pracach doktorskich z zarządzania najczęściej stosowanymi metodami badań empirycznych są metody badań społecznych (ankieta i wywiad) i studium przypadku (*case study*). Rozdział poświęcony wynikom badań powinien zawierać komplet informacji na temat przedmiotu i celu badań, wyboru metody badań oraz sposobu ich przeprowadzenia. Szczegółowe informacje na ten temat są niezbędne do oceny metodologicznej poprawności przeprowadzonych badań, a co za tym idzie – oceny stopnia realizacji celu pracy doktorskiej.

Przedmiotem badań mogą być ludzie, zespoły, organizacje, procesy lub zjawiska. W każdym przypadku

należy wyraźnie określić, jakie cechy tych przedmiotów interesują doktoranta. W przypadku ludzi mogą to być na przykład zajmowane stanowisko pracy, zawód, wykształcenie lub wiek. W przypadku zespołu – na przykład czas jego funkcjonowania, cel lub kryterium doboru członków. W przypadku organizacji – na przykład obszar jej działania, wielkość lub typ własności. W przypadku procesu – na przykład stopień standaryzacji, miejsce przebiegu lub sposób sterowania. W przypadku zjawiska, takiego na przykład jak pojawianie się braków produkcyjnych, może to być jego częstotliwość, rodzaj usterek lub sposób ich sygnalizowania.

Wyraźne określenie cechy (lub cech) przedmiotu badania pozwala ocenić jej (ich) adekwatność w stosunku do celu pracy doktorskiej oraz użyteczność w weryfikacji przyjętych hipotez. Mało konkretnie określone cechy, które mają służyć do wyznaczenia przedmiotu badań, sprawiają, że jego granice stają się trudne do ustalenia. W tych warunkach uzyskane wyniki są mało wiarygodne.

Cel badań należy odróżnić od celu pracy doktorskiej. Zdarza się, że w części empirycznej pracy doktoranci takiego rozróżnienia nie dostrzegają i formułując cel badań, przytaczają sformułowanie celu pracy zawarte we „Wstępie”. Realizacji celu pracy służą jednak rozważania znajdujące się w całej pracy, a nie tylko analiza wyników badań w jej części empirycznej. Cel badań jest zawsze bardziej szczegółowy i konkretny, i jako taki może być potraktowany tylko jako środek do realizacji celu pracy doktorskiej.

Podstawowe znaczenie dla poprawności metodologicznej przeprowadzonych badań ma dobór próby badawczej, którą jest podzbiór pochodzący z populacji stanowiącej przedmiot badań. Określenie wielkości próby musi być zgodne z procedurą obowiązującą w metodologii badań naukowych, zwłaszcza jeśli ma to być próba reprezentatywna, czyli adekwatna do danej populacji. Należy pamiętać, że tylko taka próba umożliwi poprawne wnioskowanie, a więc na przykład weryfikację lub falsyfikację hipotezy. W przypadku braku próby reprezentatywnej można mówić co

najwyżej o wzmocnieniu lub osłabieniu danej hipotezy. Tymczasem w pracach doktorskich zdarza się, że autor usiłuje zweryfikować hipotezę na podstawie wyników badań przeprowadzonych na próbie niereprezentatywnej lub takiej, której reprezentatywności nie potrafi udowodnić. W opisie sposobu doboru próby trzeba uzasadnić losową lub nielosową metodę doboru. W przypadku doboru losowego trzeba z kolei uzasadnić wybór techniki losowania (indywidualne, systematyczne, warstwowe lub grupowe), zaś w przypadku doboru nielosowego trzeba wyjaśnić, dlaczego celowe określenie rodzaju i liczby badanych obiektów ma zapewnić większą wiarygodność uzyskanych wyników.

Wybór studium przypadku, jako metody badań, zwalnia co prawda z doboru próby, ale zarazem wymaga nie mniej przekonującego uzasadnienia prawidłowości wyboru danej organizacji jako badanego przypadku. Uzasadnienie to musi dotyczyć przede wszystkim typowości tej organizacji z punktu widzenia danego problemu naukowego. Takie uzasadnienie jest niezbędne, aby uzyskane wyniki można było traktować jako charakterystyczne dla całego przedmiotu badań, a nie tylko dla wybranej do badań organizacji.

W badaniach ilościowych konieczna jest statystyczna obróbka uzyskanych wyników. Szczegółowe operacje arytmetyczne i statystyczne zawarte w rozmaitych tabelach powinny być przedstawione w załączniku. Natomiast w tekście pracy trzeba podać, jakie narzędzia statystyczne wykorzystano.

## 6

### *Interpretacja wyników*

Interpretacja wyników badań jest próbą udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące ich znaczenia dla rozwiązania problemu naukowego pracy doktorskiej. Interpretacja ta polega na systematyzowaniu, wnioskowaniu i definiowaniu.

#### *Systematyzowanie*

Systematyzowanie wyników badań wyraża się w opracowaniu klasyfikacji lub typologii danych. Dokonując podziału systematycznego, należy wyraźnie określić jego kryterium i pamiętać o tym, że w danym

podziale może być ono tylko jedno. Można więc napisać na przykład, że badani respondenci ze względu na preferowany rodzaj motywacji dzielą się na zwolenników motywacji materialnej i pozamaterialnej, a ze względu na typ identyfikacji – na przedstawicieli identyfikacji kolektywnej i zwolenników identyfikacji dystrybutywnej. Nie wolno natomiast napisać, że w populacji respondentów można wyróżnić cztery ich grupy:

- zwolenników motywacji materialnej,
- zwolenników motywacji niematerialnej,
- przedstawicieli identyfikacji kolektywnej,
- przedstawicieli identyfikacji dystrybutywnej.

W systematyzowaniu obowiązują dwie zasady: adekwatności i rozłączności podziału. Zasada adekwatności oznacza, że dokonując podziału do poszczególnych wyróżnionych grup (klas), zakwalifikowano wszystkich członków badanej populacji, czyli nie pozostała jakaś reszta, którą nie da się zakwalifikować do żadnej grupy. Zasada rozłączności oznacza natomiast, że każdego z członków populacji da się zakwalifikować ze względu na dane kryterium do jednej i tylko jednej grupy. Ze względu na rygoryzm w przestrzeganiu tych zasad jest istotna różnica między klasyfikacją a typologią. W przypadku klasyfikacji zasady adekwatności i rozłączności podziału obowiązują bezwzględnie. Natomiast w przypadku typologii dopuszcza się przeważające podobieństwo w kwalifikowaniu do poszczególnych grup. Trzeba na to zwrócić uwagę, bo zbyt często zdarza się, że autorzy prac doktorskich pojęć klasyfikacji i typologii używają zamiennie.

### ***Wnioskowanie***

Wnioskowanie polega na uogólnianiu i dowodzeniu. Wnioskowanie na podstawie wyników badań empirycznych ma przede wszystkim charakter rozumowania indukcyjnego, czyli od szczegółu do ogółu. Wnioskowanie prowadzi zatem do uogólnień, co jest istotą pracy naukowej. W nauce nie interesuje nas sytuacja zaistniała w jednej firmie, ale prawdopodobieństwo zaistnienia tej sytuacji w innych firmach do niej podobnych. Prawo dokonywania uogólnień jest tym większe, im bardziej obszerny

i rzetelny zbadano materiał źródłowy. Należy zatem uważać, aby nie narazić się na zarzut pochopnych uogólnień. Formułując wnioski z badań, należy wyraźnie określić, czy przypisuje im się wyłącznie walor diagnostyczny (dotyczą one wtedy aktualnego stanu rzeczy), czy również walor prognostyczny, czyli w jakim kierunku należy oczekiwać zmiany owego stanu.

W przeciwieństwie do uogólniania, dowodzenie jest wnioskowaniem o charakterze dedukcyjnym (od ogółu do szczegółu). W tym wypadku obowiązują reguły logicznego myślenia, których przestrzeganie uprawnia do wyciągania szczegółowych wniosków z ogólnych twierdzeń.

Formułowane w pracy doktorskiej wnioski należy zawsze porównywać z wnioskami z podobnych badań opisanych w literaturze. W przypadku ewentualnych różnic trzeba podjąć próbę ich wyjaśnienia.

### ***Definiowanie***

Definiowanie jako rezultat interpretacji wyników badań oznacza formułowanie użytych wyrazów, ich zakresu znaczeniowego i treści, w celu ułatwień w rozumowaniu i komunikowaniu się. Definicja jest trafna, kiedy ujmuje pojęcie tak, aby można było wyraźnie odróżnić to, co się określa od innych pojęć. Pamiętać należy, że przyjęta definicja jest poprawna wtedy, gdy spełnia następujące warunki:

- człon definiujący jest zrozumiały,
- człon definiujący i definiowany mają identyczne zakresy (są względem siebie adekwatne).

## *Bibliografia i pozostałe elementy pracy doktorskiej*

### *Bibliografia*

Bibliografia jest ważną częścią dysertacji doktorskiej, która powinna być zamieszczona zaraz po zakończeniu tekstu zasadniczego. Bibliografia zawiera pozycje literatury, czyli książki, artykuły i źródła internetowe, w których znajduje się wiedza będąca podstawą rozważań autora pracy. Opracowując bibliografię, należy zatem wziąć pod uwagę tylko te pozycje literatury, które bezpośrednio wiążą się z szeroko rozumianą problematyką pracy, i tylko te, z których autor faktycznie korzystał. Nie należy więc umieszczać w bibliografii pozycji

o charakterze narzędziowym, jak encyklopedie lub leksykony, czy też prac z innych dziedzin, z których autor zaczerpnął na przykład jakąś myśl ogólną lub inspirację. Nie należy też w bibliografii podawać pozycji, z których autor nie korzystał, nawet jeśli są one ściśle związane z tematem pracy. Można niekiedy zauważyć, że doktorant stara się na siłę poszerzyć bibliografię. Zdarza się, że spis literatury w pracy doktorskiej liczy około pół tysiąca, a niekiedy i więcej pozycji. Tymczasem o wartości badań literaturowych decyduje nie liczba źródeł, lecz ich kompletność. Chodzi o to, czy nie pominięto czegoś, co w realizacji celu pracy mogłoby mieć znaczenie.

Bibliografię można podzielić na trzy części, według rodzaju źródeł, a więc na literaturę zwartą (książki), czasopiśmienniczą i źródła internetowe. Można też takiego podziału nie stosować. W obu przypadkach obowiązuje kolejność alfabetyczna pozycji literatury, biorąc pod uwagę nazwiska autorów. W przypadku prac zbiorowych, o kolejności ich umieszczenia w bibliografii decyduje litera rozpoczynająca pierwsze słowo tytułu. W przeciwieństwie do redakcji przypisu w tekście pracy, w opisie bibliograficznym dzieła zawsze zaczyna się od nazwiska autora, a dopiero potem podaje się inicjał jego imienia. Dalej już tak, jak w przypisie, czyli tytuł książki (artykułu), wydawnictwo (tytuł czasopisma), miejsce (tylko w przypadku książki) i rok wydania (w przypadku artykułu numer czasopisma i rok wydania). Na przykład: Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, albo: Clegg S., Wang K.Y., *Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?*, „Cross Cultural Management” 2002, No. 1.

Nowym i ważnym źródłem informacji naukowej są źródła internetowe. Do źródeł tych należy jednak podchodzić z dużą rozważą i krytycyzmem. Łatwość i nieograniczona dostępność publikowania materiałów w sieci powoduje bowiem, że ich wartość jest bardzo zróżnicowana, jak zresztą wszystkich materiałów

nierecenzowanych. W opisie bibliograficznym należy podać nazwisko autora, tytuł materiału, adres strony internetowej i datę odczytu.

### ***Pozostałe elementy pracy doktorskiej***

Poza bibliografią, do pozostałych elementów pracy doktorskiej należą: spis treści, spis wykresów, tabel i ewentualnie fotografii oraz załączniki (aneksy). Spis treści, jako podstawowa informacja o zawartości pracy doktorskiej, powinien znaleźć się na początku, zaraz po stronie tytułowej. W spisie treści podaje się strony, na których rozpoczynają się kolejne części rozprawy. Pozostałe z wymienionych elementów powinny być umieszczone na końcu, po bibliografii.

Jak już wspomniano, należy stosować osobną numerację dla wykresów, tabel i zdjęć. W ich spisach podaje się tytuł oraz numer strony, na której dany wykres, tabela lub zdjęcie się znajdują. W załącznikach (aneksach) umieszcza się materiały pomocnicze związane z treścią pracy, a więc dokumenty, szczegółowe wyniki badań, kwestionariusze ankiet lub wywiadów, formalne opinie lub ekspertyzy, rozbudowane schematy procedur lub struktur organizacyjnych itp. Przy większej liczbie tych materiałów może być celowe umieszczenie ich w osobnym oprawnym egzemplarzu, będącym jednak integralną częścią pracy doktorskiej.

## 8

### *Autoreferat*

Autoreferat pracy doktorskiej jest jej streszczeniem wymaganym jako formalny dokument w pracy komisji doktorskiej zarówno podczas posiedzenia, na którym podejmowana jest decyzja o dopuszczeniu pracy do obrony, jak i podczas samej obrony. Autoreferat jest przygotowywany z myślą o tych członkach komisji i uczestnikach obrony, którzy nie znają treści całej pracy doktorskiej. W związku z tym autoreferat musi być przez doktoranta opracowany na tyle szczegółowo, aby jego odbiorca mógł się zorientować w zasadniczych zagadnieniach pracy i uzyskanych wynikach. Autoreferat nie może być przy tym zbyt

obszerny. Chodzi bowiem o to, aby potrzebną orientację czytelnik mógł uzyskać dość szybko. Można przyjąć, że autoreferat nie powinien przekraczać 20 stron znormalizowanego tekstu, nie licząc dołączonej do niego bibliografii.

Autoreferat powinien zawierać:

- 1) uzasadnienie wyboru tematu pracy,
- 2) cel pracy,
- 3) hipotezy i metodę badań wraz z jej uzasadnieniem,
- 4) spis treści,
- 5) sposób realizacji celu pracy, czyli krótkie omówienie treści poszczególnych rozdziałów,

- 6) prezentację uzyskanych głównych wyników,
- 7) wnioski dotyczące realizacji celu pracy,
- 8) bibliografię.

Autoreferat jest wygłaszany przez doktoranta podczas obrony pracy. Biorąc pod uwagę, że czas prze-

widziany na wygłoszenie autoreferatu wynosi 15–20 minut, doktorant powinien skupić się na prezentacji jego najważniejszych elementów, to jest celu i sposobu jego realizacji, najważniejszych wynikach badań oraz wnioskach.





## *Aneks*

### **Uchwała nr 1/D/2014**

**Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 13 stycznia 2014 roku w sprawie: wytycznych dotyczących elementów składowych recenzji pracy doktorskiej napisanej przez doktoranta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

Na podstawie ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” z dnia 27 lipca 2005 roku (Dz. U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.), rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 roku w spra-

wie studiów doktoranckich i stypendiów doktoranckich oraz Regulaminu Studiów Doktoranckich w Uniwersytecie Łódzkim uchwalonego przez Senat Uniwersytetu Łódzkiego uchwałą nr 452 z dnia 5 marca 2012 roku z późn. zm. (§ 6) uchwała się co następuje:

#### **§ 1**

Zatwierdza się wytyczne dotyczące elementów składowych, jakie powinna zawierać w swej treści recenzja pracy doktorskiej napisanej przez doktoranta

w dyscyplinie nauki o zarządzaniu albo finanse na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

## § 2

Celem określenia wymogów dotyczących recenzji pracy doktorskiej jest udokumentowanie osiągnięcia przez doktoranta wybranych efektów kształcenia na studiach doktoranckich w zakresie nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

## § 3

Recenzja rozprawy doktorskiej napisanej przez doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu albo finanse na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego powinna uwzględniać w swojej treści następujące elementy składowe:

1. Ocena trafności doboru tematu i poprawności sformułowania problemu badawczego rozpatrywanego w pracy doktorskiej.

2. Opinia dotycząca poznania przez doktoranta dotychczasowego stanu wiedzy o podjętym temacie w literaturze przedmiotowej krajowej i zagranicznej.

3. Ocena przyjętego celu pracy i zastosowanych metod badawczych, w tym poprawności budowy hipotez badawczych i sposobu ich weryfikacji lub trafności sformułowanych tez oraz sposobu i stopnia ich potwierdzenia.

4. Ocena poprawności struktury pracy i zawartości merytorycznej jej części (wstępu, poszczególnych rozdziałów, zakończenia, załączników).

5. Ocena umiejętności poprawnej i przekonującej prezentacji wyników przeprowadzanych badań i trafności wniosku.

6. Ocena doboru i znajomości źródeł informacji.

7. Opinia dotycząca techniki pisania pracy (poprawności językowej, trafności ujęcia graficznego i w formie tabel, prawidłowości przypisów itd.).

8. Wniosek końcowy, zawierający opinię, czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

## § 4

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

## Uchwała nr 2/D/2015

### § 1

**Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 23 lutego 2015 roku w sprawie: wytycznych do przygotowania rozprawy doktorskiej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

Wytyczne do przygotowania rozprawy doktorskiej w formie maszynopisu książki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zawiera załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

Rada Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, na podstawie Regulaminu Studiów Doktoranckich przyjętego uchwałą nr 452 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 5 marca 2012 roku z późn. zm., zatwierdza wytyczne do przygotowania rozprawy doktorskiej (w formie maszynopisu książki) na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, określające wymogi dotyczące parametrów tekstu rozprawy doktorskiej.

### § 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Załącznik nr 1**  
**do Uchwały Rady Wydziału Zarządzania**  
**Uniwersytetu Łódzkiego nr 2/D/2015**  
**z dnia 23 lutego 2015 roku**

**Wytyczne do przygotowania rozprawy doktorskiej w formie maszynopisu książki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

## **I. Ogólne wymagania formalne i edytorskie**

1. Rozprawa doktorska może być napisana w języku polskim albo w jednym z następujących języków obcych: angielskim, niemieckim bądź francuskim.

2. Praca napisana w języku obcym musi być sprawdzona pod względem poprawności językowej przez specjalistę (*native speaker*).

3. Rozprawę doktorską należy złożyć w wersji:

a) wydrukowanej, oprawionej w sztywną lub miękką oprawę, uniemożliwiającą wyjmowanie kart (5 egzemplarzy) oraz

b) elektronicznej tożsamej z wersją wydrukowaną – na płycie CD albo DVD [zapisaną w programie Portable Document Format (pdf), scaloną w jednym pliku], załączonej w dwóch egzemplarzach maszynopisu rozprawy.

4. Objętość pracy nie powinna przekraczać 15 arkuszy autorskich, tj. 600 000 znaków ze spacjami.

5. Treść zasadnicza rozprawy w formie maszynopisu powinna być napisana w edytorze tekstu Microsoft Word, czcionką Times New Roman, typ normalny, o rozmiarze 12 punktów, tekst wyrównany (wyrównany do obu marginesów).

6. Karty w rozprawie powinny być zapisane jednostronnie na formacie A4. Rozłożenie tekstu na stronie powinno uwzględniać:

a) odstępy między wierszami – 1,5 wiersza,

b) marginesy: lewy 3,5 cm, prawy, górny i dolny – 2,50.

7. Każdy nowy rozdział i inną część rozprawy, np. Wprowadzenie, Zakończenie, należy rozpoczynać od nowej strony.

8. Strony rozprawy, z pominięciem strony tytułowej, należy ponumerować w sposób ciągły (czcionka Times New Roman, typ normalny, 10 punktów, dół strony, wyrównanie do prawej).

9. Jakość wydruku: pracę należy przygotować na białym, dobrej jakości papierze formatu A4. Druk powinien być czytelny.

10. Zastosowanie kolorów w rozprawie: tekst rozprawy musi być napisany kolorem czarnym, bez użycia innych kolorów. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów powinny być napisane czcionką pogrubioną. Inne kolory oraz odcienie szarości mogą być wykorzystywane w przypadku sporządzania tabel, rysunków lub wykresów.

11. Przed złożeniem pracy w dziekanacie w celu przekazania jej do recenzji praca musi być sprawdzona pod względem autentyczności na zlecenie promotora w Systemie Antyplagiatowym, a wynik sprawdzenia zaakceptowany przez promotora.

12. Wraz z egzemplarzami rozprawy doktorskiej doktorant składa oświadczenie o samodzielności jej napisania i nienaruszeniu praw autorskich, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku C**.

13. Odstępstwa od ogólnych wymagań formalnych i edytorskich określonych w ww. punktach 4–10 są możliwe po uzgodnieniu doktoranta z promotorem pracy doktorskiej.

## II. Wytyczne dotyczące układu rozprawy

1. Rozprawa doktorska powinna obejmować następujące części:

a) stronę tytułową w języku polskim albo w języku obcym (angielskim, niemieckim bądź francuskim) w zależności, w jakim języku praca jest napisana,

b) spis treści,

c) wprowadzenie (wstęp),

d) rozdziały i podrozdziały – każdy oznaczony odpowiednim numerem i tytułem,

e) zakończenie,

f) załączniki, np. formularz kwestionariusza ankiety, wykaz podmiotów gospodarczych objętych badaniem empirycznych,

g) wykaz literatury i innych źródeł informacji (np. wykaz źródeł prawa, materiałów wewnętrznych podmiotów gospodarczych, informacji ze stron internetowych itp.),

h) spis tabel, rysunków lub wykresów (jeśli występują w rozprawie),

i) tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku, w którym praca jest napisana,

j) tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim w przypadku napisania pracy w języku polskim, bądź w języku polskim, gdy praca jest napisana w języku obcym.

2. Strona tytułowa rozprawy powinna zawierać następujące informacje (zob. wzór w **załączniku A**):

a) nazwę uczelni i wydziału,

b) imiona i nazwisko autora rozprawy,

c) tytuł rozprawy,

d) imię i nazwisko promotora albo promotora i promotora pomocniczego lub kopromotora,

e) oznaczenie siedziby uczelni i roku napisania rozprawy.

3. Spis treści powinien zawierać wszystkie wydzielone główne składniki rozprawy oraz odpowiadające im strony.

4. Wprowadzenie powinno zawierać:

a) uzasadnienie podjęcia tematu przez autora,

b) określenie znaczenia podjętego tematu oraz wyodrębnienie obszaru i przedmiotu badań,

c) charakterystykę zasięgu chronologicznego i przestrzennego rozprawy,

d) przedstawienie celu(-ów) rozprawy,

e) przedstawienie tezy pracy oraz hipotez badawczych,

f) opis metod badawczych zastosowanych w rozprawie,

g) zwięzłą charakterystykę układu rozprawy i wartości rozdziałów,

h) określenie charakteru i rodzaju wykorzystanych źródeł.

5. Rozdziały rozprawy powinny zawierać zwartą tematycznie całość. Struktura wewnętrzna rozdziałów zależy od preferencji autora rozprawy (zob. sugerowany układ pracy wraz z numeracją w **załączniku B**).

6. Zakończenie powinno:

a) stanowić podsumowanie zapowiedzianego we wprowadzeniu, a przedstawionego w rozprawie problemu badawczego i celu rozprawy,

b) być reasumpcją wyników badań, tzn. nie ich powtórzeniem, lecz syntetyczną i spójną prezentacją,

c) zawierać próbę oceny uzyskanych rezultatów badań i ich ograniczeń, np. z powodu braku możliwości dostępu do źródeł, trudności z przeprowadzeniem określonych badań itp.),

d) przedstawiać informacje o poruszanych, lecz nierozwiązanych bądź nie w pełni rozstrzygniętych w rozprawie problemach badawczych, mogących być przedmiotem dalszych badań.

7. Wykaz literatury wykorzystanej w rozprawie powinien:

a) zostać sporządzony w porządku alfabetycznym,

b) zawierać kolejno: nazwisko i pierwszą literę imienia autora(ów) pracy, jej tytuł, nazwę wydawnictwa i miejsce wydania.

Rok wydania podaje się po miejscu wydania albo po nazwisku (-ach) autora(-ów) w zależności o przyjętego w pracy sposobu zapisywania odwołań do pozycji literatury.

8. Inne źródła należy wykazać – w zależności od rodzaju wykorzystanych w pracy – z podziałem na np. akty prawne, materiały źródłowe i źródła internetowe. Akty prawne powinny być uporządkowane według rangi (np. ustawy, rozporządzenia, zarządzenia) i chronologicznie według daty ich uchwalenia. Teksty przywoływane w artykule ze stron internetowych wymagają kompletnego opisu, tj. wskazania autora (jeśli jest podany), tytułu, adresu strony i daty dostępu, np.: Sveiby K.E. (2001), *Methods for measuring intangible assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (dostęp 18.01.2015).

9. Załączniki powinny być ponumerowane i zamieszczone po części rozprawy zatytułowanej Zakoń-

czenie albo po Wykazie literatury. Ich zamieszczenie należy poprzedzić spisem ich zawartości. Odwołanie w tekście rozprawy do załączników następuje przez użycie słowa „załącznik” oraz podanie jego numeru (np. „załącznik 1”).

10. Spisy tabel, rysunków i wykresów (jeśli występują w rozprawie) powinny zawierać kolejne numery odpowiednio: tabeli, rysunku i wykresu (zgodnie z przyjętym sposobem numeracji), ich tytuły oraz numery stron, na których się znajdują.

11. Streszczenie w języku polskim (obcym) powinno zawierać:

a) tytuł rozprawy, autora rozprawy,

b) słowa kluczowe (maksymalnie 8),

c) tekst streszczenia – przedstawiający cel(-e) i tezę rozprawy, zastosowane metody i uzyskane wyniki.

### III. Zasady cytowania literatury i innych źródeł

1. Odwołania w rozprawie do pozycji literatury lub innych źródeł sporządza się w celu:

a) wskazania źródeł pochodzenia materiałów wykorzystanych w rozprawie, w tym opublikowanych prac własnych autora rozprawy,

b) podania poszerzających informacji o zagadnieniach poruszanych w zasadniczym tekście rozprawy,

c) przedstawienia dodatkowych informacji, np. o charakterze polemicznym.

2. Odwołanie się w treści rozprawy do danej pozycji literatury wymaga umieszczenia tej pozycji w spisie literatury na końcu rozprawy. Nie umieszcza się

pozycji literatury w spisie literatury bez odwołania się do tej pozycji w tekście.

3. Odwołania do literatury mogą być sporządzone jednym z dwóch sposobów, w zależności od preferencji autora rozprawy, tzn.:

a) w przypisach na dole stron rozprawy, kolejno numerowanych w całej pracy, zapisanych czcionką Times New Roman, typ normalny, 10 punktów, sporządzonych według zasad właściwych temu sposobowi;

b) w tekście rozprawy z wykorzystaniem nawiasów zwykłych, według zasad właściwych temu sposobowi; przy tym sposobie wszelkie objaśnienia odnoszące się do tekstu (przypisy objaśniające) powinny być numerowane cyframi arabskimi, z zachowaniem kolejności dla całej rozprawy i zamieszczane pod tekstem zasadniczym na właściwej stronie.

4. Stosowane w przypisach skróty zob. i por. (np. por. Kaplan, 2008, s. 43) oznaczają odpowiednio:

a) zob. (zobacz) – wskazuje na bezpośrednie odniesienie do publikacji czy poglądów innego autora;

b) por. (porównaj) – wskazuje na inne niż autora rozprawy poglądy albo podejście do opisywanego problemu.

#### **IV. Ogólne zasady redagowania tekstu rozprawy oraz sporządzania tabel, rysunków i wykresów**

1. Redagując tekst rozprawy należy unikać pozostawiania pojedynczych liter (np. „w”, „i”, „z”) na końcu wierszy, zarówno w zasadniczym tekście rozdziału, jak i w nagłówkach, tytułach tabel, rozdziałów i podrozdziałów.

2. Na końcu tytułu rozdziału, podrozdziału i tabeli nie należy stawiać kropki.

3. Jeśli autor rozprawy podaje oryginalną nazwę obcojęzyczną jakiegoś terminu, to powinien umieścić ją w nawiasie zwykłym, poprzedzając oznaczeniem odpowiedniego języka. Nazwę obcojęzyczną zapisuje się kursywą, np. zbilansowana karta wyników (ang. *balanced scorecard*).

4. Tabele, rysunki i wykresy powinny być umieszczone w tekście. Miejsce ich umieszczenia jest uwarunkowane pierwszym powołaniem się na tabelę, rysunek lub wykres. Informacje o odwołaniu się do tabeli itd. należy umieścić w tekście rozprawy przed tabelą itd.

5. Tabele, rysunki i wykresy powinny być wyśrodkowane na stronie. Należy zachować odstęp (6 punktów) przed i po tabeli, rysunku, wykresie.

6. Tytuł tabeli umieszcza się przed tabelą, a tytuł rysunku albo wykresu umieszcza się po rysunku, wykresie.

7. Tabele, rysunki i wykresy w całej rozprawie powinny mieć podobny wygląd (rodzaj i wielkość czcionki, odstępy między wierszami opisu itp.).

8. Każda tabela (analogicznie rysunek i wykres) powinna zawierać: oznaczenie „tabela” oraz numer, tytuł, ewentualne objaśnienia oraz źródło danych. Proponuje się numerowanie tabel (rysunków, wykresów) z uwzględnieniem numeru rozdziału, w którym są zamieszczone, i kolejnego numeru porządkowego w danym rozdziale (np. Tabela 1.1, Tabela 1.2 – w rozdziale pierwszym; Tabela 2.1, Tabela 2.2 itd. – w rozdziale drugim).

9. Prezentacja danych liczbowych w tabelach, na rysunkach lub wykresach powinna następować

z podaniem jednostek miar (np. zł, szt., liczba wska-  
zań, odsetki/udział procentowy itp.).

10. Objaśnienia do tabel (rysunków, wykresów)  
zawierają legendę oraz inne niezbędne informacje  
np. o sposobie pomiaru, porównywalności w czasie.

11. Pod każdą tabelą (rysunkiem, wykresem) na-  
leży wskazać źródło danych będących podstawą spo-  
rządzenia.

12. Wzory matematyczne zastosowane w rozpra-  
wie numeruje się podobnie jak tabele, np. w pierw-  
szym rozdziale numeracja jest następująca: wzór  
pierwszy 1.1, drugi – 1.2 itd. Numer wzoru – w nawia-  
sach zwykłych – np. (1.1) należy dosunąć do prawego  
marginesu.





**Załącznik A**

*Proponowana przykładowa strona tytułowa rozprawy doktorskiej*

---

---

UNIwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

**Alicja Barbara Kwiatkowska**

Rozprawa doktorska

**Pomiar i zarządzanie kapitałem intelektualnym w szpitalach**

Promotor: **prof. dr hab. Jan Nowacki**  
Promotor pomocniczy: **dr hab. Maria Lipska**

ŁÓDŹ 2015

---

---

## Załącznik B

### *Sugerowany układ rozprawy doktorskiej oraz numeracji rozdziałów i podrozdziałów*



**Strona tytułowa**

**Spis treści**

**Wprowadzenie**

**1. Tytuł rozdziału pierwszego**

**1.1. Tytuł podrozdziału**

**1.1.1. Tytuł punktu**

**1.1.2.**

**1.2. Tytuł podrozdziału**

**1.2.1. Tytuł punktu**

**1.2.2.**

**1.2.3.**

**1.3. Tytuł podrozdziału**

**1.4. Tytuł podrozdziału**

**2. Tytuł rozdziału drugiego**

**2.1. Tytuł podrozdziału**

**2.2. Tytuł podrozdziału**

**2.2.1. Tytuł punktu**

**2.2.2.**

**2.2.3.**

**2.3. Tytuł podrozdziału**

**2.4. Tytuł podrozdziału**

**3. Tytuł rozdziału trzeciego**

**itd.**



**Zakończenie**

**Załączniki**

**Wykaz literatury**

**Wykaz innych źródeł**

**Spisy: tabel, rysunków, wykresów**

**Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe  
w języku polskim**

**Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe  
w języku angielskim**

## Załącznik C

---

---

Łódź, dnia .....

.....  
Imię i nazwisko doktoranta/ki

.....  
Adres

### Oświadczenie

Świadomy(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona przeze mnie rozprawa doktorska pt.

.....  
.....  
.....  
została napisana przeze mnie samodzielnie.

Jednocześnie oświadczam, że rozprawa ta nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 1994, nr 24, poz. 83 z póź. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto rozprawa nie zawiera informacji i danych pozyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych w szkole wyższej związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

.....  
Podpis doktoranta/ki

---

---