

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

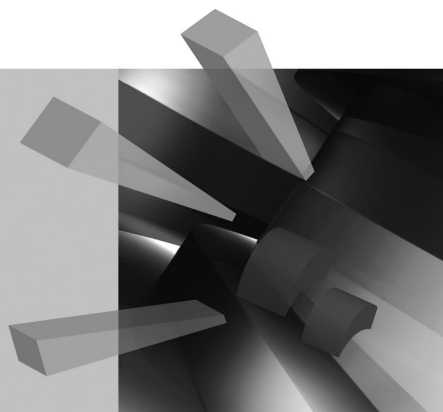
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**272**

# Zmiana warunkiem sukcesu

## Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-308-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych .....	9
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
<b>Piotr Rogala:</b> Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 .....	27
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie .....	35
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych .....	46
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne .....	57
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników .....	66
<b>Jarema Batorski:</b> Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje .....	79
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
<b>Monika Kłos:</b> Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania .....	114
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych .....	124
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami .....	134
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

## Summary

<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives .....	18
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Sylwia Stańczyk:</b> Organizational culture research method .....	26
<b>Piotr Rogala:</b> The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 .....	34
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research .....	56
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application .....	65
<b>Zygmunt Kral:</b> Strategic controlling including balanced scorecard .....	78
<b>Jarema Batorski:</b> Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations .....	90
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers .....	104
<b>Monika Klos:</b> Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement .....	113
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Direct employees participation in micro and small enterprises – research report .....	123
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions .....	133
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Organizational solutions supporting customer rela- tionship management .....	142
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise .....	153

**Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## METODYKA BADAŃ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest zaprezentowanie istoty polimetodyzmu w badaniach nad kulturą organizacyjną, a w szczególności metody triangulacji. Triangulację dobrze jest stosować w celu urzetelnienia badań kulturowych, pozwala ona bowiem na uzyskanie szerokiego kontekstu badanego zjawiska, zapewnia wysoką jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody. Przedstawione w artykule rozważania i wnioski powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu, wyniki badań empirycznych i wieloletnie doświadczenia własne autorki jako badacza kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** triangulacja, polimetodyzm, pluralizm metodologiczny, eklektyzm metodologiczny.

### 1. Wstęp

To zaskakujące, że im dłużej uprawiamy daną naukę, tym bardziej jesteśmy skłonni wracać do jej metodologicznych korzeni – określania paradygmatów, podstaw metodologicznych, a wreszcie konkretyzowania samych metod badań. Metodologiczna specyfika teorii organizacji i zarządzania nie jest jednak łatwa do systematyzacji. Organizacje mają unikalny, „jednostkowy” charakter, co wiąże się z ogromną różnorodnością i nieprzewidywalnością analizowanych zmiennych. Pojawia się zatem problem porównywalności wyników uzyskiwanych w różnym miejscu i czasie przez różnych badaczy i za pomocą różnych instrumentów. Za każdym razem konieczna staje się standaryzacja procedury badawczej oraz wszechstronny opis kontekstu i warunków prowadzenia badań, umożliwiający wyjaśnienie ewentualnych rozbieżności [Kozmiński 1988, s. 43].

Ponieważ jesteśmy kulturowo predysponowani do mnożenia problemów i dostrzegania ograniczeń, to kolejne schody do pokonania w drodze do czystości nowego paradygmatu w nauce o zarządzaniu obejmują badanie niematerialnych aspektów funkcjonowania organizacji. Od kilkunastu lat prym w tej kwestii wiodą niedookreślone metody badań kultury organizacyjnej. Wielowątkowe podstawy teoretyczne nurtu kulturowego, łączenie paradygmatów analityczno-badawczych (zresztą sprzecznych w swej czystej formie), mnogość definicji pojęcia kultury organizacyj-

nej czy indeterministyczne zmiany w tym obszarze rodzą prawdziwy chaos metodyczny.

Celem tego opracowania jest wskazanie metod przydatnych do badania kultury organizacyjnej, będącej wynikiem konfrontacji metod jakościowych i ilościowych. Nie będzie tu recept i rozwiązań typu *one best way*. Jak się można domyślać, pojawi się polimetodyczność, pluralizm, a nawet eklektyzm metodyczny. Przedstawiona analiza służyć ma jednak systematyzacji podstaw metodycznych nurtu kulturowego w zarządzaniu.

## 2. Konflikt podejść metodologicznych

Pomijając spory etymologiczne wynikające z polimorfizmu w metodologii nauk społecznych [Niemczyk 2011, s. 26], w nauce o zarządzaniu można dostrzec trzy główne przekroje analizy, a mianowicie:

- empiryzm i dedukcję,
- podejście idiograficzne i nomotetyczne,
- podejście ilościowe i jakościowe.

Jak słusznie zauważa J. Niemczyk, nie należy przynajmniej dwóch pierwszych przekrojów próbować ze sobą porównywać, stanowią inne bowiem płaszczyzny analizy nauki [Niemczyk 2011, s. 24]. Już i tak wystarczy sporów i dylematów w ramach jednego przekroju, zwłaszcza podczas wyboru metody badań kultury.

Ogólnie rzecz biorąc, dedukcja sprowadza tworzenie wiedzy naukowej w sposób logicznie uzasadniony, bez konieczności poznania empirycznego, a empiria zakłada doświadczalną weryfikację przyjętych hipotez [Niemczyk 2011, s. 21-24]. Podejście nomotetyczne zakłada poszukiwanie praw ogólnych, a podejście idiograficzne nastawione jest na uchwycenie specyfiki kształtowania danego zjawiska i jego jakościowej zmiany [Niemczyk 2011, s. 24-25].

Badania jakościowe (często określane mianem badań idiograficznych) są stosowane, gdy ich przedmiotem są zjawiska niełatwo poddające się uogólnieniu [Chełpa 2003, s. 68] czy też zjawiska, o których niewiele wiadomo (badania eksplorujące) [Kostera 2003, s. 25]. Fenomenologiczne i interpretatywne podłoże badań jakościowych, przez które należy rozumieć bliski kontakt badacza z osobami wytwarzającymi czy przedstawiającymi dane empiryczne, ma zalety i wady [Konecki 2000, s. 18]. Badacz jest tutaj zorientowany na wyczerpujący opis jednostkowych zjawisk, wraz z próbą uchwycenia tych zdarzeń zewnętrznych, które mogą zmieniać jakościowo zjawiska poddane badaniom. Badanie ma zatem charakter indywidualny, zmierza do zidentyfikowania cech badanego zjawiska oraz ukazania jego wyjątkowości [Chełpa 2003, s. 68]. Przy całej atrakcyjności badań jakościowych rodzi się jednak wątpliwość co do jego obiektywności (czy inny obserwator odebrałby dane zjawisko w taki sam sposób?) i uniwersalności (w jakim stopniu dany przypadek pozwoli zrozumieć inne przypadki?). Badania ilościowe (też nomotetyczne) są z pewnością bardziej obiektywne (niezależność od osoby badającej) i pozwalają

na kontynuację stosowania tych samych instrumentów badawczych w czasie, czyli na zachowanie ciągłości badań. Ponadto, gdy wyniki badań są niekorzystne dla zainteresowanych, to badania ilościowe mają większą siłę przekonywania [Hofstede 2000, s. 271].

Zarówno ujęcie ilościowe, jak i jakościowe ma swych zwolenników i przeciwników wśród badaczy kultury organizacyjnej. Są też autorzy, którzy próbują godzić te dwa sposoby badania [Ochinowski, Grzywacz 2003, s. 251]. Swoistym remedium staje się triangulacja badań.

### 3. Triangulacja – co to takiego?

W poszukiwaniu optymalnej metody badacze kultury organizacyjnej skłaniają się coraz częściej do metody triangulacji [patrz: Konecki 2000; Kostera 2003; Stańczyk 2008]. Termin triangulacja dotyczy wykorzystania pakietu zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójności podstaw empirycznych wnioskowania [Czarzasty 2000, za: Kostera 2003, s. 98]. Ideę triangulacji jako połączenia różnorodnych metod w jednym badaniu zapoczątkowali D.T. Campbell i D.W. Fiske [1959, s. 81-105]. Od tego czasu triangulacja jest łączona z grupą metod „niejawnych” i oznacza wykorzystanie dwóch lub więcej niezależnych procesów pomiaru w celu zredukowania niepewności interpretacyjnej [Webb i in. 1966, s. 3; Greene, Caracelli, Graham i in. 1989, s. 255-274]. Innymi słowy, triangulacja polega na konieczności zastosowania dwóch lub większej liczby metod badawczych (np. obserwacja w połączeniu z wywiadem czy analizą treści dokumentów organizacyjnych), a następnie na porównywaniu i łączeniu wyników badań. Może też oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych [Kostera 2003, s. 97; *Triangulacja...* 2010].

Można wyróżnić cztery typy triangulacji, a mianowicie:

- triangulację danych, kiedy stosowane są różne niezależne źródła danych,
- triangulację badacza, czyli wprowadzenie do badań wielu obserwatorów lub kontrolerów badań i wniosków (*evaluators/ auditors*),
- triangulację teoretyczną – polegającą na użyciu wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania pojedynczego zestawu danych,
- triangulację metodologiczną, polegającą na zastosowaniu wielu metod do zbadania pojedynczego problemu [Denzin 1970, za: Konecki 2000, s. 85-86].

Wszystkie rodzaje triangulacji umożliwiają zachowanie rzetelności i trafności wnioskowania. Należy mieć jednak świadomość, że badania według tej procedury mają zwykle charakter uogólnień analitycznych, a nie statystycznych, co nie stanowi wystarczającej podstawy do rozszerzania wniosków na całą populację [Konecki 2000, s. 85-98]. Ponadto empiryczny charakter tradycji metodologicznej powoduje, że o ile można zaobserwować triangulację danych czy metod, o tyle do rzadkości należy zjawisko triangulacji badacza czy teorii (w oderwaniu od empirii) [Kostera 2003, s. 98].

Triangulacja danych i metod daje szerszy materiał terenowy i pewniejsze podstawy do interpretacji, choć może też wywoływać u badacza zmęczenie poznawcze czy przeciążenie materiałem nie służącym problemom badawczym [Repstad 1987/1988, za: Kostera 2003, s. 97]. Remedium na owe potencjalne słabości jest łączenie w procedurze triangulacji metod pokrewnych, które wzajemnie się uzupełniają. Takimi są różne formy metod, które można rozpatrywać w czterech kategoriach: obserwacji, wywiadu, analizy tekstu oraz analizy artefaktów [za: Kostera 2003, s. 101-156; Konecki 2000, s.133].

Obserwacja umożliwia zorientowanie się w obyczajach, klimacie, interesujących zjawiskach. Obserwacja jako metoda podstawowa może być bazą do studiów nad dokumentacją, analizy artefaktów czy wywiadów, może również uzupełniać wymienione metody. Ogólnie wyróżnia się dwa podstawowe typy obserwacji – uczestniczącą (gdy badacz jest uczestnikiem organizacji/społeczności, którą bada) i nieuczestniczącą (gdy badacz nie jest uczestnikiem organizacji/społeczności, którą bada). Próby połączenia obu typów obserwacji rozpowszechniły też swoiste hybrydy, nazywane obserwacją bezpośrednią i byciem cieniem (*shadowing*), (szerzej: [Kostera 2003, s. 101-121; Stańczyk 2011]).

Wywiad należy rozumieć jako rozmowę kierowaną, przy czym owo „kierowanie”, prowadzenie wywiadu, powinno być uznane i zaakceptowane przez obie strony [Czarniawska 2002, s. 735; za: Kostera 2003, s. 121]. Ze względu na rodzaj, cel i zastosowanie można mówić o wywiadzie standaryzowanym strukturalizowanym (którego celem jest przeprowadzenie badań ilościowych dla potwierdzenia hipotezy), standaryzowanym niestrukturalizowanym (w tym wypadku pytania są zadawane w tej samej kolejności i przyjmują charakter otwarty) oraz niestandaryzowanym niestrukturalizowanym (antropologiczny, otwarty, swobodny, wykorzystywany najczęściej w badaniach jakościowych). Wywiad niestrukturalizowany służy zrozumieniu złożonych zachowań członków społeczności bez narzucania im jakiegokolwiek kategorii *a priori*, która mogłaby ograniczyć pole badań [Fontana, Frey 1994, s. 52, za: Kostera 2003, s. 122].

Wśród innych metod zalecanych w procedurze triangulacji znajdują się studia nad dokumentacją (analiza tekstu) oraz analiza artefaktów.

Analiza tekstu dotyczy zarówno dokumentów istniejących, jak i danych archiwalnych. Dokumenty aktualne (listy, notatki, plany, raporty, ogłoszenia) należy porównywać z innymi danymi, ponieważ wnioskowanie tylko na ich podstawie może być błędne. Dokumenty archiwalne (kroniki, mapy, dane archiwalne) powinny być weryfikowane pod kątem ich dokładności i źródła pochodzenia [Yin 1994, s. 80, za: Konecki 2000, s. 132-134; Kostera 2003, s. 121-142; Kędzior (red.) 2005, s. 98].

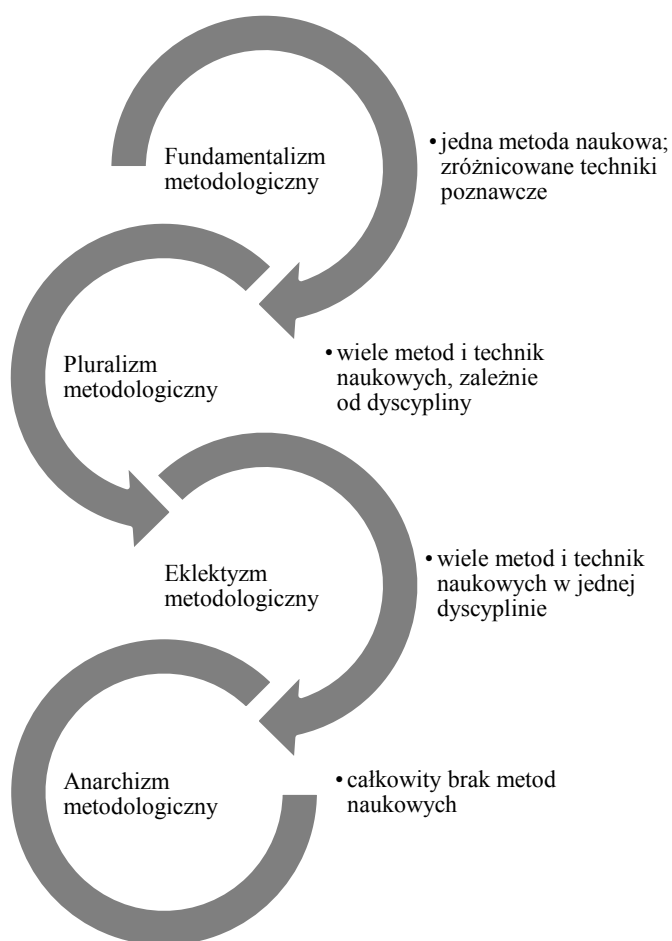
Artefakty dają z kolei wgląd w kulturowe cechy obserwowanego obszaru. Do artefaktów należą fizyczne przedmioty stworzone przez członków kultury, werbalne przejawy widoczne w pisanim i mówionym języku oraz rytuały, ceremonie i inne formy zachowań. Artefakty są wyrazem rdzenia kultury społeczności organizacyjnej i mogą być wyrazem własnej tożsamości oraz sposobu formułowania i osiągnięcia



celów przez członków tej kultury [Yin 1994, s. 80; Konecki 2000, s. 132-134; Stańczyk 2008, s. 35].

#### 4. Anarchizm, czyli niedorozwój metodologiczny?

Procedurę triangulacji metodologicznej należy lokować w optyce pluralizmu metodologicznego, który zakłada możliwość stosowania metod z różnych paradygmatów i podejść, zależnie od dyscypliny (rys. 1). Jest to oczywiście odejście od fundamentalizmu metodologicznego, w którym nie można mieszać różnych metod badawczych, lecz nie jest to też pełny swobody poznawczej eklektyzm, zakładający możliwość



Rys. 1. Od fundamentalizmu do anarchizmu metodologicznego

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Sułkowski 2005, s. 107].

łączenia metod z różnych dyscyplin czy w pełni nieskrępowany anarchizm pozbawiony metod naukowych i utrzymany w konwencji „wszystko ujdzie” (*anything goes*) [Sułkowski 2005, s. 107].

Zasadę triangulacji (ujmowania rzeczywistości z wielu różnych perspektyw, zestawiania i konfrontowania pozyskiwanych danych) rzeczywiście wykorzystuje się w jakościowo-ilościowym postępowaniu badawczym. Takie ujęcie badań nazywane jest kompleksowym [Gerstmann 1987], komplementarnym [Szałkowski 1997], polimetodycznym [Płoszajski 1985] lub też hybrydowym [Chępa 2003, s. 66-75] właśnie ze względu na połączenie ujęcia idiograficznego z nomotetycznym. Ujęcie nomotetyczne (gr. *nomos* – prawo, *tithenai* – czynić, stanowić) właściwe jest w badaniach zjawisk powtarzalnych i ukierunkowane jest na odkrywanie i formułowanie praw ogólnych. Ujęcie idiograficzne (gr. *idiom* – własny, swoisty) jest ukierunkowane na zjawiska indywidualne i неповtarzalne, a ma na celu ustalenie i opisanie faktów jednorazowych i jednostkowych, a więc bardziej konkretnych. Zdaniem W. Windelbanda, myśliciela z przełomu XIX i XX wieku i autora takiego podziału ujęć metodologicznych, do poznania tego samego przedmiotu badania można zastosować oba podejścia [za: Chępa 2003, s. 66]. *Explicite* można zatem wnioskować o zasadności wykorzystywania triangulacji w metodologii nauk.

Z punktu lokowania się triangulacji w optyce pluralizmu metodologicznego zaleca się należyta ostrożność podczas wyboru wykorzystywanych metod badawczych. Jako przestrożę można w tym miejscu przytoczyć słowa L.J. Krzyżanowskiego: „konsekwencją tego faktu, iż nauki o kierowaniu organizacjami szeroko i łączywie, na ogół umiejętnie, ale też niekiedy nie dość krytycznie czerpią z warsztatu metodologicznego wielu różnych, wspomagających je dyscyplin naukowych, jest ich własny niedorozwój metodologiczny, a więc brak wypracowanej dyscyplinarnej (czy dziedzinowej) metodologii szczegółowej” [Krzyżanowski 1999, s. 283].

## 5. Zakończenie

Należy nadmienić, że chociaż triangulacja jest heurystycznym narzędziem badacza [Konecki 2000, s. 85], to w jej procedurze zawsze jedna metodologia powinna być podstawowa, a druga/inne powinny być jej podporządkowane. Jeśli badacz podejmuje decyzję o łącznym wykorzystaniu metod jakościowych i ilościowych, także musi zachować właściwą kolejność ich wykorzystywania. Badanie jakościowe może być przygotowaniem do właściwego badania statystycznego lub odwrotnie [Kostera 2003, s. 97-98].

Chociaż proces triangulacji można określić mianem procesu „urealniania” obserwowanego świata społecznego [Konecki 2000, s. 81, 95], to badania prowadzone według tej procedury często nasuwają pytania o realność badanej rzeczywistości (szerzej w: [Konecki 2000, s. 78-85]). Sam K. Konecki wyraża niepewność co do otrzymania realnych rezultatów z badań terenowych: „z dzisiejszej perspektywy, patrząc na swoje badania z przeszłości, nie jestem pewien, czy byłem w tych wszyst-

kich miejscach, które opisałem i czy otrzymałem »realne« rezultaty z badań» [2000, s. 80]. Szczególnie wiele wątpliwości pojawia się w obszarze wykorzystywanych metod jakościowych. Triangulacja powoduje jednak, że badania jakościowe stają się wiarygodne ze względu na wewnętrzną i zewnętrzną ich trafność (wierność i przechodność), rzetelność (solidność) oraz obiektywność (potwierdzalność) [Shah, Corley 2006, s. 1830, za: Czakon 2009, s. 16]. Związane jest to między innymi z wykonywaniem badań terenowych, triangulacją danych, sprawdzaniem danych z respondentem, szczegółowym opisem, właściwym doborem próby czy prowadzeniem dokładnych notatek. Mimo tych wszystkich wątpliwości z pewnością triangulacja daje bardziej wiarygodne wyniki niż pojedyncze metody badawcze.

## Literatura

- Campbell D.T., Fiske D.W., *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*, „Psychological Bulletin” 1959, 56.
- Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, „Monografie i Opracowania” nr 155, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 996, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, 9.
- Czarniawska B., *Interviews and organizational narratives/f*, [w:] *Handbook of Interviewing*, red. J.F. Gubrium, J. Holstei, Sage, Thousand Oaks 2002.
- Czarzasty J., *Zamazane granice: Etnografia przedsiębiorstwa fińskiego w Polsce*, praca magisterska, WZUW, Warszawa 2000.
- Denzin N.K., *The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Aldine Publishing Co., Chicago 1970.
- Fontana A., Frey J.H., *Interviewing: The art of science*, [w:] *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Sage, London 1994.
- Gerstmann S., *Podstawy psychologii konkretnej*, PWN, Warszawa 1987.
- Greene J.C., Caracelli V.J., Graham W.F., *Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation design*, „Educational Evaluation and Policy Analysis” 1989, 11(3).
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Kędzior Z. (red.), *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Koźmiński A.K., *Przedmiot i metoda teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*, red. L. Krzyżanowski, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1988.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Ochinowski T., Grzywacz W., *Zastosowanie metodologii linking data do badania kultury organizacyjnej*, „Prace Psychologiczne“ LVII, Acta Universitatis Wratislaviensis No 2535, Wrocław 2003.

- Płoszajski P., *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1985.
- Repstad P., *Närhet och distans: Kvalitativa Metoder I samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund 1987/1988.
- Shah S., Corley K., *Building better theories by bridging the qualitative-quantitative divide*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 8.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Triangulacja (socjologia)*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Triangulacja\\_\(socjologia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Triangulacja_(socjologia)), 6.07.2010.
- Webb E.J., Campbell D.T., Schwartz R.D., Sechrest L., *Unobtrusive Measures: Nonreactive Measures in the Social Sciences*, RandMcNally, Chicago 1966.
- Yin R., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1994.

## ORGANIZATIONAL CULTURE RESEARCH METHOD

**Summary:** This article indicates the importance of organizational culture method linking and the method of triangulation in particular. The triangulation method is used to make cultural research real. It allows to reach the multilateral perspective on the subject of research, provides high quality of research and reduces measurement errors resulting from the application of only one method. The considerations and conclusions in this paper are based on literature studies, literature studies results of empirical research and the author's own experience as an investigator of organizational culture.

**Keywords:** triangulation method, multimethods, methodological pluralism, methodological eclecticism.