

**Warszawska Szkoła Zarządzania  
Szkoła Wyższa**

**Wydział Zarządzania**

**STANDARDY  
PISANIA PRAC LICENCJACKICH  
MAGISTERSKICH  
I  
PODYPLOMOWYCH**

Opracowali:

**Dr inż. Waldemar Gajda**

**Prof. dr hab. Paweł Soroka**

**Dr Krzysztof Szewczak**

**Dr Krzysztof M. Zaczek Zaczyński**

Warszawa, styczeń 2018

## WPROWADZENIE

Zwieńczeniem całokształtu studiów w wyższej uczelni jest napisanie pracy dyplomowej. Praca taka powinna być świadectwem przyswojenia wiedzy z dziedziny, której zakres jest zgodny z jej przedmiotem

Praca dyplomowa to także świadectwo opanowania umiejętności wykorzystania wiedzy z dziedziny, której zakres zgodny jest z programem realizowanych studiów. Treść pracy może również wykraczać poza program studiów. Temat pracy powinien być gruntownie przemyślany i zgodny z zainteresowaniami studenta. Wskazane jest, aby był ściśle **związany z praktyką oraz wybraną specjalnością**

Treści pracy powinna świadczyć o praktycznym opanowaniu zdolności wykorzystania wiedzy własnej do opisu i interpretacji konkretnego problemu lub przypadku oraz sformułowania uzasadnionych wniosków, spostrzeżeń i praktycznych zaleceń.

Praca dyplomowa musi być napisana ze znajomością metod naukowych, specyficznych dla danej dziedziny nauki, czyli zgodnie z określonymi zasadami prowadzenia badań i opracowywania ich wyników. Praca dyplomowa powinna mieć charakter użytkowy, lub może mieć charakter poznawczy. Na wysoką ocenę zasługują te prace, które zawierają próby badań empirycznych, związane ze specjalnością studiów.

Objętościowo praca dyplomowa licencjacka nie powinna liczyć więcej niż 60 znormalizowanych stron wydruku komputerowego. Objętość pracy magisterskiej nie powinna przekraczać 80 stron tekstu przygotowanego poprawnie pod względem merytorycznym i formalnym oraz sformatowanego według wytycznych. Do podanych wielkości nie wlicza się dodatków, aneksów i załączników. W pracy należy koncentrować się na rozwiązaniu postawionego problemu, w mniejszym stopniu zwracając uwagę na podane maksymalne jej parametry.

Tekst pracy dyplomowej musi być spójny merytorycznie. Kolejne kwestie, wątki powinny wyraźnie wiązać się ze sobą. Musi istnieć między nimi merytoryczna łączność. W żadnym wypadku tekst nie może być zbiorem rwanych, nie powiązanych między sobą myśli.

Cała praca powinna być pisana krótkimi, jasnymi, poprawnie sformułowanymi zdaniem. Należy unikać zdań długich o skomplikowanej, niejasnej treści.

Tekst należy redagować przy użyciu **form bezosobowych** czasowników w czasie przeszłym, np. wyszukano, poddano analizie, obliczono, ustalono, przedstawiono, opisano, zilustrowano.

## **§1 PRACA DYPLOMOWA**

1. Studenci studiów I i II stopnia zobowiązani są do przygotowania i przedłożenia pracy dyplomowej.
2. Pod określeniem praca dyplomowa należy rozumieć w przypadku studiów I stopnia pracę licencjacką, a w przypadku studiów II stopnia pracę magisterską.
3. Tematyka pracy dyplomowej powinna być zgodna z kierunkiem i specjalnością studiów.

## **§2 SEMINARIA DYPLOMOWE**

1. Seminarium licencjackie / magisterskie stanowi ważny element toku studiów wspomagający etap przygotowania pracy dyplomowej. Celem seminarium jest przygotowanie studenta do samodzielnego napisania pracy dyplomowej.
2. Zgodnie z planem studiów seminarium licencjackie / magisterskie realizowane jest w wymiarze dwóch semestrów na ostatnim roku studiów.
3. Propozycje seminariów i promotorów są przedstawiane studentom nie później niż na miesiąc przed zakończeniem zajęć dydaktycznych w semestrze poprzedzającym semestr, w którym rozpoczyna się seminarium.
4. Student zapisuje się na wybrane seminarium. Grupa seminaryjna może liczyć max. 20 osób. W uzasadnionych przypadkach Dziekan może podjąć decyzję o zwiększeniu liczebności grup seminaryjnych.
5. W przypadku nie dokonania wyboru przez studenta, na listę seminarium wpisu dokonuje Dziekan.

## **§3 OBOWIĄZKI PROMOTORA**

1. Opiekę nad pracą dyplomową sprawuje promotor, który odpowiada za merytoryczną i formalną poprawność pracy.
2. Promotorem pracy dyplomowej może być osoba posiadająca co najmniej stopień naukowy doktora.
3. Promotor pracy dyplomowej ma obowiązek: ustalenia ze studentem tematu pracy dyplomowej, systematycznego sprawdzania i zatwierdzania kolejnych etapów pracy, omówienia zasad korzystania z literatury, poinformowania o strukturze i redakcji pracy dyplomowej oraz o konsekwencjach w przypadku stwierdzenia naruszenia praw autorskich oraz wystawienia oceny pracy dyplomowej.

4. Promotor dokonuje zaliczenia seminarium licencjackiego / magisterskiego w rozliczeniu semestralnym, ostatecznego zaliczenia seminarium dokonuje po złożeniu w Dziekanacie gotowej, zatwierdzonej pracy dyplomowej.
5. W razie dłuższej nieobecności promotora pracy lub w przypadku innych ważnych okoliczności, Dziekan może wyznaczyć osobę, która przejmie obowiązki kierowania pracą (o fakcie tym Dziekan informując promotora).
6. Zmiana promotora może również nastąpić na **uzasadniony** wniosek studenta. Zmiana ta jednak następuje po zasięgnięciu opinii dotychczasowego promotora.

#### §4

### OBOWIĄZKI RECENZENTA

1. Recenzentem pracy dyplomowej powinien być specjalista z danej problematyki posiadający, co najmniej stopień naukowy doktora.
2. Ocena pracy powinna obejmować: zgodność treści z tematem, układ pracy i jej strukturę, zawartość merytoryczną, nowatorstwo w ujęciu problemu, wykorzystane źródła, formalną stronę pracy (w tym poprawność języka) i propozycje dotyczące sposobu wykorzystania wyników badań.
3. Recenzent powinien przygotować i złożyć recenzję w ciągu dwóch tygodni od daty otrzymania pracy do recenzji.

#### §5

### WYMAGANIA STAWIANE PRACOM DYPLOMOWYM

1. Praca dyplomowa jest końcowym elementem studiów i stanowi samodzielne rozwiązanie określonego zadania praktycznego lub teoretycznego.
2. Temat pracy dyplomowej we współpracy ze studentem ustala promotor. **Temat pracy powinien być zgodny z wybraną przez studenta specjalnością.**
3. Wymagania merytoryczne stawiane pracom na studiach pierwszego i drugiego stopnia są różne. Praca licencjacka powinna różnić się zasadniczo od pracy magisterskiej nie tylko objętością, ale i formułą.
4. Praca licencjacka powinna stanowić sprawdzian najbardziej elementarnych, ale i szczególnie ważnych umiejętności osoby, która postawiła pierwszy krok na drodze do zdobycia pełnych kwalifikacji w zakresie zarządzania. Tego rodzaju umiejętnościami są przede wszystkim:
  - umiejętność jasnego sformułowania problemu;

- umiejętność zbierania, porządkowania i analizowania informacji, które dotyczą tego problemu.
5. W ocenie pracy licencjackiej powinno brać się pod uwagę m.in.: umiejętność jasnego sformułowania problemu i ewentualne wskazanie na jego teoretyczną lub/i praktyczną doniosłość; prezentację zebranych informacji, ich ewentualną typologię i ocenę (np. pod kątem wiarygodności).
  6. Praca licencjacka może mieć charakter projektu, studium porównawczego lub opracowania analitycznego. Wykonanie pracy powinno wykazać wiedzę i umiejętności studenta w zakresie rozwiązywania zadań na poziomie studiów licencjackich.
  7. Praca magisterska powinna **dotyczyć zagadnień i problemów badawczych teoretycznych i/lub praktycznych** i może mieć charakter projektu, opracowania analitycznego lub systematyzującego. Wykonanie pracy powinno wykazać umiejętności studenta w zakresie czynnego posługiwania się wiedzą nabytą w czasie studiów, analitycznego myślenia i logicznego wnioskowania, a także samodzielnego poszukiwania materiałów źródłowych.
  8. Praca magisterska nie może stanowić prostej kontynuacji pracy licencjackiej.
  9. Praca licencjacka / magisterska powinna być napisana jasnym, precyzyjnym oraz poprawnym językiem.
  10. Praca licencjacka powinna liczyć, co najmniej 3 rozdziały, natomiast praca magisterska 3-5 rozdziałów. Tekst poszczególnych rozdziałów pracy nie może być „ciągły”, lecz powinien być podzielony na podrozdziały (co najmniej 3) i punkty (co najmniej 2), te z kolei ewentualnie dalej na podpunkty, przy czym zaleca się stosowanie, co najmniej 2 podpunktów. Gdy dane zagadnienie jest szczególnie obszerne, lub omawiane bardzo gruntownie, można wprowadzić do tekstu tytuły niższego rzędu. Należy jednak dążyć do zachowania w poszczególnych rozdziałach identycznej głębokości podziału omawianej problematyki. Na początku rozdziału, przed jego 1-szym punktem, można zasygnalizować problematykę omówioną w kolejnych częściach danego rozdziału. Na końcu rozdziału pożądane jest zamieszczenie akapitu „przejściowego”, nawiązującego do zagadnień przedstawionych w następnym rozdziale. Rozdziału nie powinny kończyć rysunki, tabele itp.
  13. Bibliografia powinna zawierać, w układzie alfabetycznym, wszystkie pozycje, z których autor korzystał przy pisaniu pracy. Należy wykorzystywać najnowsze wydania każdej z publikacji.
  14. Bibliografia pracy licencjackiej powinna obejmować **co najmniej 10 pozycji.**

15. Bibliografia pracy magisterskiej, powinna zawierać **co najmniej 25 pozycji**.
16. W pracach licencjackich i magisterskich można korzystać z obcojęzycznej literatury. Lecz jej ilość nie może przekraczać 50% literatury polskojęzycznej.
17. Objętość prac dyplomowych (licencjackich, magisterskich, podyplomowych) ustala promotor w porozumieniu ze studentem. Praca licencjacka powinna mieć **min. 45 stron, a magisterska min. 60 stron**.

## §6

### KONSTRUKCJA PRACY DYPLOMOWEJ

Ważnym elementem jest konstrukcja pracy dyplomowej. Wymogiem podstawowym jest, aby konstrukcja i treść pracy zgodne były z jej tytułem.

Konstrukcja pracy powinna być jasna, odpowiednio zhierarchizowana oraz logicznie spójna. Z taką konstrukcją mamy do czynienia wtedy, gdy kolejność i treści poszczególnych rozdziałów formułowane są według określonej myśli przewodniej, to jest przyjętego celu badawczego. Tytuły i odpowiadająca im zawartość poszczególnych rozdziałów powinny kolejno z siebie wynikać, tworząc spójną i zarazem czytelną całość.

Praca dyplomowa powinna też spełniać wymogi dokładności i solidności relacji. Polega ona na konsekwentnym przestrzeganiu przyjętych założeń, a w obszarze faktów oznacza ścisłość ich relacjonowania. Przytaczane powinny być fragmenty opracowań na konkretny temat, zarówno potwierdzające przyjętą tezę jak też mające krytyczny stosunek do prezentowanych zagadnień.

Pracy dyplomowej stawiane są określone wymogi językowe. Powinny one świadczyć o poprawnym formułowaniu myśli jej autora. Myśli te najlepiej formułować krótkimi zdaniami. Tekst pracy powinien cechować przejrzystość i komunikatywność.

Ważnym i jednocześnie trudnym zadaniem jest właściwy dobór literatury i innych materiałów źródłowych, na które powołuje się autor pracy dyplomowej. Piszący powinien wykazać się umiejętnością selekcjonowania literatury oraz krytycznym do niej podejściem, uwidoczniając to w przypisach. Praca kończyć się powinna bibliografią, zawierającą spis pozycji z literatury, która została wykorzystana przy jej opracowywaniu. Literatura ta powinna być uszeregowana alfabetycznie lub ugrupowana według kryteriów treściowych (rodzajów dokumentów).

Wnętrze pracy dyplomowej powinno mieć następującą kolejność:

1. Strona tytułowa;
2. Oświadczenie autora pracy;
3. Spis treści;
4. Wstęp;

5. Rozdziały;
6. Zakończenie;
7. Bibliografia w układzie alfabetycznym (pozycje zwarte, artykuły, akty prawne, strony www, inne);
8. Spis tabel, rysunków, wykresów;
9. Załączniki.

Wszystkie główne elementy struktury pracy dyplomowej: spis treści, wstęp, rozdziały, zakończenie, bibliografia **muszą rozpoczynać się od nowej nieparzystej strony**. Natomiast spisy rysunków, tabel, wykresów, powinny rozpoczynać się od nowej strony (zarówno parzystej jak i nieparzystej).

## §7

### TECHNIKA PISANIA PRAC DYPLOMOWYCH

1. Rozdziały pracy numeruje się cyframi arabskimi.
  - 1.1. Tytuły rozdziałów należy pisać dużymi literami (wersalikami).
  - 1.2. Rozdziały pisać należy od nowej strony.
  - 1.3. Podrozdziały numeruje się również cyframi arabskimi.
  - 1.4. Następne podrozdziały otrzymują kolejną numerację.
    - 1.4.1. Punkty podrozdziałów, paragrafy oraz ustępy (akapity) powinny być wyróżniane wyraźnie i zgodnie z przyjętą metodą.
    - 1.4.2. Akapity należy zaznaczać poprzez **wcięcie o 1,25 cm**.
2. Spis treści jest zarazem wykazem tytułów rozdziałów i podrozdziałów oraz podaniem numeru strony. Umieszczony powinien być zaraz za stroną tytułową.

### Przypisy

1. Wszystkie przypisy muszą być umieszczone na dole strony, do której się odnoszą. Ich numeracja wyraża kontynuację, od pierwszego do ostatniego w całej pracy dyplomowej lub od pierwszego na każdej stronie. Przypisy mogą mieć różny charakter, na przykład: źródłowy, polemiczny wobec umieszczonych cytatów, dopowiadający tekst główny, wyjaśniający (użyte skróty). Przypis łączy się z tekstem za pomocą odnośników (odsyłaczy) cyfrowych.
2. W pracy należy zamieścić przypisy do wszystkich wykorzystywanych fragmentów pochodzących z innych materiałów bibliograficznych i opracowań. Odsyłacze przypisów należy umieszczać przed znakiem interpunkcyjnym w zdaniu, którego one dotyczą. Nie mogą jednak obejmować więcej niż pojedynczego akapitu pracy. W przypadku, gdy kolejne akapity zostały opracowane na podstawie tego samego źródła, odsyłacze przypisów należy zamieścić przy każdym z nich.

3. Przypis powinien zawierać: inicjał imienia autora, nazwisko, tytuł i podtytuł, numer tomu, (jeśli występuje), miejsce wydania, nazwę wydawcy i rok wydania oraz numer lub numery stron. np. S. Nowak, W. Kowalski, Zarządzanie w przedsiębiorstwie, Akad. Ekonom. Wrocław 2001 s. 93. **Każdy przypis musi kończyć się kropką; wyjątek stanowią przypisy oparte na źródłach internetowych. W obrębie jednego przypisu można podać kilka różnych źródeł (oddziela się je średnikiem). Przypisy pisze się czcionką Times New Roman w rozmiarze 10 pkt., odstęp między liniami pojedynczy.**

### **Przykłady przypisów źródłowych:**

#### **wydawnictwo zwarte:**

<sup>1</sup> S.P. Robson, T.A. Walok, Zarządzanie w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. Poznań 2018, s. 87-89.

#### **praca zbiorowa:**

<sup>1</sup> Podstawy ekonomii, pod red. J. Nowaka, PWN, Warszawa 2018, s. 437-441.

#### **artykuł w pracy zbiorowej:**

<sup>1</sup> W. Nowak, Zarządzanie marketingowe [w]: Strategiczny wymiar biznesu, pod red. A. Janowski, M. Jabłoński, Zeszyty naukowe WSZ-SW, Warszawa 2018, s. 34-35

#### **strona internetowa**

<sup>1</sup> <http://www.controlling.info.pl/artykuly/przywodca-lider-czy-zarzadca>

4. W przypadku następujących po sobie przypisów dotyczących tej samej pracy można stosować oznaczenie *op. cit.* Stosuje się również oznaczenie *ibidem*, po których to należy podać numery stron.

#### **Np. podczas cytowania tej samej pracy kilka razy:**

<sup>1</sup> S. Urbaś, W. Nowak, Jak napisać dobrą pracę magisterską, Akad. Ekonom. Wrocław: 2018, s. 93.

S. . Urbaś, W. Nowak, Jak napisać dobrą pracę (...), *op. cit.*, s. 94. (cytowanie za drugim razem)

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 95.

### **5. Akty normatywne:**

Powołując się na przepisy prawa w danych bibliograficznych, należy wskazać „Dziennik Ustaw”, w którym akt normatywny został opublikowany w całości po raz ostatni.

Jeżeli od ostatniej publikacji aktu normatywnego zostały dokonane w nim zmiany, a nie opublikowano tekstu jednolitego, to można pominąć wyliczenie wszystkich „Dzienników Ustaw”, w których zmiany te zostały opublikowane, pisząc „z późn. zm.”.

#### **Przykładowo:**

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).



<sup>2</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2005 r. w sprawie określenia wysokości odsetek ustawowych (Dz.U. Nr 201, poz. 1662).

W tekstach jednolitych tych dokumentów należy dodatkowo podać rok Dziennika Ustaw:

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

Na końcu pracy należy sporządzić wykaz cytowanych aktów normatywnych, przy zachowaniu następującej kolejności:

- konstytucja,
- ustawy,
- rozporządzenia,
- zarządzenia,
- umowy międzynarodowe,
- akty normatywne w poszczególnych grupach należy umieszczać według kolejności daty uchwalenia.

6. Forma przypisów musi być jednolita w całej pracy.

7. Powołując się na prace pisane w alfabecie innym niż łaciński należy podać elementy opisu w formie oryginalnej lub transliteracji.

## **Tabele, rysunki, wykresy, ilustracje, diagramy i schematy**

1. Wszystkie tabele, rysunki, wykresy, ilustracje, diagramy, schematy muszą być opatrzone numerami i podpisami (tytułami i źródłami).
2. Zarówno tabele, rysunki, wykresy itd. należy umieszczać centralnie względem lewego i prawego marginesu. Tabele, rysunki, wykresy itd. powinny być numerowane kolejno (w całej pracy) za pomocą liczb arabskich (Tabela 1, Rysunek 1, itd. W tekście muszą znajdować się odsyłacze do odpowiedniej tabeli lub rysunku wskazujące ich numer, np. Zestawienie opracowanych wyników przedstawia tabela 1. Nie należy stosować sformułowań „poniższa” lub „powyższa” tabela.
3. **Tytuły tabel, rysunków, wykresów itd. należy pisać czcionką Times New Roman o rozmiarze 12 pkt., bez pogrubienia.**
  - tytuł rysunku, wykresu, ilustracji, diagramu i schematu powinien znajdować się **pod nimi, wyśrodkowany** (zachowując jednolity odstęp pomiędzy liniami 1,5),
  - natomiast tytuł tabeli powinien być umieszczony **nad tabelą wyrównany do lewej z odstępem pomiędzy liniami 1,5).**
4. Pod tabelami, rysunkami, wykresami itd. należy podać źródło (czcionka **Times New Roman o rozmiarze 12 pkt. bez pogrubienia, wyśrodkowane.**

5. Każdy rysunek, tabela, czy też wykres **musi być właściwie skomentowany** (zinterpretowany). Komentarz powinien zawierać próbę analizy danych przedstawionych w elemencie graficznym. Dany punkt pracy nie powinien się rozpoczynać od zapowiedzi rysunku, tabeli, wykresu. Element graficzny pracy musi być poprzedzony odpowiednim wprowadzeniem.
6. Spis tabel i rysunków zamieszczać należy na końcu pracy.
7. Spisy tabel, rysunków, wykresów powinny zawierać numer tabeli, rysunku wykresu jego tytuł (opis) oraz numer strony, na której występuje w tekście.

## **Bibliografia**

W spisie literatury podaje się pełny opis bibliograficzny dokumentu. W pierwszej kolejności podaje się nazwisko a następnie imię (imiona) lub inicjały autora. Wykaz literatury powinien rozpoczynać się na nowej stronie.

### **Np. Pozycje zwarte:**

1. Anielewicz J., Marketing, PWE, Warszawa 2017.
2. Nowak W, Zarządzanie marketingowe [w]: Strategiczny wymiar biznesu, pod red. A. Jabłoński, M. Jabłoński, Zeszyty naukowe WSZ-SW, Warszawa 2017.

### **Czasopisma:**

1. Kotler P., Marketing przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 2017 nr 1.

### **Akty prawne:**

1. Ustawa z 29 kwietnia 2004 r. o podatku VAT (Dz. U. Nr 30, poz. 1024 ze zm.)

## **Wymagania formalne dotyczące wyglądu pracy**

1. Tekst powinien być pisany dwustronnie na białym papierze formatu A4 (210x297 mm).
2. Wszystkie strony powinny mieć ciągłą numerację (paginację). Najlepiej numerować strony na dole po prawej stronie (strony prawe i na lewo strony lewe).
3. Praca powinna być napisana, czcionką Times New Roman o wymiarze 12 pkt. i normalnej grubości z zastosowaniem automatycznego wyrównania tekstu do prawego i lewego marginesu (wyjustowania).
4. Pomiędzy wierszami wewnątrz akapitu należy stosować odstępy 1.5 wiersza, nie zaleca się dzielenia wyrazów.
5. **Nie należy stosować dodatkowych odstępów pomiędzy poszczególnymi akapitami**, ma być zachowany standardowy odstęp 1,5 wiersza w całej pracy.
6. Omawiane kolejno w pracy kwestie, wątki, przykłady, itp. powinny być od siebie oddzielone. Nowy wątek należy rozpoczynać od nowego akapitu. Akapit powinien zaczynać się jednolitym dla całej pracy z wcięciem (**1,25 cm**).

7. Praca powinna być wydrukowana **dwustronnie** na papierze formatu A-4, w układzie jednej kolumny, przy zachowaniu jednolitych marginesów. (Ustawienia strony mają być następujące: marginesy 2,5; oprócz lewego który ma mieć 3,5; na oprawę 0; nagłówek i stopka 1,25). Marginesy powinny być ustawione, jako lustrzane. **Każda zasadnicza część pracy (spis treści, wstęp, poszczególne rozdziały, zakończenie) powinny rozpoczynać się od strony nieparzystej.**

## §8

### SKŁADANIE PRACY DYPLOMOWEJ

1. Student składa w Dziekanacie pracę dyplomową wydrukowaną dwustronnie (łącznie ze stroną tytułową) w ilości 2 egzemplarzy (jeden w sztywnej oprawie, drugi w miękkiej) oraz nagrany na płytę CD lub DVD w postaci plików w następujących formatach: **DOC** lub **DOCX** (Microsoft Word) - ewentualnie ODT (Open Office Document) oraz **PDF** w następujących terminach:
  - do 31 maja
  - do 15 sierpnia
  - do 30 września
  - do 31 grudnia (ostateczny) – w uzasadnionych przypadkach Dziekan może przedłużyć termin złożenia pracy o maksymalnie 3 m-ce.
2. Tekst pracy w postaci wydruku komputerowego oraz w postaci pliku elektronicznego muszą być identyczne.
3. Płyta CD lub DVD musi być opisana. Opis powinien zawierać co najmniej: imię i nazwisko studenta, numer albumu, rodzaj pracy (praca dyplomowa lub magisterska).
4. Niezłożenie pracy dyplomowej w terminie określonym w ust. 1 stanowi podstawę do skreślenia z listy studentów.

## §9

### PROCEDURA ANTYPLAGIATOWA

Tryb oraz szczegółowe zasady funkcjonowania w WSZ-SW antyplagiatowej określa Regulamin Antyplagiatowy.

## §10

### OCENA PRACY DYPLOMOWEJ

1. Oceny pracy dyplomowej dokonuje promotor oraz jeden recenzent.
2. Jeżeli recenzent negatywnie ocenia pracę, Dziekan wyznacza drugiego recenzenta.

3. W przypadku oceny negatywnej drugiego recenzenta, przygotowana praca dyplomowa nie może być podstawą ukończenia studiów.

## **§11 EGZAMIN DYPLOMOWY**

1. Warunkiem dopuszczenia do egzaminu dyplomowego jest:
  - zaliczenie wszystkich egzaminów oraz uzyskanie zaliczenia z wszystkich przedmiotów przewidzianych w planie studiów,
  - zaliczenie praktyk (studia I stopnia),
  - pozytywna ocena zawarta w recenzji pracy dyplomowej,
  - brak zaległości finansowych.
2. Egzamin dyplomowy powinien odbywać się w terminie do trzech miesięcy od daty dopuszczenia pracy do obrony.
3. Egzamin dyplomowy odbywa się następujących terminach:
  - I termin – pierwsze dni lipca;
  - II termin – koniec września;
  - III termin – połowa listopada lub początek grudnia;
  - IV termin – II połowa stycznia.
4. Dziekan ustala indywidualny termin egzaminu dyplomowego dla studenta, który uzyskał zgodę na przedłużenie terminu złożenia pracy dyplomowej.
5. Egzamin dyplomowy jest egzaminem ustnym, odbywającym się przed komisją powołaną przez Rektora WSZ-SW.
6. Egzamin dyplomowy i obrona pracy dyplomowej odbywają się łącznie.
7. Przedmiotem egzaminu są zagadnienia z zakresu problematyki kierunku studiów oraz wybranej specjalności.
8. Student otrzymuje minimum dwa pytania na egzaminie licencjackim i trzy na egzaminie magisterskim.
9. Przy ocenie egzaminu stosuje się następujące oceny: bardzo dobry (5), dobry plus (4,5), dobry (4), dostateczny plus (3,5), dostateczny (3), i ocenę negatywną – niedostateczny (2).
10. W wypadku uzyskania z egzaminu dyplomowego oceny niedostatecznej lub nieusprawiedliwionego nieprzystąpienia do tego egzaminu w ustalonym terminie, Dziekan wyznacza drugi termin egzaminu jako ostateczny.
11. W przypadku negatywnej oceny z egzaminu dyplomowego w drugim terminie Dziekan podejmuje decyzję o skreśleniu z listy studentów.

## **§10 OSTATECZNY WYNIK STUDIÓW**

1. Ukończenie studiów następuje po złożeniu egzaminu dyplomowego z wynikiem co najmniej dostatecznym.
2. Podstawą obliczenia ostatecznego wyniku studiów są:

- a. średnia arytmetyczna wszystkich ocen uzyskanych w całym okresie studiów, z uwzględnieniem ocen niedostatecznych,
  - b. średnia arytmetyczna ocen pracy dyplomowej / magisterskiej wystawionych przez promotora i recenzenta,
  - c. ocena z egzaminu dyplomowego licencjackiego / magisterskiego.
3. Ostateczny wynik studiów stanowi średnią ważoną:
    - 0,6 średniej arytmetycznej ocen wymienionej w ust. 2 pkt a,
    - 0,2 średniej arytmetycznej ocen pracy dyplomowej / magisterskiej wymienionych w ust. 2 pkt b,
    - 0,2 oceny z egzaminu dyplomowego wymienionej w punkcie 3 średniej ocen wymienionych w ust. 2 w pkt c.
  4. Średnią liczy się z zaokrągleniem do części setnych.
  5. W dyplomie ukończenia studiów wyższych wpisuje się ostateczny wynik studiów zgodnie z zasadą:
    - Od 3,00 do 3,50 – dostateczny (3);
    - od 3, 51 do 4,50 – dobry (4);
    - powyżej 4,51 – bardzo dobry (5);

## **Wzory stron tytułowych**

**WARSZAWSKA SZKOŁA ZARZĄDZANIA**  
**SZKOŁA WYŻSZA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**  
**WYŻSZE STUDIA ZAWODOWE**

**(20 bold, wersalki, wyśrodkowane, odstęp 1,5)**

**PRACA LICENCJACKA**

**(24 bold, wersalki, wyśrodkowane, odstęp 1,5)**

**SZKOŁY I TEORIE**  
**ZARZĄDZANIA PERSONELEM**

**(24 bold, wersalki, wyśrodkowane, odstęp 1,5)**

**Pracę napisała:**

**Joanna Nowaczyńska**

**Nr albumu 3666/L**

**Promotor:**

**Dr Jan Starocki**

*W przypadku uzasadnionym można wpisać poniższą treść na dole strony tytułowej:  
(Tylko w porozumieniu z Dziekanem).*

Wyłącznie do użytku wewnętrznego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Praca nie może być wykorzystywana jako źródło informacji i nie może być publikowana w całości ani w części bez pisemnej zgody autora, opisywanej firmy/institucji (właściciela obiektu) i WSZ-SW

**Warszawa, maj 2018**

**WARSZAWSKA SZKOŁA ZARZĄDZANIA**  
**SZKOŁA WYŻSZA**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**(20 bold, wersalki, wyśrodkowane, odstęp 1,5)**

**PRACA MAGISTERSKA**

**(24 bold, wersalki, odstęp 1,5)**

**SCENARIUSZE STRATEGII**  
**ROZWOJOWYCH**

**(24 bold, wersalki, odstęp 1,5)**

**Pracę napisała:****(16 bold, odstęp 1,5)**

**Inż. Magdalena Nowacka**

**Nr albumu 3686/M**

**Promotor:**

**Prof. dr hab. Paweł Leśny**

*W przypadku uzasadnionym można wpisać poniższą treść na dole strony tytułowej:  
(Tylko w porozumieniu z Dziekanem).*

Wyłącznie do użytku wewnętrznego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Praca nie może być wykorzystywana jako źródło informacji i nie może być publikowana w całości ani w części bez pisemnej zgody autora, opisywanej firmy/instytucji (właściciela obiektu) i WSZ-SW

**Warszawa, maj 2018**

**Poniżej zapis, jaki musi zostać umieszczony na odwrocie strony tytułowej, w dolnej jej części.**

**Oświadczenie autora pracy.**

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa:

- została napisana przeze mnie samodzielnie\* i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami,
- nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem,
- nie zawiera danych i informacji, które uzyskałem(am) w sposób niedozwolony,
- nie była podstawą nadania dyplomu uczelni wyższej lub tytułu zawodowego ani mnie ani innej osobie.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną i wyrażam zgodę na umieszczenie jej w bazie danych uczelni oraz podmiotów trzecich służącej wyłącznie porównywaniu prac i materiałów z Internetu w celu wykrycia ewentualnego plagiatu.

Warszawa 15 maja 201X

podpis.....

\*Uwzględniając merytoryczny wkład promotora (w ramach prowadzonego seminarium dyplomowego)



Układ spisu treści pracy dyplomowej:  
(12 TIMES NEW ROMAN strona nieparzysta)

<b>SPIS TREŚCI .....</b>	<b>X</b>
<b>WSTĘP .....</b>	<b>X</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. TYTUŁ ROZDZIAŁU .....</b>	<b>X</b>
<b>1.1. Podrozdział pierwszy rozdziału pierwszego (tytuł).....</b>	<b>X</b>
1.1.1. Punkt pierwszy podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
1.1.2. Punkt drugi podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
<b>1.2. Podrozdział drugi rozdziału pierwszego (tytuł).....</b>	<b>X</b>
<b>1.3. Podrozdział trzeci rozdziału pierwszego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
<b>ROZDZIAŁY 2. TYTUŁ ROZDZIAŁU .....</b>	<b>X</b>
<b>2.1. Podrozdział pierwszy rozdziału drugiego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
2.1.1. Punkt pierwszy podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
2.1.2. Punkt drugi podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
<b>2.2. Podrozdział drugi rozdziału drugiego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
<b>2.3. Podrozdział trzeci rozdziału drugiego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
<b>2.4. Podrozdział czwarty rozdziału trzeciego (tytuł).....</b>	<b>X</b>
2.4.1. Punkt pierwszy podrozdziału drugiego (tytuł) .....	X
2.4.2. Punkt drugi podrozdziału drugiego (tytuł) .....	X
<b>ROZDZIAŁY 3 - 4. TYTUŁY ROZDZIAŁÓW .....</b>	<b>X</b>
<b>3.1. Podrozdział pierwszy rozdziału trzeciego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
3.1.1. Punkt pierwszy podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
3.1.2. Punkt drugi podrozdziału pierwszego (tytuł) .....	X
<b>3.2. Podrozdział drugi rozdziału drugiego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
<b>3.3. Podrozdział trzeci rozdziału drugiego (tytuł) .....</b>	<b>X</b>
<b>3.4. Podrozdział czwarty rozdziału trzeciego (tytuł).....</b>	<b>X</b>
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>X</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>X</b>
<b>SPIS TABEL .....</b>	<b>X</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>X</b>
<b>SPIS WYKRESÓW .....</b>	<b>X</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI .....</b>	<b>X</b>

## **WSTĘP** (12 TIMES NEW ROMAN BOLD; do lewej; strona nieparzysta)

(12 Times New Roman; Akapit 1,25; Odstęp 1,5) Organizacja gospodarcza, aby realizować jakiegokolwiek cele, musi istnieć. Dlatego też, priorytetowym kryterium zachowania trwałości każdego podmiotu w gospodarce rynkowej powinno być kreowanie strategii przetrwania prowadzącej następnie do strategii rozwoju.

Globalizacja i wysoka konkurencyjność na rynku transportowym implikuje konieczność reorientacji dotychczasowego sposobu funkcjonowania w kierunku generowania skutecznych innowacyjnych i rozwojowych strategii konkurowania w określonych segmentach rynku przewozowego.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej prawie każda firma przewozowa uważa, że posiada wygenerowaną strategię działania. Tymczasem w praktyce okazuje się, iż projekty czy koncepcje zwane strategicznymi wcale nie odgrywają roli decydującej w kształtowaniu procesów rozwoju. W większości przypadków służą one głównie, jako dowód profesjonalizmu kadr menedżerskich i uzasadnienie realizowanych przez nie przedsięwzięć. Podejmowane na ich podstawie działania ograniczają się w efekcie do standardowych usprawnień podstawowych struktur i procesów.

Dlatego też, problem stworzenia skutecznej strategii rozwojowej oraz identyfikacja determinujących ją czynników podjęty został w ramach niniejszej pracy dyplomowej. Podstawowym, zatem celem pracy jest rozpoznanie i adekwatne wykorzystanie instrumentów na bazie których można zbudować scenariusze strategii rozwojowych w przedsiębiorstwach transportu samochodowego.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne i pragmatyczne aspekty strategii rozwojowych w tym: istotę i główne elementy strategii rynkowej wraz ze współczesnymi wyzwaniem w procesie formułowania i generowania rozwojowych założeń strategicznych. Następnie określono aktualne wymogi otoczenia, uwarunkowania wspólnej polityki transportowej UE oraz kierunki rozwoju transportu w Polsce. W rozdziale tym na bazie dokonanej analizy rynku transportowego wskazano cztery modelowe sytuacje strategiczne, w które wkomponować można każde obecnie funkcjonujące na polskim rynku transportowym przedsiębiorstwo.

W drugim rozdziale wyselekcjonowano strategiczne sfery funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych, na podstawie, których zidentyfikowano egzogeniczne i endogeniczne instrumenty ekonomiczne oraz organizacyjne determinujące strategie rozwojowe. Zidentyfikowane instrumenty stanowiły zasadniczy punkt odniesienia dla

przeprowadzenia badań empirycznych, których metodyka i przyjęte założenia przedstawiono w rozdziale trzecim.

Rozdział trzeci stanowi studium analityczno-badawcze instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych oraz ich wpływu na proces kreowania strategii w przedsiębiorstwach transportu samochodowego. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę opinii specjalistów wywodzącą się z grupy metod inwencyjnych. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowane instrumenty sklasyfikowano w każdym modelu strategicznym. Instrumenty, które zajęły najwyższe miejsca w klasyfikacji w danym modelu strategicznym stworzyły innowacyjny system instrumentów, który posłużył do opracowania scenariuszy strategii rozwojowych.

W rozdziale czwartym podjęto próbę zaprezentowania modelowych rozwiązań w ramach scenariuszy redefiniowania strategii rozwojowych podmiotów transportowych. Scenariusze te zostały zbudowane na bazie systemu instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych najwyżej sklasyfikowanych w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W końcowej części rozdziału czwartego wyeksponowano korzyści i bariery praktycznego wykorzystania stworzonego systemu instrumentów w kreowaniu innowacyjnych strategii rozwojowych dla przedsiębiorstw transportu samochodowego.

W zakończeniu przedstawiono wnioski płynące z opracowania. Całość zamyka bibliografia, spis tabel, rysunków i schematów.

## ROZDZIAŁ 1

# STRATEGIA RYNKOWA JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTU SAMOCHODOWEGO W WARUNKACH KONKURENCYJNYCH (12 BOLD; do lewej; odstęp 1,5; strona nieparzysta)

### 1.1. Istota i główne elementy strategii rynkowej (12 bold; do lewej)

(12 Times New Roman; Akapit 1,25 cm; Odstęp 1,5) Do czasu, gdy Alfred D. Chandler jr. w swojej pionierskiej pracy „Strategy and Struktury” po raz pierwszy posłużył się terminem „Strategia” adoptując go do działalności podmiotu gospodarczego, pojęcie to związane było stricte z działaniami militarnymi<sup>1</sup>.

Jeszcze w wydaniu z 1952 roku w Concise Oxford Dictionary zdefiniowano strategię, jako „sztukę dowodzenia; sztukę wojny; dowodzenie armią lub armiami w trakcie kampanii”.

Od tego okresu pojęcie strategii ewoluując obejmowało wiele dziedzin niezwiązanych już z działaniami militarnymi i tak na przykład w ujęciu teorii gier „Strategia to schemat określający możliwe kierunki działania dla gracza w zależności od stanu gry oraz poprzednich działań przeciwnika. Jeżeli strategia określa jednoznacznie kierunek działania dla każdej sytuacji, to nazywana jest strategią czystą. Jeżeli wybór określony jest przez mechanizm losowy, to strategia nazywana jest mieszaną”<sup>2</sup>.

Termin ten bardzo mocno wszedł w słownictwo ekonomiczne uzyskując w nim na dzień dzisiejszy trwałe miejsce zwłaszcza w zakresie kreowania planów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Przebogata literatura przedmiotu określa wiele różnych definicji strategii i tak na przykład: francuskojęzyczne wydawnictwo Strategor utożsamia opracowanie strategii przedsiębiorstwa z wyborem dziedziny działalności, w której chce ono być obecne oraz z określeniem zasobów, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju<sup>3</sup>.

Definicja ta w głównej mierze uwypukla dwa aspekty:

- przynależność przedsiębiorstwa do określonej dziedziny aktywności (corporate strategy),
- działanie w celu osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej w danym sektorze (business strategy)<sup>4</sup>.

Pomimo różnie sformułowanych definicji strategii i różnie rozłożonych w nich akcentów, większość składowych tych definicji oscyluje w ramach pięciu podstawowych

<sup>1</sup> A.D. Chandler, Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge 1962, s. 13. (10 Times New Roman; Odstęp 1,0)

<sup>2</sup> W. Gajda, Innowacyjna budowa scenariuszy strategii rozwojowych, Oficyna Wydawnicza WSZ-SW, Warszawa, 2016, s. 14. Tak opisane są publikacje zwarte/książki

<sup>3</sup> Strategor, Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>4</sup> P. Nowak, Strategia przedsiębiorstw, „Zarządzanie i Organizacja” 2017 nr 1. Tak opisane są czasopisma

aspektów, to jest: koncepcji i wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa, celach, zadaniach i środkach oraz elastycznym dostosowaniu realizacji do wymogów otoczenia. Na bazie powyższych aspektów można przyjąć, że strategia to kompleksowość działań polegających na wykorzystaniu zasobów, tak aby wygenerowana wizja funkcjonowania oraz wyznaczone cele zostały zrealizowane w określonym przez rynek sektorze działalności podmiotu gospodarczego<sup>5</sup>.

Tak rozumiana strategia firmy nie stanowi pochodnej ze szczegółowych analiz materiałów statystycznych będących w jej posiadaniu ani też incydentalnego czy innowacyjnego pomysłu menedżerów. Jest to klasyczna symbioza sztuki i wiedzy profesjonalnej, mocno ułożonej w realiach strategicznej triady: przedsiębiorstwa transportu samochodowego - nabywcy - konkurenci<sup>6</sup>.

We wzajemnych interakcjach w ramach strategicznej triady (rysunek 1) należy poszukiwać szans rozwoju podmiotu gospodarczego, przesłanek i informacji niezbędnych do wygenerowania rozwiązań adekwatnych w obecnej sytuacji oraz impulsów i danych będących determinantą rozpoczęcia procesu budowy strategii przedsiębiorstwa transportu samochodowego<sup>7</sup>.

Na strategię tę składają się cztery podstawowe elementy<sup>8</sup>:

- misja wraz z domeną działania,
- strategiczna przewaga,
- strategiczne cele do osiągnięcia,
- funkcjonalne programy działania.

---

<sup>5</sup> W. Gajda, Tworzenie strategii rozwojowych przedsiębiorstw [w]: Współczesne koncepcje zarządzania organizacjami, pod red. W. Soroka, J. Dzieńdziora, Wydawnictwo Naukowe WSB, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 169. **Tak opisane są publikacje zbiorowe**

<sup>6</sup> W. Gajda, Innowacyjna budowa scenariuszy (...), op. cit., s. 17 **Tak opisane są przypisy powtarzające się.**

<sup>7</sup> Ibidem, s. 16. **Tak opisane są przypisy powtarzające się dotyczące tej samej publikacji.**

<sup>8</sup> <https://sbc.org.pl/Content/295478/1-2017-9-27%20Chodynski.pdf> **Tak mają być opisane strony internetowe.**

## TAK OPRACOWAĆ PROSZĘ TABELĘ

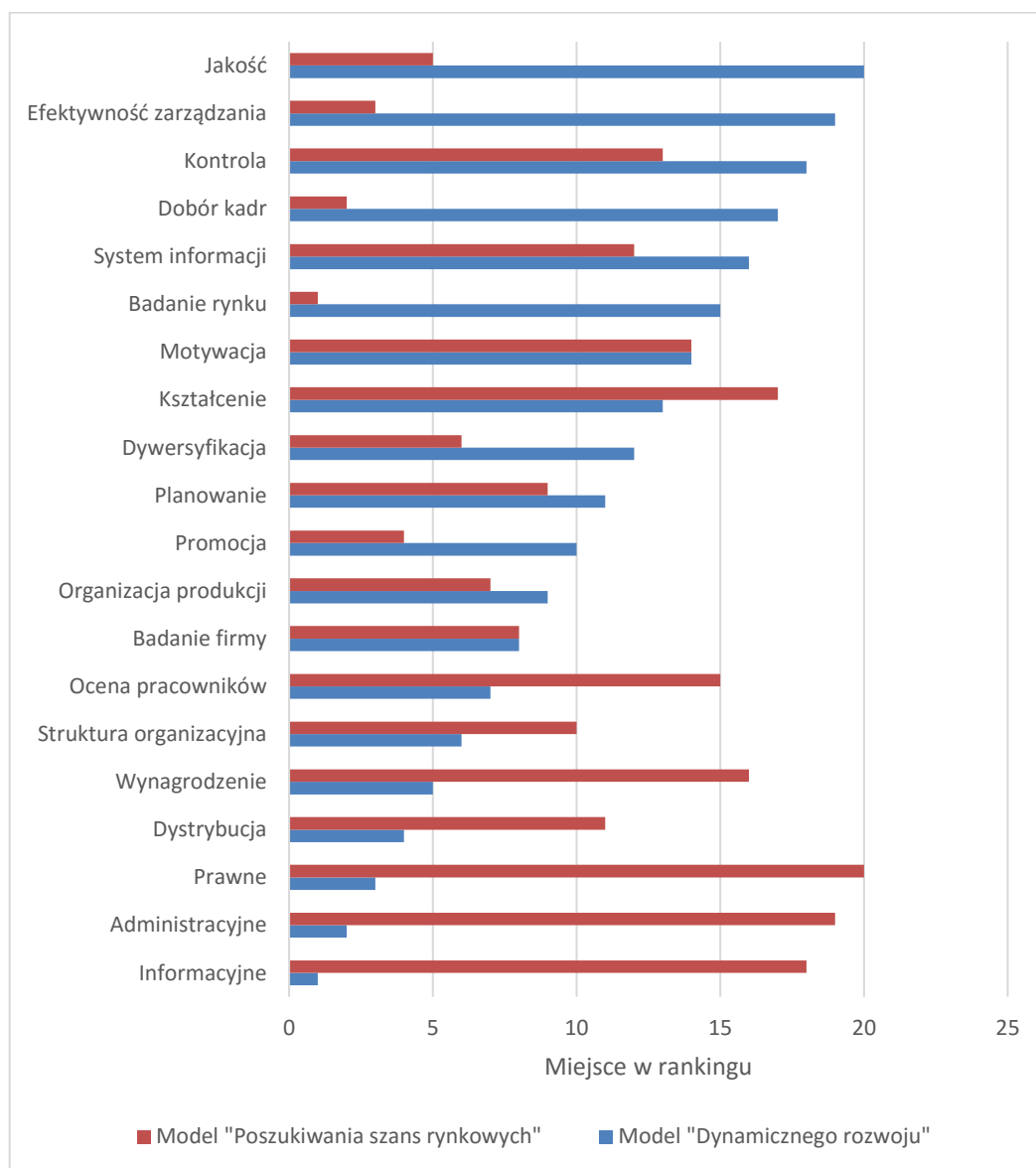
Tabela 1. Klasyfikacja instrumentów organizacyjnych według rang ważności dla modelu "trudnej sytuacji strategicznej" (Time New Roman 12, do lewej, odstęp 1,5)

<b>Instrumenty organizacyjne</b>	<b>Ranking</b>
Badanie rynku	1
Organizacja produkcji	2
Efektywność zarządzania	3
Dywersyfikacja	4
Dobór kadr	5
Badanie firmy	6
Struktura organizacyjna	7
Planowanie	8
Motywacja	9
Kontrola	10
Jakość	11
Ocena pracowników	12
Dystrybucja	13
Promocja	14
System informacji	15
Prawne	16
Administracyjne	17
Wynagrodzenie	18
Kształcenie	19
Informacyjne	20

Źródło: W. Gajda, Innowacyjna budowa scenariuszy strategii rozwojowych, Oficyna Wydawnicza WSZ-SW, Warszawa, 2016, s. 217.

(Time New Roman 12, wyśrodkowane, odstęp 1,5)

## TAK OPRACOWAĆ PROSZĘ RYSUNKI, WYKRESY, SCHEMATY, ILUSTRACJE



Wykres 1. Porównanie klasyfikacji instrumentów modelu „trudnej sytuacji strategicznej” z modelem „dynamicznego rozwoju”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

(Time New Roman 12, wyśrodkowane, odstęp 1,5)

## **ZAKOŃCZENIE (12 BOLD; do lewej, strona nieparzysta)**

Procedura formułowania i wdrażania scenariuszy strategii rozwoju podmiotu transportowego stanowi z jednej strony złożony proces, z drugiej zaś jest „sztuką” wykorzystania wszystkich szans i uniknięcia lub ograniczenia do minimum występujących zagrożeń. W niniejszej pracy dyplomowej proces tworzenia scenariuszy strategii rozwojowych przede wszystkim polega na wykorzystaniu innowacyjnego arsenału analitycznych instrumentów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych i stworzenia tzw. systemu instrumentów stymulujących strategię rozwojową dla przedsiębiorstw transportu samochodowego. Od profesjonalnego zastosowania tego systemu zależy trafność wyboru rodzaju realizowanej strategii, a w konsekwencji możliwość rozwoju podmiotu transportowego.

Innowacyjny system instrumentów stymulujących strategię rozwojową został zbudowany na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych dla różnych sytuacji strategicznych. Od sytuacji bardzo niekorzystnej dla przedsiębiorstwa, jaką prezentuje model „trudnej sytuacji strategicznej” przez trudną związaną z „poszukiwaniem szans rynkowych”, po dobrą w modelu „stabilnej sytuacji strategicznej” do sytuacji bardzo korzystnej w modelu „dynamicznego rozwoju”.

Wyselekcjonowany system instrumentów dla każdej sytuacji strategicznej pozwolił na zbudowane na jej podstawie scenariuszy zmian strategii działania dających przedsiębiorstwu transportowemu szansę osiągnięcia lepszej sytuacji strategicznej i/lub kreowanie rozwoju. Tym samym cel postawiony w pracy został osiągnięty.

Ze względu na zakres zagadnień opisanych i analizowanych w pracy należy wskazać dodatkowe wynikające z niej wnioski:

1. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa transportowego podejmując działania rozwojowe musi wiedzieć i zdawać sobie sprawę z sytuacji strategicznej w jakiej znajduje się firma.
2. Menedżerowie muszą znać i wiedzieć jak wykorzystywać instrumenty determinujące działalność podmiotu transportowego.
3. Wybrana i budowana strategia musi opierać się na instrumentach ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych odpowiednich dla posiadanej sytuacji strategicznej.
4. W realizacji strategii musi być uwzględniony wpływ zachowań społecznych i przygotowany program neutralizacji oporów wewnątrz organizacji.



Niniejsza praca może posłużyć jako vademecum z praktycznymi rozwiązaniami dla przedsiębiorstw transportu samochodowego.

## **BIBLIOGRAFIA (12 BOLD; strona nieparzysta)**

### **Pozycje zwarte: (12 bold)**

3. Anielewicz J., Marketing, PWE, Warszawa 2017.
4. Byk K., Gospodarcze sąsiedztwo Polski, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2018.
5. Nowak W, Zarządzanie marketingowe [w]: Strategiczny wymiar biznesu, pod red. A. Jabłoński, M. Jabłoński, Zeszyty naukowe WSZ-SW, Warszawa 2017.
6. Marketing, pod red. P. Kotlera, PWE, Warszawa 2015.

### **Czasopisma: (12 bold)**

1. Kotler P., Marketing przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 2017 nr 1.
2. Starzyk K., Gospodarcze sąsiedztwo Polski, „Firma i rynek” 2017, nr 1.

### **Akty prawne: (12 bold)**

1. Ustawa z 29 kwietnia 2004 r. o podatku VAT (Dz. U. z 2004, Nr 30, poz. 1024 ze zm.)

### **Inne źródła: (12 bold)**

1. Nowak J., Inflacja, Strona internetowa „Rzeczpospolitej” <http://www.rzeczpospolita.pl> z dnia 25 kwietnia 2017 r.
2. Przewodnik po rynku, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Strona internetowa Ministerstwa Infrastruktury, <http://www.mi.gov.pl> z dnia 20 kwietnia 2017 r.

## **KAŻDY SPIS NA OSOBNEJ STRONIE**

### **SPIS TABEL: (12 bold)**

Tabela 1. Dostępność źródeł finansowania ze względu na wielkość firmy .....	32
Tabela 2. Zestawienie źródeł finansowania przedsiębiorstw .....	35
Tabela 3. Formy własności przedsiębiorstwa .....	53

### **SPIS RYSUNKÓW (WYKRESÓW): (12 bold)**

Rysunek 1. Podział gospodarczych w Polsce .....	22
---	----

### **SPIS ILUSTRACJI: (12 bold)**

Ilustracja 1. Podział podmiotów gospodarczych w Polsce .....	22
--	----

Do pracy należy dołączyć płytę z wersją elektroniczną. Okładkę należy wykonać zgodnie z poniższym wzorem.

**WARSZAWSKA SZKOŁA ZARZĄDZANIA  
SZKOŁA WYŻSZA  
Wydział Zarządzania**



**TYTUŁ**

Praca licencjacka/magisterska

**IMIĘ I NAZWISKO**  
[nr albumu]

Promotor:

.....

Podpis autora

.....

Warszawa 201..r..

## PRACE PODYPLOMOWE

Zwieńczeniem studiów podyplomowych w uczelni wyższej jest m. in. napisanie pracy dyplomowej. Praca taka powinna być świadectwem przyswojenia wiedzy z dziedziny, która wchodzi w zakres danego kierunku studiów. Jednocześnie zakres ten powinien ściśle odpowiadać wybranej specjalności.

Wszystkie rodzaje studiów podyplomowych realizowanych przez Warszawską Szkołę Zarządzania – Szkołę Wyższą, kończą się napisaniem pracy dyplomowej pod kierunkiem promotora wyznaczonego przez Uczelnię.

Praca dyplomowa powinna świadczyć o praktycznym opanowaniu zdolności wykorzystania wiedzy własnej do opisu i interpretacji konkretnego problemu lub przypadku oraz sformułowania uzasadnionych wniosków, spostrzeżeń i praktycznych zaleceń. Temat pracy powinien być gruntownie przemyślany i zgodny z zainteresowaniami słuchacza oraz uzgodniony z promotorem.

Praca dyplomowa musi być napisana ze znajomością metod naukowych, specyficznych dla danej dziedziny nauki, czyli zgodnie z określonymi zasadami prowadzenia badań i opracowywania ich wyników. Na wysoką ocenę zasługują te prace, które zawierają próby badań empirycznych, związane z przedmiotem lub materiałem badań.

Ważnym elementem jest konstrukcja pracy dyplomowej. Podstawowym wymogiem jest, aby konstrukcja i treść pracy zgodne były z jej tytułem. Konstrukcja pracy powinna być jasna, odpowiednio zhierarchizowana oraz logicznie spójna. Tytuły i odpowiadająca im zawartość poszczególnych rozdziałów powinny kolejno z siebie wynikać, tworząc spójną i zarazem czytelną całość.

Praca dyplomowa powinna też spełniać wymogi dokładności i solidności relacji. Polega ona na konsekwentnym przestrzeganiu przyjętych założeń, a w obszarze faktów oznacza ścisłość ich relacjonowania. Przytaczane powinny być fragmenty opracowań na konkretny temat, zarówno potwierdzające przyjętą tezę jak też mające krytyczny stosunek do prezentowanych zagadnień. Zapewni to obiektywizm ocen

Pracy dyplomowej stawiane są określone wymogi językowe. Powinny one świadczyć o poprawnym formułowaniu myśli jej autora. Myśli te najlepiej formułować krótkimi zdaniami. Tekst pracy powinien cechować przejrzystość i komunikatywność.

Ważnym i jednocześnie trudnym zadaniem jest właściwy dobór literatury i innych materiałów źródłowych, na które powołuje się autor pracy dyplomowej. Piszący powinien, oprócz wykorzystania publikacji zwartych, wykorzystywać publikacje fachowe. Piszący powinien również wykazać się umiejętnością selekcjonowania literatury oraz krytycznym do niej podejściem, uwidoczniając to w przypisach.

Objętość pracy to 15-30 stron. Pozostałe wymogi jak przy pisaniu prac dyplomowych i magisterskich.

**WARSZAWSKA SZKOŁA ZARZĄDZANIA**

**SZKOŁA WYŻSZA**

**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**STUDIA PODYPLOMOWE**

**ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ**

**PRACA DYPLOMOWA**

**WPLYW JAKOŚCI**

**NA DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI**

**Pracę napisała:**

**Mgr Joanna Kowalska**

**Promotor:**

**Dr Jan Nowak**

**Warszawa, luty 2018**