

*Karolina Kapuścińska, Marek Matejun
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KADROWYM W PUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH – KONCEPCJA BADAŃ

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Wprowadzenie

Ryzyko traktowane jest jako nieodłączny element procesu podejmowania decyzji w ramach działalności każdej współczesnej organizacji. Występuje ono również w **obszarze kadrowym**, co dotyczy szczególnie podmiotów opartych na wiedzy, w których kapitał ludzki stanowi podstawowy czynnik rozwoju, budowania potencjału twórczego i wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Takie wymagania obejmują w znacznym stopniu **publiczne szkoły wyższe**, które realizują ze środków publicznych ważne społecznie i gospodarczo cele, opierając swoje funkcjonowanie na dwóch grupach zawodowych: nauczycielach akademickich oraz pracownikach nie będących nauczycielami akademickimi. Realizacja celów naukowo-badawczych i dydaktycznych uzależniona jest zatem przede wszystkim od umiejętności, kwalifikacji, wiedzy i kompetencji pracowników, a wszelkie zdarzenia negatywne w sferze kadrowej mogą istotnie obniżyć jakość, skuteczność i efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych.

Uzasadnione wydaje się więc prowadzenie rozważań teoretycznych i prac empirycznych, które nakierowane będą na ograniczenie poziomu ryzyka kadrowego w tego typu organizacjach. Biorąc to pod uwagę, jako **cel niniejszego artykułu** wyznaczono przedstawienie koncepcji badawczej tematu „Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych (na podstawie uczelni z regionu łódzkiego)”. Opracowanie ma charakter wprowadzający i wiąże się z procesem planowania badań empirycznych w dziedzinie nauk ekonomicznych, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. W artykule przedstawiono uzasadnienie wyboru tematu, wyznaczono cele i hipotezy badawcze, omówiono metodykę badań, a także zidentyfikowano zakres oddziaływania projektu i uzyskanych rezultatów na teorię i praktykę zarządzania.

2. Uzasadnienie wyboru tematu

Ryzyko stanowi nieodłączny komponent prowadzenia zorganizowanej działalności ludzkiej. W miarę upływu czasu i rozwoju nauk o zarządzaniu następowały jednak zmiany w podejściu do ryzyka i procesów zarządzania ryzykiem w organizacjach [zob. szerzej: Sadgrove 2005, s. 1-2). Mimo długiej obecności problematyki zarządzania ryzykiem w naukach o zarządzaniu wciąż brakuje jednoznacznej **definicji ryzyka**. Zdaniem S. Sudoła [2002, s. 19-21] ryzyko jest rezultatem niepewności, a niepewność (która wiąże się przede wszystkim z procesem podejmowania decyzji dotyczących przyszłego okresu [Maheshwari 2008, s. 18]) źródłem ryzyka. M. Marczak [2008, s. 8-9] definiuje ryzyko jako właściwość systemu, którą charakteryzuje mierzalność lub zróżnicowanie zaistnienia zmiany określonego stanu, przy jednoczesnej możliwości przewidywania konsekwencji tej zmiany.

Dodatkowo R.G. Dowling [1986], D.E. Fischer i R.J. Jordan [2003], czy I. Pfeffer [1956, s. 42], jako ważną składową ryzyka wymieniają prawdopodobieństwo zajścia określonych zdarzeń w rzeczywistości organizacyjnej. Ryzyko jest przy tym dość powszechnie traktowane jako możliwość poniesienia straty [Carter, Demczur 2008], co jest związane z akcentowaniem takich właściwości ryzyka, jak niepewność, czy zagrożenie. Znacznie rzadziej natomiast postrzega się ryzyko w kategoriach szansy, rozumianych, np. jako możliwość wejścia organizacji w nowe obszary lub na bardziej zaawansowane poziomy funkcjonowania.

Ryzyko może być zatem określone jako jeden z nieodłącznych (immanentnych) stanów towarzyszących działaniom podejmowanym w organizacji, wynikającym z prowadzonych analiz otoczenia bliższego i dalszego, który w zależności od szybkości, zakresu i trafności działań podejmowanych w procesie zarządzania ryzykiem może stanowić zagrożenie (stratę) lub szansę dla dalszej działalności organizacji. Przyjęte ujęcie ryzyka wskazuje na istotne znaczenie **zarządzania ryzykiem**, które w literaturze definiowane jest jako: bezpieczne kierowanie [Jędralska 1993, s. 1-5], walka z jego przyczynami i wpływem na organizację [Williams, Smith, Young 2002, s. 57], czy uporządkowany zestaw wzajemnie powiązanych składników umożliwiających rozwiązywanie występujących problemów i osiągnięcie założonych celów w organizacji [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 123].

S.P. Baker [2000, s. 23] uważa, że zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, mierzenie, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz ubezpieczenia się przed jego skutkami. D. Hillson [2010, s. 29] podkreśla, że proces zarządzania ryzykiem jest patrzeniem w przyszłość, przy uwzględnieniu przeglądu niepewności i niejasności w celu dostrzeżenia potencjalnych zagrożeń. Jego celem jest zapewnienie odpowiedniej wiedzy, która pozwala na bezpieczne i świadome funkcjonowanie organizacji. Ma ona zapewnić ukształtowanie umiejętności i postaw warunkujących podejmowanie skutecznych działań wobec pojawiających się szans i zagrożeń [Flaszewska, Marczak, Staniec 2012, s. 128-130].

Skuteczne budowanie systemu zarządzania ryzykiem w organizacji

uzależnione jest od postawy i podejścia kierownictwa do poszukiwania ryzyka i budowania reakcji na nie oraz wdrażania działań zapobiegawczych [Bizon-Górecka 1998, s. 110-111]. Można zatem powiedzieć, że **zarządzanie ryzykiem w organizacji** obejmuje identyfikację, pomiar, decydowanie o skali akceptacji ryzyka i zastosowaniu instrumentów ograniczających ryzyko. Zarządzanie ryzykiem nie polega na unikaniu ryzyka za wszelką cenę, ale na wykorzystanie wiedzy i umiejętności do jego oszacowania oraz uzyskania przy nim optymalnych korzyści [Mizerka 2012].

Jednym z rodzajów ryzyka występującego w organizacjach **jest ryzyko kadrowe (personalne)**. R. Rutka i M. Czerska [2006, s. 201] definiują je jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. A. Lipka [2002, s. 23-25] natomiast określa ryzyko kadrowe jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące kadr, które mogą się zakończyć niepowodzeniem. P. Bochniarz i K. Gugąła [2005, s. 98] zwracają uwagę, że dotyczy ono strat (głównie finansowych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości, a także z niedoskonałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi. M. Tyrańska [2007, s. 157-170] stwierdza, że ryzyko kadrowe jest określone przez stopień zmienności lub niepewności osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane, jako zagrożenie dla rozwoju organizacji. A. Pocztowski [2007, s. 298-300] uznaje ten rodzaj ryzyka za jedną z najistotniejszych kwestii dotyczących personelu.

Źródła ryzyka kadrowego znajdują się zarówno w bliższym jak i w dalszym otoczeniu organizacji. Istotne są tu także postawy kierownictwa wobec niebezpieczeństw pojawiających się w obszarze kadrowym. A. Lipka [2002, s. 43] przedstawia model składowych całkowitego ryzyka kadrowego, na które składają się: ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, ryzyko doboru kadry, ryzyko motywacyjne, ryzyko podziału ról (funkcji), ryzyko ewaluacyjne, ryzyko inwestowania w rozwój pracowników oraz ryzyko derekrutacyjne.

Ryzyko kadrowe ma szczególne znaczenie dla współczesnych **organizacji opartych na wiedzy**. W takich podmiotach kluczowego znaczenia nabiera potencjał, kreatywność i zaangażowanie pracowników. K. Makowski [2002, s. 180-181] zwraca uwagę, iż współcześnie to właśnie kapitał ludzki decyduje o innowacyjności organizacji, wpływa na przemiany instytucjonalne w jej wnętrzu oraz kształtuje infrastrukturę techniczną, organizacyjną i socjalną. Kapitał ludzki może być zatem traktowany jako animator i kreator konkurencyjności organizacji [Przybyszewski 2007, s. 135]. M. Rybak [2002, s. 29] uważa, że kompetencje, odpowiedzialność i produktywność oraz zbieżność interesów pracowników i organizacji decydują o sukcesie organizacji, jako całości.

Mimo kluczowego znaczenia ryzyka kadrowego dla wielu organizacji tematyka ta jest w ograniczonym stopniu podejmowana w literaturze. Wynika to głównie z historycznych uwarunkowań prowadzenia badań nad ryzykiem i zarządzaniem ryzykiem, które sprawiają, iż w literaturze dominują pozycje dotyczące ryzyka (1) w działalności ubezpieczeniowej i (2) w sferze finansowej.

W pierwszym obszarze można wymienić prace takich autorów, jak: W. Ronka-Chmielowiec [2003], W. Szkutnik [2010], H.D. Skipper, W.J. Kwon [2007], G.E. Rejda [2011], M. Koller [2011] i wielu innych. Wśród badaczy podejmujących badania w drugim obszarze warto wskazać takich autorów, jak: S.T. Surdykowska [2012], J.C. Hull [2011], R. Kałużny [2009], J.E. Ketz [2003] i innych. Prace te odnoszą się jednocześnie najczęściej do doświadczeń organizacji prywatnych i gospodarczych (komercyjnych).

Zdecydowanie rzadziej natomiast uwaga zwrócona jest na ryzyko kadrowe występujące w podmiotach zaliczanych do sektora publicznego. Badania nad tym obszarem zarządzania ryzykiem są szczególnie istotne dla organizacji publicznych opartych na wiedzy, takich jak: szpitale, czy ośrodki badawczo-rozwojowe. Istotną grupę takich instytucji stanowią również **publiczne szkoły wyższe**, które są źródłem kształcenia i rozwoju kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Obecnie ich zadania ewoluują również w kierunku komercjalizacji rozwiązań technologicznych, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki. Podstawowym źródłem sukcesu publicznych szkół wyższych są ludzie – ich pracownicy wykonujący zadania zarówno w obszarze nauki, jak również administracji. Dlatego też zarządzanie ryzykiem kadrowym staje się w takich organizacjach jednym z kluczowych determinantów sukcesu prowadzonej działalności i zapewnienia efektywności środków publicznych przeznaczanych na ich funkcjonowanie.

Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych determinowane jest w kluczowym stopniu specyfiką tych organizacji. Wynika ona zarówno ze szczególnego charakteru prowadzonej działalności, jak również z występujących wymogów prawnych. Publiczne szkoły wyższe kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Pełnią misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki [ustawa prawo o szkolnictwie wyższym 2005, art. 4 par. 2, 3]. Do specyficznych obszarów działalności szkół wyższych można zaliczyć:

- **działalność podstawową**, w ramach której wyróżnia się: działalność dydaktyczną, naukowo-badawczą oraz pozostałą działalność podstawową,
- **działalność wspomagającą**, na którą składają się: działalność na rzecz studentów oraz administracja i zarządzanie w szkole wyższej.

We wszystkich tych typach działalności kluczową rolę pełnią ludzie, zarówno pracownicy, jak i kadra kierownicza, dlatego też zaobserwować tu można występowanie istotnego poziomu ryzyka kadrowego. Może być ono wyrażone poprzez **identyfikację szeregu czynników (składowych) ryzyka kadrowego** wpływających na określone rodzaje działalności publicznej szkoły wyższej. Kolejnym krokiem jest rozpatrzenie i ocena ryzyka w oparciu o tzw. mapę ryzyka, w ramach której analizuje się prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika oraz wielkość oddziaływania na organizację, jakie to wystąpienie może wywołać [Rudnicki 2008, s. 14-18]. Identyfikacja i ocena

czynników ryzyka kadrowego może zostać dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu, w tym badania wtórne, prowadzone w szczególności przez takich autorów, jak: A. Lipka [2002], M. Nowak [2008], J. Stevens [2005], A. Kumpiałowska [2011], czy D. Southworth [2009].

Drugim istotnym etapem badań może być analiza ryzyka kadrowego **w odniesieniu do kolejnych etapów procesu kadrowego** (personalnego) na który, w ogólnym ujęciu, składają się: planowanie kadr, rekrutacja, selekcja i dobór personelu, adaptacja do pracy, motywowanie, rozwój, ocena i derekrutacja [Stoner, Wankel 1992, s. 280]. Badania prowadzone w tym obszarze będą opierały się na bogatym dorobku teoretycznym i empirycznym z zakresu: (1) zarządzania zasobami ludzkimi (przede wszystkim w polskim obszarze kulturowym) oraz (2) zarządzania organizacjami publicznymi. W pierwszym obszarze należy wskazać dorobek takich autorów, jak: T. Listwan [2010], A. Pocztowski [2008], M. K. Wyrwicka, A. U. Grzelczak, A. Krugielka [2010], M. Armstrong [2005], T. Oleksyn [1994], J. Marciniak [2010], M. Kostera [2010], Ł. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć [2000], D. Lewicka [2010] i innych. Wśród pozycji związanych z drugim obszarem można wskazać prace takich autorów, jak: T. Rostkowski [2012], B. Kozuch [2004 oraz 2011], M. Fone oraz P.C. Young [2001] i wielu innych.

Uzasadnienie wyboru tematu wiąże się również z aktualnymi wymaganiami Ministerstwa Finansów dotyczącymi zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych [ustawa o finansach publicznych 2009]. Jednym z celów stosowania tych przepisów staje się wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem. Stosowane rozwiązania z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem są miarą dojrzałości jednostek sektora finansów publicznych, a przede wszystkim przeciwieństwem lekkomyślności w sferze zarządzania. A. Kumpiałowska [2011, s. 17] postuluje, aby kierownictwo podmiotów publicznych wdrażało system zarządzania ryzykiem uwzględniając specyfikę danej organizacji. W przypadku uczelni wyższych opiera się ona na kluczowym znaczeniu kapitału ludzkiego, co uzasadnia skupienie uwagi **na zarządzaniu ryzykiem kadrowym w tego typu organizacjach**.

3. Cele i hipotezy badawcze

Biorąc pod uwagę wyżej zaprezentowane uzasadnienie, jako główny cel naukowy opisywanego tematu badawczego wyznaczono opracowanie teoretycznego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych oraz jego empiryczną weryfikację w oparciu o badania eksperckie, ankietowe oraz pogłębione analizy jakościowe przeprowadzone w uczelniach wyższych z regionu łódzkiego. Realizacji celu głównego podporządkowane zostaną następujące **cele szczegółowe**:

C1: Zdefiniowanie specyfiki i wyznaczenie głównych czynników zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych.

- C2: Wskazanie podstawowych obszarów zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.
- C3: Przedstawienie składowych ryzyka kadrowego i metod zarządzania tym rodzajem ryzyka w publicznych szkołach wyższych.
- C4: Ocena znaczenia skutecznego systemu zarządzania ryzykiem kadrowym w procesie działalności i rozwoju publicznych szkół wyższych.
- C5: Identyfikacja barier w procesie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Realizację niniejszego projektu badawczego poprzedzą wnikliwe studia literatury krajowej i zagranicznej, a także analiza wyników badań wtórnych dotyczących problematyki zarządzania ryzykiem w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru kadrowego w publicznych szkołach wyższych. W trakcie dotychczasowych prac wykonano również szereg zadań i badań wstępnych w wybranej uczelni. Działania te dotyczyły między innymi: ustalenia zasad koordynacji zarządzania ryzykiem, opracowania zbiorczych zestawień składowych (czynników) ryzyka, dokonania pomiaru ryzyka na podstawie dokumentów przygotowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, monitorowania i bieżącej analizy ryzyka, a także inicjowania działań naprawczych wynikających z analizy ryzyka na szczeblu rektorskim.

Na podstawie przeglądu literatury oraz wstępnej oceny rzeczywistości w wybranej szkole wyższej zbudowano następujące **hipotezy badawcze**, korespondujące bezpośrednio z wyznaczonymi celami szczegółowymi:

- H1: Specyfika zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych wynika przede wszystkim z publicznego charakteru tych instytucji i uzależniona jest od szeregu uwarunkowań, z których podstawowe znaczenie zewnętrzne mają przepisy prawne, a wewnętrzne – system kontroli wewnętrznej realizowany w organizacji.
- H2: Skuteczny system zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych posiada strategiczne znaczenie dla organizacji i wpływa w kluczowym stopniu na realizację podstawowych zadań związanych z działalnością dydaktyczną i badawczo-rozwojową uczelni.
- H3: Podstawowe obszary zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych związane są z kolejnymi etapami procesu kadrowego i dotyczą zarówno nauczycieli akademickich, jak również pracowników nie będących nauczycielami akademickimi.
- H4: Ryzyko kadrowe w publicznych szkołach wyższych może być wyrażone oraz zmierzone za pomocą szeregu składowych, odnoszących się do działalności podstawowej oraz wspomagającej w uczelni z uwzględnieniem prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz zakresu i siły skutków jego oddziaływania.
- H5: Podstawową barierą w zarządzaniu ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych jest niska świadomość występowania tego rodzaju ryzyka i deprecjacja jego wpływu na działalność uczelni wśród przedstawicieli organów kierujących uczelnią.

W efekcie realizacji celów pracy i weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych zaprezentowana zostanie kompleksowa i modelowa koncepcja zarządzania ryzykiem kadrowym odniesionej do specyfiki publicznych szkół wyższych. Wyznaczone zostaną kluczowe obszary, składowe, metody i bariery zarządzania ryzykiem kadrowym wraz z określeniem wpływu systemu zarządzania ryzykiem na realizację podstawowych celów funkcjonowania uczelni.

4. Metodyka planowanych badań empirycznych

Realizacji celów pracy oraz weryfikacji postawionych hipotez poświęcone będą prace empiryczne, w których wykorzystane zostaną takie metody badawcze, jak: badania eksperckie, badania ankietowe oraz badania monograficzne.

Badania eksperckie przeprowadzone zostaną w grupie ekspertów z zakresu zarządzania ryzykiem. Wykorzystana tu zostanie metoda badania niezależnych opinii ekspertów, w ramach której planuje się zastosowanie odpowiednio przygotowanych kwestionariuszy eksperckich. Dobór ekspertów zostanie przeprowadzony w oparciu o studia literatury oraz nominacje ze strony środowiska naukowego. Planuje się przeprowadzenie badań w grupie 5-10 ekspertów reprezentujących środowisko naukowe.

Zasadniczym celem tej części badań będzie weryfikacja założeń do proponowanego modelu teoretycznego. Na podstawie opinii ekspertów zidentyfikowane zostaną podstawowe obszary zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznej szkole wyższej, a także określone kierunki i siła wpływu składowych ryzyka kadrowego na podstawową i wspomagającą działalność uczelni. Dokonana zostanie także ocena specyfiki i stanu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Badania ankietowe zostaną przeprowadzone w publicznych szkołach wyższych z regionu łódzkiego. Wśród podstawowych celów tej części badań wyznaczono:

- określenie głównych czynników zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych,
- wyznaczenie związku podstawowych obszarów zarządzania ryzykiem z etapami procesu kadrowego realizowanymi w badanych podmiotach,
- identyfikację metod zarządzania ryzykiem kadrowym wykorzystywanych w analizowanych, publicznych szkołach wyższych,
- opisanie wymagań, rozwiązań organizacyjnych i dokumentacji, stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem w badanych uczelniach,
- określenie znaczenia systemu zarządzania ryzykiem kadrowym dla działalności i rozwoju analizowanych podmiotów,
- ocenę barier występujących w procesie zarządzania ryzykiem w badanych szkołach wyższych.

W ramach tej metody zastosowana zostanie **technika ankiety rozdawanej**. Narzędziem badawczym będzie autorski kwestionariusz ankiety. Badaniami

objęte zostaną następujące publiczne szkoły wyższe działające na terenie regionu łódzkiego wraz z istniejącymi ośrodkami zamiejscowymi: Uniwersytet Łódzki, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera, Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów oraz Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego.

Respondentami w badaniach będą kierownicy jednostek wchodzących w skład podstawowych jednostek organizacyjnych wytypowanych uczelni. W związku z tym planuje się przeprowadzenie badań wśród kierowników instytutów i katedr działających w badanych szkołach wyższych. Dobór próby będzie miał charakter celowy lub losowy w zależności od zgody centralnych władz poszczególnych uczelni na zakres przeprowadzenia badań. Z uwagi na wagę podjętej w projekcie tematyki, jej wysoką aktualność oraz na strategiczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju publicznych szkół wyższych przewiduje się zadowalające zaangażowanie respondentów w proces badawczy. Liczbę poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet szacuje się na ok. 100-200 sztuk.

Badania monograficzne przeprowadzone zostaną metodą badania przypadku w dwóch publicznych szkołach wyższych działających w regionie łódzkim: na Politechnice Łódzkiej oraz na Uniwersytecie Łódzkim. W ramach tej części badań wykorzystane zostaną **trzy szczegółowe metody badawcze:**

- a) **metoda wywiadu**, w ramach której zostanie wykorzystana technika wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami kierownictwa i pracownikami wybranych publicznych szkół wyższych odpowiedzialnymi za dwa obszary merytorycznie związane z realizowanym tematem projektu:
- w obszarze kadrowym respondentami będą: przedstawiciel najwyższego szczebla zarządzania uczelni (prorektor, któremu podlega dział osobowy) oraz kierownik działu osobowego szkoły wyższej,
 - w obszarze zarządzania ryzykiem respondentami będą: osoby odpowiedzialne za nadzór nad prowadzeniem procesu kontroli zarządczej oraz osoby zajmujące się audytem wewnętrznym.

Jako narzędzia badawcze przygotowane zostaną dwa autorskie kwestionariusze wywiadu (po jednym dla przedstawicieli każdego z obszarów merytorycznych).

- b) **metoda badania dokumentów**, w ramach której wykorzystania zostanie technika analizy formalnej oraz analizy treści. Jako źródła informacji wykorzystane zostaną takie dokumenty, jak: statut szkoły wyższej, regulamin organizacyjny, regulamin pracy, struktura organizacyjna oraz dokumenty dotyczące kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego.
- c) **metoda mapy ryzyka** wykorzystana w odniesieniu do obszaru kadrowego badanych publicznych szkół wyższych. Jej celem jest graficzne odzwierciedlenie poziomu ryzyka kadrowego w analizowanych organizacjach w oparciu o zaproponowany model teoretyczny, a także określenie oddziaływania ryzyka na obszary podstawowej i wspomagającej działalności uczelni. Respondentami w tej części badań będą kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych szkoły wyższej.

Do podstawowych celów badań monograficznych zaliczono pogłębienie badań ilościowych w obszarze konkretyzacji obszarów, składowych i metod zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych, a także szczegółową analizę wpływu poszczególnych składowych ryzyka kadrowego na rozwiązania organizacyjne i podstawowe zadania związane z działalnością dydaktyczną i badawczo-rozwojową w poszczególnych, podstawowych jednostkach organizacyjnych szkoły wyższej. Ważnym celem jest również identyfikacja i ocena barier związanych z implementacją modelu zarządzania ryzykiem do praktyki organizatorskiej publicznych szkół wyższych.

5. Oddziaływania projektu i uzyskanych rezultatów na teorię oraz na praktykę zarządzania

Analiza literatury oraz rozpoznanie obszaru empirycznego w zakresie badań wtórnych wykazały niedostatek modelowych rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem kadrowym, możliwych do stosowania w specyficznych warunkach funkcjonowania publicznych szkół. Wydaje się zatem, iż podjęty problem badawczy **posiada wiele elementów nowatorskich**. W ramach niniejszego opracowania planuje się osiągnąć szereg rezultatów, zarówno o charakterze naukowym, jak również empiryczno-aplikacyjnym. Znaczenie i oddziaływanie opracowania można rozpatrywać przy tym na poziomie dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu, a także w odniesieniu do praktyki zarządzania w sferze ekonomiczno-gospodarczej oraz społecznej.

Realizacja wyznaczonych celów naukowych projektu wpłynie na rozwój teorii i badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (w ramach dziedziny nauk ekonomicznych). **Oddziaływanie przedsięwzięcia na dyscyplinę naukową** wiąże się przede wszystkim z opracowaniem teoretycznego, kompleksowego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Z punktu widzenia wpływu na teorię zarządzania szczególnie istotne wydają się następujące efekty niniejszego projektu:

- identyfikacja i ocena szeregu czynników (składowych) ryzyka kadrowego wpływających na podstawową i wspomagającą działalność publicznej szkoły wyższej,
- przeprowadzenie analizy ryzyka kadrowego występującego w kolejnych etapach procesu kadrowego (personalnego) realizowanego w publicznej szkole wyższej w odniesieniu do nauczycieli akademickich oraz pracowników nie będących nauczycielami akademickimi,
- określenie barier związanych z wdrażaniem systemu zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych.

Oddziaływanie projektu **na rozwój badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu** wiąże się przede wszystkim z przeprowadzeniem prac empirycznych w publicznych szkołach wyższych działających w regionie łódzkim. Oddziaływanie projektu na sferę naukową może być także rozpatrywane z metodologicznego punktu widzenia, bowiem zakłada się przygotowanie szeregu autorskich narzędzi badawczych wykorzystywanych w

prowadzonych pracach empirycznych. Projekt przyczyni się ponadto do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu ryzykiem. Wymierne efekty przedsięwzięcia będą prezentowane w formie publikacji oraz dyskutowane na konferencjach naukowych w kraju i za granicą.

Wpływ wnioskowanego przedsięwzięcia **na praktykę zarządzania w sferze ekonomiczno-gospodarczej** może być rozpatrywany w skali mikro-, mezo- oraz makroekonomicznej. Oddziaływanie **na poziomie mikro** wiąże się przede wszystkim z usprawnieniem procesu zarządzania ryzykiem kadrowym i kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych, co przełoży się na takie korzyści, jak [por. Podlewski 2011]:

- zwiększenie motywacji pracowników do pracy, szczególnie w sferze prac badawczo-rozwojowych i działalności dydaktycznej na rzecz studentów,
- zmniejszenie niedoborów i nadwyżek kadrowych, ograniczenie fluktuacji kadr i innych negatywnych zjawisk w sferze kadrowej uczelni,
- ograniczenie czasu i kosztów wynikających z błędnych decyzji kadrowych,
- dostarczenie sygnałów ostrzegawczych przed zbliżającymi się zagrożeniami, tak by możliwe było stosunkowo szybkie przygotowanie się na nie,
- ochrona wizerunku uczelni dzięki systemowi szybkiego lokalizowania zagrożeń oraz wdrażania działań zapobiegawczych i mechanizmów kontrolnych,
- zwiększenie wiarygodności uczelni wobec partnerów zewnętrznych, w tym przede wszystkim ułatwienie kontaktów z jednostkami finansowymi, które cenią stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem.

Oddziaływanie **na poziomie mezoekonomicznym** wiąże się przede wszystkim z pozytywnym wpływem efektów projektu na wizerunek i potencjał społeczno-gospodarczy regionów, w których funkcjonują publiczne szkoły wyższe. Zwiększenie jakości oraz skuteczności działań dydaktycznych i badawczo-rozwojowych realizowanych przez uczelnie wpłynie na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i innych typów organizacji (poprzez możliwość pozyskania lepiej wykształconej kadry oraz dostęp do innowacyjnych rozwiązań opartych na badaniach naukowych). Efekty projektu przełożą się również na pewną stabilność społeczno-gospodarczą oraz poprawę wskaźników ekonomicznych w poszczególnych regionach (np. wskaźniki bezrobocia, innowacyjności, nakładów na badania i rozwój, inwestycje itd.).

Oddziaływanie **na poziomie makroekonomicznym** związane jest natomiast przede wszystkim z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i działalności twórczej. Wpływ projektu można przy tym rozpatrywać zarówno w skali Polski, jak również całej Unii Europejskiej. Główne cele projektu są spójne z Długookresową Strategią Rozwoju Polski do 2030 roku [Boni 2011]. Dotyczy to przede wszystkim takich działań strategicznych, jak:

- zwiększenie elastyczności organizacji oraz elastyczności zatrudniania i wynagradzania na uczelniach w kierunku dostosowania się do zmieniających się warunków demograficznych i promocji najlepszych badaczy,
- unowocześnienie i poprawa jakości edukacji, a także dopasowanie działalności szkół wyższych do potrzeb zmieniającej się gospodarki,

- wzmocnienie konkurencyjności nauki poprzez komercjalizację wyników prac badawczych, wzmacnianie procesów konkurencji w nauce w dostępie do środków na badania, poprawę jakości szkolnictwa wyższego dzięki ocenie uczelni opartej o realne efekty kształcenia i powiązaniu wysokości finansowania uczelni z osiąganymi wynikami.

Ważnym efektem projektu osiągniętym na poziomie krajowym powinno być również zwiększenie racjonalności i efektywności alokacji środków publicznych przeznaczonych na finansowanie działalności i rozwoju publicznych szkół wyższych.

Na poziomie makroekonomicznym wnioskowane przedsięwzięcie wpisuje się także w realizację **Strategii Unii Europejskiej Europa 2020** [Europa 2020]. Dotyczy to przede wszystkim priorytetu 1., obejmującego inteligentny wzrost gospodarczy oparty na wiedzy i innowacjach oraz priorytetu 3., obejmującego wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną. Efekty projektu przyczynią się bezpośrednio do realizacji dwóch celów głównych założeń strategicznego rozwoju Unii Europejskiej: do poprawy warunków prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej oraz do podniesienia poziomu wykształcenia.

Oddziaływanie projektu **na sferę społeczną** dotyczy natomiast przede wszystkim grup społecznych, których powodzenie i jakość życia związana jest z funkcjonowaniem publicznych szkół wyższych. Można tu wymienić pracowników, zatrudnionych zarówno w sferze dydaktyczno-naukowej, jak również administracyjno-technicznej, kierownictwo szczebla centralnego i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, studentów wszystkich szczebli i kierunków kształcenia, a także dzieci (np. uniwersytety dziecięce), czy osoby starsze (uniwersytety trzeciego wieku). Projekt przyczyni się do stabilności zawodowej i zwiększenia motywacji pracowników, a w odniesieniu do osób korzystających z usług edukacyjnych pozwoli na podniesienie jakości kształcenia i lepsze przygotowanie do warunków zmieniającej się gospodarki rynkowej.

6. Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem kadrowym stanowi istotny obszar funkcjonalny we współczesnych organizacjach opartych na wiedzy, w tym również w jednostkach zaliczanych do sektora finansów publicznych. Dokonany przegląd literatury wskazuje jednak na niedostatek rozważań teoretycznych i badań empirycznych w tej dziedzinie, szczególnie w odniesieniu do **publicznych szkół wyższych**. Podmioty te będąc źródłem kształcenia kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych, działalności badawczo-rozwojowej oraz ogólnego wzrostu kultury informacyjnej, społeczno-ekonomicznej, komunikacyjnej i bezpieczeństwa społecznego stają się istotnymi stymulatorami innowacyjności i wzrostu konkurencyjności kraju i Unii Europejskiej. Powodzenie tych zadań uzależnione jest jednak przede wszystkim od jakości i motywacji kadry naukowej oraz administracyjnej, a wszelkie zdarzenia negatywne w sferze kadrowej wynikające

z ryzyka obniżają jakość i skuteczność funkcjonowania uczelni, a także ograniczają efektywność wydatkowania środków publicznych, przeznaczanych na ich działalność.

Z tego powodu istotne staje się podjęcie rozważań na temat właściwego zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Szczególnie ważne wydają się oryginalne propozycje modelowe w tym obszarze, które będą efektem rozważań przeprowadzonych w ramach opisywanego tematu badawczego.

Zakłada się bezpośrednie oddziaływanie tych efektów na rozwój teorii i badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (w ramach dziedziny nauk ekonomicznych) poprzez teoretyczne sformułowanie i empiryczną weryfikację oryginalnego (autorskiego) modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Uzyskane w trakcie realizacji niniejszego przedsięwzięcia rezultaty pozwolą uzupełnić wiedzę związaną z brakiem opisu modelowego rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Należy również wyrazić nadzieję, iż projekt przyczyni się do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu ryzykiem oraz posłuży jako punkt wyjścia do dalszych badań naukowych w tym obszarze.

Bibliografia

1. **Armstrong M.:** (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. **Baker S.P.:** (2000), *Injury Prevention and Control*, Taylor & Francis, London and New York.
3. **Bizon-Górecka J.:** (1998), *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Zeszyt 116/99, Bydgoszcz.
4. **Bochniarz P., Gugala K.:** (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
5. **Boni M. (red.):** (2011), *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Projekt*, Część I i II, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
6. **Carter T.S., Demczur J.M.:** (2008), *Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organizations*, Legal Risk Management Checklist, October.
7. **Czuderna J.:** *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych i jej wymagania*, materiały z konferencji samorządowej, ceestahc.org, odczyt 09.12.2010.
8. **Dowling R.G.:** (1986), *Received Risk: the Concept and its Measurement*, „Psychology and Marketing”, nr 3.
9. Europa 2020 (2010), *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela.
10. **Fisher D.E., Jordan R.J.:** (2003), *Security Analysis and Portfolio Management 6th edition*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
11. **Flaszewska S., Marczak M., Staniec I.:** (2012), *Nowe trendy w kształceniu menedżerów – zarządzanie ryzykiem*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
12. **Fone M., Young P.C.:** (2001), *Public Sector Risk Management*, Elsevier Science & Technology Books.

13. **Hillson D.:** (2010), *The Two Faces of Risk Management*, "Project Management Today", nr 01-02.
14. **Hull J.C.:** (2011), *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa.
15. **Jędralska K.:** (1993), *Koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne*, Gdańsk.
16. **Kałużny R.:** (2009), *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa.
17. **Ketz J.E.:** (2003), *Hidden Financial Risk: Understanding Off-Balance Sheet Accounting*, John Wiley & Sons.
18. **Klimczak K.M., Pikos A.M.:** (2010), *Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
19. **Klimczak K.M.:** (2009), *Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
20. **Koller M.:** (2011), *Life Insurance Risk Management Essentials*, Springer.
21. **Kostera M.:** *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2010.
22. **Koziół Ł., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J.:** (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teoria i praktyka*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa.
23. **Koźuch B.:** (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
24. **Koźuch B.:** (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
25. **Kumpiałowska A.:** (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa.
26. **Lewicka D.:** (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.
27. **Lipka A.:** (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
28. **Listwan T. (red.):** (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, wyd. C.H. Beck, Warszawa.
29. **Listwan T.:** (2010), *Zarządzanie kadrami*, CH. Beck, Warszawa.
30. **Maheshwari Y.:** (2008), *Investment Management*, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
31. **Makowski K.:** (2002), *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [w:] K. Makowski, *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa.
32. **Marciniak J.:** (2010), *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
33. **Marczak M.:** (2008), *Risk Management in Health Care System – Methodology and Chosen Examples*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
34. **Mizerka J.:** (2012), *Identyfikacja i pomiar ryzyka*, UE w Poznaniu, <http://kfp.ue.poznan.pl/>, odczyt: 18.02.
35. **Nowak M.:** (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków.
36. **Oleksyn T.:** (1994), *Systemy oceny i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
37. **Pfeffer I.:** (1956), *Insurance and Economic Theory*, Honnewood, Illinois.
38. **Pocztowski A.:** (2007), *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
39. **Pocztowski A.:** (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.

40. **Podlewski J.:** (2011), *Zarządzanie ryzykiem w uczelni*, „Forum Akademickie”, nr 05.
41. **Przybyszewski R.:** (2007), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
42. **Rejda G.E.:** (2011), *Principles of Risk Management & Insurance: Global Edition*, Pearson.
43. **Ronka-Chmielowiec W.:** (2003), *Modelowanie ryzyka w ubezpieczeniach: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
44. **Rostkowski T.:** (2012), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
45. **Rudnicki R.:** (2008), *Sporządzanie mapy ryzyka*, *Elementarz Risk Managera*, „Przegląd Corporate Governance”, nr 2.
46. **Rutka R., Czerna M.:** (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, T. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
47. **Rybak M.:** (2002), *Wstęp do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa.
48. **Sadgrove K.:** (2005), *The Complete Guide To Business Risk Management*, Gower Publishing, Ltd., Aldershot.
49. **Skipper H.D., Kwon W.J.:** (2007), *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, John Wiley & Sons.
50. **Southworth D.:** (2009), *A Human Resources Framework for the Public Sector*, Management Concepts, Vienna.
51. **Stevens J.:** (2005), *Managing Risk: The HR Contribution*, LexisNexis UK, Londyn.
52. **Stoner J., Wankel C.:** (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
53. **Sudoł S.:** (2002), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
54. **Surdykowska S.T.:** (2012), *Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa.
55. **Szcutnik W.:** (2010), *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydenta. Wybrane modele oceny ryzyka inwestycyjnego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
56. **Świątowiec-Szczepeńska J.:** (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
57. **Tyrańska M.:** (2010), *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie z. 1, nr 10.
58. Ustawa z dnia 27 lipca 2005r. *prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. Nr 164, poz. 365 z późn. zmianami).
59. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (Dz.U. 2009 nr 157, poz. 1240 z późn. zmianami).
60. **Williams Jr. C.A., Smith M.L.:** (2002), Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, wyd. PWN, Warszawa.
61. **Winiarska K.:** (2011), *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
62. **Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A.:** (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.