

Łódź, 05.09.2018r.

dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr inż. Karoliny Zofii Kapuścińskiej
pt.: „Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych
(na przykładzie regionu łódzkiego)”**

**napisanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dra hab. Stefana Lachiewicza oraz
promotora pomocniczego dra hab. Marka Matejuna, prof. PŁ
na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej**

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo z dnia 9.07. 2018 r, od Prodziekana ds. Nauki i Współpracy Międzynarodowej Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej, Pana dr hab. Marka Matejuna, prof. PŁ, informujące o powołaniu mnie przez Radę Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej pt. „Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych (na przykładzie regionu łódzkiego)” napisanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dra hab. Stefana Lachiewicza oraz promotora pomocniczego dra hab. Marka Matejuna, prof. PŁ.

1. Znaczenie, cel pracy i hipotezy badawcze

Problem badawczy podjęty w pracy doktorskiej mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej dotyczący zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych jest aktualny, złożony i jednocześnie mało opisany na gruncie literatury krajowej. Wymaga on odwołania się do teoretycznego i praktycznego dorobku w obszarze zarządzania ryzykiem jak i zarządzania zasobami ludzkimi. Zagadnienie zarządzania ryzykiem jest obecne w literaturze krajowej

i zagranicznej, natomiast zarządzanie ryzykiem kadrowym w takich podmiotach jak publiczne szkoły wyższe w polskiej literaturze poruszane jest niezwykle rzadko. Profesjonalizacja zarządzania w uczelniach publicznych wymaga (nie tylko z uwagi na uregulowania prawne) zarządzania ryzykiem, w tym także w odniesieniu do najcenniejszego elementu jakim jest kapitał ludzki. W tym kontekście, podjęcie przez Doktorantkę trudu przygotowania kompleksowego opracowania dotyczącego zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych zasługuje na pozytywną ocenę. Praca przygotowana przez mgr inż. Karolinę Kapuścińską mieści się w nurcie współczesnych koncepcji zarządzania.

Celem głównym rozprawy jest „identyfikacja i ocena znaczenia, przebiegu oraz uwarunkowań procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych, a także sformułowanie wniosków usprawniających zarządzanie ryzykiem kadrowym w tych organizacjach”. W kontekście dalszej lektury rozprawy pojawia się pytanie, czy celem pracy nie było stworzenie modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych uczelniach, na co składają się m.in. działania zapisane przez Doktorantkę w celu głównym. Druga część celu głównego ma charakter celu utylitarnego. W pracy wskazano także następujące cele szczegółowe:

C1: Określenie specyfiki i wyznaczenie etapów procesu zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych,

C2: Opis przebiegu procesu kadrowego oraz 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: Opracowanie koncepcji pomiaru ryzyka kadrowego w odniesieniu do specyfiki działalności publicznych szkół wyższych,

C5: Identyfikacja barier w procesie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Szkoda, że Autorka nie wyodrębniła w pracy celów poznawczych, metodycznych i utylitarnych. Miałoby to walor porządkujący i uzupełniający dekompozycję celu głównego na cele szczegółowe.

W pracy sformułowano także pięć hipotez badawczych korespondujących z celami szczegółowymi. Nie postawiono hipotezy głównej.

H1: Specyfika zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych wynika przede wszystkim z publicznego charakteru instytucji i uzależniona jest od szeregu uwarunkowań, z których podstawowe znaczenie posiadają zewnętrzne przepisy prawne.

H2: Skuteczne zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych posiada dla nich strategiczne znaczenie i wpływa w kluczowym stopniu na realizację podstawowych zadań związanych z działalnością dydaktyczną i badawczo-naukową uczelni.

H3: Podstawowe obszary zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych związane są z kolejnymi etapami procesu kadrowego i dotyczą zarówno nauczycieli akademickich, jak i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

H4: Ryzyko kadrowe w publicznych szkołach wyższych może być wyrażone oraz zmierzone za pomocą szeregu składowych odnoszących się do działalności 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 członków organów kierujących uczelnią.

Sformułowane w pracy hipotezy mają bardzo szeroki zakres i w niektórych przypadkach (H1, H2, H5) dotyczą badania kilku zależności w jednej hipotezie. Autorka formułuje niektóre hipotezy używając pojęć trudnomierzalnych, nieprecyzyjnych i nie będących przedmiotem badania w rozprawie (np. *skuteczne zarządzanie ryzykiem kadrowym, w kluczowym stopniu, strategiczne znaczenie, deprecjacja wpływu*). Powoduje to w kolejnych etapach postępowania badawczego trudność z weryfikacją tak sformułowanych hipotez.

Z uwagi na mieszany charakter badań (sekwencyjne badania jakościowe i ilościowe) korzystniejsza byłaby rezygnacja z części postawionych hipotez i zastąpienie ich jakościowymi pytaniami badawczymi.

Sformułowanym celom pracy oraz postawionym hipotezom badawczym Autorka podporządkowała rozważania teoretyczne, prace badawcze oraz układ pracy.

2. Konstrukcja rozprawy

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, wykazu rysunków, tabel i wykresów oraz czternastu załączników. Całość liczy 341 stron. Tekst zwiera się w ramach 270 stron. Praca wzbogacona została 42 rysunkami i wykresami oraz 77 tabelami.

Układ pracy jest poprawny i nie budzi zastrzeżeń. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i podzielona została na części o analogicznym charakterze (rozdziały 1-3 o charakterze teoretyczno-opisowym zawierające przegląd literatury przedmiotu oraz opis modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych oraz rozdziały 4 - 5 o charakterze opisowo-empirycznym zawierające wyniki badań własnych Autorki).

Do przygotowania rozprawy Autorka posłużyła się bogatą **literaturą przedmiotu**, opierając rozważania zarówno na źródłach pochodzących z polskiego jak i zagranicznego (choć w wyrażnie mniejszym zakresie) dorobku naukowego. Praca opatrzona jest bibliografią liczącą 270 pozycji, z czego ok 20% to pozycje anglojęzyczne, oraz 47 aktów prawnych. Źródła bibliograficzne są dobrane poprawnie zarówno pod względem ich zakresu przedmiotowego, różnorodności jak i aktualności. Ponadto, jako pozytyw postrzegam także fakt, że Autorka w sposób wywarzony korzysta ze źródeł internetowych.

Tytuł rozprawy sformułowany jest poprawnie i jednoznacznie określa ramy przedmiotowe rozważań. Układ pracy jest podporządkowany jej celowi. Pewną wątpliwość budzi układ rozdziału piątego, w którym zawarto studium przypadku i wyniki badań (szczegółowe uwagi zamieszczono w punkcie 3 recenzji). Tytuły rozdziałów odpowiadają zawartej w nich treści.

Pozytywną opinię wyrażam w odniesieniu do **warsztatu pisarskiego**: praca napisana jest komunikatywnym, poprawnym językiem (choć nie uniknięto drobnych potknięć), a opatrzenie treści rysunkami, tablicami i wykresami ułatwia zrozumienie prezentowanych zagadnień.

Podsumowując, **konstrukcję rozprawy oceniam jako poprawną**, stwierdzając jednocześnie, że praca ma klasyczny, logiczny układ, rozdziały są ściśle ze sobą powiązane, sekwencja omawianych zagadnień jest poprawna, a układ treści przejrzysty.

3. Ocena merytoryczna rozprawy

Rozprawa doktorska mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej została podzielona na dwie, wyraźnie wyodrębnione części: teoretyczną i empiryczną.

Wstęp ma charakter bardzo syntetyczny. Przedstawiono w nim cel opracowania, postawione hipotezy badawcze oraz charakterystykę poszczególnych rozdziałów. Do tej części pracy doktorskiej odniesiono się w punkcie 1 recenzji.

Rozdział pierwszy rozprawy, zatytułowany jest „*Zakres i metody zarządzania ryzykiem we współczesnych organizacjach*”. Rozdział ten, mający z założenia charakter przeglądu literatury, został poświęcony zdefiniowaniu pojęcia ryzyka, opisowi procesu zarządzania ryzykiem oraz charakterystyce metod zarządzania ryzykiem. Autorka w sposób syntetyczny dokonuje przeglądu literatury przedmiotu w zakresie analizowanych zagadnień. Rozdział ma charakter wprowadzający do głównych rozważań i jest istotny dla realizacji celu pracy ponieważ porządkuje wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem prezentowaną w różnorodnych opracowaniach (naukowych i doradczych). Autorka prawidłowo dokonuje przeglądu literatury i opierając się na zróżnicowanych źródłach poszukuje kluczowych właściwości ryzyka występujących w omawianych przez nią definicjach i podejściach (patrz tab.1.1.) Przegląd byłby bardziej użyteczny, gdyby definicje, na które powołuje się Autorka zostały zaprezentowane w załączniku. Pozwoliłoby to na zachowanie przejrzystości prezentacji, a z drugiej strony na pogłębioną analizę treści. Autorka dokonała także przeglądu definicji ryzyka z perspektywy wybranych płaszczyzn interpretacyjnych (psychologicznej, dochodowej, organizacyjnej i innych - patrz tab. 1.2) oraz zwróciła uwagę na różnorodność podejść i sposobów postrzegania ryzyka i jego znaczenia w kategoriach szansy lub zagrożenia.

O złożoności omawianego zagadnienia świadczy także zaprezentowany w pracy przegląd typów ryzyka dokonany w oparciu o różnorodne kryteria (patrz tab.3.3). W dalszej części rozdziału Autorka omawia wybrane (kryterium wyboru nie zostało podane) standardy zarządzania ryzykiem wskazując na kluczowe charakterystyki tego procesu. Ta część opracowania charakteryzuje się praktycznym podejściem do zagadnienia i przygotowana została w oparciu o źródła o takim charakterze. Zaprezentowane w pracy metody zarządzania ryzykiem, w tym szczególnie wykorzystana w badaniach własnych Autorki,

metoda tworzenia map ryzyka mogą znaleźć zastosowanie w praktyce gospodarczej. Należy jednak zauważyć, że opisana klasyfikacja metod zarządzania ryzykiem według E. Ostrowskiej (s. 37-38) adresowana jest głównie do projektów inwestycyjnych, a klasyfikacja autorstwa P. Jedynaka i S. Szydło (ss. 39-40) liczy już ponad 20 lat i została opracowana w odmiennych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych. Skoro Autorka zdecydowała się je zaprezentować, warto aby wyjaśniła z jakiego powodu lub wskazała na ile znajdują one uzasadnienie w kontekście badanego zagadnienia. W rozdziale I poruszono także niezwykle istotny aspekt znaczenia zarządzania ryzykiem (s.36). Autorka wskazała kilka korzyści płynących z tego działania, jednak biorąc pod uwagę fakt, że dysertacja poświęcona jest zarządzaniu ryzykiem, wartościowe byłoby szersze omówienie konsekwencji podejmowania lub zaniechania zarządzania ryzykiem w organizacji. Praca oparta jest na założeniu, że zarządzanie ryzykiem jest istotnym elementem zarządzania organizacją. Choć w pracy nie wskazano tego *explicite*, a może właśnie z tego powodu, rozwinięcie wątku znaczenia zarządzania ryzykiem dla organizacji i interesariuszy wydaje się być uzasadnione.

Treść rozdziału *Zakres i metody zarządzania ryzykiem we współczesnych organizacjach* jest zgodna z jego tytułem, zawiera poprawnie dobrane i zaprezentowane informacje i dowodzi znajomości publikacji (głównie krajowych) oraz umiejętności syntetycznej prezentacji analizowanych treści.

Rozdział drugi pracy nosi tytuł „*Specyfika zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych*”. Ponieważ celem rozdziału nie jest wskazanie na niepowtarzalność, czy też szczególny charakter rozwiązań stosownych w zarządzaniu w publicznych szkołach wyższych (w tym zarządzania ryzykiem) w porównaniu z innymi obszarami gospodarki, w tytule rozdziału można pominąć określenie *specyfika*, dzięki czemu tytuł rozdziału będzie adekwatny do jego treści.

W rozdziale tym Autorka omówiła podstawy prawne funkcjonowania publicznych szkół wyższych. Należy mieć świadomość, na co Doktorantka także zwraca uwagę, iż wejście w życie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa 2.0 zwana Konstytucją dla Nauki), wpłynie na warunki funkcjonowania uczelni publicznych. Doktorantka wskazuje w rozprawie rozwiązania przewidywane w powyższym akcie prawnym, choć w czasie przygotowywania rozprawy nie były znane jej dalsze losy. W zaistniałej sytuacji, zastosowane podejście (omówienie stanu prawnego obowiązującego podczas przygotowywania dysertacji, ze wskazaniem możliwych kierunków zmian) jest właściwym rozwiązaniem.

Kolejne części rozdziału stanowi szczegółowy opis obszarów zarządzania ryzykiem i czynników ryzyka. Autorka sięgnęła do rozwiązań i dokumentów stosowanych w wybranych polskich uczelniach i w oparciu o nie opracowała listę potencjalnych ryzyk we wskazanych obszarach. Wykorzystanie w rozprawie dokumentacji i rozwiązań stosowanych dotychczas w polskich uczelniach publicznych podnosi walor aplikacyjny pracy i dowodzi dużego zaangażowania Doktorantki w rozpoznanie i prezentację rozwiązań stosowanych w praktyce. Pewien niedosyt budzi w tej części pracy brak osądu dokonanego przez Autorkę, jako osoby przygotowanej merytorycznie do podjęcia dyskusji, na temat zaprezentowanych zestawień czynników ryzyka ich kompletności i zasadności (tabele 2.4-2.13). Ostatnią część rozdziału II stanowi charakterystyka wymagań formalnych w procesie zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych. Autorka w sposób przejrzysty i uporządkowany, w oparciu o poprawnie dobrane źródła, przedstawia zarówno podstawy prawne, wymaganą dokumentację jaki przebieg procesu zarządzania ryzykiem jako elementu kontroli zarządczej w uczelni publicznej. Rozdział ma w większym stopniu charakter przeglądu stosowanych w polskiej praktyce rozwiązań i dokumentacji niż opracowania naukowego, można jednak uznać, iż przyjęte podejście wynika z celu tego rozdziału oraz problemu badawczego pracy.

Rozdział trzeci, zatytułowany „*Zakres, elementy i znaczenie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych*” stanowi pomost pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną rozprawy. Zgodnie z zastosowanym w pracy podejściem od ogółu do szczegółu, obszar analizy został w tej części rozprawy zawężony do zarządzania ryzykiem kadrowym. Rozdział opracowany został według schematu: zdefiniowanie elementów obszaru kadrowego w uczelniach wyższych – opracowanie modelu zarządzania ryzykiem kadrowym (w tym zasad zarządzania ryzykiem kadrowym) – określenie wpływu ryzyka kadrowego na działalność uczelni.

Pierwszą część rozdziału (punkt 3.1) stanowi opis zastosowanego w pracy podejścia do procesu kadrowego oraz jego elementów. Autorka poprawnie opisuje elementy procesu kadrowego wskazując na rozwiązania stosowane w uczelniach publicznych. W początkowej części rozdziału widoczne jest małe uporządkowanie prezentowanych treści. Doktorantka wymienia ciąg działań wchodzących w skład procesu kadrowego (s. 97), porusza wątki zarządzania przez wartości i motywacji wewnętrznej, zarządzania systemem zapewnienia jakości oraz rozwoju zasobów ludzkich, aby na kolejnych stronach przedstawić te same

elementy procesu kadrowego w organizacji i rozpocząć już uporządkowaną, zgodną z logiką procesu kadrowego, prezentację poszczególnych elementów. Wykorzystany w opracowaniu model odwołuje się do podręcznika J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*. Sugeruję aby w przyszłości Doktorantka zrezygnowała w opracowaniach naukowych z powoływania się na podstawowe podręczniki na rzecz opracowań o naukowych.

Lektura tego rozdziału nasuwa kilka istotnych, w moim przekonaniu, pytań do Autorki, z prośbą o udzielenie odpowiedzi podczas publicznej obrony.

Opisując proces kadrowy, Doktorantka słusznie wskazuje na fakt, że jest on osadzony w otoczeniu kadrowym. W pracy nie wskazano jakie są źródła i kryteria wyodrębnienia bliższego i dalszego otoczenia organizacji. Proszę o uzasadnienie wyboru wskazanych w rozprawie elementów bliższego i dalszego otoczenia kadrowego. Zaproponowane w pracy rozwiązanie budzi wątpliwości i chętnie podejmę dyskusję z Autorką na ten temat.

W rozdziale zaproponowano model zarządzania ryzykiem kadrowym, który zgodnie z informacją zawartą we wstępie dysertacji (s. 7) ma zostać poddany weryfikacji w toku dalszych badań. Nie jest jasne na jakiej podstawie model ten został przygotowany. W literaturze przedmiotu opisane zostały modele zarządzania ryzykiem kadrowym (w polskich opracowaniach patrz np. A. Lipka, M. Czerska i R. Rutka, M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, w opracowaniach zagranicznych: M. Bubka i H Smith, P. Tufano i inni). Tworzenie autorskich modeli jest jednym z zadań badaczy i należy dostrzec wysiłek podjęty przez Autorkę. Zabrakło jednak w opracowaniu odniesienia do innych opracowanych i zaprezentowanych w literaturze modeli zarządzania ryzykiem kadrowym i wskazania, jaki cel ma tworzenie kolejnego modelu, zbliżonego do wcześniej opisanych.

Na stronach 122-138 Doktorantka charakteryzuje czynniki ryzyka kadrowego w sferze procesu kadrowego oraz bliższego i dalszego otoczenia organizacji. Przygotowanie listy czynników ryzyka opisanych w tabelach 3.1 – 3.14 wymagało olbrzymiego wysiłku, systematyczności oraz znajomości teorii i praktyki zarządzania kapitałem społecznym. Podane pod tabelami źródło wskazuje, że jest to lista o charakterze autorskim. Przygotowanie wykazu 98 czynników ryzyka stanowi cenny wkład dla teorii i praktyki zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych. Zaprezentowane w pracy czynniki, jak słusznie wskazuje Autorka (s. 138), stanowią katalog otwarty, który może być modyfikowany w zależności od zaistniałej sytuacji. Zaprezentowany i opisany model wraz

z jego składowymi został poddany weryfikacji w toku badań empirycznych, których wyniki zostały zaprezentowane w kolejnych częściach dysertacji.

Rozdziały teoretyczne rozprawy doktorskiej mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej przybliżają zagadnienie zarządzania ryzykiem, w szczególności zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych i **stanowią fundament dla badań empirycznych.**

Na część empiryczną pracy składają się dwa rozdziały: czwarty i piąty.

Czwarty rozdział rozprawy, nosi tytuł „*Opis i wyniki badań eksperckich oraz ankietowych*”, co precyzyjnie oddaje jego treść. W badaniach zastosowano triangulację metod badawczych uzyskując tym samym pełniejsze i wielostronne poznanie badanego zagadnienia. Wykorzystanie w prowadzonych badaniach metody mieszanej (sekwencyjne jakościowe i ilościowe) oceniam wysoko. Jest to podejście zgodne z aktualnymi trendami w metodologii badań społecznych. Autorka sięgnęła do kilku technik zbierania informacji: metoda ekspercka, badania ankietowe, wywiad i analiza dokumentacji. Każda z wykorzystanych technik pozwoliła na uzyskanie informacji istotnych dla realizacji celu pracy. Badanie eksperckie, jak twierdzi Doktorantka, pozwoliły na zidentyfikowanie podstawowych obszarów zarządzania ryzykiem kadrowym (s.166). Wydaje się, na podstawie analizy treści kwestionariusza badań eksperckich (załącznik nr 12), że celem tego etapu badań było określenie siły wpływu poszczególnych czynników ryzyka kadrowego na wskazane obszary funkcjonowania szkoły wyższej. O ile uzyskanie odpowiedzi ekspertów na pierwszą część kwestionariusza bezwzględnie wymagało formy pisemnej, o tyle zastosowanie jej do uzyskania opinii w zakresie realizacji procesu zarządzania ryzykiem kadrowym wydaje się stwarzać pewne ograniczenia. Z uwagi na małą liczbę ekspertów przeprowadzenie wywiadu nie zwiększyłoby istotnie czasochłonności i kosztów badania, a pozwoliło na uzyskanie pogłębionego obrazu badanych zagadnień. Dobór ekspertów do badań miał charakter celowy i został przeprowadzony w oparciu o dorobek naukowy oraz zainteresowania naukowe ekspertów. Ich fachowa wiedza pozwala dokonać oceny i spojrzeć na problem z perspektywy wiedzy i doświadczenia w badanym obszarze. Eksperti są w posiadaniu bardzo szczegółowej wiedzy w określonym obszarze, dlatego też bardzo istotnego znaczenia nabiera odpowiedni ich dobór. Wszyscy eksperci, którzy wzięli udział w badaniu reprezentują uczelnie ekonomiczne. Może to powodować pewne ukierunkowanie w podejściu do analizowanego zagadnienia i pomijać problemy ryzyka kadrowego przed

którymi stają uczelnie o innych profilach, np. artystycznym czy medycznym. Zagrożenie to zostało ograniczone dzięki przeprowadzeniu badań ankietowych w uczelniach o zróżnicowanym profilu.

Wybór regionu łódzkiego jako obszaru badań jest trafny. Liczba, a przede wszystkim zróżnicowanie, uczelni publicznych działających w tym regionie daje możliwość pozyskania wartościowych danych.

Autorka w sposób przejrzysty i uporządkowany, a jednocześnie szczegółowy, zaprezentowała uzyskane wyniki. Zebrane informacje (zarówno jakościowe jak i ilościowe) pozwoliły na zbudowanie obrazu procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w badanych jednostkach. Podsumowaniem rozdziału IV jest opracowana przez Doktorantkę mapa ryzyka kadrowego dla badanych publicznych szkół wyższych regionu łódzkiego. Z uwagi na małą liczebność próby w badaniach ankietowych, trafniejsze byłoby określenie, iż jest to mapa ryzyka kadrowego dla badanych instytutów i katedr z publicznych szkół wyższych regionu łódzkiego. Przygotowana matryca ryzyka wskazuje na umiejętność Autorki wykorzystania w praktyce techniki analizy i oceny ryzyka, którą scharakteryzowała w rozdziale pierwszym (s.43-45).

Interesujące zarówno dla praktyków jak i przedstawicieli świata akademickiego dane dotyczące poziomu ryzyka kadrowego w badanych jednostkach uczelni publicznych, będące wynikiem badań własnych mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej zawarte zostały w tabeli 4.26. W tym miejscu pragnę poprosić Autorkę o ocenę uzyskanych wskaźników ryzyka kadrowego. Na podkreślenie zasługuje wnikliwość prowadzonych w tym rozdziale rozważań. Pogłębiona analiza pozwoliła na eksplorację badanego zagadnienia i ma dużą wartość poznawczą.

Zaprezentowane w tej części rozprawy wyniki badań potwierdzają umiejętność Doktorantki w zakresie analizy i prezentacji zebranego materiału badawczego.

Rozdział piąty noszący tytuł „*Studium przypadku uczelni z regionu łódzkiego i wnioski z badań*” składa się z dwóch rozłącznych części. Opisu przypadku (Politechnika Łódzka) oraz wniosków i rekomendacji z badań. Taka konstrukcja rozdziału utrudnia odbiór prezentowanych w rozprawie treści. Na podstawie numeracji rozdziałów można by sądzić, że punkt 5.2 zatytułowany *wnioski i rekomendacje z badań* zawiera treści dotyczące analizowanego przypadku. Lektura tej części nasuwa jednak wątpliwości. Z jednej strony Doktorantka syntetycznie charakteryzuje autorski model procesu zarządzania ryzykiem

w publicznej szkole wyższej, z drugiej odwołuje się do wyników wywiadu przeprowadzonego jako element analizy przypadku. Dopiero powrót do wstępu pracy (s.7) pozwala na stwierdzenie, że zamiarem Autorki jest prezentacja wniosków (*de facto* są to rekomendacje) ze wszystkich części przeprowadzonych badań.

Przeprowadzenie analizy przypadku, jak zauważa Autorka (s.238), jest elementem wzbogacającym wyniki badań eksperckich i ankietowych. Zaprezentowany opis został przygotowany w oparciu o wywiad z przedstawicielem kadry zarządzającej (w załącznikach niestety nie zamieszczono dyspozycji do wywiadu), analizę dokumentacji oraz technikę obserwacji uczestniczącej (nie samoobserwacji jak napisano na s. 238). Proces zarządzania ryzykiem kadrowym w Politechnice Łódzkiej był przedmiotem badań także w etapie badań ankietowych, a zatem wcześniej pozyskano część danych. W tym kontekście, szczególnie interesujące stają się opinie Respondenta dotyczące przebiegu procesu zarządzania ryzykiem kadrowym (zasady, bariery, sposoby minimalizacji ograniczeń). Należy zauważyć, że informacje uzyskane w toku wywiadu odnoszą się do kierowanej przez Niego jednostki i w rezultacie dotyczą wybranej grupy pracowników (pracownicy nie będący nauczycielami akademickimi), a zatem nie ma podstaw do ich uogólniania dla badanego podmiotu. Swego rodzaju podsumowaniem analizowanego przypadku jest opracowana przez Autorkę mapa ryzyka kadrowego w badanej szkole wyższej (s. 251).

Sugeruję Autorce aby w przyszłości, pracując nad studium przypadku, korzystała z większej liczby źródeł informacji. Studium przypadku wymaga pogłębionej i całościowej analizy określonego przypadku wraz z kontekstem jego funkcjonowania¹. Zaprezentowany w rozprawie opis przygotowany w oparciu o jeden wywiad i analizę dokumentacji (w tekście rozdziału trudno jest zidentyfikować informacje pochodzące z obserwacji uczestniczącej prowadzonej przez Autorkę), jest interesującą ilustracją rozwiązań stosowanych w badanym podmiocie, ale nie w pełni spełnia powyższy warunek.

Na zakończenie pracy przedstawiono podsumowanie, którego istotną częścią są konkluzje dotyczące weryfikowanych hipotez. Postawione w pracy hipotezy zostały poddane weryfikacji, choć z uwagi na sposób sformułowania części z nich (patrz punkt 1 recenzji), w pracy pojawiły się pewne nieścisłości. Nie jest dla mnie jasne, w jaki sposób Autorka zweryfikowała twierdzenie, że specyfika zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach

¹ D. Jemielniak, Badania jakościowe. Metody i narzędzia, PWN. Warszawa 2012, s. 2.

wyższych wynika z publicznego charakteru tych instytucji. Ponadto, hipoteza H1 ma inne brzmienie we wstępie pracy (s. 6) i w jej podsumowaniu (s. 264). Pojawiła się w niej nowa zmienna – system kontroli wewnętrznej.

Autorka opisując sposób weryfikacji hipotez oraz płynące z tego wnioski położyła duży nacisk na przypomnienie procesu badawczego, analizę literatury, czy też treści Ustawy 2.0, mniejszy natomiast na fakty i płynące z nich wnioski. Proponuję aby w przyszłości Doktorantka opierała się na zebranych danych i unikała rozbudowanych opisów (zwłaszcza, że część hipotez miała charakter ilościowy i była weryfikowana w oparciu o ten rodzaj danych) oraz stwierdzeń „w oparciu o powyższe oraz inne stwierdzenia, należy przyjąć...” (s. 267). Trudno się domyśleć jakie inne stwierdzenia Autorka ma na myśli i w jaki sposób przyczyniły się one do weryfikacji postawionej hipotezy.

Nie jest jasne, dlaczego Autorka uznała H5 za zweryfikowaną częściowo i co ma na myśli używając określenia częściowej weryfikacji hipotezy (samo określenie częściowej weryfikacji hipotezy jest mocno dyskusyjne). Dlaczego, skoro wyniki badań wskazują na występowanie także innych barier ocenionych na tym samym poziomie (dominanta -6), a nawet wyższym (dominanta – 7) nie odrzucono hipotezy o podstawowym znaczeniu niskiej świadomości ryzyka dla zarządzania ryzykiem kadrowym?

Namawiam Autorkę aby w opracowaniach naukowych zrezygnowała z powszechnie stosowanych stwierdzeń o pozytywnym lub negatywnym zweryfikowaniu hipotezy na rzecz stwierdzenia o zaistnieniu lub braku podstaw do odrzucenia hipotezy.

Jako istotne i wartościowe postrzegam wskazanie w pracy ograniczeń i trudności koncepcyjnych (część z nich została także opisana w recenzji rozprawy). Postrzegam to jako dowód dojrzałości naukowej Doktorantki i rozwijania umiejętności prowadzenia badań podczas przygotowywania rozprawy doktorskiej. Popełnianie błędów jest naturalnym elementem rozwoju badacza, a umiejętność ich dostrzeżenia i eliminowania niezwykle istotną umiejętnością, którą wykazała się Doktorantka.

4. Konkluzja

Reasumując przedstawione uwagi stwierdzam, że mgr inż. Karolina Kapuścińska wykazała się umiejętnością formułowania problemów naukowych i prowadzenia procesu badawczego. Postawione cele pracy zostały zrealizowane. W pracy dokonano analizy procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych regionu łódzkiego, a także oceny wpływu

składowych na podstawową i wspomagającą działalność badanych szkół wyższych. Dokonano także charakterystyki barier oraz stosowanych zasad zarządzania ryzykiem kadrowym. Interesujący, niezwykle istotny i dotychczas mało rozpoznany na gruncie polskim jest obszar badań, którym jest zarządzanie ryzykiem kadrowym, w szczególności w uczelniach publicznych. Z utylitarneho punktu widzenia, rozprawa dostarcza wielu sugestii i danych, które mogą być wykorzystane w praktyce zarządzania publicznymi szkołami wyższymi. Praca wnosi wkład do nauki i praktyki zarządzania.

Wskazane w recenzji słabe strony rozprawy mają na celu zmotywowanie Autorki do doskonalenia warsztatu badawczego. Jednocześnie wyrażam przekonanie, że powstałe wątpliwości uda się rozwiązać podczas publicznej obrony dysertacji.

Uważam, że rozprawa doktorska pt. „Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych (na przykładzie regiony łódzkiego)” napisana przez mgr inż. Karolinę Kapuścińską spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez Ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Maciej Szymek - Bayelskie