

**Arleta Gregulska-Oksińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: arleta.gregulska-oksinska@ue.wroc.pl

---

**METODYCZNE PROBLEMY TECHNIKI ANKIETOWEJ  
W BADANIACH ZARZĄDZANIA RYZYKIEM  
W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

---

**METHODOLOGICAL PROBLEMS  
OF QUESTIONNAIRE TECHNIQUE  
IN THE RESEARCH OF RISK MANAGEMENT  
IN LOCAL SELF-GOVERNMENTS UNITS**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.513.13

JEL Classification: B41

**Streszczenie:** W artykule podjęto problematykę metodyki badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego. Poprzez analizę badań omawianych w piśmiennictwie naukowym, krytyczny przegląd literatury oraz własne doświadczenie zawodowe uzasadniono tezę, że badania nad wdrażaniem zarządzania ryzykiem przez jednostki samorządu terytorialnego opierające się na ankietach nie dają wyników o racjonalnej pewności. Autorka proponuje metodykę badawczą opartą na wywiadzie oraz analizie dokumentów. Użycie ankiety dopuszcza jako narzędzie pomocnicze. Zastosowanie zaproponowanych metod badawczych autorka warunkuje nabyciem wiedzy i umiejętności technicznych, jak i odczytu przekazu behawioralnego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, jednostki samorządu terytorialnego, badania ankietowe.

**Summary:** The article discusses some of the methodological issues that arise when analysing the implementation of risk management in local government units. The thesis that research on the implementation of risk management by local government units based on surveys does not give reasonable results is justified by analyzing the research discussed in the scientific literature, a critical literature review and basing on author's own professional experience. The author proposes a research methodology based on interviews and document analysis. The questionnaire is allowed to be used as an auxiliary tool. Application of the proposed research methods is determined by the acquisition of technical knowledge and skills, as well as the reading of non-verbal communication.

**Keywords:** risk management, local government units, questionnaire.

## 1. Wstęp

Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach realizowanej kontroli zarządczej jest jeszcze słabo rozpowszechnione. Pomimo tego, że proces identyfikowania i oceny ryzyka w sektorze publicznym obligatoryjny stał się już w 2001 r., to dotychczas nie powstała ujednoczona i wspólna dla wszystkich jednostek ścieżka realizacji kontroli zarządczej, a w szczególności procesu zarządzania ryzykiem [Szczepankiewicz, Wójtowicz 2015, s. 219-220]. Jak podaje Bovens [2005], analiza ryzyka jest składową procesy podejmowania decyzji ułatwiającą kierującym podejmowanie świadomych i właściwych wyborów, dlatego też w ocenie autorki zagadnienie to wymaga rzetelnej analizy przyczynowo-skutkowej na płaszczyźnie naukowej. Dotychczas prowadzone badania nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego, w tym jednostkach samorządu terytorialnego, opierają się w głównej mierze na metodach ankietowych. Doświadczenie zawodowe autorki oraz przeprowadzony na potrzeby publikacji eksperyment pozwalają na stwierdzenie, że w przypadku badania tego procesu w jst metoda ankietowa nie daje wyników o racjonalnej pewności. Jak twierdził Einstein: „nie wszystko się liczy, co może być policzone, i nie wszystko, co się liczy, może być policzone”. E. Stańczyk-Hugiet [2016, s. 240] podkreśla, że stawianie problemu naukowego implikuje konieczność ustalenia sposobu jego rozwiązania oraz wyboru właściwej metody naukowej w celu jego rozwiązania. Przy czym niezależnie od zastosowanej metody badań każde wnioskowanie naukowe i prowadzone badania powinny charakteryzować dociekliwość, ścisłość interpretacji oraz obiektywizm.

Celem artykułu jest prezentacja metodyki badawczej stosowanej w ramach badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego, a także jej ocena i weryfikacja pod kątem uzyskiwania wyników o racjonalnej pewności co do badanego procesu. W artykule uzasadniono tezę, że badania nad wdrażaniem przez jednostki samorządu terytorialnego opierające się na ankietach nie dają wyników o racjonalnej pewności. Autorka zaproponowała model badań nad implementacją zarządzania ryzykiem oparty na wywiadzie, analizie dokumentów. Ankietę natomiast dopuszcza jako narzędzie pomocnicze.

## 2. Metody badawcze w naukach o zarządzaniu

Przez metodę badawczą rozumie się skład i układ etapów postępowania badawczego, powtarzalny w badaniu określonej klasy problemów ze względu na swą skuteczność [Czakoń 2016, s. 11].

W naukach o zarządzaniu odnajdujemy metody pragmatyczne, empiryczne, formalne i rozumiejące. Metody pragmatyczne nastawione są przede wszystkim na rozwiązywanie praktycznych problemów związanych z egzystencją człowieka. Ich podstawowym kryterium wartości jest skuteczność w dokonywaniu zmian, które mają prowadzić do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji. Metody em-

piryczne koncentrują się na poszukiwaniu prawdy na podstawie doświadczenia, dążąc do zapewnienia warunków adekwatnego odzwierciedlenia rzeczywistości w poznaniu naukowym. Poznanie rzeczywistości opiera się na indukcji. Przykładami metodycznymi są tu obserwacja, eksperyment, metoda ankietowa. Metody formalne z kolei wiążą się z rozwojem zdolności do myślenia hipotetycznego, a rezultaty ich użycia mogą mieć skutki praktyczne oraz poznawcze (np. badania operacyjne i ekonometryczne) [Sułkowski 2016, s. 32]. Metody rozumiejące obejmują analizę pojęć i analizę fenomenologiczną, dialektywną lub hermeneutyczną [Gadamer 1993]. Przykładami są obserwacja terenowa, wywiad etnologiczny, analiza tekstu.

Wiele metod zarządzania skupia cechy różnych grup metod przedstawionych w powyższej klasyfikacji. Rozwój zróżnicowanych metod poznania i kształtowania organizacji oraz zarządzania wiąże się z przyjęciem otwartego stanowiska epistemologicznego oraz metodologicznego, dopuszczającego łączenie wielu podejść oraz metod poznawczych i pragmatycznych [Sułkowski 2016, s. 33]. Wśród metod zarządzania znajdujemy metody zarówno zapożyczone z innych nauk [Bednarski 2001, s. 21], jak i specyficzne dla zarządzania, które skoncentrowane są na kształtowaniu organizacji i systemu kierowania. W literaturze z zakresu współczesnego zarządzania akcentuje się konieczność stosowania wielu metod poznawania i kształtowania organizacji. Metody zarządzania powinny być stosowane refleksyjnie, ponieważ mają charakter heurystyczny, uniemożliwiający algorytmizację [Sułkowski 2016, s. 35-36].

Jak podaje S. Flejterski [2007, s. 10], kwestie metodologiczne są ważne dla wszystkich ekonomistów, w szczególności jednak dla przedstawicieli młodszej generacji badaczy, stojących przed podjęciem decyzji co do wyboru metodologicznego *modus operandi*. Autor ten twierdzi, że w teorii ekonomii niezbędne są również badania porównawcze, których rezultatem powinny być syntezy wykraczające poza ramy poszczególnych subdyscyplin. Jedną ze słabości nauk ekonomicznych nie jest, jak by się mogło wydawać, niedostatek faktów dostrzeżonych i zbadanych. Nauki te rozporządzają często nadmiarem materiału empirycznego, stąd pilną potrzebą jest raczej opracowanie wytycznych dla jego systematyzacji, znalezienie ogólnych hipotez dotyczących relacji zachodzących między różnorodnymi zjawiskami i procesami. Dostrzega również, że na tle analizy piśmiennictwa naukowego można zauważyć, iż dość wyraźnie dominują, skądinąd poprawne i wartościowe, badania o wąskim charakterze; wielu autorów nie próbuje dociekać, jak zjawiska i procesy przebiegają w pokrewnych dziedzinach [Flejterski 2007, s. 13]. Każda dyscyplina naukowa, ze względu na specyficzny charakter jej problemów badawczych i stosowanych metod oraz sposób prezentowania wyników badań i ich zastosowanie, ma swoją szczegółową metodologię [Flejterski 2007, s. 23].

W naukach społecznych wyróżniamy jeszcze jeden podział metod badań, który powinien być przedmiotem refleksji metodologicznej, a mianowicie na metody ilościowe i jakościowe. Badania jakościowe wykorzystują wiele metod, stosują interpretatywne, naturalistyczne podejście do przedmiotu badania [Denzin, Lincoln

1994]. Przedmiotem badań jakościowych są przede wszystkim procesy [Langley 1999], ale również związki przyczynowe [Kogut, Ragin 2006]. Służą głównie odpowiedziom na pytania „jak?”, „dlaczego?”, „w jaki sposób?”. Głębokie zrozumienie badanych zjawisk jest możliwe dzięki interpretacji ich zrozumienia przez ich uczestników [Verschuren 2003]. Badania jakościowe mają charakter wyjaśniający, nie rozstrzygający [Silverman 2008]. Ze względu na cel definiuje się je jako zbiór technik gromadzenia i analizy danych, które mogą być używane do opisu zjawisk, tworzenia i testowania teorii [Shan, Corley 2006]. Badania jakościowe mogą służyć uchwytceniu społecznych doświadczeń osób badanych oraz przedstawieniu ich interpretacji [Schutz 1973], ilustrowaniu zaproponowanych przez badaczy wstępnych abstrakcyjnych modeli, a także pokazywaniu narracji dyskursu lub innych zjawisk językowych [Czernek 2016; Czakon 2016, s. 172]. Jak twierdzi N. Siggelkow [2007], artykuł oparty na badaniach jakościowych powinien pozwalać czytelnikowi dostrzec nie tylko teorię, ale przede wszystkim badaną rzeczywistość [Czernek 2016, s. 185]. Według R. Suddaby [2006] efekt badań jakościowych jest produktem ogromnego doświadczenia badacza, jego ciężkiej pracy, intuicji, wrażliwości teoretycznej, umiejętności interakcji i kreatywności [Czernek 2016, s. 185].

W naukach o zarządzaniu prawdziwy renesans przeżywa obecnie studiowanie przypadków [Czakon 2016, s. 189]. Metoda studium przypadku oferuje możliwość dogłębnej analizy problemów [Wójcik 2013]. Dobór przypadków jest podporządkowany wyrazistemu przedstawieniu przedmiotu badań lub przeciwstawieniu przypadków ze względu na uwarunkowania albo przebieg badania [Czakon 2016, s. 191]. Obiektem badawczym może być pojedyncza decyzja [Mintzberg 1979, s. 582-589], proces [Dyer, Nobeoka 2000, s. 345-367], klaster [Saxenian 1996] lub cały kraj [Buck, Shahrim 2006, s. 42-64].

Według T. Wachowicza z analitycznego punktu widzenia w naukach o zarządzaniu istotną rolę odgrywają jednak metody ilościowe. Dostarczają one bowiem całego arsenału protokołów, technik i algorytmów do prowadzenia analiz badanych zjawisk opartych na danych ilościowych i generowania na ich podstawie rzetelnych wniosków [Czakon 2016, s. 279]. Przez badania ilościowe rozumie się usystematyzowane badanie empiryczne wybranego zjawiska realizowane za pomocą technik statystycznych, matematycznych lub obliczeniowych [Given 2008]. Metody ilościowe to zbiór metod matematycznych, ekonometrycznych, statystycznych i badań operacyjnych [Sudoł 2012]. Są metodami formalnymi pozwalającymi na modelowe ujęcie badanych za pomocą pewnych konstruktów matematycznych i śledzenie zjawisk opisanych za pomocą modelu zależności na podstawie zestawu danych zdefiniowanych ilościowo, tj. wyrażonych liczbowo [Wachowicz 2016, s. 281].

Jedną z najpopularniejszych metod ilościowych jest eksperyment naukowy [Stańczyk-Hugiet 2016], który jest powtarzalnym zabiegiem poznawczym polegającym na celowej zmianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonanym w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany [Stachak 2006, s. 163]. Metody eksperymentu

mają na celu dostarczenie informacji o tym, czy manipulowanie wybranym czynnikiem/zmienną wpływa na uzyskane wyniki i w jaki sposób [Stańczyk-Hugiet 2016, s. 213-214].

Jak podaje W. Dyduch, potocznie rozumiana różnica między metodami jakościowymi i ilościowymi polega na tym, że metody jakościowe traktuje się jako „teksty”, a badania z wykorzystaniem metod ilościowych jako „liczby”. Różnica tkwi w postępowaniu badawczym. W odróżnieniu od metod jakościowych, które rozpoczynają się od zgromadzenia danych i informacji, metody ilościowe rozpoczynają się od zebrania podstaw teoretycznych, przyjęcia konkretnej teorii z danej dyscypliny i zastosowania korespondującej z nią metody badawczej. Badania z wykorzystaniem metod ilościowych postrzegane też są w głównej mierze jako nastawione na eksplorację i wyjaśnianie zjawisk słabo rozpoznanych oraz relacji między nimi, podczas gdy badania jakościowe dokonują głębokich analiz wokół zjawisk i wyłaniania nowych przypadków [Czakon 2016, s. 306-307].

W literaturze można znaleźć znaczną liczbę wartościowych badań, które łączą metodykę ilościową i jakościową w jednym programie badawczym [Bryman 2006, s. 97-113; Maxwell, Loomis 2003, s. 209-240].

L. Cohen i L. Manion [1986, s. 254] próbę kompleksowego wyjaśnienia bogactwa i złożoności zachowań ludzkich poprzez badanie ich z więcej niż jednego punktu widzenia określili mianem triangulacji. N. Denzin [1970, s. 191] zaproponował szeroką interpretację tego pojęcia jako „kombinację metod w badaniu tego samego zjawiska”. Triangulacja to metoda kontroli krzyżowych danych z wielu źródeł w celu poszukiwania prawidłowości w danych badawczych [O’Donoghue, Punch 2003, s. 78].

Jednakże zanim podejmiemy się własne badania, trzeba zapoznać się z wynikami osiągniętymi przez poprzedników, którzy mierzyli się z danym problemem naukowym. Pozwala to określić dotychczasowe ustalenia, ale także niespójności i luki poznawcze, jakie uzasadniają podjęcie nowych badań. Niezbędna jest identyfikacja dokonań badawczych w danym przedmiocie [Czakon 2016, s. 119]. Procedura systematycznego przeglądu literatury rozpoczyna się od określenia celu badania, później następuje planowanie przeglądu, właściwe przeprowadzenie procedury badawczej, przygotowanie raportu z badań oraz jego publikacja [Czakon 2016, s. 138]. Krytyczny przegląd literatury danego przedmiotu umożliwia zarówno przegląd narracyjny, przegląd opisowy, metoda zliczania głosów, a także metaanaliza, czyli metoda statystycznej syntezy, która pozwala ukazać pełny obraz badanego zjawiska przez łączenie i analizę wyników ilościowych uzyskanych w badaniach empirycznych [Glass 1976]. Metodyka metaanalizy jest szczególnie rekomendowana do badań społecznych i behawioralnych [Field 2001]. W naukach o zarządzaniu metoda ta nie jest jeszcze powszechnie stosowana przez badaczy [Gondek, Mazur 2016, s. 140].

Badania artykułów naukowych stwarzają podstawę właściwego formułowania pytań badawczych, wyprowadzania uzasadnionych hipotez, a następnie umożliwiają interpretację uzyskanych rezultatów badań empirycznych [Czakon 2016].

W naukach o zarządzaniu od blisko dekady obserwuje się wzmożone zainteresowanie metodą analizy sieciowej. W polskiej nauce o zarządzaniu metoda ta stanowi *novum* dla badaczy [Klimas 2016, s. 397]. Obserwowane w praktyce gospodarczej zjawiska dynamicznego wzrostu popularności sieci i zwiększającego się znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej wyprzedziły „język analityczny proponowany w ramach teorii zarządzania” [Kozłowski, Latusek-Jurczak 2011, s. 123]. Według Scotta i Carringtona [2012, s. 4] analiza sieciowa jest metodą badawczą ukierunkowaną na identyfikację wzorców i układów relacji w sieci na podstawie sposobów powiązania węzłów. Jest wykorzystywana do opisu i zrozumienia wzorców interakcji zachodzących w sieciach. Jak twierdzi Klimas [2016, s. 397], analiza sieciowa może być wykorzystywana w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania (wnętrze przedsiębiorstwa, relacje zewnętrzne, zarządzanie międzyorganizacyjnymi strukturami sieciowymi). Wyniki badań prowadzonych za pomocą analizy sieciowej przede wszystkim wykorzystywane są do optymalizacji procesów zarządzania organizacjami, racjonalizacji relacji z otoczeniem i usprawniania funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

### **3. Istota i rola zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego w świetle regulacji prawnych i krytycznej oceny piśmiennictwa naukowego**

Ryzyko towarzyszy każdej formie działalności człowieka od początku istnienia cywilizacji [Sołtysiak 2016, s. 271]. Obecne jest we wszystkich dziedzinach działalności człowieka wówczas, gdy nie jest on w stanie kontrolować albo dokładnie przewidzieć przyszłości [Janasz 2009, s. 87]. Definicji ryzyka jest wiele. Według *Słownika języka polskiego* ryzyko można zdefiniować dwojako. Po pierwsze, jako możliwość, że coś się nie uda. To koncepcja negatywna, w której ryzyko występuje jako zagrożenie dla realizacji celu bądź powstanie pewnej szkody. Koncepcja neutralna natomiast ujmuje ryzyko jako przedsięwzięcie, którego wynik nie jest znany. Ryzyko może występować w postaci zagrożenia bądź szansy i oznacza możliwość uzyskania efektu odstającego od oczekiwanego. Ryzyko nie jest bowiem wyłącznie źródłem strat, ale także zysku [Buła 2003, s. 29 i 35]. Powszechnie uznawaną definicję ryzyka sformułował w 1921 r. F.H. Knight, wychodząc od pojęcia niepewności. Wskazał, że ryzyko to niepewność, którą można zmierzyć. Niepewność niemierzalna jest niepewnością w ścisłym tego słowa znaczeniu [Kaczmarek 2006, s. 14 za: Knight 1921; Buła 2003, s. 27]. Komisja do Spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA w 1966 r. stwierdziła, że ryzyko jest to niepewność co do określonego zdarzenia w warunkach dwóch lub więcej możliwości. W tym rozumieniu jest to mierzalna niepewność, czy zamierzony cel działania zostanie osiągnięty [Dudziak, Szpakowska 2013, s. 118]. W normach ISO przyjęto, że ryzyko to wpływ niepewności na cele organizacji [PKN-ISO Guide 73, 2012, Definicja 2.1]. Zarządzanie ryzykiem jest kluczo-

wym narzędziem osiągnięcia celów i sukcesu organizacji [Hillson 2006, s. 184-185]. W powszechnym rozumieniu ryzyko utożsamiane jest raczej z zagrożeniami [Dziel 2011, s. 138].

Zarządzanie ryzykiem, chociaż nieformalnie, praktykowano już od czasów prehistorycznych. Ludzie pierwotni tworzyli plemiona, aby skuteczniej przechowywać zapasy, dzielić odpowiedzialność czy też chronić się przed zagrożeniami [Jedynak 2010, s. 67]. Ryzyko jako kategoria naukowa bierze swój początek w 1901 r., gdy A. Willett opublikował swoją pracę pt. *Ekonomiczna teoria ryzyka i ubezpieczeń* [Jajuga 2007, s. 18]. Wkład w rozwój zarządzania ryzykiem ma sektor bankowy [Rosiek 2016, s. 57]. Problematyka zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie niefinansowym, a wzorzec takiego zarządzania ryzykiem najbardziej pasuje do instytucji sektora publicznego, jest relatywnie nowa w porównaniu z rozwiązaniami wypracowanymi w bankowości i ubezpieczeniach [Jajuga, Jajuga 2007, s. 379].

Jeszcze do niedawna zjawisko ryzyka było rzadko rozpatrywane w odniesieniu do działalności podmiotów pełniących funkcję służebną w stosunku do obywateli, czyli jednostek samorządu terytorialnego [Sołtysiak 2016, s. 271]. Zarządzanie ryzykiem jest jednym z elementów kontroli zarządczej, a obowiązek podjęcia określonych działań w tym zakresie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego wynika z uchwalonej w 2009 r. ustawy o finansach publicznych. Szczegółowe wytyczne dotyczące planowania i zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządowych zostały określone w Komunikacie nr 6 Ministra Finansów w 2012 r. W opublikowanym wówczas Komunikacie ryzyko w jednostkach samorządu terytorialnego zostało zdefiniowane jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań [Sołtysiak 2016, s. 272]. Ryzyko jako prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań zostało zdefiniowane w podręczniku audytu wewnętrznego w administracji publicznej [Podręcznik... 2003, s. 21]. W podobnym duchu ryzyko definiują Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego [Sołtysiak 2016, s. 272]. Z kolei w wydanym przez Ministerstwo Finansów podręczniku wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce proces zarządzania ryzykiem został zdefiniowany jako logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości [Jennison 2004, s. 7].

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej [Komunikat nr 23, 2009] zarządzanie ryzykiem powinno być uwzględnione w misji i strategii jednostki. Powinno dotyczyć wszystkich celów i zadań oraz każdego obszaru działalności jednostki.

W obszarze zarządzania ryzykiem istnieją powszechnie uznane i stosowane standardy, ale mimo to w teorii nauki nie zdołano dotąd opracować jednego, najlepszego modelu zarządzania ryzykiem [Kaczmarek 2006, s. 22]. W związku z tym

zarządzanie ryzykiem może być rozumiane na bardzo różne sposoby i rozpatrywane w różnych kontekstach. Można je rozumieć jako procesy przeciwdziałania zagrożeniom, ale równie dobrze może być rozumiane jako koncepcja (filozofia) zarządzania. W obu podejściach do zarządzania ryzykiem uniwersalnym jest, że obejmuje ono trzy etapy kolejno następujące po sobie: identyfikację ryzyk, analizę ryzyk i reakcję na ryzyka [Rosiek 2016, s. 5]. P. Buła [2003, s. 51] uważa, że zarządzanie ryzykiem stanowi element zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast I. Rosiek [2016, s. 60], że zarządzanie ryzykiem może być nie tylko komponentem systemu, ale sam w sobie go stanowić.

Analiza ryzyka jest składową procesy podejmowania decyzji ułatwiającą kierującym podejmowanie świadomych i właściwych wyborów, ustalenia priorytetów działań oraz rozpoznawania alternatywnych kierunków działań w przypadku zaistniałych zagrożeń, zdarzeń i sytuacji kryzysowych [Bovens 2005].

Według B. Szlachcica [2014, s. 233] analiza ryzyka i zarządzanie prowadzone systematycznie i w sposób ciągły przyczynia się do poprawy efektywności oraz uzyskania spójnych, porównywalnych i wiarygodnych rezultatów. Należy sobie uświadomić, że akcyjne podejście do zarządzania ryzykiem może prowadzić do zmaterializowania się poważnych niewykrytych ryzyk. Autor uważa również, że analiza ryzyka i zarządzanie nim powinny być dostosowane do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań organizacji i profili ryzyk. Automatyczne przenoszenie metodyk i wyników do innych obszarów skutkuje pomyłkami prowadzącymi w konsekwencji do sytuacji kryzysowych o niewyobrażalnych skutkach. Jako że ryzyko jest nieodłącznie wpisane w funkcjonowanie każdej organizacji, zarządzanie nim powinno być naturalną czynnością na każdym poziomie kierowania. Często powielane są opinie, że ryzykiem zarządza się zawsze, jednakże nie wszędzie w sposób świadomy. Podejmując każdą decyzję, powinniśmy myśleć o tym, jakie mogą być konsekwencje, oraz analizować ich możliwe scenariusze [Szlachcic 2014, s. 238]. Bez systematycznych analiz ryzyka i zarządzania nim nie możemy być pewni, czy w naszych działaniach uwzględniliśmy wszystkie możliwe zagrożenia i czy nasze procedury działania są właściwe. Powinniśmy pamiętać o tym, że mamy naturalną skłonność do wyolbrzymiania zjawisk atrakcyjnych medialnie, nawet jeśli mają one znaczenie marginalne dla funkcjonowania organizacji i jej bezpieczeństwa. Bez określenia ram formalnych to samo wydarzenie oceniamy odmiennie w zależności od jego aktualności, sposobu i treści przekazu, a także czasu, jaki upłynął między samym zdarzeniem a jego oceną. Dlatego też tylko świadome i systematyczne zarządzanie ryzykiem pozwala uniknąć lub zminimalizować skalę i skutki zagrożenia [Szlachcic 2014, s. 240].

Zarządzanie ryzykiem, jako narzędzie zarządcze, może mieć całkowicie pozorny charakter, jeśli będzie traktowane jako fasada przez osoby zarządzające. Może jednak stać się kluczowym elementem zarządzania, jeśli jego przygotowanie zostanie potraktowane jako okazja do głębokiej analizy funkcjonowania jednostki [Stowarzyszenie Absolwentów KSAP 2011].



#### **4. Przegląd metodyki badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego**

Implementacja zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, jest przedmiotem badań zarówno instytucji publicznych, jak i naukowców. Na potrzeby uzasadnienia postawionej tezy autorka poddała analizie dziewięć publikacji prezentujących wyniki badań dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. Osiem z nich opierało się na ankietach przeprowadzonych wśród respondentów, którymi byli kierownicy jednostek (w tym pięć to dokumenty Ministerstwa Finansów, natomiast trzy – artykuły naukowe). Jedną z publikacji to rozprawa doktorska, której metodyka opierała się na badaniach ankietowych, przeglądzie dokumentacji i wywiadach bezpośrednich.

W dokumencie Ministerstwa Finansów pn. *Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego w jednostkach samorządu terytorialnego z zakresu wybranych zagadnień kontroli zarządczej* [maj 2012] przedstawiono wyniki ankietowanych na temat stopnia znajomości przepisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych *Kontrola zarządcza oraz koordynacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*. Blisko 100% ankietowanych zadeklarowało znajomość przepisów ustawy o finansach publicznych w tym zakresie (98,8%). Równie liczna grupa ankietowanych (97,7%) potwierdziła zrozumienie dla obowiązków, jakie wynikają z tych przepisów. W przeważającej większości (ponad 92%) ankietowani zadeklarowali również podjęcie działań mających na celu zrozumienie obowiązków z zakresu kontroli zarządczej przez kierownictwo urzędu oraz kierowników samorządowych jednostek organizacyjnych. Znajomość strony internetowej Ministra Finansów zadeklarowało 84% ankietowanych, przy czym 97% spośród tych osób oceniło zamieszczone tam informacje i materiały jako przydatne.

Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego w jednostkach samorządu terytorialnego z zakresu wybranych zagadnień kontroli zarządczej w 2012 r. [sierpień 2013] przygotowana przez Ministra Finansów wskazuje m.in., że spośród 41 zarządów JST wyłącznie jeden wskazał, że nie zarządza ryzykiem w urzędzie. W pozostałych 40 przypadkach opisano proces zarządzania ryzykiem. Ryzyko identyfikowane jest w tych JST przynajmniej raz w roku, a w 20 z nich zarządy zadeklarowały, że są bezpośrednio zaangażowane w proces lub że informacje o ryzykach są im przekazywane.

Ministerstwo Finansów w sprawozdaniu rocznym prezentującym funkcjonowanie audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych w 2012 r. [dokument z sierpnia 2013] wskazuje, że zarządzanie ryzykiem jako element kontroli zarządczej jest procesem wspomagającym wyznaczanie odpowiednich celów i ich osiągnięcie. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wskazują na deklaratywne wdrożenie procesów zarządzania ryzykiem w większości badanych jednostek, a nawet ich dokumentowanie. Badanie nie wykazało jednak ścisłego powiązania zarządzania ryzykiem z procesami planowania i monitorowania.

W dokumencie *Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego* przygotowanym przez Ministerstwo Finansów w grudniu 2016 r. stwierdzono, że w zdecydowanej większości badanych jednostek (75,8%) zadeklarowano przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej przy wykorzystaniu standardów kontroli zarządczej, wytycznych w sprawie samooceny kontroli zarządczej lub innego narzędzia (np. CAF). Spośród ankietowanych, którzy przeprowadzili samoocenę, 91,2% uznało, że jej wyniki wpłynęły na usprawnienie zarządzania jednostką.

W Biuletynie Ministerstwa Finansów Nr 1 (21)/2017 *Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego* opublikowano informację o podejmowaniu szeregu systematycznych działań, aby uzyskać informacje, które pozwolą na przeprowadzenie oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Wskazano na jedno z takich działań polegające na przeprowadzeniu w 2016 r. ankiety dotyczącej funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w JST. Ankietowani jako podstawową korzyść z funkcjonowania kontroli zarządczej wskazali wzmocnienie nadzoru nad realizacją zadań oraz ułatwienie procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach, identyfikację słabych stron procesu zarządzania i podjęcie kroków w celu ich wyeliminowania lub zminimalizowania wpływu, opracowanie kodeksu etyki i wzmocnienie przestrzegania zasad etyki przez pracowników.

K. Klimczak w celu wstępnej weryfikacji wniosków wynikających z zaproponowanego ramowego modelu wdrażania zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych przeprowadził badanie ankietowe. Kwestionariusze wysłano do 3800 jednostek sektora finansów publicznych w Polsce. W odpowiedzi zebrano 117 ankiet. Jak stwierdza w swojej publikacji autor, poziom zwrotu był bardzo niski, a wyniki mogą być analizowane jako poglądowe, wskazujące dalsze kierunki badań. Na pytanie, jak ocenia Pan/i stopień wdrożenia zarządzania ryzykiem w Pani/a organizacji w obecnym momencie, 48 osób odpowiedziało: „brak wdrożenia”, 34: „w niewielkim stopniu”, 27: „częściowe wdrożenie”, 6: „zaawansowane wdrożenie”, 1: „pełne wdrożenie”.

K. Winiarska, dokonując oceny realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, przeanalizowała 289 ankiet (na 572 wysłanych). Spośród przedstawicieli badanych jednostek 98% określiło, że ma udokumentowany proces zarządzania jednostką. W tej grupie blisko połowa (49%) jednostek ma wyznaczony akceptowalny poziom ryzyka, a tylko w 10% jednostek takich ustaleń brakuje, co zdaniem respondentów wynika między innymi z braku potrzeby lub braku odpowiednich procedur, które w części jednostek są w trakcie przygotowywania.

O. Martyniuk w publikacji dokonującej oceny zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce stwierdza, że w 78,8% jednostek grupy A (jednostki, w których istnieje komórka audytu wewnętrznego) identyfikacja ryzyka dotyczy całej jednostki i jest przeprowadzana nie rzadziej niż raz w roku (73% jednostek). W grupie B (jednostki, w których komórka audytu nie funkcjonuje)

ryzyko dla całej jednostki określone jest w 40,4% z nich i w zaledwie w 35,35% identyfikacja ryzyka przeprowadzana jest nie rzadziej niż raz w roku. Na pytania dotyczące zakresu i częstotliwości przeprowadzania identyfikacji ryzyka w jednostkach grupy B 36,4% z nich nie udzieliło odpowiedzi. W jednostkach grupy A często obowiązek identyfikacji ryzyka przypisany jest równocześnie kierownictwu i wyznaczonej osobie lub komórce organizacyjnej. W przypadku badanych z grupy B aż 36,4% jednostek nie udzieliło w ogóle odpowiedzi. W przypadku przyczyn ryzyka związanego z zarządzaniem jednostką w obu badanych grupach na pytanie dotyczące jakości zespołu zarządzającego nie odpowiedziało blisko 40% respondentów. Identyfikacja ryzyka w jednostkach grupy B często prowadzona jest nieświadomie, to na pytania dotyczące jego analizy nie udzielano odpowiedzi.

## **5. Ocena metody badawczej dotyczącej implementacji zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego**

Na podstawie dokonanego przeglądu badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych można sformułować wniosek, że główną metodą badawczą jest ankieta. Jak podaje J. Sztumski [2010, s. 190], badania ankietowe stosuje się najczęściej w celu możliwie szybkiego przebadania bardzo licznych zbiorowości. To swoisty typ wywiadu pisemnego, jednakże w porównaniu z wywiadem ustnym, bardziej oszczędny ze względu na czas i środki. Jakość ankiety w istotny sposób rzutuje na jakość danych uzyskiwanych za jej pomocą [Wiśniewski 1963, s. 57-71]. Ze względu na właściwości badań ankietowych są one zalecane wszędzie tam, gdzie trudno stosować inne metody badawcze, ale i wówczas nie powinno się korzystać z nich w sposób nieliczący się z wymogami metodologicznymi [Sztumski 2010, s. 202].

Doświadczenie zawodowe, w tym analiza środowiska urzędniczego jednostek samorządu terytorialnego autorki publikacji, pozwala na postawienie hipotezy, że ankieta jako aktualna metoda badawcza nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego nie prowadzi do uzyskania wyniku o racjonalnej pewności. Zdaniem autorki pracownicy jednostek sektora publicznego ankiety wypełniają w sposób pobieżny, a przede wszystkim ukierunkowany na osiągnięcie jak najlepszego wrażenia o badanej jednostce. Pomimo że ankiety w wielu przypadkach określone są jako anonimowe, to sposób komunikacji pomiędzy ankietą a respondentem pozwala na jego zidentyfikowanie. Jednostki samorządu terytorialnego w ostatnich latach często poddawane są ocenom w formie rankingów, konkursów itp., co dodatkowo wzbudza czujność urzędników udzielających odpowiedzi w ankietach przeprowadzanych przez jednostki naukowe, instytucje państwowe i wydawnictwa.

W celu weryfikacji założonej hipotezy autorka przeprowadziła eksperyment polegający na celowej zmianie metody badawczej tego samego procesu, tj. zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego.

W gminie wiejskiej w województwie dolnośląskim przeprowadzono badanie ankietowe. W ankiecie badany podmiot na prośbę ankietera podał przykład celu strategicznego realizowanego w gminie, a mianowicie poprawę poziomu wiedzy pracowników urzędu. Na pytanie, czy w badanej jednostce realizowane jest zarządzanie ryzykiem w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), uzyskano odpowiedź twierdzącą. Na pytanie, czy w ramach sprawowanej kontroli zarządczej następuje identyfikacja ryzyk, również uzyskano odpowiedź twierdzącą (jako przykładowe badana jednostka wskazała „ryzyko działalności – zwłoka, opóźnienie w działaniu”). Odpowiedź przeczącą uzyskano natomiast na pytanie, czy w ramach zarządzania ryzykiem identyfikowane i analizowane jest środowisko wewnętrzne podmiotu. W ankiecie badana jednostka samorządu terytorialnego potwierdziła, że w ramach zarządzania ryzykiem opracowywane są reakcje na zidentyfikowane ryzyka oraz że w ramach zarządzania ryzykiem przewidziane są mechanizmy jego kontroli. Respondentka (sekretarz gminy) ponadto uważa, że zarządzanie ryzykiem w sposób sformalizowany w jednostce samorządu terytorialnego nie przyczynia się do poprawy jakości zarządzania, w tym realizacji celów strategicznych podmiotu.

W drugiej części badania autorka publikacji, w związku z udzielonymi odpowiedziami, m.in. że w ramach sprawowanej kontroli zarządczej w badanej jednostce następuje identyfikacja ryzyk, poprosiła podmiot o udostępnienie dokumentu obrazującego analizę ryzyk w 2016 r., na co uzyskała odpowiedź informującą, że w związku z brakiem zgłoszonych ryzyk jednostka nie posiada takiego dokumentu.

Eksperyment przeprowadzono również w jednostce samorządu terytorialnego na szczeblu powiatowym województwa dolnośląskiego. Podmiot twierdząco odpowiedział na pytania, czy w badanej jednostce realizowane jest zarządzanie ryzykiem w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), czy w ramach sprawowanej kontroli zarządczej następuje identyfikacja ryzyk, czy w ramach zarządzania ryzykiem identyfikowane i analizowane jest środowisko wewnętrzne podmiotu. W ankiecie badana jednostka samorządu terytorialnego również potwierdziła, że w ramach zarządzania ryzykiem opracowywane są reakcje na zidentyfikowane ryzyka oraz że w ramach zarządzania ryzykiem przewidziane są mechanizmy jego kontroli. Respondentka (sekretarz powiatu) uważa, że zarządzanie ryzykiem w sposób sformalizowany w jednostce samorządu terytorialnego nie przyczynia się do poprawy jakości zarządzania, w tym realizacji celów strategicznych podmiotu.

W związku z udzielonymi odpowiedziami autorka publikacji, podobnie jak w przypadku gminy wiejskiej, poprosiła podmiot o udostępnienie dokumentu obrazującego analizę ryzyk w 2016 r., na co uzyskała odpowiedź informującą, że analiza ryzyk w badanej jednostce jest częścią sprawozdania audytu wewnętrznego podmiotu.

## 6. Proponowany model metodyki badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w administracji samorządowej

Badania za pomocą metod ilościowych prowadzone są w izolacji od rzeczywistego świata i często ignorują fakt interpretowania przez ludzi otaczającej ich rzeczywistości [Stańczyk-Hugiet 2010, s. 2012]. Metody ilościowe nie są wartościowe w sensie obiektywności. Badacz wpływa na badania i kształtuje je za sprawą pewnych założeń dotyczących rzeczywistości [Grix 2004]. Rzeczywiste zachowania respondentów mogą się różnić od deklaracji zawartych w udzielanych odpowiedziach [Bryman 2008]. Ponadto jak podaje E. Stańczyk-Hugiet [2010, s. 2012], w metodach ilościowych celem jest kontrola wyników i eliminowanie tych odbiegających lub rażąco odbiegających, dzięki czemu możliwe staje się standardowe testowanie.

Opierając się na swoim doświadczeniu zawodowym, wynikach przeprowadzonego eksperymentu, a także analizie literatury przedmiotu, autorka publikacji proponuje model metodyki badań nad implementacją zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego wykorzystujący wywiad ustny oraz analizę dokumentacji. Dopuszcza jednocześnie użycie ankiety, jednakże w wyjątkowych, uzasadnionych przypadkach, jako narzędzie pomocnicze.

Wywiad, jak podaje J. Sztumski [2010, s. 176], jest rozmową kierowaną, w której biorą udział co najmniej dwie osoby: prowadzący wywiad i respondent. Badający chce uzyskać od respondenta dane określone celem badań. Wywiad jest procesem, w którym badający stara się oddziaływać na badanego stawianymi pytaniami i skłonić go do wypowiedzi na temat będący przedmiotem badań [Goode, Hatt 1985, s. 186]. Jak zauważa J. Szczepański [1971, s. 77], to również jedna z najbardziej elastycznych i wnikliwych metod badań społecznych. J. Sztumski [2010, s. 188] do najistotniejszych zalet tej metody badawczej zalicza elastyczność, która pozwala na łączenie jej z innymi, możliwość uzyskania znacznie więcej danych niż w badaniach ankietowych oraz duże szanse na uzyskanie informacji o charakterze jakościowym. Jednakże zauważa również, że zastosowanie tej metody wiąże się ze stosunkowo dużymi kosztami związanymi ze znalezieniem ludzi odpowiednio przeszkolonych do przeprowadzania wywiadów, z opłaceniem ich pracy i kosztów dotarcia do respondentów. Ponadto jako istotne wskazuje, że brak anonimowości może ograniczać szczerść ich wypowiedzi. J. Sztumski [2010, s. 189] jednocześnie zauważa, że odnośnie do problemów związanych z zastosowaniem wywiadów można zastanowić się nad ich skutecznym przezwyciężaniem, nie rezygnując z nich w badaniach zjawisk społecznych, co również będzie przedmiotem dalszych badań autorki.

Analiza dokumentacji zaproponowana przez autorkę publikacji rozumiana jest jako analiza dokumentacji urzędów w ramach prowadzonej kontroli zarządczej, a także audytu wewnętrznego. Jednakże podczas tego procesu do badanych dokumentów nie można podchodzić bezkrytycznie. Jak podaje J. Sztumski [2010, s. 212], bardzo istotną sprawą jest wiarygodność zawartych w dokumentach danych.

## 7. Zakończenie

E. Stańczyk-Hugiet [2010, s. 213] zauważa, że dobór metody prowadzenia badań naukowych jawi się w rezultacie jako istotne wyzwanie. Nim zostanie dokonany wybór metody rozwiązania problemu badawczego, nieodzowne jest, aby badacz w sposób jednoznaczny wyjaśnił i zrozumiał filozoficzne założenia, na których mają się opierać badania naukowe.

Według J. Niemczyka [2016, s. 25] o wiele łatwiej buduje się hipotezy naukowe, niż je weryfikuje jako wiedzę naukową. O wiele łatwiej (stereotypowo) stosuje się metody ilościowe niż metody jakościowe. D. Tranfield [2002, s. 380] pisze, że nauki o zarządzaniu są naukami „miękkimi”, mocno praktycznymi, dywergencyjnymi i jeszcze bardzo mało spenetrowanymi. T. Mayer [1996] twierdzi, że ekonomia i ekonomiści w roli naukowców mają skłonność do nadmiernego (zbędnego) wykorzystywania nauk ścisłych do opisywania i rozwiązywania swoich własnych problemów, a także lekceważenia narzędzi innych nauk społecznych.

Przeprowadzony eksperyment pozwala stwierdzić, że użycie ankiety jako metody badawczej w zakresie implementacji zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego nie prowadzi do uzyskania wyników o racjonalnej pewności. Analiza ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego przeprowadzana jest z reguły tam, gdzie funkcjonuje dział audytu wewnętrznego, jednakże pojawia się pytanie, czy w tym przypadku jest to narzędzie zarządcze, czy jedynie wypełnianie formalności, co będzie przedmiotem dalszych badań autora.

Jak podaje W. Dyduch [2010, s. 329], ograniczenia metod ilościowych sugerują wykorzystanie triangulacji metod badawczych polegającej na połączeniu metod ilościowych z jakościowymi.

Autorka publikacji w celu uzyskania wyników o racjonalnej pewności na temat implikacji zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego proponuje wykorzystanie techniki wywiadu ustnego oraz analizę dokumentacji. Nie wyklucza użycia ankiety jako metody badawczej w procesie implikacji zarządzania ryzykiem w j.s.t., jednakże jedynie jako narzędzia pomocniczego. Zaproponowane przez autorkę metody badawcze wymagają nabycia wiedzy i umiejętności nie tylko technicznych, ale również umiejętności odczytu przekazu behawioralnego. Podobnie jeżeli chodzi o przeprowadzanie badań opartych na dokumentach, należy zdaniem autorki zdobyć odpowiednią wiedzę co do specyfiki danej jednostki oraz charakteru badanych dokumentów.

Jak twierdzi S. Flejterski [2007, s. 237], słaba znajomość problematyki metodologicznej i metodycznej jest niewątpliwie jednym z czynników hamujących rozwój badań naukowych. Nonszalancja wobec kwestii metodologicznych przynosi poważną szkodę rozwojowi ekonomii i innych nauk ekonomicznych. Znajomość problemów metodologicznych konieczna jest nie tylko do dalszego rozwoju teorii ekonomii czy finansów, ale także do praktycznego zastosowania wyników badań ekonomicznych.

## Literatura

- Bednarski A., 2001, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Bovens M., 2005, *Public accountability*, [w:] E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press.
- Bryman A., 2008, *Of methods and methodology*, „Qualitative Research in Organizations and Management”, Vol. 3, No. 2.
- Buck T., Shahrim A., 2006, *The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 36, No. 1.
- Buła P., 2003, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Cohen L., Manion L., 1986, *Research methods in education*, Croom Helm, London.
- Czakon W. (red.), 2016, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Czernek K., 2016, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Denzin N.K., 1970, *The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Aldine Publishing Co., Chicago.
- Denzin N., Lincoln Y.S., 1994, *Introduction: Entering the field of qualitative research*, [w:] *Handbook of qualitative research*, eds. N.K. Denzin, Y.W. Lincoln, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Dudziak M., Szpakowska E., 2013, *Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej. Podejmowanie decyzji biznesowych*, [w:] *Zarządzanie i finanse*, „Journal of Management and Finance”, nr 1, cz. 1, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Dyduch W., 2016, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Dyer J., Nobeoka K., 2000, *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, „Strategic Management Journal”, vol. 21.
- Dziel E., 2011, *Niepewność i ryzyko w działalności gospodarczej*, *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, nr 1(5), Wydawnictwo Akademii Polonijnej w Częstochowie, „Eduktor”.
- Field A.P., 2001, *Meta-Analysis of Correlation Coefficients: A Monte Carlo Comparison of Fixed- and Random- Effects Methods*, „Psychological Methods”, no. 2.
- Flejterski S., 2007, *Metodologia finansów*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Gadamer H.G., 1993, *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, przeł. B. Baran, Inter Esse, Kraków.
- Given L.M., 2008, *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, Sage Publications.
- Glass G.V., 1976, *Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research*, „Review of Research in Education”, no. 10.
- Gondek A., Mazur K., 2016, *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Goode W.J., Hatt P.K., 1952, *Methods in Social Research*, New York-Toronto-London.
- Grix J., 2004, *The foundations of research*, Palgrave Macmillan, London.
- Hillson D., 2006, *Risk Management in Practice*, [w:] P. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin (eds.), *AMA Handbook of Project Management*, Second Edition, American Management Association.
- Jajuga K., 2007, *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T., 2007, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Janasz K., 2009, *Ryzyko i niepewność w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 14, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Jedynak T., 2010, *Ryzyko w działalności gospodarczej – metody oceny oraz techniki zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 8.
- Jennison B., 2004, *Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.
- Kaczmarek T.T., 2006, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, wyd. 2 rozszerzone, Difin, Warszawa.
- Klimas P., 2016, *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Klimczak K.M., 2009, *Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Kogut B., Ragin Ch., 2006, *Exploring Complexity when Diversity is Limited: Institutional Complementarity in Theories of Rule of Law and National Systems Revisited*, „European Management Review”, Vol. 3.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84).
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz.Urz. Min. Fin. nr 2, poz. 11).
- Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz.Urz. Min. Fin. poz. 56).
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Langley A., 1999, *Strategies for Theorizing from Process Data*, „Academy of Management Review”, Vol. 15.
- Martyniuk O., *Ocena zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce – wyniki badań empirycznych*, www.jmf.wzr.pl (dostęp: 22.03.2017).
- Mayer T., 1996, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN, Warszawa.
- Ministerstwo Finansów, 2003, *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*.
- Ministerstwo Finansów, 2012, *Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego w jednostkach samorządu terytorialnego z zakresu wybranych zagadnień kontroli zarządczej*.
- Ministerstwo Finansów, 2013, *Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego w jednostkach samorządu terytorialnego z zakresu wybranych zagadnień kontroli zarządczej w 2012 r.*
- Ministerstwo Finansów, 2013, *Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w sektorze publicznym, sprawozdanie roczne*.
- Ministerstwo Finansów, 2016, *Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej i prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego*.
- Ministerstwo Finansów, 2017, *Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego*, Nr 1 (21).
- Mintzberg H., Waters J., 1985, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, No. 3.
- Niemczyk J., 2016, *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- O'Donoghue T., Punch K., 2003, *Qualitative Educational Research in Action: Doing and Reflecting*, Routledge, London-New York.
- Rosiek I., 2014, *Motywacyjny aspekt dokonywania samooceny systemu zarządzania przez pracowników w sektorze publicznym*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 2, no. 9(270), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.



- Rosiek I., 2016, *Rola kontroli zarządczej w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego – analiza na przykładzie gmin województwa kujawsko-pomorskiego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Saxenian A., 1996, *Regional Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, 2<sup>nd</sup> edition, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schutz A., 1973, *Concept and theory formation in the social sciences*, [w:] *Alfred Schutz collected papers I: The problem of social reality*, ed. M. Natanson, Martinus Nijhoff, The Hague.
- Scott J., Carrington P.J. (eds.), 2012, *Sage Handbook of Social Network Analysis*, Sage, London.
- Shah S., Corley K., 2006, *Building Better Theories by Bridging the Qualitative-Quantitative Divide*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43, No. 8.
- Siggelkow N., 2007, *Persuasion with case studies*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1.
- Silverman D., 2008, *Prowadzenie badań jakościowych*, WN PWN Warszawa.
- Słownik języka polskiego*, PWN, [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl) (dostęp: 23.03.2017).
- Sołtysiak M., 2016, *Ryzyko w działalności jednostek samorządu terytorialnego w opiniach społecznych*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. XXIV.
- Stańczyk-Hugiet E., 2016, *Metody eksperymentu i symulacji w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Stachak S., 2006, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Suddaby R., 2006, *From the editors: What grounded theory is not?*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 4.
- Sudoł S., 2012, *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2016, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Szczepański J., 1971, *Odmiany czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I., Wójtowicz A., 2015, *Model rejestru ryzyka w jednostkach sektora finansów publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 76, t. 2.
- Szlachcic B., 2014, *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 103.
- Sztumski J., 2010, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
- Tranfield D., 2002, *Formulating the Nature of Management Research*, „European Management Journal”, Vol. 20, No. 4.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.).
- Verschuren J.M., 2003, *Case Studies as a Research Strategy: Some Ambiguities and Opportunities*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 6, Nr 2.
- Wachowicz T., 2016, *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Winiarska K., 2016, *Ocena realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań ankietowych*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 86(142).
- Wiśniewski W., 1963, *Wpływ sposobu stawiania pytań w ankiecie na rodzaj odpowiedzi*, Studia Socjologiczne, nr 4.
- Wójcik P., 2013, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, nr 1 (48).
- [www.saksap.pl](http://www.saksap.pl) (dostęp: 23.03.2017).