

KOSIERADZKA Anna¹
UKLAŃSKA Anna²

Wykorzystanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania organizacjami w zarządzaniu kryzysowym

WSTĘP

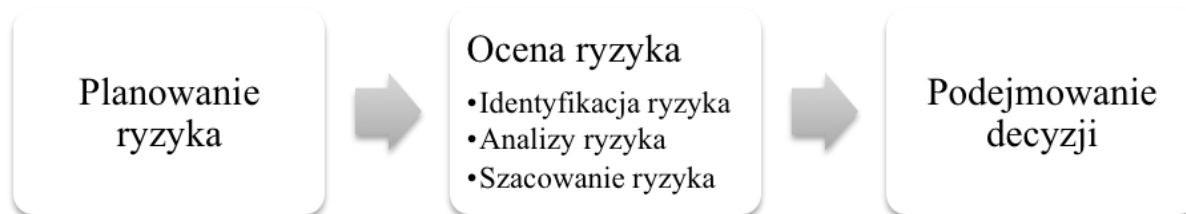
Zarządzanie ryzykiem operacyjnym i zarządzanie kryzysowe są stosunkowo „młodymi” dziedzinami zarządzania, ale mają swoje korzenie w klasycznej teorii organizacji i zarządzania oraz czerpią z jej dorobku, sięgając do nurtów i koncepcji rozwijanych na przestrzeni lat oraz powiązanych z nimi metod i narzędzi szczegółowych. Celem artykułu jest przeanalizowanie powiązań między nurtami zarządzania a zarządzaniem ryzykiem oraz wskazanie, które współczesne koncepcje, metody i techniki organizatorskie (dobre praktyki) mogą być zastosowane w zarządzaniu kryzysowym, a w szczególności w fazie oceny ryzyka. Analiza ta ma określić bazę dla opracowania krajowej metodyki oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego.

1. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI PUBLICZNYMI I ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE

Zarządzanie organizacjami publicznymi zakłada nadrzędną rolę interesu publicznego w procesie realizacji celów organizacji. Jednym ze szczególnych celów organizacji publicznej jest udział w kierowaniu bezpieczeństwem narodowym. Koncentruje się ono także na tworzeniu systemu społeczno-gospodarczego, który ma dawać gwarancję efektywności i porządku publicznego [26, s. 452]. W tym obszarze ogromną rolę odgrywa zarządzanie kryzysowe definiowane w *Ustawie o zarządzaniu kryzysowym z 26 kwietnia 2007* jako „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”. W literaturze najczęściej wyróżnia się następujące fazy zarządzania kryzysowego [11, s. 41, 69]: planowanie, ocena/analiza, podejmowanie decyzji.

Zarządzanie ryzykiem natomiast polega na tym, że organizacja jest świadoma ryzyka i jego rozmiarów, a bieżąca działalność organizacyjna nie wykracza poza dopuszczalną granicę ryzyka. J. Zawila-Niedźwiecki podkreśla, że proces zarządzania ryzykiem składa się z organizacji zarządzania ryzykiem, oceny ryzyka, wpływania na ryzyko i monitorowania go. Należy zaznaczyć, że faza oceny ryzyka składa się z identyfikacji zagrożeń, analizy i szacowania ryzyka [32, s. 45].

Powiązania zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem prezentuje rysunek 1:



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym [na podstawie: 11 , s. 69]

¹ Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, 02-524 Warszawa, ul. Narbutta 85. Tel. + 48 22 234 84 14, a.kosieradzka@wz.pw.edu.pl

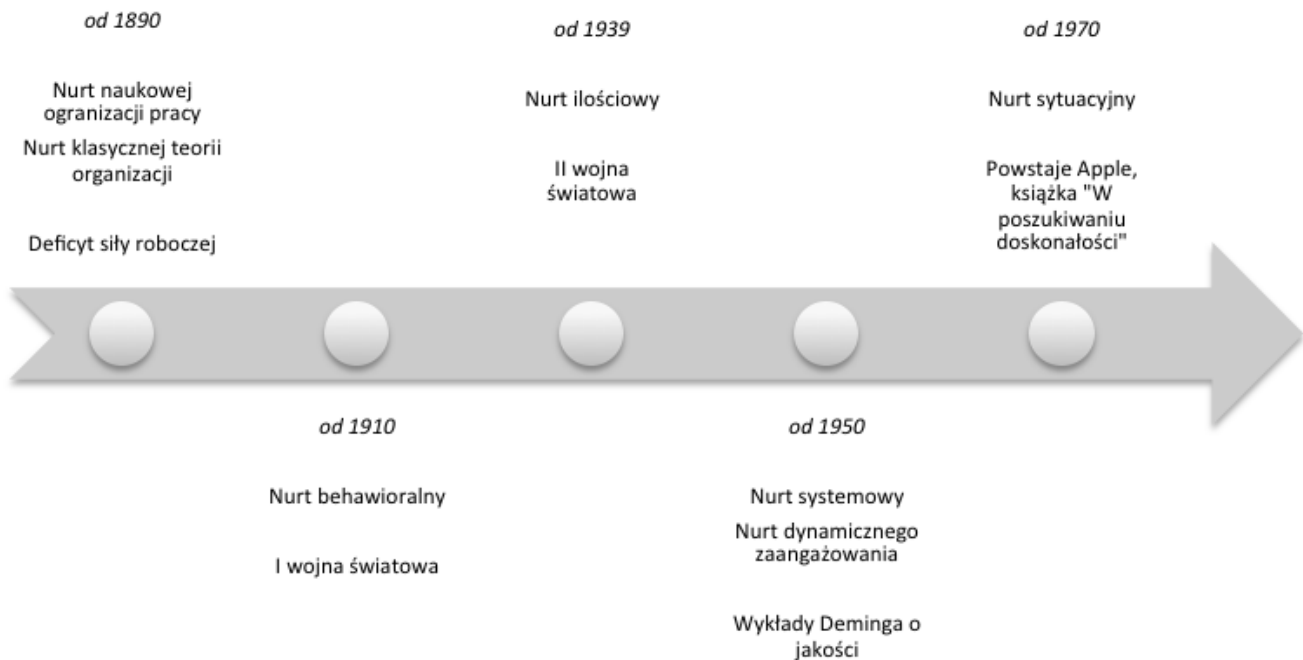
² Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, 02-524 Warszawa, ul. Narbutta 85. Tel. + 48 22 234 84 14, a.uklanska@wz.pw.edu.pl

Warto zauważyć, że zarządzanie publiczne, w tym zarządzanie kryzysowe, czerpie wzorce z nurtów występujących w rozwoju naukowego zarządzania organizacjami, dostosowując je do specyfiki organizacji publicznych. Podobnie można odnaleźć analogie między zarządzaniem kryzysowym a współczesnymi koncepcjami zarządzania.

2. ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE NA TLE ROZWOJU NURTÓW ZARZĄDZANIA

Pionierami współczesnych teorii zarządzania byli Robert Owen (1771-1858) – brytyjski przemysłowiec i reformator, który za cel stawiał dobrobyt pracowników oraz Charles Babbage (1792-1871) – angielski matematyk, który koncentrował się głównie na efektywności produkcji.

Przegląd rozwoju nurtów zarządzania w czasie prezentuje rysunek 2:



Rys. 2. Przegląd rozwoju nurtów zarządzania w czasie [na podstawie: 27, s. 46]

Nurt naukowej organizacji pracy [10, s. 38-69 oraz 9, s. 254-284 oraz 27, s. 41-71] – koncentruje się na poprawie wydajności pracy poszczególnych pracowników. Federick W. Taylor (1865-1915)

w wyniku obserwacji pracy swojego zespołu projektował najlepszy model wykonywania danej pracy, a następnie wdrażał w niego swoich pracowników. Wprowadził także akordowy system pracy uzależniony od indywidualnej wydajności.

Klasyczna teoria zarządzania skupia się na zarządzaniu całą organizacją. Głównym przedstawicielem tego nurtu jest Henri Fayol (1841-1925) – francuski przemysłowiec, który jako pierwszy wyodrębnił funkcje zarządzania oraz sformułował 14 zasad zarządzania, dotyczących zarówno organizacji produkcyjnych, jak i nieprodukcyjnych.

Przedstawiciele **nurtu behawioralnego** kładli nacisk na indywidualne postawy i zachowania, w tym prace grupowe. Twórcą tego nurtu jest Hugo Münsterberg (1863-1916) psycholog niemiecki. Twierdził on, że psychologowie mogą wesprzeć menedżerów w procesach doboru i motywowania pracowników.

Nurt ilościowy, nazywany także matematycznym podejściem do zarządzania, zaczął tworzyć się w czasie II wojny światowej. Zastosowano podejście Taylora i Gantta do budowania strategii logistycznych podczas wojny. Celem nurtu matematycznego było opracowanie modeli matematycznych wspierających procesy zarządzania. Na bazie tworzonych modeli powstała konieczność zdefiniowania zarządzania operacyjnego, które skupia się na efektywnym wytwarzaniu produktów i usług.

Nurt systemowy integruje wcześniejsze nurty zarządzania definiując organizację jako system – zestaw wyodrębnionych z otoczenia wzajemnie powiązanych elementów, które funkcjonują jako całość.

Nurt dynamicznego zaangażowania – wskazuje, że dynamika otoczenia organizacji wymaga od kierownictwa ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów. Zakłada on także, że zmiana jest nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji.

Nurt sytuacyjny zakłada, że do organizacji nie można stosować uniwersalnych teorii, ponieważ każda organizacja jest inna i niepowtarzalna. Właściwe zachowanie kierownicze zależy od bardzo wielu czynników. W tym podejściu nie dominuje na stałe żadna z poprzednio wymienionych szkół zarządzania. Wyboru podejścia dokonuje menedżer w zależności od danej sytuacji i w określonych warunkach.

Ewolucja teorii zarządzania organizacjami prowadzi do porzucania przestarzałych koncepcji i zastępowania ich nowymi, dostosowanymi do zmieniającego się otoczenia. Poligonem, na którym rodziły się nowe koncepcje, metody, techniki były przedsiębiorstwa przemysłowe, ale nie bez przyczyny w szkole klasycznej teorii zarządzania wyodrębnił się też nurt administracyjny, zajmujący się paradygmatami zarządzania w odniesieniu do wszystkich organizacji, nie tylko organizacji przemysłowych.

Wpływ praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach prywatnych widoczny jest w koncepcji **Nowego Zarządzania Publicznego** (ang. New Public Management), funkcjonującej od początku lat 80. XX w. Skupia się ona na aspektach typowo zarządczych [15, s. 44], a opiera się głównie na zasadach takich jak [31, s. 34]: promowanie konkurencji w obszarze dostarczania usług oraz przenoszenie funkcji kontrolnych ze sfery biurokratycznej do wspólnoty lokalnej.

Od połowy lat 90. mówi się o koncepcji współzarządzania, zarządzania współuczestniczącego (ang. Public Governance), ukierunkowanego na traktowanie sektora publicznego jako elementu sieci społeczeństwa obywatelskiego, powiązanego z innymi członkami za pomocą procedur i konsultacji [31, s. 17]. W porównaniu do Nowego Zarządzania Publicznego, opiera się ona na partycypacji, a nie ekonomicznych aspektach, zaś społeczeństwo traktuje się jako użytkownika i obywatela, a nie jako klienta.

Warto się więc zastanowić, jak dalece rozwiązania opracowywane dla sektora publicznego mogą czerpać ze zdobyczy rozwijających się przez ponad 100 lat nurtów zarządzania. Na przykładzie tworzenia metodyki oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego dla Polski wydaje nam się, że należy sięgnąć do zdobyczy następujących nurtów:

Nurt behawioralny – zespołowe szacowanie ryzyka.

Szkola ilościowa – opracowanie modelu matematycznego dla oceny ryzyka.

Nurt systemowy – traktowanie kwestii organizacji zarządzania kryzysowego dla Polski jako hierarchicznego systemu, wyodrębnionego z otoczenia i posiadającego z nim określone interakcje, posiadającego wewnętrzną strukturę powiązanych podsystemów, ukierunkowanego na wykorzystywanie określonych zasobów w celu wytworzenia produktu/usługi dla otoczenia zewnętrznego jakim jest społeczeństwo.

Nurt dynamicznego zaangażowania – opracowywane rozwiązania muszą być podatne na zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz jednostek terytorialnych stanowiących podsystemy systemu zarządzania kryzysowego.

Nurt sytuacyjny – wypracowanie specjalnego rozwiązania dla całego kraju i dla społeczności lokalnych, zgodnie z ideą, że każda organizacja jest inna i niepowtarzalna.

Z poszczególnymi nurtami są powiązane bardziej szczegółowe koncepcje, metody i techniki, pozwalające przejść od idei do konkretnych rozwiązań. W następnym rozdziale przeanalizowano współczesne koncepcje zarządzania pod kątem możliwości ich zastosowania do opracowania krajowej metodyki zarządzania kryzysowego.

3. WSPÓŁCZESNE TRENDY W ZARZĄDZANIU

3.1. Lean Management

Szczupłe zarządzanie (ang. Lean Management – LM) jest to koncepcja postrzegająca zużycie zasobów organizacji na każdy inny cel niż tworzenie wartości dla klienta, jako marnotrawstwo. Koncepcja ta zakłada wytwarzanie większej liczby produktów (wyrobów i usług) przy użyciu jak najmniejszej ilości czynników wytwórczych: „produkcja oszczędna” [24, s. 19]. Lean Management ma swoje źródło w koncepcji Lean Manufacturing. Zasady i narzędzia Lean Manufacturing zostały wypracowane w przedsiębiorstwach produkcyjnych (przede wszystkim przez koncern Toyota), ale dają się one łatwo implementować także w organizacjach nieprodukcyjnych. Lean Management opiera się na pięciu zasadach szczupłego podejścia, które wraz z zasadami oraz narzędziami (metodami i technikami) umożliwiającymi ich realizację przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Narzędzia Lean Management [na podstawie: 30, s. 38-43]

Nr	Zasada LM	Narzędzia LM
1	Wartość – określanie wartości z punktu widzenia klienta i jego potrzeb	analiza wartości, standaryzacja procesów, orientacja na klienta
2	Strumień wartości – zidentyfikowanie strumienia wartości dla każdego produktu	VSM – mapowanie strumieni wartości, identyfikacja operacji VA, NVA i strat (MUDA)
3	Przepływ – zapewnienie niezakłóconego przepływu wartości w procesie	elastyczność zasobów, praca grupowa, decentralizacja decyzji, spłaszczenie struktur
4	Wyciąganie – zapewnienie wyciągania w całym systemie	współpraca z dostawcami, dobre stosunki z otoczeniem, ciągły przepływ w procesie, przyspieszanie rozwoju nowych produktów
5	Doskonalenie – dążenie do perfekcji przez ciągłe doskonalenie systemu	eliminacja marnotrawstwa, 5S, poka-yoke, kontrola wizualna, standaryzacja pracy, kaizen, samokontrola, cykl PDCA, TQM, SPC, Six Sigma, szkolenie pracowników

3.2. Teoria Ograniczeń

Teoria Ograniczeń (ang. Theory of Constraint – TOC) to koncepcja stworzona przez E. Goldratta, u której podstaw leży stwierdzenie, że organizacja jest tak dobra, jak jej najsłabsze (a nie najmocniejsze) ogniwo. Podstawowym pojęciem w TOC jest ograniczenie, definiowane jako „cokolwiek, co ogranicza osiągnięcie przez system lepszych wyników w odniesieniu do jego celu” [25, s. 385].

Można sformułować następujące zasady Teorii Ograniczeń:

1. Każda organizacja ma zaledwie kilka ograniczeń, których wyeliminowanie doprowadzi do radykalnej poprawy uzyskiwanych wyników.

Ciągłe doskonalenie systemów odbywa się w oparciu o proces ciągłego rozwoju POOGI (*Proces of Ongoing Improvement*), złożony z kroków: *Co zmienić?*, *Na co zmienić?* i *Jak dokonać zmiany?*.

Poszukiwanie usprawnień dokonywane jest w procesie 5 kroków:

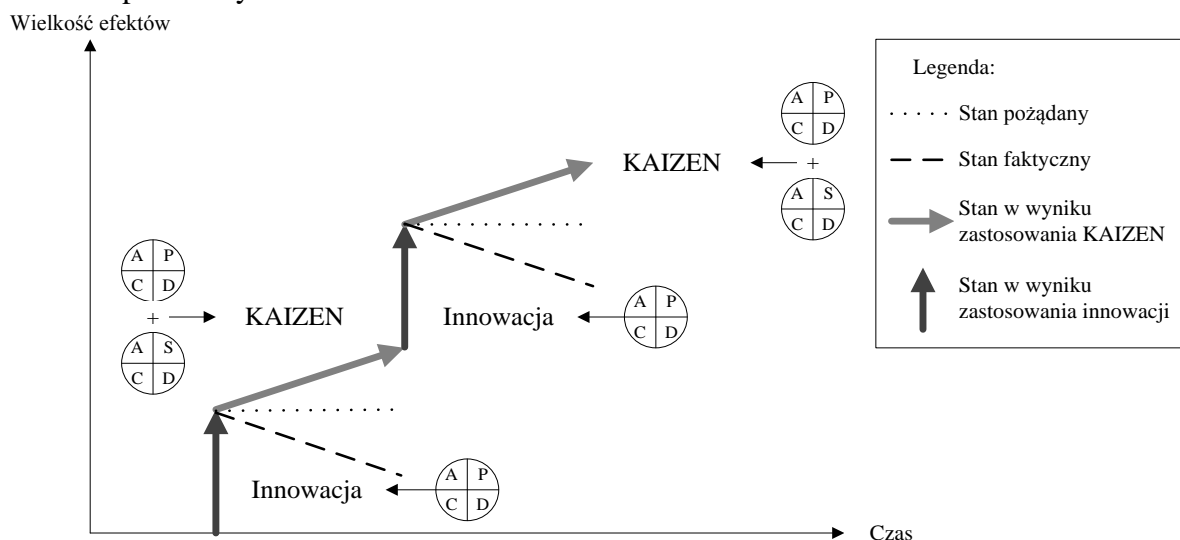
- identyfikacja ograniczenia,
- eksploatacja (jak najlepsze wykorzystanie) ograniczenia,
- podporządkowanie ograniczeniu pozostałych zasobów i działań,
- wzmocnienie ograniczenia,
- powrót do kroku pierwszego, aby zamknąć pętlę procesu ciągłego rozwoju.

Obecnie Teoria Ograniczeń jest kompleksowym podejściem do zarządzania organizacją, obejmującym szereg rozwiązań dziedzinowych, umożliwiających skuteczne zarządzanie ograniczeniami w takich obszarach, jak: produkcja, dystrybucja, marketing i sprzedaż, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami oraz narzędzia służące do identyfikacji ograniczeń i rozwiązywania problemów, tzw. Narzędzia Logicznego Wnioskowania [6].

3.3. Kaizen

Koncepcja **Kaizen** wywodzi się z Japonii i odzwierciedla wschodni sposób myślenia oraz kulturę życia. Kaizen po japońsku oznacza doskonalenie (jap. „kai” – zmiana, „zen” – dobry). Wyraża ono sposób myślenia nastawiony na ciągle ulepszanie stanu obecnego. Jest to możliwe poprzez dokonywanie w procesach niewielkich, stopniowych zmian, realizowanych przez dłuższy czas, które sumarycznie dają duży efekt [28, s. 11].

Rysunek 3 przedstawia ideę Kaizen i innowacji oraz sposób osiągnięcia radykalnej poprawy w krótkim czasie, w wyniku zastosowania na przemian innowacji i doskonalenia osiągniętych standardów w postaci cykli PDCA i SDCA.



Rys. 3. Innowacje a Kaizen [na podstawie: 16, s. 56, 91]

3.4. TQM

Pojęcie **TQM** (ang. Total Quality Management) jest różnie tłumaczone na język polski, przy czym najbardziej popularne to **kompleksowe zarządzanie jakością**. Inne to: kompleksowe zarządzanie przez jakość i zarządzanie przez jakość [29, s. 11]. Jednym z głównych twórców TQM jest William Edwards Deming, który opracował 14 zasad zarządzania jakością [8].

Koncepcja TQM to idea zarządzania organizacją, która traktuje jej działalność jako proces wymagający usprawnienia w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Możliwe jest to przez zaangażowanie wszystkich pracowników w problemy jakości. Innymi słowy TQM jest to podejście do zarządzania w celu osiągnięcia doskonałości organizacji [8]. Ze względu na integracyjny charakter tej koncepcji, co zauważa S. Nowosielski [22, s. 17], jest to koncepcja często i chętnie wdrażana przez organizacje.

Podstawą TQM jest pięć zasad [8, s. 30]:

- Koncentracja na klientach – przy czym wyróżnia klienta zewnętrznego (odbiorcę finalnego produktu) oraz klienta wewnętrznego (pracownika organizacji, który odbiera wyrób z poprzedniego etapu).
- Ciągłe doskonalenie (Kaizen) – ciągła poprawa procesów, tak aby zwiększyć zadowolenie klientów.
- Koncentracja na faktach – podejmowanie decyzji powinno opierać się na faktach, co możliwe jest dzięki wykorzystaniu systemu ciągłych pomiarów, obserwacji i gromadzenia danych.
- Powszechne uczestnictwo – wymóg zaangażowania w sprawy jakości wszystkich pracowników.
- Zaangażowanie kierownictwa – informacja i przekaz dla pracowników o tym, że problemy jakości są niezwykle istotne.

TQM jest koncepcją wspieraną przez szereg metod i narzędzi [3, s. 116-120], tj.:

- cykl Deminga (PDCA- Plan, Do, Check, Act),

- metody rozwiązywania problemów przy doskonaleniu jakości,
- tradycyjne narzędzia TQM: tzw. 7 starych narzędzi jakości, 7 nowych narzędzi jakości, 7 wspomagających narzędzi jakości,
- metody służące do projektowania jakości,
- metody służące do polepszania jakości,
- modele zintegrowane, opracowane przez organizacje przyznające nagrody jakości, takie jak: Model Baldridge’a, Model Deminga czy Model Doskonałości EFQM.

3.5. Kreatywność, innowacje, organizacje innowacyjne

Współczesne trendy zarządzania zakładają, że organizacja będzie zmieniała się szybko i sprawnie, co prowadzi do konieczności elastycznego wdrażania nowych produktów i usług na rynek. Innowacja jest rozumiana jako praktyczne zastosowanie twórczej idei, co przekłada się na zwiększenie sprzedaży lub minimalizację kosztów [4, s. 168]. Kreatywność innowacyjna jest z kolei rozumiana jako odkrywanie nowych, oryginalnych sposobów realizacji zadań i procesów. Organizacje innowacyjne to takie, które z sukcesem wdrażają procesy rozwojowe.

Zarządzanie innowacjami polega więc także na ich wdrażaniu. W tym celu zaleca się powołanie **zespołu wdrożeniowego**, który powinien działać wg ideowej procedury, przedstawionej na rysunku 4:

Diagnozowanie koncepcji	Zdefiniowanie i uproszczenie wizji	Ujęcie rozwoju w odpowiedni system organizacyjny	Wybór i realizacja innowacji	Doskonalenie w stały sposób
<ul style="list-style-type: none"> •zdefiniowanie za pomocą analizy wartości dla klienta jakości postrzeganej przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych •wyspecyfikowanie parametrów jakościowych, kosztów i terminów •dokonanie przeglądu i oceny wzorcowych praktyk •przeprowadzenie wywiadów w celu poznania oczekiwań 	<ul style="list-style-type: none"> •wspólne cele i wartości postępu •zasady współrozwoju z klientami i dostawcami •zasady zarządzania projektem: rola kierownika projektu, komisja projektowa, kierownicy poszczególnych sekcji •plan dochodzenia do najlepszej koncepcji drogą eliminacji pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> •szczegółowe zaprojektowanie logiki procesu •dobranie narzędzi do pilotowania wyników zmian •określenie składu zespołów projektowych oraz ich misji, zadań i członków •zbudowanie systemu oceny pracy zespołów projektowych i wynagradzania członków 	<ul style="list-style-type: none"> •komunikowanie zmiany •uczenie "koleżeństwa" •doksztalcanie •doceńnianie osiągnięć i sukcesów •wdrażanie systemów informatycznych do zarządzania projektami i do zarządzania kompetencjami •opracowanie procedur 	<ul style="list-style-type: none"> •dokonywanie pomiarów postępu •podejmowanie działań uzupełniających: zarządzanie zespołami, zarządzanie wieloma projektami, kapitalizowanie zwrotu ze zgromadzonego doświadczenia oraz określenia zasad oceny

Rys. 4. Fazy wdrożenia kreatywnych koncepcji [na podstawie: 4, s. 188-190]

Kreatywność powinna być wspierana poprzez właściwie dobrane metody. Za najlepiej dopasowane uważa się [4, s. 172]:

- analogie i metafory,
- metoda morfologiczna,
- zmienianie granic i ograniczeń,
- burza mózgów,
- technika list niedoskonałości,
- technika pytań „jak?”,
- analiza systemu i podsystemów,

- analiza inkrementalna: podzielenie polityki na cele inkrementalnie rozłączne i stopniowe ich analizowanie,
- analiza przypadków doprowadzonych do skrajności,
- technika kwiatu lotosu: opisując problem, należy rozwinąć całą paletę „płatków”, aby ujrzeć ich wpływ na sytuację,
- systemy pomysłów pracowników/systemy sugestii.

3.6. Zarządzanie zmianą

Pionierem zarządzania zmianą jest Kurt Lewin, który zdefiniował ją jako długoterminowy wysiłek kadry ukierunkowany na doskonalenie organizacyjnych umiejętności rozwiązywania problemów oraz zdolności stawiania czoła zmianie warunków zewnętrznych (otoczenia), w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo przy pomocy tzw. agentów zmiany [20, s. 163]. Zalecenia praktyczne w zakresie wprowadzania zmian przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Zalecenia przy wprowadzaniu zmian w organizacji [na podstawie: 4, s. 385-393]

Zalecenie	Opis
Promotorzy zmian	Zdefiniowanie osób będących „sponsorami zmiany” jest kluczowe. Takie osoby mają wizję zmiany, wolę zmiany oraz zdolności przywódcze.
Wizja, wartości i zmiana kultury	Najlepszymi sposobami wprowadzania tych czynników są m.in.: udostępnianie informacji, uświadamianie ludzi, sprawdzanie efektów, szkolenia, budzenie zaufania, partycypacja: włączenie w procesy zmian wszystkich.
Akulturowanie dyrektorów i menedżerów oraz organizowanie rozwoju	Akulturowanie powinno odbywać się poprzez m.in.: seminaria sztabowe, opracowanie koncepcji zmian, dobór liderów, szkoleniowców, dobór środków: zasoby, szkolenia, informacje, dobór celów, wskaźników, mierników, dobór sposobów oceniania i wynagradzania
Tworzenie aktywnej koalicji na rzecz zmiany	Zmiany należy wprowadzać przy aktywnym i najszerszym współdziałaniu grupy. Kierownictwo powinno jasno prezentować wizję zmiany oraz demonstrować zaangażowanie.
Wykorzystanie dużych grup do przyspieszenia procesu zmian	Zastosowanie techniki szkoleń prowadzonych dla dużych i zróżnicowanych grup (od 100 do 1000 osób). Uczestnicy otrzymują wyjaśnienie na temat zmiany, a następnie w mniejszych grupach rozwiązują problemy i proponują kierunki zmian.

3.7. Zarządzanie wiedzą

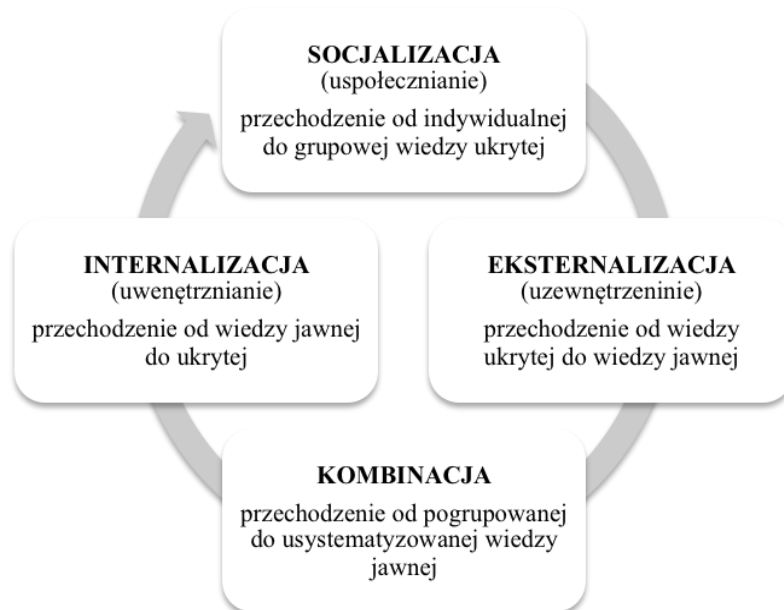
Koncepcja zarządzania wiedzą (ang. Knowledge Management) jest rozumiana jako proces pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, upowszechniania oraz wykorzystywania informacji, wiedzy i doświadczenia, umożliwiający przyszły rozwój organizacji w oparciu o posiadane zasoby ludzkie i techniczne [17].

W organizacjach wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje wiedzy [12]:

- wiedza jawna – jasno sprecyzowana, usystematyzowana, uporządkowana, spójna, obiektywna, racjonalna oraz przedstawiana w sposób formalny,
- wiedza ukryta – intuicyjna, subiektywna, doświadczalna, niesformalizowana.

Wiedzą ukrytą trudno zarządzać, gdyż stanowi ona indywidualną wiedzę każdego pracownika. Możliwe jest przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną zgodnie z schematem przedstawionym na rysunku 5.

Zarządzanie wiedzą jest koncepcją, która wspomaga inne koncepcje zarządzania oraz bazuje na nich. Wytworzone dokumenty za pomocą metod i technik przypisanych do poszczególnych koncepcji zarządzania, zdobyte doświadczenie podczas usprawniania procesów wzbogacają zasoby wiedzy w organizacji.



Rys. 5. Metody konwersji wiedzy [na podstawie: 23]

3.8. Zarządzanie kompetencjami – organizacja ucząca się

Obecnie coraz częściej podnoszony jest podgląd, że poza czynnikami konkurencyjności, takimi jak: jakość, cena i czas, coraz ważniejsze stają się kompetencje firmy. Ich połączenie z zasobami powoduje, że przedsiębiorstwa stają się coraz trudniejsze do naśladowania, a to zwiększa ich przewagę konkurencyjną [20, s. 199]. Problematyka kompetencji dzieli się na dwa obszary [20, s. 199-2014]:

- Kompetencje indywidualne – wiedza, umiejętności, uzdolnienia, osobowość, zainteresowania i inne cechy pracowników, których rozwój powinien prowadzić do osiągnięcia celów organizacji zapisanych w jej strategii. Wykorzystywane są one w obszarach jak ocena, szkolenie, poprawa wyników uzyskiwanych przez pracowników oraz wyrażanie wartości i celów firmy.
- Kompetencje organizacyjne (przedsiębiorstwa) – źródło przewagi konkurencyjnej.

Wyróżnia się dwa typy kompetencji indywidualnych [20, s. 201]:

- Miękkie: behawioralne, oznaczające sposób zachowania, który charakteryzuje ludzi chcących dobrze wykonywać swoją pracę.
- Twarde: funkcjonalne, techniczne. Oznaczają wiedzę, którą muszą posiadać ludzie, aby dobrze wykonywać swoją pracę.

Rozwój indywidualnych kompetencji prowadzi do **zarządzania talentami** (*talent management*). Koncepcja zarządzania talentami jest definiowana jako proces poszukiwania i rozwijania talentów poprzez zespół działań zmierzających do wyodrębnienia najbardziej kluczowych pracowników oraz definicji ich zadań, a następnie dobór do nich dopasowanych kompetencji [14, s. 169].

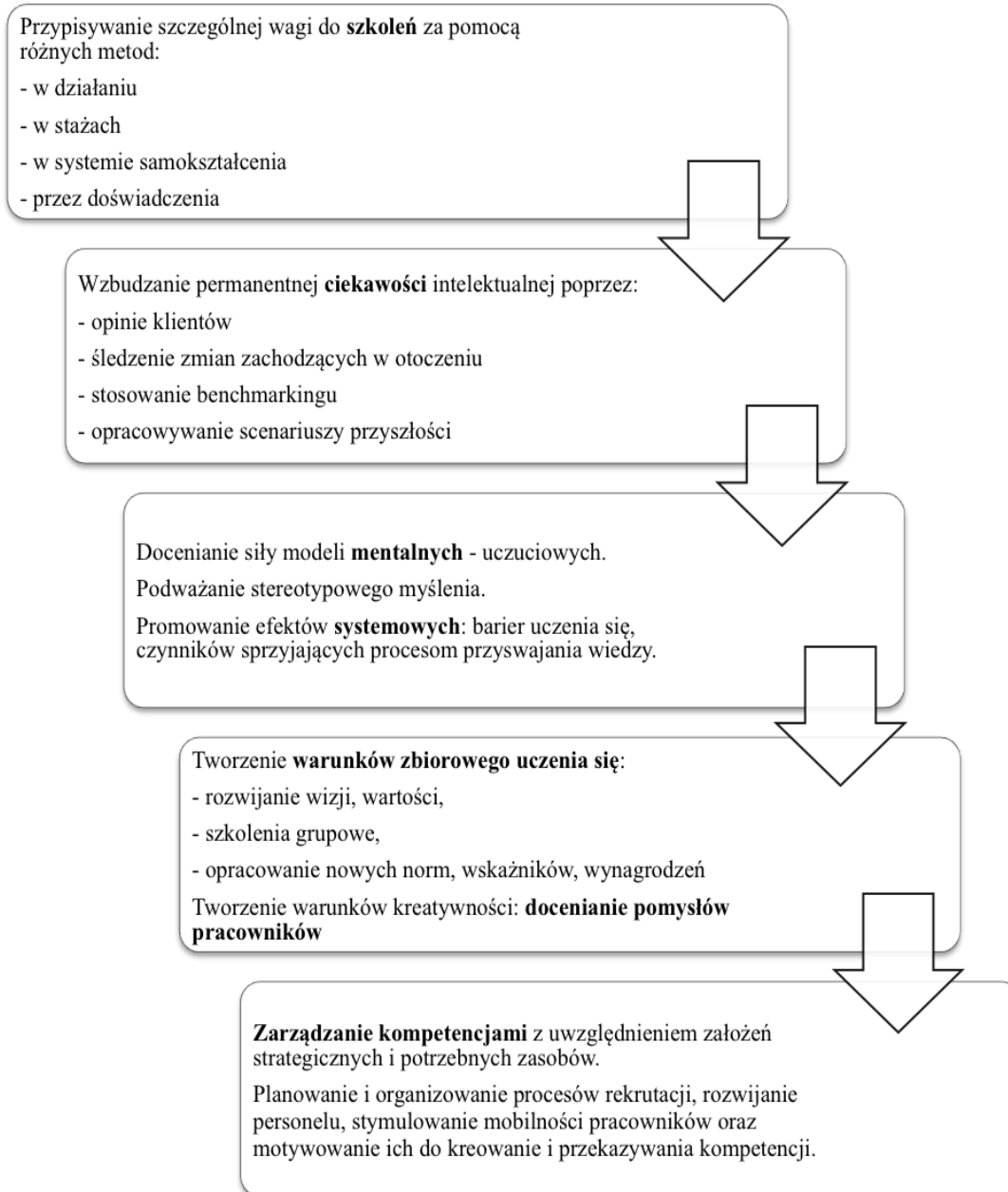
Drugimi kompetencjami występującymi w przedsiębiorstwach są **kompetencje organizacyjne**. Jako kluczowe uważa się [13, s. 11-13]:

- Kompetencje w budowaniu dostępu do rynku.
- Kompetencje wynikające z wewnętrznej integracji procesów przedsiębiorstwa.
- Kompetencje związane z umiejętnością tworzenia wartości dodanej.

Organizacja przekształcając wiedzę ukrytą w jawną, zdobywając doświadczenia oraz informacje od klientów zewnętrznych i wewnętrznych „uczy się”. Organizacja ucząca się to taka, która [4, s. 413]:

- postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się, nieustannie budujący swoją przyszłość,
- stale znajduje się w stanie czuwania,
- tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę, umiejętności i kompetencje,
- doskonali kompetencje swoich pracowników,
- dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi,
- przekształca się, aby osiągnąć założone cele.

Proces tworzenia organizacji uczącej się i tworzącej wiedzę prezentuje rysunek 6:



Rys. 6. Etapy tworzenia organizacji uczącej się [na podstawie: 4, s. 413-415]

3.9. Organizacje sieciowe

Przedsiębiorstwa i ich organizacja podlegają ciągłej ewolucji. Wewnętrzne granice zacierane są przez rozwiązania informatyczne, a wzajemne powiązania partnerskie z klientami i dostawcami powodują rozmycie granic zewnętrznych.

Można wyróżnić cztery typy przedsiębiorstwa sieciowego [4, s. 426-427]:

- Sieci zintegrowane: zbudowane z rozproszonych jednostek (zakładów, przedsiębiorstw, filii), które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy lub jednego organu gospodarczego. Władza zlokalizowana jest w centrali, będącej głównym dysponentem zasobów finansowych. Sieć służy do realizacji strategii obecności i bliskości. Taka sieć jest charakterystyczna dla banków, stacji obsługi, czy urzędów pocztowych.
- Sieci sfederowane: zgrupowania osób prawnych lub osób fizycznych, które mają świadomość wspólnoty (potrzeb i interesów). Cechuje je poczucie solidarności. Taka sieć występuje w spółdzielniach, stowarzyszeniach.

- Sieci kontraktowe: opierające się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi. Cechuje je rozkładanie ryzyka i uzupełnianie kompetencji przedsiębiorstwa. Są formą realizacji strategii zakorzeniania się na rynku. Charakterystyczne dla prowadzenia restauracji, hotelarstwa, dystrybucji dóbr masowych.
- Sieci stosunków bezpośrednich: występują w dziedzinach życia społecznego jak polityka czy religia. Zaczynają być wykorzystywane wspólnie np. do sprzedaży obnośnej. Służą realizacji strategii penetracji.

Jako cechy podejścia sieciowego definiuje się [4, s. 428]:

- podzielane cele,
- podzielane kompetencje,
- wspólną pracę,
- zespołowe podejmowanie decyzji,
- ujednoczone priorytety i plany,
- zbiorową odpowiedzialność, władza i zaufanie,
- wspólny system motywowania i wynagradzania.

Szereg organizacji tworzy obecnie struktury złożone, będące sieciowym połączeniem wielu struktur organizacyjnych. Dodatkowo wzrasta znaczenie zarządzania przez projekty.

3.10. Zarządzanie przez projekty

Projekt charakteryzuje się prowadzeniem sekwencji działań zmierzających do osiągnięcia unikatowych celów w określonych ramach czasowych [21, s. 20-21]. Projekty posiadają określony czas trwania i są z reguły niepowtarzalne. Zarządzanie projektami można zdefiniować jako: planowanie (co należy zrobić), organizowanie (jak należy to zrobić), implementację (realizację planowanych czynności) oraz kontrolę (utrzymywanie wyznaczonego kierunku) [18, s. 18-19]. Zarządzanie przez projekty rozszerza swój zakres na prowadzenie wielu projektów jednocześnie i obejmuje: określanie systemu wartości, ustalanie priorytetów, rozwiązywanie konfliktów między projektami oraz definiowanie struktury organizacyjnej i zasad jej działania [4, s. 333].

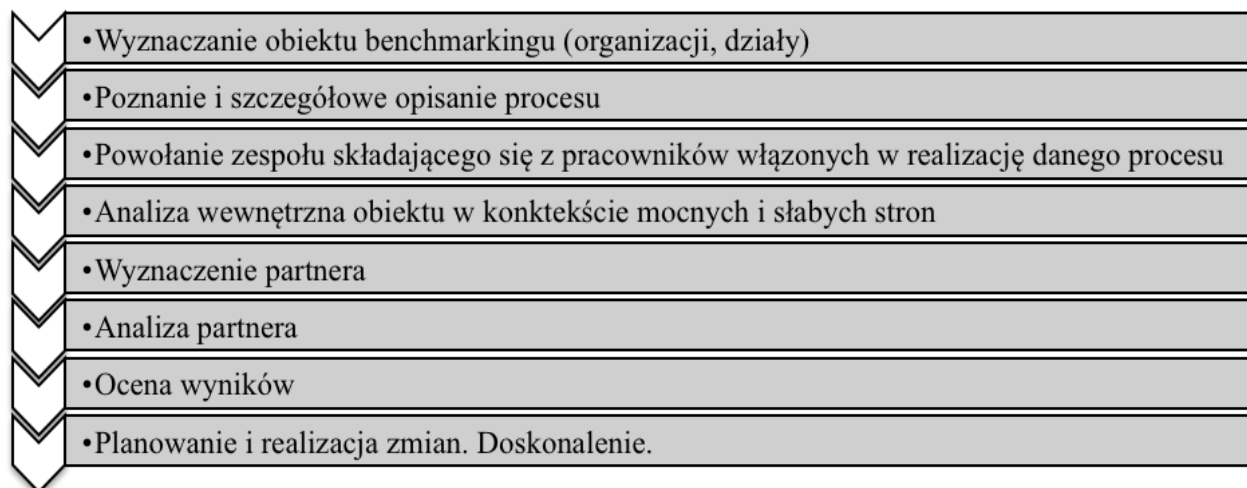
Koncepcja zarządzania przez projekty także ulega ciągłemu rozwojowi. W literaturze tematu można spotkać opisy koncepcji łączących zarządzanie projektami z wieloma nowoczesnymi metodami zarządzania. W książce „Lean Projects Leadership” autorzy sugerują łączenie zasad popularyzowanych przez PMI (Project Management Institute) w PMBOK™ Guide z LM, TOC (aplikacja Łańcucha Krytycznego) oraz Six Sigma.

3.11. Benchmarking

Benchmarking oznacza porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientację na lepszą klasę produktów, uczenie się od konkurentów. Podstawowym założeniem benchmarkingu jest to, że każda organizacja ma swoje słabe strony. Te słabe strony powinny zostać wyeliminowane – w tym ma pomóc „naśladowictwo” [33, s. 11]. Celem benchmarkingu jest poprawa efektywności. Umożliwia on [4, s. 263]:

- stawianie ambitnych celów,
- przyspieszanie tempa zmian,
- przezwyciężenie niechęci do pomysłów,
- zidentyfikowanie głównych procesów,
- zwiększenie satysfakcji klientów oraz przewagi konkurencyjnej,
- lepsze rozpoznawanie atutów i słabych stron poprzez dobrą samoocenę,
- podnoszenie umiejętności posługiwania się odpowiednimi miernikami.

Proces benchmarkingu pokazuje rysunek 7:



Rys. 7. Proces benchmarkingu [na podstawie: 33, s. 15 oraz 4, s. 265]

Wyróżnia się następujące typy benchmarkingu [5, s. 241]:

- Wewnętrzny: stosowany w dużych firmach, gdzie różne komórki mają podobne funkcje,
- Konkurencyjny: porównanie do lidera rynkowego,
- Funkcjonalny: model poza granicami branży dla zbliżonych organizacji,
- Generyczny: porównanie różnych organizacjach ze względu na branżę.

WNIOSKI

Zarządzanie kryzysowe powinno sięgać do bogatego dorobku nauk o zarządzaniu. Nowoczesna metodyka analizy i oceny ryzyka może być oparta na tych osiągnięciach, co przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Współczesne koncepcje i metody zarządzania w kontekście zarządzania kryzysowego

Koncepcja/ metoda	Idea	Odniesienie do zarządzania kryzysowego
Lean Management	Szczupłe zarządzanie – eliminacja marnotrawstwa; zaspokajanie potrzeb klientów przy jak najmniejszym zużyciu zasobów	● Może być wykorzystane do opracowania metodyki przy założeniu koncentracji na potrzebach klienta (RCB i lokalna społeczność) i na procesie tworzenia wartości dla klienta
Teoria ograniczeń	Koncentracja na ograniczeniach	● Identyfikacja „najsłabszych ogniw” w zarządzaniu kryzysowym i traktowanie ich zgodnie z krokami koncepcji TOC
Kaizen	Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania	● Etapowe doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego w oparciu o wnioski z okresowego przeglądu systemu oceny ryzyka
TQM	Koncentracja na jakości i ilościowym ujęciu jakości	● Próba kompleksowego i ilościowego ujęcia problemu zarządzania ryzykiem w kontekście satysfakcji klienta zewnętrznego (społeczności lokalnej) – wykorzystanie idei zintegrowanych modeli doskonałości proponowanych przez TQM
Organizacje innowacyjne	Odkrywanie nowych, oryginalnych sposobów realizacji zadań i procesów	● Zespoły szacowania ryzyka powinny być innowacyjne i wykorzystywać w swoim działaniu pełne instrumentarium metod twórczego rozwiązywania problemów
Zarządzanie zmianą	Zmiany są nieodłącznym elementem współczesnych organizacji, wynikają z dynamicznego otoczenia	● Uwzględnianie zmian w otoczeniu w identyfikacji czynników ryzyka i cyklicznym szacowaniu zagrożeń
Zarządzanie wiedzą	Opracowanie metod gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania wiedzy, koncepcja organizacji uczącej się	● Opracowanie metod gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania wiedzy zgromadzonej przez zespoły analityczne z wykorzystaniem środków IT

Zarządzanie kompetencjami	O sukcesie organizacji decydują kompetencje pracowników	☐	Rozwój kompetencji zespołu analitycznego przez szkolenia i praktyczne działanie; zarządzanie kompetencjami w aspekcie pokrycia wszystkich obszarów analizy i oceny zagrożeń
Organizacje sieciowe	Ewolucja struktur organizacyjnych w kierunku organizacji terytorialnie rozproszonych, powiązanych więzami opartymi na wykorzystaniu internetu i technologii informacyjnych	☐	Jednostki samorządu terytorialnego tworzą sieć, którą należy zarządzać jak organizacją sieciową, co należy uwzględnić w metodyce szacowania ryzyka i zarządzania infrastrukturą krytyczną.
Zarządzanie przez projekty	Zbiór metod zarządzania sekwencją działań zmierzających do osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych	☐	Zarządzanie przedsięwzięciem szacowania ryzyka jako portfelem projektów rozproszonych terytorialnie, ale realizowanych według tej samej metodyki
Benchmarking	Porównywanie się z organizacjami uznanymi za wzorcowe w zakresie wyników, stosowanych metod działania i najlepszych praktyk jest motorem rozwoju organizacji	●	Opracowana metodyka powinna umożliwiać porównywanie osiągniętego stanu w zakresie zarządzania ryzykiem pomiędzy poszczególnymi jednostkami terytorialnymi (gminami, powiatami), w aspekcie ciągłej poprawy poziomu bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej oraz wzajemnego uczenia się.

Legenda:

☐	Dobra możliwość stosowania
●	Wysoka możliwość stosowania

K. Sienkiewicz –Małjurek zauważyła, że przy zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym można sięgać także do innych koncepcji zarządzania, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie informacjami czy kultura bezpieczeństwa [26, s. 461].

Spośród nowych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym warto zwrócić uwagę na foresight i analizę interesariuszy. Trudno sobie także wyobrazić współczesną metodykę zarządzania kryzysowego bez wykorzystania narzędzi informatycznych.

Kluczowa wydaje się również możliwość zastosowania metod i technik poszczególnych koncepcji w zakresie poszczególnych faz zarządzania kryzysowego. Taką próbę przyporządkowania podjęto w tabeli 4.

Tab. 4. Współczesne koncepcje i metody zarządzania w fazach zarządzania kryzysowego

Faza zarządzania kryzysowego	Koncepcje, metody i techniki współczesnych metod zarządzania organizacjami
Planowanie	ZZ: budowanie zespołu, zdefiniowanie promotorów zmian, tworzenie „koalicji” na rzecz zmian OS: stosowanie sieci zintegrowanych ZP: zarządzanie portfolio projektów, stosowanie odpowiedniego oprogramowania ZS: foresight, analiza interesariuszy
Analiza: Identyfikacja zagrożeń	LM: standaryzacja procesów, VSM – mapowanie strumienia wartości, praca grupowa, TOC: narzędzia logicznego wnioskowania TQM: Poka-yoke dla zapobiegania wystąpieniu-zagrożeń Kaizen OI: burza mózgów, analiza systemu i podsystemu, analiza przypadków doprowadzonych do skrajności ZZ: zdefiniowanie promotorów zmian, tworzenie „koalicji” na rzecz zmiany ZW: przekształcanie wiedzy ukrytej o zagrożeniach na jawną, możliwą do uporządkowania, wykorzystanie współczesnych narzędzi informatycznych do zarządzania zgromadzoną wiedzą o zagrożeniach i ryzyku ZK: zarządzanie talentami, których umiejętności mogą być wykorzystane do identyfikacji, szacowania i oceny zagrożeń OS: zbudowanie z jednostek administracji terenowej hierarchicznej struktury sieciowej ZP: zarządzanie portfolio projektów, stosowanie odpowiedniego oprogramowania B: porównywanie się z innymi, benchmarkingu wewnętrzny

Analiza: Analiza ryzyka	LM: wizualizacja, cykl PDCA TQM: metody służące do polepszenia jakości OI: analogie i metafory, technika list niedoskonałości ZK: zarządzanie kompetencjami kadry dokonującej analizy
Analiza: Ocena/szacowanie ryzyka	TOC: identyfikacja ograniczeń systemu Kaizen TQM: 7 starych narzędzi jakości: np. diagram Pareto, Histogram, diagramy korelacji – 7 nowych narzędzi jakości, zintegrowane modele doskonałości OI: technika pytań „jak?” ZK: dobór odpowiedniej kadry B: porównywanie się z innymi, benchmarkingu wewnętrzny
Podjęmowanie decyzji	Kaizen: inicjowanie działań redukujących ryzyko na podstawie wyników oceny LM: standaryzacja procesów i procedur TQM: Poka-Yoke – poszukiwanie możliwości zapobiegania występowaniu zagrożeń TOC: POOGI – możliwy do wykorzystania przy budowaniu planu redukcji ryzyka

Legenda: LM – Lean Management, TOC – Teoria Ograniczeń, TQM – Kompleksowe zarządzanie Jakością, OI – Organizacja Innowacyjna, ZZ – Zarządzanie Zmianą, ZW – Zarządzanie Wiedzą, ZK – Zarządzanie Kompetencjami, ZP – Zarządzanie przez projekty, ZS – Zarządzanie strategiczne, B – benchmarking

Szczególnie istotne wydaje się podejście ciągłego doskonalenia Kaizen, aby opracowane rozwiązanie podlegało ciągłemu doskonaleniu w oparciu o zbierane doświadczenia. Warto zwrócić także uwagę na kompleksowe zarządzanie jakością TQM w poszukiwaniu przyczyn, identyfikacji problemu podstawowego. Warto także nadmienić, że niektóre metody jak Poka-Yoke, wizualizacja i standaryzacja powinny być wykorzystywane we „wczesnym zapobieganiu” – tak, aby ryzyko w ogóle nie mogło wystąpić.

Autorzy wielu opracowań, wskazują na zjawisko żywiolowego rozwoju instrumentów zarządzania. Powyższy problem dostrzega J. Lichtarski, mówiąc o „dżungli teorii zarządzania” i konieczności ich uporządkowania [19, s. 167-176]. Wzajemne przenikanie się metod i koncepcji (konwergencja) zauważają także W. Błaszczak i J. Czekaj, identyfikując i porównując poszczególne ich cechy [2, s. 468-493]. Próby podziału nauk zarządzania, w tym na zarządzanie w organizacjach publicznych podejmowane są przez szereg autorów [7]. To może wskazywać kierunki dalszych analiz nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania oraz ich wzajemnego uzupełniania się w procesie zarządzania kryzysowego.

Streszczenie

W artykule przeanalizowano nurty zarządzania organizacjami publicznymi oraz przedstawiono przegląd współczesnych koncepcji zarządzania wraz z instrumentarium powiązanych metod i technik. Przeanalizowano pod kątem możliwości zastosowania w zarządzaniu kryzysowym koncepcje zarządzania: Lean Management, TOC, Kaizen, TQM, organizacje innowacyjne, zarządzanie zmianą, wiedzą i kompetencjami, organizacje sieciowe, zarządzanie przez projekty i benchmarkingu. Celem tej analizy jest wskazanie, które koncepcje, metody i techniki organizatorskie (dobre praktyki) mogą być zastosowane w poszczególnych fazach zarządzania kryzysowego.

The possible implementation of modern concepts and methods of management in crisis management

Abstract

The article defines the trends of public organizations management and provides an overview of modern management concepts along with instrumentation of related methods and techniques. Following management concepts were analyzed for possible use in crisis management: Lean Management, TOC, Kaizen, TQM, innovative organizations, change management, knowledge management, competence management, network organizations, management by projects and benchmarking. The purpose of this analysis is to identify which concepts, methods and techniques (best practices) can be used in different phases of crisis management.

BIBLIOGRAFIA

1. Besterfield D.H.: *Quality Control*, Pearson Prentice Hall, Ohio, 2004.
2. Błaszczyk W., Czekaj J.: *Stan i perspektywy metod organizacji i zarządzania* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (red.) S. Lachiewicz, B. Nogalski. Wolters Kluwer, Warszawa, 2010.
3. Borys T., Rogala P. (red.): *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, 2007.
4. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
5. Brzeziński M.: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, 2007.
6. Cox J.F., Schleier J.G. (red.): *Theory of Constraints Handbook*, Mc Graw Hill, New York, 2010.
7. Cyfert S. (red.): *Organizacja i kierowanie*. Nr 1/2014, Warszawa, 2014.
8. Dahlggaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K.: *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
9. Durlik I.: *Inżynieria Zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Placet, Warszawa, 1998.
10. Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2007.
11. Grodzki R.: *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*. Difin, Warszawa, 2012.
12. Grudzewski W. M., Hejduk I.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa, 2007.
13. Hamel G.: *The concept of core competence* [w:] *Competence-based competition*. Wiley, Londyn, 1994
14. Hartmann E., Feisel E., Chrober H.: *Talent management of western MNCs in China. Balancing global integration and local responsiveness*. Journal of World Business 2009, nr 45 (2).
15. Hughes O. E.: *Public Management and Administration: An Introduction*, Palgrave Macmillan Gordonsville, 2003.
16. Imai M.: *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa, 2007.
17. Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2006.
18. Jones R.: *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*. MT Biznes, Warszawa, 2009.
19. Lichtarski J.: *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki* [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem* (red.) H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010.
20. Łobos K., Puciato D.: *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*. Difin, Warszawa, 2013.
21. Mingus N.: *Zarządzanie projektami*. HELION, Gliwice, 2002.
22. Nowosielski S.: *Integracja systemów zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją jakością i logistyką* (red.) S. Lachiewicz, M. Matejun, Monografia Politechniki Łódzkiej nr 1927, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010.
23. Perechuda K. (red): - *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005
24. Santarek K., Kosieradzka A., Rafalski R.: *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*. Zeszyt 18, OWPW, Warszawa, 2005.
25. Scheinkopf L.: *The Theory of Constraints*, [w:] *Manufacturing Handbook of Best Practices* (red.) J.B. ReVelle, St. Lucie Press, New York, 2002.
26. Sienkiewicz- Małyjurek K.: *Bezpieczeństwo publiczne w naukach o zarządzaniu* [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny* (red.) Z. Dworzecki, B. Nogalski, TNOiK, Toruń, 2011.
27. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*, Warszawa, 2011.
28. The Productivity Press Development Team: *Kaizen na hali produkcyjnej*, ProdPublishing.com, Wrocław, 2010.
29. Wawak S.: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2006.
30. Womack J.P., Jones D. T.: *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa, 2001.

31. Zawicki M.: *Nowe zarządzanie publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011.
32. Zawila-Niedźwiecki J.: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*. Edu-Libri, Kraków-Warszawa, 2013.
33. Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa, 2009.