

**Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka**

Politechnika Wroclawska

---

**WYBRANE ASPEKTY OCENY SKUTECZNOŚCI  
ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO**

---

**Streszczenie:** Wskazano potrzebę podjęcia dyskusji na temat oceny skuteczności zarządzania kryzysowego. W tym kontekście najpierw zdefiniowano pojęcie skuteczności zarządzania kryzysowego. Następnie przyjęto, że do oceny niezbędne jest rozstrzygnięcie takich kwestii, jak: enumeracja celów organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego; przypisanie wyszczególnionym celom rezultatów świadczących o skuteczności bądź jej braku w zakresie zarządzania kryzysowego; a także wskazanie podmiotu dokonującego oceny skuteczności, jak również określenie czasu dokonywania tejże oceny. W końcu zamarkowano konieczność oceny skuteczności działań w zakresie zarządzania kryzysowego wespół z pomiarem ich efektywności.

**Słowa kluczowe:** kryzys, zarządzanie kryzysowe, skuteczność, ocena skuteczności.

## 1. Wstęp

„We wciąż zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu, w którym funkcjonuje większość współczesnych organizacji, prawdopodobieństwo powstania kryzysów jest bardzo wysokie” [Krzakiewicz 2008, s. 7]. Rodzi to niewątpliwie konieczność umiejętnego radzenia sobie w organizacjach z tymi skrajnie trudnymi warunkami, a zatem niezbędność zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe powinno praktycznie z założenia obejmować zarówno systematyczne wysiłki organizacji zmierzające do zapobiegania zjawiskom kryzysowym, jak i umiejętność radzenia sobie z nimi. Za miarę sukcesu organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego można uznać jego skuteczność.

Skuteczność przybliża osiągnięcie założonego celu, który w przypadku działań w zakresie zarządzania kryzysowego może się okazać dla organizacji krytyczny: często oznacza bowiem zapewnienie egzystencji organizacji. Skuteczne zarządzanie kryzysowe umożliwia ponadto przesunięcie punktu ciężkości z pytania „jak przetrwać kryzys?” na zagadnienie „jak wykorzystać zjawisko kryzysowe do wzrostu konkurencyjności organizacji oraz do umocnienia jej pozycji strategicznej?”. Zwłaszcza w kontekście tego ostatniego wydaje się, że skuteczne zarządzanie kryzysowe jest zagadnieniem kluczowym dla współczesnych organizacji. Pozwala ono bowiem nie tylko na zmniejszenie rozmiarów oraz konsekwencji kryzysu, ale także

na doskonalenie jakości zarządzania kryzysowego, a w rezultacie na udoskonalenie samej organizacji.

Pojawiają się zatem pytania: w jaki sposób należy tę skuteczność mierzyć? Kto i kiedy powinien to czynić? I czy informacja o niej powinna być tylko powodem do samozadowolenia kierownictwa naczelnego bądź jego braku, czy też może być wykorzystywana w inny sposób? Próba udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania będzie przedmiotem niniejszego artykułu. Rozpocząć jednak należy od wyjaśnienia pojęcia skuteczności zarządzania kryzysowego. Stanie się to podstawą dyskusji o problemach związanych z pomiarem i oceną tej skuteczności w kontekście organizacji.

## 2. Skuteczność zarządzania kryzysowego

Dobrym punktem wyjścia dla zdefiniowania pojęcia skuteczności zarządzania kryzysowego wydaje się przypomnienie definicji samej skuteczności działania. Zdaniem klasyków zarządzania „za skuteczne uważa się takie działania, które zmierza do osiągnięcia założonego celu” [Jełowicki i in. 1979, s. 81]. T. Kotarbiński uzupełnia tę definicję przez wskazanie pewnej gamy stanów, z jakimi możemy mieć do czynienia w wyniku danego działania, twierdząc, że „skutecznym nazywamy takie działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” [Zieleniewski 1976, s. 225]. Okazuje się zatem, że pojęcie skuteczności jest w zasadzie stopniowalne, wielowartościowe, można wobec tego mówić o różnych stopniach skuteczności działania i w tym kontekście o działaniach:

- niecałkowicie skutecznych – które przybliżają do osiągnięcia celu, ułatwiają to, choć sam cel nie zostaje przy tym osiągnięty,
- częściowo skutecznych – kiedy osiąga się cel, choć nie w taki sposób, jak byśmy sobie tego życzyli,
- minimalnie skutecznych – których przewidywana skuteczność pozwala spodziewać się wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, iż sam przez się mógł być celem głównym,
- nieskutecznych – które nie prowadzą do osiągnięcia założonego celu, nie umożliwiają tego ani tego nie ułatwiają [Zieleniewski 1976, s. 223-225], czy wprost
- przeciwskutecznych – tj. oddalających od zamierzonego celu [Jełowicki i in. 1979, s. 81].

Miarą skuteczności działania jest zatem stopień zbliżania się do celu, „stopień osiągnięcia celu, przy czym w ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę pozostałych kryteriów oceny działania. Często zatem działanie skuteczne jest niekorzystne i nieekonomiczne” [Jełowicki i in. 1979, s. 81]. Z punktu widzenia oceny skuteczności działania nie będziemy zatem dokonywali wartościowania i oceny efektywności wykorzystania zużytych do osiągnięcia celu środków, sił i zasobów, a jedynie ograniczali się do stwierdzenia, czy wytyczone cele zostały osiągnięte. Poza sferą skuteczności jest zatem sfera nakładów (kosztów), których poniesienie jest konieczne do

osiągnięcia wytyczonych celów. Warto także podkreślić, że „skuteczność może dotyczyć sposobu działania, jeśli ten jest właściwy z punktu widzenia osiągnięcia celu, oraz środków działania, jeśli środki, którymi się posługujemy, przyczyniają się do realizacji celu. Aby działanie było skuteczne, powinno być odpowiednio zorganizowane. Działania oparte na złych sposobach, nieodpowiednich środkach lub wadliwie zorganizowane mogą oddalać od zamierzonego celu” [Jełowicki i in. 1979, s. 81].

W kontekście powyższych rozważań można zatem określić skuteczność zarządzania kryzysowego danej organizacji, ocenianą z jej perspektywy, jako umiejętność osiągania bądź zbliżania się do postawionych przez organizację w tym zakresie celów [Bieńkowska, Zabłocka-Kluczka 2010]. Takie sformułowanie wymaga pewnego komentarza. Bezdyskusyjne jest, że w ocenie skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji należy brać pod uwagę przede wszystkim cele w zakresie zarządzania kryzysowego postawione danej organizacji przez jej kadrę zarządzającą. To pierwsza i najważniejsza perspektywa, z której powinno się dokonywać oceny. Powstaje jednak pytanie, czy jest ona jedyną. Organizacje są bowiem systemami otwartymi, działają w powiązaniu z podmiotami otoczenia, a zależności te ujawniają się zwłaszcza podczas zjawisk kryzysowych. Każda sytuacja kryzysowa, a także kryzys dotyczący bowiem bezpośrednio nie tylko samej organizacji, lecz także całej rzeszy podmiotów, które w jakiś sposób uzależnione są od jej funkcjonowania lub na to funkcjonowanie wpływają<sup>1</sup>. Z tego względu podmioty te mogą być również bezpośrednio lub pośrednio zaangażowane w zjawiska kryzysowe i żywotnie zainteresowanie skutecznością działań organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego. Mimo że zazwyczaj z ich perspektywy zasadniczy cel stawiany organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego będzie identyczny, to jednak cele cząstkowe mogą być już zróżnicowane. Co za tym idzie, w takiej konwencji można zatem przyjąć, że skuteczność zarządzania kryzysowego danej organizacji może być oceniana z różnych perspektyw, a wynik tej oceny nie zawsze będzie identyczny. Rodzą się jednak przy tym pewne wątpliwości co do zasadności tak prowadzonej oceny – w istocie bowiem cele stawiane danej organizacji przez udziałowców jej zjawisk kryzysowych w zakresie zarządzania kryzysowego, to cele poszczególnych udziałowców, nie zaś samej organizacji. Patrząc jednak przez pryzmat organizacji jako instrumentu zaspokajania potrzeb<sup>2</sup> (osiągania celów) różnych grup interesów, takie postępowanie można by uznać za zasadne.

Skuteczność zarządzania kryzysowego może być badana za pomocą stopnia realizacji celów, które wyznaczyła sobie dana organizacja w tym zakresie. W procesie pomiaru i oceny ustalić zatem należy, w jakim stopniu cele te zostały osiągnięte.

---

<sup>1</sup> Więcej na temat udziałowców zjawisk kryzysowych w pracach [Mitroff, Pearson 1998, s. 48-50; Zabłocka-Kluczka 2002, s. 81-87].

<sup>2</sup> Według J. Kortana przedsiębiorstwo stanowi „wyodrębnioną z całej gospodarki narodowej jednostkę gospodarczą, społeczną i techniczną, utworzoną w celu trwałego, zarobkowego (a więc przynoszącego zysk) zaspokajania potrzeb osób trzecich na rynku” [Kortan 1997, s. 72].

### 3. Enumeracja celów organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego jako istotny czynnik warunkujący ocenę jego skuteczności

Zgodnie zatem z przyjętą w pracy definicją skuteczności zarządzania kryzysowego, pierwszym warunkiem koniecznym do oceny skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji jest przede wszystkim enumeracja celów tejże organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego, a następnie określenie sposobu pomiaru ich osiągnięcia. Z jednej strony, biorąc pod uwagę tradycyjne rozumienie zarządzania kryzysowego, wydaje się to zadaniem stosunkowo łatwym, za jego zasadniczy cel można by bowiem przyjąć hasło „wygrać z kryzysem”, choć i takie sformułowanie rodzi w istocie konieczność doprecyzowania, co uznaje się za sukces w walce z kryzysem. W kontekście współczesnego, dualnego rozumienia pojęcia zarządzania kryzysowego<sup>3</sup> sprawa się jeszcze komplikuje. Już z założenia bowiem inne będą cele w zakresie aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego, a i one – zgodnie z logiką wielostopniowej hierarchii celów – podlegać będą dalszej dekompozycji. „Działanie instytucji [...] cechuje wielostopniowa, rozbudowana hierarchia celów. [...] Cele te tworzą spójny, hierarchiczny system, w którym realizacja celów pośrednich składa się na realizację celów końcowych” [Jełowicki i in. 1979, s. 81]. Również w odniesieniu do zarządzania kryzysowego można mówić o wiązce celów przed nim stojących. *De facto* są to dwie wiązki odpowiadające dwóm, wyszczególnionym wcześniej, rodzajom tegoż zarządzania. Wyszczególnia się więc cele zarządzania antykryzysowego (aktywnego) oraz zarządzania w kryzysie (reaktywnego). Na czele każdej z tych wiązek stoi cel nadrzędny, który następnie jest dekomponowany na – tworzące w pewnym sensie układ chronologiczny – cele cząstkowe. Chronologiczny, gdyż można mówić o następstwie czasowym, a także przyczynowo-skutkowym w odniesieniu do osiągania kolejnych celów cząstkowych. Przybliżenie osiągnięcia celu wcześniejszego warunkuje osiągnięcie celu następnego w kolejności. Należy także podkreślić, iż niektóre wyszczególnione w ramach obu wiązek cele mogą się pokrywać, niektóre jednak są charakterystyczne tylko dla jednego rodzaju zarządzania kryzysowego. Bezpośrednio z celów cząstkowych wynikają zadania (działania) realizowane w ramach każdego z typów zarządzania kryzysowego. Skuteczna realizacja tych działań oznacza osiągnięcie celów cząstkowych i nadrzędnych.

Biorąc pod uwagę dualizm zarządzania kryzysowego, można zatem wyróżnić następujące nadrzędne i cząstkowe cele w zakresie:

- **zarządzania antykryzysowego:** unikanie kryzysów (zapobieganie kryzysom), ewentualnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie, a w tym:
  - prawidłowe i odpowiednio wczesne rozpoznanie/wykrycie sytuacji kryzysowej w organizacji,

<sup>3</sup> Więcej na ten temat w pracach [Bienkowska, Zabłocka-Kluczka 2010; Zabłocka-Kluczka 2010, s. 314-316].

- podjęcie działań prewencyjnych, unikanie kryzysu,
- poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego organizacji, rozwój organizacji, które można uznać za cele cząstkowe w zakresie zarządzania antykryzysowego;
- **zarządzania w kryzysie:** przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacji przeżycia, tj. niedopuszczanie do jej bankructwa, a w tym:
  - prawidłowe i odpowiednio wczesne wykrycie kryzysu w organizacji,
  - pokonanie/przezwycięzenie sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji, niedopuszczenie do rozpadu organizacji; zapewnienie przetrwania organizacji, w tym minimalizowanie szkód, jakie kryzys może spowodować w organizacji,
  - pełne uzdrowienie organizacji, podniesienie poziomu konkurencyjności organizacji (rozwój organizacji),

które można uznać za cele cząstkowe w zakresie zarządzania w kryzysie [Bieńkowska, Zabłocka-Kluczka 2010].

Powyższe cele w zakresie zarządzania kryzysowego zostały wyszczególnione z punktu widzenia danej organizacji. Biorąc jednak pod uwagę, że oceny skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji może dokonywać także większy krąg zainteresowanych udziałowców (uczestników) jej zjawisk kryzysowych, poszczególne cele pośrednie i cząstkowe mogą być formułowane i interpretowane w zupełnie inny sposób, np. z punktu widzenia pracownika skuteczne będzie takie zarządzanie kryzysowe, w wyniku którego organizacja przetrwa, a on zachowa pracę. Jeśli się weźmie pod uwagę opinię klienta, na pierwszy plan może się wysunąć zagwarantowanie odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa produktu. Z kolei dostawcy będą zainteresowani nie tylko przetrwaniem organizacji-odbiorcy, ale przede wszystkim zagwarantowaniem/przywróceniem odpowiednich terminów płatności i spłaty zaległości finansowych. Instytucje finansowe będą oczekiwały, że w wyniku działań w zakresie zarządzania kryzysowego organizacja nie tylko przetrwa, lecz także będzie zdolna do spłaty zarówno zaległości, jak i bieżących zobowiązań finansowych. Stąd też w ich ocenie w pełni skuteczne z perspektywy organizacji działania w zakresie zarządzania kryzysowego mogą się okazać tylko częściowo skuteczne.

Podnosząc zagadnienie oceny skuteczności każdego działania, w tym także zarządzania kryzysowego, należy podkreślić, że istotny wpływ na ową skuteczność ma przede wszystkim sam sposób sformułowania celu. Cel bowiem to stan rzeczy uważany przez podmiot działający nie tylko za pożądany, ale i osiągalny [Zieleniewski 1976, s. 123], stąd więc jeśli cele w zakresie zarządzania kryzysowego zostaną sformułowane tak, że będą nieosiągalne dla danej organizacji, to już z założenia jej działania w tym zakresie będą nieskuteczne bądź tylko częściowo skuteczne. Stąd też odpowiednie, zrozumiałe dla realizatorów i realne sformułowanie celów wydaje się jednym z istotnych czynników warunkujących ocenę skuteczności zarządzania kryzysowego.

**Tabela 1.** Określenie różnych skutków/rezultatów świadczących o skuteczności zarządzania antykryzysowego lub jej braku

Zarządzanie antykryzysowe (aktywne zarządzanie kryzysowe)		
Cele zarządzania antykryzysowego	Nieskuteczne zarządzanie antykryzysowe	Skuteczne zarządzanie antykryzysowe
<b>Cel nadrzędny:</b> unikanie kryzysów (zapobieganie kryzysom), ewentualnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie.	Rozwój kryzysu organizacji. Wstrzymanie rozwoju organizacji lub jej regresja.	Wzrost jakości zarządzania w organizacji, co powoduje jej rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej.
<b>Cele pośrednie</b>		
1	Prawidłowe i odpowiednio wczesne rozpoznanie/wykrycie sytuacji kryzysowej w organizacji.	Sygnaly o możliwej sytuacji kryzysowej są w organizacji odpowiednio wcześniej „wychwytywane”, analizowane i rozpoznawane.
2	Podjęcie działań prewencyjnych, unikanie kryzysu.	Działania prewencyjne w pełni odpowiadają zdiagnozowanej sytuacji. Następuje rozwiązanie sytuacji kryzysowej.
3	Poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego organizacji, rozwój organizacji.	Następuje uczenie się organizacji: doświadczenia zdobyte podczas rozwiązywania sytuacji kryzysowej są uwzględnione w rozwiązywaniu tego typu problemów w przyszłości. Wzrost jakości zarządzania w organizacji powoduje jej rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Określenie różnych skutków/rezultatów świadczących o skuteczności zarządzania w kryzysie lub jej braku

Zarządzanie w kryzysie (reaktywne zarządzanie kryzysowe)		
Cele zarządzania w kryzysie	Nieskuteczne zarządzanie w kryzysie	Skuteczne zarządzanie w kryzysie
<b>Cel nadrzędny</b> przełamanie i pokonanie kryzysu przez zapewnienie organizacji przeżycia, tj. niedopuszczenie do jej bankructwa.	Bankructwo/upadek organizacji.	Utrzymanie egzystencji organizacji (możliwy również jest jej rozwój i poprawa pozycji konkurencyjnej).
<b>Cele pośrednie</b>		
1	<p>Wszelkie sygnały o możliwym kryzysie nie są w organizacji wychwytywane lub ignorowane – niewłaściwe rozpoznanie sytuacji, przeoczenie kryzysu.</p> <p>1) Postawa wyczekiwania – żadne działania antykryzysowe nie są w organizacji podejmowane (w sytuacji, gdy cel wcześniejszy nie został zrealizowany).</p> <p>2) Niewłaściwy dobór środków i zasobów zarządzania kryzysowego, w wyniku czego podejmowanie działań antykryzysowe są nietrafne (mimo właściwego rozpoznania i oceny sytuacji).</p>	<p>Sygnały o możliwym kryzysie są w organizacji wcześniej „wychwytywane”, analizowane i rozpoznawane – właściwa diagnoza kryzysu we wczesnym jego stadium rozwoju.</p> <p>Dobór odpowiednich metod, technik oraz środków zwalczania kryzysu, czego wynikiem jest pokonanie kryzysu i uzdrowienie organizacji.</p>
2	<p>Pokonanie/przewyciężenie sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji, nie dopuszczenie do rozpadu organizacji; zapewnienie przetrwania organizacji, w tym minimalizowanie szkód, jakie kryzys może spowodować w organizacji.</p>	
3	<p>Pełne uzdrowienie organizacji, podniesienie poziomu konkurencyjności organizacji (rozwój organizacji).</p>	<p>Następuje uczenie się organizacji: doświadczenia zdobyte podczas kryzysu są uwzględnione w rozwiązywaniu tego typu problemów w przyszłości.</p> <p>Wzrost jakości zarządzania w organizacji powoduje jej rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej.</p>

Źródło: opracowanie własne.

#### **4. Rezultaty skutecznego i nieskutecznego zarządzania kryzysowego**

Wydaje się, że w ocenie skuteczności zarządzania kryzysowego można wykorzystać pewną jej własność. Skuteczność mianowicie „jest w zasadzie stopniowalna, czyli jest własnością wielowartościową (wyjątkowo tylko bywa dwuwartościową „zero-jedynkową”, gdy działanie ma tylko jeden i to niestopniowalny cel, a rozpatrywany przedział obejmuje tylko jedno działanie elementarne)” [Zieleniewski 1976, s. 225]. W tym kontekście rodzi się pomysł wykorzystania do oceny skuteczności zarządzania kryzysowego skali porządkowej, jedno- lub dwubiegunowej, stopniowej lub ciągłej. Na użytek konstrukcji takiej skali w tab. 1 i 2 przedstawiono przykłady różnych skutków świadczących o skuteczności zarządzania kryzysowego lub jej braku. Wyszczególnione rezultaty odwołują się bezpośrednio do wcześniej określonych celów (nadrzędnych i pośrednich) organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego. W zamieszczonych tabelach prezentowane są końce (bieguny) stopniowalnej, jedno-biegunowej „skali skuteczności” zarządzania kryzysowego. Do dyskusji pozostaje oczywiście, w jaki sposób określić liczbę kategorii między biegunami skali.

Należy także rozwiązać problem agregacji uzyskanych wyników ocen częściowych do oceny końcowej. Zgodnie z przyjętą hierarchią dekompozycji celów ocena realizacji celów pośrednich powinna doprowadzić do uzyskania oceny końcowej – oceny skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji. W zależności od przyjętego poziomu oceny wynik może się jednak różnić. Teoretycznie bowiem może się zdarzyć, że cel nadrzędny – na skutek sprzyjającego zbiegu okoliczności bądź zmiany warunków zewnętrznych – zostanie osiągnięty, mimo że nie zostaną zrealizowane wszystkie cele pośrednie. Wówczas w ogólnym ujęciu działania organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego należałoby uznać za skuteczne, choć w odniesieniu do realizacji celów pośrednich – już tylko częściowo skuteczne.

#### **5. Podmiot oceniający skuteczność zarządzania kryzysowego oraz czas dokonywania tej oceny**

Z punktu widzenia oceny skuteczności zarządzania kryzysowego ważna jest nie tylko odpowiedź na pytanie jak, ale przede wszystkim kto i kiedy powinien jej dokonywać. Jak już zasugerowano, ocena skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji może być inna w zależności od perspektywy oceniającego podmiotu. Jak się wydaje, oceny skuteczności działania organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego mogą dokonywać właściwie wszyscy udziałowcy zjawisk kryzysowych organizacji, byleby posiadali dostateczną i rzetelną wiedzę. Przyjęte przy tym cele częściowe, a więc i kryteria oceny mogą się przy tym istotnie różnić. Stąd różny może być wynik oceny – w opinii jednej grupy oceniających te same działania organizacji mogą być w pełni skuteczne, w opinii innej – skuteczne tylko częściowo.

Istotnym parametrem oceny skuteczności zarządzania kryzysowego wydaje się również czas. Niełatwa jest odpowiedź na pytanie, kiedy należy dokonywać pomia-

ru. Zbyt wczesne dokonanie oceny, kiedy jeszcze nie objawiły się wszystkie skutki podejmowanych działań, może dać niemiernodajny (negatywny) wynik. Zbytne zwleknięcie jednak z oceną skuteczności podjętych działań antykryzysowych może jednak zaprzepaścić szanse organizacji, w przypadku gdyby podjęte działania okazały się nieskuteczne, niecałkowicie skuteczne bądź wprost przeciwnie skuteczne. Rodzi się zatem myśl, że być może skuteczność zarządzania kryzysowego powinna być przedmiotem regularnej oceny, której wyniki w pierwszym okresie powinny być podstawą określania, czy podjęte działania prowadzą ku zamierzonym celom – można tu zatem mówić o czymś na kształt monitoringu realizacji celów w zakresie zarządzania kryzysowego; w dłuższej perspektywie zaś – ocena taka mogłaby być postawą dla oceny osiągnięć całej organizacji, jak również jej kadry kierowniczej w zakresie umiejętności radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi. Dalej nie rozwiązuje to jednak problemu, w jakich odstępach czasu takie badania powinny być prowadzone. Wydaje się, że do oceny osiągnięć całej organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego potrzebna jest perspektywa co najmniej półroczna bądź roczna (mierzona od czasu podjęcia aktywnych działań w zakresie zarządzania kryzysowego), z punktu zaś monitorowania realizacji celów pośrednich powinny być to okresy krótsze (np. kwartalne bądź miesięczne). Nie należy jednak tych sugestii uznawać za regulę, a jedynie za pewne propozycje w tym względzie.

## 6. Podsumowanie

Nie wszystkie zamarkowane kwestie oceny skuteczności zarządzania kryzysowego zostały w artykule do końca rozstrzygnięte. Otwarte bowiem pozostają aspekty związane z przyjmowaniem odpowiedniej perspektywy oceny skuteczności, ustaleniem liczby kategorii między biegunami skali oceny czy agregowaniem uzyskanych wyników ocen cząstkowych do oceny końcowej. W końcu dyskusyjne pozostaje również, czy powinno się dokonywać oceny skuteczności zarządzania kryzysowego bez oceny jego efektywności. Może się bowiem okazać, że w krótkiej perspektywie czasu organizacja osiągnie wytyczone w zakresie zarządzania kryzysowego cele (np. przetrwa, utrzyma się na rynku, co oznacza, że zarządzanie w kryzysie było skuteczne), ale utraci potencjał rozwoju, bo np. w wyniku działań antykryzysowych zostaną utracone istotne zasoby niematerialne poprzez proces zwalniania pracowników, co zaowocuje pogorszeniem się sytuacji organizacji w przyszłości i być może kolejnym kryzysem. W takiej sytuacji zarządzanie kryzysowe, choć skuteczne, byłoby nieefektywne. Można by nawet mówić o tzw. pyrrusowym zwycięstwie.

## Literatura

Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *O skuteczności zarządzania kryzysowego*, [w:] *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí: 15. medzinárodná vedecká konferencia*, Žilina, 2-3 czerwca 2010 [artykuł przyjęty do druku].

- Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979.
- Kortan J., *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykrzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewyżnianie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Raport PWr serii PRE nr 57, Wrocław 2002.
- Zabłocka-Kluczka A., *Uczenie się z kryzysu jako podstawa doskonalenia umiejętności organizacji* [w:] *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy: zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 313-322.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

## CHOSEN ASPECTS OF THE CRISIS MANAGEMENT EFFECTIVENESS EVALUATION

**Summary:** The need of undertaking a discussion on crisis management effectiveness evaluation was pointed out. First of all the term of crisis management effectiveness was defined. Then the aims of organization in range of crisis management were described. Moreover, the results of crisis management concerning the aims of this management were specified. The person responsible for the effectiveness evaluation as well as the time of evaluation were indicated. In the end the necessity of occurring the crisis management effectiveness evaluation together with the evaluation of its efficiency was underlined.