

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: anna.starosta@ue.poznan.pl

CYKL PDCA W ZARZĄDZANIU ANTYKRYZYSOWYM NA PRZYKŁADZIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

PDCA CYCLE IN CRISIS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF POLISH ENTERPRISES

DOI: 10.15611/noz.2016.1.12

JEL Classification: L21, L22, L26

Streszczenie: Przedsiębiorstwa coraz bardziej są narażone na kryzys. Muszą w związku z tym zarządzać antykryzysowo, aby zapobiegać kryzysom i jak najlepiej się do nich przygotować. Okazuje się jednak, że jest to bardzo trudne zadanie. Dlatego konieczne jest doskonalenie działań w ramach poszczególnych faz zarządzania antykryzysowego. Jedną z metod jest wykorzystanie cyklu PDCA. Z badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankietowego w 2015 r. na próbie 60 przedsiębiorstw wynika, że kadra zarządzająca ma niewielką świadomość narzędzi i działań związanych z doskonaleniem zarządzania antykryzysowego. Problemem jednak okazuje się nie sama znajomość sposobów doskonalenia, lecz zarządzanie antykryzysowe. W artykule zaprezentowano wynikające z przeprowadzonych badań działania w ramach faz zarządzania antykryzysowego, uwzględniające cykl PDCA, które uzupełniono o propozycje teoretyczne. Celem tekstu jest zaprezentowanie podejścia przedsiębiorstw do podejmowanych działań doskonalących za pomocą cyklu PDCA w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie antykryzysowe, fazy zarządzania antykryzysowego, cykl PDCA.

Summary: In this paper there are presented the main aspects of the continuous improvement in a company. The author described the key phases of the crisis management and compared them with the steps of the PDCA cycle to improve quality. There were also presented author's research in 60 companies of the crisis management activities including PDCA cycle.

Keywords: crisis management, phases of the crisis management, PDCA cycle.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa podczas swojego funkcjonowania zmuszone są do reagowania na zmieniające się warunki zarówno w swoim otoczeniu, jak i wewnątrz. Jednak nie wszystkie organizacje podejmują odpowiednie działania lub w ogóle nie zauważają

potrzeby wprowadzania zmian. Wiąże się to z pojawianiem się sytuacji kryzysowych, prowadzących często do kryzysów. Przedsiębiorstwa powinny zarządzać antykryzysowo przez cały czas swojego działania, aby unikać takich sytuacji, a w momencie ich wystąpienia podejmować szybkie i skuteczne kroki. Jednak samo zarządzanie antykryzysowe nie wystarczy. Konieczne jest także podejmowanie działań doskonalących system. Wykorzystać można do tego wiele narzędzi pozwalających na wprowadzanie modyfikacji i usprawnień w dotychczasowych działaniach przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest cykl PDCA, który nastawiony jest na doskonalenie zarówno działań, jak i procesów, a także stanowi pewnego rodzaju wytyczne będące podstawą do motywowania pracowników. Jest to cykl składający się z czterech następujących po sobie etapów, takich jak planowanie, działanie, kontrola i wdrożenie zmian z adaptacją. Warto zatem postawić następujące pytanie badawcze: jakie działania podejmowane są przez przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego z uwzględnieniem cyklu PDCA?

Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia przedsiębiorstw do podejmowanych działań doskonalących za pomocą cyklu PDCA w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego, a także próba uzupełnienia tych działań o takie, które mogą być podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia efektywności i sprawności podejmowanych działań antykryzysowych.

2. Istota zarządzania antykryzysowego

Kryzys może być definiowany jako specyficzna, nierutynowa i niespodziewana sytuacja, związana z wysokim poziomem niepewności i mogąca powodować zagrożenie w realizacji podstawowych celów organizacji [Seeger, Sellnow, Ulmer 1998, s. 233]. Kryzysy nie muszą być jednak zawsze niespodziewane. Przedsiębiorstwo, chcąc możliwie jak najlepiej się do nich przygotować, powinno zarządzać antykryzysowo. Zarządzanie antykryzysowe skierowane jest na uniknięcie kryzysu i ograniczenie jego rozmiarów i skutków. Koncentruje się ono przede wszystkim na działaniach mających zapobiegać powstaniu kryzysu. Przedsiębiorstwa, zarządzając antykryzysowo, powinny podejmować szereg działań dodatkowych, tj. takich, które umożliwią zarówno monitorowanie wnętrza i otoczenia organizacji, jak i rozpoznanie pierwszych sygnałów pojawiającego się zagrożenia. Dodatkowe działania powinny dotyczyć wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i wszystkich jej szczebli. Charakterystykę tych działań obrazują fazy zarządzania antykryzysowego, które Coombs [2007] opisuje przez:

- 1) prewencję, obejmującą wykrywanie sygnałów ostrzegawczych i podejmowanie działań pozwalających na zapobieganie kryzysom,
- 2) przygotowanie, rozpoznawanie słabych punktów oraz tworzenie planów antykryzysowych,
- 3) reakcję i próbę powrotu do sprawnego funkcjonowania organizacji,
- 4) ocenę i korygowanie reakcji organizacji na kryzys [Veil 2012, s. 119].

3. Faza zapobiegania kryzysom

Głównym celem fazy zapobiegania jest wykluczenie możliwości wystąpienia kryzysu przez identyfikowanie sygnałów ostrzegawczych zarówno we wnętrzu, jak i otoczeniu organizacji [Owczarek, Paszcza 2011, s. 13].

Zakres przedmiotowy przewidywania kryzysu dotyczy [Mitroff, Pearson 1998, s. 28]:

- przewidywania zdarzeń i sytuacji, które jeszcze nie istnieją, ale mogą wystąpić,
- ustalenia prawdopodobieństwa przebiegów zdarzeń i procesów,
- rozpoznania sygnałów mogących wywołać zmianę,
- określenia sposobów funkcjonowania organizacji, aby jak najlepiej wykorzystać szanse, a ograniczyć potencjalne zagrożenie.

Przewidywanie kryzysu obejmuje swoim zakresem również rezygnację z działań typowych oraz rutynowych na rzecz eksperymentowania, ciągłego uczenia się i ciągłej modyfikacji zdarzeń i procesów [Urbanowska-Sojkin 2002, s. 157]. Jedynym rozwiązaniem mogącym chronić organizację przed zagrożeniem jest podejmowanie działań zmierzających do przewidywania potencjalnych sytuacji, monitorowanie zmian oraz przetwarzanie różnych rodzajów informacji zarówno z otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa [Rutkowska 2002, s. 77].

4. Faza przygotowania się do kryzysu

Kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykryć wszystkich sygnałów oraz pierwszych symptomów pojawiającego się kryzysu, musi stworzyć odpowiednie mechanizmy, które pozwolą z jednej strony na zażegnanie kryzysu, a z drugiej – na przygotowanie się na kolejne [Rogozińska-Mitrut 2010, s. 63]. Obejmuje więc swoim zakresem tworzenie planów antykryzysowych, w tym planów komunikacji, instrukcji i procedur postępowania w przypadku pojawienia się kryzysu [Augustine 1995, s. 150-151]. Istotne w tej fazie jest także zwrócenie uwagi na regularne kontrole, szkolenia oraz aktualizowanie wprowadzanych procedur z punktu widzenia zrozumienia ich przez członków organizacji [Łuczak 2003, s. 158].

Faza przygotowania do kryzysu może przybierać różne formy oraz charakteryzować się różnym stopniem złożoności. Określenie poziomu przygotowania organizacji do kryzysu jest istotnym elementem całego zarządzania antykryzysowego. I. Mitroff i C. Pearson wyodrębnili pięć stopni przygotowania. Każdy wyróżniony stopień stanowi podstawę do budowania kolejnego i cechuje się rosnącym poziomem przygotowania [Mitroff, Pearson 1998, s. 125-132].

Stopień pierwszy charakteryzuje się między innymi: znikomymi działaniami przygotowawczymi, działaniami ograniczającymi się do zastosowania podstawowych procedur sytuacji kryzysowej, często nieaktualnymi procedurami postępowania, rzadkim przeprowadzaniem szkoleń i symulacji, brakiem systemów wczesnego ostrzegania czy też brakiem infrastruktury antykryzysowej.

Poziom drugi przygotowania się do kryzysu wyróżnia się: brakiem opracowanych planów antykryzysowych dotyczących niestandardowych sytuacji (innych niż klęski żywiołowe i kryzysy ekologiczne) oraz koncentracją głównie na czynnikach technologicznych, gdyż istnieje przekonanie, że wszystkie problemy (wynikające zarówno z samego funkcjonowania organizacji, jak i z czynników zewnętrznych) mogą być rozwiązane przez „rozwój i wykorzystanie myśli technicznej” [Mitroff, Pearson 1998, s. 128].

Na trzecim etapie przygotowania wymienia się: przygotowanie planów antykryzysowych związanych ze specyfiką funkcjonowania organizacji, niewielką korelacją opracowanych planów i procedur działania ze strukturą pionową oraz poziomą danej firmy (często poszczególne pionory czy wydziały mają odrębne plany i procedury antykryzysowe, co wpływa na wycinkowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji i może utrudniać dostrzeżenie sposobu, w jaki kryzys może rozwinąć się na inne działy) oraz brak możliwości uogólnienia stosowanych praktyk do innych jednostek organizacyjnych.

Stopień czwarty przygotowania organizacji można scharakteryzować poprzez: zintegrowane plany działania między różnymi jednostkami, większy stopień formalizacji działań przejawiający się w formułowaniu planów dla wczesnych i końcowych etapów sytuacji kryzysowej, próbę systematyzacji działań zapobiegawczych, tworzenie sztabów antykryzysowych.

Ostatni, najbardziej złożony i kompleksowy poziom przygotowania się organizacji do sytuacji kryzysowej możliwy jest przez realizowanie działań związanych z przygotowaniem do wszystkich typów kryzysów, podejmowaniem działań przygotowawczych oraz rewitalizacyjnych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, rozbudowanymi systemami wczesnego ostrzegania, przeprowadzaniem symulacji sytuacji kryzysowych, stworzeniem planów działań opartych na różnych kategoriach przyczyn kryzysów (nie tylko technicznych), wydzieleniem środków finansowych na realizację działań przygotowawczych, ze świadomością znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu antykryzysowym czy też z praktycznym wdrażaniem zarządzania antykryzysowego na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

5. Faza reagowania na kryzys – realizacja przedsięwzięć antykryzysowych

Pojawienie się kryzysu w organizacji uruchamia cały proces reakcji na zaistniałą sytuację. Kiedy kryzys ma charakter krótkotrwały, najczęściej wystarczy podjąć działania operacyjne. Kryzys może także zagrozić egzystencji przedsiębiorstwa, a w konsekwencji doprowadzić do jego upadku. Dlatego konieczne jest realizowanie strategii antykryzysowej, w której nacisk położony jest na sposoby wyjścia z zagrożenia.

W fazie reagowania na kryzys wdraża się wcześniej zaplanowane działania naprawcze zarówno krótko-, jak i długoterminowe, do których można zaliczyć:

- stworzenie minimalnego zestawu procedur postępowania umożliwiających normalne funkcjonowanie organizacji,
- przeprowadzenie działań pozwalających na sprawną obsługę kluczowych klientów,
- utrzymanie więzi komunikacyjnej z kluczowymi klientami,
- wyznaczenie alternatywnych miejsc do prowadzenia najistotniejszych operacji [Mitroff, Pearson 1998, s. 46].

Działania antykrzysowe można podzielić ze względu na funkcję zarządzania. Do przykładowych podejmowanych w ramach planowania zalicza się redefinicję misji, wizji i celów czy też wprowadzanie nowych strategii i koncepcji zarządzania. Do działań w zakresie organizowania zalicza się chociażby redukcję kosztów, ograniczenie rozmiarów biznesu, dywersyfikację działalności czy też podejmowanie działań związanych z inwestycjami produktowymi i technologicznymi. W obszarze funkcji motywacyjnej podejmowane są działania związane ze zmianą struktury i formy zatrudnienia oraz organizacji pracy, a także dokonuje się zmian we wszystkich obszarach systemów motywacyjnych. Działania dotyczące kontroli najczęściej dotyczą natomiast wdrożenia dodatkowych zasad kontroli finansowej oraz systematycznego controllingu. Stanowią one implementację wcześniej założonych strategii, których dobór zależy od rozmiarów i przyczyn kryzysu, jego intensywności, jak również stopnia przygotowania się organizacji do kryzysu.

W wyniku złożoności działań podejmowanych w zakresie tworzenia i realizacji określonej strategii antykrzysowej wystąpić może wiele błędów i trudności. Związane są one często z trudnością w identyfikacji przyczyn kryzysu i doboru właściwej strategii, z oporem i poczuciem lęku i zagrożenia pracowników, brakiem widocznych rezultatów w krótkim okresie, z trudnościami z przewyciężeniem spadkowego trendu wywołanego przez kryzys czy pozyskaniem odpowiednich zasobów [Krzakiewicz 2003, s. 38; Sudoł 1999, s. 266].

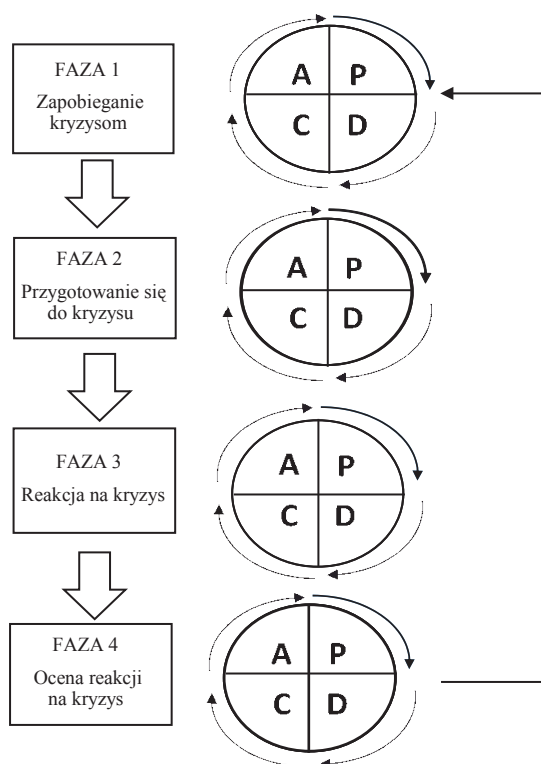
6. Faza odbudowy – ocena reakcji organizacji na kryzys

Po wprowadzeniu strategii antykrzysowej i podjęciu wszystkich niezbędnych działań zmierzających do wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu konieczne jest wyciągnięcie wniosków, określenie wpływu kryzysu na interesariuszy, wykorzystanie zdobytych informacji dla dokonywania koniecznych zmian oraz dokonanie oceny przeprowadzonych działań na wszystkich etapach zarządzania antykrzysowego [Krzakiewicz 2008, s. 33]. Jeśli działania były przeprowadzone w prawidłowy sposób, negatywne skutki kryzysu powinny być mniejsze niż przewidywane [NyBlom 2003, s. 23]. W fazie odbudowy wyciąga się wnioski zarówno z prawidłowo, jak i błędnie przeprowadzonych działań, a następnie w razie konieczności można dokonywać korekty w już stworzonych procedurach postępowania [Coombs 2012, s. 5-6]. Konieczne jest zatem uczenie się organizacji. Organizacyjne uczenie się można rozumieć jako proces wykrywania i korygowania błędów (rozbieżności po-

między efektami działania a oczekiwaniami). Jest to także proces dzielenia się założeniami będącymi podstawą budowania modeli działania zorganizowanego, umiejętność tworzenia oraz rozpowszechniania wiedzy mająca na celu zwiększanie umiejętności samoorganizacji (co w konsekwencji prowadzić ma do samorozwoju) oraz rozpoznawania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa [Brzeziński 1999, s. 15]. Organizacyjne uczenie się powinno być zbudowane na interakcjach członków organizacji oraz odkrywaniu błędów przez zdobywane doświadczenie, co pozwala na zmianę nieprawidłowych modeli działania [Batorski 2011, s. 39]. Uczenie się powinno przebiegać na wszystkich etapach zarządzania antykrzysowego, jednak to etap ostatni ma decydujący wpływ na przyszłe działania organizacji.

7. Ciągłe doskonalenie w zarządzaniu antykrzysowym

Faktem jest, że kryzys staje się już nieodłączną częścią funkcjonowania organizacji. Nie istnieje organizacja, która podczas swojego cyklu życia nie musiała lub nie będzie musiała przynajmniej raz się z nim zmierzyć. Podejmowanie odpowiednich



Rys. 1. Schemat doskonalenia zarządzania antykrzysowego z wykorzystaniem cyklu PDCA

Źródło: opracowanie własne.

działań, będących reakcją organizacji na kryzys, nie jest zadaniem prostym. Ułatwić ma to zarządzanie antykryzysowe, które koncentruje się na podejmowaniu działań zapobiegawczych i przygotowawczych do kryzysu. Jednak z badań przeprowadzonych w 2013 r. na próbie 60 dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego wynika, że 52% przedsiębiorstw nie zarządza antykryzysowo. Nie oznacza to jednak, że nie podejmują żadnych działań w ramach poszczególnych faz. Nie są to jednak działania świadome, spójne i kompletne. Przedsiębiorstwa, które zarządzają antykryzysowo, również wskazywały na trudności w realizacji poszczególnych działań w ramach faz zarządzania antykryzysowego [Starosta 2014a; Starosta 2014b]. Nawet kiedy działania antykryzysowe realizowane są w sposób poprawny, istnieje konieczność podejmowania działań doskonalących jakość we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego. Wynika to z turbulentności otoczenia, nieprzewidywanych skutków, jakie może przynieść kryzys, a także z nasilonej presji konkurencyjnej. Istnieje wiele metod, technik i narzędzi ciągłego doskonalenia. Narzędzie stanowiące podstawę metodyki ciągłego doskonalenia stanowi cykl PDCA. Wskazuje on na konieczność planowania, działania, sprawdzenia oraz wdrożenia. *Plan*, czyli planowanie, dotyczy określenia celów zmiany, ustalenia mierników weryfikacji dokonywanych zmian oraz określenia dostępnych sposobów jej wprowadzenia. *Do*, czyli działanie, polega na wyborze alternatywy i ukazaniu kolejnych kroków w jej wprowadzaniu. *Check* oznacza sprawdzenie i zweryfikowanie wprowadzonych zmian. Na tym etapie dokonuje się także weryfikacji wcześniej ustalonych mierników. Ostatnim etapem jest *Act* – wdrażanie zmiany oraz jej adaptacja do specyficznych warunków funkcjonowania organizacji. Rysunek 1 prezentuje schemat ciągłego doskonalenia zarządzania antykryzysowego z wykorzystaniem cyklu PDCA.

8. Wykorzystanie cyklu PDCA w poszczególnych fazach zarządzania antykryzysowego – ujęcie empiryczne

Badania przeprowadzone w 2015 r. na próbie 60 przedsiębiorstw zarówno usługowych, jak i produkcyjnych wskazują na działania, jakie można podjąć w ramach cyklu PDCA. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego składającego się z pytań otwartych. Został on skierowany do osób zajmujących się obszarem jakościowym w przedsiębiorstwie, np. pełnomocników ds. jakości czy też kierowników działu jakości. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że kadra zarządzająca ma niewielką świadomość narzędzi i działań związanych z doskonaleniem zarządzania antykryzysowego. Problemem jednak w większym stopniu okazuje się nie sama znajomość sposobów doskonalenia, lecz zarządzanie antykryzysowe. Badani pracownicy potrafili prawidłowo określić działania w ramach cyklu PDCA, jednak były one oparte bardziej na samej charakterystyce cyklu niż na działaniach specyficznych dla każdej z faz. Zaproponowane działania były

poprawne, jednak miały charakter wycinkowy. Badania miały charakter jakościowy; zostały zagregowane i ukazane w tab. 1. Przedstawione wyniki badań uwzględniają wszystkie propozycje zgłoszone przez pracowników poszczególnych firm, stanowiąc tym samym podstawę do dalszych analiz dotyczących możliwości uzupełnienia działań w analizowanych obszarach.

Tabela 1. Działania w ramach faz zarządzania antykryzysowego uwzględniające cykl PDCA

PDCA	Fazy zarządzania antykryzysowego			
	zapobieganie	przygotowanie	reakcja	ocena
<i>Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja obszarów podatnych na kryzys – identyfikacja stanów krytycznych obszarów podatnych na kryzys 	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja dostępności dostawców – próba wyprzedzania potrzeb klienta – wyprzedzanie kryzysu 	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja działań reakcyjnych możliwych do realizacji – identyfikacja i przewidywanie potencjalnych skutków działań reakcyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja tego, co powinno podlegać ocenie – identyfikacja mierników oceny
<i>Do</i>	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie analiz obszarów podlegających kryzysowi – zdobycie niezbędnych informacji / przeprowadzenie niezbędnych pomiarów – określenie, jaki stan przygotowania powinna firma uzyskać 	<ul style="list-style-type: none"> – uniezależnienie się od jednego surowca – tworzenie rynków i wpływ na decyzje klientów – plany działań alternatywnych w zależności od form kryzysu 	podjęcie działań reakcyjnych	dokonanie oceny efektów
<i>Check</i>	sprawdzenie, czy według określonych stanów udało się uzyskać odpowiedni poziom przygotowania do kryzysu	możliwość reakcji na kryzys w zależności od potencjalnych jego form	kontrola osiągniętego stanu w odniesieniu do założeń	kontrola tego, czy udało się ocenić wszystkie aspekty kryzysu
<i>Act</i>	poziom przygotowania osiągnięty względem potencjalnego kryzysu	poziom zaplanowanych działań zapobiegawczych zgodnie z określonymi wcześniej miernikami	funkcjonowanie podmiotu w trakcie kryzysu lub po nim	wnioski i wiedza wynikająca z oceny możliwa do wykorzystania w kolejnych kryzysach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Działania w ramach pierwszej fazy zarządzania antykryzysowego koncentrowały się na ogólnej identyfikacji obszarów, w których może wystąpić kryzys, określeniu potrzebnych informacji oraz następnie ich weryfikacji i kontroli. Biorąc pod uwagę opisywane fazy z punktu widzenia cyklu PDCA, można by było uzupełnić

zaproponowane działania o szczegółową identyfikację procesów w organizacji, wprowadzenie zróżnicowanych form pracy, skoncentrowanie na budowaniu otwartej kultury organizacyjnej zorientowanej na uczenie się i dzielenie się wiedzą. W fazie przygotowania się do kryzysu zaproponowane przez członków organizacji działania dotyczyły uniezależnienia się od dostawców, surowców i identyfikowania potrzeb klientów. Istotne jest także zwrócenie uwagi na tworzenie planów alternatywnych, co postrzegać można jako formę tworzenia planów antykryzysowych czy też różnego rodzaju scenariuszy zdarzeń. W działaniach tych mogłyby pojawić się elementy związane z tworzeniem systemu wczesnego ostrzegania, tworzeniem systemów informacyjnych i przepływu informacji. Trzecią fazą zarządzania antykryzysowego jest podejmowanie działań reakcyjnych w odpowiedzi na zaistniały kryzys. Zaproponowane działania dotyczą w fazie planowania identyfikacji wszystkich dostępnych działań, które można podjąć w danej sytuacji, oraz ich możliwych skutków. Następnie powinno dokonać się ich wdrożenia i ocenić poprawność wdrożonych rozwiązań. Ostatnią fazą jest ocena reakcji organizacji na kryzys. Należy rozpocząć ją od identyfikacji elementów, które powinny podlegać ocenie. Następnie należy dokonać ich oceny. Weryfikacja skuteczności wprowadzonych działań powinna zmierzać do wyciągnięcia wniosków z rozwiązań zarówno poprawnych, jak i błędnych. W ostatniej fazie cyklu PDCA należałoby zwrócić uwagę na konieczność ciągłego uczenia się i wprowadzanie korekt w samej ocenie i w działaniach, których z punktu widzenia całego cyklu Deminga nie można było wcześniej zweryfikować i ustandaryzować.

9. Zakończenie

W związku z dużą zmiennością kryzysu, jego symptomów i skutków, jakie może wywołać, ciągłe doskonalenie jakości we wszystkich fazach zarządzania antykryzysowego jest koniecznością. Cechy kryzysu, takie jak konieczność podejmowania szybkich decyzji, niepewność, ograniczony dostęp do informacji czy opór i strach pracowników, prowadzą do tego, że doskonalenie będzie zawsze konieczne, gdyż będzie pozwalało na szybsze identyfikowanie pierwszych sygnałów nadchodzącego kryzysu, jak również, gdy on nastąpi, minimalizowanie negatywnych jego konsekwencji. Z przeprowadzonego postępowania badawczego wnioskować można, że pracownicy zajmujący się zarządzaniem jakością i ciągłym doskonaleniem posiadają odpowiednio do tego kompetencje. Problemem okazuje się jednak funkcjonowanie w warunkach kryzysowych. Zarządzanie antykryzysowe z jednej strony uważane jest za konieczne, a z drugiej pracownicy nie mają odpowiedniej do tego wiedzy. Zauważyć można w związku z tym kluczowy paradoks zarządzania: przedsiębiorstwa mają z jednej strony podstawową wiedzę na temat zarządzania kryzysowego, działań i narzędzi doskonalących, które mogą wykorzystywać, ale z drugiej strony występują problemy z łączeniem tych obszarów, co stanowić może pole do dalszych badań.

Literatura

- Augustine N.R., 1995, *Managing the crisis you tried to prevent*, Harvard Business Review, November-December.
- Batorski J., 2011, *Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego, jako organizacyjne uczenie się*, [w:] Skalik J., Barabasz A. (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław.
- Brzeziński M., 1999, *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 4.
- Coombs W.T., 2007, *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Krzakiewicz K., 2003, *Strategia i taktyka w zarządzaniu anty kryzysowym*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
- Krzakiewicz K., 2008, *Zarządzanie anty kryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Łuczak M., 2003, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Mitroff I., Pearson C.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
- NyBlom S.E., 2003, *Understanding Crisis Management*, Professional Safety, February.
- Owczarek L., Paszcza M., 2011, *Zarządzanie kryzysowe w samorządzie – planowanie, organizacja, procedury*, Municipium, Warszawa.
- Rogozińska-Mitrut J., 2010, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Rutkowska J., 2002, *Zagrożenie kryzysem finansowym w przedsiębiorstwie i metody wczesnego rozpoznania symptomów jego występowania*, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Seeger M.W., Sellnow T.L., Ulmer R.R., 1998, *Communication, organization and crisis*, [w:] Roloff M.E. (red.), *Communication yearbook*, vol. 21, Thousand Oaks, Sage.
- Starosta A., 2014a, *Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Grater Poland Voivodenship*, Management, vol. 18, no. 1, University of Zielona Góra, s. 255-266.
- Starosta A., 2014b, *Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwach – ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 607-614.
- Sudoł S., 1999, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Urbanowska-Sojkin E., 2002, *Antycypowanie kryzysów przedsiębiorstwa – aspekt informacyjny*, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Veil R.S., 2011, *Mindful learning in crisis management*, Journal of Business Communication, April 1, vol. 48, iss. 2.