

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks).....	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox).....	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects).....	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki

Politechnika Warszawska

e-mails: a.kosieradzka@wz.pw.edu.pl, j.zawila-niedzwiecki@wz.pw.edu.pl

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE WOBEC WYZWAŃ CYWILIZACYJNYCH ORAZ PARADYGMATÓW ZARZĄDZANIA

CRISIS MANAGEMENT CONFRONTED WITH CIVILIZATIONAL CHALLENGES AND MANAGEMENT PARADIGMS

DOI: 10.15611/pn.2016.421.23

JEL Classification: R5

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji ulokowania zarządzania kryzysowego w ramach logistyki społecznej pojmowanej nie tylko w ujęciu zapewniania bezpieczeństwa usług publicznych, ale i zapewniania komfortu cywilizacyjnego związanego z postępem technicznym. Przeprowadzono studia literaturowe oraz wnioskowanie metodą indukcji niepełnej. Stwierdzono potrzebę zdefiniowania publicznego zarządzania kryzysowego z uwzględnieniem jego multidyscyplinarnych powiązań oraz determinant współczesnych procesów przekształceń cywilizacyjnych. Skojarzono je z krystalizującą się koncepcją logistyki społecznej i ustalono przesłanki traktowania publicznego zarządzania kryzysowego jako szczególnego aspektu zapewniania usług publicznych na poziomie akceptowalnym z punktu widzenia aktualnego rozwoju społecznego. Co więcej, ustalono, że dyscyplina nauk o zarządzaniu jest najwłaściwsza do normalizacji metodologicznej multidyscyplinarnego postrzegania publicznego zarządzania kryzysowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, logistyka społeczna.

Summary: The purpose of this article is to present the concept of locating the crisis management within the framework of social logistics understood not only in terms of effective safety of public services, but also providing comfort associated with technical progress. Carried out literature studies and the inference method of incomplete induction. The need to define public crisis management taking into account its multidisciplinary relationships and determinants of contemporary transformation processes of civilization. Its associated with the crystallized concept of social logistics and set the conditions for the treatment of public crisis management as a particular aspect of providing public services to a level acceptable from the point of view of the current social development. Furthermore, it was found that the discipline of management sciences is most appropriate for the methodological normalization of multidisciplinary perception of public crisis management.

Keywords: crisis management, social logistics.

Murphy był optymistą

(tzw. komentarz O'Toole'a
do praw Murphy'ego)

1. Wstęp

Artykuł nawiązuje do analiz zrealizowanych w toku projektu, prowadzonego w ramach umowy z NCBiR z konkursu 3/2012 na wykonanie projektów w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, przez konsorcjum: Akademia Obrony Narodowej, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej, Politechnika Warszawska (Wydział Zarządzania), Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Medcore sp. z o.o. Celem projektu było opracowanie krajowej metodyki oceny ryzyka w ochronie infrastruktury krytycznej państwa, czyli w publicznym zarządzaniu kryzysowym stanowiącym część logistyki społecznej.

Projekt zainspirował jego uczestników do krytycznego spojrzenia na naukowe podstawy tego zarządzania, co – po dokonaniu analiz i wstępnych ustaleń – doprowadziło do postawienia następujących tez [Zawiła-Niedźwiecki, Kisilowski 2016]:

- szerszy kontekst problemowy publicznego zarządzania kryzysowego stanowią zagadnienia: logistyki społecznej, bezpieczeństwa publicznego oraz bezpieczeństwa narodowego;
- multidyscyplinarność publicznego zarządzania kryzysowego jest pochodną interdyscyplinarności zarządzania oraz multidyscyplinarnych podstaw publicznego funkcjonowania systemów infrastruktury krytycznej;
- w tej multidyscyplinarności platformą normalizującą może (powinna) być dyscyplina nauk o zarządzaniu¹;
- równocześnie publiczne zarządzanie kryzysowe ma swoiste cechy związane ze znacznie rozleglejszym niż pojedyncza organizacja obszarem oddziaływania, co powoduje, że nigdy nie będzie prostą multiplikacją klasycznego zarządzania i wymaga własnych fundamentów metodologicznych, zasad i paradygmatów. Z badań w projekcie wynika też propozycja, aby przyjąć, że:
- logistyka społeczna² obejmuje kwestie organizacji świadczenia wszelkich usług publicznych;
- w zakresie logistyki społecznej znajduje się problematyka zapewniania bezpieczeństwa publicznego pojmowana jako dążenie do zapewniania warunków niezakłóconego świadczenia usług publicznych;

¹ W toku „I Szkoły Logistyki” (konferencja Komitetu Transportu PAN, Szczyrk, 2015) akceptującą przedyskutowano argumentację za wskazaniem nauk o zarządzaniu do tej roli [Kisilowski 2014].

² W niniejszym tekście rozmyślnie tylko tak wskazano istotę logistyki społecznej. Stwierdzono bowiem poważne wątpliwości co do adekwatności i precyzji definicji spotykanych w literaturze. Więcej o tym w [Kisilowski, Zawiła-Niedźwiecki 2016].

- w zakresie logistyki społecznej znajduje się problematyka publicznego zarządzania kryzysowego, która dotyczy postępowania naprawczego w przypadkach zdarzeń naruszenia bezpieczeństwa publicznego [Zawiła-Niedźwiecki 2015].

Pojęcie logistyki społecznej wiąże się z koncepcją zrównoważonego rozwoju oraz jakością życia ludzi [Kisilowski 2015]. Kołodziejczyk i Szołtysek [2009] definiują logistykę społeczną jako kształtowanie przepływów materialnych o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie. Autorzy ci proponują „triadę logistyczną” jako typologię logistyki obejmującą: logistykę biznesu, logistykę militarną oraz dopełniającą je logistykę społeczną. Tak ulokowana i postrzegana logistyka społeczna znajduje coraz szersze zastosowanie w zarządzaniu publicznym jako: logistyka miejska zajmująca się przepływami ładunków, osób i informacji na terenach zurbanizowanych, logistyka w służbie zdrowia, logistyka imprez masowych czy logistyka akcji humanitarnych związanych np. z koniecznością zagwarantowania stosownych warunków życia dla uchodźców [Kąkol, Kosieradzka 2015]. Specyfiką logistyki społecznej, która udowadnia, że w niewielkim stopniu wiąże się ona z logistyką biznesową, jest to, że współczesny model administracji publicznej polega na dążeniu do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb społecznych i wymusza takie jej funkcjonowanie, w którym głównym celem jest partycypacja, a mniej ekonomicznie mierzalne wyniki. Rzecz wobec tego nie w efektywności, jak w działaniach gospodarczych, lecz w sprawności i racjonalności usług publicznych, które powinny realizować oczekiwania i zapewniać satysfakcję obywatelom, co charakteryzuje tzw. potencjał gotowości, dawniej typowy tylko dla usług ratownictwa, a ostatnio będący wyrazem komfortu cywilizacyjnego, który ma dotyczyć ogółu usług publicznych.

Oczywistym elementem systematycznych i przemyślanych działań logistycznych jest też zarządzanie kryzysowe odnoszące się do przypadków nieskutecznego działania logistycznego w świadczeniu usług publicznych. Należy podkreślić, że wraz z rozwojem społeczno-cywilizacyjnym usługi publiczne są świadczone w mniejszej części przez organy administracji publicznej [Kudrycka, Peters, Suwaj (red.) 2009], a w większej przez operatorów tzw. systemów infrastruktury krytycznej państwa [Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski 2010; Skomra 2010]. Sprawne zapewnianie tych usług daje komfort funkcjonowania społecznego na uznanym za satysfakcjonujący poziomie cywilizacyjnym, co jest częścią zapewniania bezpieczeństwa publicznego, tego bardziej zaawansowanego. Pozostały zakres tego bezpieczeństwa – elementarny, związany z potrzebami podstawowymi – także jest częścią zadań logistyki społecznej, ale już współdzieloną z tzw. zapewnianiem bezpieczeństwa narodowego tam, gdzie dochodzi do oddziaływania zagrożeń naturalnych wielkiej skali (powódź, trzęsienie ziemi itp.) albo zagrożeń militarnych lub zjawisk społecznych międzynarodowych zagrażających dotychczasowemu porządkowi społecznemu i dostępności do usług publicznych.

W artykule starano się wskazać najistotniejsze kwestie charakteryzujące tę wciąż kształtującą się problematykę (logistyka społeczna) o aspiracjach subdyscypliny nauk o zarządzaniu i zasygnalizować wyzwania naukowe pochodne wobec współczesnych trendów rozwoju społecznego. W szczególności autorzy są zdania, że konieczne jest odwrócenie często przyjmowanej zależności zagadnień logistyki i zarządzania kryzysowego, tzn. logistyka społeczna przede wszystkim opisuje zasady skutecznego świadczenia usług publicznych jako podstawy porządku społecznego, ale także obejmuje zasady reagowania na zakłócenia naruszające, czyli publiczne zarządzanie kryzysowe, które tym samym jest częścią logistyki społecznej [Zawiła-Niedźwiecki, Kisilowski 2016]. Pogląd o odmiennym przyporządkowaniu wg autorów bierze się nie z logiki wewnętrznej tej problematyki (bo przecież jest z nią sprzeczny), lecz z historycznej kolejności podjęcia poszczególnych zagadnień, co zapewne wynikało z ich znaczenia, tj. rozmiaru konsekwencji społecznych. Obie te kwestie są też oczywiście związane z zarządzaniem publicznym we wszystkich jego koncepcjach [Sienkiewicz-Małyjurek, Krynojewski 2010; Zawicki 2011].

2. Publiczne zarządzanie kryzysowe jako odpowiedź na współczesne wyzwania cywilizacyjne

Wszelkiego rodzaju kryzysy są przejawami ryzyka, którego teoria jest wobec tego ważnym kluczem do analizowania istoty zarządzania kryzysowego. Zagadnienia zarówno kryzysów, jak i ryzyka nie są nowe, towarzyszą w formie uświadomionej współczesnemu życiu społeczno-gospodarczemu od początku XX w. Ich rosnąca od początku lat 90. widoczność jest pochodną dwóch zjawisk cywilizacyjnych.

O pierwszym z nich można powiedzieć, że „znaczenie zarządzania ryzykiem wzrosło w ostatnich latach na całym świecie, głównie z powodu zwiększenia się ryzyka w gospodarce” [Jajuga (red.) 2007]. „Fakt ten nie jest spowodowany wyłącznie kumulacją dotychczasowej wiedzy i praktyki oraz ich rozwojem. Wynika on bardziej z tego, że zdecydowane trendy liberalizacji i globalizacji w gospodarce światowej doprowadziły do niespotykanego dotąd zintensyfikowania konkurencji rynkowej [Nowak, Steagall, Balamoune 2004]. Automatycznie zwiększa to ryzyko niepowodzenia poszczególnych projektów gospodarczych i całej działalności gospodarczej. [...] Szczególną konsekwencją narastania konkurencji jest poszukiwanie i wdrażanie coraz bardziej wyrafinowanych rozwiązań organizacji pracy, wytwarzania oraz świadczenia usług” [Zawiła-Niedźwiecki 2013]. Rozwiązania takie polegają na poszukiwaniu maksymalnie efektywnych, a więc i zasobowo jak najbardziej skromnych, natomiast organizacyjnie jak najbardziej wydajnych sposobów wykonywania pracy [Kosieradzka 2012]. Tym samym ryzyko, w tym prawdopodobieństwo, wystąpienia zakłóceń sprawności działania bardzo rośnie.

Drugie zjawisko dotyczy rosnącego poziomu życia, będącego pochodną rozwoju cywilizacyjnego. Postęp techniczny jest szybszy niż kiedykolwiek, skróceniu ulega czas od wdrażania nowych rozwiązań technicznych do ich masowego upowszechnienia.

nienia. Prowadzi to do systematycznego podnoszenia poziomu oczekiwań co do komfortu życia, w tym dostępności usług publicznych będących przedmiotem logistyki społecznej. Ale i odwrotnie, prowadzi to do drastycznego ograniczania tolerancji wobec czasowej niedostępności usług uznanych wtórnie za niezbędne. Wobec tego zdarzenia, które kilkadziesiąt, a nawet kilkanaście lat temu byłyby uznane za przejściową uciążliwość dla pewnej społeczności, współcześnie traktowane bywają jako zdarzenia kryzysowe.

Tym samym zarządzanie kryzysowe, które jak każdy z rodzajów przedmiotowych zarządzania jest konstruowane w kontekście wyznaczonego celu, ma swoisty problem z opisaniem takiego celu, w tym miar jego realizacji.

Warto przy tym wspomnieć o niebagatelnej kwestii terminologicznej. Pojęcia: zarządzanie kryzysowe i zarządzanie ryzykiem są błędnie dosłownym tłumaczeniem z języka angielskiego, co wypacza ich sens, jako że trafniejsze byłoby określenie „panowanie nad ryzykiem/kryzysem” lub „radzenie sobie z ryzykiem/kryzysem” jako bardziej zgodne z celem takiego działania [Turski 2013].

3. Źródła inspiracji naukowych publicznego zarządzania kryzysowego

Kluczowa jest kwestia multidyscyplinarności publicznego zarządzania kryzysowego w kontekście interdyscyplinarności zarządzania oraz multidyscyplinarnych podstaw publicznego funkcjonowania systemów infrastruktury krytycznej. Wskazuje to na potencjał rozwoju koncepcji logistyki społecznej i zarządzania kryzysowego w dwóch wymiarach. Równocześnie zaś wskazuje na potrzebę uzgodnienia podstaw metodologicznych wspólnych dla podejść właściwych różnym dyscyplinom.

W pierwszym wymiarze, bezpośrednio zarządzamy, koncepcje te sięgają do zasobów dokonań naukowych dyscyplin: nauk o administracji, nauk o bezpieczeństwie i ostatnio nauk o zarządzaniu. W szczególności istotne jest, związane z tą ostatnią dyscypliną, porządkujące ujęcie, wynikające z koncepcji zarządzania ryzykiem jako nierozłączną triadą zagadnień [Zawiła-Niedźwiecki 2013]:

- identyfikowanie zagrożeń, analiza i ocena ryzyka,
- zapewnianie bezpieczeństwa,
- reagowanie kryzysowe.

Operacjonalizacja tego ujęcia jest obecnie rozwijana na gruncie nauk o zarządzaniu przez adopcję znanych koncepcji, metod i technik (cd. w punkcie 6) [Kosieradzka, Zawiła-Niedźwiecki (red.) 2015].

W drugim wymiarze, w kontekście zróżnicowania istoty działania systemów infrastruktury krytycznej państwa, koncepcje te odwołują się do licznych dyscyplin naukowych, w tym wszystkich dyscyplin nauk technicznych, właściwych zapewnianiu rozwoju poszczególnych systemów infrastruktury krytycznej państwa. Ta rozległość podejść naukowych powoduje oczywiście trudności w naukowym opisywaniu

logistyki społecznej i zarządzania kryzysowego [Zawiła-Niedźwiecki 2015] i jest wyzwaniem, które należy podjąć.

Takie nowe spojrzenie naukowe ma też konsekwencje pragmatyczne co do potrzeby kształcenia specjalistów o profilu znacząco odmiennym od tego, jaki zapewniają dotychczasowe studia na kierunkach Bezpieczeństwo publiczne albo Bezpieczeństwo narodowe [Kisilowski, Zawiła-Niedźwiecki 2016]. Z uwagi na wyrafinowanie techniczną specyfikę większości systemów infrastruktury krytycznej państwa najwłaściwszym modelem do prowadzenia takiego kształcenia są związki uczelni/wydziałów technicznych, zarządzania oraz administracji.

4. Multidyscyplinarność problematyki publicznego zarządzania kryzysowego

Kluczowym pojęciem jest „bezpieczeństwo”, gdyż wyznacza ono granicę pomiędzy świadczeniem usług, regulowanym naukowo przez logistykę społeczną, a działaniami nadzwyczajnymi chroniącymi lub przywracającymi te usługi, regulowanymi naukowo przez nauki o bezpieczeństwie. W najbardziej ogólnym znaczeniu bezpieczeństwo może być zdefiniowane jako poczucie pewności istnienia, posiadania, funkcjonowania oraz rozwoju członka społeczności oraz organizacji tworzonych przez tę społeczność. Bezpieczeństwo ma trzy podstawowe wymiary odnoszące się do: podmiotu, przedmiotu i działania (procesu). Wymiar podmiotu oznacza pewność zachowania tożsamości i swobody rozwoju. Wymiary przedmiotu i działania oznaczają pewność jego funkcjonowania i rozwoju. W tradycyjnym podejściu bezpieczeństwo było rozpatrywane w kontekście zagrożeń i związane z zastosowaniem siły oraz ograniczeń. Obecnie percepcja bezpieczeństwa zmienia się w kierunku poszerzenia interpretacji bezpieczeństwa w trzech wymienionych wymiarach [Kosieradzka, Zawiła-Niedźwiecki (red.) 2015].

W ramach logistyki społecznej należy rozważyć ryzyko niedostatecznej skuteczności świadczenia usług z perspektywy celu operacyjnego (bieżącego) tego działania. Takie podejmowanie kwestii ryzyka odbywa się w dwóch nurtach. W pierwszym – ogólnym – jest trudną do wydzielonej obserwacji częścią zarządzania bieżącego, stanowiącego istotę logistyki społecznej. Działania zarządcze mają charakter rutynowych reakcji, analiz sytuacji, ocen i decyzji. Są one tym skuteczniejsze, im bardziej rozbudowany jest drugi nurt – publiczne zarządzanie kryzysowe. Ma on charakter autonomiczny związany wyłącznie z ryzykiem. Pierwszy nurt, w porównaniu z drugim, opiera się w większym stopniu na działaniach sytuacyjnych. Drugi jest ukierunkowany na pogłębioną analizę i wypracowywanie rozwiązań precyzyjnie odnoszących się do ryzyka. Najkorzystniej jest, gdy pierwszy nurt czerpie z drugiego.

W kontekście działania publicznego, naukowo regulowanego przez nauki o administracji, towarzyszy temu trend uspołeczniania tego działania w myśl podstawowej zasady koncepcji dobrego rządu, że trzeba ograniczać władzę państwa na rzecz ciał społecznych. Przede wszystkim zaś chodzi o postrzeżenie publicznego za-

rządzenia kryzysowego w ramach koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego oraz koncepcji Zarządzania Współuczestniczącego [Zawicki 2011], ukierunkowanych na traktowanie sektora publicznego jako elementu sieci społeczeństwa obywatelskiego opartego na powszechnej partycypacji.

Publiczne zarządzanie kryzysowe jako problem interdyscyplinarny od dawna nie jest już prostą kontynuacją niegdysiejszej obrony cywilnej, choć znaczący jest wpływ optyki właściwej dla służb powołanych do niesienia pomocy. Widoczny jest trend ku pragmatycznej postawie zaangażowania i samoorganizacji społeczności, której może dotknąć kryzys (np. miejscowości, gminy, specyficznego regionu wyodrębnionego geograficznie itp.). Ważne są dwie perspektywy [Zawila-Niedzwiecki 2014]:

- tej właśnie społeczności i jej społecznego zorganizowania,
- podmiotów będących operatorami elementów systemów infrastruktury krytycznej państwa, znajdujących się na terenie funkcjonowania tej społeczności.

Ze wspólnej perspektywy wymienionych dyscyplin naukowych istotą publicznego zarządzania kryzysowego jest ochrona systemów infrastruktury krytycznej państwa opisanych w [Ustawa 2007]. Mają one różny charakter infrastrukturalny, organizacyjny i oczywiście odmienną funkcjonalność służącą społeczności. Tym samym wymagają one odmiennych kompetencji z zakresu utrzymania sprawności i dyspozycyjności, organizacji zarządzania nimi, organizacji dostępu do świadczonych przez nie usług społecznych. Równocześnie ich specyfika wyznacza także podatność na zagrożenia z jednej strony, a z drugiej charakter zakłóceń w wymiarze w pierw organizacyjno-technicznym, a następnie w wymiarze oddziaływania na społeczność, której mają służyć. Ponadto systemy te pozostają w lokalnie specyficznej zależności, która w sytuacjach zachodzenia kryzysów owocuje efektem domina, co oznacza, że zakłócenie działania jednego z systemów może powodować jeszcze poważniejsze negatywne skutki po stronie systemów uzależnionych [Zawila-Niedzwiecki 2014].

Przyjmując za punkt wyjścia przedstawione wyżej relacje między logistyką społeczną, bezpieczeństwem publicznym oraz publicznym zarządzaniem kryzysowym, a także strukturę triady zarządzania ryzykiem, można rozważać koncepcje właściwe poszczególnym dyscyplinom. Szukając ich syntezy, wykreowana zostanie pełniejsza teoria logistyki społecznej, a w jej ramach publicznego zarządzania kryzysowego.

5. Publiczne zarządzanie kryzysowe a paradygmaty zarządzania

5.1. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Paradygmaty, jako fundamentalne założenia poszczególnych nauk, są dla nauk społecznych (a do takich należą nauki o zarządzaniu) znacznie ważniejsze niż dla nauk przyrodniczych, ponieważ te drugie koncentrują się na zachowaniach przedmiotów, podczas gdy nauki społeczne zajmują się zachowaniami ludzi i instytucji, w któ-

rych oni działają. Wszechświat i prawa nim rządzące ulegają znacznie wolniejszym zmianom niż świat tworzony przez ludzi, który podlega ciągłym i bardzo dynamicznym przemianom, dlatego paradygmaty w naukach o zarządzaniu mogą tracić swoją aktualność w ciągu bardzo krótkiego okresu. Z drugiej jednak strony są one bardzo istotne, bo wyznaczają powszechnie przyjęty sposób postrzegania rzeczywistości, wytyczania kierunków badań i tworzenia instrumentarium koncepcji, metod i technik wykorzystywanych w różnych dziedzinach zarządzania.

Peter Drucker, jeden z autorytetów w dyscyplinie zarządzania, uznał na przełomie wieków XX i XXI, że wobec współczesnych procesów globalizacji i integracji istnieje konieczność wypracowania nowych fundamentalnych zasad zarządzania, które odzwierciedlą konstruktywny rozwój teorii i praktyki zarządzania [Drucker 2000]. W tabeli 1 przedstawiono historyczne paradygmaty nauk o zarządzaniu obowiązujące do lat osiemdziesiątych XX wieku, zmiany zaproponowane przez Druckera oraz istotę tych paradygmatów w relacji do zarządzania kryzysowego.

Tabela 1. Zarządzanie kryzysowe wobec klasycznych i współczesnych paradygmatów zarządzania

Klasyczne paradygmaty zarządzania	Współczesne paradygmaty zarządzania	Zarządzanie kryzysowe
1	2	3
<i>W odniesieniu do zarządzania jako nauki</i>		
Pojęcie zarządzania odnosi się do istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania.	Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji i nie ogranicza się do „zarządzania w biznesie”, aż 90% problemów, jakimi zajmuje się organizacja, ma charakter ogólny, a tylko 10% spraw organizacji biznesowej jest specyficznych, tj. różnych od np. organizacji non profit.	Powstanie zarządzania publicznego i zdefiniowanie zarządzania kryzysowego jako funkcjonujących „na styku” kilku obszarów i dyscyplin naukowych, w tym nauk o zarządzaniu.
Istnieje lub powinien istnieć jakiś jedyny uniwersalny model organizacji.	Należy korzystać z różnych struktur organizacyjnych, nie występuje bowiem jedyny model uniwersalnej organizacji. Dlatego też organ zarządzający powinien nauczyć się szukać, rozwijać i poddawać testom różne formy organizacji i wybrać tę, która w danych warunkach jest najbardziej odpowiednia dla charakteru działalności organizacji i osiągnięcia przez nią założonego celu.	W przypadku zarządzania kryzysowego adekwatne struktury to struktury międzyorganizacyjne funkcjonujące sieciowo, tworzone w dużym stopniu na podstawie samoorganizacji lokalnych społeczności.

Tabela 1, cd.

1	2	3
Istnieje lub powinien istnieć jeden właściwy sposób kierowania ludźmi.	Nie istnieje jedyny właściwy sposób kierowania ludźmi. Zadaniem menadżera jest przewodniczenie ludziom, a nie kierowanie nimi, zaś w odniesieniu do organizacji głównym celem jest wykorzystanie umiejętności i wiedzy każdego z zatrudnionych dla osiągnięcia wzrostu produktywności pracy.	Złożony charakter infrastruktury krytycznej państwa oraz rola, jaką odgrywają służby powołane do niesienia pomocy, wymagają opracowania metod kierowania ludźmi, dostosowanych z jednej strony do charakteru poszczególnych organizacji, a z drugiej strony umożliwiających ich współdziałanie.
<i>W odniesieniu do praktyki zarządzania</i>		
Zarządzanie opiera się na zdefiniowaniu dostępnych technologii oraz rynków finalnych odbiorców, przy czym poszczególne branże są pod tym względem odrębne.	Podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów. Technologia i produkt danej firmy oraz rynki finalnych użytkowników jej produktów nie mogą być punktem wyjścia do zarządzania, ponieważ różne technologie mogą mieć istotny wpływ na każdą sferę działalności.	Podstawę zarządzania kryzysowego stanowią z jednej strony potrzeby i wartości społeczeństwa oraz lokalnych społeczności, a z drugiej strony różne technologie, z uwagi na wyrafinowaną techniczną specyfikę większości systemów infrastruktury krytycznej państwa.
Zakres zarządzania jest prawnie określony.	Zarządzanie nie jest określone prawnie, musi mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces. Zarządzanie musi koncentrować się na wynikach i działaniach tworzenia pełnego procesu ekonomicznego. Przewaga powiązań ekonomicznych nad kontrolą prawną przynosi większy efekt.	W przypadku zarządzania kryzysowego uwarunkowania prawne mają zdecydowaną przewagę nad uwarunkowaniami ekonomicznymi, począwszy od Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności, przez ustawę o zarządzaniu kryzysowym, aż po przepisy branżowe dotyczące poszczególnych systemów infrastruktury krytycznej. Jednocześnie do zarządzania kryzysowego stosuje się podejście procesowe – zarządzanie kryzysowe obejmuje planowanie, ocenę ryzyka (identyfikację zagrożeń, analizę i oszacowanie ryzyka) i podejmowanie decyzji jak postępować z ryzykiem.
Zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu danej organizacji	Zakres zarządzania nie powinien być określony formalnymi granicami, choć są one ważnym czynnikiem organizacyjnym. Polityka zarządzania w sferze biznesu musi być definiowana pod względem funkcjonalnym, a nie politycznym.	Zarządzanie biznesem jest ponadnarodowe ze względu na ekonomicznych, natomiast zarządzanie kryzysowe ma zasięg ponadnarodowy ze względu na skalę zasięgu niektórych zagrożeń.

1	2	3
Ekonomia w wąskim pojęciu jest „ekologią” przedsiębiorstwa i zarządzania.	Domeną zarządzania nie jest wewnątrz organizacji. Zarządzanie jest narzędziem osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym organizacja działa.	Beneficjentem zarządzania kryzysowego jest społeczeństwo. Celem zarządzania kryzysowego jest zapewnienie bezpieczeństwa publicznego rozumianego jako niezakłócone świadczenie usług publicznych, a w przypadkach zdarzeń naruszenia bezpieczeństwa publicznego – wdrożenie postępowania naprawczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker 2000].

5.2. Szkoły zarządzania a zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie publiczne, w tym zarządzanie kryzysowe, czerpie wzorce z nurtów występujących w rozwoju naukowego zarządzania organizacjami, dostosowując je do specyfiki organizacji publicznych i ich funkcjonowania na polu społecznym. Próbę analizy takiego podejścia prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Możliwość wykorzystania nurtów (szkół) zarządzania w zarządzaniu kryzysowym

Nurt zarządzania	Wykorzystanie w zarządzaniu kryzysowym
Nurt behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> • zespołowe szacowanie ryzyka • odpowiedni dobór osób do zespołów szacowania ryzyka w jednostkach administracji publicznej • organizacja pracy zespołu i podział ról w zespole • wykorzystanie metod zespołowego rozwiązywania problemów
Szkoła ilościowa	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie modeli matematycznych lub statystycznych w ocenie ryzyka
Nurt systemowy	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie kwestii zorganizowania zarządzania kryzysowego jako hierarchicznego systemu, wyodrębnionego z otoczenia i pozostającego z nim w określonych interakcjach, posiadającego wewnętrzną strukturę powiązanych podsystemów, ukierunkowanego na wykorzystywanie zasobów w celu wytworzenia produktu/usługi dla otoczenia zewnętrznego, jakim jest społeczeństwo
Nurt dynamicznego zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> • opracowywane rozwiązania muszą być podatne na zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz jednostek terytorialnych stanowiących podsystemy systemu zarządzania kryzysowego
Nurt sytuacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • wypracowanie specjalnego rozwiązania dla całego kraju, adaptowalnego na potrzeby społeczności lokalnych, zgodnie z ideą, że każda organizacja jest inna i niepowtarzalna

Źródło: [Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki (red.) 2015].

5.3. Orientacje w zarządzaniu organizacjami a zarządzanie kryzysowe

Jan Lichtarski wprowadza pojęcie orientacji w zarządzaniu, definiując orientację jako „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego/tych kierunków” [Lichtarski 2010]. Tabela 3 przedstawia zidentyfikowane orientacje w zarządzaniu oraz możliwości ich wykorzystania w publicznym zarządzaniu kryzysowym.

Tabela 3. Możliwość wykorzystania współczesnych orientacji zarządzania w zarządzaniu kryzysowym

Orientacja	Aspekty	Związki z zarządzaniem kryzysowym
Prorynkowa	zaspokojenie potrzeb klienta	społeczeństwo i społeczności lokalne traktuje się jako użytkownika i obywatela
Projakościowa	jakość życia społeczeństwa i społeczności lokalnych	zapewnianie bezpieczeństwa i ciągłości działania w ramach zapewniania jakości, w tym jakości życia
Na wyniki	zarządzanie kryzysowe jako działanie sprawne, efektywne i skuteczne	priorytetowa jest skuteczność, ponieważ w obliczu ratowania ludzkiego życia efektywne wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji służb ratowniczych ma drugorzędne znaczenie
Na człowieka	zorientowanie na: <ul style="list-style-type: none"> • wiedzę, • kompetencje, • kapitał intelektualny, talenty 	z jednej strony nieodpowiedzialność jako swoista analogia niebezpieczeństwa oraz jako jego przyczyna; z drugiej strony kreatywność ludzka w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych
Strategiczna	zorientowanie na <ul style="list-style-type: none"> • analizę interesariuszy • benchmarking • adekwatne struktury organizacyjne 	praktyczna przydatność prewencji wobec zagrożeń w miejsce likwidacji skutków; dobór wzorca, właściwy proces dostosowania; wykorzystanie struktur sieciowych
Procesowa	zorientowanie na: <ul style="list-style-type: none"> • organizację procesową • logistykę społeczną 	identyfikacja i analiza procesów krytycznych; analiza zakłóceń i ryzyka przerwania łańcucha dostaw
Na zmiany	zorientowanie na: <ul style="list-style-type: none"> • organizację zwinną 	nienadążanie za rozwojem, niedostatek elastyczności organizacyjnej; ryzyko stanowi typowy kontekst wprowadzania zmian
Na wiedzę	zorientowanie na: <ul style="list-style-type: none"> • organizację uczącą się, • organizację inteligentną 	pozyskiwanie, przetwarzanie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystanie wiedzy o zagrożeniach, podatnościach i ryzyku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zawila-Niedzwiecki 2013].

Wartości, zasady i wytyczne, odpowiadające każdej orientacji, mogą być wnoszone do organizacji za pośrednictwem różnych koncepcji, metod i narzędzi pozwalających przejść od idei do konkretnych rozwiązań.

6. Możliwość wykorzystania osiągnięć nauk o zarządzaniu w publicznym zarządzaniu kryzysowym

Biorąc pod uwagę ułożenie zarządzania kryzysowego, uważamy, że zarządzanie kryzysowe powinno z powodzeniem wykorzystywać dorobek nauk o zarządzaniu. Tabela 4 prezentuje próbę określenia, w jakim zakresie współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu organizacjami mogą być stosowane w kontekście zarządzania kryzysowego.

Tabela 4. Współczesne koncepcje i metody zarządzania w kontekście publicznego zarządzania kryzysowego

Koncepcja/ metoda	Idea	Odniesienie do zarządzania kryzysowego
1	2	3
Analiza otoczenia	identyfikacja otoczenia bliższego i dalszego; określenie interesariuszy	opracowanie systemu zarządzania kryzysowego uwzględniającego potrzeby wszystkich interesariuszy
Kaizen	ciągłe doskonalenie systemu zarządzania	etapowe doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego na podstawie wniosków 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 społeczności lokalnej – wykorzystanie idei zintegrowanych modeli doskonałości, np. EFQM
Podejście procesowe oraz modele doskonałości	ukierunkowanie organizacji na procesy	koncentracja na procesach w ramach zarządzania kryzysowego; stosowanie wybranego modelu do oceny stanu obecnego oraz wskazania stanu docelowego
Lean management	eliminacja marnotrawstwa; zaspokajanie potrzeb klientów przy jak najmniejszym zużyciu zasobów; nacisk na współdziałanie	może być wykorzystane do opracowania metodyki zarządzania kryzysowego przy założeniu koncentracji na potrzebach administracji publicznej i lokalnej społeczności oraz na procesie tworzenia wartości dla takiego beneficjenta; na tworzeniu mechanizmów współdziałania w sytuacjach kryzysowych
Kreatywność, innowacje, 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

Tabela 4, cd.

1	2	3
Zarządzanie zmianą	zmiany są nieodłącznym elementem współczesnych organizacji, wynikają z dynamicznego otoczenia	uwzględnianie zmian w otoczeniu w identyfikacji czynników ryzyka i cyklicznym ustalaniu zagrożeń oraz ocenianiu ryzyka
Zarządzanie wiedzą	opracowanie metod gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania wiedzy, koncepcja organizacji uczącej się	opracowanie metod gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania wiedzy o ryzyku i zdarzeniach krytycznych, zgromadzonej przez zespoły analityczne z wykorzystaniem środków informatycznych
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 więziami 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 unikatowych celów w określonych ramach czasowych	zarządzanie przedsięwzięciami oceny ryzyka i postępowania z ryzykiem 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	ocena zagrożeń powinna umożliwiać porównywanie osiągniętego stanu w zakresie zarządzania ryzykiem pomiędzy poszczególnymi jednostkami terytorialnymi w aspekcie ciągłej poprawy poziomu bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej oraz wzajemnego uczenia się

Źródło: na podstawie [Kosieradzka, Zawiła-Niedźwiecki (red.) 2015].

Możliwe jest także zastosowanie metod i technik opracowanych w ramach nowoczesnych koncepcji zarządzania w zakresie poszczególnych faz zarządzania kryzysowego, co przedstawia tab. 5.

Próby wprowadzenia dorobku nauk o zarządzaniu do zarządzania organizacjami publicznymi podejmowane są w wielu opracowaniach, np. [Jaxa-Dębicka 2008; Kudrycka, Peters, Suwaj (red.) 2009; Paliwoda-Matiolańska 2014; Zawicki 2011]. To wskazuje na zasadność działań mających na celu wykorzystanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania także w procesie publicznego zarządzania kryzysowego.

Tabela 5. Współczesne koncepcje i metody zarządzania w fazach zarządzania kryzysowego

Faza zarządzania kryzysowego	Koncepcje, metody i techniki współczesnych metod zarządzania organizacjami	
Planowanie	AO	<i>foresight</i> , analiza interesariuszy
	ZZ	zbudowanie zespołu, zdefiniowanie promotorów zmian, tworzenie „koalicji” na rzecz zmian
	OS	stosowanie metod i narzędzi zarządzania właściwych dla sieci zintegrowanych
	ZP	zarządzanie portfolio projektów, stosowanie odpowiedniego oprogramowania
	PP	podejście procesowe do zarządzania kryzysowego, wykorzystanie konkretnego modelu doskonałości
	TQM	wykorzystanie modelu np. EFQM jako wzoru do planowania i prowadzenia działań w ramach zarządzania kryzysowego
Analiza: identyfikacja zagrożeń	LM	standaryzacja procesów, praca zespołowa – współdziałanie
	TQM	metody zapobiegania wystąpieniu zagrożeń (Poka-Yoke)
	K	ciągłe doskonalenie wypracowanych rozwiązań
	OI	metody i techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów; metody eksperckie, <i>foresight</i>
	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 portfelem projektów, stosowanie odpowiedniego oprogramowania
	B	porównywanie się z innymi – benchmarking konkurencyjny, benchmarking wewnętrzny
Analiza: analiza ryzyka	LM	wizualizacja, cykl PDCA
	TQM	metody służące do polepszania jakości
	OI	metody i techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów; metody eksperckie, <i>foresight</i>
	ZK	zarządzanie kompetencjami kadry dokonującej analizy ryzyka
Analiza: ocena/ szacowanie ryzyka	TQM	7 starych narzędzi jakości: np. diagram Pareto, histogram, diagramy korelacji; 7 nowych narzędzi jakości; zintegrowane modele doskonałości
	OI	metody i techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów; metody eksperckie, <i>foresight</i>
	ZK	dobór odpowiedniej kadry do zespołu oceny ryzyka
	B	porównywanie się z innymi – benchmarking konkurencyjny, benchmarking wewnętrzny
Podejmowanie decyzji	K	inicjowanie działań redukujących ryzyko na podstawie wyników oceny
	LM	standaryzacja procesów i procedur
	TQM	Poka-Yoke – poszukiwanie możliwości zapobiegania występowaniu zagrożeń.

Objaśnienie symboli użytych w tabeli: AO – analiza otoczenia, K – *kaizen*, TQM – kompleksowe zarządzanie jakością, PP – podejście procesowe, LM – *lean management*, ZZ – zarządzanie zmianą, ZW – zarządzanie wiedzą, ZK – zarządzanie kompetencjami, OS – organizacje sieciowe, ZP – zarządzanie przez projekt, B – benchmarking.

Źródło: na podstawie [Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki (red.) 2015].

7. Zakończenie

Zasygnalizowane związki pomiędzy dyscyplinami naukowymi stanowiącymi bazę metodologiczną logistyki społecznej oraz w jej ramach bezpieczeństwa publicznego i publicznego zarządzania kryzysowego:

- tworzą zręb pełniejszej formacji teoretycznej tych zagadnień w ramach logistyki społecznej jako potencjalnej subdyscypliny nauk o zarządzaniu;
- wydobywają elementy synergii;
- prowadzą do pragmatycznej operacjonalizacji, która czerpie przede wszystkim z dorobku metod i technik nauk o zarządzaniu.

Literatura

- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Jajuga K. (red.), 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jaxa-Dębicka A., 2008, *Sprawne państwo*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kąkol U., Kosieradzka A., 2015, *Systematyka organizacji o strukturze sieciowej w obszarze logistyki społecznej*, Logistyka – Nauka, nr 4.
- Kisilowski M., 2014, *Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauk o zarządzaniu*, Logistyka – Nauka, nr 6.
- Kisilowski M., 2015, *Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna*, Logistyka – Nauka, nr 4.
- Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J., 2016, *Odkrywanie DNA logistyki społecznej*, referat przyjęty na konferencję „II Szkoła Logistyki”, Komitet Transportu PAN, Szczyrk 12-15.01.2016.
- Kołodziejczyk P., Szołtysek J., 2009, *Epistemologia logistyki społecznej*, Przegląd Organizacji, nr 4.
- Kosieradzka A., 2012, *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kosieradzka A., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), 2015, *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków.
- Kudrycka B., Peters B.G., Suwaj P.J. (red.), 2009, *Nauka administracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lichtarski J., 2010, *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 166-175.
- Nowak A.Z., Steagall J., Balamoune N., 2004, *Globalization, International Business and European Integration*, Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego i Coggin College of Business University of North Florida, Warszawa–Jacksonville.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2014, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F.R., 2010, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Skomra W., 2010, *Zarządzanie kryzysowe – praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Presscom, Wrocław.
- Turski W.M., 2013, *Na marginesie – zbiór felietonów*, edu-Libri, Kraków.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.
- Zawicki M., 2011, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.
- Zawila-Niedźwiecki J., 2013, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania*

organizacji, edu-Libri, Kraków.

Zawiła-Niedźwiecki J., 2014, *Dualne naukowo postrzeganie zarządzania kryzysowego*, Logistyka – Nauka, nr 6.

Zawiła-Niedźwiecki J., 2015, *Zarządzanie kryzysowe w logistyce społecznej*, referat w materiałach XX Jubileuszowej międzynarodowej konferencji „Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji”, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Krynica 21-24.10.2015.

Zawiła-Niedźwiecki J., Kisilowski M., 2016, *Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego*, referat przyjęty na IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, TNOiK, Warszawa 31.03.2016.