

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 83-97

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 83-97

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology



Zastosowanie metod i technik w procesach wspomagających proces zarządzania kryzysowego

Application of Methods and Techniques in Processes Supporting the Crisis Management Process

Grzegorz Kunikowski
Justyna Smagowicz
Anna Ukłańska
Politechnika Warszawska

Abstrakt. W artykule przedstawiono próbę identyfikacji oraz systematyki metod i technik służących do rozwiązywania problemów z dziedziny organizacji i zarządzania, które mogą zostać zaadaptowane na cele wspomagania zarządzania kryzysowego. Systematyka metod została przeprowadzona w zakresie trzech procesów wspomagających realizację procesu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym, do których należą relacje z pracownikami, przywództwo oraz partnerstwo.

Słowa kluczowe: dobre praktyki, metody, zarządzanie kryzysowe, procesy wspomagające, przywództwo, partnerstwo.

Abstract. The article presents an attempt to identify and systematize methods and techniques used to solve problems in the field of organization and management and which can be adapted to support crisis management. Systematics of methods has been carried out in the scope of three processes supporting the implementation of the risk management process in crisis management, which include relations with employees, leadership and partnership.

Keywords: good practices, methods and techniques, crisis management, supporting processes, leadership, partnership.

Wstęp

Wraz z rozwojem nowoczesnych koncepcji zarządzania publicznego, takich jak Nowe Zarządzania Publiczne czy Współzarządzanie, w działaniach realizowanych przez jednostki administracji publicznej zauważono trend do angażowania

przedstawicieli społeczności lokalnych. Tendencja ta jest również widoczna w działaniach podejmowanych w ramach zarządzania kryzysowego. Jednolite dotychczas zespoły zarządzania kryzysowego stają się zespołami interdyscyplinarnymi. W ramach budowania zespołu zarządzania kryzysowego identyfikuje się interesariuszy, którzy będą posiadali wiedzę i doświadczenie w zakresie możliwości określenia potencjalnych zagrożeń występujących w danym regionie, jak również wywołanych przez nie skutków. Warto zwrócić uwagę, że wśród interesariuszy będą znajdowali się pracownicy administracji publicznej czy służb zobowiązanych do niesienia pomocy (policja, pogotowie ratunkowe, straż pożarna itd.), ale również przedstawiciele przedsiębiorstw prowadzących działalność na danym terenie, organizacji społecznych, mieszkańców czy niezależnych ekspertów. Zjawisko to prowadzi do zwiększenia skuteczności działań – większy zakres tematyczny wiąże się z szerszym spojrzeniem na analizowany problem. Jednakże budowa i określenie zasad organizacji pracy takiego zespołu stanowi duże wyzwanie w kontekście zapewnienia współpracy między poszczególnymi członkami zespołu czy uzyskania efektu synergii.

W działaniach podejmowanych w ramach zarządzania kryzysowego zauważa się również coraz szersze spojrzenie na analizowane problemy, nie ograniczając się jedynie do środowiska w wymiarze lokalnym czy analizy danych historycznych, lecz przewidywania możliwych do zaistnienia wydarzeń w przyszłości. Skutki poszczególnych zagrożeń często wykraczają poza ramy danego regionu i mogą wpływać negatywnie na sąsiadujące społeczności. Również dynamicznie zmieniające się otoczenie związane z szybkim rozwojem technologii z jednej strony usprawnia podejmowane działania, a z drugiej generuje dodatkowe zagrożenia. Opisane zjawiska wskazują, że w działaniach prowadzonych w ramach zarządzania kryzysowego należy sięgać po coraz szersze instrumentarium metod i narzędzi. Autorzy opracowania w odpowiedzi na przedstawione problemy postanowili dokonać identyfikacji metod możliwych do zastosowania w procesach wspomagających proces zarządzania kryzysowego. Oznacza to, że skupią się na określeniu metod i technik możliwych do wykorzystania nie w samym procesie zarządzania ryzykiem, lecz w procesach wspomagających – prowadzących do zwiększenia skuteczności działań (w zakresie uzyskiwanych efektów, współpracy) w obszarze zarządzania ryzykiem. Zakres metod możliwych do zastosowania został określony w dwóch kategoriach:

- metod ogólnych stosowanych w obszarze zarządzania;
- metod przeznaczonych do wykorzystania w konkretnych obszarach (z zakresu relacji z pracownikami, przywództwa i partnerstwa), a zarazem możliwych do zaadaptowania w procesach wspomagających proces zarządzania kryzysowego.

Publikacja bazuje na wynikach z analiz zrealizowanych w toku projektu, prowadzonego w ramach umowy z NCBiR z konkursu 7/2015 na wykonanie projektów w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, przez Politechnikę Warszawską (Wydział Zarządzania) oraz

Medcore sp. z o.o. Publikacja została sfinansowana ze środków NCBiR na podstawie zawartej umowy DOB-BIO/11/02/2015 z dn. 22.12.2015 pt. „Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz w jednostkach organizacyjnych KSRG” realizowanej w ramach konsorcjum Politechnika Warszawska Wydział Zarządzania oraz Medcore Sp. z o.o., konkurs nr 7/2015.

1. Określenie procesów wspomagających proces zarządzania kryzysowego

W obszarze publicznego zarządzania kryzysowego kluczowe – z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom – są działania skupiające się na identyfikacji potencjalnych zagrożeń mogących wystąpić w przyszłości oraz skutecznego zapobiegania ich wystąpieniu bądź minimalizowania skutków, kiedy działania zapobiegające nie przyniosą rezultatu.

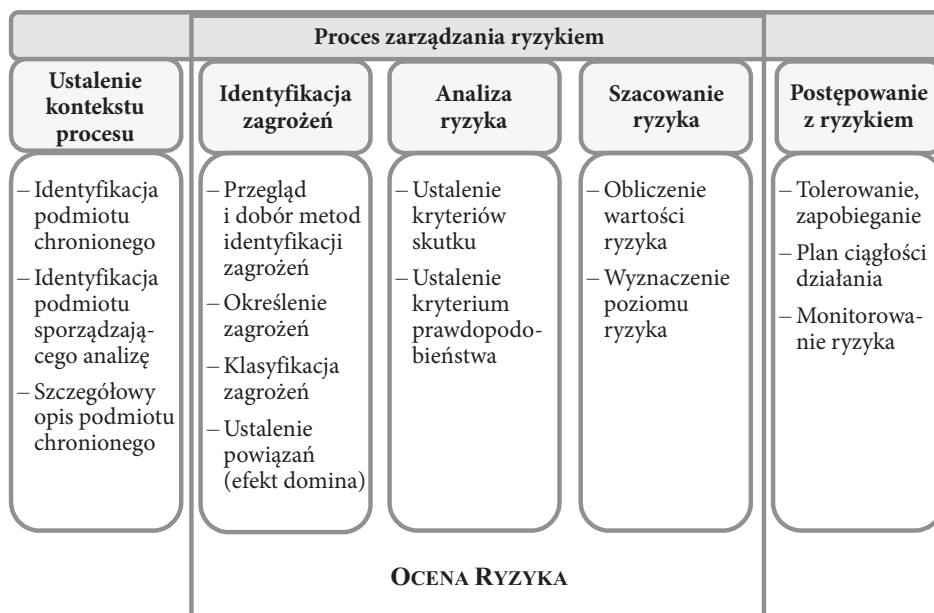
W związku z tym działania podejmowane w ramach zarządzania kryzysowego są opisane przez proces zarządzania ryzykiem, składający się z pięciu etapów, do których należą (Kosieradzka et al., 2016, s. 185):

- **ustalenie kontekstu procesu** – skupiające się na identyfikacji i opisie podmiotu chronionego;
- **identyfikacja zagrożeń** – polegająca na identyfikacji wszelkich zjawisk oraz zdarzeń, które stanowią potencjalne ryzyko dla badanej organizacji;
- **analiza ryzyka** – skupiająca się na analizie przyczyn, mechanizmu realizacji zagrożenia i skutków jego wypełnienia;
- **szacowanie ryzyka** – polegające na dokonaniu oceny prawdopodobieństwa i skutku każdego zidentyfikowanego ryzyka;
- **postępowanie z ryzykiem** – skupiające się na opracowaniu działań wykonywanych w ramach tolerowania, zapobiegania i monitorowania ryzyka.

Opisane elementy procesu zarządzania ryzykiem zostały przedstawione na rysunku 1.

Zapewnienie skutecznej realizacji działań w zakresie zarządzania kryzysowego jest w dużym stopniu uzależnione od sprawnego działania we wspomnianych pięciu etapach procesu zarządzania ryzykiem, jak również prawidłowej wymiany informacji i współpracy pomiędzy tymi etapami. Kompleksowa identyfikacja zagrożeń (stworzenie kompletnego katalogu) wpływa na prawidłowe wykonanie oceny ryzyka (możliwość uwzględnienia wszystkich potencjalnych skutków czy prawidłowych wartości prawdopodobieństwa), a następnie określenie poziomu ryzyka (adekwatnie do możliwych następstw sytuacji kryzysowych). W związku z tym okazuje się, że działania wykonywane na pierwszych etapach procesu zarządzania ryzykiem mają decydujący wpływ na wyniki pozostałych etapów. Należy również podkreślić, że nie wystarczy

prawidłowo zidentyfikować zagrożenia (określone w postaci wiedzy jawnej czy ukrytej), należy następnie skutecznie przekazać wiedzę o tych zagrożeniach w ramach kolejno wykonywanych działań. Najczęściej zadania w ramach procesu zarządzania kryzysowego są wykonywane przez jeden zespół zarządzania kryzysowego, którego skład z założenia nie ulega znaczącym zmianom, jednakże nawet w ramach pracy stabilnego zespołu należy zwrócić uwagę na współpracę i prawidłową komunikację, jak również możliwe do zastosowania mechanizmy je wspierające.



Rys. 1. Schemat procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: Na podstawie Kosieradzka et al., 2016, s. 185

W ramach badań (Smagowicz, 2017, s. 251-264), prowadzonych nad dojrzałością organizacji, zostały zidentyfikowane trzy procesy wspomagające realizację procesu zarządzania ryzykiem w ramach zarządzania kryzysowego, do których należą:

- relacje z pracownikami – rozumiane jako pozyskiwanie, utrzymywanie i kształtowanie rozwoju zasobów ludzkich organizacji (Brillman, 2002, s. 343);
- przywództwo – rozumiane jako wyznaczanie właściwych celów oraz umiejętność wpływania na pracowników w taki sposób, aby dążyli do ich realizacji (Hamrol, 2017, s. 161);
- partnerstwo – rozumiane jako element zarządzania realizowany przez co najmniej dwie organizacje, którego celem jest realizacja przyjętych celów przez zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów posiadanych przez te organizacje (Adamik, 2017, s. 9).

We wcześniejszych opracowaniach autorów podjęto próbę systematyki metod możliwych do zastosowania w procesie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym. Wyniki prac zostały przedstawione w opracowaniu U. Kąkol i J. Smagowicz „Systematyka dobrych praktyk wykorzystywanych w publicznym zarządzaniu kryzysowym” (Kąkol et al., 2018). W niniejszym artykule autorzy za cel postawili sobie identyfikację metod możliwych do wykorzystania w procesach wspomagających proces zarządzania ryzykiem. Działanie podejmowane przez autorów jest również podyktowane niedostatkiem publikacji dotyczących określenia narzędzi wspomagających proces zarządzania ryzykiem i możliwych do zastosowania dobrych praktyk. Większość publikacji z obszaru zarządzania kryzysowego skupia się na analizie wymogów prawnych i zadań przypisanych w ramach zarządzania kryzysowego, pomijając tym samym praktyczne możliwości wykonania działań określonych w ustawie o zarządzaniu kryzysowym, czy wykorzystywane w tym celu narzędzia.

2. Przegląd metod ogólnych w obszarze zarządzania

W obszarze zarządzania i organizacji powstało wiele metod prowadzących do sprawnej i skutecznej realizacji procesów w organizacji. Z punktu widzenia tematyki artykułu kluczowe okazuje się, które z nich umożliwią ocenę kompetencji i umiejętności organizacji przydatnych w realizacji trzech procesów wspomagających zarządzanie kryzysowe, tj. relacji z pracownikami, przywództwa i partnerstwa. W ramach identyfikacji dobrych praktyk, skorzystano z opracowań zawierających przegląd różnorodnych metod i narzędzi. W pierwszej kolejności zostały przeanalizowane metody i techniki ogólne, wykorzystywane w różnorodnych obszarach zarządzania – w tym celu wzięto pod uwagę następujące klasyfikacje:

- klasyfikację metod i technik organizatorskich (Lis, 1999, s. 120);
- klasyfikację metod wykorzystywanych w procesie *foresight*¹, do wykorzystania w procesie zarządzania ryzykiem (Skomra, 2015, s. 101);
- klasyfikację metod twórczego myślenia (Kosieradzka, 2013, s. 241);
- wykaz dobrych praktyk stosowanych w metodykach zagranicznych (Ostrowska et al., 2016, s. 111-123);
- wykaz dobrych praktyk możliwych do zastosowania w procesie zarządzania ryzykiem (Kąkol et al., 2018).

¹ *Foresight* – definiowany jako zdolność do przewidywania i przygotowania się na przyszłe zdarzenia i potrzeby

Przedstawiona powyżej klasyfikacja otworzyła drogę do identyfikacji narzędzi możliwych do wykorzystania w trzech procesach wspomagających realizację procesu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym. Wśród zidentyfikowanych grup metod wyróżniamy:

- **metody ciągłego doskonalenia** – prowadzące do zmian w organizacji na drodze usprawnień zakładających mały zakres zmian oraz ich niskonakładowy charakter przy udziale większości pracowników, których dotyczy dana zmiana (Imai M., 2007);
- **metody wykorzystywane w procesach foresightu** – umożliwiające przewidywanie zdarzeń możliwych do zaistnienia w przyszłości oraz przygotowania na ich wystąpienie (Kosieradzka et al., 2016, s. 110);
- **metody organizatorskie** – umożliwiające określenie kolejnych kroków działania, mających na celu rozwiązanie problemów z zakresu zarządzania (Kosieradzka, 2012, s. 49);
- **metody twórczego myślenia** – umożliwiające opracowywanie kreatywnych rozwiązań problemów z zakresu zarządzania (Kosieradzka, 2013, s. 121).

W ramach każdej ze zidentyfikowanych grup metod autorzy wyselekcjonowali narzędzia możliwe do wykorzystania w trzech procesach wspomagających – narzędzia te zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja metod wykorzystywanych w procesach wspomagających proces zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym

Grupa metod	Przykłady stosowanych metod i technik
Metody ciągłego doskonalenia	Kaizen, działanie małych grup i kół jakości, standaryzacja dokumentów, system sugestii
Metody wykorzystywane w procesach <i>foresight</i>	Metoda SWOT, mapowanie interesariuszy, debata publiczna, metoda delficka, panele eksperckie
Metody organizatorskie	Ankieta, wywiad, histogram, rejestracja danych historycznych, diagram Pareto, matryca kompetencji, benchmrking wewnętrzny, benchmarking konkurencyjny, diagram konfliktu
Metody twórczego myślenia	Burza mózgów, myślenie lateralne, wykres Ishikawy

Źródło: Opracowanie własne

Dokonując próby identyfikacji metod możliwych do wykorzystania we wspomnianych procesach wspomagających, w pierwszej kolejności skupiono się na możliwości adaptacji i zastosowania metod ogólnych, stosowanych w różnorodnych obszarach zarządzania. W kolejnym kroku dokonano analizy dobrych praktyk stosowanych w indywidualnych obszarach zarządzania organizacją, takich jak: relacje z pracownikami, przywództwo i partnerstwo – a zarazem możliwych do zaadaptowania w działaniach prowadzonych w ramach zarządzania kryzysowego.

3. Systematyka metod stosowanych w procesach wspomagających

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi powstało wiele narzędzi możliwych do zastosowania w organizacji. Najbardziej znaną teorią definiującą potrzeby pracowników jest piramida Maslowa, która na pierwszym miejscu stawia potrzeby fizjologiczne człowieka, a następnie jego bezpieczeństwo. Dopiero po zaspokojeniu tych potrzeb wskazuje na możliwości rozwoju pracownika w postaci uznania społecznego czy samorealizacji (Adamik et al., 2012, s. 371). Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga natomiast wyróżnia dwie grupy czynników wpływających na niezadowolenie lub zadowolenie z pracy. Pierwsza grupa określa wszystkie czynniki, których spełnienie – z punktu widzenia pracownika – nie prowadzi do jego zadowolenia, a jedynie niweluje niezadowolenie z pracy. Należą do nich wynagrodzenie, warunki pracy, stosunki ze współpracownikami i podwładnymi. Oznacza to, że czynniki te powinny być spełnione w stopniu zadowalającym pracownika, natomiast nie będą prowadziły do wzrostu motywacji do pracy. Do drugiej grupy zaliczono czynniki powodujące zadowolenie z pracy – związane są z charakterem wykonywanych zadań i należą do nich indywidualne osiągnięcia, awans, uznanie współpracowników i przełożonych, odpowiedzialność (Pająk et al., 2014, s. 352). Pozostając w tematyce motywacji pracy, określone zostały formy organizacji pracy wpływające na zwiększenie satysfakcji pracowników, do których należą rotacja pracy, rozszerzanie pracy, wzbogacanie pracy, a w zakresie pracy zespołowej budowanie tzw. grup autonomicznych (Jasiński, 1998, s. 51-58). M. Sidor-Rządkowska zwraca uwagę, że budowanie pozytywnych relacji z pracownikami opiera się na umożliwieniu rozwoju zawodowego przez szkolenia, e-learning, coaching, mentoring oraz samodoskonalenie (Sidor-Rządkowska, 2013, s. 109-124). Natomiast w opracowaniu „Podstawy zarządzania procesami” K. Szczepańska oraz M. Bugdol podkreślają, że obecnie proces relacji z pracownikami powinien przyjmować formę określenia i skutecznej realizacji strategii rozwoju pracowników, dzięki czemu pracownicy będą czuli się związani z organizacją i będą realizowali rozwój osobisty zbieżnie z rozwojem organizacji (Szczepańska et al., 2016, s. 138). Ostatnim z elementów przyjętej klasyfikacji, który służy do kształtowania relacji z pracownikami, jest ocena kompetencji – może być ona przeprowadzona w sposób tradycyjny bądź z wykorzystaniem narzędzi stosowanych w organizacjach biznesowych, takich jak: ocena 360 stopni czy Assessment Center (Sidor-Rządkowska, 2013, s. 144-170).

Wymienione powyżej przekroje analizy procesu zarządzania relacjami z pracownikami zostały usystematyzowane i przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacja metod stosowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Kryterium klasyfikacji	Wybrane metody	Źródło
Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga	<p>Czynniki niwelujące niezadowolenie z pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie • warunki pracy • stosunki ze współpracownikami i podwładnymi <p>Czynniki wywołujące zadowolenie z pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indywidualne osiągnięcia • awans • uznanie współpracowników i przełożonych • odpowiedzialność 	Pająk E., Klimkiewicz M., Kosieradzka A. (2014)
Formy organizacji pracy	<ul style="list-style-type: none"> • rotacja pracy • rozszerzanie pracy • wzbogacanie pracy • grupy autonomiczne 	Jasiński Z. (1998)
Metody motywowania	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie przez cele • zarządzanie przez delegowanie uprawnień • zarządzanie przez wyjątki • zarządzanie przez wyniki • zarządzanie przez zadania • zarządzanie przez innowacje • zarządzanie przez partycypację • zarządzanie przez komunikowanie się • zarządzanie przez konflikt • zarządzanie przez motywację 	Bieniok H. (1997)
Formy rozwoju pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenie (zewewnętrzne i wewnętrzne) • e-learning • coaching • mentoring • samodoskonalenie 	Sidor-Rządkowska M. (2013)
Strategia rozwoju pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery, prowadzenie szkoleń zespołowych • opracowanie programów szkoleniowych kładących nacisk na jakość • opracowanie programów ustawicznego rozwoju zorientowanego na organizację uczącą się • stosowanie zarządzania przez efekty w celu określania potrzeb rozwojowych 	Szczepańska K., Bugdol M. (2016)
Ocena kompetencji pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • tradycyjna ocena okresowa • ocena 360 stopni • Assessment Center • Development Center 	Sidor-Rządkowska M. (2013)

Źródło: Opracowanie własne

Spośród zidentyfikowanych wcześniej metod ogólnych w ramach procesu zarządzania relacjami z pracownikami możliwe do zaadaptowania są metody ze wszystkich czterech grup. Przykłady stosowanych metod i technik zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Klasyfikacja metod ogólnych stosowanych w procesie zarządzania relacjami z pracownikami

Grupa metod	Przykłady stosowanych metod i technik
Metody ciągłego doskonalenia	Kaizen, działanie małych grup i kół jakości, system sugestii, standaryzacja dokumentów
Metody wykorzystywane w procesach <i>foresight</i>	Panele eksperckie
Metody organizatorskie	Ankieta, wywiad, diagram Pareto, matryca kompetencji, benchmarking wewnętrzny, diagram konfliktu, rejestracja danych historycznych
Metody twórczego myślenia	Burza mózgów, wykres Ishikawy

Źródło: Opracowanie własne

W zakresie przywództwa autorzy artykułu zidentyfikowali pięć kryteriów klasyfikacji narzędzi, które mogą być stosowane w zakresie kształtowania relacji między pracownikami a ich kierownikami. Przywództwo rozumiane jest jako umiejętność „stawiania sobie i kierowanym pracownikom właściwych celów, a następnie powoływania na zachowania ludzi, aby dążyli do ich osiągnięcia” (Hamrol, 2017, s. 161). Często w literaturze przywództwo jest utożsamiane ze stylem przewodzenia i kierowania, czyli działań podejmowanych przez przełożonego w celu zachęcenia podległych mu pracowników do wykonywania zadań z pełnym zaangażowaniem (Hamrol, 2017, s. 165). W literaturze opisywanych jest wiele przypadków stylów przewodzenia i kierowania, jednakże A. Hamrol charakteryzuje trzy główne – styl autorytarny (kierownik podejmuje decyzje samodzielnie i rzadko wyjaśnia argumenty, którymi kierował się przy jej podejmowaniu), styl liberalny (kierownik podejmuje decyzję samodzielnie, jednakże omawia argumenty z zainteresowanymi pracownikami) oraz styl demokratyczny (kierownik podejmuje decyzje i uzgadnia rozwiązanie wspólnie z pracownikami) (Cole, 2003, s. 30-41). Bardzo trudno jednoznacznie określić, który z wymienionych stylów kierowania jest najlepszy do zastosowania w danej organizacji czy do zrealizowania wyznaczonego zadania. W praktyce powinien on być dostosowany do kryteriów opisujących dane przedsiębiorstwo, takich jak jego charakter, bieżąca sytuacja, w której się znajduje oraz umiejętności i kompetencje posiadane przez pracowników (Hamrol, 2017, s. 165). Badania nad cechami przywódczymi w organizacji były prowadzone również przez Listwana i Sułkowskiego w ramach programu GLOBE²,

² Program zainicjowany przez Prof. Roberta House'a, którego celem było podjęcie próby wypracowania międzykulturowej teorii przywództwa.

gdzie zostało zidentyfikowane sześć kryteriów dobrego przywódcy, do których należą: orientacja na osiągnięcia, orientacja na zespół, orientacja humanistyczna, przywództwo autokratyczne, uczciwość i rzetelność, wizja rozwoju organizacji oraz przywództwo inspirujące (Listwan et al., 2016, s. 71). T. Oleksyn natomiast zwrócił uwagę na kompetencje osób, które zajmują najwyższe stanowiska w danej organizacji i skupił się w dużej mierze na ich umiejętnościach w zakresie kształtowania celów organizacji i ich realizacji w swoim otoczeniu, koncentracji na kluczowych działaniach i osiągania wysokiej skuteczności w tych działaniach czy doboru kompetentnych pracowników (Oleksyn, 2008, s. 106). Warto również zwrócić uwagę na zadania i funkcje stawiane przed współczesnymi kierownikami w ramach kryteriów oceny organizacji ubiegających się o Malcolm Baldrige National Quality Award. Nagroda ta jest przyznawana w obszarze zarządzania jakością, jednakże zgodnie z podejściem Total Quality Management jedynie kompleksowe podejście do zarządzania jakością realizowane przez najwyższe kierownictwo przynosi rezultaty dla całej organizacji (Brillman, 2002, s. 463). Brillman, obserwując dynamiczne zmiany zachodzące w funkcjonowaniu organizacji, wskazuje na zmianę roli kierownika, który obecnie funkcjonuje na zasadzie przywództwa połączonego ze służebnością (Brillman, 2002, s. 464). Wymienione powyżej przekroje badania procesu przywództwa zostały przedstawione w sposób usystematyzowany w tabeli 4.

Tabela 4. Klasyfikacja metod stosowanych w procesie przywództwa

Kryterium klasyfikacji	Wybrane metody	Źródło
Stosowane style przewodzenia i kierowania	<ul style="list-style-type: none"> • styl autorytarny • styl liberalny • styl demokratyczny 	Hamrol A. (2017)
Cechy przywódcze	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na osiągnięcia • orientacja na zespół • orientacja humanistyczna • przywództwo autokratyczne – uczciwość i rzetelność • wizja rozwoju organizacji • przywództwo inspirujące 	Listwan T., Sułkowski Ł. (2016)
Kompetencje osób z najwyższego kierownictwa	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność skutecznego kształtowania misji, wizji i strategii organizacji • umiejętność kształtowania optymalnych relacji między organizacją a otoczeniem zewnętrznym • umiejętność doboru właściwych ludzi na najważniejsze stanowiska w organizacji • umiejętność holistycznego (całościowego) podejścia do zagadnień • umiejętność koncentracji na najistotniejszych kwestiach • skuteczność w działaniu 	Oleksyn T. (2008)

cd. tab. 4

Kryterium klasyfikacji	Wybrane metody	Źródło
Zadania i funkcje współczesnych kierowników	<ul style="list-style-type: none"> • angażowanie aktywności wszystkich członków organizacji • doskonalenie osiągnięć • ocenianie • przeprowadzanie benchmarkingu • integrowanie • tworzenie zespołów • definiowanie jakości z punktu widzenia klienta • formowanie ludzi • planowanie • angażowanie do współpracy dostawców • skracanie cykli działania • tworzenie wizji przyszłości • tworzenie wartościowych strategii • myślenie systemowe • wiązanie przyjętego podejścia z wynikami • uprawomocnienie współpracowników (<i>empowerment</i>) • tworzenie systemów • osobiste zaangażowanie się • upraszczanie 	Malcolm Baldrige National Quality Award
Nowatorskie trendy w podejściu do przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> • uwzględnianie w zarządzaniu opinii ludzi oraz wpływanie na ich opinie • lokowanie uprawnień decyzyjnych na szczeblach najbardziej kompetentnych do podejmowania decyzji lub współdecydowania w określonych sprawach szybko i efektywnie • zespołowe opracowywanie i podejmowanie decyzji zawsze wtedy, gdy dotyczą one wielu departamentów lub osób 	Brillman J. (2002)

Źródło: Opracowanie własne

Spośród zidentyfikowanych wcześniej metod ogólnych w ramach procesu przywództwa możliwe do zaadaptowania są metody ze wszystkich czterech grup. Przykłady stosowanych metod i technik zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Klasyfikacja metod i technik stosowanych w procesie przywództwa

Grupa metod	Przykłady stosowanych metod i technik
Metody ciągłego doskonalenia	Kaizen, działanie małych grup i kół jakości, system sugestii
Metody wykorzystywane w procesach <i>foresight</i>	Debata publiczna, panele eksperckie, metoda delicka
Metody organizatorskie	Wywiad, matryca kompetencji, benchmarking wewnętrzny, diagram konfliktu
Metody twórczego myślenia	Burza mózgów, myślenie lateralne

Źródło: Opracowanie własne

W zakresie partnerstwa zidentyfikowano trzy kryteria klasyfikacji – stopień partycypacji obywatelskiej, zakres współpracy prowadzonej między społeczeństwem a sektorem publicznym oraz potencjał realizowanej współpracy. W ramach partycypacji obywatelskiej zdefiniowanej jako współdecydowanie, dzielenie się wiedzą oraz współdziałanie obywateli w życiu publicznym wyróżnia się cztery stopnie partnerstwa. Współpraca na najniższym poziomie charakteryzuje się tym, że społeczeństwo nie uczestniczy czynnie w decyzjach podejmowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego. Rozwój współpracy na kolejnych poziomach wiąże się ze zwiększeniem wpływu obywateli na podejmowane decyzje na skutek zgłaszanych sugestii czy dyskusji, które prowadzą do modyfikacji podjętych decyzji bądź realizowanych działań. Na ostatnim poziomie obywatele państwa pełnią rolę partnera uczestniczącego w opracowywaniu koncepcji rozwiązań, a nawet ich wdrażania w organizacji (Hajduk, 2018, s. 228-240). W budowaniu i utrzymywaniu partnerstwa kluczowa jest dobra komunikacja między współpracującymi stronami – najczęściej między jednostką samorządu terytorialnego a społeczeństwem (rozumianym jako obywatele, przedsiębiorcy itd.). W publikacji A.P. Wiatraka zidentyfikowano cztery strategie współpracy. Strategia stabilizacji zakłada brak widocznych oznak współpracy, co najczęściej prowadzi do wrogości i licznych nieporozumień. Strategia unikania i/lub walki oznacza, że jedyną stroną zainteresowaną współpracą jest społeczeństwo, którego propozycje są odrzucane przez sektor publiczny, co jest niespójne z rozwijanymi nowatorskimi koncepcjami zarządzania publicznego. Strategia preferencji opisuje sytuację odwrotną, kiedy chęć współpracy wypływa jedynie od sektora publicznego, w związku z tym podejmowane działania skupiają się głównie na zachęcaniu do podjęcia dialogu. Ostatnia – strategia rozwoju, definiuje pełną współpracę między obydwoma stronami (Wiatrak, 2017, s. 240-252). A. Adamiak natomiast bada potencjał partnerstwa przez określenie relacji, jakie zostały nawiązane między stronami – siłę relacji bada poprzez stopień zaufania oraz poziom sformalizowania współpracy (Adamiak, 2017, s. 10). Wymienione powyżej przekroje badania procesu partnerstwa zostały przedstawione w sposób usystematyzowany w tabeli 6.

Tabela 6. Klasyfikacja metod stosowanych w procesie partnerstwa

Kryterium klasyfikacji	Wybrane metody	Źródło
Stopień partycypacji obywatelskiej	<ul style="list-style-type: none"> • informowanie (audycje radiowe i telewizyjne, artykuły prasowe, broszury, foldery, ulotki informacyjne, plakaty, bilbordy ogłoszenia, tablice informacyjne) • zbieranie informacji (sonda, ankieta, wywiad grupowy, analiza skarg, wniosków i komentarzy) • konsultacje (spotkania konsultacyjne, spotkania prezentacyjne, warsztaty, debaty publiczne, forum społeczności lokalnej, panele obywatelskie, konsultacje ze środowiskiem architektoniczno-urbanistycznym, dyskusje z radami osiedla, otwarte sesje Rady Miasta) • współdecydowanie (komitety doradcze, grupy zadaniowe) 	Andrzejewska i in (2007). Probosz M., Sadura P. (2011)

cd. tab. 6

Kryterium klasyfikacji	Wybrane metody	Źródło
Dialog społeczeństwa z sektorem publicznym	<ul style="list-style-type: none"> • strategia stabilizacji i/lub obrony (brak współpracy) • strategia unikania i/lub walki (konflikty) • strategia preferencji (otwartość na współpracę) • strategia rozwoju (pełna współpraca) 	Wiatrak A.P. (2017)
Potencjał partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> • siła bliskości (bezpośrednie relacje, nieformalny charakter relacji z partnerami) • siła autonomii (długookresowy charakter współpracy, adaptacja zasobów firmy do potrzeb partnera) • siła zaufania (więzi kontraktowe, symetryczny charakter relacji, podobne wkłady/podobne korzyści) 	Adamiak A. (2017)

Źródło: Opracowanie własne

Spośród zidentyfikowanych wcześniej metod ogólnych w ramach procesu partnerstwa możliwe do zaadaptowania są metody ze wszystkich czterech grup. Przykłady stosowanych metod i technik zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7. Klasyfikacja metod i technik stosowanych w procesie partnerstwa

Grupa metod	Przykłady stosowanych metod i technik
Metody ciągłego doskonalenia	Kaizen, system sugestii
Metody wykorzystywane w procesach <i>foresight</i>	Mapowanie interesariuszy, metoda SWOT, debata publiczna, panele eksperckie
Metody organizatorskie	Ankieta, wywiad, diagram Pareto, rejestracja danych historycznych, benchmarking konkurencyjny, diagram konfliktu
Metody twórczego myślenia	Burza mózgów, myślenie lateralne

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Autorzy opracowania dokonali identyfikacji narzędzi możliwych do zastosowania w procesie zarządzania kryzysowego, a dokładniej w działaniach wspomagających realizację procesu zarządzania ryzykiem. Narzędzia te zostały wyselekcjonowane w postaci dwóch kategorii – metod ogólnych (stosowanych w różnych obszarach zarządzania) oraz metod szczegółowych (przeznaczonych do wykorzystania w ściśle badanych trzech obszarach, takich jak relacja z pracownikami, przywództwo i partnerstwo). Przedstawiona systematyka metod i technik stanowi cenną informację dla osób odpowiedzialnych za prawidłową realizację procesu zarządzania

kryzysowego. Wskazane narzędzia pomagają usprawnić komunikację i współpracę między poszczególnymi osobami zaangażowanymi w prowadzone działania w ramach planowania cywilnego czy zespołu zarządzania kryzysowego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMIAK A., 2017, *Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3, tom I.
- [2] ADAMIAK A., NOWICKI M., 2012, *Metody i narzędzia motywowania personelu*, w: Zakrzewska-Bielawska, A. (Ed.), *Podstawy Zarządzania: Teoria i Ćwiczenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [3] ANDRZEJEWSKA M. i in., 2007, *O partycypacji społecznej w planowaniu przestrzennym. Zastosowania geowizualizacji w celu wzmocnienia udziału społecznego w planowaniu przestrzennym*, IP, Warszawa.
- [4] BIENIOK H., 1997, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [5] BRILLMAN J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [6] COLE, G.A., 2003. *Management Theory and Practice*, 6 edition, Cengage Learning EMEA, London.
- [7] HAJDUK S., 2018, *Partycypacja obywatelska jako forma komunikacji społecznej w zarządzaniu rozwojem przestrzennym miasta*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- [8] IMAI M., 2007, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa
- [9] JASIŃSKI Z., 1998, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa.
- [10] KĄKOL U., SMAGOWICZ J., 2018, *Systematyka dobrych praktyk w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”.
- [11] KOSIERADZKA A., 2012, *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- [12] KOSIERADZKA A. (red.), 2013, *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Edu-Libri: Kraków–Warszawa.
- [13] KOSIERADZKA A., ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J. (red), 2016, *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, Edu-Libri, Kraków–Legionowo.
- [14] LIS S. (red), 1999, *Vademecum produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [15] LISTWAN T., SUŁKOWSKI Ł., 2016, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- [16] OLEKSYN T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- [17] OSTROWSKA T., WIŚNIEWSKI M., 2016, *Wyzwania i dobre praktyki zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej*, [w:] M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- [18] PAJĄK E., KLIMKIEWICZ M., KOSIERADZKA A., 2014, *Zarządzanie produkcją i usługami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [19] PROBOSZ M., SADURA P., 2011, *Konsultacje w społeczności lokalnej: planowanie, przygotowanie i prowadzenie konsultacji społecznych metodą warsztatową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

-
- [20] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
 - [21] SKOMRA W. (red), 2015, *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby systemu zarządzania kryzysowego RP*, Bel Studio Sp. z o.o., Warszawa.
 - [22] SMAGOWICZ J., 2017, *Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego*, [w:] *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”*, nr 4.
 - [23] SZCZEPAŃSKA K., BUGDOL M., 2016, *Podstawy zarządzania procesami*, Difin, Warszawa.
 - [24] WIATRĄK A.P., 2017, *Marketing terytorialny w komunikowaniu i partnerstwie regionalnym i lokalnym*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4, tom I.