

MODEL DOJRZAŁOŚCI ORGANIZACJI W OBSZARZE PUBLICZNEGO ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Anna KOSIERADZKA^{1*}, Justyna SMAGOWICZ²

¹ Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania; Anna.Kosieradzka@pw.edu.pl

² Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania; Justyna.Smagowicz@pw.edu.pl

* Korespondencja

Streszczenie: W artykule przedstawiono założenia modelu dojrzałości organizacji dedykowanego dla obszaru publicznego zarządzania kryzysowego. Autorki przybliżyły koncepcję modeli dojrzałości, jak również opisały najważniejsze jego elementy. W ramach opracowania określono również strukturę modelu, zidentyfikowano kluczowe obszary procesowe oraz zestaw praktyk ogólnych i specyficznych, na podstawie których należy dokonać oceny dojrzałości.

Słowa kluczowe: model dojrzałości, zarządzanie publiczne, zarządzanie kryzysowe, najlepsze praktyki.

CONCEPT OF MATURITY MODEL OF ORGANIZATION IN THE AREA OF PUBLIC CRISIS MANAGEMENT

Abstract: The article presents the assumptions of the maturity model of an organization dedicated to the area of public crisis management. The authors explain the concept of maturity models, as well as describing the most important elements. The study also identifies the structure of the model, the key process areas and a set of general and specific practices, which are the basis to assess the maturity.

Keywords: maturity model, public management, crisis management, best practices.

1. Wprowadzenie

Rozwój koncepcji zarządzania jakością, w drugiej połowie XX wieku, przyczynił się do poszukiwania przez organizacje sposobów dążenia do doskonałości. Początkowo działania te były realizowane przez organizacje biznesowe i koncentrowały się na poprawie jakości

produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Z upływem lat okazało się, że ciągłe doskonalenie przekłada się na poprawę efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw, dlatego działania te zaczęły obejmować coraz większe obszary działalności przedsiębiorstw, prowadząc m. in. do usprawniania realizowanych procesów, a także stały się przedmiotem zainteresowania organizacji nieprodukcyjnych, w tym jednostek administracji publicznej.

W drugiej połowie XX wieku nastąpiły również duże zmiany w sposobie prowadzenia działalności przez administrację publiczną. Wdrożenie koncepcji tzw. „Nowego Zarządzania Publicznego”, a następnie „Publicznego Współzarządzania” doprowadziło do zmiany relacji pomiędzy państwem a obywatelami czy współpracującymi podmiotami – pełnią oni rolę interesariuszy, którzy jednocześnie mają wpływ na decyzje podejmowane przez państwo, jak i stają się beneficjentem działań wynikających z tych decyzji. Powyższa zmiana relacji wpłynęła również na sposoby doskonalenia organizacji publicznych, które muszą poddawać pod dyskusję planowane rozwiązania, uwzględniać uwagi obywateli i innych instytucji, jak również przedstawiać realną ścieżkę rozwoju (przejrzystą i zrozumiałą dla większości interesariuszy).

Działania doskonalące organizację dotyczą różnych obszarów jej funkcjonowania, wykorzystują bogaty dorobek nauk o zarządzaniu w postaci koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, zwanych dobrymi praktykami i przekładają się na poprawę osiągniętych wyników skuteczności i efektywności działania. Jak zatem mierzyć osiągnięty postęp i stymulować go w kierunku uzyskiwania jak najlepszych wyników w relacji do wysiłku włożonego w ciągłe doskonalenie i wykorzystania dysponowanych zasobów?

Odpowiednim rozwiązaniem jest model dojrzałości organizacji, który umożliwia ocenę postępów osiągniętych przez organizację w ramach procesu ciągłego doskonalenia, pod względem rezultatów wdrożenia wybranych dobrych praktyk, tempa wprowadzonych zmian czy poziomu wykorzystywanych środków.

Publikacja została opracowana w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków NCBiR na podstawie zawartej umowy DOB-BIO/11/02/2015 z dn. 22.12.2015 r. 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.

2. Model dojrzałości organizacji

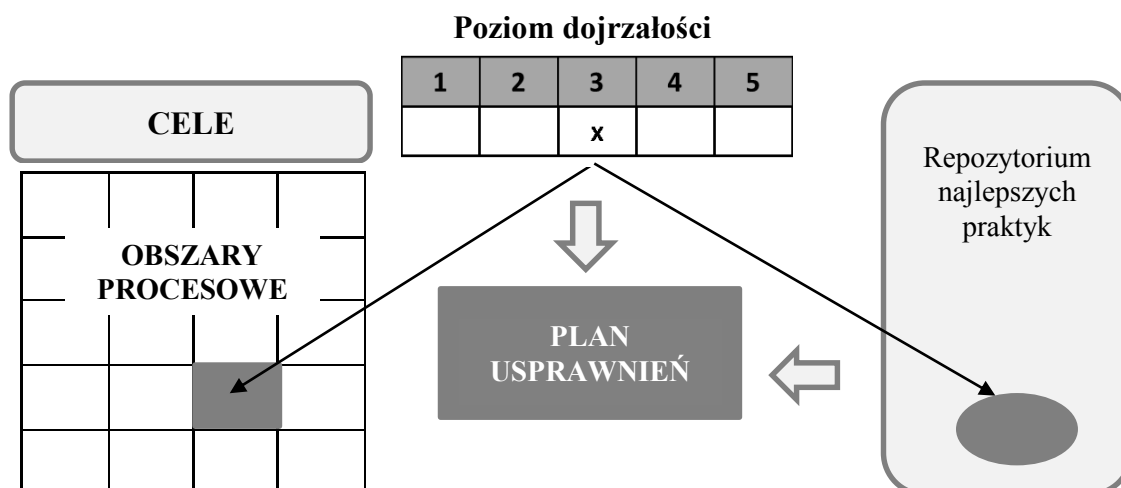
Model dojrzałości organizacji jest definiowany jako **zespół różnorodnych narzędzi i praktyk, które umożliwiają ocenę kompetencji organizacji w zakresie zarządzania** (OGC, 2007), a następnie doskonalenia kluczowych obszarów organizacji, prowadzących do uzyskania założonych celów (przypisanych do poszczególnych poziomów dojrzałości) (Looy,

2014). Doskonalenie organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości stanowi **ewolucyjny proces wdrażania praktyk** – istotnych w określonych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa – rozpoczynając od praktyk podstawowych, prowadzących do usystematyzowania procesów i zapewnienia ich powtarzalności, a doprowadzając do optymalizacji działań podejmowanych przez organizację i skupieniu uwagi na działaniach innowacyjnych (OMG, 2008). Model dojrzałości określa zatem sposób wykorzystania zasobów posiadanych przez organizację poprzez zastosowanie adekwatnych koncepcji, metod i technik, umożliwiających prowadzenie działalności. W związku z tym pełni on **funkcję diagnostyczną i planistyczną** – najpierw za jego pomocą dokonuje się oceny kompetencji organizacji (ocenia poziom wdrożenia poszczególnych praktyk, a w konsekwencji mocne i słabe strony organizacji), a następnie pozwala wyklarować drogę rozwoju poprzez wyznaczenie zakresu praktyk koniecznych do wdrożenia w celu podwyższenia poziomu dojrzałości (Juchniewicz, 2010).

W ramach badań przeprowadzono analizę porównawczą modeli dojrzałości wykorzystywanych w organizacjach biznesowych i administracji (Kosieradzka, Smagowicz, 2016). W opracowaniu zidentyfikowano modele szczegółowe, ściśle powiązane z dziedziną działalności ocenianej organizacji i wykorzystywane w organizacjach biznesowych oraz administracji oraz modele ogólne stosowane w dowolnej organizacji, bez względu na rodzaj jej działalności. Modele szczegółowe stosowane w organizacjach biznesowych dotyczyły obszarów zarządzania produkcją, zarządzania wytwarzaniem oprogramowania, zarządzania jakością oraz zarządzania ryzykiem i ciągłością działania, natomiast modele wykorzystywane w administracji odnosiły się do obszarów zarządzania jakością, zarządzania ryzykiem i ciągłością działania oraz obszaru zarządzania administracją. Modele ogólne natomiast były badane w ramach obszaru zarządzania procesowego, zarządzania projektowego, zarządzania wiedzą oraz zarządzania strategicznego.

Typową strukturę modelu dojrzałości tworzą cztery elementy, których powiązania zostały przedstawione na rysunku 1 (Kosieradzka, 2012):

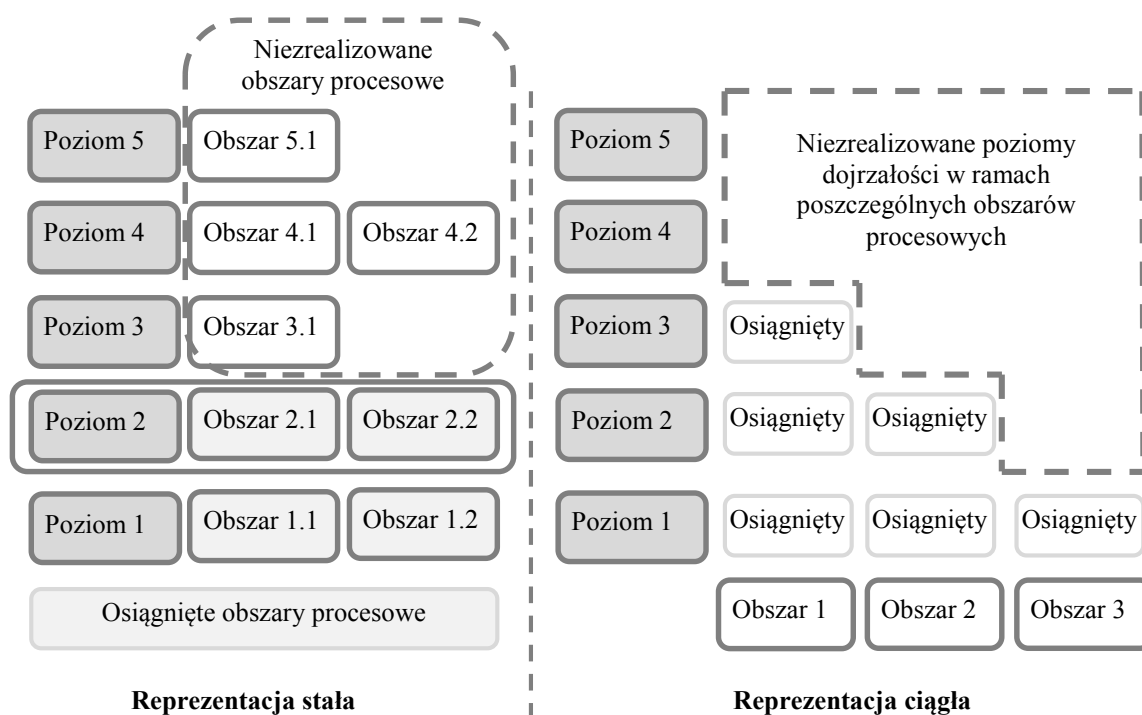
- **poziomy dojrzałości** – stopień dojrzałości danej organizacji wyrażany przez zakres posiadanych przez nią kompetencji i umiejętności,
- **obszary procesowe** – zespół praktyk i działań, których skuteczne stosowanie w danej organizacji prowadzi do osiągnięcia przypisanych celów i zarazem danego poziomu dojrzałości,
- **cele** – wartości przypisane do poszczególnych obszarów procesowych, których spełnienie umożliwia osiągnięcie danego poziomu dojrzałości,
- **zestaw najlepszych praktyk** – zbiór metod i technik, przypisanych do poszczególnych obszarów procesowych, których skuteczna implementacja w działania prowadzone w przedsiębiorstwie pozwoli na spełnienie celów założonych dla poszczególnych obszarów procesowych i uzyskanie określonego poziomu dojrzałości.



Rysunek 1. Ogólna struktura modelu dojrzałości. Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość organizacji określa się zatem poprzez weryfikację spełnienia wymagań wyznaczonych dla poszczególnych obszarów procesowych w powiązaniu ze stopniem wdrożenia praktyk przypisanych do obszarów procesowych i wyrażana jest za pomocą wyznaczonego poziomu dojrzałości. Najczęściej stosowaną skalą ocen w modelach dojrzałości jest skala dyskretna od 1 (poziom najniższy) do 5 (poziom najwyższy).

W ramach dokonywania oceny dojrzałości wyróżnia się dwie reprezentacje modelu: stałą i ciągłą. **Reprezentacja stała charakteryzuje się przypisaniem do każdego poziomu dojrzałości określonej liczby obszarów procesowych** (opisujących poszczególne obszary działalności), których wdrożenie w danej organizacji pozwala na uzyskanie konkretnego poziomu dojrzałości. W działaniu tym należy kierować się zasadą kumulacji, czyli kryterium osiągnięcia danego poziomu dojrzałości jest pozytywna ocena wszystkich obszarów procesowych z danego poziomu (Chrapko, 2010). Przeprowadzenie procesu doskonalenia według reprezentacji stałej pozwala na określenie ścisłego harmonogramu działań, poprzez określenie praktyk spełnionych przez badaną organizację a następnie wyznaczenie praktyk koniecznych do zaimplementowania w ramach dążenia do docelowego poziomu dojrzałości w przyszłości – doskonalenie ma zatem charakter przyrostowy (Chrapko, 2010). **Reprezentacja ciągła umożliwia natomiast usprawnienie wybranych obszarów procesowych, kluczowych z punktu widzenia organizacji.** W procesie doskonalenia każdy z obszarów procesowych oceniany jest indywidualnie według przyjętej skali dojrzałości (Chrapko, 2010), w związku z tym organizacja zyskuje dużą elastyczność w doborze działań. W zależności od posiadanych środków oraz przyjętych celów rozwoju może skupić się na implementacji najlepszych praktyk z wybranej dziedziny. Główne różnice w strukturze modelu dojrzałości zbudowanego według reprezentacji stałej i ciągłej zostały przedstawione na rys. 2.



Rysunek 2. Schemat reprezentacji stałej i ciągłej. Źródło: opracowanie własne.

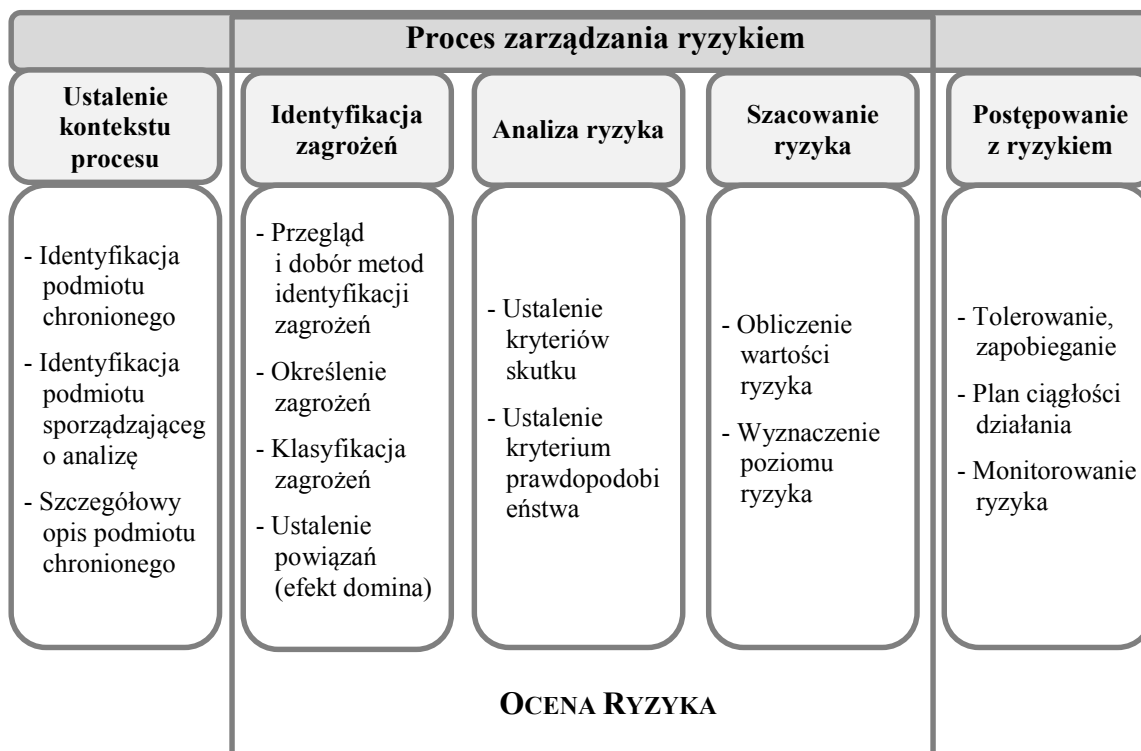
3. Identyfikacja obszarów procesowych modelu dojrzałości dla publicznego zarządzania kryzysowego

Zarządzanie kryzysowe zostało zdefiniowane jako działalność „... która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej” (Ustawa o zarządzaniu kryzysowym (DzU z 2017 r. poz. 209 z późn. zm.). Działania podejmowane w ramach zarządzania kryzysowego skupiają się na zapobieganiu wystąpieniu potencjalnego zagrożenia, jak również minimalizowaniu lub eliminowaniu skutków ich wystąpienia, w związku z tym mogą zostać wpisane w proces zarządzania ryzykiem, składający się z pięciu podprocesów (Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki, 2016):

- **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 3.



Rysunek 3. Schemat procesu zarządzania ryzykiem. Źródło: na podstawie (Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki, 2016).

Obszary procesowe modelu dojrzałości odpowiadają kluczowym czynnikom oceny organizacji w zakresie uzyskanej przez nią dojrzałości. W obszarze publicznego zarządzania kryzysowego priorytetowe z punktu widzenia organizacji są wszelkie działania podejmowane przez organy administracji publicznej ukierunkowane na zapewnienie bezpieczeństwa narodowego.

Wymienione elementy procesu zarządzania ryzykiem wskazują kierunek badania dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego. Skuteczna identyfikacja zagrożeń, oszacowanie związanego z nimi ryzyka a następnie określenie działań eliminujących bądź minimalizujących skutki wystąpień tych zagrożeń będą w największym stopniu wpływały na zapewnienie bezpieczeństwa narodowego. W związku z tym to właśnie te obszary – opisujące **kompetencje organizacji w aspekcie zarządzania kryzysowego a zarazem stanowiące podprocesy w przedstawionym procesie zarządzania ryzykiem** – będą stanowiły **obszary procesowe modelu dojrzałości**. Ocena dojrzałości natomiast będzie polegała na zbadaniu stopnia przygotowania organizacji do realizacji poszczególnych podprocesów.

Z wcześniejszych badań własnych (Smagowicz, 2017) wynika, że większość obszarów procesowych występujących w modelach dojrzałości jest ściśle powiązana z dziedziną, dla której model został stworzony, jednakże istnieją obszary „uniwersalne” – występujące w większości modeli dojrzałości, bez względu na zakres działalności organizacji podlegający ocenie.

We wspomnianych badaniach zidentyfikowano powtarzalność trzech obszarów procesowych, takich jak „przywództwo”, „partnerstwo” oraz „relacje z pracownikami”. Wskazane obszary uwzględniają w dokonywanej ocenie dojrzałości aspekty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i relacjami z klientami (interesariuszami). Nie wpływają one w sposób bezpośredni na usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem (skutecznej identyfikacji zagrożeń czy stosowania zaawansowanych metod oceny ryzyka), jednakże prowadzą do rozwoju procesów wspomagających działania podejmowane w ramach zarządzania kryzysowego. W związku z tym wymienione trzy obszary zostaną włączone do obszarów procesowych budowanego modelu.

4. Struktura repozytorium dobrych praktyk w modelu dojrzałości dla publicznego zarządzania kryzysowego

Definicja „najlepszej praktyki” jest na tyle szeroka, że obejmuje swoim zakresem zarówno znane i szeroko stosowane metody (sposoby postępowania w rozwiązywaniu problemów), różnego rodzaju dokumenty i procedury (opisujące wytyczne, założenia) jak również zasady, którymi należy się kierować w danym działaniu. W modelach dojrzałości organizacji wykorzystywane są **różnorodne praktyki, których przypisanie do poszczególnych obszarów procesowych stanowi podstawę do zbudowania skali dojrzałości**. Dokonując oceny organizacji należy określić zakres praktyk wdrożonych w organizacji – ocena ta stanowi punkt wyjścia do określenia obecnego poziomu dojrzałości, a następnie określenia drogi doskonalenia organizacji poprzez opracowanie harmonogramu wdrożenia „brakujących” praktyk w odpowiedniej kolejności. Identyfikując najlepsze praktyki, wykorzystywane w modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego, skorzystano z opracowań, zawierających klasyfikację narzędzi stosowanych w różnych obszarach zarządzania:

- klasyfikacja metod i technik organizatorskich (Lis, 1999),
- klasyfikacja metod stosowanych w zarządzaniu jakością (Łuczak, Matuszak-Flejszman, 2007),
- klasyfikacja metod stosowanych w procesie oceny ryzyka na podstawie normy ISO 31010,

- klasyfikacja norm i standardów z zakresu zarządzania ryzykiem (Kosieradzka, Zawila-Niedzwiecki, 2016),
- klasyfikacja metod wykorzystywanych w procesie foresightu, dedykowanych do wykorzystania w procesie zarządzania ryzykiem (Skomra, 2015),
- klasyfikacja metod twórczego myślenia (Kosieradzka, 2013),
- wykaz dobrych praktyk stosowanych w metodykach zagranicznych (Ostrowska, Wiśniewski, 2016),
- wykaz dobrych praktyk możliwych do zastosowania w procesie zarządzania ryzykiem (Kąkol, Smagowicz, w druku),
- akty prawne i normy (www.sjp.pl).

Przedstawione powyżej opracowania stały się punktem wyjścia do identyfikacji narzędzi możliwych do wykorzystania w ramach modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego. Wybrane praktyki wchodzące w skład repozytorium zostały sklasyfikowane według 11 grup:

- Akty prawne.
- Normy.
- Ogólnokrajowa dokumentacja z zakresu zarządzania ryzykiem.
- Metody ciągłego doskonalenia.
- Metody wykorzystywane w procesach foresightu.
- Metody oceny ryzyka.
- Metody organizatorskie.
- Metody statystyczne.
- Metody twórczego myślenia.
- Metody zarządzania jakością.
- Zasady zaczerpnięte z metodyk międzynarodowych określających sposób postępowania, wytyczne w procesie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym.

W tabeli 1 zostały przedstawione opisane grupy praktyk wraz z przykładami praktyk wykorzystanych w modelu dojrzałości.

Tabela 1.

Przykłady praktyk wykorzystanych w modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego

Grupa praktyk	Przykłady praktyk
Akty prawne	<ul style="list-style-type: none"> • Ustawy, np. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, • Rozporządzenia, np. Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie planów ochrony infrastruktury publicznej, • Zarządzenia, np. Zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wykazu przedsięwzięć i procedur systemu zarządzania kryzysowego.
Normy i standardy	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 31010, • BSI – Threat Catalogues, • ISO 13335-3.

cd. tabeli 1.

Ogólnokrajowa dokumentacja z zakresu zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, • Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, • Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej.
Metody ciągłego doskonalenia	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen, • 5S, • TOC.
Metody wykorzystywane w procesach foresightu	<ul style="list-style-type: none"> • metoda SWOT, • mapowanie interesariuszy, • debata publiczna.
Metody oceny ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • analiza drzewa zdarzeń, • analiza scenariuszowa, • analiza „co jeśli?”.
Metody organizatorskie	<ul style="list-style-type: none"> • ankieta, • wywiad, • lista pytań kontrolnych.
Metody twórczego myślenia	<ul style="list-style-type: none"> • burza mózgów, • mapa myśli, • diagram Ishikawy.
Metody statystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • analiza Markova, • analiza Bayesa, • symulacja Monte Carlo.
Metody zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none"> • FMEA, • Cykl Deminga PDCA + SDCA.
Zasady z metodyk międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> • Analizy średnio i długoterminowe (5-25 lat), • podział zbudowanych scenariuszy na realne i rozwojowe, • uwzględnienie trendów zagrożeń tj.: osłabienie, nasilenie, stabilizacja.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione narzędzia i metody, wchodzące w skład repozytorium najlepszych praktyk, umożliwiają dokonanie oceny organizacji w zakresie kompetencji związanych z zarządzaniem kryzysowym. Poszczególne praktyki są przyporządkowane do zidentyfikowanych obszarów procesowych i zarazem do poziomu dojrzałości, uwarunkowanego poziomem zaawansowania, skalą trudności w zastosowaniu danego narzędzia. Przykładowo do poziomu 1 (najniższego) powinny być zakwalifikowane praktyki niosące ogólne informacje o ocenianych kompetencjach, łatwe do zaimplementowania praktycznie przez każdego członka zespołu oceny ryzyka. Natomiast do poziomu 5 (najwyższego) powinny być zakwalifikowane praktyki zaawansowane, wymagające wiedzy specjalistycznej (do zespołu powinien zostać powołany ekspert) zarówno do przeprowadzenia oceny daną metodą jak również do interpretacji wyników, uzyskanych w ramach jej zastosowania.

W opracowywanym modelu, wzorem innych modeli dojrzałości, zostanie zastosowany podział repozytorium najlepszych praktyk na praktyki ogólne i specyficzne. **Praktyki ogólne** prowadzą do osiągnięcia ogólnych celów modelu i są wykorzystywane w kilku obszarach procesowych. Natomiast **praktyki specyficzne** prowadzą do spełnienia specyficznych celów modelu i są przypisane do wybranego, konkretnego obszaru procesowego (Chrapko, 2010). Przedstawiony podział obowiązuje w jednym z najczęściej przywoływanych modeli dojrzałości Capability Maturity Model Integration (CMMI), jak również został wprowadzony w modelach dojrzałości opracowanych w latach późniejszych, np. BPMM opracowany przez OMG (OMG,

2008), Model Zarządzania Produktywnością (Kosieradzka, 2012). W przedstawionym modelu dojrzałości zdecydowano się na podział zidentyfikowanych praktyk na praktyki ogólne i specyficzne, według następujących kryteriów:

- **Praktyki ogólne** zostały zdefiniowane jako metody i narzędzia, stosowane w ramach działań podejmowanych w poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym, bez względu na cechy charakterystyczne jednostki administracji publicznej, dla której podejmowane są działania planowania cywilnego.
- **Praktyki specyficzne** oznaczają metody i narzędzia wykorzystywane w ściśle określonym obszarze procesu zarządzania ryzykiem bądź takie, które będą wykorzystywane w wybranych jednostkach administracji publicznej ze względu na posiadane przez nie charakterystyki.

Wykaz praktyk z podaniem przykładów zakwalifikowania praktyki jako ogólnej i specyficznej został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2.

Przykłady praktyk w podziale na praktyki ogólne i specyficzne

Najlepsze praktyki	Praktyka ogólna	Praktyka specyficzna
Akty prawne dotyczące tematyki zarządzania kryzysowego	Ustawa o zarządzaniu kryzysowym	
Normy z zakresu zarządzania ryzykiem i innych obszarów zarządzania	PN-ISO 31000:2012	PN-ISO/IEC 27001:2007
Ogólnokrajowa dokumentacja z zakresu zarządzania ryzykiem	Plany Zarządzania Kryzysowego	Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej
Standardy	Metodyka M_o_R	BSI – Threat Catalogues
Metody ciągłego doskonalenia	Kaizen	TOC
Metody foresight	Metoda SWOT	Modelowanie i symulacje
Metody oceny ryzyka	Analiza muchy	Analiza drzewa błędów
Szczegółowe metody oceny ryzyka		Metoda DOW Index
Metody organizatorskie	Rejestracja danych z wcześniej dokonanych ocen ryzyka	Wywiad ustrukturalizowany
Metody statystyczne		Symulacja Monte Carlo
Metody twórczego poszukiwania rozwiązań	Burza mózgów	Wykres Ishikawy
Metody zarządzania jakością	FMEA	
Zasady zaczerpnięte z metodyk międzynarodowych	Określenie wpływu na społeczeństwo i badaną organizację	Wykorzystanie modeli numerycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Klasyfikacja zidentyfikowanych praktyk została oparta o użyteczność danej praktyki w jednym bądź wielu obszarach, jak również konieczność jej zastosowania we wszystkich bądź wybranych jednostkach administracji publicznej. Przykładowo wybrana metoda oceny ryzyka – „analiza muchy” – może być stosowana w kilku obszarach zarządzania ryzyka (ustalenia kryterium skutków czy prawdopodobieństwa) i jest szeroko znana oraz stosowana w jednostkach administracji publicznej. Natomiast metody oceny ryzyka pożarowego i wybuchowego (np. metoda DOW Index, metoda MOND Index) będą już stosowane w wybranych jednostkach terytorialnych, których warunki środowiska naturalnego bądź

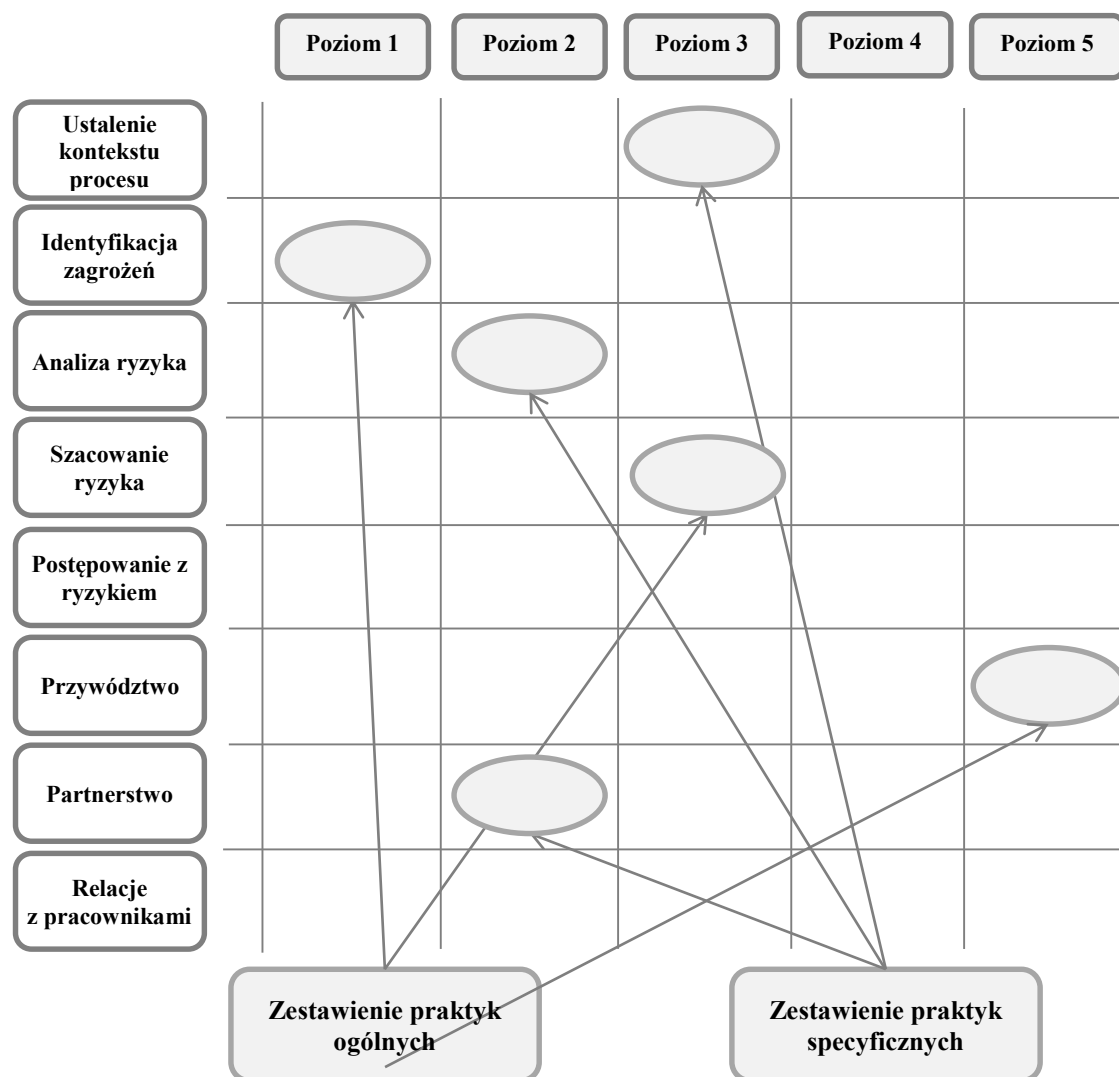
usytuowane obiekty infrastruktury krytycznej wymagają zastosowania metod bardziej szczegółowych.

5. Poziomy dojrzałości

W ramach stworzonego modelu dojrzałości autorki zdecydowały się na budowę modelu w reprezentacji ciągłej. Oznacza to, że zidentyfikowane obszary procesowe będą oceniane w sposób indywidualny w przyjętej 5-stopniowej skali dojrzałości (poziom 1 – poziom najniższy, poziom 5 – poziom najwyższy).

- Poziom 1 – **procesy realizowane skutecznie** – są osiągnane cele, ale procesy są realizowane w sposób niepowtarzalny i nieprzewidywalny, przez co ich kontrola na poszczególnych etapach jest niemożliwa.
- Poziom 2 – **procesy zarządzane** – cele zarządzania kryzysowego są osiągnane w wyniku realizacji wcześniej ustalonych planów, a sam przebieg procesów jest nadzorowany pod kątem zgodności z planem.
- Poziom 3 – **procesy zdefiniowane** – cele zarządzania kryzysowego są osiągnane w procesach zdefiniowanych (opisanych) zgodnie z wymaganiami podejścia procesowego.
- Poziom 4 – **procesy zarządzane ilościowo** – dla poszczególnych procesów oraz ich części składowych zostały ustanowione cele ilościowe i jakościowe, a także narzędzia pozwalające na kontrolę ich wykonania.
- Poziom 5 – **procesy optymalizowane** – procesy są w sposób ciągły usprawniane i adaptowane do zmieniających się warunków funkcjonowania i strategii organizacji.

Propozycja ogólnej struktury modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego została przedstawiona na rysunku 4.



Rysunek 4. Struktura modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego. Źródło: opracowanie własne.

Organizacje znajdujące się na najniższym poziomie dojrzałości będą stosowały praktyki podstawowe, ogólne. Na przykład identyfikacja zagrożeń będzie odbywała się na podstawie standardowej listy kontrolnej zawierającej z góry określone zagrożenia. Jednostki na wyższym poziomie dojrzałości wykorzystują metody takie jak: analiza interesariuszy, metody pobudzania kreatywności (np. burza mózgów, myślenie lateralne, wykres Ishikawy itp.), metody eksperckie czy panele eksperckie. Natomiast organizacje charakteryzujące się dojrzałością na najwyższym poziomie będą zdolne dobrać do poszczególnych zagrożeń najlepsze (optymalne) metody ich identyfikacji i analizy ryzyka. W przypisaniu praktyk do poszczególnych poziomów dojrzałości należy wziąć również pod uwagę kolejność wdrażania poszczególnych praktyk z uwagi na stopień ich zaawansowania (szeroko znane praktyki, których zastosowanie nie wymaga wiedzy specjalistycznej, powinny być zaimplementowane jako pierwsze) bądź wiążące ich relacje. Przykładowo zastosowanie zaawansowanej metody oceny ryzyka wymaga powołania eksperta do zespołu oceny ryzyka (w celu zapewnienia prawidłowego zastosowania metody oraz interpretacji wyników),

co sprawia, że obszar „ustalenia kontekstu procesu” oraz „analizy ryzyka” są ze sobą powiązane i powinny znajdować się na zbliżonym poziomie dojrzałości.

6. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono założenia modelu dojrzałości organizacji dedykowanego dla obszaru publicznego zarządzania kryzysowego. Pokazano strukturę modelu oraz kluczowe obszary procesowe, na podstawie których należy dokonać oceny. Zidentyfikowano również zestaw praktyk ogólnych i specyficznych. Przypisanie poszczególnych praktyk do obszarów procesowych oraz umieszczenie ich w skali dojrzałości (na podstawie poziomu zaawansowania danej metody) umożliwiają określenie poziomu dojrzałości danej organizacji. Ten aspekt modelu dojrzałości dla publicznego zarządzania kryzysowego będzie przedmiotem dalszych badań.

Bibliografia

1. Chrapko, M. (2010). *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*. Warszawa: PWN.
2. Juchniewicz, M. (2010). Dojrzałość projektowa organizacji jako narzędzie doskonalenia procesów zarządzania projektami. W S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką* (pp. 287-305). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
3. Kąkol, U., Smagowicz, J. (2018). Analiza dobrych praktyk wykorzystywanych w publicznym zarządzaniu kryzysowym. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*.
4. Kosieradzka, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (red.) (2016). *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*. Kraków-Legionowo: Edu-Libri.
5. Kosieradzka, A. (2012). *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
6. Kosieradzka, A. (2016). *Dojrzałość i doskonałość organizacji*. Referat prezentowany na konferencji „120 lat naukowego zarządzania, wnioski dla gospodarki i administracji”. Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.
7. Kosieradzka, A. (red.) (2013). *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Kraków-Warszawa: Edu-Libri.
8. Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2016). Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji. W M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje*

- zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego.* Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
9. Lis, S. (red.) (1999). *Vademecum produktywności.* Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
 10. Looy, A. (2014). *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity.* Berlin-Heidelberg: Springer International Publishing.
 11. Łuczak, J., Matuszak-Flejszman, A. (2007). *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy.* Poznań: Quality Progress.
 12. OGC, (2007). *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków.*
 13. OMG (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM).*
 14. Ostrowska, T., and Wiśniewski, M. (2016). Wyzwania i dobre praktyki zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej. W M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego* (pp. 111-123). Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
 15. Skomra, W. (red.) (2015). *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby systemu zarządzania kryzysowego RP.* Warszawa: Bel Studio SP. z o.o.
 16. Smagowicz, J. (2017). Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego. *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”*, 4, 251-264.
 17. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU z 2017 r. poz. 209 z późn. zm.).
 18. www.badaniastatystyczne.pl, 2017.06.19.
 19. www.sjp.pl, 2017.06.19.