

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wrocławska

ODPORNOŚĆ SWOISTA ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule, na bazie przyjętej definicji pojęcia odporności organizacji, wskazano elementy składające się na system odporności organizacji (granice organizacji, odporność nieswoista, odporność swoista). W szczególności przedmiotem szczegółowego opisu stał się podsystem odporności nabytej (swoistej). Omówiono czynny i bierny sposób kształtowania odporności swoistej. Wskazano dwa zasadnicze elementy podsystemu odporności swoistej organizacji kształtowanej w sposób czynny.

Słowa kluczowe: kryzys organizacji, odporność organizacji, granice organizacji, odporność swoista, odporność nieswoista, zarządzanie kryzysowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.30

1. Wstęp

Duża złożoność otoczenia i bardzo szybkie tempo jego zmian są istotnym wyzwaniem dla niezakłóconego, trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Organizacje, które funkcjonują bez popadania w kryzysy, są dziś raczej wyjątkiem niż regułą. Można jednak zauważyć, że niektóre z nich cechują się pewną odpornością na kryzys – potrafią przetrwać, odwrócić negatywne tendencje i wrócić na ścieżkę wzrostu. Zdolność ta jest cechą immanentnie związaną z organizacją. Interesujące zatem wydaje się wyjaśnienie, jakie mechanizmy tworzą system odpornościowy organizacji. Przez analogię do naturalnego systemu immunologicznego w systemie odpornościowym organizacji można wyróżnić przynajmniej trzy, ściśle powiązane i współzależne, wielowymiarowe podsystemy odpowiadające granicom organizacji, odporności nieswoistej i swoistej organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podsystemu odporności swoistej (nabytej) organizacji. Należy jednak zacząć od krótkiego objaśnienia pojęcia odporności organizacji i przedstawienia struktury systemu odporności organizacji.

2. Pojęcie i struktura systemu odporności organizacji

Pojęcie odporności nabiera bliższego znaczenia dopiero po określeniu dziedziny, do której się odnosi. Może być definiowane w stosunku do organizmów żywych, przedmiotów nieożywionych oraz podmiotów i systemów społecznych. Pod pojęciem tym najczęściej rozumiana jest zdolność nieulegania (niepodatność) bądź zdolność przeciwstawiania się (radzenia sobie, przetrwania, rozwoju) stresowym warunkom otoczenia. W odniesieniu do organizacji pojęcie odporności bywa używane nie tylko w ujęciu ogólnym (mówi się wtedy o odporności organizacji), ale także w odniesieniu do konkretnych aspektów funkcjonowania organizacji poprzez wskazanie czynnika, na który organizacja ma być odporna (np. odporność organizacji na korupcję czy zmiany). W niniejszej pracy pojęcie odporności organizacji utożsamiane jest z pojęciem odporności organizacji na kryzys¹. Zdaniem M. Romanowskiej „odporność przedsiębiorstwa na kryzys to długookresowa zdolność rozwojowa i dobra kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa utrzymująca się mimo zmian warunków zewnętrznych” [Romanowska 2012, s. 127]. W niniejszym artykule jest ona rozumiana jako:

- „pewna właściwość organizacji umożliwiająca jej przetrwanie i zrównoważony rozwój, którą buduje z jednej strony niepodatność, niewrażliwość organizacji na oddziaływanie czynników kryzysogennych, umożliwiająca unikanie problemów i trudności, z drugiej zaś zdolność do przeciwstawiania się oddziaływaniu tych czynników (tj. zdolność reakcji organizacji na ich występowanie, bez względu na miejsce ich lokalizacji (zewnętrzne, wewnętrzne), tj. w istocie
- zdolność organizacji do zachowania swojej integralności (przetrwania) i poprawnego (satisfakcjonującego) działania w czasie oddziaływania nań czynników kryzysogennych, lub
- stan organizacji uwarunkowany całokształtem procesów zarządczych mających na celu przywrócenie integralności jej środowiska wewnętrznego (tj. w istocie zapewnienia trwałości i zrównoważonego rozwoju), naruszonej przez czynniki natury kryzysogennej” [Zabłocka-Kluczka 2012, s. 95].

¹ Nie ma zgody co do definicji kryzysu organizacji powszechnie uznawanej za obowiązującą. Większość autorów przyjmuje, że kryzys organizacji znamionuje sytuację trudną, stan, w którym działanie organizacji natrafia na istotne przeszkody, a realizacja jej celów jest zagrożona. Często podkreśla się, że o kryzysie może być mowa tylko wtedy, jeśli zagrożenie to dotyczy realizacji priorytetowych, podstawowych celów organizacji [Krystek 1987, s. 6-7; Slatter, Lovett 2001, s. 45; Wawrzyniak 1985, s. 38-39; Zimmewicz 1990, s. 223] i towarzyszą mu ograniczone zdolności organizacyjne do przezwyciężenia zaistniałego stanu [Slatter, Lovett 2001, s. 45; Wawrzyniak 1985, s. 38-39]. Zdaniem Ch.F. Hermanna, kryzys organizacji charakteryzowany jest przez trzy wymiary: zaskoczenie, silne zagrożenie i krótki czas na podjęcie decyzji [Wawrzyniak 1985, s. 58-61]. Coraz częściej dziś jednak podkreśla się, że choć bez wątpienia kryzys stanowi swoisty przełom w działalności organizacji, to jednak – poza sporadycznymi przypadkami zaskoczenia strategicznego – nie pojawia się nagle. Z reguły narasta stopniowo, czasami wręcz systematycznie, jako wynik wielu zdarzeń powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi. Bezspornie zatem kryzys organizacji należy rozpatrywać jako rezultat i kontynuacja poprzedzającego go negatywnego procesu rozwoju [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 916-927].

Podobnie jak w przypadku organizmów żywych także organizacje charakteryzują się różnym stopniem odporności na kryzys. Część mechanizmów odpornościowych wykształca się samoistnie wraz z rozwojem i doświadczeniami organizacji zdobywanymi w trakcie jej „gry rynkowej”, część zaś może być świadomie kształtowana przez kierownictwo organizacji. System odporności organizacji, przez analogię do naturalnego systemu immunologicznego, można obrazować jako trójwarstwowy model, w którym:

- granice organizacji (odpowiadające barierom zewnętrznym, fizycznym i biochemicznym) można traktować jako swego rodzaju przestrzeń relacji organizacji z otoczeniem; z punktu widzenia pojęcia odporności organizacji ważny będzie nie tyle sam fakt istnienia granic, ale przede wszystkim ich kształt („przepuszczalność”), procesy ich modyfikacji oraz dostosowanie granic do dynamiki zmian otoczenia i przyjętego modelu biznesu [Zabłocka-Kluczka 2013];
- mechanizm odporności nieswoistej (wrodzonej), wynikający z atrybutów (cech) samej organizacji;
- mechanizm odporności swoistej (nabytej), tworzony przez ukierunkowane działania z założenia dążące do unikania, eliminacji bądź kompensacji wpływu czynników kryzysogennych (utożsamiany może być z szeroko rozumianym aktywnym i reaktywnym zarządzaniem kryzysowym),

tworzą ściśle powiązane i współzależne, wielowymiarowe podsystemy [Zabłocka-Kluczka 2012, s. 89-101]. Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest ostatni z tych podsystemów (oraz składające się nań komponenty), w sposób nieco sztuczny wyizolowany spośród pozostałych.

3. Elementy podsystemu odporności swoistej

Literalnie rzecz biorąc, w naturalnym układzie odpornościowym odporność swoista rozwija się (w sposób czynny lub bierny) dopiero po kontakcie z patogenem. Tę część układu odpornościowego charakteryzuje wysoka specyficzność reakcji i zdolność do zapamiętywania patogenów, dzięki czemu w przypadku kolejnego kontaktu reakcja jest szybka i ściśle ukierunkowana. W odniesieniu do organizacji analogia jest tu zatem dosyć swobodna i odnosi się raczej do zamierzonego, świadomego charakteru reakcji, niezależnie od tego, czy będzie ona miała charakter wtórny (po wystąpieniu kryzysu), czy wyprzedzający (zanim się on pojawi). Dokładne przeniesienie rozwiązań oznaczałoby tu bowiem zawężenie tylko do działań zarządczych podejmowanych po wystąpieniu kryzysu i pominięcie całej sfery związanej z antycypowaniem i unikaniem bądź przygotowywaniem się do niechcianych zjawisk kryzysowych. Aczkolwiek historycznie obszar reagowania rozwijał się jako pierwszy, dziś wiadomo już, że równie duże (jeśli nie większe) znaczenie ma obszar prewencji zjawisk kryzysowych. Działania antykryzysowe podejmowane dopiero na etapie eskalacji kryzysu i mające charakter doraźnych, nieprzemyślanych przedsięwzięć zazwyczaj charakteryzują się stosunkowo niską skutecznością i często za-

miast do odnowy prowadzą do ograniczenia potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, a więc też paradoksalnie do obniżenia odporności organizacji. Z uwagi na pewne różnice między organizacją a organizmem żywym zasady funkcjonowania podsystemu odporności swoistej będą zatem nieco inne niż w przypadku naturalnego systemu immunologicznego. Przede wszystkim zaliczy się tu także mechanizmy, które będą służyły eliminacji przewidywanych dopiero (a nie już występujących) zagrożeń, po drugie zaś – z uwagi na swoistość i unikalność zjawisk kryzysowych – nie można będzie zagwarantować, że wypracowane, „sprawdzone” mechanizmy zapewnią sukces w przypadku kolejnego kryzysu o takiej samej etiologii. Ponadto należy podkreślić, że sukces w walce z kryzysem będzie można osiągnąć, stosując zupełnie nowe, odmienne od przyjmowanych dotychczas rozwiązania.

W odniesieniu do organizmów żywych przyjmuje się, że odporność swoista może się kształtować w sposób czynny lub bierny². Z punktu widzenia organizacji szczególnie istotny wydaje się ten pierwszy. Jest on wynikiem wcześniejszych doświadczeń organizacji (przebytego kryzysu) bądź podejmowanych działań prewencyjnych (w tym np. treningu), zawsze jednak wynika z decyzji i działań kierownictwa organizacji. Odporność bierna zawdzięczana jest natomiast działaniom podejmowanym przez interesariuszy organizacji, będących uczestnikami zjawisk kryzysowych organizacji, w których interesie (z różnych przyczyn) leży jej przetrwanie (można tu wskazać m.in. takie formy aktywności, jak odroczenie spłaty lub umorzenie części zobowiązań przez wierzycieli czy rozwiązania systemowe podejmowane na szczeblu państwowym, tj. interwencjonizm państwowy). O ile jednak w odporności czynnej efekt może utrzymywać się przez dłuższy czas, o tyle w biernej organizacja czuć się może „odporna” na kryzys jedynie tak długo, jak długo jest w stanie zapewnić sobie przychyłność i współdziałanie swoich interesariuszy. Ten poziom odporności jest więc w dużym stopniu implikowany kapitałem relacyjnym (umiejętnością budowania relacji z interesariuszami), a więc czynnikiem lokowanym w obszarze odporności nieswoistej. Przedmiotem opisu dalszej części pracy będzie odporność swoista kształtowana w sposób czynny.

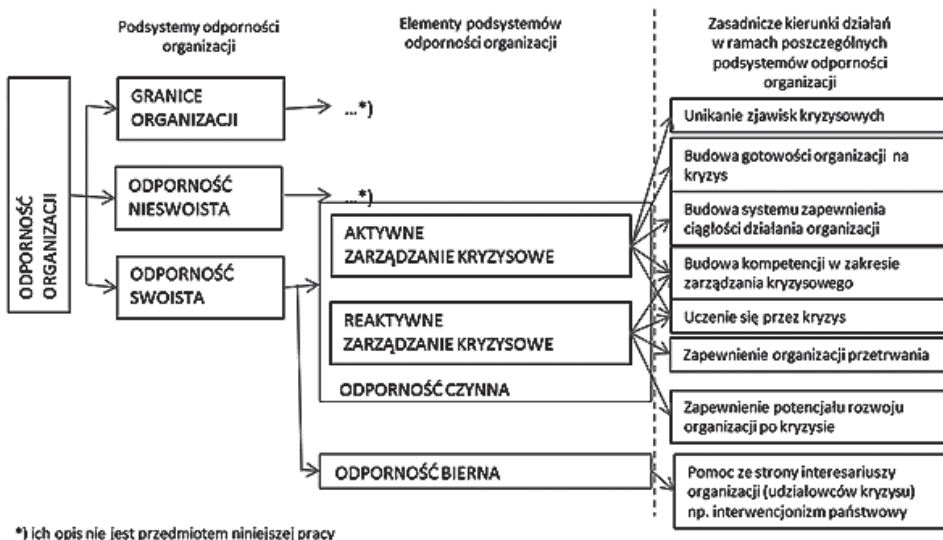
Odporność czynna organizacji będzie się zatem rozwijała się stopniowo, w miarę podejmowania przez kadrę kierowniczą organizacji świadomych działań zmierzających do:

- zabezpieczenia organizacji przed wystąpieniem kryzysu (unikania kryzysu), co w zamierzeniu ma uczynić ją mniej podatną/wrażliwą, a – w sytuacji idealnej – niepodatną, niewrażliwą na oddziaływanie czynników kryzysogennych;

² Odporność swoista (nabyta) organizmów żywych może być czynna (mechanizm ten polega na wytwarzaniu pod wpływem antygeny przeciwciał i na ich działaniu), w tym ukształtowana w sposób naturalny (np. po przebyciu choroby) lub sztuczny (dzięki szczepieniom), oraz bierna, która również może być naturalna (i jest wynikiem przechodzenia przeciwciał z matki do płodu lub z mleka do noworodka) lub sztuczna (tę osiągnąć można po podaniu surowicy odpornościowej np. przeciwżółcowej) [Encyklopedia Powszechna PWN 1985, s. 347].

- przeciwstawiania się oddziaływaniu czynników kryzysogennych (eliminacji bądź kompensacji ich wpływu), co ma zapewnić organizacji zdolność do zachowania integralności (przetrwania) i poprawnego (satisfakcjonującego) działania w czasie ich oddziaływania.

Działania te nazywane są zarządzaniem kryzysowym. W najbardziej ogólnym ujęciu obejmują one „wszystkie aspekty zarządzania przed pojawieniem się, w okresie trwania i po ustąpieniu sytuacji kryzysowej” [Krzakiewicz 2008, s. 31] – ustalając tym samym ramy organizacyjne – i rozumiane są jako „ciągły i systematyczny proces identyfikowania, analizowania i radzenia sobie z kryzysami [...] przez zastosowanie praktyk zarządzania” [Wang 2009, s. 446]. Z uwagi na cel i czas podjęcia działań można zatem mówić o zarządzaniu antykryzysowym, podejmowanym zanim wystąpi kryzys, którego celem jest unikanie kryzysów, względnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie (aktywne zarządzanie kryzysowe) i o zarządzaniu w kryzysie, którego celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia, tj. niedopuszczanie do bankructwa (reaktywne zarządzanie kryzysowe) [Bieńkowska i in. 2005, s. 25-32]. W obrębie zarządzania kryzysowego mamy zatem do czynienia ze swoistą dychotomią: z aktywnym i reaktywnym zarządzaniem kryzysowym. Będą one w istocie konstytuowały dwa zasadnicze elementy podsystemu odporności swojej organizacji kształtowanej w sposób czynny (rys. 1).



Rys. 1. Elementy podsystemu odporności swojej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowane jest na przelamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych, tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły. Jego zadania polegają na „odpieraniu ostrych kryzysów w przedsiębiorstwie lub łagodzeniu ich nieuniknionych (destrukcyjnych) skutków” [Krystek 1987, s. 106]. R. Gigliotti i J. Ronald definiują je jako „zdolność organizacji do szybkiego, skutecznego i efektywnego radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami, tj. redukcji zagrożenia dla życia i bezpieczeństwa ludzi, ograniczenia strat przedsiębiorstwa i negatywnego wpływu skutków kryzysu na działalność organizacji” [Pheng 1999, s. 232, za: Gigliotti, Ronald 1991]. K. Krzakiewicz z kolei określa je mianem „nadzwyczajnego zarządzania, zarządzania w nadzwyczajnych lub katastrofalnych warunkach, zapewniającego ciągłość produkcji” [Krzakiewicz 2008, s. 31].

W ostatnich latach obserwuje się zmianę priorytetów w zakresie zarządzania kryzysowego i przeniesienie akcentu z walki z kryzysem na jego antycypację i zapobieganie mu. Zarządzanie kryzysowe powinno być przede wszystkim rozumiane jako proces zmierzający do zapobiegania kryzysom bądź łagodzenia skutków tych, którym nie da się zapobiec [Smith 2005, s. 312]. Liczne doniesienia literaturowe wskazują, że działania prewencyjne, w tym planowanie na wypadek kryzysu, są kluczowym elementem zarządzania kryzysowego i odgrywają decydującą rolę w przewyciężaniu kryzysów [Cloudman, Hallahnan 2006, s. 368; Heath 1998, s. 140; Jaques 2007, s. 151]. Podkreślana jest zatem konieczność przyjęcia postawy aktywnej, a nie biernego wyczekiwania. Aktywne zarządzanie kryzysowe to „skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie, czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono” [Krystek 1987, s. 106]. Ma charakter ofensywny i ukierunkowane jest na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Jak podkreśla U. Krystek, zadanie aktywnego zarządzania kryzysowego polega przede wszystkim na tym, aby „przez wyprzedzenie myślowe i zorientowaną na przyszłość kompensację lub wczesne rozpoznanie oraz zwalczanie prewencyjne w miarę możliwości zapobiegać ewentualnym lub ukrytym, a już istniejącym procesom kryzysu” [Krystek 1987, s. 106]. W ramach aktywnego zarządzania kryzysowego (zarządzania antykryzysowego) poszukuje się również „sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu” [Krzakiewicz 2008, s. 31] w odniesieniu do tych kryzysów, których nie da się uniknąć. W istocie działania te sprowadzają się do przygotowania organizacji na kryzys. Według W.T. Wang’a działania w tym zakresie zmierzają do wyjaśnienia: dlaczego kryzysy występują w świecie organizacji (*crisis management operation-oriented framework*) i jak wpływają na organizację (*crisis management process-oriented framework*) [Wang 2009, s. 447].

4. Wpływ działań w zakresie zarządzania kryzysowego na poziom odporności organizacji

Cykl działań zarządczych w zakresie zarządzania kryzysowego skorelowany jest z różnymi fazami rozwoju zjawisk kryzysowych organizacji. Ze względu na fakt, iż kreują one różne warunki działania organizacji, cele podejmowanych działań i stosowane instrumenty będą się w ramach tych faz znacznie różnić. Wybrane instrumenty zarządzania kryzysowego kształtujące odporność organizacji na tle poszczególnych etapów cyklu zarządzania kryzysowego prezentuje tabela 1.

Reaktywne zarządzanie kryzysowe, obejmujące etapy reagowania, odbudowy i po części także uczenia się, jest formą obrony organizacji, wymuszoną konkretną sytuacją. Odporność organizacji, rozumiana jako zdolność do przetrwania i satysfakcjonującego funkcjonowania, jest z pewnością funkcją decyzji podejmowanych przez kadrę kierowniczą organizacji w tym właśnie gorącym okresie, ale także pewnych rozwiązań wypracowanych wcześniej. Z punktu widzenia budowy odporności organizacji bardzo istotne bowiem wydają się działania na etapie zapobiegania, przygotowania na kryzys, a potem uczenia się, a więc odnoszące się do aktywnego zarządzania kryzysowego. Podkreśla się tu zwłaszcza konieczność analizowania i eliminowania czynników kształtujących podatność organizacji na kryzys w kontekście różnych faz rozwoju zjawisk kryzysowych, budowy kompetencji organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego, weryfikacji poziomu przygotowania organizacji na kryzys oraz „rozwoju instrumentów systemowych, których celem jest minimalizacja zakłóceń wywołanych przez kryzys oraz maksymalizacja efektywności odzyskiwania sprawności przez organizację” [Zamojski 2011, s. 99]. Celem tych działań ma być redukcja niepewności i czasu podejmowania decyzji (tj. w istocie przyspieszenie reakcji organizacji na kryzys, co w pewnym sensie zwiększa poczucie kontroli nad sytuacją), a także antycypacja i rozwój strategii zapewniającej przetrwanie i odbudowę organizacji w czasie kryzysu. Wymienione działania nie gwarantują oczywiście, że organizacja przetrwa kryzys bez żadnego uszczerbku, ale dają pewną odporność i znacznie ułatwiają postępowanie, gdy kryzys już się pojawi, pod warunkiem wszakże, że będą systematyczną, zamierzoną i przemyślaną działalnością organizacji. Istotnym elementem aktywnego zarządzania kryzysowego jest kształtowanie „gotowości” organizacji na kryzys. Wydaje się przy tym, że budowanie przygotowania organizacji na kryzys wymaga czegoś więcej niż tylko ujmowania go w kategoriach zapewnienia ciągłości istnienia (działania) organizacji (Business Continuity Management) i koncentrowania się – co dziś najbardziej popularne – na rozwoju instrumentów (planów, strategii, scenariuszy, procedur, struktur organizacyjnych) na wypadek pojawienia się kryzysu [Elliott i in. 2002, za: Smith 2005, s. 312]. Przygotowanie organizacji na kryzys powinno się również, a może przede wszystkim, w dużej mierze koncentrować na budowaniu odporności nieswoistej organizacji i zmniejszaniu jej podatności na kryzys poprzez kreowanie zbudowanej na zaufaniu kultury organizacyjnej, która zachęca do poszukiwania

Tabela 1. Wybrane instrumenty zarządzania kryzysowego kształtujące odporność organizacji na tle poszczególnych etapów cyklu zarządzania kryzysowego

Faza rozwoju zjawisk kryzysowych	Zanim wystąpi kryzys		Kryzys		Po kryzysie
Etap cyklu zarządzania kryzysowego	Zapobieganie	Przygotowanie	Reagowanie	Odbudowa	Uczenie się
Cel	unikanie kryzysów	przygotowanie organizacji na wystąpienie kryzysu	przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia	przywracanie „normalnych” warunków funkcjonowania organizacji	budowa kompetencji w zakresie zarządzania kryzysowego
Zadania rzeczowe w zakresie zarządzania kryzysowego	wczesne wykrywanie zjawisk kryzysowych (monitorowanie); zapobieganie ich występowaniu	powiększanie sił i środków służących do reagowania w kryzysie; planowanie na wypadek kryzysu	reagowanie na kryzys (budowa strategii zapewniającej przeżycie); zapewnienie ciągłości działania; wytyczenie kierunków odbudowy organizacji	odbudowa i doskonalenie rozwiązań w organizacji	utrwalanie nowych rozwiązań – uczenie się
Warunki działania kreowane przez zjawiska kryzysowe	brak presji czasu brak konieczności szybkiego podejmowania decyzji dosyć duży potencjał organizacji w zakresie przewyżczenia zjawisk kryzysowych		presja czasu: mało czasu na refleksję i naukę niepewność, trudność ustrukturyzowania (zrozumienia) sytuacji natłok, różnorodnych, często nie sprawdzonych informacji wymagania przewyżczania przekraczają wiedzę bazującą na dotychczasowym doświadczeniu, mała tolerancja wobec błędów	brak presji czasu (czas na refleksję jest wypierany przez przekonanie, że należy się koncentrować na sprawach codziennych, nie zaś na rzadkich, wyjątkowych przypadkach)	
Wybrane instrumenty/narzędzia kształtujące odporność organizacji	Bussines Continuity Management (BCM), monitorowanie zagrożeń, analiza ryzyka, ocena wrażliwości organizacji na potencjalny kryzys, scenariusze działań prewencyjnych	BCM, badanie i budowa gotowości organizacji na kryzys, audyty, przeglądy systemu, planowanie scenariuszowe; formułowanie strategii utrzymania ciągłości działania organizacji	na szczeblu operacyjnym – BCM; komunikacja w kryzysie, instrumenty i strategię przełamywania kryzysu; na szczeblu strategicznym: kształtowanie strategii restrukturyzacji	BCM, audyty, przeglądy systemu	szkolenia, treningi, symulacje, konferencje, audyty, przeglądy systemu zarządzania kryzysowego, testowanie i analizowanie planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zabłocka-Kluczka 2009, s. 916-927].

potencjalnych trudności i przyznawania się do porażek, akceptuje niepowodzenia i konieczność uczenia się na błędach.

Powyższe rozważania prowadzą do oczywistych tez: im wyższe kompetencje organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego (zarówno te związane z osobą menedżera, jak i stopniem przygotowania organizacji na kryzys), tym większe prawdopodobieństwo, że:

- zarządzający w porę wyczują nadciągające niebezpieczeństwo i zdołają uniknąć kryzysu;
- reakcja organizacji na występujące czynniki kryzysogenne będzie trafniejsza;
- czas reakcji organizacji na kryzys będzie krótszy;
- czas, przez który organizacja będzie pogrążona w kryzysie, będzie krótszy;
- negatywne konsekwencje, jakich doświadczy, będą mniej dotkliwe;
- organizacja utrzyma się przy życiu.

Niemniej jednak nie były one jeszcze do tej pory przedmiotem weryfikacji empirycznej. Istnieją natomiast badania, które dowodzą, że poziom przygotowania polskich organizacji na kryzys jest bardzo ograniczony, a zdecydowana większość menedżerów w organizacjach deklaruje chęć działań improwizowanych [Zelek 2003, s. 221].

5. Podsumowanie

Zrozumienie mechanizmów kształtujących odporność organizacji jest ciekawym polem dla prowadzenia dalszych badań naukowych. Istotna zwłaszcza wydaje się eksploracja pola wzajemnych powiązań między poszczególnymi podsystemami konstytuującymi system odpornościowy organizacji. W praktyce trudno jest zarysować granice między nimi. Z pewnością świadome działania nakierowane na budowanie odporności swojej (np. wdrażanie certyfikowanych systemów zapewnienia ciągłości działania, zarządzanie ryzykiem itd.) będą skutkowały zmianami charakterystyk organizacji w obszarze podsystemu odporności nieswoistej, z kolei atrybuty organizacji kształtujące odporność nieswoistą organizacji i wpływające na kształt jej granic nie pozostaną bez wpływu na charakter i kierunek działań w zakresie aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego, tj. w istocie podsystemu odporności swojej. Wydaje się, że należy dążyć do objaśniania relacji między nimi. Umiejętność wykorzystania w praktyce wyników tych badań powinna umożliwić zapewnienie zrównoważonego i trwałego funkcjonowania organizacji.

Literatura

- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 25-32.

- Cloudman R., Hallahan K., *Crisis communications preparedness among U.S. organizations: Activities and assessments by public relations practitioners*, "Public Relations Review" 2006, no. 32, s. 367-376.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Elliott D., Swartz E., Herbane B., *Business Continuity Management. A Crisis Management Approach*, Routledge, London 2002.
- Encyklopedia Powszechna PWN*, PWN, Warszawa 1985.
- Gigliotti R., Ronald J., *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York 1991.
- Heath R., *Dealing with the complete crisis – the crisis management shell structure*, "Safety Science" 1998, no. 30, s. 139-150.
- Helfat C.E., *Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 5, s. 339-360.
- Heracleous L., *Boundaries in the study of organization*, "Human Relations" 2004, vol. 57, no. 1, s. 95-103.
- Hernes T., *Studying composite boundaries: a framework of analysis*, "Human Relations" 2004, vol. 57, no. 1, s. 9-29.
- Jaques T., *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, "Public Relations Review" 2007, no. 33, s. 147-157.
- Krystek U., *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
- Montgomery K., Oliver A., *Creating entities through the networking dynamics of boundary construction*, "Academy of Management Proceeding" 2003, s. A1-A6.
- Pheng L.S., Ho D.K., Ann Y.S., *Crisis management: a survey of property development firms*, "Property Management" 1999, vol. 17, no. 3, s. 231-251.
- Romanowska M., *Uwarunkowania odporności przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny. Propozycja podejścia badawczego*, [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. A. Barabasz, G. Bełz, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 127-136.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, "Organization Science" 2005, vol. 16, no. 5, s. 491-508.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Smith D., *Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations*, "Journal of Services Marketing" 2005, vol. 19, no. 5, s. 309-320.
- Vakkayil J.D., *Boundaries and organizations: a few considerations for research*, "International Journal of Organizational Analysis" 2012, vol. 20, no. 2, s. 203-220.
- Wang W.-T., *Knowledge management adoption in times of crisis*, "Industrial Management and Data Systems" 2009, vol. 109, no. 4, s. 445-462.
- Zabłocka-Kluczka A., *Kryzys organizacji a uczenie się – o możliwościach uczenia się z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdański 2009, s. 916-927.
- Zabłocka-Kluczka A., *Odporność organizacji na kryzys*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. G. Bełz i Sz. Cyfert, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 276, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 89-101.
- Zabłocka-Kluczka A., *Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys*, [w:] *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. M. Hopej, G. Bełz, A. Zgrzywa-Ziemak, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Zamojski J., *BS 25999: ciągłość działania (business continuity management) – czy znów BSI wytycza drogę dla świata biznesu?*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2011, nr 2, s. 99-106.

- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Zimmiewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.

SPECIFIC IMMUNITY OF THE ORGANIZATION

Summary: This paper describes the concept of organization's immunity. Using the analogy of the natural immune system, the elements of the immune system of the organization (organization boundaries, non-specific immunity and specific immunity) are presented. In particular, the subsystem of specific (acquired) immunity is being described in more detail. The active and passive manner of shaping the specific organization's immunity is indicated. Two essential elements of the specific immunity subsystem actively shaped by the organization are identified.

Keywords: organizational crisis, organization's immunity, organization's boundaries, specific immunity, non-specific immunity, crisis management.