

Anna KOSIERADZKA\*, Justyna SMAGOWICZ\*

## KONCEPCJA BADANIA PILOTAŻOWEGO SŁUŻĄCEGO WERYFIKACJI MODELU DOJRZAŁOŚCI W OBSZARZE PUBLICZNEGO ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.08

W artykule przedstawiono koncepcję narzędzia badawczego, umożliwiającego weryfikację modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego. Zaprezentowano główne założenia autorskiego modelu dojrzałości, który będzie podlegał weryfikacji na podstawie zbudowanego kwestionariusza. Kwestionariusz składa się z ośmiu elementów badawczych, natomiast w artykule przedstawiono w sposób szczegółowy dwa z nich, reprezentujące obszar procesowy związany z procesem zarządzania ryzykiem oraz obszar procesowy związany z realizacją procesów zarządczych w organizacji. Opracowanie zawiera również opis kluczowych zasad dotyczących przeprowadzenia badania pilotażowego, które wykonanie planowane jest w pierwszej połowie 2018 roku.

**Słowa kluczowe:** modele dojrzałości, dojrzałość organizacji, publiczne zarządzanie kryzysowe

### 1. WPROWADZENIE

Rozwój koncepcji zarządzania administracją publiczną – „Nowego Zarządzania Publicznego”, a następnie „Publicznego Współzarządzania” – doprowadził do zmiany sposobu rządzenia państwem, ale również przyczynił się do wdrożenia nowego podejścia do doskonalenia organizacji administracji publicznej. W swojej działalności zaczęły one poszukiwać rozwiązań, skutecznie wdrożonych w organizacjach biznesowych, a następnie adaptować je do podejmowanych działań. **W obszarze zarządzania kryzysowego kluczowym oczekiwaniem obywateli wobec państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego, rozumianego jako zapew-**

---

\* Politechnika Warszawska Wydział Zarządzania.

nienie obywatelom ochrony przed wystąpieniem różnego rodzaju zagrożeń oraz wywołanych przez nie skutków. Zakres i szybkość zmian zachodzących na świecie determinują dynamiczny charakter wspomnianych działań – identyfikowanie zagrożeń czy podejmowanych działań zapobiegawczych powinno być procesem ciągłym, uzależnionym od posiadanych środków i możliwości. Ważna okazuje się zatem umiejętność elastycznego dostosowania do zmieniających warunków, jak również nieustanne doskonalenie podejmowanych działań.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w administracji publicznej zostały wdrożone wybrane koncepcje i metody stosowane w organizacjach biznesowych, jednakże często stosowane są one w sposób chaotyczny, przypadkowy. **Brakuje zatem kompleksowego podejścia, które umożliwiłoby systematyczne podnoszenie kompetencji organizacji w danym obszarze**, przygotowując ją tym samym na dostosowanie do zmieniających się warunków funkcjonowania. Takim narzędziem, stosowanym z powodzeniem w różnych obszarach zarządzania, są modele dojrzałości.

Na podstawie przeprowadzonych badań został opracowany model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego, który umożliwia ocenę kompetencji organizacji, a następnie identyfikuje obszary wymagające podjęcia działań doskonalących, wyznaczając tym samym kierunek rozwoju organizacji (por. Kosieradzka, Smagowicz, w druku). W pierwszej połowie 2018 roku planowane jest wykonanie badania pilotażowego, umożliwiającego weryfikację stworzonego modelu w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. Celem przedstawionego artykułu jest **ukazanie koncepcji narzędzia badawczego umożliwiającego dokonanie weryfikacji stworzonego modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego**.

Niniejszy artykuł bazuje na wynikach 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.

## 2. MODEL DOJRZAŁOŚCI W OBSZARZE PUBLICZNEGO ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Doskonalenie organizacji obejmuje różnorodne obszary jej funkcjonowania. W działaniach usprawniających prowadzonych zarówno w organizacjach biznesowych, jak i w administracji publicznej wykorzystywany jest dorobek nauk o zarzą-

dzaniu w postaci koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, których zastosowanie wpływa na poprawę skuteczności i efektywności działania. Trudno jednak zmierzyć w sposób ilościowy postęp osiągnięty przez organizację oraz nieustannie prowadzić, nadzorować rozwój, polegający na uzyskiwaniu coraz lepszych wyników działalności w stosunku do wykorzystanych zasobów organizacji. W latach 70. i 80. XX wieku w organizacjach biznesowych zostały zastosowane pierwsze **modele dojrzałości, które stanowią zespół różnorodnych narzędzi i praktyk, umożliwiających 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 – kluczowych z punktu widzenia organizacji – 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 pełni zatem **funkcję diagnostyczną i planistyczną**. W początkowej fazie oceny dokonywana jest weryfikacja kompetencji organizacji (ustalenie mocnych i słabych stron organizacji), a następnie na podstawie uzyskanej oceny wyznacza się zestaw działań koniecznych do podjęcia w celu podwyższenia poziomu dojrzałości (Juchniewicz, 2010).

Adaptacja rozwiązań stosowanych w organizacjach biznesowych do administracji publicznej spowodowała implementację modeli dojrzałości również w obszarze zarządzania administracją. W trakcie badań prowadzonych przez autorki, których wyniki zostały opublikowane w opracowaniu „Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji” (Kosieradzka, Smagowicz, 2016), zidentyfikowano lukę badawczą w postaci braku modelu dojrzałości dedykowanego dla obszaru publicznego zarządzania kryzysowego. W odpowiedzi na zidentyfikowane zapotrzebowanie został opracowany autorski model dojrzałości składający się z trzech głównych komponentów: obszarów procesowych, poziomów dojrzałości oraz zestawu najlepszych praktyk.

**Obszary procesowe** zawierają zespół przyporządkowanych praktyk, których skuteczne i kompletne wdrożenie prowadzi do osiągnięcia zestawu celów związanych z istotnym usprawnieniem danego obszaru (Chrissis, Konrad, Shrum, 2003). W obszarze publicznego zarządzania kryzysowego priorytetowe z punktu widzenia organizacji są wszelkie działania podejmowane przez organy administracji publicznej ukierunkowane na zapewnienie bezpieczeństwa narodowego. W ramach opracowanego modelu dojrzałości zidentyfikowano osiem głównych obszarów procesowych: pięć obszarów procesowych związanych z procesami głównymi prowadzonymi w organizacji w związku z procesem zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym („Ustalenie kontekstu procesu”, „Identyfikacja zagrożeń”, „Analiza ryzyka”, „Szacowanie ryzyka” i „Postępowanie z ryzykiem”) oraz trzy obszary procesowe powiązane z procesami zarządczymi organizacji („Przywództwo”, „Relacje z klientami”, „Relacje z pracownikami”).

Identyfikacja obszarów procesowych związanych z procesem zarządzania ryzykiem została szczegółowo opisana w publikacji „Model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego” (Kosieradzka, Smagowicz, w druku) i wynika z podziału zarządzania ryzykiem na pięć podprocesów, takich jak (Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki, 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 ocenie 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.



Rys. 1. Schemat procesu zarządzania ryzykiem (Kosieradzka, Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 185)

Identyfikacja obszarów procesowych związanych z procesami zarządczymi organizacji została szczegółowo opisana w publikacji „Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego” (Smagowicz, w druku) i wynika z wcześniejszych badań przeprowadzonych w zakresie analizy porównawczej obszarów procesowych występujących w modelach dojrzałości, stosowanych w administracji, w organizacjach biznesowych w dziedzinie zarządzania ryzykiem i ciągłością działania oraz w organizacjach biznesowych w dziedzinie zarządzania jakością.

**Poziomy dojrzałości** określają stopień dojrzałości badanej organizacji na podstawie badania zakresu posiadanych kompetencji i umiejętności (Kosieradzka, 2012, s. 140). W autorskim modelu dojrzałości zostało określonych pięć poziomów dojrzałości w skali dyskretnej – poziom 1 oznacza poziom najniższy, poziom 5 oznacza poziom najwyższy. Szczegółowy opis poszczególnych poziomów dojrzałości zamieszczono w tabeli 1.

**Zestaw najlepszych praktyk** stanowi zbiór metod i technik, przypisanych do poszczególnych obszarów procesowych, których skuteczna implementacja w działania prowadzone w przedsiębiorstwie pozwoli na spełnienie poszczególnych obszarów

Tabela 1. Przedstawienie poziomów dojrzałości w autorskim modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego

Poziomy dojrzałości	Opis poziomów dojrzałości
1	2
<b>Poziom 1</b>	Procesy realizowane w organizacji są <b>wykonywane niespójnie</b> , według luźno zdefiniowanych wytycznych, w związku z tym <b>trudno przewidzieć wyniki</b> prowadzonych procesów. Uzyskiwane wyniki nie są archiwizowane. Podejmowane działania mają <b>charakter reaktywny</b> . W realizowanych procesach nie zostały szczegółowo określone role i obowiązki poszczególnych osób.
<b>Poziom 2</b>	Procesy są realizowane w organizacji w sposób <b>niewpowtarzalny i nieprzewidywalny</b> . Zdarzają się jednak przypadki powtarzalności wykonywanych działań, pomimo braku formalnego ich zdefiniowania. Dla poszczególnych procesów <b>nie zostały opracowane mierzalne cele</b> . Poszczególne działania, pomimo wysokiego podobieństwa wykonywanych zadań, są <b>prowadzone według odmiennych procedur</b> . Wykonywanie poszczególnych procesów jest ściśle powiązane z wiedzą zaangażowanych w nie osób, w związku z tym <b>występowanie błędów i niespójności jest wysoce prawdopodobne</b> . Pracownicy uczestniczą w niezbędnych szkoleniach, <b>ale często mają one charakter nieformalny</b> .

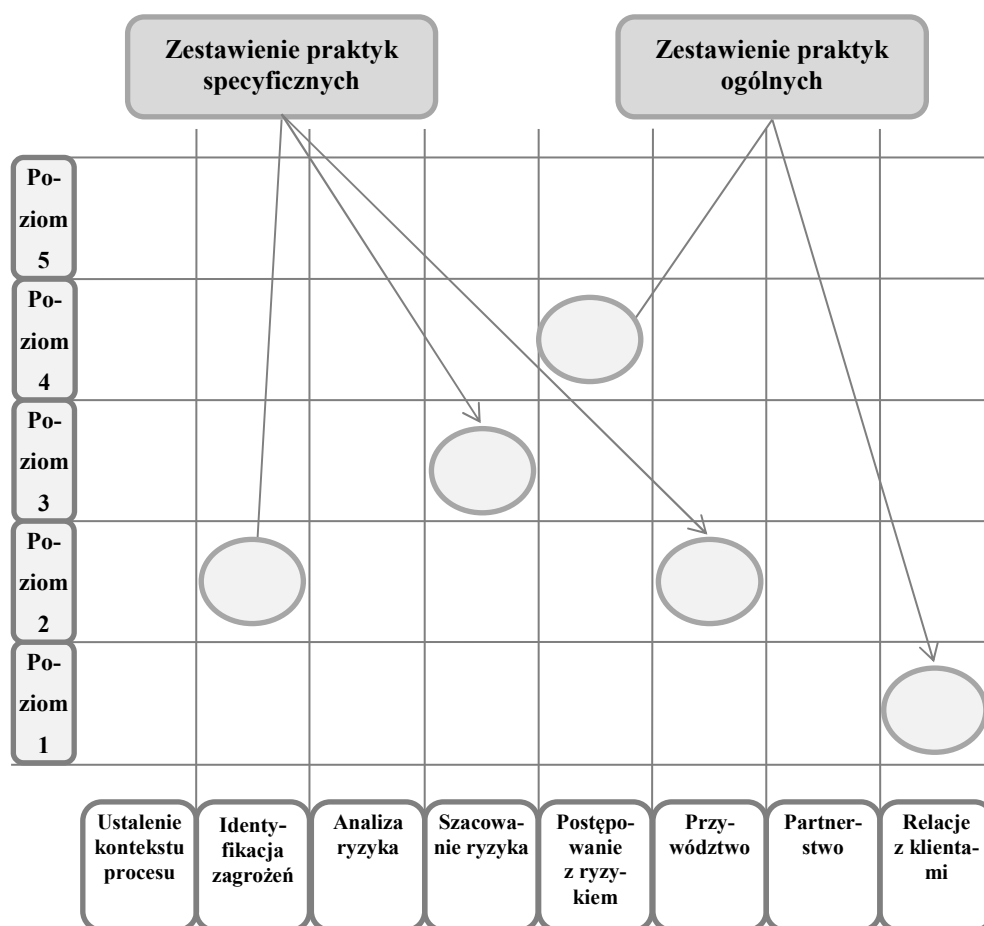
Tabela 1 cd.

1	2
<b>Poziom 3</b>	Organizacja <b>osiąga większość z wyznaczonych celów</b> . Procesy są dobrze <b>zdefiniowane i precyzyjnie opisane</b> , udokumentowane. Podejmowane działania mają charakter bardziej proaktywny, niż reaktywny. <b>Raporty i przeglądy wykonywane są regularnie.</b>
<b>Poziom 4</b>	Procesy realizowane w organizacji są w <b>pełni zdefiniowane i zarządzane</b> . Działania podejmowane są w oparciu o ustalone cele organizacji, stale monitorowane i raportowane na bieżąco – <b>wyniki</b> uzyskane z przeprowadzonych raportów i przeglądów <b>są wykorzystywane w planowaniu działań usprawniających</b> . Podejmowane działania mają charakter głównie proaktywny. W organizacji nieustannie <b>wykonywane są działania benchmarkingu</b> w celu dokonania oceny funkcjonowania organizacji, jak również poszukiwania najlepszych praktyk stosowanych w innych jednostkach. Dokonywana jest <b>cykliczna ocena</b> efektów uzyskiwanych z wdrożonych rozwiązań innowacyjnych, które z punktu widzenia organizacji i obowiązujących przepisów prawa są nieobowiązkowe.
<b>Poziom 5</b>	Wyniki uzyskane z benchmarkingu są pozytywne i wskazują, że <b>organizacja osiąga najlepsze wyniki w swojej klasie</b> . Najlepsze praktyki stosowane przez organizacje biznesowe i administrację publiczną są nieustannie monitorowane i implementowane. Procesy realizowane w organizacji są adaptowane do zmieniających się warunków działalności przy <b>znaczącym udziale kierownictwa</b> . W organizacji realizowany jest <b>proces ciągłego doskonalenia</b> , który jest niezbędny do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Wyniki osiągnięte przez organizację w obszarze zarządzania kryzysowego są przedstawiane i podkreślane <b>w okresowych komunikatach wewnętrznych i zewnętrznych</b> .

procesowych, a tym samym uzyskanie określonego poziomu dojrzałości. Szczegółowy opis grup praktyk stosowanych w modelu dojrzałości został przedstawiony we wcześniej wspomnianym opracowaniu „Model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego” (Kosieradzka, Smagowicz, w druku).

**Dojrzałość organizacji** określa się na podstawie weryfikacji spełnienia kluczowych wymogów przydzielonych do poszczególnych obszarów procesowych – wynik weryfikacji wyrażony jest poprzez wyznaczony poziom dojrzałości. Autorский model dojrzałości został zbudowany w reprezentacji ciągłej, co oznacza, że w ramach dokonywania oceny dojrzałości każdy obszar procesowy oceniany jest indywidualnie w pięciostopniowej skali dojrzałości. Opisana struktura modelu umożliwia dużą elastyczność w podejmowaniu działań doskonalących organizację (Chrapko, 2010, s. 21), ponieważ w zależności od ustalonych celów rozwoju organizacji oraz posiadanych środków/zasobów może wprowadzić usprawnienia

w jednym bądź kilku wybranych obszarach procesowych. Schemat autorskiego modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego został przedstawiony na rysunku 2.



Rys. 2. Schemat modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego (źródło: Kosieradzka A., Smagowicz J., w druku)

### 3. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Celem opracowanego narzędzia badawczego jest **weryfikacja modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego**. Weryfikacja ta jest dokonywana z punktu widzenia przyszłościowego użytkownika opracowanego modelu dojrzałości, czyli pracownika jednostki samorządu terytorialnego zaangażowanego w działania z zakresu zarządzania kryzysowego.

Planowane badanie pilotażowe będzie przeprowadzone na **celowo wybranej próbie badawczej w jednostkach samorządu terytorialnego na poziomie gminnym**. Jednostki samorządu terytorialnego zakwalifikowane do badania będą zróżnicowane ze względu na:

- przydział wynikający z podziału administracyjnego (gminy miejskie, wiejskie, miejsko-wiejskie),
- powierzchnię zajmowaną przez poszczególne gminy,
- liczbę ludności zamieszkującą daną jednostkę samorządową,
- gęstość zaludnienia danej gminy.

W ramach planowanego badania pilotażowego autorki spodziewają się uzyskać wyniki zawierające informacje w zakresie:

- możliwości przeprowadzenia oceny za pomocą modelu dojrzałości,
- adekwatności zastosowania modelu w małych bądź dużych jednostkach samorządu terytorialnego na poziomie gminnym (w zakresie charakterystyk takich jak: wielkość powierzchni, liczba ludności czy gęstość zaludnienia),
- łatwości zrozumienia i przyswojenia sposobu dokonywania oceny za pomocą modelu dojrzałości przez przyszłych użytkowników,
- poprawności i czytelności zastosowanych opisów, sformułowań w przedstawionym narzędziu badawczym,
- przydatności opracowanego modelu do dokonania oceny stopnia przygotowania jednostki administracji terenowej do realizacji ustawowych obowiązków związanych z zarządzaniem kryzysowym.

Kluczową cechą opracowanego modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego powinna być prostota stosowania jego poszczególnych elementów przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego. **Przyszłymi użytkownikami modelu będą głównie szeregowi pracownicy gminy, którzy nie posiadają wiedzy i/lub doświadczenia w zakresie doskonalenia organizacji za pomocą** wybranych narzędzi, metod i technik. W związku z tym zasady dokonywania oceny dojrzałości oraz opis szczegółowych kryteriów powinny być dostosowane do kompetencji, wiedzy i umiejętności osób zaangażowanych w działania związane z zarządzaniem kryzysowym. Ocena dojrzałości organizacji będzie bowiem dokonywana w formie samooceny – przez pracowników gminy. Dopuszcza się także **możliwość oceny złożonej** z oceny wewnętrznej – wykonywanej przez pracowników – oraz zewnętrznej – wykonywanej przez niezależnych ekspertów bądź pracowników innych jednostek samorządu terytorialnego.

#### 4. PRZEDSTAWIENIE NARZĘDZIA BADAWCZEGO

Narzędzie badawcze zbudowane w celu dokonania weryfikacji modelu dojrzałości w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego z uwagi na konieczność uwzględnienia ośmiu obszarów procesowych jest dość obszerne. **Ze względu na ograniczone ramy tego artykułu** w celu przybliżenia struktury narzędzia zdecy-



**dowano się przedstawić** jego wybrany fragment dla dwóch obszarów procesowych – jednego obszaru związanego ściśle z procesem zarządzania ryzykiem – „**Ustalenie kontekstu procesu**”, a drugiego związanego z procesami zarządczymi organizacji – „**Relacje z pracownikami**”. W ramach autorskiego modelu dojrzałości dla każdego obszaru procesowego zostały szczegółowo opisane zindywidualizowane kryteria, stanowiące jednocześnie elementy kwestionariusza i charakteryzujące kompetencje, działania oraz implementowane praktyki, podejmowane przez organizację na poszczególnych poziomach dojrzałości.

W tabelach 2–4 zostały przedstawione fragmenty kwestionariusza umożliwiające dokonanie oceny dojrzałości w ramach obszaru „Ustalenie kontekstu procesu”. Wskazany obszar procesowy składa się z trzech podobszarów („Identyfikacja podmiotu chronionego”, „Identyfikacja podmiotu sporządzającego analizę”, „Szczegółowy opis podmiotu chronionego”), w związku z tym narzędzie badawcze zostało podzielone na trzy elementy, odpowiadające kolejnym podprocesom procesu zarządzania ryzykiem.

Tabela 2. Przedstawienie poziomów dojrzałości dla podobszaru „Identyfikacja podmiotu chronionego”

Poziomy dojrzałości	Opis poziomów dojrzałości
1	2
Poziom 1	Podproces identyfikacji podmiotu chronionego jest wykonywany w <b>sposób niespójny</b> – brakuje procedur opisujących prowadzone działania. Identyfikacja podmiotu chronionego odbywa się na podstawie <b>przypadkowych sugestii członków zespołu planistycznego</b> . W organizacji nie jest prowadzony rejestr zidentyfikowanych podmiotów – brak danych historycznych w tym zakresie. Działanie podejmowane przez organizację są <b>zgodne z wymogami prawnymi</b> w obszarze zarządzania kryzysowego.
Poziom 2	Podproces identyfikacji podmiotu chronionego jest przeprowadzany w sposób <b>nieprzewidywalny</b> , jednakże występują sytuacje, że wykonywane działania wykazują cechy powtarzalności (większość członków zespołu wie jakie zadania powinny być wykonane, jednakże stanowią one wiedzę nieformalną). W przebiegu podprocesu <b>wykorzystywane jest narzędzie listy kontrolnej</b> . Skuteczność podprocesu identyfikacji podmiotu chronionego jest uzależniona od wiedzy i kompetencji członków zespołu planistycznego, w związku z tym <b>występują znaczące różnice w wynikach</b> w zależności od składu zespołu.

Tabela 2 cd.

1	2
Poziom 3	<p>Podproces identyfikacji podmiotu chronionego <b>jest zdefiniowany i prowadzony zgodnie z procedurami</b>.</p> <p>W przebiegu podprocesu wykorzystywane są metody twórczego myślenia – szczególnie uwzględnione w działaniach skupionych na poszukiwaniu potencjalnych podmiotów chronionych w danej społeczności.</p> <p>Wyniki podejmowanych działań są <b>archiwizowane regularnie</b>.</p>
Poziom 4	<p>Organizacja <b>nieustannie przeprowadza działania benchmarkingu</b> z innymi jednostkami odznaczających się zbliżonymi charakterystykami w celu poszukiwania najlepszych praktyk w zakresie identyfikacji podmiotu chronionego.</p> <p>W ramach realizowanego podprocesu <b>nawiązana jest współpraca</b> z interesariuszami stałymi i incydentalnymi procesu zarządzania kryzysowego.</p>
Poziom 5	<p>Wyniki uzyskane z benchmarkingu wskazują, że organizacja <b>osiąga najlepsze wyniki w swojej klasie</b> i stanowi wzór do naśladowania.</p> <p>W ramach podprocesu identyfikacji podmiotu chronionego <b>nieustannie monitorowane</b> jest środowisko danej jednostki samorządu terytorialnego w poszukiwaniu nowych obiektów, kluczowych z punktu widzenia zarządzania kryzysowego.</p> <p><b>Organizacja ściśle współpracuje z innymi jednostkami w celu doskonalenia</b> prowadzonych działań.</p> <p>Wystąpienie wszelkich zdarzeń krytycznych prowadzi do weryfikacji ustalonej procedury i sporządzonych dokumentów.</p>

Tabela 3. Przedstawienie poziomów dojrzałości dla podobszaru „Identyfikacja podmiotu sporządzającego analizę”

Poziomy dojrzałości	Opis poziomów dojrzałości
1	2
Poziom 1	<p>Skład zespołu planistycznego (podmiotu sporządzającego analizę) jest <b>zgodny z wymaganiami ustawy o zarządzaniu kryzysowym</b> – zostali powołani interesariusze stali.</p> <p>Działanie powoływania zespołu planistycznego jest niespójne – <b>brak spisanych procedur</b>.</p> <p>Skład zespołu z poszczególnych posiedzeń nie jest archiwizowany, brakuje wytycznych dotyczących prawidłowo skompletowanego zespołu, w związku z tym za każdym razem powoływany jest on niezależnie od wcześniejszych ustaleń.</p>

Tabela 3 cd.

1	2
Poziom 2	<p>Skład zespołu planistycznego jest ustalony na poszczególnych posiedzeniach.</p> <p>W skład zespołu planistycznego wchodzi interesariusze stali oraz przedstawiciele organizacji, których działalność jest powiązana z zarządzaniem kryzysowym – jednakże <b>działanie powoływania przedstawicieli organizacji nie zostało sformalizowane</b>.</p> <p>Pracownicy uczestniczą w <b>przypadkowych szkoleniach</b>, jednakże mają one charakter nieformalny.</p>
Poziom 3	<p>Skład zespołu planistycznego jest ustalony zgodnie z <b>udokumentowanymi procedurami</b>.</p> <p>W skład zespołu wchodzi <b>eksperti zewnątrzni</b> z obszaru oceny ryzyka, wspomagania pracy zespołowej itp., wykorzystujący metody i techniki stosowane w organizacjach biznesowych.</p> <p><b>Skład zespołu planistycznego jest precyzyjnie opisany</b> w podziale na interesariuszy stałych (powoływanych każdorazowo na podstawie ustawy o zarządzaniu kryzysowym) oraz interesariuszy incydentalnych (powoływanych w zależności od potencjalnych zagrożeń w badanym środowisku).</p> <p><b>Informacja o składzie zespołu jest ogólnodostępna</b> (np. została zamieszczona na stronie internetowej organizacji).</p> <p>W organizacji został utworzony rejestr interesariuszy wraz bazą kontaktową.</p>
Poziom 4	<p>Organizacja dokonuje <b>badania kompetencji poszczególnych członków zespołu</b> za pomocą przygotowanej macierzy kompetencji. W przypadku stwierdzenia braku danej kompetencji skład zespołu jest uzupełniony o osobę z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.</p> <p>W organizacji <b>nieustannie wykonywane są działania benchmarkingu</b> z innymi jednostkami odznaczających się zbliżonymi charakterystykami w celu poszukiwania najlepszych praktyk w zakresie identyfikacji członków zespołu planistycznego.</p>
Poziom 5	<p>Wyniki uzyskane z benchmarkingu wskazują, że organizacja <b>osiąga najlepsze wyniki w swojej klasie</b> i stanowi wzór do naśladowania.</p> <p>Skład zespołu planistycznego jest poddawany cyklicznej (w odstępnie pół roku) <b>ocenie za pomocą macierzy kompetencji</b>.</p> <p>Członkowie zespołu uczestniczą w <b>zaplanowanych szkoleniach</b>, podnoszących kompetencje w zakresie zarządzania kryzysowego.</p> <p>Organizacja <b>ściśle współpracuje z innymi jednostkami</b> w celu doskonalenia prowadzonych działań.</p> <p>Wystąpienie wszelkich zdarzeń krytycznych prowadzi do weryfikacji ustalonej procedury i sporządzonych dokumentów.</p>

Tabela 4. Przedstawienie poziomów dojrzałości dla podobszaru „Szczegółowy opis podmiotu chronionego”

Poziomy dojrzałości	Opis poziomów dojrzałości
Poziom 1	Podproces opisu podmiotu chronionego jest <b>wykonywany w sposób nie-spójny</b> – brakuje procedur opisujących prowadzone działania. Wyniki uzyskane w ramach opisu nie są archiwizowane. Szczegółowy opis podmiotu chronionego odbywa się na podstawie przypadkowych sugestii członków zespołu planistycznego – <b>brakuje standardowego wzoru, szablonu dokumentu.</b>
Poziom 2	Organizacja podejmuje próby sformalizowania opisu szczegółowego podmiotu chronionego – powstały ogólne wytyczne, jednakże nadal <b>podproces przebiega w sposób nieprzewidywalny.</b> Pracownicy organizacji podejmują próby komunikacji z innymi jednostkami realizującymi podproces, jednakże <b>działania te są sporadyczne i mają charakter nieformalny.</b>
Poziom 3	Opis podmiotu chronionego wykonywany jest według <b>ściśle określonej procedury</b> , z wykorzystaniem wzoru dokumentów. Szablon dokumentów jest ogólnie dostępny. Wyniki opisu podmiotu chronionego są <b>sukcesywnie archiwizowane.</b>
Poziom 4	Organizacja <b>nieustannie przeprowadza działania benchmarkingu</b> z innymi jednostkami odznaczającymi się zbliżonymi charakterystykami w celu poszukiwania najlepszych praktyk w zakresie opisu podmiotu chronionego. W ramach realizowanego podprocesu <b>nawiązana jest współpraca</b> z interesariuszami stałymi i incydentalnymi procesu zarządzania kryzysowego.
Poziom 5	Wyniki uzyskane z benchmarkingu wskazują, że organizacja osiąga <b>najlepsze wyniki w swojej klasie</b> i stanowi wzór do naśladowania. Organizacja opracowała szablon dokumentu opisu podmiotu chronionego, który stanowi wzór w innych jednostkach. Informacje zawarte w dokumencie opisu podmiotu chronionego są <b>cyklicznie weryfikowane</b> (w odstępnie pół roku). Organizacja <b>ściśle współpracuje z innymi jednostkami</b> w celu doskonalenia prowadzonych działań. Wystąpienie wszelkich zdarzeń krytycznych prowadzi do weryfikacji ustalonej procedury i sporządzonych dokumentów.

Drugim elementem kwestionariusza zaprezentowanym przez autorki jest fragment dotyczący oceny dojrzałości w obszarze „Relacje z pracownikami” – element ten został przedstawiony w tabeli 5.

Tabela 5. Przedstawienie poziomów dojrzałości dla obszaru procesowego „Relacje z pracownikami”

Poziomy dojrzałości	Opis poziomów dojrzałości
1	2
Poziom 1	<p>Procesy związane z utrzymywaniem relacji z pracownikami są <b>wykonywane niespójnie</b>, jednakże są zgodne z przepisami prawa.</p> <p>W organizacji <b>nie zostały określone role i obowiązki</b> poszczególnych pracowników w zakresie zarządzania kryzysowego.</p> <p>Wybrani pracownicy organizacji posiadają podstawową wiedzę dotyczącą zarządzania kryzysowego wynikającą z ustawy o zarządzaniu kryzysowym.</p> <p>Organizacja nie prowadzi szkoleń dla kluczowych pracowników zaangażowanych w działania w obszarze zarządzania kryzysowego.</p>
Poziom 2	<p>Procesy związane z rozwojem pracowników są prowadzone <b>w sposób nieprzewidywalny i bez określonych mierzalnych celów</b>.</p> <p>Skuteczność procesu zarządzania ryzykiem zależy od wiedzy poszczególnych pracowników, w związku z tym <b>istnieje wysokie prawdopodobieństwo popełnienia błędów czy braku spójności działań</b>.</p> <p>Organizacja analizuje skład zespołu planistycznego, jednakże nie podejmuje dalszych działań zmierzających do rozwoju zespołu.</p>
Poziom 3	<p>Organizacja wprowadziła <b>standardowe procedury</b> dotyczące zarządzania rozwojem zespołu.</p> <p>Członkowie zespołu planistycznego <b>posiadają wiedzę i kompetencje</b> w celu skutecznego przeprowadzenia procesu zarządzania ryzykiem, a w razie konieczności brakujące kompetencje są uzupełniane przez powoływanych ekspertów zewnętrznych.</p> <p>Role związane z działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania kryzysowego zostały <b>przydzielone i jasno zdefiniowane</b> wśród pracowników.</p>
Poziom 4	<p>Organizacja dokonuje <b>badania kompetencji</b> poszczególnych członków zespołu za pomocą macierzy kompetencji.</p> <p>W organizacji <b>nieustannie wykonywane są działania benchmarkingu</b> z innymi jednostkami odznaczającymi się zbliżonymi charakterystykami w celu poszukiwania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania relacjami z pracownikami.</p> <p>Organizacja organizuje szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników.</p> <p>W organizacji prowadzone są <b>badania satysfakcji pracowników</b>, jednakże mają one <b>charakter przypadkowy</b>. Wyniki uzyskane w ramach badań wpływają na poprawę procesu zarządzania relacjami z pracownikami.</p>

Tabela 5 cd.

1	2
Poziom 5	<p>Wyniki uzyskane z benchmarkingu wskazują, że organizacja <b>osiąga najlepsze wyniki w swojej klasie</b> i stanowi wzór do naśladowania.</p> <p>Organizacja przeprowadza <b>cykliczną ocenę rozwoju pracowników</b>.</p> <p>Pracownicy związani z działaniami w obszarze zarządzania kryzysowego mają zapewnione <b>cykliczne szkolenia</b>, podnoszące ich kompetencje.</p> <p><b>Delegowanie kompetencji i odpowiedzialności</b> w zakresie działań związanych z zarządzaniem kryzysowym jest przestrzegane przez wszystkich pracowników.</p> <p>Przewidywane wyniki oraz ustalenia celów organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego odbywa się w oparciu o sugestie pracowników.</p> <p>Organizacja <b>ściśle współpracuje z innymi jednostkami</b> w celu doskonalenia prowadzonych działań.</p> <p>Sukcesy pracowników w obszarze zarządzania kryzysowego są opisywane i nagłaśnianie poprzez możliwe kanały komunikacji (strona www, tablica ogłoszeń w urzędzie).</p>

Na podstawie przedstawionych fragmentów kwestionariusza oceny dojrzałości organizacji można zauważyć, że dojrzałość organizacji jest mierzona poprzez poziom przygotowania do realizacji procesów głównych oraz procesów zarządczych związanych z przebiegiem procesu zarządzania ryzykiem w obszarze zarządzania kryzysowego.

Opis poszczególnych poziomów dojrzałości w zakresie obszarów/podobszarów procesowych związanych z procesami głównymi jest bardziej szczegółowy. Skupia się na podejmowaniu przez organizację konkretnych działań na poziomie operacyjnym, z wykorzystaniem dostępnego instrumentarium metod i narzędzi w obszarze zarządzania – przykładowo opracowanie i przestrzeganie procedur, wykorzystanie macierzy kompetencji itd. Natomiast ocena dojrzałości w obszarach procesowych związanych z procesami zarządczymi prezentuje charakter ogólnych opisów, określających zachowania organizacji w badanym obszarze – przykładowo prowadzenie badań kompetencji pracowników czy ich satysfakcji z wykonywanej pracy.

W opracowaniu przedstawiono również fragment kwestionariusza badawczego, umożliwiającego prezentację wyników z przeprowadzonej oceny dojrzałości organizacji. Składa się on z ośmiu obszarów procesowych oraz dwunastu podobszarów i zaznaczone są na nim osiągnięte poziomy dojrzałości w badanej organizacji. Spełnienie danego poziomu dojrzałości jest jednoznaczne z wdrożeniem praktyk ogólnych i specyficznych przypisanych do danego obszaru/podobszaru. Dodatkowym elementem kwestionariusza jest uzasadnienie dokonanej oceny dojrzałości, zawierające informacje potwierdzające zaimplementowanie poszczególnych koncepcji, metod i narzędzi. Fragment kwestionariusza badawczego, umożliwiający prezentację dokonanej oceny dojrzałości, został przedstawiony w tabeli 6.

Tabela 6. Kwestionariusz badawczy – arkusz oceny dojrzałości

Obszary procesowe	Podobszary	Poziomy dojrzałości					Uzasadnienie
		1	2	3	4	5	
Ustalenie kontekstu procesu	Identyfikacja podmiotu chronionego						
	Identyfikacja podmiotu sporządzającego analizę						
	Szczegółowy opis podmiotu chronionego						
Identyfikacja zagrożeń	Przegląd i dobór metod identyfikacji zagrożeń						
	Określenie zagrożeń						
	Klasyfikacja zagrożeń						
	Ustalenie powiązań (efekt domina)						
Analiza ryzyka	Ustalenie kryterium skutku						
	Ustalenie kryterium prawdopodobieństwa						
Szacowanie ryzyka	Obliczenie wartości ryzyka						
	Wyznaczenie poziomu ryzyka						
Postępowanie z ryzykiem	Tolerowanie, zapobieganie						
	Plan ciągłości działania						
	Monitorowanie ryzyka						
Przywództwo							
Partnerstwo							
Relacje z pracownikami							
<input checked="" type="checkbox"/> Poziom spełniony dla danego obszaru		<input type="checkbox"/> Poziom niespełniony dla danego obszaru					

Zbudowane narzędzie badawcze umożliwi przeprowadzenie samooceny organizacji w aspekcie osiągniętego poziomu dojrzałości w obszarze zarządzania kryzysowego. Spełnienie poszczególnych poziomów dojrzałości pozwoli odpowiedzieć na pytanie, które z koncepcji, metod i technik wywodzących się z szeroko pojętego obszaru zarządzania zostały wdrożone w organizacji oraz w jakim zakresie. Docelowo przeprowadzona ocena umożliwi opracowanie programu działań doskonalących, prowadzących do wzrostu kompetencji organizacji – wyrażonego wzrostem poziomu dojrzałości w danym obszarze.

#### 4. PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule przedstawiono cel i wytyczne dotyczące sposobu przeprowadzenia badania pilotażowego oraz założenia dotyczące narzędzia badawczego, umożliwiającego dokonanie weryfikacji modelu dojrzałości w obszarze zarządzania kryzysowego. Opracowanie zawiera kluczowe zasady, którymi kierowano się w trakcie budowy kwestionariusza badawczego, jak również przedstawia fragmenty treści zawartych w narzędziu badawczym dla wybranych obszarów procesowych. Przeprowadzenie badania pilotażowego jest przewidziane w pierwszej połowie roku 2018. Wyniki badania pilotażowego zostaną wykorzystane do weryfikacji modelu dojrzałości.

#### LITERATURA

- Chrapko, M. (2010). *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Chrissis, M.B., Konrad, M., Shrum, S. (2003). *CMMI® Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Adison-Wesley.
- Juchniewicz, M. (2010). Dojrzałość projektowa organizacji jako narzędzie doskonalenia procesów zarządzania projektami. In: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.). *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 289-305.
- Kosieradzka, A. (2012). *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2016). Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji. In: M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.). *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 283-296.
- Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2016). *Model dojrzałości organizacji w obszarze publicznego zarządzania kryzysowego* (Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów – w druku).



- Kosieradzka, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (2016). Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym. Kraków–Legionowo: edu-Libri.
- Looy, A. (2014). *Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity*. Berlin–Heidelberg: Springer International Publishing.
- OGC (2007). *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*.
- OMG (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*.
- Smagowicz, J. (2018). *Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego* (Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae” – w druku).

## THE CONCEPT OF A PILOT STUDY FOR THE VERIFICATION OF A MATURITY MODEL IN PUBLIC CRISIS MANAGEMENT

### Summary

This article presents the concept of a research instrument which enables the verification of a maturity model in the area of public crisis management. The main assumptions of the maturity model which will be verified by the questionnaire are described. The questionnaire consists of eight components, and the article presents two of them in detail – concerning risk management and the management processes in an organization. The study also contains a description of the key principles of conducting a pilot study, which is planned to be carried out in the first half of 2018.

**Keywords:** maturity models, organizational maturity, public crisis management

