



Mirosław Kwieciński*

Procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem

Wprowadzenie

Problematyka bezpieczeństwa zdominowała zainteresowania wielu naukowców u progu XXI wieku. Nie jest to zagadnienie zupełnie nowe w rozważaniach wielu autorów, jednakże dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się w tę problematykę. Stała się ona wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne wyjaśnienia zarówno przyczyn, jak i interpretacje skutków wystąpienia zjawisk dotyczących licznych społeczności. Wśród badaczy problematyki bezpieczeństwa nie zabrakło również przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

Niewątpliwie problematyka bezpieczeństwa ma multidyscyplinarny wymiar. Stwarza to ogromną szansę dla implementacji badawczej metod i praktyk z obszaru dorobku nauki teorii i zarządzania. Samo bezpieczeństwo, jako kategoria niezwykle trudna do jednoznacznego zdefiniowania, ma jednak dla specjalistów z nauk o zarządzaniu na tyle wystarczająco złożony wymiar, iż mogą oni ukierunkować właściwe podejście do tej problematyki. Materia bowiem, z którą mają kontakt na co dzień w postaci własnych badań i dociekań, zawiera podobne charakterystyki, właściwe istocie bezpieczeństwa.

Pojęcie bezpieczeństwa przechodziło liczne ewolucje i nadal ewoluuje. W obszarze interesujących nas rozważań wypada zwrócić uwagę na jedno z ostatnio zdefiniowanych pojęć, które traktuje bezpieczeństwo jako „...mający dynamiczny charakter stan, w którym dany podmiot ma nie tylko zapewniony na satysfakcjonującym poziomie dostęp do najbardziej cenionych przez niego wartości (dóbr), ale także pewność, iż

* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania Informacją, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

dostęp ten nie będzie gorszy w przyszłości, a pojawiające się w tym obszarze zakłócenia będą skutecznie oddalane lub usuwane”¹. Taka charakterystyka pozwala zbliżyć istotę bezpieczeństwa do obszaru stanowiącego centrum dociekań w naukach o zarządzaniu.

Do niewątpliwie immanentnych cech zawartych w charakterystyce natury działań wokół bezpieczeństwa należą:

- ujęcie jego opisu jako stanu, ale i procesu,
- wyznaczenie wartości jako obiektu – imperatywu (obiektów – imperatywów) określającego cele wszelkich działań,
- orientacja na przyszłość, u której podstaw leży filozofia odwołująca się do działań proaktywnych (wyprzedzających),
- orientacja na minimalizowanie barier w osiągnięciu celu,
- wizja określona z perspektywy całokształtu dynamicznych zmian,
- wielowymiarowość czynników i rozległość skutków wokół złożonych działań,
- wymiar kulturowy, powiązany z przywództwem oraz traktowaniem kapitału intelektualnego jako źródła pomnażania dobrych praktyk i rozwiązań,
- prymat logiki jako swoistego absolutu w konceptualizacji wszelkich rozwiązań ze świadomością (lub – niestety jakże często – bez niej) konsekwencji jej braku,
- orientacja na sieciowość, powtarzalność i skuteczność,
- zorientowanie działań na niespotykaną wcześniej dynamikę zmian.

Konceptualizacja bezpieczeństwa zdecydowanie odchodzi zatem od dotychczas lansowanych głównie przez specjalistów z nauk wojskowych podejść wyznaczających jego istotę jako jedynie stan poczucia braku zagrożeń, co nie wystarcza do rzetelnego opisu. Zestaw powyższych atrybutów natury bezpieczeństwa, aczkolwiek niewyczerpująco ilustruje jeszcze całość skomplikowanej materii, to wystarczająco blisko sytuuje w obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu. Przesądza zatem o potrzebie szerszego niż dotychczas włączenia ich dorobku w całokształt naukowych rozważań o problematyce bezpieczeństwa.

Proces zarządzania bezpieczeństwem

Zarządzanie bezpieczeństwem bazuje na procesowym podejściu. Tymczasem obserwacja wielu realizowanych w praktyce rozwiązań skłania do wniosków, iż owszem zawierają one w nazwie termin „zarządzanie”, lecz w samej treści działań – raczej trudno doszukać się odniesień do wypracowanych koncepcji zarządzania. Ujęcie procesowe zarządzania stanowi w literaturze uznany dorobek. I tak, A. Stabryła traktuje podejście procesowe jako koncepcję, która eksponuje ujęcia organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o różnorodnych wyróżnikach, które przedstawiono w tabeli 1.

¹ Podaje za: W. Fehler, *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. naukowa W. Fehler, Warszawa 2010, s. 16.

Tabela 1. Wyróżniki organizacji procesowej

Lp.	Wyróżnik	Opis
1.	Organizacja jako układ dynamiczny	Jest zbiorem procesów zarządzania i procesów operacyjnych (wykonawczych), którym odpowiadają wielofunkcyjne łańcuchy wartości
2.	Przebieg procesów jest określony przez:	<ul style="list-style-type: none"> - zakres działalności, np. dotyczący całej organizacji lub poszczególnych dziedzin, - konfigurację podmiotów zarządzających (hierarchiczną, sieciową, sekwencyjną lub mieszaną), - znaczącą integrację funkcji zarządzania i funkcji operacyjnych, - wyodrębnione procesy modułowe i procedury (te ostatnie są procesami cząstkowymi)
3.	Kompleksowa (wielofunkcyjna) obsługa klienta	rozwinięta i ukierunkowana w całej organizacji w postaci komunikacji poziomej
4.	Struktura organizacyjna ulegająca stałej transformacji	w postaci układów wejściowo-wyjściowych, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego
5.	Układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji	o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i operacyjnych (wykonawczych)
6.	Immanentne składniki procesów tworzą	instrumenty zarządzania i techniki operacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006, s. 329.

Proces jest ciągiem działań ukierunkowanych na klienta, których celem jest jego **zadowolenie**. Natomiast mapowanie procesów służyć ma takiemu skonfigurowaniu działań cząstkowych, którego efektem byłoby przyspieszenie realizacji oczekiwań klientów i uelastycznienie oferty organizacji. Celem wprowadzenia procesów było odejście od sztywnych i mało elastycznych ram strukturalizacji funkcjonalnej czy liniowej w kierunku organizacji zarządzającej tylko takimi działaniami, które są w stanie zaspokoić potrzeby klienta, szybko i elastycznie się do nich dopasowując, a być może nawet w sposób aktywny je antycypując i kreując. Brak należytego zrozumienia istoty podejścia procesowego w zarządzaniu bezpieczeństwem będzie powodować zawsze kłopoty (lub katastrofy) w realizacji ochrony najistotniejszych wartości.

Dodatkowo wskazuje się, że proces:

- jest **łańcuchem sekwencyjnych czynności**, które transferują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej),
- ma **mierzalny cel** – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze i informacji,

- ma **dostawcę i klienta**, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu,
- **może być powtarzalny**, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów².

Klient jest odbiorcą procesu. Pełni poza tym dodatkowo wiele funkcji: kolejnego elementu łańcucha wartości, obiektu współtworzącego proces, ale i jego kontrolera oraz podmiotu formułującego kryteria oceny procesu.

Właściciel procesów to osoba odpowiedzialna za: organizowanie procesu, jego przebieg, pomiar wyników jego funkcjonowania oraz często również za szkolenie personelu, działającego w ramach procesu. Procesy ewoluują, zatem właściciel pełni stały nadzór nad sukcesem ich realizacji.

Do podstawowych kryteriów oceny procesów należą:

- **jakość** weryfikowana przez klienta, co wymusza ciągłe doskonalenie wykonania produktu,
- **czas** – najlepiej, gdy proces trwa jak najkrócej,
- **koszt** – ujawniony w procesie wytwarzania, ale i eksploatacji produktu³.

Szczególnym narzędziem projektowania procesu są **mapy procesów**. Są to graficzne sposoby przedstawiania sekwencji oraz rodzaju działań składających się na proces. Przedstawiają one zasadniczo opis procesów operacyjnych. Mapy procesów zbudowane są na podstawie wcześniej opracowanych metod i technik organizatorskich.

Szczególne miejsce procesów wyznaczone zostało w gospodarce sieciowej, gdyż organizacje zorientowane procesowo zdecydowanie łatwiej przyswajają sobie struktury sieciowe, a te natomiast są rozwiązaniem na miarę otoczenia turbulentnego (burzliwego).

Dynamiczne procesy zarządzania bezpieczeństwem adresowane są do podstawowego odbiorcy – klienta, czyli człowieka, grupy osób, lokalnej społeczności itp. Klient ten zorientowany jest na osiągnięcie stanów takiej świadomości, która pozwala mu mieć poczucie możliwości korzystania z określonych przez niego w systemie wartości w każdej chwili, gdy taka potrzeba zaistnieje. Procesy zarządzania bezpieczeństwem przedstawiono w formie cyklu na rysunku 1.

Wśród podstawowych produktów procesowego ujęcia zarządzania należy wymienić:

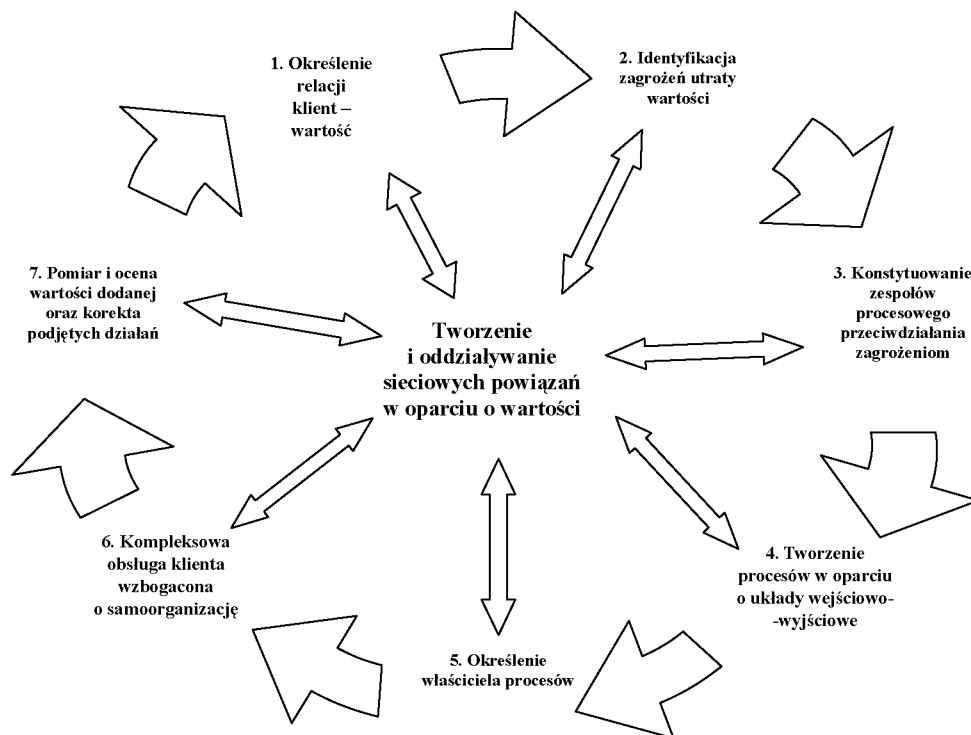
- identyfikacja relacji klient–wartość w oparciu o hierarchiczny układ powiązań,
- katalog zagrożeń,
- mapa procesów,
- zadowolenie klienta,
- wartość dodana dla klienta oraz właściciela procesów.

Analizując zestaw produktów, należy bardziej szczegółowo odnieść się do niektórych ich elementów.

² P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń 2003, s. 104.

³ Zob. J. Niemczyk, *Organizacja procesowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Warszawa 2005, s. 94.

Rysunek 1. Cykl procesowego zarządzania bezpieczeństwem



Źródło: opracowanie własne.

System zarządzania bezpieczeństwem

System bezpieczeństwa organizacji jest to celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, zespołów ludzkich i informacyjny (ideowy), eksploatowany przez człowieka, służący zachowaniu założonego poziomu oddziaływania zróżnicowanych zagrożeń (ryzyka) w celu zachowania bytu organizacji w postaci zapewnienia niezbędnych zasileń i samodzielnego kształtowania możliwości jej rozwoju w danych warunkach otoczenia.

Na całość systemu bezpieczeństwa organizacji składają się:

- a) układ wektorów:
 - wejścia (zasilanie we wszelkie niezbędne aktywa),
 - procesów przetwarzania (procesów bezpieczeństwa),
 - wyjścia (produkty – efekty działania procesów bezpieczeństwa);
- b) wycinkowe podsystemy zarządzania bezpieczeństwem.

Wektor wejścia tworzą:

- zasoby kapitałowe rzeczowe (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, wyposażenie, energia, środki transportu, środki finansowe),

- zespoły ludzkie o zróżnicowanej strukturze ilościowej i jakościowej (menedżerowie i wykonawcy, ich kompetencje, motywacja itp.), a zatem zespoły wykorzystujące w praktyce
 - zasoby informacji (pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie/analizowanie, dyfuzja), a zatem wykorzystujące
 - zasoby wyegzemplifikowanej i potencjalnej (nieujawnionej dotychczas w toku działań) myśli ludzkiej – zasoby wiedzy zimnej i gorącej, powstałe i możliwe do zastosowania w trakcie nawiązywania i utrzymywania rozlicznych powiązań sieciowych stanowiących
 - zasoby relacyjne (kontakty zewnętrzne zapewniające zdolność do integracji działań w zakresie procesów bezpieczeństwa),
 - zasoby naturalne (czas i przestrzeń).
- Procesy przetwarzania (procesy bezpieczeństwa) obejmują zorganizowane działania przetwarzające składniki wektora wejścia w wektor wyjścia.

Wektor wyjścia w konsekwencji tworzą:

- **zadowolenie** z wywołanego i spełnionego poczucia bezpieczeństwa u głównego beneficjenta – człowieka (klienta, mieszkańca, obywatela itd.), wyrastające na gruncie skomplikowanego i zróżnicowanego **produktu bezpieczeństwa**. Efekt zadowolenia przesądza o celowości systemowej organizacji procesu zarządzania bezpieczeństwem,
- **wzbogacone wiedza i kompetencje zespołów ludzkich**, wynikające z udziału w realizacji dynamicznych procesów bezpieczeństwa, owocująca
- **wzbogaceniem zasobów informacji i kapitału relacyjnego**, w tym charakterystyk zmian w otoczeniu i wewnątrz procesów bezpieczeństwa,
- **doświadczenia o wymiarze negatywnym** (będące wynikiem wypadku, kolizji, kradzieży, pomyłki w ocenie, błędu w odczycie lub/i błędnego wskazania parametrów stanu bezpieczeństwa itp.), stanowiące źródło inspiracji i poszukiwań w doskonaleniu profesjonalizacji realizowania procesów bezpieczeństwa).

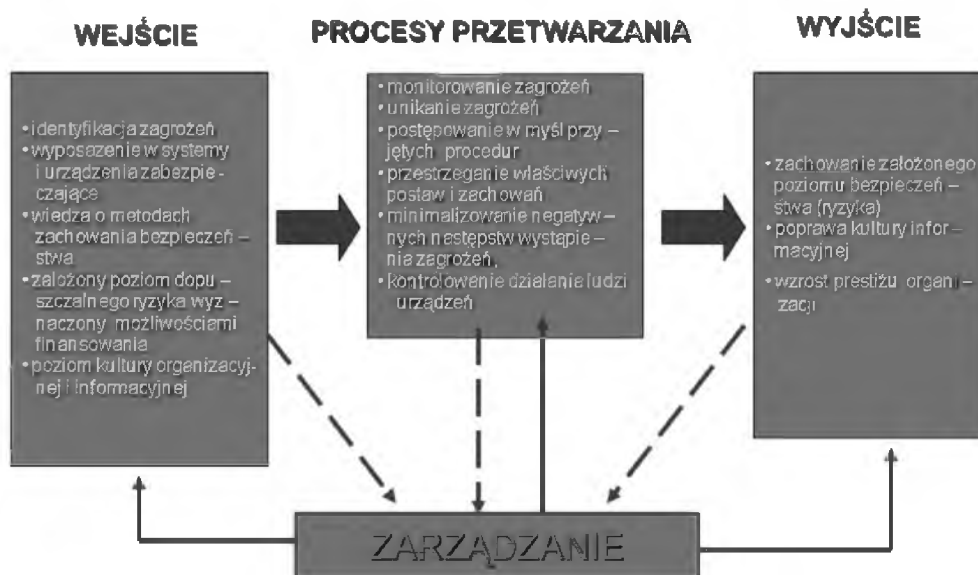
Układ przedstawionych wektorów można przedstawić graficznie jak na rysunku 2, rozszerzając nieco opis rozwiązań.

Wycinkowe podsystemy zarządzania obejmują:

- **profilaktykę bezpieczeństwa** (monitorowanie i analiza zagrożeń, konceptualizacja, planowanie, szkolenia i ćwiczenia w ramach poszczególnych działań, kontrolowanie realizacji wytycznych i procedur, wyznaczanie stref bezpieczeństwa),
- **podsystem zarządzania operacyjnego bezpieczeństwem** (aktywne reagowanie, akcje i działania ratownicze, ujęcia i izolowanie sprawców, zabezpieczanie materiałów dowodowych),
- **zarządzanie procesami logistyki bezpieczeństwa** (gromadzenie i kontrolowanie zapasów, utrzymywanie w gotowości dróg, obiektów, urządzeń i środków transportu, wyznaczanie tras dostaw w oparciu o metodę ścieżki krytycznej),
- **zarządzanie likwidacją następstw wywołanych działaniem uaktywnionych zagrożeń** (pomoc poszkodowanym, ewakuacja ludzi i zagrożonych zasobów, działania na rzecz odbudowy stanu przed katastrofą, wypadku itp.).

Procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem

Rysunek 2. System bezpieczeństwa organizacji (ujęcie dynamiczne – fundamentalne znaczenie wymiaru kulturowego)



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od konstrukcji i wymagań obiektu bezpieczeństwa można wyróżnić przedmiotowe podsystemy zarządzania bezpieczeństwem:

- informacji,
- personelu (społeczności),
- mienia (majątku),
- dostaw energii i paliw,
- żywnościowym, dostaw wody pitnej,
- przeciwpożarowym, przeciwpowodziowym itp.

Jednym z ważnych elementów całokształtu działań w ramach filozofii zarządzania bezpieczeństwem jest idea, którą określa się mianem modelu trójkąta bezpieczeństwa. Obrazuje on w dużym uproszczeniu zależność pomiędzy zagrożeniami a stanem zabezpieczenia technicznego. Przedstawiono to na rysunku 3.

Model ten ukazuje, że wraz ze wzrostem zagrożeń powinna następować poprawa stanu zabezpieczenia technicznego i ochrony, w tym fizycznej. Na równej szali znajdują się poziom bezpieczeństwa i poziom zagrożenia, którym równowagę powinna zapewniać odpowiednia ochrona obiektu/organizacji. Model bazuje zatem na zachowaniu utrzymywania odpowiedniego stanu równowagi.

Rysunek 3. Model trójkąta bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Oparka, T. Nowicka, *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa-Polanica Zdrój 2003, s. 107.

Podsumowanie

Przedstawione procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem wymaga zilustrowania przykładami. Niezwykle nośnym badawczo wydaje się przykład gminy. Stanowi ona wspólnotę mieszkańców zasiedlających określone terytorium, realizującą wiele zadań dla dobra wspólnego z wykorzystaniem okazji do synergii. Fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Odpowiedzialne za to Centrum Zarządzania Kryzysowego stanowi wyspecjalizowane narzędzie. W dziele procesowego zarządzania bezpieczeństwem wypracować ono powinno:

- katalogowanie wartości stanowiących obiekt ochrony ze wskazaniem gradacji z wykorzystaniem metody rangowania oraz punktowej,
- przypisanie poszczególnym wartościom potencjalnych zagrożeń (także w postaci katalogu) ze wskazaniem stopnia podatności, także z wykorzystaniem metody rangowania oraz punktowej,
- konceptualizację oraz odpowiednie zgranie zespołów przewidzianych do realizacji wszelkich metod przeciwdziałań zagrożeniom, a także likwidacji szkód,
- system myślenia o zakresie własnej roli, której zasadniczym imperatywem jest stawianie dobra każdego mieszkańca jako najważniejszego odbiorcy produktów bezpieczeństwa.

Naszkirowany obraz procesowego i systemowego zarządzania bezpieczeństwem stanowi o orientacji działań, jakie należy podjąć.