

Mirosław Kwieciński¹

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – ZARYS PROBLEMATYKI

Streszczenie: Artykuł przedstawia przesłanki potraktowania problematyki bezpieczeństwa jako przedmiotu zainteresowań nauki o zarządzaniu. Identyfikuje istotę procesowego ujęcia zarządzania. Stawia ono w centrum klienta jako odbiorcę produktów procesu. Opisuje także rolę organizatora i właściciela procesu. Przedstawia najbardziej istotne elementy procesowej i systemowej konceptualizacji. W zakończeniu wskazuje się na elementy koniecznych podejść i działań w odniesieniu do przykładu procesowego zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, zarządzanie bezpieczeństwem, proces zarządzania bezpieczeństwem, proces implementacji zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Problematyka badań nad bezpieczeństwem zaznaczyła się wyraźnie na jednym z czołowych miejsc w obszarze zainteresowań wielu naukowców u progu XXI wieku. Bezpieczeństwo nie jest zagadnieniem zupełnie nowym w rozważaniach wielu autorów od wielu lat, jednakże dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się i zainteresowanie wokół tej problematyki. Stała się ona także wielkim wyzwaniem dla licznej 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.

¹ Prof. dr hab. Mirosław Kwieciński, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie.

Nauki o zarządzaniu stoją przed ogromną szansą wniesienia znaczącego wkładu w rozwój badań nad bezpieczeństwem. Z kolei tworzenie konceptualnych podstaw zarządzania bezpieczeństwem z perspektywy procesu i produktu wykorzystywać może i powinno ich bogaty dorobek teoretyczny. W artykule postawiono jako cel wskazanie na niektóre ważne elementy konceptualizacji zarządzania bezpieczeństwem w odniesieniu do podstawowej organizacji tworzącej wartość, czyli przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie problematyka bezpieczeństwa ma multidyscyplinarny wymiar. Samo bezpieczeństwo, jako pojęcie niezwykle trudne do jednoznacznego zdefiniowania, posiada wystarczająco złożony, ale również dający się urzeczywistnić wymiar, aby można było wyznaczyć właściwe podejścia do jego istoty. Pojęcie bezpieczeństwa przechodziło liczne ewolucje i nadal ewoluje. W obszarze przedmiotowych rozważań wypada zwrócić uwagę na definicję, która 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 dostęp ten nie będzie gorszy w przyszłości, a pojawiające się w tym obszarze zakłócenia będą skutecznie oddalane lub usuwane”² Taka charakterystyka pozwala zbliżyć istotę bezpieczeństwa do obszaru stanowiącego centrum dociekań w naukach o zarządzaniu.

Problematyka zarządzania bezpieczeństwem skupia zespół niewątpliwie immanentnych cech zawartych w charakterystyce natury działań podejmowanych wokół jego istoty. A zatem, jeśli coś ma utożsamiać się z bezpieczeństwem, to musi do niego należeć:

- ujęcie jego opisu jako stanu, ale i procesu,
- wyznaczenie wartości jako obiektu – imperatywu (obiektów – imperatywów) określającego cele wszelkich działań,
- orientacja na przyszłość, u podstaw której leży filozofia odwołująca się do działań pro aktywnych (wyprzedzających),
- orientacja na minimalizowanie barier w osiągnięciu celu,
- wizja określona z perspektywy całokształtu dynamicznych zmian,
- wielowymiarowość czynników i rozległość skutków wokół złożonych działań,

² Podają za W. Fehler, *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*. [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. naukowa: W. Fehler, Arte, Warszawa 2010, s. 16.

- 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 już do rzetelnego opisu. Zestaw powyższych atrybutów natury działań wokół 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.

Proces jest ciągiem działań ukierunkowanych na klienta, których celem jest zadowolenie klienta. 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 do nich się dopasowując. Nie bez znaczenia pozostaje możliwość aktywnego antycypowania i kreacji owych potrzeb. Przenosząc powyższe na grunt wiodących

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	rozwinęta 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*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 329.

rozważań, 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 wyznaczane 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 realizatorów³.
- 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 produktu⁴.

Niezwykle przydatnym 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.

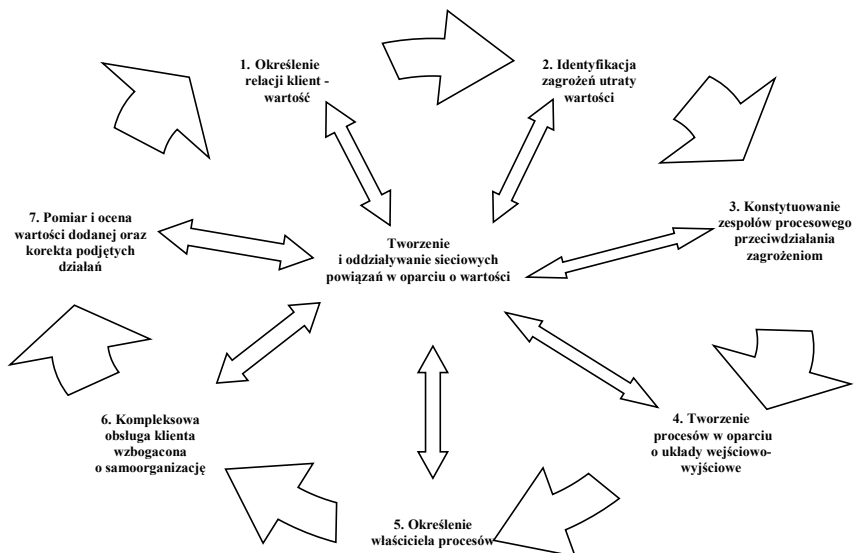
Szczególne miejsce procesów wyznaczone zostało w gospodarce sieciowej, gdyż organizacje zorientowane procesowo zdecydowanie łatwiej przyswajają sobie struktury sieciowe, a te z kolei są rozwiązaniem na miarę otoczenia turbulentnego (burzliwego).

Dynamiczne procesy zarządzania bezpieczeństwem adresowane są do podstawowego odbiorcy – klienta, czyli człowieka, inwestora, pracownika, 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. Ideę procesowego zarządzania bezpieczeństwem przedstawiono w formie cyklu na rysunku 1.

³ P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. TNOiK, Toruń 2003, s. 104.

⁴ J. Niemczyk, *Organizacja procesowa. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, praca zbior. pod red.: R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s.94.

Rysunek 1. Cykl procesowego zarządzania bezpieczeństwem



Źródło: opracowanie własne.

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 się odnieść do niektórych ich elementów.

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) oraz

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 (nie ujawnionej 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, inwestora, interesariusza, 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.

Rysunek 2. System bezpieczeństwa organizacji

SYSTEM BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI

(ujęcie dynamiczne - fundamentalne znaczenie wymiaru kulturowego)



Źródło: opracowanie własne.

Wycinkowe podsystemy zarządzania obejmują:

- profilaktykę bezpieczeństwa (monitorowanie i analiza zagrożeń, aktualizacja, planowanie, szkolenia i ćwiczenia w ramach poszczególnych działań, kontrolowanie realizacji wytycznych i procedur, wyznaczenie 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 katastrofy, wypadku, incydentu itp.).

W zależności od konstrukcji i wymogów 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 waha 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 Oparka S., Nowicka T., *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa – Polanica Zdrój 2003, s. 107.*

Konceptualizacja zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa

Odnosząc się do powyższych rozważań należy przybliżyć istotę zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa. Należy przez nie rozumieć zorientowany holistycznie i apriorycznie zespół podejść, idei, metod, procedur oraz procesów wspomagających podejmowanie decyzji biznesowych w drodze planowanego i świadomego działania prowadzącego do zachowania na poziomie aprobowanego ryzyka możliwości osiągnięcia wytyczonych celów, a szczególnie – wartości, przy zachowaniu na zadowalającym poziomie dostępu do niezbędnych zasobów i procesów (wartości) oraz zapewnieniu zespołu skutecznego przeciwdziałania w przypadkach zakłóceń w dostępie do owych zasobów (wartości). Najważniejszym beneficjentem rezultatów zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa jest inwestor lub grupa inwestorów. Czerpie on bowiem w całej rozciągłości z korzyści wynikających z podjętej działalności zorganizowanej w formie przedsiębiorstwa, ale ponosi także dotkliwe konsekwencje w przypadku niepowodzeń.

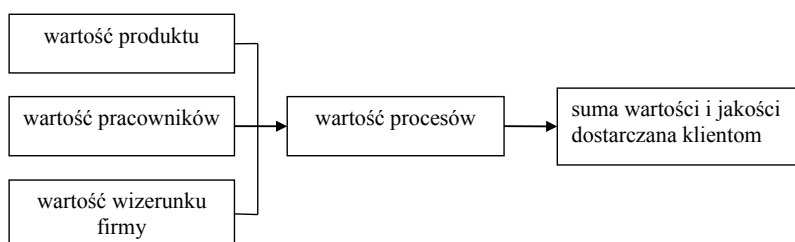
Przedsiębiorstwo stanowi wspólnotę inwestorów, pracowników oraz *stakeholders*, realizującą wiele zadań dla dobra wspólnego z wykorzystaniem okazji do synergii. Fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Literatura bogata jest w teoretyczne rozważania na temat

zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Służą temu metody i podejścia stosowane w ramach zarządzania ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa. W każdym liczącym się na rynku przedsiębiorstwie odpowiedzialnym za to winien być wyodrębniony Wydział (Departament) Zarządzania Kryzysowego. Tworzy on wyspecjalizowane meganarzędzie, bazujące na procesowym zarządzaniu bezpieczeństwem, które wypracować powinno:

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

Naszkicowany obraz procesowego i systemowego zarządzania bezpieczeństwem stanowi o orientacji działań, jakie należy podjąć. Z perspektywy samego inwestora zarządzanie bezpieczeństwem przedsiębiorstwa obejmuje minimum kilku istotnych działań polegających na zapewnieniu możliwości tworzenia i przepływów wartości w procesie dostarczania jej klientom. W ujęciu modelowym przedstawiono to poniżej.

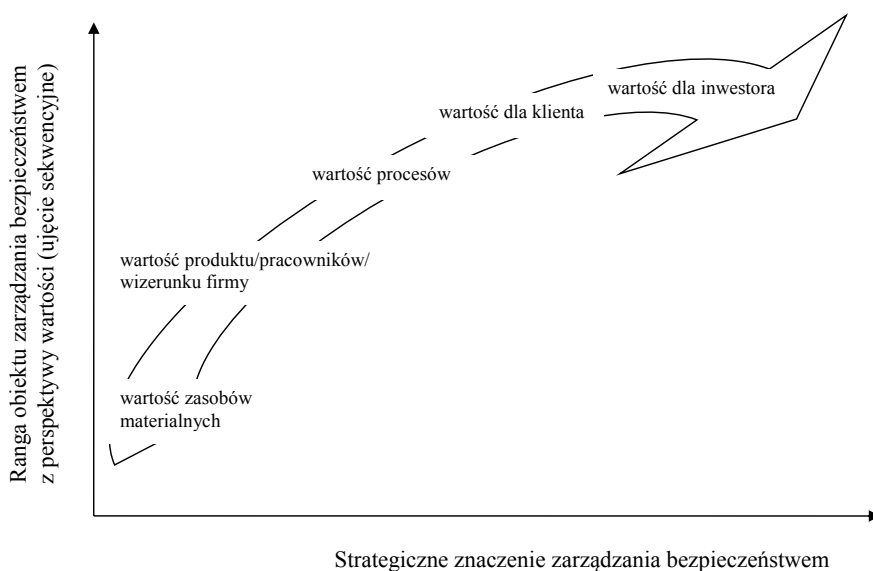
Rysunek 4. Model tworzenia i przepływów wartości w procesie dostarczania dla klienta



Źródło: Cieśliński W. B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, Seria: *Monografie i Opracowania*, nr 199, s. 47.

Zasadniczą ideą postępowania menedżerów przedsiębiorstwa będzie zatem takie prowadzenie procesów i realizacja modeli biznesu, która zapewni realizację dostarczania projektowanych wartości. Z kolei perspektywa bezpieczeństwa dla skutecznego osiągnięcia powyższych celów wydaje się być niezwykle istotna. Realizacja procesów bez uwzględnienia wymogów bezpieczeństwa stawia pod dużym znakiem zapytania powodzenie podjętych przedsięwzięć. Konceptualizacja zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa winna zatem uwzględniać jego strategiczną rolę. W świetle powyższych rozważań można to przedstawić jak poniżej.

Rysunek 5. Znaczenie strategiczne zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa z perspektywy sekwencji ochrony wartości



Źródło: opracowanie własne

Perspektywa priorytetów bezpieczeństwa wyznaczona jest, jak już wspomniano, z punktu widzenia osobowego - organizatora procesów, czyli inwestora (-ów). Realizacja powyższej idei rozwiązań wymaga zastosowań opartych na szczegółowych elementach konceptualizacji. Ich idea przedstawiona została powyżej, a koncentruje się zasadniczo na następujących działaniach:

- identyfikacji wszelkich wartości chronionych (katalogowanie) ze wskazaniem na rangę z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa,

- identyfikacji wszelkich zagrożeń (katalogowanie) ze wskazaniem na przewidywane skutki ich uaktywnienia, wraz ze wskazaniem na rangę z perspektywy oszacowania szkodliwości dla realizacji strategicznych poczynań przedsiębiorstwa,
- monitorowaniu wytypowanych zagrożeń, co powinno wynikać z oceny podatności na uaktywnienia,
- ocenie wrażliwości zidentyfikowanych wartości na działanie zagrożeń,
- skalowaniu (wartościowaniu) gotowości i skuteczności aktywnego przeciwdziałania oraz neutralizowania skutków zagrożeń,
- projektowaniu procesów i systemów zarządzania bezpieczeństwem ze wskazaniem na niezbędne podsystemy zarządzania,
- implementacji adekwatnych do projektowanych rozwiązań zarządzania bezpieczeństwem koncepcji zarządzania dla celów minimalizowania ryzyka operacyjnego.

Kierując się powyżej przedstawionym zestawem podejmowanych działań można dokonać ich zestawienia z perspektywy obiektowej. W prezentacji przykładów bardziej szczegółowych rozstrzygnięć przyjęto układ sekwencyjny. I tak w przypadku zasobów materialnych dokonano zestawienia jak poniżej.

Tabela 2. Przykładowa tabela wartości chronionych w obrębie zasobów materialnych przedsiębiorstwa.

Nazwa zasobu chronionego	Istota wartości zasobu chronionego	Znaczenie dla realizacji celu przedsiębiorstwa	Prawdopodobieństwo utraty dostępu do wartości zasobu	Ranking wartości zasobu

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie wartości chronionych można posługiwać się metodą rangowania lub metodą punktacji. Wydaje się, że dla potrzeb wartościowania w przyjętych rozwiązaniach punktacja jest metodą doskonalszą niż rangowanie.

Dalsze rozwinięcie analizy zagrożeń przedstawiono dla przykładu poniżej.

Tabela 3. Przykładowy katalog zagrożeń dostępu do wartości pracowników.

Nazwa zagrożenia	Istota zagrożenia	Przewidywane skutki uaktywnionego zagrożenia	Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia	Skala konsekwencji wystąpienia (szkodliwości) zagrożenia	Ocena możliwości monitorowania	Ranking zagrożenia

Źródło: opracowanie własne.

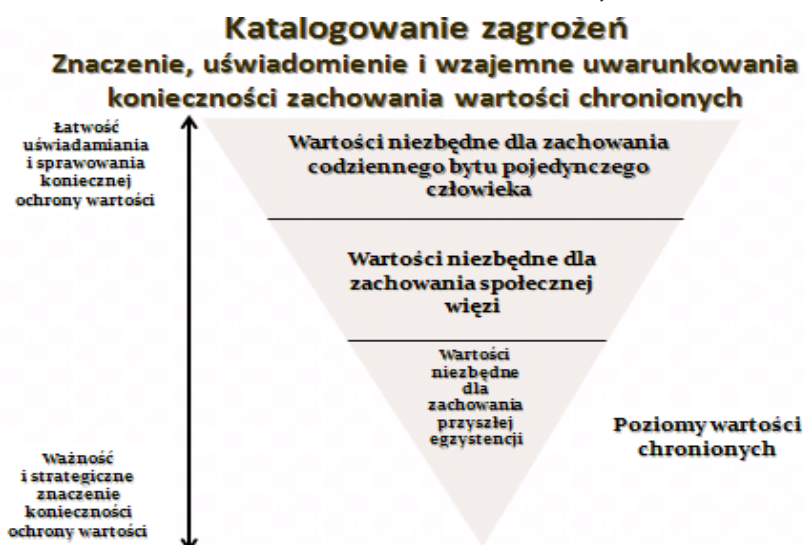
Katalogowanie w praktyce winno okazać się procesem bardziej złożonym. Menadżer ds. bezpieczeństwa przedsiębiorstwa powinien w tym dziele współpracować z zespołem ekspertów z różnych dziedzin. Wyniki tych prac winny na bieżąco służyć doskonaleniu katalogów tak, aby dawały bardziej głębsze podstawy do podejmowania decyzji. Przykłady ideowych rozwiązań przypadków katalogowania w wersji zaawansowanej przedstawiono na rysunkach poniżej.

Rysunek 6. Katalogowanie zagrożeń – znaczenie i uświadomienie zagrożeń



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Katalogowanie zagrożeń – znaczenie, uświadomienie i wzajemne uwarunkowania konieczności zachowania wartości chronionych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Katalogowanie zagrożeń - gotowość, skuteczność oraz skala aktywnego przeciwdziałania oraz neutralizowania skutków zagrożeń



Źródło: opracowanie własne.

W ślad za identyfikacją wszelkich skutków oddziaływania zagrożeń należy oszacować gotowość do podjęcia odpowiednich przeciwdziałań oraz określić ich skuteczność. Przykład niezbędnego wartościowania przedstawiono na rysunku poniżej.

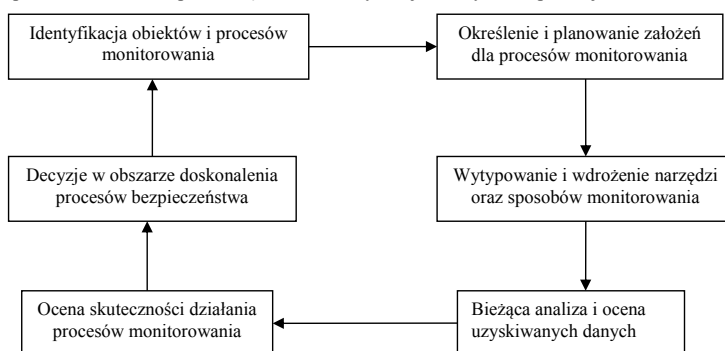
Decydujące z punktu widzenia praktyki i skuteczności poczynań dla zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa może okazać się w istocie monitorowanie stanu bezpieczeństwa, zarówno w odniesieniu dla poszczególnych obiektów, jak i dla całej struktury przedsiębiorstwa. System monitorowania powinien na bieżąco dostarczać danych i prowadzić do analizy niezbędnych informacji potrzebnych dla podejmowania koniecznych decyzji. Konceptualizacja monitorowania stanu bezpieczeństwa może opierać się na formule cyklu (Rysunek 9).

Tabela 4. Przykład wartościowania gotowości i skuteczności aktywnego przeciwdziałania oraz neutralizowania skutków zagrożeń dostępu do wartości procesów

Nazwa zagrożenia	Istota aktywnego przeciwdziałania oraz neutralizowania skutków zagrożeń	Szacowanie skali gotowości do przeciwdziałania	Szacowanie skuteczności przeciwdziałania	Ranking przeciwdziałania

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Cykl monitorowania stanu bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne.

Całokształt działań związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem przedsiębiorstwa należy także rozpatrywać w kontekście możliwości implementacji wybranych koncepcji zarządzania. Wśród wielu metod, jako szczególnie przydatne dla celów konceptualizacji zarządzania bezpieczeństwem, można wymienić:

- koncepcję łańcucha wartości,
- koncepcję zarządzania wiedzą,
- koncepcję zarządzania projektami,
- outsourcing bezpieczeństwa.

Rozmiar niniejszego artykułu nie pozwala na rozwinięcie idei zastosowania poszczególnych rozwiązań. Pokróćce zajęto się jedynie koncepcją łańcucha wartości.

Koncepcja łańcucha wartości umożliwia dokonywanie dekompozycji całego zbioru działań wykonywanych w ramach danej organizacji. W przypadku działań na rzecz bezpieczeństwa przedsiębiorstwa można przedstawić je w postaci sekwencyjnej, wykazującej wszystkie elementarne zbiory operacji podejmowanych przez menadżerów bezpieczeństwa (Rysunek 10).

Rysunek 10. Sekwencyjne ujęcie łańcucha funkcji podejmowanych w zakresie kształtowania bezpieczeństwa przedsiębiorstwa



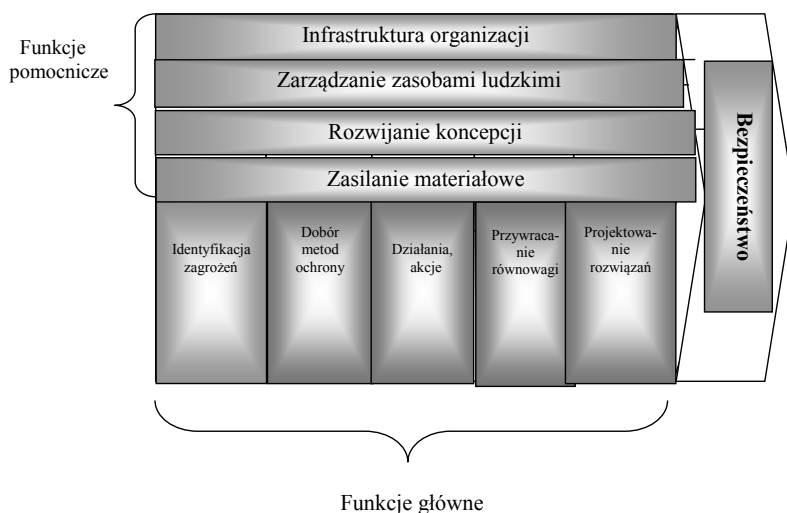
Źródło: opracowanie własne.

Każda z wymienionych funkcji może być uzupełniana podziałami bardziej szczegółowymi, które pozwolą na bardziej precyzyjne określenie źródeł budowania przewagi konkurencyjnej w zakresie rozwiązań systemów bezpieczeństwa. Tworzenie łańcucha wartości stwarza okazje do wyłonienia kluczowych kompetencji organizacji. Niezwykle ważne okazuje się budowanie kompetencji w obrębie tworzenia koncepcji bezpieczeństwa. Przy czym należy przyjąć, że nie jest możliwe stworzenie całego układu kompetencji w każdym z elementów ich szczegółowych rozwiązań na najwyższym poziomie. Na ogół trzeba określić i dokonać strategicznego wyboru rodzaju kompetencji, których rozwój przyniesie w danych warunkach i możliwościach najwyższy poziom. Przykład zarysu funkcji rozwijających kompetencje w zakresie kształtowania bezpieczeństwa organizacji przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 11.

Do zbioru kompetencji rozwijanych w zakresie bezpieczeństwa w ramach powyższych funkcji należałoby zaliczyć: ekonomiczne, menedżerskie oraz psychologiczne.

Kompetencje ekonomiczne zawierają odniesienia do każdego z ogniw i obejmują:

Rysunek 11. Łańcuch wartości w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 62.

- technologię: stosowanie rozwiązań ograniczania aktywizacji zagrożeń o wymiarze jak najmniej kapitało- i pracochłonnym,
- koncepcję produktu bezpieczeństwa: potencjał badawczy (finansowy, ludzki, intelektualny), jakość koncepcji (modularność, zastosowanie synergii), patenty, potencjał wdrożeniowy (zarządzanie projektami),
- wytwarzanie: zasilanie materiałowe (najtańsze źródła, pewność i regularność dostaw, warunki kontraktów, jakość dostaw),
- zdolności do niezawodnego realizowania produktu: gęstość sieci lokalizacji komórek odpowiedzialnych za bezpieczeństwo, realizacja zadań w jak najkrótszym czasie wejścia do akcji,
- koszty produktu: standaryzacja modułów, substytucyjność (analiza wartości), efekty doświadczenia i korzyści skali,
- jakość produktów: rzetelność wykonania i częstotliwość kontroli, monitorowanie braków produktowych,
- zaufanie w opinii odbiorców: marka produktu, odbiór poprzez działania *public relations*.

Wśród ważnych kompetencji menedżerskich należy zauważyć realizację następujących funkcji:

- finanse: polityka i możliwości zadłużenia, źródła finansowania,
- zarządzanie zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy i płynnością,
- czynnik ludzki: polityka rekrutacji, sposoby wyławiania liderów i przywódców, zdolność pozyskiwania i zatrzymywania wysoko wykwalifikowanych menadżerów i pracowników,
- polityka wynagrodzeń: siatki płacowe, systemy nagród i gratyfikacji,
- organizacja: struktury, adaptacja do otoczenia, elastyczność organizacji,
- procesy decyzyjne: kanały przepływu informacji i procedury służbowe, jakość współpracy pomiędzy strukturami i poziomami, jakość wymienianych informacji,
- procesy kontroli: rzetelność przeprowadzanych kontroli, monitorowanie właściwych parametrów,
- systemy komunikacji interpersonalnej: jakość i siła powiązań formalnych oraz nieformalnych.
- Niezmiernie ważne rolę odgrywają także kompetencje psychologiczne. Pozwalają one rozwijać zdolności przyswajania sobie uczestnikom organizacji reguł zachowań obowiązujących w jej otoczeniu.

Zakończenie

Konceptualizacja rozwiązań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa jest dziedziną stosunkowo młodą i wymagać będzie dalszych badań. Ich osnową jest spojrzenie na bezpieczeństwo przede wszystkim z perspektywy zapewnienia wartości jako stanu oraz procesu przypisanych do wymiaru personalnego. W przypadku przedsiębiorstwa będzie to przede wszystkim inwestor (właściciel kapitału), a w dalszej kolejności menadżerowie i pracownicy, a także osoby z grona interesariuszy.

W dotychczasowych rozwiązaniach problematyka ta była ujmowana w obszarze zarządzania kryzysowego oraz zarządzania ryzykiem operacyjnym.

W dobie niezwykle dynamicznych zmian, których jesteśmy obserwatorami, ujawnia się wyraźnie potrzeba całkowicie nowych modeli organizacyjnych. Ich istotą stają się różnorodne powiązania sieciowe, organizacji matrycowej, organizacji na tyle elastycznych, aby w danych warunkach i czasie konsekwentnie

realizować wybrany cel.⁵ Organizacja o takiej charakterystyce powinna zapewnić przedsiębiorstwu, jako określonej wspólnocie inwestorów i najemnych pracowników, wysoki poziom profesjonalizmu w realizacji funkcji zapewnienia bezpieczeństwa.

Literatura

1. Cieśliński W. B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, Seria: Monografie i Opracowania, nr 199.
2. Fehler W., *Bezpieczeństwo przestrzeni publicznej*. [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*. Red. naukowa: W. Fehler, Arte, Warszawa 2010.
3. Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. TNOiK, Toruń 2003.
4. Niemczyk J., *Organizacja procesowa. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Praca zbior. pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
5. Oparka S., Nowicka T., *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*. Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa – Polanica Zdrój 2003.
6. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
7. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
8. Toffler A., Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*. Wydawnictwo KURPISZ S.A., Przeźmierowo 2007.

AN ASPECT OF SECURITY MANAGEMENT OF THE COMPANY

Summary: This article shows the premises, which look upon security as a subject – matter of management. In the following part, it determines the essence of management as a process. It places the client in the center as the recipient of the products of the process. It also describes importance of the organizer and process owner. Next, it presents the most important components of process and

⁵ A. Toffler, H. Toffler, *Rewolucyjne bogactwo*. Wydawnictwo KURPISZ S.A., Przeźmierowo 2007, s. 293.

system conceptualization. In conclusion it points out at components of necessary actions, with reference to process of security management of the company.

Keywords: enterprise, security management, security management process, implementation process of the security management in enterprises

Translated by Miroslaw Kwieciński