

AUTOR

dr Karina Górską-Rożej

k.gorska@akademia.mil.pl

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASzWoj

## **TYPY KULTURY ORGANIZACYJNEJ A KOMPETENCJE KIEROWNICZE PRZEWODNICZĄCYCH ZESPOŁÓW ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO**

*Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, orientacje kierownicze,  
kompetencje, zarządzanie kryzysowe*

### **Wstęp**

W literaturze przedmiotu można doszukać się wielu definicji *kultury organizacyjnej*, jednakże przyjmuje się, iż jest to *historycznie wykształcony system wartości, norm, postaw i wzorców zachowań, które są przyjmowane i przestrzegane przez członków organizacji, a także wpływają na jej relacje z otoczeniem. Kultura odnosi się zarówno do wewnętrznego życia organizacji, jak i zgodnego współżycia z otoczeniem*<sup>1</sup>. Tym samym kultura organizacyjna jest budulcem pożądaných zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej organizacji oraz jej wizerunku zewnętrznego.

Celem niniejszego artykułu jest określenie kompetencji kierowniczych współzależnych z wybranym typem kultury organizacyjnej. Problem badawczy wygenerowano w postaci następującego pytania: *Jakie kompetencje kierownicze są współzależne z określoną orientacją kierowniczą, wynikającą z przyjętego typu kultury organizacyjnej, którą preferują przewodniczący zespołów zarządzania kryzysowego na obszarze województwa mazowieckiego?*

Do rozwiązania powyższego problemu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego realizowaną techniką ankiety, z wykorzystaniem narzędzia, jakim był kwestionariusz ankiety. W związku z prowadzonymi badaniami populację generalną stanowili urzędnicy kierujący jednostkami samorządu terytorialnego (gminami oraz powiatami) na obszarze województwa mazowieckiego, którzy również pełnią funkcję przewodniczących zespołów zarządzania kryzysowego na administrowanym terenie.

---

<sup>1</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999, s. 207.

Liczbę urzędników kierujących jednostkami samorządu terytorialnego oraz będących przewodniczącymi zespołów zarządzania kryzysowego zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Liczba urzędników kierujących jednostkami samorządu terytorialnego na terenie województwa mazowieckiego**

Jednostka administracyjna	Sprawowany urząd	Liczba urzędników	Suma
Gmina	Wójt	228	279
	Burmistrz <sup>2</sup>	51	
	Prezydent miasta <sup>3</sup>	35	40
Powiat	Prezydent miasta na prawach powiatu <sup>4</sup>	5	
	Starosta	37	37
<b>Suma:</b>			<b>356</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z Urzędu Statystycznego w Warszawie, <http://warszawa.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo/informacje-o-województwie/> [dostęp: 31.12.2016].

W związku z zastosowaniem wzoru na niezbędną wielkość próby badawczej autorka artykułu obliczyła liczebność reprezentatywnej próby, która w przypadku prowadzonych badań wynosiła 185 osób. Łącznie w badaniu wzięło udział 188 osób, co stanowi 52,81 % całej populacji generalnej. Badania zostały przeprowadzone osobiście przez autorkę artykułu.

## Pojęcie zarządzania kryzysowego

Zarządzanie w prostym tłumaczeniu uznawane jest za kierowanie pracą ludzi dla osiągnięcia określonych celów. W ujęciu rozszerzonym można mówić o procesie zarządzania, który to obejmuje planowanie i organizowanie działań, motywowanie ludzi do wykonywania zadań, a także kontroli polegającej na porównywaniu stanu rzeczywistego do

<sup>2</sup> Burmistrz jest organem wykonawczym w gminie, w której siedziba władz znajduje się w mieście położonym na terytorium tej gminy, *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz. U. z 1990 r., nr 16, poz. 95, art. 26, ust. 1, pkt 3.

<sup>3</sup> W miastach powyżej 100 000 mieszkańców organem wykonawczym jest prezydent miasta, *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz. U. z 1990 r., nr 16, poz. 95, art. 26, ust. 1, pkt 4.

<sup>4</sup> Powiaty takie swoim obszarem obejmują teren większych miast. Tego typu powiaty nie mają organów przewidzianych przez ustawę dla powiatów ziemskich. Nie funkcjonuje w nich rada powiatu i zarząd powiatu. Funkcje te wykonują bowiem organy gminy (rada gminy i prezydent miasta/burmistrz).

wcześniej stworzonego planu. Powyższe przedsięwzięcia są również podstawą zarządzania kryzysowego.

Zgodnie z ustawą z dnia 26 kwietnia 2007 r. (tekst jednolity) zarządzanie kryzysowe to *działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej*<sup>5</sup>.

Elementarną cechą zarządzania kryzysowego, wyróżniającą je spośród innych rodzajów zarządzania realizowanych w gospodarce czy przedsiębiorstwach, jest cel działania. Zasadniczym celem sprawnego zarządzania we wspomnianych organizacjach jest rozwój opisywany poprzez zysk i uzyskanie przewagi nad konkurencją. W zarządzaniu kryzysowym owym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ludności, a co się z tym wiąże, stworzenie warunków do rozwoju wszelkim podmiotom na danym obszarze, uzyskanie „przewagi” nad zagrożeniami.

Zarządzanie kryzysowe odbywa się poprzez pewien cykl, w którym wyodrębnić można cztery fazy: zapobiegania, przygotowania, reagowania oraz odbudowy. W każdej fazie realizowane są poszczególne zadania, które pozwalają na kompleksowe osiągnięcie celu. Poprzez realizację poszczególnych zadań w określonej kolejności umożliwiamy wszelkim organom i podmiotom biorącym udział w procesie zarządzania kryzysowego systematyczne, dokładne i zaplanowane realizowanie czynności umożliwiających zapewnienie bezpieczeństwa ludności<sup>6</sup>. Istotnymi elementami zarządzania kryzysowego jest sytuacja kryzysowa i kryzys. Bardzo często zainteresowani tymi zagadnieniami popełniają błąd polegający na identyfikowaniu tych dwóch terminów. Należy jednak zauważyć, iż sytuacji kryzysowej nie powinno identyfikować się z nagłym i nieoczekiwanym przebiegiem, tak jak w przypadku kryzysu. Sytuacja kryzysowa jest odwzorowaniem procesu, w którym przebiegają uzależnione od siebie zmiany. Zmiany te zawierają w sobie stadia rozwoju kryzysu, dlatego tak istotne jest ich identyfikowanie oraz umiejętne zwalczanie<sup>7</sup>. Sytuacja kryzysowa jest zjawiskiem nadrzędnym w stosunku do kryzysu. W literaturze przedmiotu

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590, art. 2.

<sup>6</sup> D. Majchrzak, *Znaczenie systemu zarządzania kryzysowego w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego*, [w:] G. Sobolewski, D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa, 2011, s. 59.

<sup>7</sup> F. Mroczko, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2012, s. 201.

znaleźć można stwierdzenie, iż nie każda sytuacja kryzysowa jest kryzysem, ale już każdy kryzys będzie sytuacją kryzysową<sup>8</sup>.

**Tabela 2. Struktura zarządzania kryzysowego w administracji publicznej RP**

Szczebel administracyjny	Organ Zarządzania Kryzysowego	Organ opiniodawczo-doradczy	Centrum Zarządzania Kryzysowego
Krajowy	Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów, minister kierujący działem administracji rządowej, kierownik organu centralnego	<b>Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, Zespoły Zarządzania Kryzysowego (ministerstw, urzędów centralnych)</b>	Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Centra Zarządzania Kryzysowego (ministerstw, urzędów centralnych)
Wojewódzki	Wojewoda	<b>Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego</b>	Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego
Powiatowy	Starosta powiatu	<b>Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego</b>	Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego
Gminny	Wójt, burmistrz, prezydent miasta	<b>Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego</b>	Gminne Centrum Zarządzania Kryzysowego*

\* nie ma obowiązku tworzenia CZK na poziomie gminnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, [www.rbc.gov.pl](http://www.rbc.gov.pl) [dostęp: 31.12.2016].

Zmiany, jakie zostały wywołane rozwojem cywilizacyjnym, spowodowały, że zmienił się również charakter zagrożeń oraz ich zasięg. Poza za-

<sup>8</sup> W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2010, s. 28.

grozzeniami militarnymi istotny wpływ na życie ludności mają zagrożenia niemilitarne. Odnosząc się do zarządzania kryzysowego, autorka zaprezentowała podział zagrożeń na: naturalne, które są wywołane działalnością sił natury i człowiek nie ma na ich występowanie wpływu; techniczne, wywołane działalnością człowieka oraz społeczne. Każdy rodzaj zagrożeń jest niebezpieczny dla jednostek czy społeczeństw, jednakże postęp w nauce i technice pomaga człowiekowi przewidzieć pewne niebezpieczeństwa i, co najważniejsze, odpowiednio się do nich przygotować. Służą temu zarządzanie kryzysowe oraz organy tworzące system zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe w Polsce sprawuje Rada Ministrów. Administracja publiczna, funkcjonująca na poszczególnych poziomach w państwie (tab. 2.), jest odpowiedzialna za wykonywanie zadań dotyczących zarządzania kryzysowego.

### **Pojęcie kultury organizacyjnej**

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać w ujęciu niewartościującym oraz wartościującym<sup>9</sup>. Pierwsze z nich – niewartościujące – odnosi się do socjologicznego i psychologicznego patrzenia na organizację, zwracając uwagę na normy oraz wartości, które modelują zachowania uczestników organizacji i odróżniają tym samym jedną organizację od drugiej. To ujęcie pozwala przypisać kulturę organizacyjną do kategorii opisowej, przez co nie podlega ona wartościowaniu z punktu widzenia sprawności działania organizacji. Drugie ujęcie – wartościujące – powstało poprzez tworzenie teorii organizacji i zarządzania. W teorii organizacji za kulturę organizacyjną uznaje się zbiór norm i wartości, które dotyczą racjonalnego działania. W związku z powyższym kulturę organizacyjną danej organizacji odnosi się do jej efektywności i sprawnych rozwiązań organizacyjnych. Poprzez ujęcie wartościujące zwraca się uwagę na skuteczne zarządzanie, w którym dużą rolę odgrywa zorientowanie kierownika zespołu na poszczególne elementy, które pozwalają jemu oraz osobom z nim współpracującym osiągnąć zamierzone cele.

### **Typy kultury organizacyjnej**

Dokonując analizy literatury przedmiotu z zakresu przywództwa, można zauważyć, że podjęto wiele prób wyszczególnienia typów kultury organizacyjnej, będących podstawą do analizowania kultury organizacyjnej

---

<sup>9</sup> A. Worach, *Kultura organizacyjna*, [w:] W. Olejniczak (red.), *Zespół - Kultura - Projekt*, ZPSB, Szczecin, 2009, s. 32.

oraz jej wpływu na efekty pracy ludzi w organizacjach. Każdy z typów charakteryzuje odmienne podejście do pracownika, zwrócenie uwagi na inne czynniki pozwalające osiągnąć zamierzony cel oraz zróżnicowanie roli kierownika.

R. Harrison stworzył następujące typy kultury organizacyjnej<sup>10</sup>:

- zorientowana na władzę;
- zorientowana na ludzi;
- zorientowana na zadanie;
- zorientowana na rolę.

Orientacja na władzę jest charakteryzowana przez dwa najważniejsze atrybuty – status oraz pieniądze. Osoby pełniące funkcję kierowniczą w instytucji posiadają silną władzę, która ogranicza rozwój osobisty pozostałych osób znajdujących się w ich zasięgu. Człowiek i jego potrzeby mają w tym rodzaju działalności kierowniczej najmniejsze znaczenie, co wywołuje strach i niechęć do działania wśród pracowników. Strach zużywa ich całą energię, która powinna być wykorzystana do sprawnego realizowania zadań oraz identyfikowania się z organizacją, zespołem. Faktem jest, że w omawianym typie kultury silną pozycję w organizacji zdobywa się poprzez posiadanie szerokich znajomości oraz bliższych kontaktów z kierownikiem<sup>11</sup>.

Podstawowym celem orientacji na ludzi jest służenie jednostkom oraz zauważanie potrzeb ludzi. To ostatnie jest silnie powiązane z pozapłacowym motywowaniem pracowników. Kierownik zwraca uwagę na kompetencje współpracowników i docenia je oraz potrafi wykorzystać. Bardzo ważna jest dla niego twórczość i pomysłowość każdej jednostki, a także chęć rozwoju i samorealizacji. Kierownik jest świadomy, że odpowiednie podejście do pracownika oraz jego docenianie pozwoli na odpowiednią współpracę oraz pełne zaangażowanie w realizację zadań<sup>12</sup>.

W orientacji na zadanie priorytetem jest nieutrudnianie realizacji zadań, a więc stwarzanie dogodnych warunków do optymalnego wykorzystywania posiadanych zasobów, by spełniać normy, działać według regulaminów i pracować zgodnie z planem. Zwraca się uwagę na efekty podejmowanych działań<sup>13</sup>.

Orientacja na rolę wiąże się z nadawaniem dużego znaczenia funkcji, stanowisku oraz specjalizacji. Do głównych wartości zalicza się uporządkowanie i racjonalne spojrzenie na działanie. Najważniejsze jest jednak przywiązanie do stanowiska bądź pełnionej roli w organizacji, znaczenie człowieka jest znikome, wyznaczone poprzez ustalone kompetencje oraz

---

<sup>10</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, 1997, s. 45.

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Tamże.

Typy kultury organizacyjnej a kompetencje kierownicze przewodniczących...

dyspozycyjność. Widoczna jest mała swoboda w kontaktach między pracownikami, każdy podąża w organizacji własną ścieżką, wyznaczoną przez ramy pełnionej roli, co skutkuje oporem we wprowadzaniu zmian<sup>14</sup>.

## **Typy kultury organizacyjnej a kompetencje kierownicze – wyniki badań**

Autorka artykułu w odniesieniu do powyższych typów kultury organizacyjnej stworzyła cztery orientacje kierownicze, które mogłyby być stosowane przez osoby pełniące funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Wskazała następujące orientacje:

- orientacja na zadania;
- orientacja na procedury;
- orientacja na ludzi;
- orientacja na władzę.

W orientacji na zadania ważne są rezultaty podejmowanych działań, współpracownicy są narzędziem do realizacji celów w zarządzaniu kryzysowym. Ze względu na specyfikę działań należy się znacznie angażować w realizację zadań. Pełnienie funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego polega głównie na realizacji kolejnych czynności przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Orientacja na procedury odnosi się do reguł, przepisów, norm prawnych, według których należy działać. Praca nie powinna odbiegać od schematu, mimo, iż niektóre sytuacje mogą tego wymagać. Bardzo istotna jest dyscyplina oraz regularne wywiązywanie się z obowiązków. Najważniejsze to przepisowe rozliczanie się z powierzonych zadań.

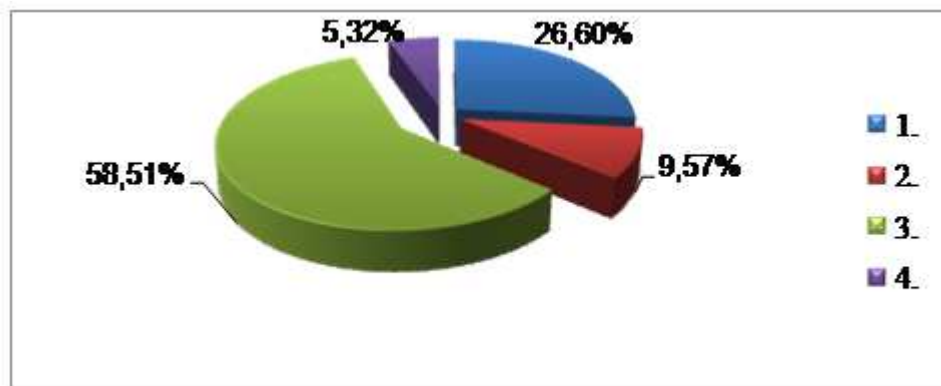
W trzeciej z wymienionych orientacji na pierwszym miejscu są ludzie jako najważniejszy zasób przy wykonywaniu zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Ważne jest poznanie ich potrzeb, by móc zastosować wobec nich odpowiednie czynniki motywacyjne, tworząc dzięki temu dobrą atmosferę pracy. Jedną z podstaw sprawnego działania w zarządzaniu kryzysowym jest zintegrowany, zmotywowany i chętny do nienormowanej pracy zespół ludzi.

Fundamentem ostatniej orientacji jest władza. Posiadanie autorytetu deontycznego jest nieodzownym elementem w pełnieniu funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Najważniejsza jest ambicja, by coraz lepiej realizować zadania, być nieustannie aktywnym, motywować współpracowników. Praca w strukturach zarządzania kryzysowego wiąże się z jednoosobowym kierownictwem, więc posiadanie autorytetu wiedzy jest niezbędne.

---

<sup>14</sup> Tamże.

W celu sprawdzenia, jaka orientacja kierownicza jest najczęściej wybierana przez osoby pełniące funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego, przeanalizowano wyniki badań pod tym kątem.



Źródło: wyniki badań własnych.

**Wykres 1. Orientacje kierownicze przewodniczących zespołów zarządzania kryzysowego**

Legenda:

1. Ważne są rezultaty podejmowanych działań, współpracownicy są narzędziem do realizacji celów w zarządzaniu kryzysowym. Ze względu na specyfikę działań należy się znacznie angażować w realizację zadań. Pełnienie funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego polega głównie na realizacji kolejnych zadań przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

2. Ważne są reguły, przepisy, normy prawne, według których należy działać. Praca nie powinna odbiegać od schematu, mimo iż niektóre sytuacje mogą tego wymagać. Bardzo istotna jest dyscyplina oraz regularne wywiązywanie się z obowiązków. Najważniejsze to przepisowe rozliczanie się z powierzonych zadań.

3. Na pierwszym miejscu są ludzie jako najważniejszy zasób do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Ważne jest poznanie ich potrzeb, by móc zastosować wobec nich odpowiednie czynniki motywacyjne, tworząc dzięki temu dobrą atmosferę pracy. Jedną z podstaw sprawnego działania w zarządzaniu kryzysowym jest zintegrowany, zmotywowany i chętny do nienormowanej pracy zespół ludzi.

4. Władza, posiadanie autorytetu deontycznego jest nieodzownym elementem w pełnieniu funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Najważniejsza jest ambicja, by coraz lepiej realizować zadania, być nieustannie aktywnym, motywować współpracowników. Praca w strukturach zarządzania kryzysowego wiąże się z jednoosobowym kierownictwem, więc posiadanie autorytetu wiedzy jest niezbędne.



Z analizy danych zawartych na wykresie 1 wynika, że 58,51 % respondentów preferuje orientację na ludzi, a 26,60 % z nich stwierdziło, że ważne jest odpowiednie realizowanie zadań.

Można wnioskować, że dwie wskazane przez respondentów orientacje kierownicze – na ludzi oraz na zadania – są od siebie w określony sposób zależne. Kierując zespołem ludzi, na początku należy ich poznać, zdiagnozować ich słabe oraz mocne strony, postarać się o eliminację słabości oraz o pełne wykorzystanie zalet. Duże znaczenie w sposobie realizacji zadań ma motywacja do działania, którą można zaliczyć do składowych kompetencji. Możliwość ustalenia potrzeb współpracowników pozwala na wybór czynników motywowania, dzięki którym ludzie staną się zasobem do odpowiedniej realizacji wyznaczonych zadań.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż tylko 5,32 % ankietowanych wykazuje orientację na władzę. Świadczy to o odpowiednim postrzeganiu roli przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego przez pozostałych respondentów wiedzących, iż podstawą jego działania jest posiadanie zespołu składającego się z kompetentnych osób, wobec których nie jest zasadne eksponowanie władzy.

Autorka niniejszego artykułu uznała za ważne zweryfikowanie, jakie czynniki utrudniają respondentom, preferującym określone profile orientacji kierowniczych, realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że osoby, które wskazały, że pełnienie funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego polega głównie na realizacji kolejnych zadań przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, stwierdziły również, że czynnikami, które najbardziej utrudniają im realizację zadań są: niepewność rozwoju sytuacji kryzysowej (56 %), obowiązek podejmowania decyzji, które niekiedy wpływają na życie i zdrowie współpracowników i obywateli (56 %), braki w środkach niezbędnych do realizacji zadań wynikających z ustawy o zarządzaniu kryzysowym (56 %) oraz krótki czas na podejmowanie decyzji (52 %). Respondenci, którzy wybrali orientację na procedury, wiążącą się z dyscypliną i regularnym wywiązywaniem się z obowiązków oraz skupioną na przepisowym rozliczaniu się z powierzonych zadań, w ponad 50 % uznali, że realizację zadań utrudnia im niepewność rozwoju sytuacji kryzysowej oraz krótki czas na podejmowanie decyzji. Ponad 63 % ankietowanych, którzy wskazali na profil zorientowany na ludzi zasygnalizowali, iż odpowiednią realizację ustawowych zadań utrudnia niepewność rozwoju sytuacji kryzysowej oraz braki w środkach niezbędnych do realizacji zadań wynikających z ustawy o zarządzaniu kryzysowym. 80 % osób, które wybrały orientację na władzę uznały, że realizację zadań utrudnia im niepewność rozwoju sytuacji kryzysowej, natomiast 60 % z nich wskazała także na braki w środkach niezbędnych do realizacji zadań wynikających z ustawy o zarządzaniu kryzysowym.

Autorka uznała również za istotne sprawdzenie, jakie zachowania, według ankietowanych preferujących różne orientacje kierownicze, powinny w szczególności opisywać osobę pełniącą funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Osoby, które wskazały, że najbliższa im działaniu jest orientacja kierownicza na zadania, uznały także w 76 %, że osoba pełniąca funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego winna motywować współpracowników, mobilizować ich do działania w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz akceptować zmiany w działaniu, gdy uważa, że przyniosą pozytywne skutki. Ponadto ponad 70 % z nich wskazało na wyrażanie zdecydowania, gdy jest się pewnym swoich racji, a 56 % na bycie stabilnym w działaniu ze względu na specyfikę wykonywanych zadań. Zwolennicy orientacji na procedury w większości wskazali na zachowanie odnoszące się do motywowania współpracowników, mobilizowania ich w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej (77,78 %). Ponad 66 % z nich zwróciło uwagę na bycie liderem, koordynowanie pracy zespołu oraz uważanie się za jego członka, a niecałe 56 % wskazało na wykazywanie demokratycznego stylu kierowania, słuchanie propozycji członków zespołu i wdrażanie ich. Ankietowani, którzy wybrali orientację na ludzi, za najważniejsze zachowanie opisujące osobę pełniącą funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego uznali motywowanie współpracowników (ponad 70 %), mobilizowanie ich w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej, następnie akceptowanie zmiany, gdy uważa, że przyniosą pozytywne skutki (67,27 %), w momencie popełniania błędów przez członków zespołu staranie się, aby rozwiązywać je wspólnie z nimi (63,64 %) oraz mówienie otwarcie, że sukces w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego zależy od całego zespołu (58,18 %). Osoby zorientowane w swoich działaniach na władzę wskazały (80 %) następujące zachowania: motywowanie współpracowników, mobilizowanie ich w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej, akceptowanie zmian, gdy uważa się, że przyniosą pozytywne skutki oraz bycie liderem, koordynowanie pracy zespołu oraz uważanie się za jego członka. Ponadto 60 % z nich uznało za szczególnie ważne wyrażanie zdecydowania, gdy jest się pewnym swoich racji oraz bycie stabilnym w działaniu ze względu na specyfikę wykonywanych zadań.

W tabeli 3. przedstawiono listę kompetencji kierowniczych. Postawiono sprawdzić wybór poszczególnych kompetencji ze względu na preferowany profil orientacji kierowniczych. W każdym profilu orientacji kierowniczych wybrano dziesięć kompetencji o największym procencie wskazań. Wyniki badań zaprezentowano w poniższych tabelach.

**Tabela 3. Profil orientacji kierowniczej na zadania a kompetencje, które powinien posiadać przewodniczący zespołu zarządzania kryzysowego**

Profil orientacji kierowniczej na zadania		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Odporność na stres	76,00
2.	Zaangażowanie w pracę zespołu zarządzania kryzysowego	72,00
3.	Odpowiedzialność za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego	72,00
4.	Szacunek dla współpracowników oraz poszanowanie ich pracy	68,00
5.	Konsekwencja w działaniu	68,00
6.	Zdolność logicznego myślenia	68,00
7.	Szybkość w podejmowaniu decyzji	64,00
8.	Umiejętność strategicznego myślenia	64,00
9.	Sprawiedliwość w ocenianiu pracy członków zespołu zarządzania kryzysowego	60,00
10.	Zdecydowanie w działaniu	60,00
11.	Umiejętność określania priorytetów	60,00
12.	Umiejętność delegowania uprawnień	60,00

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na zadania ważne są rezultaty podejmowanych działań, współpracownicy są narzędziem do realizacji celów w zarządzaniu kryzysowym. Ze względu na specyfikę działań należy się znacznie angażować w realizację zadań. Pełnienie funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego polega głównie na realizacji kolejnych zadań przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Analizując wyniki badań zawartych w tabeli 3., można stwierdzić, że według respondentów, którzy wskazali, iż orientacją najbardziej odpowiadającą ich formie działania jest orientacja na zadania, osoba pełniąca funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego winna być odporna na stres (76 % badanych), angażować się w pracę zespołu zarządzania kryzysowego (72 %), ponosić odpowiedzialność za działania własne oraz członków zespołu (72 %), szanować współpracowników oraz doceniać ich działania (68 %), być konsekwentna w działaniu (68 %). Kompetencjami związanymi z profilem orientacji skierowanym na realizację zadań, które zostały wskazane przez respondentów są: zdolność logicznego myślenia (68 %), szybkość w podejmowaniu decyzji (64 %), umiejętność strategicznego myślenia (64 %), zdecydowanie w działaniu (60 %),

umiejętność określania priorytetów (60 %) oraz umiejętność delegowania uprawnień (60 %).

**Tabela 4. Profil orientacji kierowniczej na procedury a kompetencje, które powinien posiadać przewodniczący zespołu zarządzania kryzysowego**

Profil orientacji kierowniczej na procedury		
Lp.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Szacunek dla współpracowników oraz poszanowanie ich pracy	88,89
2.	Odporność na stres	88,89
3.	Zdolność logicznego myślenia	88,89
4.	Odpowiedzialność za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego	77,78
5.	Umiejętność motywowania siebie i członków zespołu zarządzania kryzysowego	77,78
6.	Zdecydowanie w działaniu	77,78
7.	Umiejętność korzystania z pomocy doradców i specjalistów	77,78
8.	Umiejętność realizacji zadań zgodnie z procedurami oraz wymogami prawnymi	77,78
9.	Umiejętność pracy w grupie	77,78
10.	Umiejętność strategicznego myślenia	77,78

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na procedury ważne są reguły, przepisy, normy prawne, według których należy działać. Praca nie powinna odbiegać od schematu, mimo iż niektóre sytuacje mogą tego wymagać. Bardzo istotna jest dyscyplina oraz regularne wywiązywanie się z obowiązków. Najważniejsze to przepisowe rozliczanie się z powierzonych zadań.

Jak wynika z badań, respondenci, którzy preferują profil orientacji kierowniczej na procedury, w ponad 88 % wskazali, iż osoba pełniąca funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego powinna posiadać następujące kompetencje: szacunek dla współpracowników oraz poszanowanie ich pracy, odporność na stres, zdolność logicznego myślenia. Ponadto uznali, iż taki człowiek powinien być odpowiedzialny za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego (77,78 %), a także posiadać umiejętność motywowania siebie i członków zespołu zarządzania kryzysowego (77,78 %), co z pewnością wpłynie na utrzymywanie dyscypliny, kreowanie autorytetu oraz regularne wywiązywanie się z obowiązków. Ankietowani uwzględnili również takie kompetencje, które odpowiadają realizacji działań wynikających z orientacji kierowniczej na procedury – korzystania z pomocy doradców i specjalistów (77,78 %), umiejęt-

Typy kultury organizacyjnej a kompetencje kierownicze przewodniczących...  
 ność realizacji zadań zgodnie z procedurami oraz wymogami prawnymi (77,78 %).

**Tabela 5. Profil orientacji kierowniczej na ludzi a kompetencje, które powinien posiadać przewodniczący zespołu zarządzania kryzysowego**

Profil orientacji kierowniczej na ludzi		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Odpowiedzialność za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego	85,45
2.	Zaangażowanie w pracę zespołu zarządzania kryzysowego	80,00
3.	Szacunek dla współpracowników oraz poszanowanie ich pracy	74,55
4.	Umiejętność pracy w grupie	69,09
5.	Zdolność logicznego myślenia	65,45
6.	Umiejętność motywowania siebie i członków zespołu zarządzania kryzysowego	63,64
7.	Konsekwencja w działaniu	61,82
8.	Uczciwość	61,82
9.	Postępowanie zgodnie z zasadami	58,18
10.	Umiejętność precyzyjnego stawiania zadań	58,18
11.	Szybkość w podejmowaniu decyzji	58,18

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na ludzi to pracownicy są najważniejszym zasobem do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Ważne jest poznanie ich potrzeb, by móc zastosować wobec nich odpowiednie czynniki motywacyjne, tworząc dzięki temu dobrą atmosferę pracy. Jedną z podstaw sprawnego działania w zarządzaniu kryzysowym jest zintegrowany, zmotywowany i chętny do nienormowanej pracy zespół ludzi.

Największy odsetek ankietowanych preferujących profil zorientowany na ludzi (tabela 5.) wskazał na kompetencję związaną z odpowiedzialnością za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego (ponad 85 % badanych). Ponadto, według tej grupy respondentów, do kompetencji, które powinna posiadać osoba pełniąca funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego, należy zaliczyć: zaangażowanie w pracę zespołu zarządzania kryzysowego (80 %), szacunek dla współpracowników oraz poszanowanie ich pracy (74,55 %), umiejętność pracy w grupie (69,09 %), umiejętność motywowania siebie i członków zespołu zarządzania kryzysowego (63,64 %). Za istotne ankietowani uznali

również bycie konsekwentnym w swoich działaniach (61,82 %), uczciwość (61,82 %), postępowanie zgodnie z zasadami (58,18 %), umiejętność precyzyjnego stawiania zadań (58,18 %) oraz szybkość w podejmowaniu decyzji (58,18 %).

**Tabela 6. Profil orientacji kierowniczej na władzę a kompetencje, które powinien posiadać przewodniczący zespołu zarządzania kryzysowego**

Profil orientacji kierowniczej na władzę		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Odpowiedzialność za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego	100,00
2.	Odporność na stres	100,00
3.	Szybkość w podejmowaniu decyzji	100,00
4.	Umiejętność kontrolowania wykonywanych działań	100,00
5.	Umiejętność komunikowania	100,00
6.	Lojalność wobec osób pełniących podobne funkcje na wyższych szczeblach	80,00
7.	Zaangażowanie w pracę zespołu zarządzania kryzysowego	80,00
8.	Umiejętność określania priorytetów	80,00
9.	Umiejętność planowania działań członków zespołu zarządzania kryzysowego	60,00
10.	Zdyscyplinowanie	60,00

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na władzę posiadanie autorytetu deontycznego jest nieodzownym elementem w pełnieniu funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Najważniejsza jest ambicja, by coraz lepiej realizować zadania, być nieustannie aktywnym, motywować współpracowników. Praca w strukturach zarządzania kryzysowego wiąże się z jednoosobowym kierownictwem, więc posiadanie autorytetu wiedzy jest niezbędne.

Analizując tabelę 6. respondenci, którzy wskazali, iż w swoich działaniach zawodowych są zorientowani na władzę, byli najbardziej zdecydowani we wskazaniu kompetencji, które powinna posiadać osoba pełniąca funkcję przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Wszyscy ankietowani w tej grupie badanych stwierdzili, iż taka osoba winna być odpowiedzialna za działania własne oraz członków zespołu zarządzania kryzysowego, odporna na stres, szybko podejmować decyzje, posiadać umiejętność kontrolowania wykonywanych działań, a co się z tym wiąże umiejętność komunikowania. 80 % badanych zwraca uwagę na lojalność

wobec osób pełniących podobne funkcje na wyższych szczeblach, zaangażowanie w pracę zespołu zarządzania kryzysowego oraz umiejętność określania priorytetów. Dla ponad połowy respondentów ważna u takich osób jest także umiejętność planowania działań członków zespołu zarządzania kryzysowego oraz zdyscyplinowanie, co ściśle wiąże się z orientacją na władzę.

Respondentów poproszono również o wskazanie tych kompetencji, które w ich odczuciu powinny być jeszcze przez nich doskonalone. Autorka niniejszego artykułu postanowiła zbadać, jakie kompetencje powinny doskonalić osoby preferujące określone profile orientacji kierowniczych. Ponadto ustaliła, iż będą to kompetencje, na które wskazało ponad 30 % badanych. Wyniki analiz zostały zaprezentowane w poniższych tabelach.

**Tabela 7. Profil orientacji kierowniczej na zadania a kompetencje, które powinny być doskonalone w odczuciu respondentów**

Profil orientacji kierowniczej na zadania		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników	44,00
2.	Umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw	44,00
3.	Posługiwanie się narzędziami wspomagającymi i ułatwiającymi pracę oraz realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	44,00
4.	Przyczynianie się do uzupełniania i aktualizowania wiedzy z zakresu planowania działań z zarządzania kryzysowego, reagowania oraz odbudowy	36,00
5.	Realizowanie wraz z zespołem zadań ujętych w dokumentach planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego	36,00
6.	Umiejętność analizowania obecnej oraz przyszłej sytuacji	36,00
7.	Umiejętność wprowadzania nagłej zmiany w strategii działania	36,00

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na zadania ważne są rezultaty podejmowanych działań, współpracownicy są narzędziem do realizacji celów w zarządzaniu kryzysowym. Ze względu na specyfikę działań należy się znacznie angażować w realizację zadań. Pełnienie funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego polega głównie na realizacji kolejnych zadań przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Z analizy powyższych danych wynika, że osoby, które w swoich działaniach orientują się na realizację zadań, że w swoim odczuciu powinny doskonalić umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników (44 %) oraz umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw (44 %). Identyczny procent osób w tej grupie badanych zwrócił uwagę na doskonalenie posługiwania się narzędziami wspomagającymi i ułatwiający pracę oraz realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego, co jest ściśle związane ze wskazanym profilem orientacji kierowniczej. Pozostałe kompetencje, na które wskazało 36 % ankietowanych, również są związane z odpowiednim realizowaniem zadań oraz zwracaniem największej uwagi na zadania: przyczynianie się do uzupełniania i aktualizowania wiedzy z zakresu planowania działań z zarządzania kryzysowego, reagowania oraz odbudowy, realizowanie wraz z zespołem zadań ujętych w dokumentach planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego, umiejętność analizowania obecnej oraz przyszłej sytuacji, umiejętność wprowadzania nagłej zmiany w strategii działania.

**Tabela 8. Profil orientacji kierowniczej na procedury a kompetencje, które powinny być doskonalone w odczuciu respondentów**

Profil orientacji kierowniczej na procedury		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Współpraca ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	77,78
2.	Umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników	66,67
3.	Umiejętność wprowadzania nagłej zmiany w strategii działania	55,56
4.	Umiejętność odpowiedniego przekazywania informacji do współpracowników oraz odbierania informacji zwrotnych	44,44
5.	Umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw	44,44
6.	Realizowanie wraz z zespołem zadań ujętych w dokumentach planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego	44,44
7.	Umiejętność uczenia się	33,33
8.	Umiejętność dzielenia się zdobytą wiedzą i doświadczeniem	33,33
9.	Zdolność obrony własnego zdania	33,33
10.	Posługiwanie się narzędziami wspomagającymi i ułatwia-	33,33



	jącymi pracę oraz realizację zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	
11.	Umiejętne wskazywanie błędów oraz nieścisłości w wykonywaniu zadań przez członków zespołu	33,33
12.	Umiejętność rozdzielania zadań pomiędzy członków zespołu	33,33

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na procedury ważne są reguły, przepisy, normy prawne, według których należy działać. Praca nie powinna odbiegać od schematu, mimo iż niektóre sytuacje mogą tego wymagać. Bardzo istotna jest dyscyplina oraz regularne wywiązywanie się z obowiązków. Najważniejsze to przepisowe rozliczanie się z powierzonych zadań.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, które zostały zawarte w tabeli 8., osoby wskazujące na profil zorientowany na procedury realizacji zadań w ponad 77 % uznały, iż powinny doskonalić współpracę ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. 66,67 % z nich wskazało na umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników, a ponad 55 % na umiejętność wprowadzania nagłej zmiany w strategii działania. Prawie 45 % badanych uważa, że sprawniejsze wykonywanie przez nich pracy zawodowej wymaga doskonalenia następujących kompetencji: umiejętność odpowiedniego przekazywania informacji do współpracowników oraz odbierania informacji zwrotnych, umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw, realizowanie wraz z zespołem zadań ujętych w dokumentach planistycznych z zakresu zarządzania kryzysowego.

**Tabela 9. Profil orientacji kierowniczej na ludzi a kompetencje, które powinny być doskonalone w odczuciu respondentów**

Profil orientacji kierowniczej na ludzi		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw	40,00
2.	Współpraca ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	38,18
3.	Umiejętność wpływania na pracowników, zachęcania ich do działania, doskonalenia oraz motywowania	36,36
4.	Przyczynianie się do uzupełniania i aktualizowania wiedzy	34,55

	z zakresu planowania działań z zarządzania kryzysowego, reagowania oraz odbudowy	
5.	Umiejętność odpowiedniego przekazywania informacji do współpracowników oraz odbierania informacji zwrotnych	32,73
6.	Umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników	30,91
7.	Umiejętność ciągłego uczenia się i wykorzystywania otrzymywanych informacji	30,91

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na ludzi to pracownicy są najważniejszym zasobem do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego. Ważne jest poznanie ich potrzeb, by móc zastosować względem nich odpowiednie czynniki motywacyjne, tworząc dzięki temu dobrą atmosferę pracy. Jedną z podstaw sprawnego działania w zarządzaniu kryzysowym jest zintegrowany, zmotywowany i chętny do nienormowanej pracy zespół ludzi.

Analizując wyniki badań, można zauważyć, że osoby zorientowane na ludzi w realizowaniu funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego do kompetencji wymagających doskonalenia w największym stopniu zaliczyły: umiejętność rozwiązywania problemów wspólnie z członkami zespołu oraz spojrzenia na problem z wielu perspektyw, współpracę ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego oraz umiejętność wpływania na pracowników, zachęcania ich do działania, doskonalenia oraz motywowania. Ponad 32 % respondentów wskazało, że adekwatnie do preferowanego profilu powinni doskonalić umiejętność odpowiedniego przekazywania informacji do współpracowników oraz odbierania informacji zwrotnych oraz umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników (30,91 %).

**Tabela 10. Profil orientacji kierowniczej na władzę a kompetencje, które powinny być doskonalone w odczuciu respondentów**

Profil orientacji kierowniczej na władzę		
L.p.	Kompetencje	Wartości procentowe
1.	Współpraca ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	60,00
2.	Kontrolowanie działalności planistycznej z zakresu zarządzania kryzysowego	60,00
3.	Umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników	40,00

4.	Umiejętność ciągłego uczenia się i wykorzystywania otrzymanych informacji	40,00
----	---	-------

Źródło: wyniki badań własnych.

Legenda:

W profilu orientacji kierowniczej na władzę posiadanie autorytetu deontycznego jest nieodzownym elementem w pełnieniu funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego. Najważniejsza jest ambicja, by coraz lepiej realizować zadania, być nieustannie aktywnym, motywować współpracowników. Praca w strukturach zarządzania kryzysowego wiąże się z jednoosobowym kierownictwem, więc posiadanie autorytetu wiedzy jest niezbędne.

Analizując wyniki badań, można stwierdzić, że do najczęściej wskazywanych kompetencji, które należy doskonalić, wśród respondentów preferujących profil kierowniczy zorientowany na władzę, zaliczyć można: współpracę ze służbami współuczestniczącymi w realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego (60 %), kontrolowanie działalności planistycznej z zakresu zarządzania kryzysowego (60 %), umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów oraz wskazówek współpracowników (40 %) oraz umiejętność ciągłego uczenia się i wykorzystywania otrzymanych informacji (40 %).

### **Podsumowanie**

Z badań wynika, że największy procent respondentów w swojej pracy zawodowej rozumie i dąży do tworzenia odpowiednich warunków pracy dla swoich współpracowników, czemu odpowiada orientacja na ludzi. Na drugim miejscu uplasował się profil skierowany na odpowiednią realizację zadań. Opis badań warto uzupełnić o stwierdzenie, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni w większości wskazali na profil orientacji na ludzi, ale aż 6 % mężczyzn wskazało na orientację na władzę. Dokonując analizy profili kierowniczych, zbadano wpływ okresu pełnienia funkcji przewodniczącego zespołu zarządzania kryzysowego na wybór orientacji kierowniczej. Można stwierdzić, że wraz z wydłużaniem się czasu pełnienia owej funkcji zmniejsza się orientacja na ludzi, natomiast nieznacznie zwiększa się orientacja na zadania.

## **Bibliografia**

1. Majchrzak Dariusz, *Znaczenie systemu zarządzania kryzysowego w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego*, [w:] Sobolewski Grzegorz, Majchrzak Damian (red.), *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa, 2011.
2. McKenna Eugene, Beech Nic, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, 1997.
3. Mroczo Franciszek, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2012.
4. Penc Józef, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999.
5. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz. U. z 1990 r., nr 16, poz. 95.
6. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz. U. z 2007 r., nr 89, poz. 590.
7. Worach Anna, *Kultura organizacyjna*, [w:] Olejniczak Wojciech (red.), *Zespół - Kultura - Projekt*, ZPSB, Szczecin, 2009.

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCIES OF LEADERS OF CRISIS MANAGEMENT TEAMS WITH AN EXAMPLE OF THE MASOVIAN PROVINCE**

While discussing the success of an organization, it will not be a mistake to state that the competence of its team in accomplishing the goals and objectives determines the scale of the success that is achieved.

Also in public administration, organizations pay considerable attention to managerial competence. The employees of public institutions are modelled on private sector employees by implementing modern human resources management. Unfortunately, this is not easy to implement because human resources management in public administration offices has a different legal nature, such as the promotion, employment and dismissal of employees. Another problem is the efficiency of motivating employees, which is due to a low correlation between the effects of work and the remuneration for achieving them.

Particular attention should be paid to the competence of the people acting as chairmen of a local government crisis management team. Action in a turbulent environment, while experiencing a variety of hazards, adds even greater importance to the knowledge and skills that make it possible to work effectively in a crisis and achieve goals.