

10 RYZYKO W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

Adam Depta

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

Zakład Finansowania Ochrony Zdrowia, Uniwersytet Medyczny w Łodzi

Henryk Wojtaszek

Katedra Zarządzania, Politechnika Częstochowska

1. Wprowadzenie

Niepewność istnieje w niemal każdej dziedzinie odnoszącej się do działalności człowieka. Są to dziedziny życia społecznego, gospodarczego i politycznego [Grądzki, Zakrzewska-Bielawska, ss. 34-35].

Ryzyko jest tematem zainteresowania w wielu dyscyplinach naukowych: ekonomii, prawa, medycyny, psychologii oraz socjologii.

Wzrastająca konkurencja, rozpoznawalność procesów globalizacyjnych, zmiana wielkości produkcji podyktowana środkami możliwymi do obrotu, chęć wdrożenia innowacji powodują, że otoczenie organizacyjne ewoluuje w kierunku otoczenia coraz bardziej zmiennego. Sytuacja w działalności jednostki publicznej diametralnie się zmienia, co pozwala na określenie – sytuacja niepewności. Najważniejszym działaniem z punktu widzenia organizacji oraz stojących na czele zarządzających jest prawidłowa próba identyfikacji oraz podjęcie działań w celu eliminacji zaistniałych ryzykownych zdarzeń [Kosieradzka, Kąkol 2014, ss. 34-35].

Wczesne reagowanie organizacji na sytuacje kryzysowe może przełożyć się na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kryzys nie jest już zaskoczeniem w środowisku danej organizacji, lecz normalnym zjawiskiem, na które powinna być przygotowana każda organizacja. Kryzysem zajmują się ekonomiści, socjolodzy oraz politycy i praktycy zarządzania, którzy poszukują jak najlepszego rozwiązania na rozwiązanie problemu [Zelek, s. 2003, s. 69].

Umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych jest wciąż poszukiwaną cechą przedsiębiorców. Menadżerowie powinni być gotowi do zapobiegania takim sytuacjom oraz powinni mieć zaplanowane działania w sytuacji wystąpienia takich możliwości. Skutek źle podejmowanych decyzji istotnie wpływa na pogorszenie sytuacji kryzysowych. Kryzys może więc być rozumiany

jako okres przełomu, przesilenie, szansa, decydujący zwrot lub też, w wersji pesymistycznej, jako okres załamania gospodarczego [Regester 2008, s. 210].

2. Pojęcie ryzyka

Specyfika pojęcia ryzyka jest często identyfikowana w wielu dziedzinach życia każdej organizacji. Zajmują się nim zarówno teoretycy, jak i praktycy. Na uczelniach wyższych prowadzone są zajęcia z zakresu zarządzania ryzykiem, a w wielu korporacjach istnieją działy i jednostki zajmujące się właśnie tą dziedziną. Ryzyko nie jest czymś jednoznacznym, a co za tym idzie nie można podać jednej, uniwersalnej definicji. Ryzyko można rozpatrywać w ujęciu obiektywnym oraz subiektywnym. Ryzyko obiektywne jest mierzalne, natomiast ryzyko subiektywne odzwierciedla się w czyjejs reakcji na ryzyko. Ryzyko rozumiane jest jako potencjalna zmienność zdarzeń. Człowiek narażony jest na ryzyko wszędzie tam, gdzie jego działanie powoduje powstanie potencjalnych zysków lub strat, których nie można przewidzieć. Ryzyko wynika z działań dotyczących przyszłości. Podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa, zazwyczaj związane jest z ryzykiem, co wynika z niestabilności i chwiejności otoczenia. Ryzyko jest określane jako kryzys zgodnie z jego greckim pochodzeniem jako okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, a także okres załamania gospodarczego [Maciejewski, 2008, s. 67-71]. Jest to każda sytuacja charakteryzująca się dużymi emocjami, która zauważa światło dzienne i powoduje negatywne reakcje odbiorców, przez co jest potencjalnym zagrożeniem dla jej sytuacji finansowej oraz przetrwania tejże organizacji [Wieczerzyńska, 2009, ss. 68-70].

W aspektach organizacyjnych kryzys stanowi zagrożenie dla jednostki, ale w dzisiejszych czasach jest naturalnym etapem każdego przedsiębiorstwa w mniejszym lub większym tego słowa znaczeniu [Gruszecki, 2014, s. 22]. Ważne jest generowanie zachowań menadżerów na sytuacje kryzysowe jako przygotowanie na stan naturalny, wtedy możemy dążyć do ewaluacji pojęcia menedżera [Wojtaszek, 2014, s. 58]. Kryzys powinniśmy traktować jako etap służący, a w zasadzie dający możliwość do nowego życia czy też adaptacji nowej technologii [Hargins, Watt, 2010, s. 74].

W sytuacji kryzysowej najważniejsze jest racjonalne i terminowe podejmowanie decyzji, których następstwem są działania poprawiające potencjał i pozycję konkurencyjną danej organizacji. Wielokrotnie zdarza się, że wymaga to podejmowania kilku czynności jednocześnie w tej samej chwili, czyli nie tylko reagowania na problemy wynikające z bieżącej sytuacji, ale także rozwiązywania zagadnień związanych z przyszłością. Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu zróżnicowanych czynników, wśród których najistotniejszymi są: rzeczywiste przyczyny kryzysu i ich prawidłowa identyfikacja, główne objawy kryzysu, siła nasilenia i czas trwania kryzysu, dotychczasowa strategia firmy i jej dopasowanie do wymogów otoczenia, faza wzrostu organizacji, cechy ekonomiczne sektora i aktualna koniunktura w skali rynku, struktura kosztów

i cen, struktura i kultura organizacji, zastosowane działania antykrzysowe [Bizoń-Górecka, 2004, s. 118].

3. Model przygotowania do sytuacji kryzysowych

Można wyróżnić pięć stopni przygotowania organizacji do sytuacji kryzysowych, co przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Model przygotowania do sytuacji kryzysowych
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy stopień obejmuje poziom przygotowania do zarządzania sytuacją kryzysową, ograniczający się do zastosowania przepisów bezpieczeństwa i zaleceń przeciwpożarowych, a podejmowane wysiłki są zwykle niewielkie. Planowanie jakichkolwiek działań mających na celu powstrzymanie rozwijania się sytuacji kryzysowych rzadko ma miejsce przed wystąpieniem problemów. Organizacje pierwszego stopnia w zakresie przygotowania do sytuacji kryzysowych nie przeprowadzają analiz wpływu istotnych czynników na działania operacyjne i realizację postawionych celów. W przypadku tego typu organizacji zarządzanie sytuacją kryzysową w bardzo niewielkim stopniu wychodzi poza własną kadrę pracowników.

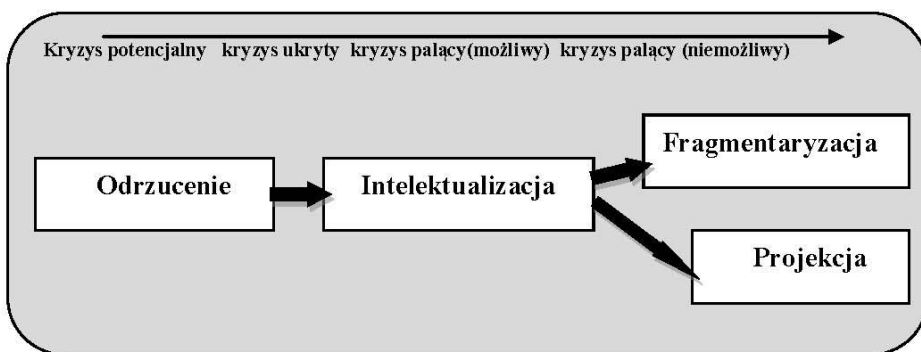
Drugi stopień to kompleksowy program działań w przypadku problemów zaistniałych ze strony czynnika ludzkiego czy też klęsk żywiołowych. W przypadku innych czynników organizacje takie nie mają już przygotowanych planów działania. Są zwykle przeświadczone, że nie istnieją żadne problemy „w nich samych”, ani poza nimi, których nie można rozwiązać przez rozwój i wykorzystanie myśli technicznej.

Organizacje *stopnia trzeciego* mają szczegółowo opracowane plany i procedury w przypadku ograniczonej liczby kryzysów spowodowanych bezpośrednio działaniami człowieka. Analizują wpływ sytuacji kryzysowych na funkcjonowanie firmy i postawy udziałowców. Wiele osób zarządzających takimi firmami powoli uświadamia sobie znaczenie zarządzania sytuacjami kryzysowymi.

Przedsiębiorstwa *czwartego stopnia* częściej posiadają zintegrowane plany postępowania między poszczególnymi działami. Plany i procedury nadal ograniczają się jednak do niewielkiej liczby sytuacji kryzysowych, dotyczących określonej branży działalności gospodarczej. Cechą charakterystyczną tych organizacji jest gotowość tworzenia sztabów antykryzysowych, odpowiedzialnych za rozwój oraz sformalizowanie wysiłków podejmowanych na rzecz prawidłowego funkcjonowania firmy w warunkach zarządzania sytuacją kryzysową.

Stopień piąty zapewnia organizacji kompleksowe przygotowanie na wszystkie ewentualności. Organizacje takie wykazują ogromny potencjał i umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową. Są przygotowane na „stawienie czoła” przynajmniej jednej trudnej sytuacji. Poświęcają uwagę każdemu etapowi zarządzania sytuacją kryzysową. Opracowują plany i procedury działania, które uwzględniają wszystkie istotne elementy odpowiedzialne za powstanie sytuacji kryzysowych bądź chronią organizację przed podobnymi problemami [Mitroff, Pearson, 1998, ss. 125-129].

Postawy pracowników w sytuacji kryzysowej ulegają zmianie w miarę rozwoju niekorzystnej sytuacji w organizacji. Ewoluuje one od mechanizmu odrzucenia zagrożenia, poprzez potrzebę posiadania rzetelnych informacji o rozwoju kryzysu, aż do fragmentaryzacji niekorzystnych zjawisk lub doszukiwania się przyczyn zagrożeń w czynnikach zewnętrznych. Ogólny model ewolucji zachowań pracowników w sytuacji kryzysowej przedstawiono na rysunku 2 [Walecka, Matejun 2009, s. 183].



Rys. 2. Ogólny model ewolucji postaw pracowników w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji

Źródło: Walecka A., Matejun M., *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 183.

Postawy pracowników w sytuacji kryzysowej ulegają zmianie w miarę rozwoju sytuacji kryzysowej. Na rysunku 2 model ewolucji postaw pracowników w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji został podzielony na fragmentaryczne ujęcia kryzysu, takie jak: kryzys potencjalny, kryzys ukryty, kryzys palący, możliwy do opanowania, kryzys palący, niemożliwy do opanowania. Model ten przedstawia również poszczególne etapy kryzysu, takie jak: odrzucenie, intelektualizacja, czyli fragmentaryzacja i projekcja. Odrzucenie jest rozumiane jako występowanie kryzysów sporadycznie z minimalnym wpływem na organizację. Projekcja w sensie rozumienia zdarzenia kryzysu – jako symptom uszkodzenia organizacji. Intelektualizacja wskazuje na potraktowanie kryzysu precyzyjnie w aspekcie oszacowania realnego zagrożenia dla organizacji. Fragmentaryzacja wyznacza pojęcie dotknięcia kryzysu nie przez wszystkie części przedsiębiorstwa, wtedy kiedy są one niezależne i wyodrębnione. Poniżej przedstawiono postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji.

Tabela 1. Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza firma jest odporna na kryzys
Odrzucenie	Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą firmę jest minimalny
Idealizacja	Kryzysy nie zdarzają się dobrym przedsiębiorstwom
Megalomania	Wielkość i potęga naszej firmy chroni ją przed kryzysem
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś zaszkodził naszej firmie
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie dla naszej firmy
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa, dopóki są one niezależne i wyodrębnione

Źródło: Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 179.

Badania przeprowadzone przez A. Walecką i M. Matejuna w organizacji o różnych wielkościach w roku 2009 wykazały, że bardzo często pracownicy nie wierzą w istnienie sytuacji kryzysowej w organizacji bądź nie są świadomi jej skutków. Zasłaniają się „działaniem sił zewnętrznych”, wyrządzających szkodę przedsiębiorstwu, idealizują swoją organizację, odrzucają możliwość wystąpienia kryzysu. Ich postawa ulega jednak zmianie w zależności od fazy kryzysu, w której znajduje się obecnie organizacja. Charakterystyczny dla sytuacji kryzysowej jest również spadek zaufania pracowników do kadry kierowniczej. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy przedsiębiorstwa i swoje własne. Czasami w pracownikach pojawia się przekonanie, że kierownictwo organizacji stara się przed nimi ukryć lub zafałszować niektóre ważne informacje. Dlatego

tak ważne jest prowadzenie przez kadre kierowniczą właściwej polityki informacyjnej. Menedżerowie organizacji w kryzysie powinni umieć efektywnie zarządzać relacjami z udziałowcami sytuacji kryzysowej, co oznacza szczegółową analizę ich wpływu na przebieg kryzysu i jego proces naprawczy. Właściwie poinformowani pracownicy będą, zdaniem autorów, bardziej skłonni do podejmowania różnego rodzaju działań antykryzysowych. Skala tych działań, może być różna. Obejmować może pójście na bezpłatny urlop, rezygnację z części świadczeń socjalnych [Walecka, Matejun 2009, s. 179].

4. Ocena sytuacji kryzysowych w Uczelni wyższej X

Przeprowadzono badanie na podstawie kwestionariusza ankietowego celem oceny prawidłowości wprowadzonego zarządzania kryzysowego w szkole wyższej.

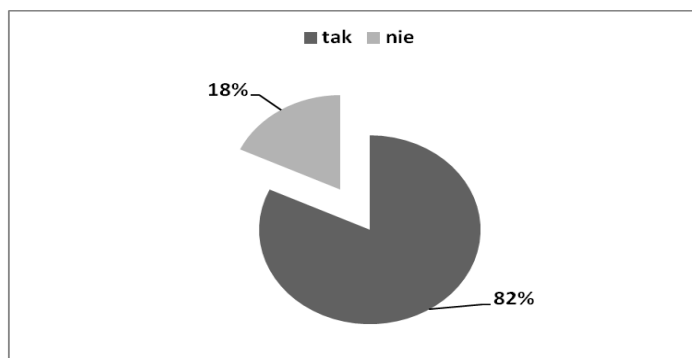
Uczelnia powstała w 1994 roku. Decyzją Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 lipca wpisana została do Rejestru Uczelni Niepaństwowych pod numerem 45 (obecnie 46). W krótkim czasie uzyskała uprawnienia do prowadzenia studiów magisterskich, a także uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych. Od 21 marca 2005 r. Uczelnia Wyższa X w Katowicach jako pierwsza niepubliczna Uczelnia Akademicka na Śląsku otrzymała akredytację do prowadzenia pełnego cyklu kształcenia wyższego. Misją Uczelni jest realizacja procesu edukacyjnego i naukowo-badawczego na wysokim poziomie w oparciu o wiedzę, doświadczenie oraz zaangażowanie polskiej oraz zagranicznej kadry nauczycieli akademickich. Uczelnia dąży do ciągłego rozwoju intelektualnego, wspomagania indywidualnych uzdolnień, aspiracji naukowych i społecznych studentów oraz pracowników. Uczelnia stwarza możliwość rozwoju zainteresowań, wszelkiej aktywności oraz przedsiębiorczości, inicjując, a także wspierając liczne przedsięwzięcia i projekty. Stwarza ona studentom i słuchaczom doskonale warunki do zdobycia szerokiej wiedzy oraz umiejętności praktycznych, tak aby mogli odnieść sukces na konkurencyjnych rynkach pracy w kraju i za granicą.

W procesie edukacyjnym Uczelnia wykorzystuje inwencję oraz kreatywność swoich studentów. Chętnie wspiera ich aktywność naukową i kulturalną. Studenci organizują warsztaty, seminaria, konferencje, debaty, wystawy, przeglądy filmów, poznają inne kraje i kultury. Uczelnia przywiązuje ogromną wagę do nauczania języków obcych, przekazywania najnowszej wiedzy o świecie oraz do nawiązywania kontaktów zagranicznych¹.

Badanie przeprowadzono w formie pytań zamkniętych w styczniu 2015 roku na grupie 138 osób zajmujących różne stanowiska, począwszy od najniższego szczebla uznawanego za pracowników porządkowych, pracowników biurowych, a skończywszy na pracownikach typu: nauczyciel czy też dyrekcja uczelni.

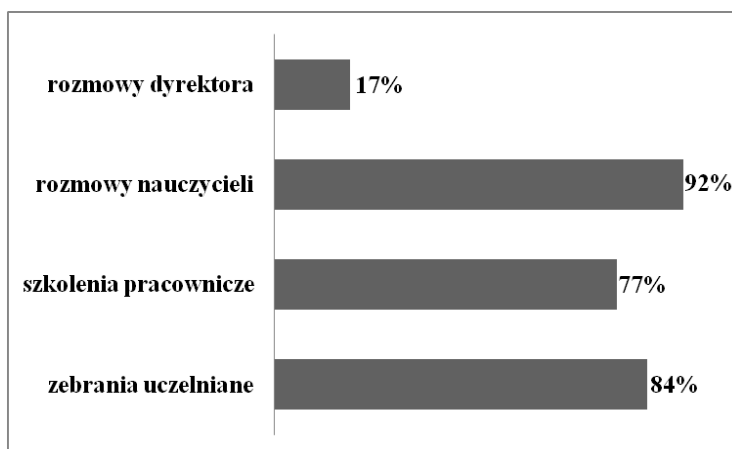
¹ Dane pozyskano ze strony uczelni i wywiadem bezpośrednim z władzami uczelni. Uczelnia nie wyraziła zgody na zamieszenie swojej nazwy w publikacjach.

W toku przeprowadzonych badania uzyskano następujące odpowiedzi, które zaprezentowano w poniższej konkluzji. Istotnym elementem odpowiedzi była informacja, czy pracownicy bez względu na zajmowane stanowisko doprowadzają do sytuacji rozpoznawania kryzysu i przygotowania się do rozwiązania ewentualnych problemów, co przedstawiono na poniższym wykresie 1.



Wykres 1. Przygotowanie na sytuację kryzysową organizacji
Źródło: opracowanie własne.

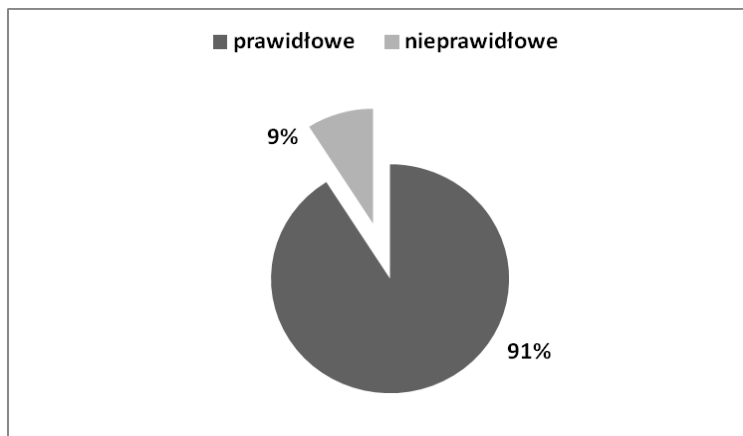
Z wykresu 1 wynika, że organizacja jest przygotowana na sytuację kryzysową (82% wskazań), tylko 18% nie jest przygotowanych na sytuację kryzysową. Kolejnym pytaniem była informacja, co pozwala zdiagnozować powstający kryzys, co przedstawiono na poniższym wykresie 2.



Wykres 2. Elementy wspomagające zdiagnozować kryzys
Źródło: opracowanie własne.

Zdiagnozowanie powstającego kryzysu zaistniało dzięki rozmowom nauczycieli (92% wskazań), później zebraniach uczelnianych (84% wskazań). W najmniejszym stopniu do zdiagnozowania kryzysu przyczyniły się rozmowy dyrektora (17% wskazań).

Na poniższym wykresie przedstawiono przygotowanie przedstawicieli uczelni do pierwszych symptomów kryzysowych.



Wykres 3. Przygotowanie przedstawicieli uczelni do sytuacji kryzysowych
Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu numer 3 wynika, że reprezentacja uczelni, czyli dyrektor oraz dwóch wicedyrektorów i kierownicy katedr) są przygotowani do sytuacji kryzysowych (91% wskazań). Tylko 9% badanych respondentów twierdzi, że reprezentacja uczelni nie jest przygotowana do sytuacji kierowniczych.

Tabela 2. Opinia respondentów w zakresie postaw pracowników wobec kryzysu

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu	% opinii respondentów
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza organizacja jest odporna na kryzys	82%
Odrzucenie	Wpływ na naszą organizację kryzysu jest minimalny	77%
Idealizacja	Kryzysy się zdarzają, ale nie dobrym organizacjom	71%
Megalomania	Wielkość i potęga naszej organizacji chroni ją przed kryzysem	12%
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy że ktoś zaszkodził naszej organizacji	0%
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys, to trzeba oszacować zagrożenie	0%
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa, dopóki są niezależne	0%

Źródło: opracowanie własne w zakresie % opinii respondentów, Aspekt podstawy teoretyczny, źródło: Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź 2009, s. 179.

W powyższej tabeli przedstawiono najczęstsze postawy pracowników na uczelni wyższej.

Postawa pracowników w uczelni wyższej wskazuje na zaprzeczenie wobec kryzysu (82% wskazań), odrzucenie (77% wskazań) oraz idealizację (71% wskazań). Tylko 12% badanych respondentów twierdzi, że wielkość i potęga uczelni wyższej chroni ją przed kryzysem. Żaden z respondentów nie sklasyfikował tego jako typu zachowania: projekcji, intelektualizacji i fragmentaryzacji.

5. Podsumowanie

Wydobywanie pozytywnych następstw zjawisk kryzysowych zależy od strategii podejścia do zarządzania zmianami w organizacjach zagrożonych bądź ogarniętych kryzysem. Reprezentacja uczelni powinna pamiętać, że podstawą skutecznego działania organizacji uczelnianej w sytuacji kryzysowej jest jej wcześniejsze rozpoznanie i przygotowanie się do ewentualnych zagadnień. Nie jest możliwe przygotowanie się do sytuacji kryzysowych bez odpowiednio przeszkolonej i nastawionej kadry, która może i powinna zapobiegać niekorzystnym zjawiskom w tejże organizacji. Zdecydowanie większe problemy w sytuacjach kryzysowych dotyczą te jednostki naukowe, które nie opracowują żadnych scenariuszy działania oraz te, które w momencie pojawienia się pierwszych symptomów kryzysu odsuwają je od siebie udając, że nic się nie dzieje. W warunkach ciągłych zmian rynkowych, globalizacji czy zmian ekonomicznych każda organizacja jest narażona na sytuację kryzysową. Wcześniejsze przygotowanie do sytuacji kryzysowej może w dużym stopniu pomóc w uniknięciu katastrofy, a z pewnością w znacznym stopniu zmniejszyć jej skutki. Cała kadra uczelniana powinna być przygotowana do skutecznego działania nie tylko w komfortowych warunkach, gdy przedsiębiorstwo nie ma problemów, ale zwłaszcza wtedy, gdy zachodzą zmiany wewnątrz i na zewnątrz firmy. Zasadą działania każdego przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej powinna być otwarta polityka kryzysowa, pozwalająca jasno zdefiniować zaistniały problem oraz umożliwiającą aktywizowanie wszystkich pracowników w sprawy organizacji.

Ocena sytuacji kryzysowej, a w zasadzie stopień przygotowania na nią w jednostce naukowej pokazuje, że organizacja jest przygotowana na ewentualny kryzys, co jest ściśle powiązane z przygotowaniem kadry uczelnianej do sytuacji kryzysowych. W dzisiejszym turbulentnym otoczeniu organizacyjnym przygotowanie na możliwość ewentualnego kryzysu jest podstawowym elementem sprawnie działającej organizacji. Postawa pracowników w uczelni wyższej wskazuje na zaprzeczenie wobec kryzysu, odrzucenie go oraz idealizację w zakresie pojmowania zdarzenia się kryzysu tylko złej organizacji, do której nie należy badana uczelnia wyższa.

Bibliografia

1. **Adamik A. (red.):** *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.
2. **Bizon-Górecka J.:** *Zarządzanie ryzykiem a sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 50, 2004.
3. **Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A.:** *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3.2, 2009.
4. **Gruszecki T.:** *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
5. **Hargins M., Watt J.D.:** *Organizational Perception Management, A framework to Overcome Crisis Events*, Organization Development Journal 2010.
6. **Kosieradzka A., Kąkol U.:** *Propozycja modelu kompleksowej oceny ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, Logistyka 2014.
7. **Maciejewski J., Szymonik A.:** *Logistyka w zarządzaniu kryzysowym*, Systemy Logistyczne Wojsk 34, 2008.
8. **Mitroff I.I., Pearson. C.M.:** *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Podręcznik usprawniający zdolność organizacji do reagowania w sytuacjach kryzysowych, Business Press, Warszawa 1998.
9. **Regester M., Larkin J.:** *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. **Wieczerzyńska B.:** *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
11. **Walecka A., Matejun M.:** *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
12. **Wojtaszek H.:** *Innowacyjny menedżer – ewaluacja pojęcia w latach 2012-2014*, Wyd. Naukowe IVg, Szczecin 2014.
13. **Zelek A.:** *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003.