

Copyright© 2026 by Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
Opublikowano w wolnym dostępie (Open Access) na licencji CC BY-NC-ND 4.0



# Doskonałość zarządzania bezpieczeństwem. Wprowadzenie

## Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
(Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University)  
<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

## Dariusz Fatuła

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
(Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University)  
<https://orcid.org/0000-0002-6704-2585>

## Izabela Kapera

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
(Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University)  
<https://orcid.org/0000-0003-1691-5275>

Osiąganie doskonałości w odniesieniu do bezpieczeństwa może być rozpatrywane jako stan lub proces, a osiągnięcie pożądanego poziomu bezpieczeństwa można realizować poprzez zarządzanie bezpieczeństwem. Zarządzanie bezpieczeństwem jako zespół działań odnosi się nie tylko do systemów, obszarów działalności, projektów i procesów, ludzi i zasobów, ale dotyczy także technologii i produktów (Chodyński 2024: 7–12).

Problematyka doskonałości jako stanu lub rezultatu działania wiąże się m.in. z ideą doskonałości organizacyjnej, a także odnosi się do świadomości bezpieczeństwa członków organizacji. Brany jest pod uwagę proces pozytywnie ocenianych zmian obiektu z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów, prowadzący do osiągnięcia poziomu doskonałego. Zamierzeniem jest osiągnięcie określonego stanu lub wzorca. Doskonałość organizacji jest opisywana w Modelu Doskonałości EFQM (*European Foundation for Quality Management*), łączącym orientację na wyniki

z podejściem strategicznym i koncentracją na działalności operacyjnej. Uwzględnia się także specyfikę organizacji sektora publicznego (rozwiązanie znane jako *Common Assessment Framework*, CAF). W prezentowanych modelach i propozycjach podkreślane jest znaczenie interesariuszy (*Doskonałość biznesowa...* 2024: 13, 20, 23, 24, 48, 82). Model EFQM w pierwotnej wersji obejmował dziewięć kryteriów (pięć z nich dotyczyło obszaru Potencjał, a cztery – obszaru Wyniki). Zmodyfikowany model z roku 2020 zawiera trzy części: Kierunek, Wykonanie i Rezultaty; akcentuje ocenę osiągnięć organizacji przez kluczowych interesariuszy z uwzględnieniem wyników strategicznych i operacyjnych (Szewczyk 2024: 69–74). Szewczyk podaje, że model EFQM odnosi się do dojrzałości/doskonałości, wskazując równocześnie na różnice między tymi pojęciami: „dojrzałość” (związana ze sposobem zorganizowania) jest kojarzona z rosnącymi możliwościami organizacyjnymi, zaś „doskonałość” (skupiona na wynikach organizacji) dotyczy osiągnięcia i utrzymania najwyższego poziomu tych wyników (Szewczyk 2024: 69).

W przypadku organizacji wskazuje się na pięć atrybutów jej doskonałości: spójność, adaptacyjność, inteligencję (dotyczą doskonałości funkcjonowania) oraz efektywność organizacyjną i ekonomiczną (dotyczy doskonałości wyniku) (Romanowska 2020: 499–512). Doskonałość organizacyjna powinna uwzględniać nie tylko sytuację „w miarę normalnego” funkcjonowania organizacji, ale także ich zachowania w sytuacjach kryzysowych, w tym zakres objęty pojęciem rezyliencji organizacyjnej (Chodyński, Huszłak 2024: 15–41).

Tematyka zeszytu dotyczy problematyki zarówno organizacji, jak i zjawisk i zagrożeń związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem. Doskonałość zarządzania – także bezpieczeństwem – można odnosić do pojęcia jakości zarządzania. Wiąże się ona z jakością realizowanej usługi zarządczej. W przypadku konkretnej organizacji można ją rozpatrywać w układzie menedżer – podwładni. Jakość zarządzania jest określana jako stopień spełnienia potrzeb i oczekiwań organizacji oraz jej interesariuszy (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) w oparciu o (poprzez) realizację usługi zarządczej. Jakość zarządzania może być także odnoszona do spełnienia potrzeb i oczekiwań obowiązkowych w danym czasie i miejscu (Wawak 2019: 69).

Numer rozpoczyna rozmowa z członkami Rady Naukowej czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria Praktyka”, Panami Profesorami Adamem i Markiem Jabłońskimi, wybitnymi ekspertami m.in. w dziedzinach bezpieczeństwa w ruchu kolejowym i zarządzania podmiotami gospodarczymi wobec zagrożeń klimatycznych. Są to ważne aspekty zarządzania bezpieczeństwem pozamilitarnym, będące przedmiotem zainteresowania naszego czasopisma.

W niniejszym numerze problematykę bezpieczeństwa rozpatrywano w różnych aspektach warunkujących osiągnięcie doskonałości zarządzania:

- roli międzyorganizacyjnego uczenia się w europejskim systemie bezpieczeństwa (tekst autorstwa M. du Vall);

- specyfiki bezpieczeństwa usług hotelarskich (artykuł I. Kapery) na przykładzie obiektów hotelarskich w Zjednoczonych Emiratach Arabskich – przy czym wskazana problematyka wpisuje się w szerszą dyskusję dotyczącą zapewnienia rezyliencji w sektorze hotelarskim, podejmowaną także na gruncie polskim w oparciu o doświadczenia epidemii COVID-19 (Suder et al. 2025: 1–16);
- wykorzystania modeli rezyliencji organizacyjnej, z uwzględnieniem znaczenia przywództwa dla kształtowania i wykorzystania świadomości zagrożeń przez interesariuszy (tekst A. Chodyńskiego);
- wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji rezylientnej wobec zagrożeń o zróżnicowanym charakterze (na podstawie konkretnych studiów przypadków) (autorzy: A. Chodyński, V. Kornilova);
- budowania organizacji rezylientnych funkcjonujących w sektorze energetyki wiatrowej (tekst A. Bałamut i M. Przygody).

Kolejna grupa artykułów dotyczy problematyki zarządzania bezpieczeństwem w odniesieniu do konkretnych grup podmiotów gospodarczych, jednostek lub realizowanych procesów:

- D. Fatuła podejmuje ten temat w aspekcie wdrażaniu sztucznej inteligencji w bankowości detalicznej;
- J. Liber, odnosząc się do aspektów logistyki dystrybucji, podejmuje problematykę zapobiegania stratom w sieciach handlowych;
- P. Ptaszek rozpatruje rolę strategii we wzmacnianiu odporności jednostek samorządu terytorialnego.

Dwa kolejne artykuły podejmują tematykę skutków wojny w Ukrainie: I. Kravets analizuje jej następstwa ekonomiczne dla krajów Unii Europejskiej, zaś O. Pyatkovska rozpatruje problemy związane z migracją obywateli Ukrainy do Estonii. Zbliżona problematyka pojawiała się już w poprzednich numerach czasopisma „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” (2025 nr 1 oraz 2024 nr 4).

## Bibliografia

- Chodyński, A. (2024). Zarządzanie kryzysowe wobec zagrożeń ekologicznych – rola organizacji komercyjnych i niekomercyjnych. Wprowadzenie. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 1, s. 7–12. <https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-1-000>
- Chodyński, A., Huszлак, W. (2024). Społeczne i ekologiczne aspekty audytów – od ECSR do ESG. [W:] D. Fatuła, A. Bałamut (red.). *Społeczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia*. Oficyna Wydawnicza AFM. <https://doi.org/10.48269/978-83-67491-42-6-01>
- Rogała, P., Martusewicz, J., & Wierzbic, A. (red.) (2024). *Dokształcanie biznesowa. Istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. [https://dbc.wroc.pl/Content/131369/Rogała\\_Martusewicz\\_Wierzbic\\_Dokskonalosc\\_biznesowa.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/131369/Rogała_Martusewicz_Wierzbic_Dokskonalosc_biznesowa.pdf), <https://doi.org/10.15611/2024.73.4>

- Romanowska, M. (2020). Atrybuty doskonałości organizacji. [W:] S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.). *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-335-6>
- Suder, M., Kusa, R., Kallmuenzer, A., Glinka, B., Kłobukowski, P. (2025). Building resilience in hotels: Unveiling the nexus of entrepreneurial orientation, firm performance and fear of crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 131, artykuł 104252, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104252>
- Szewczyk, K. (2024). *Model dojrzałości organizacji do wdrożenia koncepcji Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, rozprawa doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Wawak, T. (2019). *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.