

PRZYDATNOŚĆ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA 3.0 DLA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI NON PROFIT – JEDNOSTKI OCHOTNICZEJ STRAŻY POŻARNEJ

Wojciech THIEL

Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław; wojciech.thiel@ue.wroc.pl, ORCID: 0000-0002-9890-7473

Streszczenie: Koncepcja Zarządzania 3.0 opiera się na kierowaniu zespołami z wykorzystaniem metodyk zarządzania zwinnego i wywodzi się z informatyki. Była ona eksplorowana w stosunku do przedsiębiorstw (organizacji komercyjnych nastawionych na zysk). W literaturze przedmiotu brakuje badań odnoszących się do przydatności koncepcji zarządzania 3.0 do opisu funkcjonowania organizacji non profit. W artykule przedstawiono specyfikę funkcjonowania jednostki Ochotniczej Straży Pożarnej (OSP), a na tym tle, opisano cechy, które wskazują, że analizowana organizacja non profit w małym stopniu znamiona organizacji zarządzanej zgodnie z koncepcją zarządzania 3.0. Stanowi to przesłankę do dalszych badań, podejmujących problematykę możliwości i zasadności stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania w stosunku do organizacji niebędących przedsiębiorstwami (organizacji non-profit, organów administracji lub ich związków). Celem pracy jest ukazanie koncepcji zarządzania 3.0, jako inspirującej poznawczo koncepcji doskonalenia zarządzania w jednostkach Ochotniczej Straży Pożarnej.

Słowa kluczowe: ochotnicza straż pożarna, zarządzanie 3.0, agile, zarządzanie organizacją, organizacja non profit.

USEFULNESS OF THE CONCEPT MANAGEMENT 3.0 FOR OPERATION OF THE NON-PROFIT ORGANIZATIONS – THE VOLUNTEER FIRE BRIGADE UNIT

Abstract: The Management 3.0 concept is based on team management using agile management methodologies and derives from information technology. It was explored in relation to enterprises (commercial organizations focused on profit). The literature on the subject lacks research relating to the usefulness of the management concept 3.0 to describe the functioning of non-profit organizations. The article presents the specific nature of the operation of the Volunteer Fire Brigade unit (VFB), and on this background, features have been described which indicate that the analysed non-profit organization is to a small extent characterized by an organization managed in accordance with the management concept 3.0. This is a prerequisite for further research, addressing the possibility and legitimacy of using modern management

concepts in relation to non-enterprise organizations (non-profit organizations, administrative bodies or their associations). The aim of the work is to present the concept of management 3.0, as a cognitively inspirational concept of improving management in units of the Volunteer Fire Brigade.

Keywords: volunteer fire brigade, management 3.0, agile, organization management, non-profit organization.

1. Wprowadzenie

Zgodnie z piramidą potrzeb Masłowa bezpieczeństwo jest drugą po potrzebach fizjologicznych grupą potrzeb człowieka wymagającą zaspokojenia. Wyróżniamy następujące sektory bezpieczeństwa: zewnętrzne, militarne, wewnętrzne, obywatelskie, społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, informacyjne i telekomunikacyjne (Szymonik, 2011, s. 19). Obecnie potrzeby te są głównie zaspokajane przez odpowiednie służby, takie jak wywiad, wojsko, policja, straż graniczna, służba celno-skarbowa, pogotowie ratunkowe czy straż pożarna. Społeczeństwo wymaga by służby te były na najwyższym możliwym poziomie, działały profesjonalnie, doskonaliły się oraz były profesjonalnie zarządzane. Czy w związku z tym nie powinny wykorzystywać najnowszych teorii i osiągnięć nauk o zarządzaniu? Niniejszy artykuł spróbuje choć w małej części odpowiedzieć na to pytanie.

O ile z wojskiem czy wywiadem mamy rzadko do czynienia to często spotykamy się pośrednio czy bezpośrednio z pogotowiem ratunkowym, policją i strażą pożarną. Widząc strażaka w akcji nie rozróżniamy, który z nich jest zawodowy a który ochotniczy, mimo, że zawodowy posiada czerwony hełm a ochotnik biały; chcemy by działali na najwyższym możliwym poziomie.

Celem artykułu jest określenie czy organizacja non profit jaką jest badana OSP wykazuje cechy organizacji zarządzanej zgodnie z koncepcją zarządzania 3.0 oraz ukazanie teorii zarządzania 3.0, jako inspirującej poznawczo koncepcji doskonalenia zarządzania w jednostkach Ochotniczej Straży Pożarnej. Rozwój organizacji typu non profit na płaszczyźnie organizacyjnej i zarządczej jest trudny w realiach gospodarki rynkowej. Choć koncepcja zarządzania 3.0 odnosi się głównie do podmiotów gospodarczych to może okazać się inspirująca dla OSP i pozwolić na znalezienie nowych, bardziej efektywnych wzorców działania. W artykule dokonano pogłębionej analizy wybranych, najbardziej istotnych cech organizacji kierowanej zgodnie z teorią zarządzania 3.0 określaną często w literaturze także mianem koncepcji 3.0 czy ruchem 3.0. Podobną terminologię zastosowano w niniejszym artykule w zależności od kontekstu użycia tych terminów lub ich użycia w tekście źródłowym.

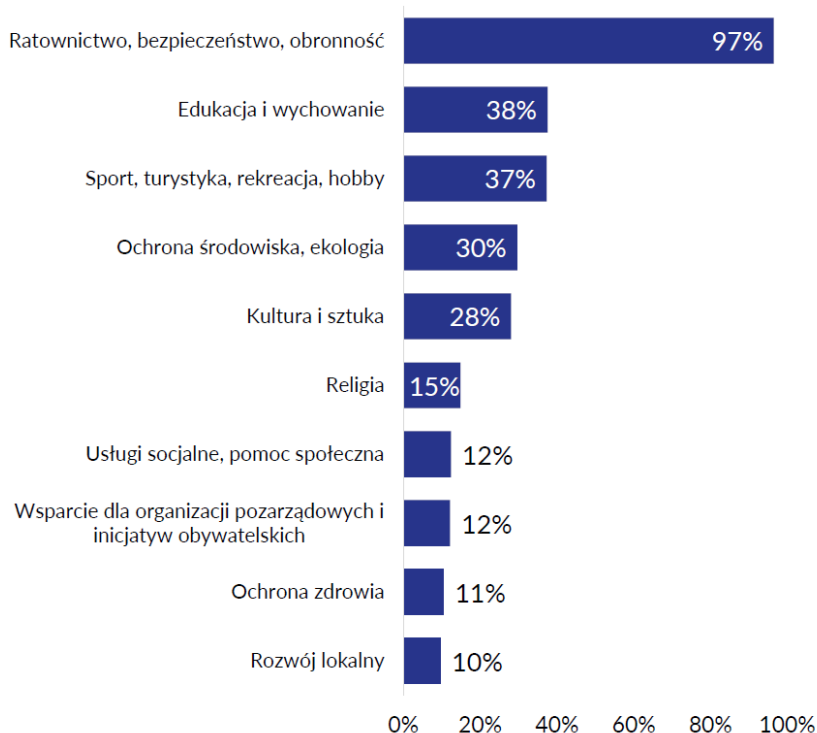
Przedstawione studium przypadku jest studium instrumentalnym o charakterze retrospektywno-prospektywnym (Stake, 2005, ss. 445-446; Yin, 2007, ss. 7-8) z wykorzystaniem danych jakościowych i ilościowych. Przedstawia stan obecny badanej organizacji –

Ochotniczej Straży Pożarnej (retrospekcja), w zakończeniu podjęto jednak próbę oceny w jakim stopniu badana OSP wykazuje cechy organizacji zarządzanej zgodnie z teorią zarządzania 3.0 i czy rozwój tych cech może przynieść organizacji korzyści (prospekcja). W badaniu użyto techniki wywiadu nieskategoryzowanego oraz wykonano obserwację uczestniczącą.

1. Ochotnicze jednostki ochrony przeciwpożarowej w Polsce

Ochotnicze Straże Pożarne (OSP) w Polsce stanowią istotny element systemu ochrony ludności. O istotności OSP mogą świadczyć liczby: strażaków zawodowych biorących udział w działaniach ratowniczo-gaśniczych jest około 24.000 (Państwowa Straż Pożarna w liczbach 31.10.2018) a strażaków ochotników prawie dziesięć razy więcej – około 230.000 (Sienicki, 16.06.2017), ogólna liczba jednostek OSP w Polsce to około 16,5 tysiąca, z czego ponad 3,7 tysiąca w Krajowym Systemie Ratowniczo Gaśniczym (Parszowski, Serafin, 2011, s. 192). Krajowy System Ratowniczo Gaśniczy (KSRG) został wprowadzony w 1991 roku w celu ujednoczenia działań Państwowej Straży Pożarnej i OSP. Nadzór nad jego funkcjonowaniem pełni minister spraw wewnętrznych i administracji, a odpowiedzialność za jego organizację spoczywa na komendancie głównym Państwowej Straży Pożarnej (Szymonik, 2011, s. 197). OSP działające w ramach KSRG zawierają trójstronną umowę z komendą powiatową Państwowej Straży Pożarnej oraz gminą.

Zadania OSP określone są w ustawie z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (DzU z 2016 r., poz. 191, z późn. zm.), choć funkcjonują one jako organizacje pozarządowe w oparciu o przepisy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (DzU z 2017 r., poz.210) i często ich zadania wynikające ze statutu wykraczają znacznie poza określone w ustawie o ochronie przeciwpożarowej. Tak więc prawie wszystkie OSP zajmują się zapobieganiem pożarom, udziałem w działaniach ratowniczych, usuwaniem skutków klęsk żywiołowych czy informowaniem ludności o istniejących zagrożeniach, jednak bardzo wiele z nich działa także w zakresie ochrony środowiska, pomocy społecznej i humanitarnej, kultury, sportu czy wsparcia lokalnego. Zakres realizowanych przez OSP funkcji prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Główne obszary działalności Ochotniczych Straży Pożarnych. Źródło: Adamiak i inni, 2016, s. 13.

Przykładem szerokiego spektrum działań może być angażowanie się OSP w działania kulturalne, które deklarowało 75% jednostek OSP¹. Oznacza to aktywność w jednym z czterech obszarów (Adamiak i inni, 2016, s. 5):

- podtrzymywanie lokalnych zwyczajów i tradycji, prowadzenie izby tradycji lub kroniki OSP,
- opieka nad zabytkami, miejscami pamięci, miejscami kultu religijnego, kościołami,
- prowadzenie świetlicy, biblioteki lub pracowni komputerowej, organizacja zajęć dodatkowych (np. kół zainteresowań),
- prowadzenie orkiestry lub zespołu artystycznego, np. tanecznego, teatralnego, folklorystycznego, wokalnego itp.

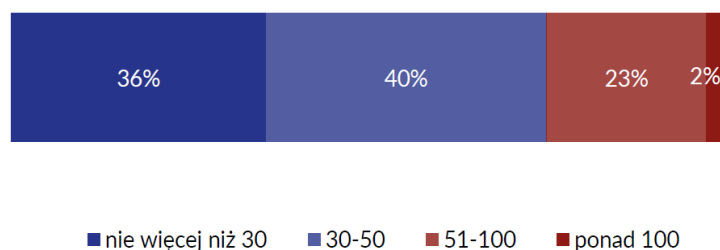
Wiele jednostek OSP prowadzi także młodzieżowe drużyny pożarnicze (MDP). Zrzeszają one młode osoby, które ze względu na swój wiek (poniżej 18 roku życia) nie mogą brać udziału w działaniach ratowniczo-gaśniczych, jednak wykazują zainteresowanie działalnością OSP, biorąc udział w zawodach sportowych i pożarniczych czy szkoleniach.

Liczba członków OSP wynosiła w 2016 roku 696 653 członków, w tym (Sienicki, 16.06.2017):

¹ Choć kulturę i sztukę za jeden z głównych obszarów działalności uznaje 28% OSP, to jednak w rzeczywistości działalność kulturalną prowadzi więcej jednostek, niekoniecznie uznając ją za jeden z głównych obszarów swojej aktywności. Zgodnie z przyjętą w tych badaniach szeroką definicją działalności kulturalnej, aktywność w tej sferze wykazuje trzy czwarte (75%) jednostek OSP.

- mężczyźni w wieku 18-65 lat – 465 717,
- mężczyźni w wieku powyżej 65 lat – 50 338,
- kobiety – 66 601,
- członkowie zwyczajni OSP mogący brać bezpośredni udział w działaniach ratowniczych – 228 394,
- członkowie wspierający – 84 552,
- członkowie honorowi – 42 434,
- członkowie młodzieżowych drużyn pożarniczych – 83 817.

Liczba członków OSP ciągle rośnie w przeciwieństwie do liczby członków stowarzyszeń ogólnie. (Adamiak i inni, 2016, s. 47). Wydaje się, że jest to spowodowane powszechnym szacunkiem dla strażaków, rosnącym poziomem wyposażenia jednostek OSP oraz zmianą wizerunku OSP z „wiejskiego” na „nowoczesny”. Rozkład liczebności jednostek OSP przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Liczba członków Ochotniczych Straży Pożarnych w Polsce. Źródło: Adamiak i inni, 2016, s. 47.

Wzrost liczby członków OSP nie przekłada się niestety na stopień ich zaangażowania w działalność jednostek. Część członków figuruje tylko w rejestrach i nie uczestniczy w życiu jednostki. W przeciętnej OSP aktywny udział w życiu stowarzyszenia brało nieco połowa (55%) członków, czyli nieco mniej niż w 2012 roku (65%) (Adamiak i inni, 2016, s. 47).

Zarówno członkowie jak i zarząd stowarzyszenia działają charytatywnie. Jedyną formą wynagradzania jest ekwiwalent pieniężny w wysokości przeciętnie kilkunastu złotych za godzinę udziału w działaniach ratowniczo-gaśniczych lub szkoleniach. Większość strażaków wpłaca ekwiwalent jako darowiznę dla swojej organizacji lub dokonuje zakupów np. środków ochrony osobistej, pozostając przy altruistycznych motywach swojej działalności. Bardzo często działania ratowniczo-gaśnicze kolidują z pracą zawodową członków OSP.

Tak przyjęty model działalności OSP może utrudniać profesjonalne zarządzanie jednostkami oraz wdrażanie nowoczesnych koncepcji zarządzania.

2. Zarządzanie 3.0

Pojęcie Zarządzania 3.0 opiera się na kierowaniu zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile (z ang. zwinny). Ruch Management 3.0 został zapoczątkowany przez Duńczyka Jurgena Appelo i wywodzi się z informatyki. Zarządzanie zwinne jest zarządczym odpowiednikiem programowania zwinnego (Appelo, 2011, s. 25). Pojęcie programowania zwinnego zostało wprowadzone w roku 2001 w Manifeście Agile, który określił jak wartości ludzi i interakcje, działające oprogramowanie, współpracę z klientami, reagowanie na zmianę nad procesami, jednocześnie zmniejszając rolę procesów i narzędzi, szczegółowej dokumentacji, negocjacji umów, realizacji założonego planu.

Można przyjąć, że klasyczny, pionowy styl zarządzania praktykowany w XX wieku określany jest mianem zarządzania 1.0. System ten działa do dziś w wielu organizacjach, szczególnie w jednostkach hierarchicznych takich jak na przykład służby mundurowe.

Zarządzanie 2.0 powstało w XXI wieku. Interesujący katalog 25 wyzwań związanych z wdrażaniem Zarządzania 2.0 opracowali w 2008 r. uczestnicy konferencji zorganizowanej przez M. Hamela. Ten zestaw jest zbyt długi, by go w tym artykule umieszczać, odnotujmy więc, że inicjator dyskusji – i jednocześnie autor terminu Zarządzanie 2.0 – pogrupował je w sześć głównych tematów: 1) wzmocnienie duchowej wrażliwości, 2) uwolnienie potencjału, 3) wytyczanie drogi do odnowy, 4) podział władzy, 5) poszukiwanie harmonii i 6) zmiana sensu działań (Hamel, 2012, s. 282-292). Podsumować to wszystko można w jednym słowie – innowacja. Dla podkreślenia stopnia innowacyjności można jeszcze dodać, że jest to innowacja wielowymiarowa i radykalna (Gonciarski, 2013, s. 47-74).

Zarządzanie 3.0 bazuje na teorii złożoności. Jest to zagadnienie, które od kilku dekad badają matematycy i biologowie, a które obecnie staje się centralną częścią ekonomii i socjologii, a także – w ogólniejszym aspekcie – zarządzania ludźmi oraz ich relacjami w obrębie organizacji (Appelo, 2011, s. 19). Wydaje się, że zarządzanie 3.0 nie jest w pełni dojrzałą teorią a jedynie wyznaczonym kierunkiem.

Dostrzec tu można także analogię numeracji z numeracją Web. Sieć Web 1.0 była źródłem informacji opartym na kodzie html. Odbiorca nie miał możliwości interakcji. W sieci Web 2.0 przesunięta została oś funkcjonowania w stronę odbiorcy. Informacje nie są już wprowadzone głównie przez administratora. Przykładem mogą tu być media społecznościowe czy Wikipedia lub You Tube. Obecnie obserwujemy rozwój sieci Web 3.0 – sztuczna inteligencja, spersonalizowana reklama, sieć wszędzie, nie tylko na komputerach.

Analizując literaturę przedmiotu można określić, że zarządzanie 3.0 składa się z sześciu podstawowych elementów. Zestawiono je w tabeli 1.

Tabela 1.
Elementy zarządzania 3.0.

perspektywa	Kryteria
motywowanie ludzi	wiedza, kreatywność, motywacja, zróżnicowanie, osobowość
empowerment zespołów	podejmowanie ryzyka, pomoc menadżera
definiowanie ograniczeń	wspólny cel (wizja, misja), lista ograniczeń
rozwijanie kompetencji zespołu	tworzenie możliwości rozwoju, rozwijanie kompetencji poszczególnych członków
tworzenie struktur	elastyczność organizacyjna, optymalizacja komunikacyjna
ulepszanie wszystkiego	aprobowanie zmian, optymalna wydajność

Źródło: opracowanie własne sporządzone na podstawie Appelo, 2011.

Rozwijając tabelę 1 można stwierdzić, że podstawowymi elementami zarządzania 3,0 są:

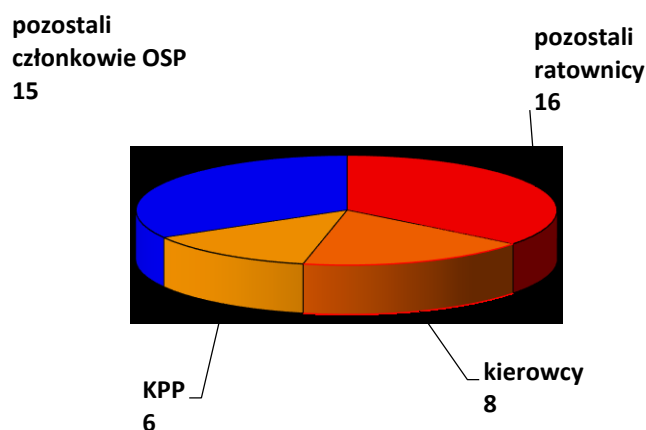
- Motywowanie ludzi, czyli stworzenie mechanizmów, które zwiększą zaangażowanie, poziom samozadowolenia oraz spowodują chęć dążenia do sukcesu organizacji. Kryteriami są tutaj: wysoki poziom wiedzy i kreatywności, wyższy poziom motywacji wewnętrznej niż zewnętrznej, zróżnicowanie relacji pomiędzy członkami zespołu, dobrowolne udostępnianie i omawianie oceny osobowości (samych siebie i nawzajem).
- Empowerment zespołów, czyli angażowanie poszczególnych członków zespołu w podejmowanie decyzji dotyczących całego zespołu. Kryteriami są tutaj: możliwość podejmowania ryzyka przez poszczególnych członków zespołu oraz pomoc menadżera zamiast dyrygowania czy wykonywania pracy przez menadżera za poszczególnych członków.
- Definiowanie ograniczeń, czyli wysoka świadomość. Kryteriami są tutaj: świadomość zespołu co do jasno określonego celu niepowiązanego z korzyściami, świadomość menadżera o istnieniu celów autonomicznych oraz świadomość ograniczeń co do jakości, zasobów, funkcjonalności i czasu.
- Rozwijanie kompetencji, czyli zdolność do rozwijania wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności. Wysoki poziom kompetencji zespołu można osiągnąć poprzez wysoki poziom kompetencji poszczególnych członków. Kryteriami są tutaj: rozwój kompetencji członków zespołu oraz tworzenie takich możliwości.
- Tworzenie struktur, czyli osiągnięcie elastyczności organizacyjnej. Kryteriami są tutaj: aprobowanie a nawet inicjowanie elastyczności organizacyjnej przez członków oraz optymalizacja komunikacyjna.
- Ulepszanie wszystkiego, czyli w skrócie „kto się nie rozwija, ten się cofa”, przy czym ulepszanie nie powinno ograniczać się do ulepszania liniowego – czasami, żeby pójść dwa kroki do przodu, trzeba się o jeden cofnąć. Kryteriami są tutaj: aprobowanie przez zespół różnego rodzaju zmian oraz osiągnięcie optymalnej wydajności.

Zarządzanie 3.0 nie jest koncepcją ukształtowaną i dojrzałą, choć już dziś w środowisku naukowych trwa dyskusja o zarządzaniu 4.0 i zarządzaniu 5.0. O ile w przemyśle te rozważania są jak najbardziej zasadne, to w przypadku organizacji non profit takich jak ochotnicze straże pożarne problem jest bardziej skomplikowany.

3. Wykazywanie cech koncepcji zarządzania 3.0 przez stowarzyszenie OSP – studium przypadku

Na te pytania zarysowano wstępne odpowiedzi w niniejszym artykule, choć ze względu na odwołanie się do metodyki studium przypadku jest to bardziej ukazanie koncepcji zarządzania 3.0, jako inspiracji do doskonalenia OSP.

W badaniu – studium przypadku wykorzystano obserwację uczestniczącą autora posiadającego doświadczenie w działalności w OSP oraz użyto techniki wywiadu nieskategoryzowane z członkami OSP. Badana jednostka OSP jest jednostką działającą na terenie małego miasta. Stowarzyszenie działa na podstawie standardowego statutu, zalecanego przez Związek Ochotniczych Straży Pożarnych Rzeczypospolitej Polskiej, do którego jednostka należy. Jednostka nie należy do Krajowego Systemu Ratowniczo Gaśniczego, choć zdarzają jej się wyjazdy do zdarzeń poza teren miasta. Stowarzyszenie prowadzi swoją działalność głównie przez Jednostkę Operacyjno-Techniczną, która zajmuje się działaniami ratowniczo-gaśniczymi. Potwierdza to także dokumentacja prowadzona przez Naczelnika OSP – z ogólnej liczby 45 członków aż 30 może brać udział w działaniach, w tym 8 kierowców i 6 strażaków mogących udzielać kwalifikowanej pierwszej pomocy (KPP) (Rysunek 3).



Rysunek 3. Liczba członków badanej Ochotniczej Straży Pożarnej. Źródło: opracowanie własne sporządzone na podstawie dokumentacji prowadzonej przez Naczelnika.

Łączna liczba członków organizacji na poziomie 45 osób pozwala zdefiniować jednostkę jako przeciętną.

Badane cechy koncepcji zarządzania 3.0 to motywowanie ludzi, empowerment zespołów, definiowanie ograniczeń, rozwijanie kompetencji, tworzenie struktur i ulepszanie wszystkiego.

1. Motywowanie ludzi – ponieważ OSP jest organizacją non profit, członkostwo w niej jest dobrowolne a wniosek o wstąpienie do organizacji podlega ocenie przez zarząd, co powoduje, że poziom motywacji wewnętrznej jest wysoki. Część członków po okresie silnej motywacji wycofuje się z działalności, jednak Ci co pozostają angażują się. Często na przeszkodzie stoją obowiązki zawodowe i dlatego największy poziom

zaangażowania wykazują osoby nieaktywne zawodowo lub pracujące w organizacjach nienastawionych na zysk. Mechanizmy motywacyjne są na niskim poziomie. Nie dokonuje się formalnych ocen. Awanse czy nagrody w większości uwarunkowane są wysługą lat i dla większości członków nie mają większego znaczenia. Poziom wiedzy i kreatywności jest zróżnicowany.

2. Empowerment zespołów – podejmowanie decyzji jest zdominowane przez zarząd oraz przez dowódcę w czasie działań ratowniczo-gaśniczych. Możliwość podejmowania ryzyka przez członków zespołu jest bardzo ograniczona. Menadżer (dowódca lub członek zarządu) często wykonuje pracę poszczególnych członków. Empowerment zespołów nawet poza działaniami ratowniczo-gaśniczymi jest na niskim poziomie.
3. Definiowanie ograniczeń – świadomość zespołu co do jasno określonego celu jest na niskim poziomie. Zarząd na zewnątrz działa samodzielnie. Brak jest celów autonomicznych. Świadomość ograniczeń wynika z racjonalności poszczególnych jej członków, nie jest ona określana w sposób zorganizowany.
4. Rozwijanie kompetencji – jest to mocna strona organizacji. Istnieje duża liczba różnorodnych szkoleń, choć czasami liczba miejsc jest niewystarczająca. Prowadzone są także ćwiczenia wewnętrzne. Problemem jest tutaj brak wzrostu odpowiedzialności członków OSP.
5. Tworzenie struktur – wydaje się, że jadąc do akcji nigdy nie wiadomo co się stanie. Poniekąd jest to prawda, jednak bardzo wiele działań ratowniczych powtarza się: wypalanie trawy, zapalenie się sadzy, pożar kontenerów na śmieci, wypadki samochodowe. Sposoby działania są tu określone i powtarzalne. OSP działa według określonych schematów. Inicjowanie elastyczności organizacyjnej przez członków nie jest aprobowana. Wydawane są podręczne książeczki – jak strażak ma działać w aukcji.
6. Ulepszanie wszystkiego – badana jednostka stosuje zasadę „kto się nie rozwija, ten się cofa”. Jednak jest tu wiele ograniczeń – większość sprzętu używana przez OSP musi posiadać certyfikat jednostki badawczej Centrum Naukowo-Badawczego Ochrony Pożarowej w Józefowie. Osiągnięcie optymalnej wydajności jest znacznie utrudnione. Na przykład brak pracowników etatowych znacznie wydłuża czas wyjazdu do akcji.

Na podstawie wykonanych opisów poszczególnych części koncepcji zarządzania 3.0 można dokonać oceny spełniania przez badaną OSP wykazywania cech organizacji zarządzanej według tej koncepcji. Opisy oraz ocena została dokonana w wyniku użycia techniki wywiadu nieskategoryzowanego oraz obserwacji uczestniczącej autora, posiadającego doświadczenie członka OSP. W tabeli 2 przedstawiono wyniki oceny przy użyciu trzy stopniowej skali Likerta od 1 do 3, gdzie 1 to niski stopień spełniania cechy, 2 to średni stopień spełniania cech a 3 to wysoki stopień spełniania cechy. Dodatkowo w tabeli podano krótkie uzasadnienie „za” i „przeciw”.

Tabela 2.*Stopień spełnienia cech koncepcji zarządzania 3.0 przez analizowaną jednostkę OSP*

Składnik systemu zarządzania	Stopień spełnienia cechy	Uzasadnienie „za”	Uzasadnienie „przeciw”
Motywowanie ludzi	2	Wysoka motywacja wewnętrzna.	Brak mechanizmów motywacyjnych. Brak formalnych ocen.
Empowerment zespołów	1		Brak możliwości podejmowania ryzyka przez poszczególnych członków zespołu.
Definiowanie ograniczeń	1		Niska świadomość celów wspólnych, brak celów autonomicznych.
Rozwijanie kompetencji	2	Duża liczba szkoleń i ćwiczeń.	Brak wzrostu odpowiedzialności członków.
Tworzenie struktur	1		Nieaprobowanie inicjowania elastyczności organizacyjnej przez członków. Schematy działań.
Ulepszanie wszystkiego	2	Ciągły rozwój jednostki.	Duże ograniczenia ulepszania.

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy tabeli 2 można stwierdzić, że badana jednostka wykazuje niski stopień spełnienia cech organizacji zarządzanej według koncepcji zarządzania 3.0. Średnia arytmetyczna stopnia spełnienia cech wynosi 1,5, co skłania do wniosku, że jednostka OSP nie jest zarządzana zgodnie z koncepcją zarządzania 3.0. Wniosek taki może dać asumpt do prowadzenia badań w zakresie odpowiedzi na pytanie czy OSP powinny korzystać z tej koncepcji w celu doskonalenia swoich systemów zarządzania?

7. Zakończenie

Przeprowadzając badanie w jednostce OSP można dostrzec „sztywność” organizacji, działanie według ściśle określonych schematów, co pozornie może wydawać się oczywiste i wynikające ze specyfiki takiego podmiotu i jego działań. O ile w przypadku prowadzonych działań ratowniczo-gaśniczych można to racjonalnie uzasadnić, to w przypadku działalności kulturalnej czy kreowania życia społecznego wydaje się to nieuzasadnione. Wprowadzenie koncepcji zarządzania 3.0 na poziomie poza ratowniczym pozwoliłoby na rozwój organizacji oraz zwiększyło by wydajność organizacji. Jednak czy taki cel jest zbieżny z celami autonomicznymi jej członków? Ponieważ głównymi motywacjami bycia strażakiem są: chęć pomocy ludziom w trudnych sytuacjach, służba na rzecz społeczeństwa, prestiż bycia strażakiem, szacunek otoczenia, rodzinna tradycja przynależności do OSP, przynależność do OSP znajomych, przyjaciół, możliwość spędzenia czasu w ciekawy sposób, przygoda (Adamiak i inni, 2016 s. 63), wydaje się, że większość strażaków zainteresowana jest tylko działaniami ratowniczo-gaśniczymi. Jednak na podstawie badań własnych oraz (Adamiak i inni, 2016 s. 63) stwierdzić można, że prawie 70% z nich jako motywację podaje możliwość rozwijania konkretnych zainteresowań, np. muzycznych, sportowych a ponad 40% brak innych

możliwości spędzania wolnego czasu w okolicy. Z ogólnej liczby prawie 700.000 członków OSP 70 i 40% stanowi bardzo dużą liczbę osób chcących działać na innej płaszczyźnie niż tylko udział w akcjach. Warto taki potencjał wykorzystać w sposób jak najbardziej efektywny. Bez wątplenia wprowadzenie na tej płaszczyźnie nowoczesnych koncepcji zarządzania powodowało by wzrost efektywności oraz wzrost wykorzystania potencjału OSP w Polsce.

Reasumując, można dokonać próby odpowiedzi na postawione w artykule pytania:

- Czy OSP wykazują cechy zgodne z koncepcją zarządzania 3.0? – badana jednostka OSP wykazuje niski stopień zgodności z koncepcją zarządzania 3.0. Wynika to głównie z tradycji działalności OSP oraz charakteru organizacji non profit.
- Czy rozwój tych cech może przynieść organizacji korzyści? – wydaje się, że na płaszczyźnie działań ratowniczo-gaśniczych zarządzanie dowódcze jest uzasadnione. Jednak na poziomie poza ratowniczym jak najbardziej pożądane jest wprowadzenie nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym koncepcji zarządzania 3.0.

Należy podkreślić, że przedstawione wnioski i stwierdzenia wynikają z analizy teoretycznej i jednostkowego studium przypadku. Jednak mogą one być punktem wyjściowym do wykonania badań reprezentatywnych dla Ochotniczych Straży Pożarnych, co pozwoliłoby na zastosowanie uogólnień o charakterze statystycznym.

Bibliografia

1. Adamiak, P. (2013). *Ochotnicze Straże Pożarne w Polsce* (raport z badania 2012). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
2. Adamiak, P. i inni (2016). *Ochotnicze Straże Pożarne – lokalne centra kultury* (raport z badań 2016). Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
3. Appelo, J. (2011). *Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Pearson Education.
4. Gonciarski, W (2017). Koncepcja zarządzania 2.0 jako konsekwencja rewolucji cyfrowej. W J. Harasim (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* (ss. 38-53). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
5. Gonciarski, W. (2013). Zarządzanie 2.0 jako radykalna i wielowymiarowa innowacja. W W. Gonciarski, U. Ornarowicz (red.), *Współczesne zarządzanie: różnorodność problemów i sposobów ich rozwiązywania* (ss. 47-74). Warszawa: WAT.
6. Hamel, M. (2012). *Ce qui compte vraiment*. Paris: Groupe Eyrolles.
7. Manifest programowania zwinnego (2018.10.31). Available online <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.
8. Państwowa Straż Pożarna w liczbach (2018.10.31). Available online <https://remiza.com.pl/panstwowa-straz-pozarna-w-liczbach-2>.

9. Parszowski, S., Serafin, T. (2011). *Zarządzanie i dowodzenie Ochotniczą Strażą Pożarną. Wiedza, nowoczesność i tradycja Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
10. Sienicki, Ł. (2017.06.16). Ochotnicze Straże Pożarne w liczbach. Retrieved from <https://remiza.com.pl/ochotnicze-straze-pozarne-w-liczbach/>.
11. Stake R. (2005). Case studies. W N. Denzin, Y. Lincoln (red.), *The Sage handbook of qualitative research* (ss. 445-446). London-New Delhi: SAGE Publications.
12. Szymonik, A. (2011). *Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
13. Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. London-New Delhi: SAGE Publications.