

OBSAH

1 KRIZE V ORGANIZACI	1
1.1 VYMEZENÍ POJMU KRIZE	1
1.2 PŘÍČINY VZNIKU KRIZE	3
1.3 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KRIZE	8
1.4 TYPOLOGIE KRIZÍ	14
1.4.1 Technologické/technické krize	15
1.4.2 Sociální, společenské krize	18
1.4.3 Psychologické krize	20
1.4.4 Chování jedinců, skupin, organizace	22
1.4.5 Finanční krize	24
1.4.6 Ekonomické krize	26
1.4.7 Vývojové krize	27
1.4.8 Typy krizí z hlediska vývoje organizace	31
1.4.9 Krize z hlediska rychlosti jejich vývoje	31
1.4.10 Krize podle jejich předvídatelnosti a ovlivnitelnosti	33
2 VÝVOJ KRIZE V ORGANIZACI	43
2.1 FÁZE VÝVOJE KRIZE OBECNĚ	44
2.2 TECHNOLOGICKO/TECHNICKÝ POHLED NA VÝVOJ KRIZE	46
2.3 PSYCHOLOGICKÝ POHLED NA VÝVOJ KRIZE	47
2.4 SOCIOLOGICKÝ POHLED NA VÝVOJ KRIZE	48
2.5 PROCESNÍ CHARAKTER VÝVOJE A ŘÍZENÍ KRIZE	50
2.6 CIBULOVÝ MODEL PŘÍPRAVY ORGANIZACE NA KRIZE	57
2.7 TAXONOMIE PATOLOGICKÝCH ORGANIZACÍ	61
3 ANATOMIE KRIZE – PROCES KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	67
3.1 KRIZE	70
3.1.1 Příčiny vzniku krize	70
3.1.2 Signály krize	70
3.1.3 Přijetí krize	71
3.2 STAKEHOLDERS	72
3.3 KRIZOVÝ TÝM	76
3.4 DIAGNÓZA KRIZE	78
3.4.1 Analýzy	78
3.4.2 Strategie zvládání krize	81
3.5 ZÁSAHY V PRŮBĚHU KRIZE	82
3.6 KOMUNIKACE V PRŮBĚHU KRIZE	83
3.7 REVITALIZAČNÍ PLÁN	84
3.7.1 Nástroje krizové stabilizace a revitalizace	85
3.7.2 Nový top management	89
3.7.3 Stakeholder management	90

3.7.4	Změna strategie organizace	90
3.7.5	Organizační změny	91
3.7.6	Indikátory zlepšení	92
3.7.7	Finanční restrukturalizace	93
3.7.8	Vyhodnocení výsledků krizového managementu a jejich využití pro prevenci	93
3.8	UKONČENÍ KRIZE	94
3.8.1	Dva směry ukončení krize	94
3.8.2	Znovuobnovení důvěryhodnosti	95
3.9	PREVENCE KRIZE	98
3.9.1	Zjištění krizových míst	98
3.9.2	Krizový scénář	99
3.9.3	Krizový plán	101
3.9.4	Systém včasného varování	103
3.9.5	Informace	107
3.9.6	Krizový tým	108
3.9.7	Příprava prostoru pro řízení neočekávaného	108
3.10	STRUČNÁ REKAPITULACE	110
4	NOSITELÉ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	117
4.1	POŽADAVKY KLADENÉ NA KRIZOVÉ MANAŽERY	118
4.2	PŘÍPRAVA KRIZOVÝCH MANAŽERŮ	121
4.2.1	Osobní přístup manažera k přípravě na krizovou událost	121
4.2.2	Podmínky pro přípravu na krizi	123
4.2.3	Subsystémy přípravy a vzdělávání	123
4.3	TYPY KRIZOVÝCH MANAŽERŮ	123
4.4	KRIZOVÝ TÝM	125
4.5	INTERIM MANAŽER	129
5	PŘEDVÍDÁNÍ KRIZOVÉ UDÁLOSTI V ORGANIZACI	133
5.1	BANKROTNÍ MODEL Y	134
5.2	BONITNÍ MODEL Y	137
5.3	METODY ANALÝZY RIZIK	141
6	RIZIKOVÝ MANAGEMENT	157
6.1	ZÁKLADNÍ POJMY	157
6.2	KLASIFIKACE RIZIKA	159
6.3	ZÁKLADNÍ FÁZE MANAGEMENTU RIZIKA	160
6.3.1	První fáze: Identifikace faktorů rizika a stanovení jejich významnosti	161
6.3.2	Druhá fáze: Stanovení rizika aktivit organizace	168
6.3.3	Třetí fáze: Příprava a realizace opatření ke snížení rizika	171
6.3.4	Čtvrtá fáze: operativní řízení rizika	173
7	ANALÝZA OHROŽENÍ ORGANIZACE	175
7.1	PRINCIP KRIZOVÉ PREVENCE	175
7.2	VYHLEDÁNÍ KRIZOVÝCH OHNISEK	176

7.3 ANALÝZA OHROŽENÍ	177
7.4 KRIZOVÉ STRATEGIE	183
7.4.1 Pozorování krizových ohnisek	184
7.4.2 Zvládnutí krize	186
7.4.3 Odstranění ohniska krize	187
7.4.4 Využití krize	189
8 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	193
8.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY KRIZOVÉ KOMUNIKACE	193
8.1.1 Vymezení pojmů	195
8.2 KOMUNIKACE V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	198
8.2.1 Průběh krizové situace	199
8.2.2 Komunikace v průběhu krize	200
8.2.3 Typy komunikace	201
8.2.4 Doporučení při styku s médii	202
8.3 STRATEGIE UROVNÁNÍ KRIZÍ	204
8.3.1 Přístupy krizové komunikační strategie	205
8.3.2 Scénář krizové komunikace	207
9 KRIZOVÝ PLÁN	213
9.1 STRUČNÝ POPIS KRIZOVÉ SITUACE A MOŽNOSTI JEJÍHO VÝSKYTU	214
9.2 PŘÍČINY VZNIKU A TRVÁNÍ KRIZOVÉ SITUACE	214
9.2.1 Realizace existujících vnitřních hrozeb	214
9.2.2 Realizace existujících vnějších hrozeb	215
9.3 SCÉNÁŘ VÝVOJE KRIZOVÉ SITUACE	216
9.3.1 Popis skutečností indikujících možný vznik krizové situace	216
9.3.2 Popis skutečností indikujících bezprostředně hrozící vznik krizové situace	216
9.3.3 Popis skutečností indikujících, že vzniklá situace je krizová	217
9.3.4 Popis skutečností indikujících, že krizová situace trvá, nedaří se ji stabilizovat a vyřešit	218
9.3.5 Popis skutečností indikujících ukončení krize	218
9.3.6 Výčet sekundárních krizových situací, které mohou vzniknout jako důsledek vzniku popisované krizové situace	218
9.4 DOPADY VÝVOJE KRIZOVÉ SITUACE	219
9.4.1 Dopady na životy a poškození zdraví osob	219
9.4.2 Zničení nebo poškození majetku	219
9.4.3 Poškození životního prostředí	219
9.4.4 Mezinárodní dopady	219
9.4.5 Ekonomické dopady	219
9.4.6 Sociální dopady	219
9.4.7 Dopady na zachování nezbytného rozsahu základních funkcí státu při krizových situacích tzv. kritické infrastruktury	219
9.5 PODMÍNKY PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE	220
9.5.1 Právní podmínky	220
9.5.2 Mezinárodní podmínky a vazby	220

9.5.3	Vnitrostátní podmínky	220
9.5.4	Podmínky zachování nezbytného rozsahu základních funkcí státu při krizových situacích tzv. kritické infrastruktury	220
9.6	OMEZENÍ PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE	221
9.6.1	Právní omezení	221
9.6.2	Mezinárodní omezení	221
9.6.3	Vnitrostátní omezení	221
9.6.4	Omezení nezbytného rozsahu základních funkcí státu při krizových situacích tzv. kritické infrastruktury	221
9.6.5	Jiná omezení	222
9.7	DOPORUČENÉ POSTUPY, ZÁSADY A OPATŘENÍ PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE	222
9.7.1	Požadovaný cílový stav a těžiště činností	222
9.7.2	Preventivní opatření	222
9.7.3	Odpovědnost za řešení krizové situace	223
9.7.4	Zásady monitorování stavu, přenos informací, vyrozumění o hrozbě vzniku krizové situace a způsob varování	225
9.7.5	Typové postupy a opatření realizovaná v době hrozby vzniku krizové situace	225
9.7.6	Typové postupy a opatření realizovaná v době řešení krizové situace a likvidace následků	227
9.7.7	Požadavky na mimořádné síly a prostředky	228
9.7.8	Požadavky na mimořádné zdroje	228
9.8	PODKLADY PRO VYPRACOVÁNÍ TYPOVÉHO (KRIZOVÉHO) PLÁNU	228
9.8.1	Odborné údaje	228
9.8.2	Technické údaje	228
9.8.3	Organizační údaje	229
9.9	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O ZPRACOVATELI TYPOVÉHO (KRIZOVÉHO) PLÁNU	229
	LITERATURA	231
	SEZNAM OBRÁZKŮ	239
	SEZNAM TABULEK	241
	SEZNAM PŘÍLOH	241
	REJSTŘÍK	243
	SUMMARY	245