

ABOUT THE EFFICIENCY OF CRISIS MANAGEMENT (O SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO)

Agnieszka Bieńkowska¹⁾, Anna Zabłocka-Kluczka²⁾

ABSTRACT

Organizations as open systems characterizes the negative entropy, that is the ability of counteraction the crises. This marks, that the state of organization both in critical situation (pre-crisis situation), as and in crisis can be modified by - initiated by her management - the processes of fighting that critical phenomena. All this activities can be called crisis management. Independently from the will of top management sometimes the results of this activities are far from expectations. Therefore arise questions about the efficiency of crisis management. The considerations in this range are the object of the article.

Key words:organizational crisis, crisis management, efficiency, crisis management efficiency

WPROWADZENIE

Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia powodują, że współczesne organizacje znajdują się w permanentnej sytuacji kryzysowej i stale narażone są na przekształcenie się tej sytuacji w kryzys zagrażający ich egzystencji³. „We wciąż zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu, w którym funkcjonuje większość współczesnych organizacji, prawdopodobieństwo powstania kryzysów jest bardzo wysokie” [5, s. 7]. Rodzi to niewątpliwą konieczność umiejętnego radzenia sobie w organizacjach z tymi skrajnie trudnymi warunkami, a zatem niezbędność zarządzania kryzysowego.

Należy jednak podkreślić, iż w obecnych, ciężkich warunkach gospodarowania nie wystarczy jedynie umiejętnie realizować działania wchodzące w skład zarządzania

¹⁾ Agnieszka Bieńkowska, PhD Eng., Wrocław University of Technology, Institute of Organization and Management, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, agnieszka.bienkowska@pwr.wroc.pl, +48 (71) 320-42-41.

²⁾ Anna Zabłocka-Kluczka, PhD Eng., Wrocław University of Technology, Institute of Organization and Management, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, anna.zablocka-kluczka@pwr.wroc.pl, +48 (71) 320-42-41.

³ Definicje i opis istoty zjawisk kryzysowych (sytuacji kryzysowej i kryzysu) można odnaleźć w pracy [9, s. 33-40].

kryzysowego. Trzeba to również robić skutecznie. Skuteczność przybliży bowiem osiągnięcie założonego celu. W przypadku działań w zakresie zarządzania kryzysowego cel może dla organizacji krytyczny: często oznacza bowiem zapewnienie egzystencji organizacji i zapobieżenie jej bankructwu. Skuteczne zarządzanie kryzysowe umożliwia ponadto przesunięcie punktu ciężkości z pytania „Jak przetrwać kryzys?”, na zagadnienie „Jak wykorzystać zjawisko kryzysowe do wzrostu konkurencyjności organizacji oraz do umocnienia jej pozycji strategicznej?”. Zwłaszcza w kontekście tego ostatniego wydaje się, że skuteczne zarządzanie kryzysowe jest zagadnieniem kluczowym dla współczesnych organizacji. Pozwala ono bowiem nie tylko na zmniejszenie rozmiarów oraz konsekwencji kryzysu, ale także doskonalenie jakości zarządzania kryzysowego a w rezultacie na udoskonalenie samej organizacji.

Wobec powyższego nadrzędnym celem niniejszego artykułu będzie, obok ogólnej charakterystyki zarządzania kryzysowego w organizacji, podjęcie dyskusji na temat jego skuteczności. W pierwszej kolejności zaproponuje się definicję skuteczności zarządzania kryzysowego, a następnie w kontekście celów tego zarządzania określi się problemy związane z pomiarem i oceną tej skuteczności w organizacji.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Termin „zarządzanie kryzysowe” używany jest dla określenia działalności, która jest niezbędna do pokonania zaistniałej sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji. Jest to zatem takie reagowanie na powstałe trudności, aby nie dopuścić do rozpadu organizacji i zapewnić jej przetrwanie. W najbardziej ogólnym ujęciu zarządzanie kryzysowe obejmuje „...wszystkie aspekty zarządzania przed pojawieniem się, w okresie trwania i po ustąpieniu sytuacji kryzysowej” [5, s. 31] i rozumiane jest jako „...ciągły i systematyczny proces identyfikowania, analizowania i radzenia sobie z kryzysami (...) przez zastosowanie praktyk zarządzania” [6, s. 446]. Z uwagi na cel i czas podjęcia działań można tutaj mówić o przedsięwzięciach podejmowanych zanim wystąpi kryzys, których celem jest unikanie kryzysów, względnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie i o zarządzaniu w kryzysie, którego celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia, tj. niedopuszczanie do bankructwa, a także stabilizacji organizacji i powrotu do stanu normalnego funkcjonowania. U. Krystek proponuje posługiwać się tu odpowiednio pojęciami aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego [4, s. 105].

Reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowane jest na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych, tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły. Jego zadania polegają na „...odpieraniu ostrych kryzysów w przedsiębiorstwie lub łagodzeniu ich nieuniknionych (destrukcyjnych) skutków” [4, s. 106]. R. Gigliotti i J. Ronald definiują je jako „...zdolność organizacji do szybkiego, skutecznego i efektywnego radzenia sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, tj. redukcji zagrożenia dla życia i bezpieczeństwa ludzi, ograniczenia strat przedsiębiorstwa i negatywnego wpływu skutków kryzysu na działalność organizacji”

[2 za: 7, s. 232]. Tak rozumiane zarządzanie kryzysowe to zdaniem J. Darlinga „systemowe (systematyczne) podejście do radzenia sobie z realnymi kryzysami, tak aby organizacja mogła normalnie kontynuować swoje funkcjonowanie realizując większość swoich podstawowych operacji i procesów” [1, s. 4].

Nieuchronność kryzysów we współczesnym świecie i ich różnorodność zmusza do zmiany priorytetów w zakresie zarządzania kryzysowego i przeniesienie akcentu z procesu walki z kryzysem na proces jego antycypacji i zapobiegania mu. Zarządzanie kryzysowe powinno być przede wszystkim rozumiane jako proces zmierzający do zapobiegania kryzysom, bądź łagodzenia skutków tych kryzysów, którym nie da się zapobiec [8, s. 312]. Aktywne zarządzanie kryzysowe to „...skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie, czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono” [4, s. 106]. Ma charakter ofensywny i ukierunkowane jest na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Jak podkreśla U. Krystek zadanie aktywnego zarządzania kryzysowego polega przede wszystkim na tym, aby „...przez wyprzedzenie myślowe i zorientowaną na przyszłość kompensację lub wczesne rozpoznanie oraz zwalczanie prewencyjne w miarę możliwości zapobiegać ewentualnym lub ukrytym, a już istniejącym procesom kryzysu” [4, s. 106]. W ramach aktywnego zarządzania kryzysowego (zarządzania antykryzysowego) poszukuje się również „sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu” [5, s. 31] w odniesieniu do tych kryzysów, których nie da się uniknąć.

Zarządzanie kryzysowe powinno zatem praktycznie z założenia obejmować systematyczne wysiłki organizacji zmierzające do zapobiegania zjawiskom kryzysowym, jak i umiejętność radzenia sobie z nimi. Za miarę sukcesu organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego można uznać jego skuteczność, czyli umiejętność osiągania postawionych przez organizację w tym zakresie celów.

2. SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Dobrym punktem wyjścia dla zdefiniowania pojęcia skuteczności zarządzania kryzysowego wydaje się przypomnienie definicji samej skuteczności działania. Zdaniem klasyków zarządzania „...za skuteczne uważa się takie działanie, które zmierza do osiągnięcia założonego celu” [3, s. 81]. T. Kotarbiński uzupełnia tę definicję przez wskazanie pewnej gamy stanów, z jakimi możemy mieć do czynienia w wyniku danego działania, twierdząc, że „...skutecznym nazywamy takie działanie, które w jakimś stopniu „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” [10, s. 225]. Okazuje się zatem, że pojęcie skuteczności jest w zasadzie stopniowalne, wielowartościowe, można wobec tego mówić o różnych stopniach skuteczności działania i w tym kontekście o działaniach:

- niecałkowicie skutecznych – które przybliżają do osiągnięcia celu, ułatwiają to, choć sam cel nie zostaje przy tym osiągnięty,
- częściowo skutecznych – kiedy osiąga się cel, choć nie w taki sposób, jaki byśmy sobie tego życzyli,

- minimalnie skutecznych – których przewidywana skuteczność pozwala spodziewać się wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, iż sam przez się mógł być celem głównym,
- nieskutecznych – które nie prowadzą do osiągnięcia żadnego celu, nie umożliwiają tego, ani tego nie ułatwiają [10, s. 223 – 225], czy wprost
- przeciwskutecznych – tj. oddalających od zamierzonego celu [3, s. 81].

Miarą skuteczności działania jest zatem stopień zbliżania się do celu, „...stopień osiągnięcia celu, przy czym w ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę pozostałych kryteriów oceny działania. Często zatem działanie skuteczne jest niekorzystne i nieekonomiczne” [3, s. 81]. Należy zatem podkreślić, że oceniając skuteczność działania nie rozpatruje się, czy było ono przy tym dla działającego podmiotu korzystne czy niekorzystne, ekonomiczne czy nieekonomiczne. Ważne jest tylko, czy i w jakim zakresie zbliżyło go (ów podmiot) do założonego celu. Z punktu widzenia oceny skuteczności działania nie będziemy zatem dokonywali wartościowania i oceny efektywności wykorzystania zużytych do osiągnięcia celu środków, sił i zasobów, a jedynie ograniczali się do stwierdzenia, czy wytyczone cele zostały osiągnięte. Poza sferą skuteczności jest zatem sfera nakładów (kosztów), których poniesienie jest konieczne do osiągnięcia wytyczonych celów. Warto także podkreślić, że „skuteczność może dotyczyć sposobu działania, jeśli ten jest właściwy z punktu widzenia osiągnięcia celu, oraz środków działania, jeśli środki, którymi się posługujemy, przyczyniają się do realizacji celu. Aby działanie było skuteczne, powinno być odpowiednio zorganizowane. Działania oparte na złych sposobach, nieodpowiednich środkach lub wadliwie zorganizowane mogą oddalać od zamierzonego celu” [3, s. 81].

W kontekście powyższych rozważań można zatem określić skuteczność zarządzania kryzysowego jako umiejętność osiągania postawionych przez organizację w tym zakresie celów. Warunkiem koniecznym zatem do oceny skuteczności zarządzania kryzysowego jest przede wszystkim enumeracja celów w zakresie zarządzania kryzysowego, a następnie określenie sposobu pomiaru ich osiągnięcia. Z jednej strony, biorąc pod uwagę tradycyjne rozumienie zarządzania kryzysowego, wydaje się to zadaniem stosunkowo łatwym, za jego zasadniczy cel można by bowiem przyjąć hasło „wygrać z kryzysem”, choć i takie sformułowanie rodzi w istocie konieczność doprecyzowania, co uznaje się za sukces w walce z kryzysem. W kontekście współczesnego, dualnego rozumienia pojęcia zarządzania kryzysowego sprawa się jeszcze komplikuje. Już z założenia bowiem inne będą cele w zakresie aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego, a i one – zgodnie z logiką wielostopniowej hierarchii celów – podlegać będą dalszej dekompozycji.

3. CELE I ZADANIA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

„Działanie instytucji (...) cechuje wielostopniowa, rozbudowana hierarchia celów. (...) Cele te tworzą spójny, hierarchiczny system, w którym realizacja celów pośrednich składa się na realizację celów końcowych” [3, s. 81]. Również w odniesieniu do zarządzania kryzysowego można mówić o wiązce celów przed nim stojących. *De facto* są to dwie wiązki odpowiadające dwóm, wyszczególnionym wcześniej, rodzajom tegoż zarządzania. Wyszczególnia się więc cele zarządzania

antykryzysowego (aktywnego) oraz zarządzania w kryzysie (reaktywnego). Na czele każdej z tych wiązek stoi cel nadrzędny, który następnie jest dekomponowany na – tworzące w pewnym sensie układ chronologiczny – cele cząstkowe. Chronologiczny, gdyż można mówić o następstwie czasowym, a także przyczynowo-skutkowym w odniesieniu do osiągania kolejnych celów cząstkowych. Przybliżenie osiągnięcia celu wcześniejszego warunkuje osiągnięcie celu następnego w kolejności. Należy także podkreślić, iż niektóre, wyszczególnione w ramach obu wiązek cele, mogą się pokrywać, niektóre jednak są charakterystyczne tylko dla jednego rodzaju zarządzania kryzysowego. Bezpośrednio z celów cząstkowych wynikają zadania (działania) realizowane w ramach każdego z typów zarządzania kryzysowego. Skuteczna realizacja tych działań warunkuje osiągnięcie celów cząstkowych i nadrzędnych.

Cele nadrzędne, cele cząstkowe i wynikające z nich zadania zarówno dla zarządzania antykryzysowego, jak i zarządzania w kryzysie przedstawiono odpowiednio w tab. 1 i 2.

Tabela 1

Cel nadrzędny, cele cząstkowe zarządzania antykryzysowego i wynikające z nich zadania. Źródło: Opracowanie własne

ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE (AKTYWNE ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE)	
Cel nadrzędny: unikanie kryzysów (zapobieganie kryzysom), ewentualnie przygotowanie organizacji na ich wystąpienie.	
Cele cząstkowe w zakresie zarządzania antykryzysowego i wynikające z nich zadania:	
Cele zarządzania antykryzysowego	Przykładowe zadania zarządzania kryzysowego
Prawidłowe i odpowiednio wczesne rozpoznanie/wykrycie sytuacji kryzysowej w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - obserwowanie/monitorowanie otoczenia; - przewidywanie zmian zachodzących w otoczeniu; - monitorowanie stanu organizacji - identyfikowanie i ocena podatności organizacji na kryzys, - przewidywanie możliwości wystąpienia kryzysu, identyfikacja potencjalnych zagrożeń, ocena prawdopodobieństwa ich pojawienia się; - itd.
Podjęcie działań prewencyjnych, unikanie kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> - nakreślanie scenariuszy działań prewencyjnych oraz szczegółowych planów działania na wypadek pojawienia się kryzysów, wywołanych ich oddziaływaniem; - przygotowanie planów i procedur postępowania na wypadek najbardziej prawdopodobnych scenariuszy; określenie zasobów pozostających do dyspozycji organizacji; w razie konieczności i możliwości powiększenie sił i środków pozostających w dyspozycji organizacji; - reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu, w tym m.in. <ul style="list-style-type: none"> -- zapobieganie przekształcaniu się słabych stron organizacji w czynniki kryzysotwórcze, -- zaangażowanie się w rozwój nowych generacji produktów lub usług w takich branżach, jak elektronika, biotechnologia, przemysł optyczny itp.; -- rozwijanie ducha przedsiębiorczości i przywództwa organizacyjnego poprzez adaptowanie nowych podejść w zarządzaniu, ukierunkowanych na inicjatywę i innowację; -- racjonalizacja procesów działania; -- zapewnienie prawidłowej wymiany informacji (efektywnego systemu informacyjnego); -- podejmowanie ciągłych działań doskonalących organizację; -- planowanie na wypadek potencjalnego kryzysu; - itd.
Poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego organizacji, rozwój organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - utrzymywanie i wzmacnianie dobrego wizerunku organizacji na rynku; - utrzymywanie przychylności otoczenia, w tym nie tylko klientów, ale także mediów i instytucji finansujących; - zdobywanie nowych rynków, rozwój nowych linii produktowych, sięganie po nowe technologie, - itd.

Tabela 2

Cel nadrzędny, cele cząstkowe zarządzania w kryzysie i wynikające z nich zadania.

Źródło: Opracowanie własne

ZARZĄDZANIE W KRYZYSIE (REAKTYWNE ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE)		
Cel nadrzędny: celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacji przeżycia, tj. niedopuszczanie do jej bankructwa.		
Cele pośrednie w zakresie zarządzania w kryzysie oraz przykładowe cele cząstkowe i wynikające z nich zadania:		
Cele pośrednie zarządzania w kryzysie	Przykładowe cele cząstkowe zarządzania w kryzysie	Przykładowe zadania zarządzania w kryzysie
Prawidłowe i odpowiednio wczesne wykrycie kryzysu w organizacji	- postawienie właściwej diagnozy (właściwe rozpoznanie sytuacji)	- analiza i szacowanie ryzyka - monitorowanie rozwoju niekorzystnych zjawisk i w tym kontekście właściwa ocena stanu organizacji - itd.
Pokonanie/przezwycięzenie sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji, nie dopuszczenie do rozpadu organizacji; zapewnienie przetrwania organizacji, w tym minimalizowanie szkód jakie kryzys może spowodować w organizacji	- wykreowanie planu przezwycięzenia kryzysu - zapewnienie dostępu do (dopływu) środków finansowych - zapewnienie właściwych relacji i komunikacji z uczestnikami kryzysu - zapewnienie ciągłości realizacji operacji podstawowych	- monitorowanie i ocena rozwoju kryzysu, a także korekta podjętych działań w miarę rozwoju kryzysu; - podejmowanie działań mających na celu wyprowadzenie organizacji z kryzysu, w tym np.: -- uczestnictwo przedsiębiorstwa w restrukturyzacji sektorowej poprzez połączenia, wspólne przedsięwzięcia, inne alianse strategiczne, a także poszukiwanie możliwości działania w sektorach o wyższej stopie zwrotu; -- sprzedaż aktywów i redukcja kosztów stałych; -- ustalenie nowych struktur dla zapewnienia udziału załóg w zarządzaniu oraz dobrej komunikacji; -- nasilenie oddziaływania na opinię społeczną; -- kreowanie pozytywnego, nadszarpiętego przez kryzys wizerunku organizacji -- możliwie efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów i ich właściwa konfiguracja - itd.
Pełne uzdrowienie organizacji, podniesienie poziomu konkurencyjności organizacji (rozwój organizacji).	- wzrost udziału w rynku	- wyjście z produktami na nowe rynki - wykreowanie nowych produktów - itd.
	- wzrost jakości produktów - itd.	- wprowadzenie nowych rozwiązań systemowych w zakresie doskonalenia jakości (np. certyfikowanego systemu zapewnienia jakości) - itd.

Powyższe cele w zakresie zarządzania kryzysowego zostały wyszczególnione z punktu widzenia danej organizacji. Biorąc jednak pod uwagę, że oceny skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji może dokonywać także szerszy krąg zainteresowanych udziałowców (uczestników) jej zjawisk kryzysowych poszczególne cele pośrednie i cząstkowe mogą być formułowane i interpretowane w zupełnie inny sposób, np. z punktu widzenia pracownika skuteczne będzie takie zarządzanie kryzysowe, w wyniku którego organizacja przetrwa, a on zachowa pracę. Biorąc pod uwagę opinię klienta na pierwszy plan wysunąć się może zagwarantowanie odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa produktu. Z kolei dostawcy będą zainteresowani nie tylko przetrwaniem organizacji-odbiorcy, ale przede wszystkim zagwarantowaniem/przywróceniem odpowiednich terminów płatności i spłaty zaległości finansowych.

PODSUMOWANIE

Skuteczność zarządzania kryzysowego może być badana za pomocą stopnia realizacji celów, jakie wyznaczyła sobie dana organizacja w tym zakresie. W procesie pomiaru i oceny ustalić zatem należy, w jakim stopniu cele te zostały osiągnięte. Zagadnienie to wymaga osobnej dyskusji. Ustalić bowiem należy w jaki sposób dokonywać pomiaru i jakie instrumenty pomiarowe przy tym przyjąć.

Powyższe refleksje nie rozwiązują bogactwa problemów, z jakimi należy się zmierzyć rozważając problem oceny skuteczności zarządzania kryzysowego. Podnosząc zagadnienie oceny skuteczności każdego działania, w tym także zarządzania kryzysowego należy między innymi wspomnieć, że niemały wpływ na ową skuteczność ma również sam sposób sformułowania celu. Cel bowiem, to stan rzeczy uważany przez podmiot działający nie tylko za pożądany, ale i osiągalny [10, s. 123], stąd więc jeśli cele w zakresie zarządzania kryzysowego zostaną sformułowane tak, że będą nieosiągalne dla danej organizacji, to już z założenia jej działania w tym zakresie będą nieskuteczne, bądź tylko częściowo skuteczne.

Z punktu widzenia oceny skuteczności zarządzania kryzysowego ważna jest również odpowiedź nie tylko na pytanie jak, ale przede wszystkim kto i kiedy powinien jej dokonywać. Jak już zasugerowano ocena skuteczności zarządzania kryzysowego danej organizacji może być inna w zależności od perspektywy oceniającego podmiotu. Jak się wydaje oceny skuteczności działania organizacji w zakresie zarządzania kryzysowego mogą dokonywać właściwie wszyscy udziałowcy zjawisk kryzysowych organizacji, byleby posiadali dostateczną i rzetelną wiedzę. Przyjęte przy tym cele częściowe, a więc i kryteria oceny mogą się przy tym istotnie różnić. Stąd różny może być wynik oceny – w opinii jednej grupy oceniających te same działania organizacji mogą być w pełni skuteczne, w opinii innej – skuteczne tylko częściowo.

Istotnym parametrem oceny skuteczności zarządzania kryzysowego wydaje się również czas. Niełatwa jest odpowiedź na pytanie kiedy (bądź w jakich odstępach czasu) należy dokonywać pomiaru. Zbyt wczesne dokonanie oceny, kiedy jeszcze nie objawiły się wszystkie skutki podejmowanych działań, może dać niemiernodajny (negatywny) wynik. Zbytne zwlekanie jednak z oceną skuteczności podjętych działań antykryzysowych może jednak zaprzepaścić szanse organizacji, w przypadku gdyby okazały się one nieskuteczne.

No i w końcu dyskusyjne pozostaje, czy powinno się dokonywać oceny skuteczności zarządzania kryzysowego bez oceny jego efektywności? Może się bowiem okazać, że w krótkiej perspektywie czasu organizacja osiągnie wytyczone w zakresie zarządzania kryzysowego cele (np. przetrwa, utrzyma się na rynku, co oznacza, że zarządzanie w kryzysie było skuteczne), ale utraci potencjał rozwoju, bo np. w wyniku działań antykryzysowych zostaną utracone istotne zasoby niematerialne poprzez proces zwalniania pracowników, co zaowocuje pogorszeniem się sytuacji organizacji w przyszłości i być może kolejnym kryzysem. W takiej sytuacji zarządzanie kryzysowe choć skuteczne, byłoby nieefektywne. Można by nawet mówić o tzw. pyrrusowym zwycięstwie.

REFERENCES

- [1] Darling J.R., Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making, Leadership & Organization Development Journal, 1994, Vol. 15, No. 8, pp. 3 – 8.
- [2] Gigliotti R., Ronald J., Emergency Planning for Maximum Protection, Butterworth-Heinemann, New York, NY 1991.
- [3] Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., Teoria organizacji i kierownictwa, PWN, Warszawa 1979.
- [4] Krystek U., Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Gabler GmbH, Wiesbaden 1987.
- [5] Krzakiewicz K., Zarządzanie antykryzysowe w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [6] Wang W.-T., Knowledge management adoption in times of crisis, Industrial management and Data Systems, Vol. 109, No. 4, 2009, pp. 445-462.
- [7] Pheng L.S., Ho D.K., Ann Y.S., Crisis management: a survey of property development firms, Property Management, Vol. 17, No. 3, 1999, pp. 231-251.
- [8] Smith D., Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations, Journal of Services Marketing, Vol. 19, No. 5, 2005, pp. 309-320.
- [9] Zabłocka-Kluczka A., Wykrywanie i przewyciężanie zjawisk kryzysowych organizacji, rozprawa doktorska, Raport PWR serii PRE nr 57, Wrocław 2002.
- [10] Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1976.

Článok recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.