

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Fakulta humanitních studií**  
**Institut mezioborových studií Brno**

Biologicko–psychologické a sociální aspekty krizového řízení

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Vedoucí diplomové práce:  
Doc. Ing. Lubomír Odehnal, CSc.

Vypracoval:  
Bc. Vít Brázdil

Brno 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Biologicko-psychologické a sociální aspekty krizového řízení“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 25. 03. 2009

.....  
Bc. Vít Brázdil

## **Poděkování**

Děkuji panu Doc. ing. Lubomíru Odehnalovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Bc. Vít Brázdil

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Obsah</b>   |           |
| <b>Úvod</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 Analýza biologicko psychologických a sociálních aspektů managementu</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Vývoj managementu</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1.1 Klasická teorie řízení   | 3         |
| 1.1.2 Teorie lidských vztahů   | 6         |
| 1.1.3 Humanistické teorie  | 7         |
| 1.1.4 Universalistické přístupy („moderna“)  | 8         |
| 1.1.5 Pragmatické přístupy („postmoderna“)   | 10        |
| <b>1.2 Pragmatický management</b>  | <b>11</b> |
| 1.2.1 Nové podnikatelské prostředí   | 11        |
| 1.2.2 Teorie Z   | 12        |
| 1.2.3 Hledání dokonalosti  | 14        |
| 1.2.4 Teorie chaosu  | 17        |
| 1.2.5 Učí se organizace  | 18        |
| 1.2.6 Výhledy dalšího rozvoje managementu  | 19        |
| <b>2 Aplikace biologicko psychologických a sociálních aspektů v krizovém řízení</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.1 Základní pojmy</b>  | <b>22</b> |
| 2.1.1 Současnost krizového řízení  | 23        |
| 2.1.2 Vývoj důsledků mimořádných událostí na lidskou společnost  | 30        |
| 2.1.3 Informační systém  | 31        |
| 2.1.4 Vývoj lidského chování v krizových situacích   | 33        |
| 2.1.5 Fenomén rizika   | 34        |
| <b>2.2 Krizový management ve veřejném zájmu</b>  | <b>41</b> |
| 2.2.1 Kvantifikace krizí   | 42        |
| <b>3 Požadavky na přípravu krizových managerů jako předpoklady pro efektivní krizové řízení s využitím biologicko psychologických a sociálních aspektů</b> | <b>46</b> |
| <b>3.1 Příprava manažera</b>   | <b>46</b> |
| <b>3.2 Struktura rolí činností manažera krizového řízení</b>   | <b>51</b> |
| <b>3.3 Inovace</b>   | <b>54</b> |
| 3.3.1 Inovační proces jako faktor krizového řízení   | 54        |
| 3.3.2 Inovační potenciál a jeho úkol v krizovém řízení   | 57        |
| 3.3.3 Faktory působící na vypracování inovací  | 58        |
| 3.3.4 Státní inovační strategie krizového řízení   | 60        |
| <b>3.4 Technické prostředky</b>  | <b>62</b> |
| <b>3.5 Návrh doporučení využití pro PČR</b>  | <b>63</b> |
| <b>Závěr</b>   | <b>65</b> |
| <b>Resumé</b>  | <b>67</b> |
| <b>Anotace</b>   | <b>68</b> |
| <b>Seznam použité literatury</b>   | <b>69</b> |

# ÚVOD

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu.

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v organizační jednotce. Rozlišování tohoto pojmu závisí na textových souvislostech.

S vývojem lidské civilizace docházelo vždy úměrně situaci a potřebám k záchraně příslušníků rodu, slabších a zraněných. Vyvíjely se tak vlastní záchranné aktivity plynoucí z technických možností vývojového stupně civilizace. Tato skutečnost je dokládána historickými materiály, především pak písemnými údaji (Sumer, stará Čína). Otázky ochrany před vznikem mimořádných událostí a řešení krizových situací byly součástí života historicky vzdálených generací již v dávných dobách, nejen dnes. Jejich naléhavost vystupuje vlivem okolností stále více do popředí. Náš současný krizový management má vlastní historické kořeny.

Skončením studené války nastala v Evropě, ale i ve světě euforie, kdy se mnozí lidé domnívali, že skončily problémy a dál se bude žít v bezpečí, bez hrozeb a ohrožení. Vývoj v posledním desetiletí 20. století však ukázal, že se jednalo o nejdramatičtější období po druhé světové válce, kdy události měly silně krizový charakter. Díky těmto událostem vyvstala potřeba přezkoumat podstatu a význam krizového řízení.

V současné době již hrozbu nepředstavují tradiční vojenská rizika, ale destabilizační rizika, které vyplývají z etnických, náboženských, kulturních a ekonomických rozporů mezi státními či nestátními subjekty. Dále jsou nezanedbatelné modifikace různých globalizačních rizik, které představují spektrum nejrozsáhlejších bezpečnostních rizik, zahrnujících organizovaný zločin, transfery osob, nezákonné obchody a toky financí, ohrožení státní infrastruktury, rozsáhlé živelné pohromy, ekologické havárie, epidemie a pandemie. Tato rizika mají nevojenský charakter s těžko definovatelnou aktuálností a možností aktivace během několika hodin až dnů, s obtížně předvídatelným rozsahem s možností přeměny v ohrožení dosud neznámého rozsahu a charakteru. Z toho vyplývá prvořadá zodpovědnost vlád každého státu, kterou je bezpečnost obyvatel. Předcházet

neštěstím a omezovat jejich následky je závislé zejména na včasné kvalitní informovanosti a na poskytování adresné a konkrétní informace.

Jednou ze základních funkcí a povinností státu je ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot, zajištění ochrany a suverenity demokratických základů. Jde o soubor činností a postupů konkrétně odpovědných orgánů, zabývajících se činností, které mají minimalizovat negativní dopad možných mimořádných událostí a krizových situací na obyvatelstvo. Česká republika je v této koncepci srovnatelná s většinou vyspělých států Evropy. Pokrok v komunikaci a dopravě přispěl k užšímu propojení světa a současně s tím došlo k vzájemné provázanosti a závislosti. Státy patřící k územím sužovanými dopady přírodních katastrof a pohrom využívají vzájemné provázanosti a povolávají mezinárodní organizace s týmy k řešení mimořádných nebo krizových situací. Pro záchranné týmy při živelných, technologických i jiných haváriích je nezbytně nutné naučit se komunikovat jak s lidmi z jiných kultur tak i s jednotkami jiných zemí v krizových situacích. Pro efektivní provádění úkolů mnohonárodnostních týmů je vysoce důležitým prvkem znalost sociálně kulturního prostředí.

Biologicko-psychologické a sociální aspekty managementu čím dál tím víc nabývají z hlediska vývoje managementu na významu a stávají se postupně aspekty dominantními pro celou problematiku řízení. Celosvětové šíření tohoto trendu je zcela objektivní a zákonité. Je otázkou času, kdy budou pochopeny, obecně akceptovány a realizovány v praxi. Je zřejmé, že je vysoce žádoucí tyto trendy popsat, analyzovat a zavrhnout jejich využití i v podmínkách ČR, především v PČR a v krizových štábech všech složek integrovaného záchranného systému ČR.

Cílem této diplomové práce je analyzovat nový světový trend v oblasti managementu – biologicko-psychologické a sociální aspekty řízení se zvláštním zaměřením na problematiku krizového řízení. Navrhnout a zdůvodnit možnosti aplikace těchto trendů v podmínkách krizového řízení realizovaného v ČR. Dále zpracovat doporučení pro výcvik a uplatňování perspektivních metod a postupů pro realizaci v podmínkách PČR, jakož i celého IZS ČR.

# 1 Analýza biologicko psychologických a sociálních aspektů managementu

## 1.1 Vývoj managementu

Znalost kořenů současného manažerského myšlení patří určitě k základnímu vzdělání vedoucích pracovníků, ne pro znalost historie, ale pro pochopení příčin a důsledků vývoje, který je svým myšlenkovým odkazem stále aktuální. K bohaté historii managementu přispěla řada autorů různých koncepcí a také je tato historie různě tříděna. Podle základního přístupu k řešení manažerských problémů lze rozlišit pět charakteristických etap[1] :

- ❖ do 20. let – klasická teorie „lidských vztahů“,
- ❖ 20.-30. léta – teorie „lidských vztahů“,
- ❖ 40.-50. léta – humanistické teorie,
- ❖ 60.-70. léta – universalistické přístupy (moderna),
- ❖ 80.-90. léta – pragmatické přístupy (postmoderna).

Tato periodizace je jen rámcová, jednotlivé přístupy se vzájemně prolínají, starší myšlenkové proudy nejsou úplně negovány a částečně se nadále uplatňují a i proto má smysl je studovat. Co je ale důležité, celý vývoj lze charakterizovat jako permanentní hledání dalších cest ke zvyšování produktivity práce, když možnosti předchozích způsobů dosáhly mezí.

### 1.1.1 Klasická teorie řízení

Počátky managementu jsou spojeny s rozvojem především strojírenského průmyslu. Klasiky managementu fascinovalo přesné fungování strojů a vzali si z nich vzor pro řízení lidské práce. Ideálem se stala jednoznačně definovaná organizace s přesným vymezením činností, pravomocí a odpovědností, kde člověk byl chápán jako pouhé kolečko zapadající bezchybně do soukolí velkého stroje a vykonávající jen nezbytné pracovní pohyby. Očekávalo se, že pokud bude přesně vymezeno, co mají pracovníci dělat a ti to budou důsledně plnit, organizace bude úspěšně fungovat.

Nejznámějším představitelem tohoto přístupu se stal americký inženýr – samouk Frederick Taylor, který svou knihou („The Principles of Scientific Management“, 1911) vlastně dal managementu název. V čem spočívaly jeho principy „vědeckého“ řízení:

- stanovení jediného nejlepšího způsobu vykonávání jednoduchých operací na základě časových a pohybových studií (čím jednodušší operaci bylo možno přidělit pracovníkovi, tím vyšší byla specializace, přesnější vymezení průběhu a tedy kratší doba na zpracování, větší zručnost a vyšší výkon),
- výběr pracovníků nejvhodnějších k provádění pracovních činností z hlediska využití jejich schopností,
- výcvik pracovníků ke správnému provádění činností,
- stanovení denního úkolu (do té doby časová mzda) a motivace k vyššímu výkonu diferencovanou mzdou (překročení úkolu – zvýšení odměny), za nesplnění úkolu srážka,
- veškerá odpovědnost za manažery, kteří kontrolují správné provádění práce, žádný prostor pro iniciativu pracovníků.

Výsledkem zavádění Taylorova systému byl enormní růst produktivity, rychle se rozšířil po celém světě, ale také k němu byly výhrady. Úzká dělba práce na jednoduché operace sice umožňovala rychlé zaučení a růst výkonnosti (a také zaměstnání méně kvalifikovaných pracovníků za nižší mzdy), ale jednotvárná mechanická práce se stala vyčerpávající a Taylor musel na základě stížností odborů obhajovat svůj systém před americkým Kongresem. Přes nepopíratelný přínos Taylorova systému i trvalou platnost některých zásad je nutno vidět jeho omezenost nejen v redukci lidí na mechanickou součást pracovní operace, ale i v zaměření pouze na základní organizační prvky výroby (dílny).

Celistvý pohled řízení organizace a samotnou činnost manažera přinesl poprvé francouzský průmyslník Henry Fayol („Administration industrielle et générale“, 1916). Fayol identifikoval šest skupin činností charakteristických pro každou organizaci: technické, obchodní, finanční, ochrany, účetní a správní (manažerské), čímž vlastně vymezil úlohu managementu v organizaci (ne všechno, co dělá vedoucí pracovník, je management!). Činnost manažera blíže analyzoval a stanovil její základní složky (plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola) a navrhl první komplexní doporučení

pro jednání vedoucích pracovníků („Fayolovy principy“ – dělba práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína, jednota příkazování, jednotné řízení, podřízenost individuálních zájmů celku, odměňování, centralizace hierarchie, pořádek, spravedlnost, stabilita personálu, iniciativa, jednotný duch). Fayol také poprvé nastolil problém rozpětí řízení, úlohu štábních útvarů a formuloval princip priorit („nenechat se pohlit detaily“).

Vedle Taylorova „vědeckého“ řízení a Fayolova „správního (administrativního)“ řízení představuje klasické kořeny managementu Weberovo „byrokratické“ řízení. Zdaleka to ale neznamená, že počátky managementu jsou spojeny jenom s těmito jmény, jsou desítky dalších.

Německý sociolog Max Weber dospěl na základě empirických analýz k závěrům, že organizace může efektivně fungovat jen tehdy, bude-li racionálně organizována a řízena. Tuto organizační koncepci nazval Weber „byrokracií“ a stanovil pro ni základní principy:

- jednoznačná dělba práce (každé pracovní místo je obsazeno odpovídajícím odborníkem s jasně definovanou odpovědností,
- stálý systém pravidel určujících správné provádění všech činností,
- souvislý řetěz podřízenosti od shora až po nejnižší úroveň, moc a autorita narůstají s postavením, disciplína a kázeň všech,
- sociální distance (nadřízený má neosobní přístup k podřízeným, bez sympatií a antipatií, ale vždy spravedlivý),
- odbornost a loajalita (pracovní postup je založen na výkonu a služebním stáří),
- zaměstnání na základě smlouvy (nepředpokládá se spoluvlastnictví).

Byrokratické řízení je i podle Webera ideál, kterému se skutečná organizace může jen přibližovat. Má omezovat sobecké zájmy jednotlivců poškozující organizaci, ale omezuje tvořivost, spolupráci a nedokáže reagovat na nečekané změny. Přesto současné řízení jakosti vychází právě z přesné specifikace procesů a odpovědnosti a obdobně i specifikace pracovních pozic v personálním řízení.

V souvislosti s klasickými přístupy k managementu bývá uváděn i systém řízení zavedený ve 20. letech Tomášem Bařou ve výrobě obuvi ve Zlíně. Bařa sice vycházel z principů „vědeckého“ řízení, s jehož principem aplikací a rozvojem (Ford) se prakticky seznámil v USA, ale podstatně překročil rámec klasického přístupu:

- zainteresování dělníků na výsledcích práce (podíl na zisku),

- ekonomická samostatnost hospodářských středisek (vzájemně nakupovala vstupy a prodávala výstupy),
- personální postup pouze podle výsledků (preferance mladých),
- podpora soutěživosti a iniciativy směřující k úsporám materiálu a vyšší produktivitě,
- zejména ale komplexní personální a sociální politika postihující prakticky všechny stránky života zaměstnanců (stravování, bydlení, zdravotní péče, vzdělání, volný čas, mravní výchova).

### 1.1.2 Teorie lidských vztahů

Společným rysem těchto přístupů je pohled na člověka v organizaci odlišný od „člověka ekonomického“, kterého motivuje pouze výkonová norma a úkolová mzda. Základem je východisko, že manažeři operují v sociálních systémech, které nejsou totéž co technické a že člověk na rozdíl od stroje má určité pocity, zájmy, předsudky a na jeho chování má vliv pracovní skupina. [1]

Vznik teorie „lidských vztahů“ (human relations) je spojován s výzkumem produktivity práce, který prováděl prof. Elton Mayo od roku 1927 po dobu pěti let v továrně na elektrotechnické výrobky v Hawthorne Works na předměstí Chicaga (odtud označení „hawthornský experiment“). Původním objektem výzkumu byly fyzické podmínky práce (hluk, osvětlení, počet a délka přestávek), ale v průběhu experimentu se ukázalo, že větší vliv na produktivitu mají neformální vztahy sounáležitosti, možnost sebeuplatnění, styl řízení atd. Mayo mimo jiné zjistil, že skupina jako celek posuzuje výkon jednotlivce podle nevyjádřené normy, která odpovídá představě této skupiny o správném výkonu a zřídka je v souladu s normou vypracovanou technikou.

Základy psychologicko-sociálních přístupů položil již Hugo Munsterberg, který experimentálně zkoumal vliv psychosociálních faktorů na pracovní výkon a metody pro výběr pracovníků s ohledem na jejich mentální schopnosti („Psychology and Industrial Efficiency“, 1913).

K pochopení vlivu sociálního prostředí přispěly i práce ekonoma a sociologa Vilfrida Pareta (1848-1923), jehož závěry o nerovnoměrném rozdělení majetku v italské společnosti přispěly ke vzniku principu pro určování priorit (Paretovo pravidlo 20/80).

Ideálem teorie lidských vztahů je model organizace založený na principu psychické shody pracovníků s programem podniku, čehož lze dosáhnout podle zásad:

- vytváření pocitu rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými,
- vytváření pocitu solidarity a příslušnosti k podniku,
- vytváření prostředí pro inovační a racionalizační činnost,
- používání různých forem účasti pracovníků na řízení,
- vytváření podmínek pro řešení problémů zaměstnanců.

### 1.1.3 Humanistické teorie

Počátkem 40. let se pozornost přesouvá ze skupiny na člověka a vedle sociálního prostředí je za hlavní zdroj dalšího zvyšování produktivity považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce. Nejznámějším představitelem nového přístupu je Abraham Maslow a jeho teorie potřeb („Motivation and Personality“, 1954). Maslow chápal člověka jako organismus, který se snaží uspokojovat své životní potřeby. Tyto potřeby nejsou uspokojovány na stejné úrovni, mají různý význam a důležitost. Nejvyšší lidskou potřebou je podle Maslowa potřeba seberealizace – rozvinout všechny schopnosti, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád. Organizace by měly umožňovat zaměstnancům seberealizaci, např. systémy obohacování práce nebo personálního rozvoje.

Douglas McGregor („The Human Side of Enterprise“, 1960) studoval názory manažerů na pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí charakterizoval jako teorii X („krátké vodítko“):

- lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci,
- přestože neradi pracují, musejí být k práci nuceni odměnami a tresty („cukr a bič“) a při práci kontrolováni,
- pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a raději jsou řízeni,
- existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí a ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali druhé.

Proti této tradiční představě postavil McGregor humanistickou teorii Y („dlouhé vodítko“):

- pro člověka je práce stejně přirozenou činností jako zábava a odpočinek,

- člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost (tuhá organizační struktura a detailní členění úkolů potlačují schopnosti pracovníků),
- schopnost samostatného rozhodování není jen záležitostí jedinců,
- současné organizace tento potenciál jedinců nevyužívají (nutno uspokojit nejen fyzické potřeby pracovníků, jako větší plat a lepší pracovní podmínky, ale také psychologické potřeby jako je odpovědnost, radost z práce nebo představa o kvalitě života).

Jeden člověk může být za různých okolností motivován různými potřebami – např. v práci uspokojení ekonomických potřeb, potřeba seberealizace v zájmové činnosti ve volném čase a uspokojení sociálních potřeb v kruhu rodiny. Pro vytváření samotné motivace pro pracovní seberealizaci není pak v takové situaci velký prostor a je nutno se zaměřit na komplexní přístup, protože jak ukázali pozdější autoři (Alderfer, Herzberg, Adams, Vroom), potřeby se mohou vzájemně ovlivňovat a jejich hierarchie měnit.

#### **1.1.4 Universalistické přístupy („moderna“)**

Moderní názory na řízení jsou charakteristické různými snahami o nalezení univerzálního principu, který by objasnil veškeré chování organizace.

Systémový přístup vychází z aplikace teorie systémů do řízení. Pro systémový přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu, která je posuzována jako mnohorozměrný mnohostupňový uspořádaný celek. K řešení problémů se přistupuje tak, že na základě empirické analýzy reálního stavu se zavádí systémová zjednodušení – model, na kterém se hledá optimální varianta řešení. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce postihující podstatné vlastnosti reálné organizace – strukturu systému (soubor prvků a vazeb mezi nimi) a chování systému (odezvu systému na podněty).

Teorie systémů se dostala do manažerské praxe v době významného rozvoje ekonomiky USA v 50. letech. Zdánlivě správná řešení určitých problémů vyvolávala neočekávané potíže v jiných oblastech, protože řešení bylo nesystémové (nepostihovalo problém ve všech jeho souvislostech). Za zakladatele systémového přístupu v managementu je považován Chester Barnard, který se pokusil vytvořit ucelenou teorii organizace řízení. Barnard spatřoval analogii úlohy vedoucího pracovníka v organizaci s nervovým systémem v těle, úkolem manažera je formulovat úkoly a udržovat vnitropodnikovou komunikaci. Přínos systémového přístupu pro rozvoj managementu spočívá

jak v analýze vnitřních vztahů řízení, tak uznání důležitosti interakce systému s okolím (investoři, dodavatelé, zákazníci). Systémový přístup je velmi vhodným východiskem pro projektování informačních systémů i organizačních struktur, opatrnost se ale doporučuje při aplikaci do oblasti vedení lidí (chování člověka je subjektivní, mnohdy nepředvídatelné). Kvantitativní přístupy se rychle rozšířily v 60. letech a svým způsobem navázaly na klasické „vědecké“ řízení – management chápou jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických vztahů. Impulsem pro rozvoj těchto přístupů byly aplikace matematických metod do analýzy válečných operací v průběhu 2. světové války (odtud název „operační výzkum“) a rozvoj výpočetní techniky, který umožnil realizaci rozsáhlých a složitých výpočtů. Pod pojmem operační výzkum je zahrnována celá řada kvantitativních metod (modelů), např.:

- modely rozdělování zdrojů se uplatňují při řešení výrobně kapacitních, dopravních nebo směšovacích úloh, cílem je výběr varianty maximalizující výnos nebo minimalizující náklady, při řešení se uplatňuje zejména lineární programování,
- modely navazujících procesů nacházející uplatnění při plánování a řízení složitých projektů, řeší se pomocí síťové analýzy,
- modely zásob řeší optimální velikost zásob a způsob jejich doplňování,
- modely obnovy řeší problém včasné výměny výrobního zařízení ve vztahu ke zvyšujícím se nákladům na údržbu a opravy,
- modely hromadné obsluhy řeší problém mezi kapacitou obslužného zařízení a jeho využitím s cílem minimalizovat ztráty vznikající prostoji zařízení a čekáním na obsluhu.

K problémům kvantitativního přístupu patří především omezení, daném použitím matematického modelu, který zpravidla nemůže zahrnovat všechny vlastnosti zkoumané reality a výsledky následného přesného výpočtu musí být ještě posouzeny z hlediska vlivů, které nebyly do modelu zahrnuty. Autorům kvantitativních přístupů se sice nepodařilo integrovat dílčí úkoly do komplexního globálního řešení všech problémů managementu, ale významně ovlivnily další vývoj směrem k důrazu na exaktnost a kvantifikaci doposud jen verbálně popisovaných jevů, vzniku systému na podporu rozhodování a novým pohledům na racionalitu rozhodování.

Kontingenční (situační) přístup zpochybnil základní východiska dosavadních názorů na řízení a sice, že existuje jeden správný způsob, který je účinný v každé situaci. V praxi často dochází k tomu, že způsob řízení, efektivní v určité situaci, je naprosto

nevhodný za jiných okolností (contingency), a proto je nutno vždy přizpůsobit řízení konkrétní situaci. Podle okolností je nutno volit mezi krajními možnostmi – mechanickým nebo organickým typem.

Mechanistický přístup je založen na striktním dodržování neměnných pravidel, direktivním stylu řízení a zavedené technologii. Je efektivní ve stabilním prostředí a pro podniky s hromadnou produkcí (nelze jej tedy zavrhnout).

Organický přístup je flexibilní s důrazem na povzbuzování iniciativy a tvůrčího potenciálu s relativně volným řízením. Je vhodný pro dynamické prostředí a podniky s unikátní malosériovou produkcí.

Kontingenční přístup přiblížil teorii řízení k praxi a upozornil na nutnost souladu organizace a prostředí, ústup od obecných principů vedl, ale k přečeňování specifiky jednotlivých organizací a možností organizace přizpůsobit se prostředí. S opačným názorem vystoupili zastánci „přírodního výběru“, podle kterých spíše prostředí určuje, která organizace přežije v konkurenci. Dnes je ale spolupráce mezi organizacemi stejně ostrá jako konkurence a je výhodnější se dohodnout, než vynakládat energii na soupeření („škola organizační ekologie“).

### **1.1.5 Pragmatické přístupy („postmoderna“)**

Pragmatické (empirické) přístupy jsou zásadním obratem ve vývoji teorie řízení od snah o „velkou teorii“ postihující všechny problémy k bezprostřední interpretaci kladných i záporných poznatků z manažerské praxe a jejich účelovém využití. Projevuje se silná tendence chápat management jako „umění“ řídit. Uměním se rozumí spíše intuice při rozhodování a schopnost využít zkušeností jiných manažerů, exaktnost a kvantifikace jevů je odsouvána do pozadí. Představitelé pragmatiků pohlíží na řízení očima manažerů, kteří dosáhli úspěchu v náročném rizikovém konkurenčním prostředí konce 20. stol., které zásadním způsobem změnilo svět podnikání.

## 1.2 Pragmatický management

### 1.2.1 Nové podnikatelské prostředí

Představitelé pragmatiků pohlízejí na řízení očima úspěšných manažerů, podávají jednoduché návrhy na řešení, jejich publikace jsou populární, protože jsou čtivé. Kde jsou ale příčiny tohoto obratu?

Na přelomu 70. a 80. let došlo v podnikatelském prostředí vyspělých západních ekonomik k zásadním změnám, které lze charakterizovat jako nové podnikatelské prostředí: [1]

#### **a) změna „trhu dodavatele“ na „trh zákazníka“**

Neustálý růst výroby předstihl růst spotřeby – deficitem přestalo být zboží, deficitem se stali zákazníci. Zákazníci mají možnost značné substituce uspokojování svých stále náročnějších potřeb a prosazování individuálních požadavků (produkty „šité na míru“). Nemusí se podřizovat standardní nabídce výhodné a pohodlné pro dodavatele, od manažerů se vyžaduje umění tyto potřeby včas rozpoznat i ovlivňovat (aktivní marketing) a pružně na ně adaptovat produkci.

#### **b) růst konkurence**

Boj o trh je stále silnější, nejen ze strany konkurentů, ale i dodavatelů a odběratelů a zejména nových subjektů, které přímo ze startovní pozice útočí na zavedené velké firmy inovacemi, cenou, jakostí, službami – vším, co poskytuje konkurenční výhodu.

#### **c) diskontinuita ekonomického vývoje**

Ve vývoji ekonomického prostředí dochází od 70. let ke zlomovým změnám, které jsou neočekávané nejen z ekonomických důvodů (politických, sociálních), ale někdy i záměrně vytvořené. Tyto změny mohou pro některé podnikatele (odvětví) znamenat ztrátu podnikatelských příležitostí, pro jiné nové příležitosti – schopnost rychle na ně reagovat se stala kritériem úspěchu. Extrapolační metody založené na analýze časových řad nelze pro prognózu diskontinuit použít a jejich použití pro strategické výhledy zákaznických požadavků se znehodnocuje. Výskyt výraznější diskontinuity se téměř okamžitě promítá na národním i globálním finančním a komoditním trhu, tam kde dříve

docházelo ke změnám řádově v procentech, mění se náklady vstupů v desítkách i stovkách procent. Řada výrobců závislých na těchto vstupech se dostává do potíží s rentabilitou a v tvrdém konkurenčním boji končí, což se může týkat i velkých firem. V novém tzv. turbulentním prostředí se musí manažeři naučit vyrábět i prodávat v neustálé nejistotě a zvýšeném riziku. [1]

#### **d) integrační procesy a vznik nových politicko-hospodářských seskupení**

Integrační propojení přináší ekonomické výhody zejména na globalizovaném trhu (efekt rozsahu, stabilita většího trhu), ale nadnárodní společnosti zostřují konkurenční podmínky pro vstup na „jejich“ trhy a využívají protekcionalismu vůči slabším národním ekonomikám. Regionální a globální ekonomické důsledky měly i politické změny (rozpad SSSR) a vojenské konflikty (Irák, Jugoslávie) na počátku 90. let. [6]

Už začátek 80. let ukázal, že změněné podnikatelské prostředí lze z hlediska malých a středních podniků minimálně ovlivnit, jistý vliv mají velké nadnárodní společnosti, ale ani ty nejsou vůči změnám imunní. Všechny firmy mají ale možnost měnit se v novém prostředí, podnikat a ovlivňovat ve značné míře své vnitřní podnikatelské prostředí.

Dynamicky se měnící podmínky podnikání manažerskou teorií i praxí ve většině případů překvapily a důsledkem byl výrazný růst potíží, zejména ztráta trhů. Není divu, že jednou z prvních reakcí bylo „využít osvědčených zbraní protivníka“ a to zejména zkušeností japonského managementu. Západní manažerská literatura věnovala mimořádnou pozornost rozboru japonských postupů a možnosti jejich využití, nejznámější se stala teorie Z (William Ouchi: „Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge“, 1981).

### **1.2.2 Teorie Z**

William Ouchi srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací. Americkou filozofii řízení nazval teorií A, japonský přístup teorií J. V obou případech se odrážejí odlišné národní kultury. Nakonec se snažil spojit hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup – teorii Z.

|             | Teorie A         | Teorie J            | Teorie Z                |
|-------------|------------------|---------------------|-------------------------|
| zaměstnání  | krátkodobé       | celoživotní         | dlouhodobé              |
| rozhodování | individuální     | konsensuální        | konsensuální            |
| odpovědnost | individuální     | kolektivní          | individuální            |
| povyšování  | rychlé           | pomalé              | pomalé                  |
| kontrola    | vnější, formální | vnitřní, neformální | vnitřní, přiměřená      |
| kariéra     | specializované   | nespecializovaná    | částečně specializovaná |
| pracovník   | jako zaměstnanec | jako člen rodiny    | jako člověk             |

Zatímco Američané jsou připraveni změnit zaměstnání poměrně rychle, pokud se někde objeví lepší pracovní podmínky, nebo pokud firma usoudí, že má nadbytek pracovníků, Japonci nastupují do zaměstnání na celý život a zpravidla svého zaměstnavatele nemění. Ouchi volí kompromis, blízký našemu evropskému pojetí – pracovníci by měli setrvávat v zaměstnání delší dobu, nikoliv však trvale, ale zaměstnavatelé by jim měli dlouhodobé zaměstnání garantovat. Na rozdíl od Ameriky, Japonec často mění svou funkci nebo profesi podle aktuálních potřeb firmy bez ohledu na školu, kterou vystudoval. Američan (nebo Evropan) se více drží své specializace. Z hlediska dnešního řízení firem, pochopení potřeb ostatních útvarů a manažerského nadhledu je žádoucí kariérová dráha specializovaná pouze částečně, která neomezuje pohled člověka na problémy.

Spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností – nejzávažnější prvek teorie Z – vytváří příležitosti pro účast pracovníků a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizace skupinového rozhodnutí. Tradiční západní vnější systém kontroly a motivování systémem objektivního sledování a následných odměn a postihů je méně účinný než síla povinnosti, která je základním stimulem Japonce. Bylo by žádoucí motivovat i Evropany „zevnitř“. U nich však nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění přijatelným způsobem vnější kontroly nezbytné.

Aplikovatelnost poznatků japonského managementu narazila na bariéry historických, sociálních, ekonomických, kulturních i politických rozdílů a nesplnila původní optimistická očekávání. Navíc ani japonská ekonomika se nevyhnula problémům 90. let, došlo na přehodnocování původních přístupů a zájem o japonský management notně ochladl. Kladem však bylo, že japonské poznatky ovlivnily další rozvoj západního manažerské-

ho myšlení, především upozornily na nezbytnost věnovat zvýšenou pozornost jakosti práce, účasti spolupracovníků na rozhodování, loajalitě k firmě a rozvoji aktivity pracovníků uvnitř firmy (kroužky jakosti).

### 1.2.3 Hledání dokonalosti

Retrospektivně se ukazuje, že úspěšnějším směrem než aplikace japonského přístupu byly souběžné snahy o vlastní renesanci západního manažerského myšlení. Největší popularity dosáhl již v polovině 80. let směr „hledání dokonalosti“ (Thomas Peters, Robert Waterman „On Search of Excellence – Lessons from American’s Best – Run Companies“, 1982) vycházející z empirických rozborů podnikatelského chování dlouhodobě úspěšných firem. [5] Výsledky analýzy „dokonalých“ podniků shrnuli do osmi doporučení:

➤ **aktivně jednat**

Znamená to vytvořit podmínky pro iniciativní, smělé a tvůrčí podnikatelské myšlení a jednání manažerů. Má být zaměřeno na produktivní činnosti řízených kolektivů při uskutečňování cílů firmy a tím na snahu dosáhnout jejího podnikatelského úspěchu. Obráceně je nezbytné nepřipustit sklon vedoucích i výkonných pracovníků alibisticky se vyhýbat nezbytnému podnikatelskému riziku, ustrnout v pohodlné pasivitě a nečinnosti či paralyzovat aktivitu řízené jednotky nekonečnými úvahami, rozbory a zkoumáním, které často provádějí tzv. odborné, ale za výsledky realizace neodpovídající komise.

➤ **být blízko zákazníkovi**

Vyžaduje to především soustavně sledovat, vyhodnocovat a respektovat potřeby, připomínky a přání existujících i potenciálních uživatelů výrobků a předcházet si je vynikající úrovní poskytovaných služeb. Zákazník je rozhodující pro podnikatelský úspěch, je nutné ho stále ovlivňovat vysokou kvalitou výrobků a služeb, inovační úrovní, přiměřenými cenami, dodacími lhůtami, ochotou, etikou a vysokou úrovní obchodních jednání.

➤ **přiměřenou autonomností rozvíjet podnikavost**

Předpokládá to ponechat výkonným pracovníkům značnou samostatnost, pravomoc a zodpovědnost pro jejich vnější i vnitřní podnikatelskou činnost. Decentralizované řízení autonomních jednotek realizovat především koridorem základní strategie fir-

my, participačním systémem na úspěších i chybách podnikatelské činnosti a kanálem finančních odvodů ve prospěch podniku jako celku.

- zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí

Myslí se tím zlepšování výkonnosti (produktivity) především aktivní spoluúčastí zaměstnanců na činnosti firmy. Důležité je zabezpečit, aby zaměstnanci znali cíle a záměry organizace, ztotožnili se s posláním firmy a aby jejich odměňování bylo výrazně závislé na dosahovaných dobrých i špatných výsledcích.

- podporovat motivující hodnotový systém firmy

Doporučuje se soustředit pozornost vedoucích pracovníků na motivaci spolupracovníků, sounáležitost a hrdost příslušnosti ke kolektivu firmy, dobré vztahy zaměstnanců s vedením, ocenění vytrvalosti a dobré práce, podporu stmelujícího poslání a vnitřní kultury firmy.

- držet se toho, co firma zná a umí

Znamená to neopouštět unáhleně dobře osvojený profil činnosti, se kterým je spojena i profesní a kvalifikační struktura klíčových spolupracovníků. Nevzdávat se lehkovážně již vydobytých podnikatelských pozic. Do nových oblastí činnosti podniku (např. při diverzifikaci) přecházet postupně dílčími prověřenými kroky.

- využívat jednoduché organizační formy a nepočetný správní i řídicí aparát

Doporučuje se malý počet řídicích stupňů a nevelký, ale profesně a kvalifikačně výkonný štáb centrálního vedení firmy. Je účelné využívat pružných organizačních forem autonomních (strategických) podnikatelských jednotek, které svou aktivitou ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti mohou redukovat některé nevýhody velkých organizačních celků.

- umět souběžně používat a kombinovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“

Myslí se tím umění vzájemně sladit centralizované a decentralizované řízení. Zejména se doporučuje vytvořit jasnou, centrálně založenou a pro všechny zaměstnance závaznou podnikatelskou strategickou linii hlavních cílů, ale zároveň přitom využívat rozmanitých možností její pružné realizace decentralizovanou pravomocí a rozhodovacím prostorem pro iniciativní jednání.

Úspěchu nelze dosáhnout výběrovým respektováním jen některých rad, ale právě uměním sladěného a vyváženého používání jako celku a navíc zařazením do komplexního systému manažerské práce. Ostatně „hledání dokonalosti“ není radikálně nový

manažerský směr, smyslem je spíše hledání inovací, nikoliv zavržení dosavadních manažerských poznatků.

V druhé polovině 80. let prošla teorie i praxe managementu inovační vlnou nástupu informační společnosti, snaha o integraci informačních technologií do manažerské práce se stala dominantní. [1]Vliv intenzivní informatizace na charakter podnikání vyjadřuje výstižně deset trendů (John Naisbitt, Patricia Aburder „Re-Inventing the Corporation – Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society“, 1985):

1. Přesun od strategických zdrojů industriální společnosti (surovin, kapitálu) k strategickým zdrojům informační společnosti (údajům, informacím, znalostem, tvůrčímu myšlení a jednání). Nositeli těchto nových zdrojů jsou lidé – proto je třeba lidský faktor považovat za klíčový předpoklad úspěšného rozvoje firmy.
2. Přichází doba soutěžení o nejlepší spolupracovníky. Výborné firmy soutěží o inovačně myslící, profesně a kvalifikačně prvotřídní lidi, a tím o jejich tvůrčí přínos.
3. Rozvoj informačních technologií redukuje potřebu vedoucích pracovníků na středních článcích organizace (o 10-40 %) a vede ke vzniku nových organizačních struktur (jednoduché ploché a pružné struktury).
4. Rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání, a to vzhledem k externímu okolí i uvnitř firem (vnitřní soutěžení, podíl zaměstnanců na dobrých i špatných výsledcích, podílové vlastnictví zaměstnanců).
5. Změna struktury pracovních sil v podnicích a nové způsoby jejich vedení. Znamená to především dobře využívat nově přicházejících, často vysoce vzdělaných mladých lidí.
6. Výrazně se zvyšuje podíl zaměstnaných žen, což ovlivňuje způsoby manažerské práce i kulturu firem.
7. Roste podíl a význam intuice a vize pro tvůrčí vedení a zejména pak pro strategické rozhodování.
8. Nezbytnost měnit výchovný a vzdělávací systém tak, aby odpovídal potřebám informační společnosti a v užším pojetí i potřebám firem.
9. Rostoucí potřeba věnovat pozornost sociálně-ekonomickému zabezpečení nejcennějšího zdroje organizací, tj. zaměstnanců.

10. Potřeba věnovat pozornost nastupující mladé generaci, která přichází do oblasti podnikového managementu. Znamená to respektovat a dále rozvíjet její vzdělání, podnikavost, nezávislost a inovační schopnosti.

K významnějšímu přehodnocení koncepce „dokonalého podniku“ dochází koncem 80. let, kdy jeden z jejích tvůrců Thomas Peters upozornil na rostoucí nejistotu podnikání:

- nevíme, jaká bude zítra cena energie nebo peněz,
- nevíme, jaká ochránářská pravidla uzavřou hranice a změní možnosti obchodování,
- nevíme, které organizace se sloučí, které rozpadnou a s kým vlastně budeme jednat,
- neznáme své nastávající konkurenty.

#### 1.2.4 Teorie chaosu

Nejisté podmínky označil T. Peters jako „chaos“ („Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution“, 1987) a prohlásil, že „dokonalý podnik“ už nemůže spát na vavřínech, ale brát stálé změny jako příležitost, nikoliv handicap („leasing to love change“). Jako ochranu proti vnějšímu chaosu je nutno vytvářet vnitřně stabilní podnik, který se stane pevným zázemím pro pružnou inovační politiku a rychlou adaptaci – využít příležitosti nečekaných chaotických změn rychleji a lépe než konkurence. [1] Požadavky na praktickou přípravu podniku lze shrnout do pěti bodů:

- orientace na zákazníka, umět vytvořit „totální odezvu“ na jeho potřeby,
- rozhodující je rychlost inovací reagujících na nové příležitosti a proto je nutné proinovační prostředí – motivace malých kolektivů (task-force, project-centers),
- zajistit loajalitu spolupracovníků tvůrčí spoluúčastí a zvýšením práv i zodpovědnosti („empowering people“) – vytvářet kvalifikačně připravené zázemí podniku,
- tvůrčí vedení založené na „měkkých“ motivačních metodách (participace na úspěších i chybách, sdílené hodnoty, inspirující vize) místo tradičního funkčního řízení s důrazem na kontrolu),

- uplatňovat v řízení informatiku, technologie urychlující a zkvalitňující znalosti o tržních prostředích a reakce na změny, ale na druhé straně zjednodušovat přístupy k řízení a organizační struktury.

90. léta přinesla další podněty (zejména řada prací Petera F. Druckera známých v českém překladu) pro rozvoj managementu, které byly do značné míry vedeny snahou o kritické zhodnocení účinku přístupů propagovaných v 80. letech. Přesto se objevily dva nové pojmy hodné pozornosti: „učící se organizace“ a „reengineering“.

### **1.2.5 Učící se organizace**

Na rostoucí úlohu informací jako klíčového zdroje pro získání znalostí k dalšímu rozvoji podniku upozornil Peter Senge („The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organisation“, 1990). V nových podmínkách konkurenčního prostředí jsou znalosti hlavním podnikatelským kapitálem – schopnost učit se rychleji než konkurenti je jedinou udržitelnou konkurenční předností. Pro učící se organizaci (nebo také „organizace založené na znalostech“) je typickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí a dovedností na základě aktivace schopností lidí. Ke znalostnímu rozvoji podniku vede zejména:

- systémové myšlení, které musí nahradit tradiční jednostranné uvažování izolovaných problémů komplexním přístupem, který integruje různé přístupy (technický, ekonomický, kulturní, atd.),
- osobní mistrovství, které spočívá nejen ve zvládnutí odborných dovedností, ale také v neustálém prohlubování vlastních představ, soustředění energie, rozvoji vytrvalosti a objektivním vnímání reality,
- změna myšlenkových modelů – předsudků, které brzdí rozvoj firem a jejich nahrazení novými ideami v procesu učení, získávání nového obrazu světa,
- sdílení vizí – potřeba mít jasnou představu o budoucím rozvoji firmy, kterou budou pracovníci s nadšením uskutečňovat,
- týmové učení, které je postaveno na schopnosti členů týmu překonat své osobní bariéry a naučit se „myslet společně“.

Tyto potřeby se stávají v učící se organizaci základními disciplínami, které musí být studovány, osvojeny a aplikovány ke zvládnutí nových znalostí. A právě systémové myšlení se podle Sengeho stává „pátou“ disciplínou, která je rámcem učící se organizace integrujícím ostatní disciplíny a vytvářejícím synergický efekt.

Zásadně nový pohled na možnosti úspěšného podnikání přináší Michael Hammer a James Champy („Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution“, 1993). Pod pojmem reengineering (engineering – mimo jiné: konstruování) se rozumí zásadní přehodnocení a přeměna („redesign“) podnikových koncepcí, aby mohlo být dosaženo lepších výkonů z hlediska nákladů, jakosti, služeb a rychlosti. Reengineering svou orientací na procesy kvalitativně mění tradiční přestupy k vytváření podnikových struktur. Spolehlivost, rychlost, přístup k rozsáhlým databázím a především souběžné sdílení údajů, které poskytují moderní informační technologie, umožňuje rozsáhlou integraci řídicích procesů zahrnující i okolí (dodavatelé, zákazníci). Nejedná se jen o přeskupení dosavadních procesů, ale v řadě případů o zařazení úloh nových, které moderní technika svými vlastnostmi poskytuje. Současně platí, že by bylo chybou vidět v informačních technologiích jen nástroj zlepšení dosavadního způsobu práce a nevyužit synergického efektu obou změn.

### **1.2.6 Výhledy dalšího rozvoje managementu**

Je zřejmé, že dosavadní vývoj podnikatelského prostředí iniciovaný vědeckotechnickým a sociálně-ekonomickým rozvojem práce bude v 21. století pokračovat. Pro manažerskou teorii v praxi to bude představovat jak prvky kontinuity dosavadních přístupů, tak prvky dílčích a pravděpodobně i výrazných změn. [5]

I když nelze předvídat všechny nové trendy vývoje prostředí, některé jsou mimo diskusi:

- rozvoj informačních, komunikačních a dopravních technologií povede k dalšímu zkracování času (komunikace i na delší vzdálenosti se může uskutečňovat prakticky v reálném čase) i vzdáleností (doprava zboží i na velké vzdálenosti přestává být limitujícím faktorem),
- právě možnost uplatnit se i na vzdálených trzích je hnacím motorem globalizace, která s podporou liberalizace a otevírání regionálních trhů povede k jejich integraci do celosvětového hospodářského prostoru a také růstu konkurence,

- v globálním ekonomickém prostoru nelze dostatečně rychle přemísťovat tradiční materiální faktory podnikání, ale významu nabývají takové faktory, jako jsou informace a znalosti (řadu aktivit lze realizovat pouhým umístěním finančních zdrojů do teritorií přinášejících největší zhodnocení, vznik „virtuálních“ podniků, rozvoj e-commerce, e-business, e-banking, „dotcoms“),
- využití nových technologií není možné bez vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů, které lze získat především tvůrčím vedením na základě motivace k uplatnění znalostí a schopností, samostatnému učení a sdílení znalostí v organizaci,
- nastoupený trend častějších změn bude pokračovat, nejistota bude omezovat předvídatelnost vývoje a nelze podceňovat rizika negativních důsledků globalizace, degradace životního prostředí a vyčerpání zdrojů surovin a energie.

Globalizace umožňuje světové ekonomice větší růst, protože větší trh prohlubuje specializaci a ta zvyšuje produktivitu (což vysvětlil již před více než 200 lety Adam Smith). Globalizace ale zvyšuje ekonomický růst „v globálu“, což nemusí platit pro všechny aktéry trhu. Globální firmy vytlačují konkurenční firmy z trhu, což vede ke ztrátě pracovních příležitostí nejen „stěhováním“ výroby do rozvojových zemí, ale i v globálním měřítku – již dnes pětina obyvatel světa dokáže vyrobit všechno potřebné pro zbývající čtyři pětiny (za co si koupí výrobky, když jejich práci nikdo nepotřebuje?). Globalizace nevyrovnává hospodářské a sociální rozdíly ve světě, naopak se prohlubuje a může vést až ke „konfliktům civilizací“. Navíc se vymyká politické kontrole státu, což ztěžuje možnosti sociálních intervencí, ale na druhé straně žádná země není imunní vůči výkyvům a krizím globální ekonomiky. [5]

Usilování o ekonomický růst (tzv. „pokrok“) nemůže být ale trvale jediným motivem činnosti lidstva a již dnes je zřejmé, že má svoje meze. Vývoj živé přírody po několik miliard let vyústil ve stabilní rovnováhu mezi rostlinstvem, živočichy a organickou hmotou (odpad i suroviny) fungující v uzavřeném ekosystému zajišťujícím přežití všech druhů, s jediným přísunem energie z prostředí – slunečním zářením. Tato rovnováha nebyla narušena vznikem nového druhu – „homo sapiens“, protože jeho život byl bojem s mocnou přírodou o přežití a populační růst byl malý. Na počátku letopočtu žilo na Zemi asi 250 milionů lidí a trvalo 1650 let, než se populace zdvojnásobila. Pak přišla průmyslová revoluce s energií fosilních paliv pohánějících výrobní a dopravní stroje

a s přenosem elektrické energie a informací na dálku. Přežití člověka se stalo snadnějším a populace dosáhla jedné miliardy do roku 1850, pěti miliard do roku 1987 a odhaduje se, že se přiblíží deseti miliardám v roce 2050.

Země se ale nezvětšila, je ze tří čtvrtin pokryta vodou a velkou část zbytku tvoří neobyvatelné hory a pouště. Přírodní zdroje jsou vyčerpávány a odpady vytvářeny tempem, které nemá v historii lidstva obdobu. Spalování fosilních paliv dodává ročně do atmosféry 6 miliard tun uhlíku, zvyšuje se spotřeba kyslíku a zároveň je likvidován jeho hlavní producent – zelené rostlinstvo (mizí deštné pralesy, postup eroze zemědělské půdy předstihuje rychlost její obnovy, hladiny spodních vod se snižují). Půda a vody jsou zamořovány chemikáliemi, kovy, ropnými produkty, radioaktivním odpadem a zmenšuje se ochranná ozonová vrstva atmosféry.

Tyto faktory již nemůže lidstvo ignorovat. Možnosti dalšího extenzivního růstu jsou limitovány zdroji surovin a energie a je nutno hledat alternativní zdroje nebo efektivnější využití zbývajících. Koloběh ekonomických aktivit výroba – spotřeba je trvale udržitelný jenom v mezích daných ekologickým systémem Země a ekonomická strategie se musí stát i ekologickou strategií. Pro úspěšný podnik budoucnosti jsou proto charakteristické:

- ❖ ekologické výrobní procesy (které nepůsobí negativně na životní prostředí),
- ❖ ekologické výrobky (které používáním a likvidací nezhoršují životní prostředí).

Tento vývoj bude podporován legislativním tlakem státu na podniky („zákazy a příkazy“) i ekonomickými nástroji (stále rostoucí ceny surovin, energie a poplatků za likvidaci odpadu, ale i přínosy z recyklace). Rozhodující změnou podmiňující existenci trvale udržitelného vývoje bude ale samotná změna člověka – výrobce i spotřebitele v duchu etické odpovědnosti za Zemi jako domov dalších generací lidstva.

## 2 Aplikace biologicko-psychologických a sociálních aspektů v krizovém řízení

### 2.1 Základní pojmy

Krizový management se ve své podstatě zabývá celým procesem řízení za podmínek působení nepříznivých a řízené subjekty výrazně ohrožujících vlivů. Hovoří se např. o vlivech:

- nebezpečí (risk)  
očekávané ohrožení, poškození či ztráty, matematicky se jedná o násobek rizika a zranitelnosti,
- zranitelnost (vulnerability)  
stupeň ztrát vzhledem k počátečnímu stavu systému, nebo subjektu,
- riziko (hazard)  
pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost (veličina v rozsahu 0-1),
- krize (crisis)  
pokles parametrů (stavu) systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí
- katastrofa (disaster)  
krize velkého rozsahu,
- prevence (prevention)  
činnosti vytvářející ochranu proti krizím či katastrofám a příprava zmírnění jejich následků,
- připravenost (preparedness)  
činnosti určené ke zmírnění následků, ztrát,
- zmírnění následků (mitigation)  
činnosti zmírňující následky krize či katastrofy, bez ohledu zda se jedná o opatření připravená, či operativní,
- předpověď (forecast či prediction)  
v prvním anglickém výrazu se spíše jedná o pravděpodobnost vzniku, v druhém o stanovení doby, místa a síly budoucího stavu (který pochopitelně není deterministický),

- varování (warning)  
předání zprávy o nebezpečí či krizi,
- pomoc (relief)  
základní pomoc směřující většinou k záchraně života a základních životních potřeb.

### 2.1.1 Současnost krizového řízení

Společnost v posledních desetiletích prožívá bouřlivý rozvoj v celé řadě oborů. To-  
mu se musí přizpůsobovat i samotné procesy řízení.

Východiska a příčiny:

- celosvětová krize – kvalitativní zlom života, který je srovnatelný s neolitem,
- svět biosféry zaujímá makrosvět
- posthominální svět – svět vytvořený člověkem, který získal nezávislost na svém tvůrci a nastolil situaci, v níž má prioritu boj o přežití
- technický pokrok je za hranicemi chápání lidskými smysly
  - a)** pod úrovní molekuly – atom, subatomová částice – mikrosvět,
  - b)** nad úrovní makrosvěta – vesmír a jeho dálky – megasvět,
- růst činnosti duševní na úkor fyzické – rozpor mezi bytím a myšlením, jednáním a vědomím, od 2. poloviny 20. století přechází lidská činnost v novou kvalitu, která je posthominální.

Přírodní existence je v rozporu s přirozeným lidským působením,

- v současném světě je stále méně míst a období, v nichž člověk funguje jako uce-  
lená fyzická a psychická bytost. V tom je hlavní příčina ekologických problémů  
a krize humanismu, v člověku dochází k obrovskému napětí mezi myšlením  
a smysly, duchem a tělem, činností a stykem.
- záměna = cíle jsou prostředky – stroj, který byl prostředkem ovládaným člově-  
kem, je teď cílem a prostředkem je člověk, který je strojem ovládán, technika  
přestává být neutrálním prostředkem práce. Technické síly vyžadují, aby byly  
využity, mají svou vlastní logiku - příčiny a účinky.

- záměna cílů s prostředky rovněž vyjadřuje agresivitu umělého posthominálního světa, podstata problémů je v tom, že když svět dosáhne v důsledku činnosti člověka jisté úrovně, „odpadá“ od svého tvůrce,
- alternativy a naděje na přežití: zelené technologie, odstranění negativního dopadu vědecko-technického rozvoje, místo přehnaného optimismu v technologii je na místě směřování k alternativnímu způsobu řešení problémů (prognostika, futurologie), americké století, celosvětový ekonomický růst.

Poválečný vývoj anglosaské varianty kapitalismu dal vzniknout hospodářskému růstu nebyvalému v dějinách lidstva. Otevřelo se pole pro volnou hru o srovnatelné výhody národů opírající se o liberalizaci pohybu zboží, lidí, služeb a peněz přes hranice států a odstranění celních překážek. Zvláště úzký vztah je mezi velkými institucemi průmyslově politického komplexu. [1] Vývojem však vznikla další varianta kapitalismu německo-japonská, která má rovněž své výhody. Vznikly nadnárodní společnosti, které „vymazaly“ pojem hranic. Svět obchodu tak vede nad světem politickým a světem mezinárodních institucí.

Jsou vytvořena pravidla, která

- zabraňují vládám „neférově“ zasahovat za účelem vytváření relativních výhod,
- zabraňují vzniku spiknutí nadnárodních společností,
- podle nich se posuzuje původ hodnoty v řetězci hodnot, který je bez hranic,
- nově se uspořádává způsob, jakým jsou společnosti řízeny na národní a nadnárodní úrovni.

Zatímco vlády a státní zaměstnanci se snaží dohonit novou průmyslovou a obchodní realitu, která vytváří podmínky pro vznik světové hospodářské obce, mění se geopolitická mapa Evropy k nepoznání.

Rychlost těchto změn v euro-asijském ekonomickém prostoru však dala zrod nadějím na hospodářskou změnu, které přesahují reálné možnosti. Příkladem je hospodářství západní Evropy a Japonska zničené 2. světovou válkou, které se vzpamatovalo až po 20 letech po vytrvalém a tvrdém úsilí všech hospodářských sfér.

Myšlení jedné generace muselo být vystřídáno myšlením druhé generace, aby změna mohla být pochopena a zažita. Jsou to obranné mechanismy chránící staré a známé proti vpádu nové skutečnosti. Nelze ignorovat tyto duševní hranice, které brzdí schopnosti obchodníků optimalizovat příležitosti nabízené novou Eurasií.

Současná východisková situace ve společenském vývoji:

1. Všechno spolu souvisí – příčinné (kauzální) lineární řetězce jsou stále více narušovány. Faktory dosud působící nezávisle se nyní spojují.
2. Všechno je kompetentnější „zespodu“ – působí zde ztráta a změna obsahu pojmu autority. Spolupůsobící požadavky těch, kteří byli dosud vedenými, je stále intenzivnější. Reformy vzdělávání, informační růst a stále silnější trend k sebevýchově vytváří novou inteligenci „zdola“. V zásadě se však nedá hovořit o nějakém rozdílném pojetí „seshora“, nebo „zezdola“, neboť pojem elity je transformován. Tím jsou také překonány tradiční rituály: „Nahoře se myslí, dole se jedná.“
3. Všechno je fragmentováno – společnost směřuje k mnohosložkové společnosti. Stále více se diferencuje na osoby a sociální skupiny, ale tím i na jejich role a scény, kde působí. Čím silnější je trend k sebepěstování, tím více budou lidé a sociální skupiny rozdílní. Takováto fragmentace vede k nové nepřehlednosti – zvyšuje se chaos a tím entropie systému. Tím pro strategii odpadá faktor vypočítatelnosti a možnosti středně a dlouhodobého plánování.
4. Všechno je turbulentnější – když se definuje turbulence na základě směru a rychlosti, se kterou dochází ke změně situace, je možno říci, že ještě v žádném období industrializace a také v žádné době působení vojenské strategie, neměla proměnlivost tak exponenciálně růstový charakter. Rostoucí turbulence (víření) definovaná např. inovačními tempy vyrábí další turbulence.
5. Všechno je ekologičtější a tím také etičtější – strategie přichází z vojenské oblasti. Je to myšlenkový, plánovací a jednacím návrh s ohledem na konkurenční rivalitu. Ekologická a etická dimenze v podmínkách soupeření neumožňují plánovat. Ekologické sebevědomí je spolucitící a současně rozpouštěcí, nemá proto vědomě zájem o agresivní a soutěživé chování. Strategii je možno naproti tomu považovat za umění rivalitu (a naopak).
6. Všechno je komplikovanější – události probíhají tak, jak je např. prožívají manažeři – tj. dle paradoxního obrazu. Dosavadní černobílé rozlišování není již působivé. Měřítka soudů (úsudků) nejsou zásadově jednoznačná a nevratná, nejsou definitivní a jasně či absolutně platná. Strategie je použitelná pro dynamicky rovnovážný systém, pro chaos ji nelze použít. Strategie používá relativně stálého hodnocení, aby tak byla pro další jednání použitelná. Strategie je nepředstavitel-

ná bez pevných světonázorových koncepcí. Potřebuje dobro a zlo, nahoře a dole, vpravo a vlevo ve smyslu klasicky ustálených představ. Jednoznačná nebo zcela paradoxní komplexnost ale zabraňuje takovým zjištěním, protože jeden z protikladů může být právě tak správný jako jiný. Strategie nemá pro tento příklad odpověď.

7. Všechno je nebezpečnější – čím intenzivněji mění dálkový přenos dat, robotizace, biotechnologie a genové inženýrství a nasazení počítačů současný svět – a to v souladu s probíhajícími inovačními přeměnami – tím více jsou následné efekty a účinky nevypočitatelné. Tento syndrom nebezpečnosti, tj. zvyšování turbulence, chaosu vyúsťující ve zvyšování entropie systému a tím i rizika (jako fenoménu současné doby) celého lidského bytí, má tendence k „rozhoupávání situace“, tj. vzniká potenciální nebezpečí, že se události mohou „nabalit na sebe“ – sřetěžit se, sfázovat a v akumulované podobě nesou riziko až hazard vykojení celé společnosti (viz např. rozbití protestantské etiky, a systému hodnot), která je v relativně krátké době prostřednictvím robotizace s růstem ztráty zaměstnání zasažena až do samých kořenů.

Strategie využívá v zásadě zdravé stabilní a bezpečné prostředí. Boj mezi hospodářskými konkurenty (nebo vojenskými soupeři) nachází uplatnění v klasické teorii strategických her, v rámci klidného resp. harmonizovaného okolí. A právě tento klid okolního prostředí je hlavně dnes fikcí (dochází k celosvětové turbulenci – víření), protože přicházející hospodářská neintegrace s sebou nese i poškozování životního prostředí (dříve zdůrazňovaná péče o životní prostředí je opět opomíjena) a tím sekundárně vrací hospodářství zpět.

Potenciální nebezpečí způsobená „vysokými technologiemi“ (moderní vysoce výkonné na vědeckých poznatcích založené technologie), se vědou i výrobou ještě zesílila (velká množství hmot, energií, informací). Tím intenzivnější je vývoj okolí ve smyslu působení „para-moci“ ve vyjadřování konkrétních požadavků na hospodářství. [1]

Hledání hospodářské strategie se tedy může stále řidčeji odehrávat v podmínkách klidného a harmonicky působícího okolí (jde spíše o ojedinělé ostrůvky klidu). V zásadě existuje v soutěžním strategickém modelu dvou protivníků ještě třetí partner a tím je metapartner = sociální oblast.

Výchozí situace se stala jak komplexně chaotickou, tak paradoxní a tím také neklidnou a zmítající se, že se o možnosti „vojevůdcovského“ pohledu (panoramaticko-synoptického úhlu vidění) nedá vůbec hovořit. Život a činnosti v něm se za dané situace zrychlují, na vše je málo času. Každý teoretik plánování ale ví, že plánování strategie, když se spojí s nedostatkem času a informací, se jeví zcela nemožné. Pak přecházíme od koncepcí a dlouhodobých strategických výhledů na taktické varianty nebo dokonce na operativní improvizace dané konkrétně vzniklé situace.

V podstatě jde o uvolnění samoorganizačních mechanismů, které mají „samočisticí“ a vyrovnávací tendenci ke vzniku opětne dynamicky rovnovážné, tj. relativně klidné fázi vývoje systému.

Prvořadým cílem ekologických výzkumů bylo ale nalézt způsoby, jak při intenzivním sociálně ekonomickém rozvoji zabezpečit zdravé podmínky práce a života pro generaci současnou i budoucí. Člověka a jeho potřeby zformovaly životní prostředí a biosféra, tj. přirozené podmínky, které existovaly dlouho před prvními projevy nepříznivých antropogenních zásahů. Udržení přirozených podmínek životního prostředí a biosféry je tedy zárukou ekologické rovnováhy. Z toho např. vyplývá nutnost řešit otázku možného zalidnění Země, otázku výživy, odpadů, zdrojů atd. Stabilní funkce životního prostředí je především podmíněna procesy přeměny hmoty a energie. Zvláštní význam pro biosféru má problematika uzavřenosti a neporušitelnosti globálních biogeochemických koloběhů.

Tuto otázku by měl v budoucnu řešit rozvoj tzv. zeleného průmyslu, který se učí u přírody. Veškeré cykly jsou pojímány tak, aby přírodně neškodily, ale byly její součástí. Zelený průmysl buď úplně odstraňuje nebo minimalizuje problém odpadů. Odpad není chápán jako látka nepotřebná a zatěžující, ale jako zdroj pro další průmyslové využití.

Velmi významným mezníkem ve vývoji ekologických hnutí byla v roce 1992 celosvětová konference OSN o životním prostředí v Rio de Janeiru v Brazílii. Nesporně pozitivním prvkem bylo, že se o těchto problémech začalo celosvětově uvažovat a jednat, že byla projevna alespoň snaha problémy řešit. Základními globálními problémy podle této konference byly:

- a) obrovská a stále rostoucí materiální i energetická spotřeba bohatých zemí „Severu“ – (sem patří hlavně státy sdružené v OECD), která je spojena s nadměrným a nešetrným čerpáním přírodních zdrojů a masivní produk-

cí odpadů všeho druhu. Tyto země „Severu“, kde žije cca 20-30 % obyvatel naší planety, spotřebovávají dnes přibližně 80 % celosvětové spotřeby všech surovin a energie (Paterovo pravidlo).

- b) Explozivní růst světové populace (počet obyvatel se každých 40 let zdvojnásobuje), ke kterému přispívá především dramatický růst počtu obyvatel chudých rozvojových zemí – zemí „Jihu“. Tento jev nazývá J. Cousteau „demografickou tsunami“.
- c) Neustálý nárůst počtu obyvatel této planety žijících v absolutní chudobě a nevzdělanosti – ještě nikdy nehladovělo na Zemi tolik lidí jako právě dnes (odhaduje se, že každou minutu umírá průměrně 28 lidí hladu). Ještě nikdy nebylo tolik negramotných. Boj o holé přežití vede v rozvojových zemích k velkoplošné devastaci přírody nadměrnou těžbou dřeva a používáním nevhodných zemědělských technologií.
- d) Narušování nebo dokonce zánik velkého počtu specifických lidských kultur doprovázený překotným šířením euroamerické kultury.
- e) Rychle pokračující destrukce přírody a životního prostředí člověka v globálním měřítku, jako bezprostřední důsledek všech výše uvedených trendů. Projevuje se především znečištěním atmosféry, klimatickými změnami, vznikem ozónové díry, rozvratem řady přirozených přírodních prvků, zanášením cizorodých látek do prostředí, úbytkem a oslabováním lesů, degradací půd a šířením pouští (dezertifikací), ochuzováním druhového bohatství genofondu živých organismů a řadou dalších negativních jevů. To vše ohrožuje nejen přírodu jako celek, ale i člověka jako živočišný druh.
- f) Narušení globální politické struktury po 2. světové válce v důsledku kolapsu komunistického bloku a rostoucí propasti mezi bohatým Severem a chudým Jihem a mnohé nedořešené otázky nastolované rovnováhy mezi Východem a Západem.

Mezi těmito jevy je vzájemná návaznost a závislost. Podle mnohých studií hrozí proto Zemi celkový kolaps během následujících 100 let.

Tato situace – krize nevznikla náhle, ale postupnou cestou dílčích krizí, které se od velké hospodářské krize ve 20.-30. letech téměř periodicky opakovaly. Rozdíl byl však v tom, že při nich byla zasažena jen určitá část lidských i přírodních oblastí.

Nová kvalita současné krize je v tom, že jsou globálně (celoplošně) zasaženy všechny oblasti lidského života i převody v relativně krátkém období. Svět je na prahu celkové devastace. Není to však nic neočekávaného, neboť již před 20 lety zazněl alarmující hlas Římského klubu. Především v jeho zprávě „Meze růstu“ (Limit of Growth) zazněl varovný signál tak, že si vynutil pozornost. Přesto nedošlo a ani snad nemůže dojít k dohodě rozhodujících politických sil světa. Abychom tomu zabránili, musí se kvalita života, hodnoty a způsob existence podstatně změnit. Vyústěním a základem proto je změna výrobního způsobu – ekologizace výroby.

Tyto všechny procesy výše popsané mají bezprostřední návaznost na lidskou činnost (antropogenní oblast). Vznikají záměrným působením člověka ve snaze o stále jednodušší, kvalitnější, bohatší a pohodlnější život. Určité negativní excesy mají své vyjádření v různých druzích mimořádných událostí způsobených člověkem, od drobných nehod, selhání až po velké průmyslové, dopravní havárie s přímým či nepřímým dopadem na životní prostředí. Vedle těchto mimořádných událostí však lidstvo od nepaměti sužují různé přírodní děje s negativním dopadem na zdraví a mnohé životy, na lidské majetky soukromé či obecně prospěšné, na kulturní a jiné hodnoty. Právě ve vztahu k člověku (antropocentrismus) jsou tyto procesy negativní (zemětřesení, sopečná činnost, záplavy, prudké a extrémní klimatické změny, větrné smršti, hurikány, prudké a dlouhodobé deště, úmorná vedra, kruté mrazy, požáry atd.), neboť mu působí újmu, poškození, ztrátu. Pro samotnou přírodu jsou přirozené a nezbytné, protože jejich prostřednictvím dochází k uvolnění naakumulovaných množství hmot a energie, které, aby byly využity, musí být uvolněny ve prospěch dalšího vývoje přírody. Jsou negativní pouze ve vztahu k člověku – k hodnotám jím vytvořeným a uznávaným a k hodnotám lidského života.

Problémem současné doby rovněž je, že při statisticky přibližně stejném množství těchto přírodních mimořádných událostí je zasahováno stále větší množství lidí v jedné lokalitě v důsledku značného zalidnění vlivem populační exploze a z tohoto důvodu je zasahováno stále více míst na zemském povrchu, neboť dnes již téměř, kromě pólů Země, není na zemském povrchu místa, kde by člověk nebydlel, nepracoval a ani ho nevyužíval jinak pro svou potřebu.

A s tímto nárůstem komplexního ohrožení, při spojení účinků a působení přírodních a antropogenních mimořádných událostí, je nutno problematiku rizika řešit na globální systémové úrovni a ne stylem „hašení dílčích požárů“. I při poskytování pomoci a předcházení těmto jevům je nutno využít vědecké metody řízení, problémy poznat,

pochopit a připravit se na možná variantní řešení vzniklé situace s respektováním jejich budoucích dopadů.

Dnešní řízení činností formou risk managementu, krizového či emergency managementu není pouhou jednostrannou formou řešení následků mimořádné události, ale efektivní a výkonný řídicí systém, který chce být rozsáhlou metodou, zahrnující všechny fáze a aspekty cyklu vývoje fenoménu rizika, tj. včetně přípravy, prevence, okamžitého zásahu pro zdolávání nepříznivých dějů, poskytování okamžité pomoci na místě, obnovy a následného rozvoje postižené oblasti. [1]

### **2.1.2 Vývoj důsledků mimořádných událostí na lidskou společnost**

Lidská společnost se vyvíjela, jak dějiny dokládají, velmi obtížně, nejdříve pouze v souboji s přírodou a posléze i s příslušníky svého rodu ve vzájemných válečných střetnutích. Lidskou společnost vždy ovlivňovaly a budou i v budoucnu ovlivňovat přírodní pohromy a katastrofy. Některé se člověk již naučil zvládat, předvídat resp. se jim úspěšně vyhýbat. S růstem civilizace však přibýly i tzv. antropogenní havárie a katastrofy.

Je potom celkem logické, že s růstem průmyslu dopravy, ale i lidských sídel, jejich rozsah a dopady narůstají. Není proto příliš překvapivé, že známá švýcarská zajišťovna Swiss Re ve své výroční zprávě v roce 1995 konstatovala, že finanční prostředky věnované na řešení škodních událostí přesáhly v oblasti průmyslových havárií prostředky z oblasti přírodních pohrom a katastrof. Toto konstatování je velice významné, protože posunuje tuto formu civilizace do více méně permanentní krize. Krizové řízení by proto mělo své metody práce uplatňovat daleko více než dosud.

A opět tento stav nevznikl náhle, ale postupným evolučním postupem. Bylo na něj ze strany ekologického hnutí poukazováno již dříve. Souvisí s tím i tzv. „první ropná krize“ v roce 1973 a v 80. letech další, které ukončily permanentní ekonomický růst transatlantické civilizace.

V tomto ohledu se projevuje biologická zákonitost – biologický druh využívá své prostředí, dokud může a následně hyne. Přesto vkládejme naději (a jejím nástrojem je i krizový management), že zmíněný racionální prvek lidského jednání zvítězí nad reflexivním a pudovým chováním a uchrání přijatelné prostředí i pro život dalších generací.

To samozřejmě podporuje skutečnost, že 20. století bylo významné svým pokrokem po všech stránkách. Velkého rozvoje dosáhly přírodní a technické vědy, které poskytly možnosti stále lehčího života (i když s daní zhoršení prostředí) a umožnily tak možnost více se věnovat společenským vědám a zvláště vědám o člověku. Vznikají komplexní obory lidské činnosti spojováním kdysi tzv. čistých věd. Jedním z těchto oborů je pak i management.

### **2.1.3 Informační systém**

Ve všech fázích krizí jsou nezbytné informace, jak o samotném průběhu krize, tak i o dalších okolnostech vývoje a hlavně o úspěšnosti kroků podnikaných k řešení takové krize.

#### **Spolehlivost systémů**

Spolehlivostí ve zcela obecném pojetí rozumíme schopnost objektu či systému chovat se žádoucím způsobem.

Naopak nespolehlivostí rozumíme výskyt nežádoucích jevů. V obecné definici je při aplikaci rozhodující úhel pohledu na spolehlivost. Zda se jedná o spolehlivost z hlediska určité komunity občanů, jednotlivce či jinak hodnocenou spolehlivost. Je zjevné, že jeden systém může být v závislosti na specifikaci spolehlivosti hodnocen různě.

Krizový management se zabývá problematikou nespolehlivosti, která přesáhne určitou míru, která přesahuje běžné nežádoucí stavy. Např. dešť může být z určitého hlediska nežádoucí, nežádoucí je závada na strojním zařízení atd., ale nejedná se o krizi.

Množina krizových jevů je užší (podmnožina) než všechny jevy nespolehlivosti, hranicí je stanovená míra účinku nespolehlivosti. Tato míra může být velice robustní (mohutná, významná), např. zánik organizace, výbuch sopky, zemětřesení, ale i relativně malá např. krádež v obchodě (předmět tzv. bezpečnostního managementu, který je součástí krizového managementu) drobný úraz či malá dopravní nehoda.

Pojmově můžeme vymežit:

| Obecně       | Žádoucí stavy               | Nežádoucí stavy            |
|--------------|-----------------------------|----------------------------|
| Spolehlivost | Spolehlivost ( bez poruch ) | Nespolehlivost ( poruchy ) |
| Krize        | Odolnost proti krizím       | Krize                      |

Problematika spolehlivosti a krizí je interdisciplinární vycházející z věd přírodních, technických a sociálně-ekonomických.

### **System**

Slovo systém je přejato z řečtiny a ve zcela obecném pojetí vyjadřuje uspořádání rozmanitých předmětů, tedy množinu prvků. Historicky se systémem obdobně rozumělo seskupení a sjednocení.

Systém je soubor prvků s určitými vlastnostmi a funkcemi charakterizovaný:

- strukturou,
- vnitřními vazbami,
- vnějšími vazbami.

Systémy jsou:

- přírodní,
- antropogenní (tvořené lidmi, např. technické, zemědělské, politické, sociální atd.)
- smíšené (mají prvky plně determinované přírodou i prvky tvořené lidmi).

Prvky systémů mohou být:

- hmotné (lidé, stroje, organizace),
- nehmotné (myšlenky, know-how, procesní normy, zákony)
- kombinované, např. informační, zdravotní, technické, technologické atd.

U všech systémů existuje účelovost a funkčnost a to svým způsobem i u systémů přírodních. Aktivní přístup akcentuje účelovost a funkčnost u systémů antropogenních a smíšených.

Objekt (hmotný, ale také nehmotný) je tvořen systémem prvků, nebo může být prvkem systému. Pro objekt je charakteristické, že plní určitou funkci (organizace, molekula, lidský organizmus).

Prvek je samostatná část objektu, dále nedělitelný, je v podstatě chápán jako černá skříňka (modelově, ve skutečnosti je opět systémem) – procedura, atom, informace.

Model systému se vyznačuje:

- strukturou – počtem prvků,
- vazbami (pozitivní a negativní vazby, zpětná vazba, závislost, podřízenost, atd.)
- hranicemi (požadavek oddělitelnosti jednotlivých prvků).

#### **2.1.4 Vývoj lidského chování v krizových situacích**

Je třeba na tomto místě se již nyní předběžně zmínit o vývoji lidského chování v krizových situacích. Souvisí samozřejmě s vývojem lidského jednání jako takového.

Obecně můžeme konstatovat, že lidské jednání má dvě roviny:

- ❖ zděděné reflexivní (citové, podvědomé) akce a
- ❖ racionální jednání vytvořené civilizací.

Reflexivní složka je dána geneticky (zděděná po předcích), je 100 % ještě do 3-4 let věku. V následujícím věku života se tento poměr mění, ale nedosahuje ani v dospělosti více než 30 % promyšleného racionálního jednání v reakci na vnější podněty. Pořád ještě zbývá 70 % reflexivních okamžitých reakcí, kterými řešíme vzniklou situaci.

Rozhodovací proces, který máme v důležitých životních situacích umět použít, aby člověk přijal co nejoptimálnější rozhodnutí, není možno využít. Je to často dáno nedostatkem času, ale také často nezkušeností a neznalostí procesů, které vedou ke krizovým situacím. Velmi často jsou dokonce i nabízené zkušenosti odmítány jako nepotřebné a zatěžující. Proto velká část našich činů plyne z okamžitých reakcí a nepromyšlených rozhodnutí.

Porovnáme-li technický pokrok z doby kamenné se současným stavem, je rozdíl evidentní. Porovnáme-li však hmotnost a objem lidského mozku z tehdejší a současné doby, je rozdíl pouze nepatrný. Ve prospěch civilizovaného člověka je rozdíl 5 g. Takové důsledky měl civilizační proces na biologickou základnu rozvoje lidské společnosti. To

znamená, že i po dlouhém vývoji je člověk stále ještě odkázán na okamžité (ať už správné nebo nesprávné) rozhodnutí, kterým řeší vzniklou krizovou situaci.

Jak je vidět, nedoznal v reflexivní stránce způsob reakcí přílišných změn a je společný všem živočichům. Pro člověka, který se vyděluje z biologické říše, to příliš pozitivně nevyznívá.

Výše uvedená skutečnost je pak velmi důležitá při historickém vývoji záchranných operací, kde je nutno počítat s téměř se neměnicími typy chování člověka – měnit lze prozatím jen techniku zásahů a technické prostředky, které potenciálně pro záchranu použijeme. Proto až doposud se při záchranných operacích jednalo o neřízené reflexivní akce, které mohou v repertoáru záchranářů zůstat pro jednoduché případy ještě i do budoucna, ale pro rozsáhlejší zásahy komplexnějšího charakteru je nutno změnit styl práce.

Proto je i pochopitelné, že s řízením (tj. záměrným ovlivňováním činnosti druhých) bylo možno počítat až v současné době, která dává pro změnu vzorce lidského jednání prostor. Vynutila si to mimo jiné i skutečnost, že mimořádné události stále více zasahují do života a majetků lidí. Proto i záchranné akce musí být koordinovány a provázány, protože se na nich podílejí mnohé dříve nespolupracující orgány s odlišnými pracovními postupy.

### **2.1.5 Fenomén rizika**

Předmět řízení rizika a krize jako řízení možného negativního procesu v sobě skrývá pozitivní náboj v tom, že jeho plným pochopením a včasným podchycením můžeme příslušnými zásahy přeměrovat negativní vývoj přes jeho stabilizaci až k jejich plnému zvládnutí. Takto můžeme zachránit mnohé hodnoty, které dobře aplikovanými zásahy zůstanou ušetřeny. Jde o hodnoty lidského života a zdraví, životního prostředí a hodnoty materiální, kulturní, estetické a etické. Obecné dělení rizika jako možného negativního vývoje situace má tyto základní fáze. [3] :

**Preriziko** – fáze, kdy negativní vývoj (mimořádná událost) ještě neprobíhá, ale vznikají jeho podmínky. Vznikají velmi slabé až zcela zřetelné signály jeho vzniku. (Např. vytrvalé deště, dlouhodobá sucha, konflikt mezi skupinami lidí.)

**Riziko-in** – fáze, kdy byly splněny všechny podmínky vzniku a po iniciaci libovolným způsobem se mimořádná událost (havárie nebo katastrofa) plně rozvíjí (v době sucha – odhozený nedopalek lehce způsobí lesní požár, deště – ucpání odtokových cest).

**Post-riziko** – fáze, kdy dochází vlivem negativních okolností a souvislostí ke vzniku mimořádné (resp. krizové) situace s nutností vzniklý stav (následky) napravovat a zabránit dalšímu šíření destrukce v jiných podobách – možný vznik domino efektu (např. nutnost demolice narušených staveb, odstřel překážek při záplavách, odstraňování bahenních nánosů).

Zkušenost ukazuje možnost řízení všech zde uvedených fází vývoje rizika. Tomu odpovídají takové druhy činnosti jako skupina preventivních opatření, skupina řídicích činností v průběhu havárie a katastrofy – např. řízení záchranné činnosti a nakonec skupina činností při obnově, nápravě a rehabilitaci nežádoucího následku proběhlé havárie a katastrofy.

Každá z těchto základních fází má své charakteristické projevy konkrétních destruktivních procesů, má narůstající a odeznívající intenzitu. Čím komplexnější je působení hlavní sledované havárie či katastrofy, tím více druhů dopadů má a tím intenzivnější jsou její následky. Tím je i vznikající krize obtížněji řešitelná a vyžaduje značné prostředky k nápravě. Tím horší má pak dopady na člověka, který je jejími vlivy zasažen (tím intenzivněji může být narušeno nejen fyzické zdraví, ale i jeho osobní psychická rovnováha). Z tohoto pohledu je nutno přistupovat k řízení postižených i zachránců.

Jestliže myšlenkově vyseparujeme modelovou havárii a nebo katastrofu, je obecný model reakce lidského chování a jednání v časově návazných vývojových fázích následující a má určité, víceméně typické obecné projevy:

1) Ve fázi prerizika se jako první objevuje:

- ❖ období varování – vyvstávají at' již oprávněné nebo neoprávněné obavy zakládající se na zkušenostech podobného vývoje podmínek, za nichž může mimořádná událost vzniknout. Charakteristické pro toto období jsou obavy. (Např. dlouhodobý nebo přívalový déšť.)

- ❖ období ohrožení – lidé dostávají zprávy o blížící se katastrofě nebo pozorují jasné příznaky toho, že se blíží. (Zprávy o záplavách v okolních zemích, stoupající hladiny řek, šíření lesního požáru.)

## 2) Ve fázi rizika-in probíhá:

- ❖ období úderu – vzniká a působí katastrofa svými ničivými a destruktivními účinky a mění situaci postiženého místa či oblasti. (dojde k provalení hrází, ochranných stěn, sesuvu půdy atd.)
- ❖ období orientace – postižení si uvědomují, co se vlastně stalo, vytváří si první obraz nově vzniklé situace.
- ❖ období záchrany – je poskytována první pomoc, např. jsou vyprošťovány zavalené osoby, je hašen požár, lidé se dostávají z dosahu vodního živlu atd. Činnost má znaky živelnosti.

## 3) Ve fázi postrizika se objevuje:

- ❖ období nápravy – jsou podnikány další, více organizované a cílevědomější akce pomoci postiženým, na scénu místa katastrofy přicházejí záchranné skupiny ze vzdálenějších míst. Dochází k prohledávání sutin, odstraňování nánosů, odstraňování stromů, kamenů apod.
- ❖ období obnovy – dochází k nové investiční výstavbě a lidé se postupně vrací k normálnímu životu. Následuje úklid, demolice, přípravy pro obnovu krajiny a lidských obydlí.

Pro chování v období varování je charakteristika malá aktivita ve směru opravdového zájmu o situaci ze strany většiny obyvatelstva. Vyskytují se 2 extrémní typy chování – na jedné straně vůbec žádné obavy a úzkost (jejich naprosté potlačení) a na druhé straně extrémní úzkost a nepřiměřená reaktivita (předstupeň paniky).

Dle literatury je jen 12-20 % osob schopno rychle pochopit relevantní aspekty situace a jednat přiměřeně.[3] Dále byla v období varování pozorována panika hlavně v nepřiměřeném ohodnocení situace a ve vztahu ke kolování falešných a poplašných zpráv.

V období ohrožení jsou jednotlivci a skupiny osob vystaveni stejným problémům jako v předchozím období, jen mají uvedené skutečnosti velmi intenzivní projev a jsou

naléhavější. Váhaví jedinci bývají strháváni panikáři do neuvážených reakcí. Průvodním znakem je šířící se panika.

V období úderu si v protikladu k běžným představám počíná pouze 10-25 % lidí chladnokrevně a racionálně. Největší část obyvatelstva projevuje určitou omámenost a strnulost (jsou destruktivním dějem pohlceni – jsou jím zaskočeni). Dalších 10-25 % lidí se chová zmateně a pod silným vlivem úzkosti až hystericky. Panika při velkých katastrofách působí hlavně v místech, kde není před běsnícím živlem možnost úniku a záchrany.

V období orientace kolují vzhledem k nedostatku reálných informací zvěsti, pověsti a fámy, které jsou podporované různými zvukovými a světelnými efekty, které nejistotu lidí umocňují. Dochází ke zkreslování skutečných informací. Je-li fáze orientace opožděná a nevytváří-li si jedinec celkový dojem toho, co se opravdu děje nebo událo, dochází u lidí k tzv. katastrofickému syndromu. Takto postižený jedinec je málo aktivní, bezmocně se chovající, bezcílně pocházející z místa na místo nebo je apatický, nehybný, v šoku.

Osoby v takovém stavu nemohou účinně a rychle jednat a bránit se sekundárním účinkům katastrofy jako je např. požár, borcení budovy, zaplavování obydlí atd. Nejsou schopni (ač fyzicky nezraněni) poskytovat pomoc raněným a jinak postiženým. Tento syndrom může trvat celé hodiny a může podle literárních údajů postihnout až 30 % obyvatelstva. V těžších případech přechází syndrom i do dalších období po katastrofě – tzv. „postkatastrofický syndrom“, který hluboce zasahuje psychiku postiženého a může vést až k uvolnění latentní psychické poruchy.

V období záchrany trpí jistý počet populace dále katastrofickým syndromem. Jiné formy neadaptivního chování jako je panika, hysterické chování apod. se již vyskytují zřídka. Postižení jsou v tomto údobí silně motivováni zájmem o rodinné příslušníky, o známé a touhou pomoci ostatním.

V období nápravy se u velké většiny postižených objevuje obraz stresové reakce (marnost všeho konání při celkovém poznání situace). Objevuje se nespavost, trávící potíže, nervozita, které v průběhu několika dnů ztrácejí na intenzitě.

V období obnovy (a zotavení) získává narušený sociální celek novou stabilitu, dochází k adaptaci na nové podmínky se snahou o další zlepšování situace v nadstavbových parametrech. Většina postižené populace již není pod přímým vlivem

psychického tlaku. Přibližně u 1-3 % zasažených lidí se však vyvíjí tzv. postkatastrofický syndrom.

Důsledkem takové situace je soubor příznaků, které negativně ovlivňují život. Odborně se nazývá posttraumatická stresová porucha (PTSD – post-traumatic stress disorder). V celkovém důsledku se tato choroba projevuje jako panický strach nebo bezmocnost a je doprovázena řadou dalších příznaků, např. po záplavách na Moravě uváděli takto postižení, že při každém dešti se rozplácí a sevře je velká úzkost, která je dlouhodobá. Někteří dokonce uváděli, že již tmavé mraky na obloze v nich vzbuzují takové pocity.

Tento stav může přetrvávat dlouhá léta nebo se jich někteří citliví lidé už nemohou zbavit ani po odborném léčení.

Zásadním problémem při vývoji havárie a katastrofy je přežít její bezprostřední následky, nalézt stabilní základnu, nalézt na ní svoji pozici a začít aktivně měnit svoji situaci k lepšímu. Zkušenosti zvláště nebezpečných lidských profesí, které se pohybují na pokraji hazardu přerůstajícím do možné osobní katastrofy (jako horolezectví, kaskadérství, speleologie, parašutismus aj.) poskytly mnohé zkušenosti v oblasti přežití, která je nedílnou součástí krizového managementu.

Přežití (surfoval) je v tomto slova smyslu prosté pokračování lidské existence na základní biologické bázi po účincích jakkoliv intenzivní mimořádné události.

Po každé mimořádné události velkého rozsahu a intenzity se radikálně mění situace jedince nebo velkého množství lidí. Nastává nová situace, která není z různých hledisek přijatelná, ale vynucuje si v první fázi jistou adaptaci na ni. Je to přizpůsobení se strádání, nedostatku základních životních potřeb, narušený pocit bezpečí, nemožností volného pohybu, využívání možností k dalšímu osobnímu rozvoji a naplnění osobních přání a tužeb. Tato fáze adaptace je chápána jako nezbytné, ale přechodové období, které, kdyby bylo dlouhodobě akceptováno, byla by zásadním způsobem postížena kvalita života.

Přežití člověka pak závisí na jeho celkové odolnosti jak po psychické, tak i fyzické stránce. Psychická stránka odolnosti člověka je prioritní, neboť odolnost psychická souvisí s novou motivací dostat se z takové situace, ale i reálnou činností vedoucí k nápravě stavu. Kdo chce, hledá cesty, jak cíle dosáhnout. Kdo nechce nebo není schopen chtít, může být zaskočen i podstatně menšími následky mimořádné události než člověk se

silnou vnitřní motivací. Příkladem jsou obyvatelé Arménie po rozsáhlém zemětřesení 1989, kdy po úplném zničení několika měst nenašli mnozí lidé sílu se postarat ani sami o sebe, docházelo k rozpadu rodin, rozpadu vesnic a malých měst. Rodiče nebyli např. schopni se postarat o sebe a své děti. Tato skutečnost byla posilována tím, že se lidé naučili žít z dlouhodobě poskytované pomoci a nenalezli motivační snahu a sociální zodpovědnost vlastní situaci řešit[3].

Přežití je otázkou, zda ano či ne v mnoha proměnných životních situacích individuálních (např. nemoc, ztráta blízkého člověka) nebo skupinových (např. špatná až nuzná životní sociální situace, ovlivnění lidského zdraví špatným životním prostředím – vznik vyšší nemocnosti).

Nácviky situací jsou možné, ale většinou odmítané díky špatnému přístupu a vysvětlení ze strany zodpovědných institucí.

Zodolňování těla i ducha je možné (viz sport), ale málo používané. Psychickým předpokladem přežití je uchování si racionálního jednání. Člověk, který se vyhýbá myšlenkové přípravě na příchod krize a na nácvik jejího zdolávání musí potom jednat situačně – „ad-hoc“ (jak ho napadne) a to nemusí být vždy úspěšné (většinou také není, neboť při nepromyšleném jednání se člověk dopouští fatálních chyb).

Dalším velmi závažným poznatkem a předpokladem přežití je tzv. splynutí s prostředím, neboli využití všech dostupných příležitostí, které je možno v prostředí krize využít. Platí Harvey-Evansův teorém – „Člověk jakkoliv primitivně vybavený, může a musí vydržet i v nejtěžších podmínkách, pokud se mu podaří přinutit prostředí, aby mu sloužilo“.

To vyžaduje:

- ✓ projevovat neustále aktivitu ve vyhledávání možností (i těch absurdních a netušených) a nepodléhat vzniklé situaci,
- ✓ nutnost vytrvalosti a nezdolné vůle vydržet a vytrvat,
- ✓ být připraven na různé situace,
- ✓ pozitivně motivovat sebe i své okolí,
- ✓ přítomnost přirozeného vůdce, který dokáže v takové situaci jednat a vést ostatní,
- ✓ mít na paměti, že v bezprostřední reakci na katastrofu nalezneme v období úderu a orientace:

- a) **5-25 %** lidí relativně emocionálně chladných a klidných (může to být více mužů než žen, ale není to pravidlo),
- b) **50-75 %** lidí bude šokovaných, zmatených, avšak emocionálně nevzrušených, dobře a pozitivně ovladatelných,
- c) **10-25 %** bude lidí problematických – nepoužitelných pro záchranné práce (naopak mohou svým chováním a jednáním záchranné práce ztěžovat nebo dokonce znemožňovat), sami vyžadují speciální pozornost. Mezi těmito lidmi je značné procento těch, kteří mají určité dispozice být postiženi katastrofickým a postkatastrofickým syndromem, někteří mohou v důsledku značného účinku katastrofy psychicky onemocnět a vyžadovat psychiatrickou léčbu.

Obecný vývoj psychické odolnosti má časově proměnnou hodnotu:

- **v období úderu**, které se odhaduje na 5-6 minut, je odolnost asi 20 %,
- **v období orientace**, tj. do 30 minut, kdy jsou lidé posíleni tím, že žijí oni sami, vzrůstá až na 75 %,
- **v období záchrany**, průměrně trávající většinou do 24 hodin, je její hodnota přibližně 40 %, protože lidé jsou již plně seznámeni se svojí situací a převládá u nich pocit marnosti, který odolnost snižuje na 40 %,
- **od následujícího dne**, kdy období záchrany přerůstá do nápravy a obnovy a postoj člověka je již pozitivnější, narůstá po 48 hodinách odolnost na 60 % a do 10 dnů na 80-90 % původní úrovně před katastrofou.

I s tímto faktem je třeba při záchranných operacích počítat. Vyplývá to z domácích i zahraničních zkušeností při vyhodnocování dílčích lidských reakcí. Výše uvedená fakta platí pro průměrného občana ze skupiny ad b).

Psychická odolnost skupiny ad a) je vysoká a uvádí se, že tito lidé jsou zaskočeni katastrofou jen na několik málo minut a okamžitě, jak se sami zorientují, jsou schopni smysluplné akce především při organizování konkrétních činností. Bylo by vhodné tyto lidi podchycovat i za normální klidové situace a motivovat je k začlenění do příprav na zvládnutí krize a k přípravě na vlastní krizové řízení. Hodnota jejich odolnosti je značně vysoká (až 80 %) okamžitě po vlastní orientaci. Rovněž i zde jsou časově závislé výkyvy, ale umožňují plnit vůdčí úlohu.

Druhá, opačně postavená skupina osob ze skupiny ad c), vykazuje úplně jiný způsob jednání. I když nepostiženi fyzicky, jsou postiženi psychicky ještě dříve než skutečná havárie nebo katastrofa udeří. Je nutno se na ně speciálně zaměřit a mít v záchranářských týmech osoby profesně zdatné tyto lidi zvládnout (psychologové, psychiatři, duchovní činitelé či přirození vůdci s dispozicemi k jednání s těmito lidmi atd.). Psychická odolnost těchto lidí silně klesá již v období varování a ohrožení. Ve všech etapách vývoje rizika nepřevyšuje 25-30 %. Těmto lidem je třeba věnovat pozornost již v normálním klidovém období a v případě nutnosti je z místa postižení odsouvat, aby nemohli strhávat k neuváženým reakcím ostatní osoby pozitivně ovlivnitelné (např. spolupracovníci). [1]:

## **2.2 Krizový management ve veřejném zájmu**

Na krizovém managementu ve veřejném zájmu se podílí orgány moci zákonodárné, výkonné a svým způsobem i soudní. Rozhodující význam má moc výkonná, tedy veřejná správa. Jedná se o jeden z podoborů krizového managementu, který se specializuje na krizové řízení v případě mimořádných a krizových situací ovlivňujících chod celého státu nebo nižšího společenského celku.

Koordinační kompetence krizového řízení přešly v minulosti na Ministerstvo vnitra, v rámci Ministerstva obrany však zůstávají Záchrané a výcvikové základny civilní ochrany.

Pro řešení krizí ve veřejném zájmu vznikl ze zákona Integrovaný záchranný systém. Jeho složky tvoří.[3]:

### **1. Základní složky**

- Záchraný sbor České republiky,
- Jednotky požární ochrany,
- Zdravotnická záchranná služba,
- Policie České republiky.

### **2. Ostatní složky integrovaného záchranného systému**

- vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil,

- ostatní ozbrojené bezpečnostní a záchranné sbory,
- orgány ochrany veřejného zdraví,
- havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby,
- neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným pracím.

Důležitým specifíkem krizí ve veřejném zájmu je, že může být ze strany státu, nebo obcí, uložena právnickým osobám povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následku mimořádné události. Právnické osobě, která poskytla osobní a věcnou pomoc, náleží náhrada účelně vynaložených nákladů a náhrada škody vzniklé při poskytování pomoci.

### 2.2.1 Kvantifikace krizí

Kvantifikace krizí se týká všech fází řešení krizí. Krizovou problematiku, respektive rizika, popisující jednotlivé parametry (veličiny) a jejich závislosti. [1]

V jednotlivých fázích řešení krizí se popisují skutečnosti uvedené v tabulce.

#### Popis krizových jevů

| Fáze |          | Popis |                            |
|------|----------|-------|----------------------------|
| A    | Prevence | 1     | Krizový potenciál          |
|      |          | 2     | Preventivní opatření       |
| B    | Represe  | 1     | Rozsah krize               |
|      |          | 2     | Represivní opatření        |
| C    | Náprava  | 1     | Rozsah škod ( následných ) |
|      |          | 2     | Prostředky likvidace       |

Parametry charakterizující krizi mohou být:

- absolutní – např. plocha ohrožená zdrojem krize ( $\text{km}^2$ ), počet ohrožených osob, počet ohrožených zdrojových míst (voda, plyn), předpokládaný rozsah škod atd.,
- relativní – např. počet osob na jednotku ohrožené plochy, poměr destruktivní veličiny k odolnosti – počet  $\text{m}^3$  vody na  $\text{m}^2$  plochy při dlouhodobém dešti atd.

Z hlediska popisu jevu v čase rozlišujeme popis:

- statický – viz předchozí případy,
- dynamický – v závislosti na časovém průběhu, např. perioda krizí  $T$ , rychlost (1. derivace) či zrychlení (2. derivace), změny parametrů.

Pravděpodobnostní či statistické charakteristiky mohou být v celém rozsahu nástrojů teorie pravděpodobnosti a statistiky, např. střední hodnota, směrodatná odchylka, konfidenční meze, četnostní rozlišení atd.

Při pravděpodobnostním popisu vycházíme dle charakteru problému z pojetí:

- klasického,
- relativních četností (více známých případů či experimentů),
- subjektivního (při expertních odhadech),
- kombinací.

Při jednoduchém popisu předpokládáme, že se jedná o veličiny deterministické (vyjadřující např. střední hodnoty). Uvedeme některé příklady.

Charakteristika zdravotního záchranného systému ve fázi A1 (viz tabulka):

- frekvence nouzových zásahů,
- z toho frekvence nouzových zásahů vyžadujících asistenci hasičů,
- z toho frekvence nouzových zásahů vyžadujících asistenci policie,
- z toho frekvence nouzových zásahů vyžadujících asistenci policie i hasičů,
- počet trvalých obyvatel území, počet dočasně pobývajících,
- charakteristika zdrojů poškození zdraví (např. délka a typ komunikací, chemička)

Preventivní opatření A2 můžeme např. charakterizovat:

- počet základů rychlé zdravotní pomoci na území,
- počet základů hasičské profesionální sítě,
- externí záchranné základny,
- čas zásahu od vyrozumění,
- relativní kapacita zásahových služeb na 1.000 obyvatel,
- relativní kapacita zásahových služeb na 1 km<sup>2</sup>

Deset principů vědeckého řízení při katastrofách (dle prof. Gunna)

Nesporným pokrokem je rozvíjející se technická stránka řízení při mimořádných událostech. Výzkum a statistické přehledy za posledních několik let ozřejmily následky katastrof a doporučily vhodnější způsoby realizace přijímaných opatření. Na základě těchto studií bylo vytipováno 10 principů vědeckého základu řízení při mimořádných událostech.

1. Přípravy jsou nejen možné, ale hlavně nezbytné. Čím lepší je připravenost na předvídatelné a pravděpodobně možné události, tím menší jsou negativní účinky těchto událostí na subjekt.
2. Prevence je u mimořádných událostí způsobených člověkem možná a potřebná, v případě přírodních mimořádných událostí jsou možnosti prevence omezené, ale přesto existují.
3. Nelze sice nalézt ani jen dvě mimořádné události, které by byly identické, ale problémy, které určité kategorie mimořádných událostí přinášejí, jsou podobné a tím i předvídatelné.
4. Na základě těchto charakteristik mimořádných událostí může být formován obecný model každé z nich.
5. Plánování a příprava na odvětvových, národních a mezinárodních úrovních je možná a nutná pro zajištění účinné prevence mimořádných událostí.
6. Mobilizace více odvětvových lidských zdrojů musí být organizovány tak, aby v případě vzniku mimořádné události bylo možné reagovat na všechny potřeby ohrožených subjektů.
7. Odhad rizika, vyhodnocení rizika, odhad účinnosti řídicího zásahu a studium postrizikové situace jsou nezbytné.

8. Postriziková fáze nabízí výjimečnou příležitost k přijetí opatření ke zmírnění následků případné další mimořádné události.
9. Fáze obnovy začíná okamžitě po odeznění mimořádné události a je součástí následného rozvoje postiženého subjektu.
10. Řízení při mimořádných událostech bere plně v úvahu specifika daného subjektu.

Je nutné zapojit sběr dat a výsledky analýz do rozhodovacího procesu. To ještě není bezprostředně management, ale nástroj a cesta k němu.

Následky mimořádných událostí mohou být sledovány různými metodami (ekonomickými, lékařskými, technickými, přírodovědeckými aj.).

### **3 Požadavky na přípravu krizových manažerů jako předpoklady pro efektivní krizové řízení s využitím biologicko-psychologických a sociálních aspektů**

„Úvod“

*Je třeba vycházet z moderního managementu (pragmatický management), učíci se organizace plus zvýšení informatizace. Tento základní předpoklad vychází z nutné znalosti kapitol 1 a 2.*

#### **3.1 Příprava manažera**

Krizový manažer je osobností vyznačující se speciální přípravou (obsah a struktura poznatků), pracovními podmínkami (předkrizový stav, krizová situace, pokrizová situace – etapa likvidace následků krize), zvláštnostmi systému řízení (cíle, stimuly, organizace, kontrola) a individuálními lidskými kvalitami. To je možné nejnázorněji popsat na jeho modelu.

Struktura poznatků je souhrn znalostí a schopností, které by měl protikrizový manažer mít. Nejde jen o jejich soupis nebo vyčíslení, ale o jejich určitou vzájemnou souvislost. Musí umožnit krizovému manažerovi svobodnou orientaci v různorodých problémech organizačně-technologického a sociálně-ekonomického rozvoje organizace, ekonomické myšlení a šířku názorů, hospodárnost, návyky analytického hodnocení situace, podnikavost a organizovanost, vynalézavost a tvořivost, iniciativu. [5]

Kvalifikační požadavky na specialisty krizového vedoucího předpokládají znalosti v následujících oblastech:

- právo v rozsahu „potřebném pro práci v krizovém řízení“,
- základy teorie marketingu,
- základy managementu, financování, auditu a plánování,

- základní pravidla práce s cennými papíry, bankovním a burzovním zákonodárstvím.

Kromě nich musí profesionální znalosti tohoto specialisty vycházet z takových, jako jsou základy restrukturalizace vlastnictví, zkoumání systémů řízení, strategické plánování, informační technologie v krizovém řízení, investiční analýza, obchodní právo atd. To je jádro speciální přípravy, ale ne všechno, co k ní patří. Mezi všeobecné profesionální disciplíny je potřeba zařadit statistiku, teorii pravděpodobnosti, matematické modelování.

Každá etapa práce krizového manažera vyžaduje použití specifických metod, návyků, pracovních postupů, a tomu odpovídajících schopností, které musí mít. Schopnosti krizového manažera, jeho „umění“ je možné rozdělit do následujících skupin:

**První skupina.** Schopnosti nevyhnutelné pro realizaci funkcí krizového řízení (asi 50%):

- schopnost realizovat řídicí cyklus zaměřený na dosažení stanoveného cíle, schopnost vytyčit perspektivní cíle a úkoly, racionálně plánovat práci, operativně řídit v měnících se podmínkách, přesně uložit úkoly podřízeným jasnou a srozumitelnou formou, organizovat kontrolu,
- schopnost realizovat základní formy práce: operativní porady, služební korespondenci, vést telefonní a jiné rozhovory,
- schopnost koordinovat činnost řídicího systému: rozdělit funkce, úkoly, pravomoci a povinnosti,
- schopnost delegovat pravomoci, funkce a moc,
- schopnost aktivizovat práci spolupracovníků: stimulovat, motivovat ji, oduševňovat ji,
- schopnost organizovat si vlastní práci: plánovat využití času, dodržovat režim, nepodléhat toku drobných událostí.

Na to je potřeba následující individuální kvality krizového manažera: demokratičnost, cílevědomost, schopnost rychlého přijímání rozhodnutí (jeden je schopný vybrat optimální řešení z pěti variant, druhý z dvaceti), kompetentnost, organizovanost, zodpo-

vědnost, náročnost, komunikativnost, energičnost, perspektivnost (ve smyslu optimismu), informativnost.

**Druhá skupina.** Schopnosti spojené s realizací pedagogické funkce. Má nezanedbatelný význam v základní činnosti krizového manažera. Na její realizaci musí mít vysokou úroveň vlastních profesionálních a morálně-etických kvalit, ovládat základy sociální psychologie a konfliktologie.

Důležitým požadavkem a podmínkou efektivního uskutečňování rozhodnutí je autorita a prestiž vedoucího všeobecně a krizového manažera dominantně. To už není dané osobními rysy, ale vztahem společnosti k němu. Autoritu a prestiž je možné mít jen u jiných lidí (spolupracovníků, podřízených, manažerů vyššího stupně). Jsou funkcí společenské situace. Například: manažer může mít osobní předpoklady pro vysokou autoritu, ale přitom má u spolupracovníků a podřízených velmi nízkou faktickou autoritu, jestliže i oni mají vlastnosti na stejné nebo vyšší úrovni.

Autorita a prestiž se mohou snižovat nejen kvůli chybám, nekorektnímu konání nebo přípustného poklesu osobnostních kvalit manažera, ale i v případě, že se zvýšila kvalifikace podřízených, nebo rychlost jejich růstu předběhla rychlost růstu kvalifikace jeho samotného. Určení:

- autorita je míra toho, nakolik se podřízení (spolupracovníci) ztotožňují s názorem vedoucího, s jeho radami, nařízeními, a snaží se je vyplnit,
- prestiž je mírou uznání schopností, převahy znalostí, zásluh, úspěchů vedoucího a úrovní vlivu těchto faktorů na výkonnost podřízených.

Takže vysoká autorita a prestiž jsou vlastně nástroji efektivního řízení. Autorita dává krizovému manažerovi doplňující možnosti působení na podřízené při plnění extrémních úkolů. Prestiž je též klíčovou silou působení, zejména v intelektuálních a tvořivých kolektivech.

**Třetí skupina** schopností je spojená s komunikativní funkcí. Komunikační síť má dva rozměry – osobnostní a informační. Potřeba optimalizace komunikační sítě, nevyhnutelnost jejího vybudování vyžaduje z hlediska její hospodárnosti a kvality, aby krizový manažer byl schopen stýkat se s lidmi, navazovat kontakty se spolupracovníky, partnery, představiteli jiných organizací a státních orgánů. Sem patří projev, kontrola vlastních emocí. K individuálním kvalitám, podporujícím realizaci této funkce, je mož-

né, kromě výše uvedených doplnit: šarm, životní optimismus, zdrženlivost, vychovanost, atd.

Profesionální schopnosti je možné rozdělit i podle fází životního cyklu organizace. Ve fázi latentního očekávání krize jsou důležité také profesionální kvality jako:

1. schopnost sformulovat (pojmenovat) problém, pochopit jeho obsah, prostudovat jej do hloubky,
2. vytvořit komplex idejí na operativní řešení problému,
3. zorganizovat výzkumný program: pracovní plán, rozpis úkolů, rozpočet,
4. zdůvodnit koncepce důvěryhodnosti a zákonnosti,
5. určit různé cesty vykonání kontroly,
6. interpretovat nepřítomnost adekvátní odpovědi.

To se nedá uskutečnit bez schopnosti vědeckého, inovačního vidění problému.

Další důležitou částí modelu manažera je psychologie osobnosti. Zahrnuje tři charakteristiky: typ osobnosti, temperament a intelektuální úroveň.

- Podle typu osobnosti jsou možné dvě varianty: extrovert (zaměřený na venkovní okolí) a introvert (zaměřený na svůj vnitřní svět). Extrovert je společenský, lehko přijímá všechno nové, ale často opouští započaté bez dokončení. Lidé tohoto typu jsou náchylní na změnu motivů a stimulů činnosti, jsou závislí na mínění okolí, mají altruistické sklony. Introvert je uzavřený, ve svých činech se řídí vlastními názory, a proto je pro okolí často „bílou vránou“. Má dobře vyvinutou intuici: je schopný přesně zhodnotit situaci a proto se s jeho řešeními perspektivně čistých extrovertů nebo introvertů setkáváme jen zřídka. Navzdory tomu by osobnost krizového manažera měla být spíše introvertem.
- Podle temperamentu existují čtyři základní typy:
  - ❖ **Sangvinik** – klidný, vyrovnaný, aktivní s odpovídajícím sebehodnocením, pracovitý. Slabá stránka – neschopnost se rychle vyrovnat s novými podmínkami.
  - ❖ **Flegmatik** – emocionálně stálý, s pomalejší rychlostí myšlení, nižší schopnost sebehodnocení, inertní, na vstup do nového prostředí potřebuje období adaptace,

- ❖ **Cholerik** – emocionálně nestálý, projevující se aktivní mimikou, rychlým tempem myšlení, velice komunikativní, aktivní. Poznávací procesy (vnímání, chápání, paměť) jsou velmi pružné. Má zvýšené sebehodnocení.
- ❖ **Melancholik** – emocionálně citlivý, nestálý, vyznačující se vysokou mírou ostražitosti, v měnících se podmínkách podléhající stresům. Dobře se adaptuje v sociálních situacích. Myšlení je pomalejší. Nároky na sebe si klade zpravidla nižší než jsou jeho reálné možnosti.

Ve skutečnosti převládají smíšené typy temperamentu. Proto může být hodnocení osobnosti podle dané charakteristiky jen podmíněné: může vypovídat jen o náchylnosti k jednomu nebo druhému typu, anebo o převládajících rysech. Je zřejmé, že i člověk s výraznými melancholickými rysy může efektivně řídit krizovou situaci.

- Úroveň intelektu má tři stupně: nízký, střední, vysoký. Je zřejmé, že řešení problémů komplexního charakteru, „probleskujících“ a též vznikajících na rozhraní několika oblastí poznání, předpokládá vysoký stupeň intelektu krizového manažera.

Krizový manažer je osoba, která zosobňuje funkce řízení. Základ jeho činnosti tvoří, kromě klasických, následující funkce:

1. **Strategická** – spočívá v tom, že stanoví na základě analýzy situace a prognóz cílů organizace koordinaci procesu vypracování strategie a sestavení plánu.
2. **Administrativní** – kontrola a hodnocení výsledků, vykonání korektur činnosti, její koordinace podle lhůt, času a zdrojů, vytvoření systému opatření pro motivaci a příkazy.
3. **Expertně inovační** – žádá od krizového manažera trvalé, cílevědomé seznamování se s novinkami v různých sférách ekonomiky, jejich kvalifikované hodnocení a selekci, vytváření podmínek pro jejich bezodkladné zavádění do praxe.
4. **Výchovná** – předpokládá, že se v kolektivu vytvoří příznivé morálně-psychologické klima, podpora tradic, předcházení a řešení vznikajících konfliktů, vytváření standardu konání.
5. **Liderská** – krizový manažer musí být iniciátorem a integrátorem činnosti, usilujícím o to, aby zájmy podřízených a spolupracovníků nebyly v rozporu s cíly organizace. Na tom závisí všeobecné sladění práce a zachování vnitřní jednoty skupiny.

### 3.2 Struktura rolí činnosti manažera krizového řízení

Krizový manažer vystupuje ve své činnosti ve více rolích. Jeho osobnost přitom má vliv na způsob jejich naplnění, ale ne na jejich obsah – podobně jako herec hraje manažer dříve určenou roli, i když ve svém osobním podání.

Role je jen jedním z aspektů celistvého konání. V řízení jsou s pojmem „role“ spojené teorie rolových očekávání (expektace), konfliktů rolí, napětí rolí, meziosobních vztahů. Role je komplexem vzorů konání spojených s plněním určité funkce. Každá role je spojená s rolími jinými. Jejich optimální soulad vytváří ideální model manažera. [5]

Existují různé klasifikace řídicích rolí podle použitých kritérií, charakteru (formy) působení v procesu řízení – například administrativní a mezi osobní (neformální), charakteru vykonávání role – tvořivé nebo neproduktivní, cílového zaměření – přímé nebo zprostředkující, délky jejího vykonávání – krátkodobé nebo stálé atd. Jednou z klasifikací je klasifikace podle funkcí rolí. V ní je možné stanovit čtyři základní skupiny:

- a) organizační, založené na uplatňování subordinačních vztahů, pravomocí a zodpovědnosti v organizaci – vedoucí, diplomat, vůdce, učitel (vychovatel),
- b) infrastrukturní (v krizovém řízení může jít o procesy obnovení platební schopnosti podniku, reorganizace výroby, restrukturalizace systému řízení) – personalista, dodavatel zdrojů atd.,
- c) ekonomické, zabezpečující racionální využití zdrojů a maximálního zisku – novátor, finančník, podnikatel,
- d) informační, určené k přenosu, zpracování, sběr, rozšiřování informací – výzkumník, prognostik a jiné.

Krizový manažer se ve své činnosti setkává s množstvím různorodých situací, v kterých musí vystupovat v konkrétních rolích. Ty jsou spolu nerozlučně spojené, přičemž v konkrétní situaci jedna dominuje.

Každá role má svoje zvláštní přístupy, vyžaduje zodpovídající osobnostní charakteristiky, stanovuje etické hranice. Jako základní (charakteristické – typické) pro krizového manažera je možné vyčlenit následující.

**Vedoucí** – jedna z hlavních rolí představujících jejich komplex v krizovém řízení. V ní krizový manažer řídí podnik, vypracovává jeho strategii (je stratégem), vymezuje hlavní úkoly politiky reorganizace, deleguje pravomoci (je organizátorem). Při tom musí často vystupovat jako expert při vytyčování úloh. Kolektiv podniku nacházejícího se v krizi, je plodnou půdou pro vznik nejrůznějších konfliktů – od výrobních po mezi-osobní. Vedoucí se musí bezpodmínečně účastnit na jejich regulaci, t.j. vystupovat jako arbitr v řešení sporů a odstranění napětí v kolektivu. Základními principy jeho konání v takové situaci jsou zájem o věc a spravedlnost.

**Vůdce** – tato role určuje sociální status krizového manažera. On musí být vůdcem. Ve zkráceném čase (lhůtě), který mu dává zákon, musí dosáhnout přijatelného výsledku, i když nemá podporu celého kolektivu. Proto musí v procesu reorganizace výroby vytvořit sjednocenou skupinu stejně smýšlejících, příznivou morální atmosféru pro každého pracovníka. Integraci cílů nanejvýš naplňuje role vůdce (lídra).

**Vychovatel** - výrazným znakem této role je, že při jejím naplňování musí mít krizový manažer velký potenciál znalostí, mít profesionální kompetentnost. Při odevzdávání příkazů podřízeným musí zároveň vystupovat:

- v roli konzultanta, objasňujícího cíl, úkoly a způsoby jejich řešení,
- v roli kontrolora, kurátora, který reguluje úchytky od správného směřování práce, hodnotí kvantitativní a kvalitativní výsledky.

Jednou ze základních funkcí v řízení je aktivizace činnosti personálu. Aktivizace lídrem je jiná než aktivizace vychovatelem. Jestliže první povzbuzuje kolektiv pomocí všeobecné ideje, druhý se soustřeďuje na činnost konkrétního člověka, zdůrazňujíc jeho význam a výsledky.

**Diplomat** - v této roli plní krizový manažer funkci jak specialisty na styk s veřejností, tak i představitele organizace. První je spjatá se sociálně-psychologickou oblastí činnosti manažera, druhá s vnější činností organizace (reprezentace firmy, uzavírání smluv, vedení rozhovorů). Protože je představitelem, musí často vystupovat jako řečník i publicista. Je „personifikací“ organizace a na jeho schopnosti vystoupit s projevem, poskytnout interview, vést rozhovory s věřiteli v mnohém závisí úspěch pracovních setkání a transakcí, image organizace.

Je třeba poznamenat, že role diplomata je jednou z nejsložitějších pro krizového manažera, která se musí zakládat na součtu zodpovídajících znalostí, např. ze sociální psychologie a mezilidských vztahů. Vždyť před přijetím rozhodnutí se musí vcítit do situace, ohodnotit osobnosti jejích účastníků a teprve potom vypracovat taktiku konání. Činnost krizového manažera je přitom nemyslitelná bez zodpovídajících znalostí práva.

**Podnikatel** - role podnikatele je odlišná od postavení vlastníka, předpokládajíc komplex určitých funkcí. To se dá vyjádřit v následujícím:

- dodavatel zabezpečuje nepřetržité zásobování podniku pro efektivní fungování: materiálními, lidskými, technickými a finančními zdroji.
- marketolog organizuje odbyt hotové produkce. Na to musí poznat konjunkturu trhu, zhodnotit konkurenceschopnost výrobků, určit směry a adresy toků výrobků.
- komerční finančník je spojujícím článkem mezi oběma, zabezpečujíc materiální základ odbytu a dodávek. Hledání investic, získávání investorů je neoddělitelnou částí vnějšího řízení.

**Inovátor** - krizový manažer musí mít bezpodmínečně inovační myšlení. Problémy podniku se často zakládají na zastaralé technologii výroby. Přitom konkurenceschopnost přímo závisí na technickém pokroku. V realizaci projektu překonání krizové situace je v tomto směru důležitá schopnost předvídat a jít do rizika.

**Prognostik** - v současném výzkumu se tato role považuje za velmi důležitou, na kolik se v ní realizuje jedna ze základních funkcí managementu. Význam výzkumů se nesmí nedocenit. Právě díky nim je možné stanovit optimální kombinaci vnitřních možností firmy a vnějších potřeb trhu. Výzkumy jsou potřebné i pro sestavení prognóz důležitých pro stanovení taktiky a strategie organizace. Krizová činnost vyžaduje od manažera analytické schopnosti na rychlé určení příčin negativních jevů, schopnost adekvátně ohodnotit a předvídat důsledky přijatých rozhodnutí.

Informační centrum. Informace má zvláštní místo v systému krizového řízení. Úplnost, přesnost, včasnost, důvěryhodnost informace vnější i vnitřní jsou v krizové situaci rozhodující. Kromě toho má informace v tržové ekonomice ještě jeden aspekt – důvěrnost (utajení), spjatou s ochranou obchodních zájmů firmy. Krizový manažer se skutečně stává určitým klíčovým článkem na křižovatce různých kanálů informačních

toků. V etapě finančně ekonomické analýzy se setkává s obrovským množstvím údajů, které charakterizují parametry činnosti organizace. Výsledky jejich hodnocení a evidence jsou základem pro stanovení strategie překonání krize. Při taktické realizaci rozhodnutí mění informační tok směr – krizový manažer se stává šířitelem informací. Jde o to, aby informace byla odevzdaná v potřebném čase na potřebné místo, aby bylo dosaženo sladění činnosti vlastních jednotek a vnějších struktur.

Z analýzy komplexu rolí krizového manažera vyplývá, že naplnění konkrétní role předpokládá schopnost v rámci každé z nich by měl umět racionálně organizovat činnost různorodou charakterem i obsahem, s ohledem na jejich specifika. Výběrem rolí v konkrétní situaci může krizový manažer vytvořit příznivý základ pro naplnění vytyčených dílů a dosažení výsledků.

V souhrnu je možné stanovit podmínky úspěšné realizace rolí krizového vedoucího:

- 1) Role je třeba chápat jako vzájemně provázané a dynamické. Krizový manažer by měl pochopit, že struktura rolí v jeho činnosti je nediskrétní: role jsou neoddelitelné jedna od druhé a jsou určitou celistvostí. Každá z nich se vyvíjí, trvale se mění, přechází jedna do druhé.
- 2) Strukturu rolí je třeba vytvářet na základě systémového přístupu. V určité situaci dominuje určitá role. Její optimální výběr musí vést k výběru dalších zodpovídajících (komplexu) rolí. Aby se předešlo možným mezerám ve struktuře rolí krizového manažera, je třeba v jeho přípravě uplatnit metody hodnocení a výběru tak, aby prokázal schopnosti uplatnění celého komplexu rolí.

V souladu reálných charakteristik krizového manažera s potřebnými řídicími kvalitami, při respektování racionálního, vyváženého komplexu rolí profesionální činnosti získává model manažera ideální formu.

### **3.3 Inovace**

#### **3.3.1 Inovační proces jako faktor krizového řízení**

Každý sociálně-ekonomický systém může dosáhnout úspěchu své činnosti, jestliže se nachází ve stavu postupného a stálého rozvoje. Rozvoj znamená získání nové kvality,

podmiňující posilnění a stabilitu existence organizace (firmy), její růst. Může jakkoli úspěšně fungovat, ale jestliže není její vedení zaměřené na osvojení si nových technologií umožňujících vyrábět nové druhy produkce nejvyšší kvality s nejmenšími náklady, stojí před rizikem stát se v krátké době konkurence neschopnou. A to znamená zeslabení pozice na odbytových trzích, ztrátu zákazníků a pokles zisku. To všechno může vyvolat vznik krizové situace v organizaci.

Krise ekonomiky krajiny se zesiluje krizí inovační, projevující se výrazným snížením řízení procesů, vytváření a zavádění novinek a v tom, že neexistují zdroje financí, v omezování činnosti tvořivých výzkumných pracovišť. Proto se hledání možných řešení problémů řízení inovačních procesů stává jednou z nejdůležitějších rolí krizového řízení. [6]

Charakter a zvláštnosti rozvoje inovačních procesů přitom neurčuje jen všeobecná ekonomická situace, ale i zákonitosti rozvoje vlastních právě inovační sfěře, jejichž zkoumání se uskutečňuje v rámci teorie novinek od momentu jejího vzniku. Kromě toho je důležitý takový prvek krizového vývoje, jakým je zhodnocení možností efektivního využití světových zkušeností řízení vcelku a inovačních procesů zvláště ve vlastní praxi.

Americký ekonom Edvard Deuming, kterému japonský průmysl vděčí za zrod a celosvětový úspěch, objasnil v knize „Překonání krize“ svůj program řízení korporace v podmínkách tvrdé konkurence, kdy úspěch jedněch vyvolá složité problémy druhých. Jádrem tohoto programu je jím zformulovaných 14 významných principů, k jejichž uplatňování vyzývá vedení korporace. Některé z nich jsou:

- ❖ konejte tak, aby snažení o zdokonalování výrobku nebo služeb bylo trvalé. Vaším konečným cílem je stát se konkurenceschopným a zajistit pracovní místa,
- ❖ stále zdokonalujte systém výroby a služeb, abyste zvyšovali kvalitu a produktivitu a tím nepřetržitě snižovali náklady,
- ❖ vytvořte systém přípravy pracovníků,
- ❖ vytvořte systém efektivního vedení. Cílem kontroly je pomoci lidem lépe pracovat. Kontrola činnosti úředníků je potřebná stejně jako kontrola činnosti dělníků.
- ❖ zaveďte program zvyšování kvalifikace a sebezdokonalování,
- ❖ zajistěte, aby se každý pracovník společnosti zúčastňoval na programu reformy. Reformy jsou záležitostí všech!

Uskutečňování uvedených principů je přímo spjaté s vytvářením efektivního systému inovačního řízení podniku, který mu umožní fungovat s vyhnutím se krizovým situacím a zaujmout vedoucí postavení ve svém oboru.

Důležitou podmínkou chápání cílů a úkolů inovačního rozvoje podniku jsou teoretické znalosti, které napomáhají pochopení struktury inovačního procesu, jehož základem jsou inovační cykly.

Významný vklad do vytváření teorie inovace přinesli ruští vědci. Především N. D. Kondratjev, autor teorie velkých konjunkturálních cyklů. Vlnová teorie Kondratjeva umožnila odborníkům v oblasti řízení zkoumat příčiny úpadku v průmyslu a hledat cesty k překonání krize díky inovační obnově kapitálu. [6]

Současná koncepce teorie inovace zahrnuje také pojem „životní cyklus produkce“ a „životní cyklus technologie výroby“. Za nejvšeobecnější je možné považovat strukturu životního cyklu produkce, zahrnujícího inovační proces.

V počáteční fázi vědecko-výzkumných a zkušebně konstruktérských prací (VVZKP) se vykonávají základní teoretické výzkumy, přípravné práce a projektově-konstruktérské práce. Jejich výsledkem jsou nové poznatky, vědecké ideje, tj. potřebná informace vyšší úrovně. Spolu s tím, že vědecký výzkum se stává teoretickým základem rozvoje výroby se v rozvinutých krajinách přikládá základním teoretickým zkoumáním a objevitelské vědecko-výzkumné práci mimořádná pozornost. Právě ty vytvářejí potenciál poznatků pro inovační činnost, představující intelektuální produkci, jejíž tržní hodnotu je velmi obtížné ocenit.

V praktických (aplikovaných) výzkumech se nové znalosti ztvárňují do nových vzorů techniky a technologie, které prověřují možnost jejich praktického využití. Fáze projektově-konstruktérských prací je závěrečnou etapou výzkumů. Výzkumy se musí dokončit nalezením reálných forem zavedení získaných znalostí, které mohou zabezpečit kvalitativní změny, do výroby. Tento požadavek je možné naplnit prostřednictvím inovací, dovolujících zavést vynálezy do výroby.

V průběhu projektově-konstruktérských a zkušebně technologických prací vzniká nová vědecko-technická informace, zachycená v příslušné dokumentaci. V této etapě se často vytváří první podoba vzoru nové techniky nebo jiné novinky, která je vyjádřením získané informace, její originální ilustrací.

### 3.3.2 Inovační potenciál a jeho úkol v krizovém řízení

Vytváření efektivního systému inovačního řízení je závislé na úrovni inovačního potenciálu podniku – jeho možnostech dosáhnout stanovené inovační cíle. Uskutečnění těchto cílů v globálním měřítku je prostředkem dobytí dostatečně vysokého zisku v dlouhodobé perspektivě, upevnění a potom posílení konkurenčních možností na trhu, řešení krizového problému a všeobecně problému přežití. [6]

Čím vyšší je úroveň inovačního potenciálu podniku, tím úspěšněji se vyvaruje možným krizovým situacím. Inovační potenciál podniku je určený jak technickými tak i řídicími faktory. Jsou to:

- doposud vytvořená úroveň rozvoje výroby,
- stav mechanismu a systému řízení,
- typ a orientace organizační struktury,
- tendence ekonomické a inovační politiky,
- chápání potřeby různorodých změn a připravenost personálu na ně, atd.

Všechny faktory, které určují úroveň inovačního potenciálu, můžeme rozdělit na následující skupiny:

- faktory vlastní inovačnímu procesu jako samostatnému objektu řízení,
- faktory vnitřního prostředí,
- faktory vnějšího prostředí.

**První skupina** je souhrnem vlastních vnitřních možností inovačního procesu jako složitého samostatného systému, které určují její rozvoj. V první řadě je třeba vyzvednout také prvky inovačního procesu, jako stanovení cílů, vypracování inovačních rozhodnutí, projektů a programů.

**Druhá skupina** tvoří možnosti samostatného podniku, které se projevují v různých aspektech jeho finančně-hospodářského stavu, stavu organizační struktury řízení, organizačně technické úrovně komunikačního systému atd. Inovační potenciál podniku je závislý též na velikosti jeho zdrojů jak materiálních, tak informačních a přímo závisí na kvalitě, profesionalismu a rozhodnosti řídicích kádrů. Významně ovlivňují úroveň rozvoje inovačního potenciálu firmy faktory.

### 3.3.3 Faktory působící na vypracování inovací

Jsou uvedené příčiny, ovlivňující a stěžující vypracování inovací v organizaci, jejichž inovační schopnosti jsou dané nejen její velikostí, velikostí kapitálu, rozvojem výrobní základny aj., ale i úrovní vědecko-technického a řídicího potenciálu specialistů. Charakteristickými znaky inovujících se podniků (firem) jsou:

- 1) vytvoření speciální skupiny, která je zodpovědná za nacházení nových idejí,
- 2) hledání různých pramenů informací uvnitř i v okolí firmy touto skupinou,
- 3) využití celé šířky současné praxe stimulace tvořivé aktivity pracovníků,
- 4) povzbuzení a podpora inovační aktivity pracovníků na všech úrovních managementu s pomocí zvláštních rozpočtových výhod,
- 5) povzbuzení přijímání rozhodnutí o výběru a zavedení inovací na kolektivním základě,
- 6) jasná strategie řízení inovací.

Jestliže prvních pět znaků charakterizuje organizační zaměření firmy jako práci s personálem, šestý vyjadřuje nutnost existence jasně zformulované inovační strategie, která na dlouhou dobu vytváří potřebné podmínky pro generování nových idejí.

Inovační strategie je úzce spjatá s principy podnikatelského řízení, vyžaduje od vedoucího schopnosti předvídání, osobní statečnosti a realismu, podnikatelského přístupu, představitivosti, iniciativy a racionálnosti. [3] Důležitou podmínkou řízení složitých systémů je schopnost určit priority. Zodpovědnost za inovační strategii, podmiňující existenci podniku, je na vedoucích. V této souvislosti je úkolem vrcholového managementu najít řídicí potenciál potřebný v konkrétních podmínkách fungování organizace, systematicky sledovat svoje vnitřní „rezervy“ řídicích talentů, určovat rozsah a cíle potřebné řídicí přípravy a vyčlenit odpovídající zdroje.

V literatuře se rozlišují dva základní typy inovační strategie:

- **adaptabilní**, kdy podnik využívá inovaci jako odvetnou reakci na změnu tržových podmínek na zachování svojí pozice na trhu, tj. na přežití,
- **konkurenční**, kdy je inovace použita jako výchozí bod dosáhnutí úspěchu, jako prostředek získání konkurenční převahy.

Adaptabilní strategie je typická soustředěním úsilí na částečné změny, částečné zlepšení existujících produktů, trhů, technologií, často následujících pro danou organizaci

tradičních cest dosáhnout úspěchu. Taková strategie zbavuje organizaci možnosti nalézt a využít nové výrobní a tržové možnosti, najít nové konkurenční přednosti a navíc ji dělá předvídatelnou pro konkurenty. Obvykle tento problém ostře stojí před těmi podniky, které měly velmi pevné pozice ve svém odvětví, ale nedokázaly se zbavit svých navyklých přístupů. V praxi je mnoho příkladů, kdy firma relativně úspěšně fungovala, ale nerozvíjela se. Mezi těmito dvěma procesy vzniká rozpor, který v případě vyostření může vyvolat krizi. Jako příklad může posloužit historie rozvoje takových firem, jako jsou General Motors nebo IBM, které se nedokázaly vyhnout krizi, i když byly jedněmi z nejúspěšnějších. Jedna ze základních příčin krize a možnosti jejího překonání jsou zjištěny v řízení. [1]

Adaptabilní organizace mohou pokračovat v cestě, která je v minulosti přivedla k úspěchu, ale jen do té doby, když konkurenční podmínky jsou relativně statické. Jestliže se tyto podmínky náhle změní, adaptabilní přístup nedává možnost kriticky přehodnotit metody řešení problémů a v tom je jeho nebezpečí.

Konkurenční strategie, založená na tvořivém přístupu, předpokládá, tak řečenou, dvojitou zpětnou vazbu na základě analýzy inovačního prostředí organizace, která se tvoří z faktorů inovačního potenciálu. Tato strategie vyžaduje stálou inovačnost, sebedokonalování organizace cestou trvalého hodnocení a experimentování v oblasti způsobů analýzy a řešení problémů. [6]

Úroveň inovačního potenciálu podniku závisí především na jeho předcházející zkušenosti, na podmínkách fungování jednotek VVZKP, úrovni výroby marketingu. Rozhodujícím faktorem je, jak se zhodnotí zkušenosti z řízení, jaké poučení se vyvozují z minulosti. Odborníci vyčleňují čtyři různé, ale vzájemně propojené úrovně organizační zkušenosti:

- 1) Úroveň vnějšího okolí – podmínky, konkurenti, spotřebitelé atd.
- 2) Úroveň vlastní činnosti organizace (manažera) – inovační strategie, procedury a metody řízení atd.
- 3) Úroveň procesů a metod zjišťování, pojmenování a řešení problémů, které organizaci (manažerům) přináleží, např. kultura, úroveň poznatků, funkční specializace.
- 4) Úroveň organizačního vědomí, které sjednocuje první tři.

Adaptabilní organizace vidí v každém momentu jen jevy stejné úrovně, čímž omezuje svůj rozvoj, mají na zřeteli jen krátkodobý finanční úspěch, ale nezískávají konkurenční převahu.

Organizace, které jsou zaměřené na uplatnění všech úrovní organizačních zkušeností, se vyznačují schopností experimentovat, analyzovat úspěchy a nezdary, vyvozovat závěry z praxe. Na základě jejich činnosti je systémové myšlení, odkrývající možnosti tvořivosti.

Tvořivost má dva důležité aspekty. Jedním je osobní pružnost, tj. změnit vlastní konání pod vlivem reality. Manažeři musí být schopni zřít se zakořeněných návyků a rutiny, rozšiřovat možnosti svého konání, i při vniknutí do neprozkoumaných oblastí. Druhým aspektem je přijetí rizika. Aby měl management tvůrčí charakter, musí být osvobozený od strachu z neúspěchu. V této souvislosti se výsledky činnosti, pozitivně nebo negativně nepovažují za úspěch nebo nezdar, ale za informaci, která je použitelná pro vypracování následujících činností.

Inovační potenciál organizace tedy závisí, kromě kvality VVZKP a technologické úrovně rozvoje, na úrovni organizačního vědomí řídicího personálu.

### **3.3.4 Státní inovační strategie krizového řízení**

Inovační potenciál organizace sestává z faktorů, které vyjadřují hodnotu jejího vnitřního prostředí, charakterizující její konkurenceschopnost a konkurenční přednosti, dále pak z faktorů okolního prostředí, které by měly stanovit přitažlivost inovačního trhu pro organizaci. A zde inovační možnosti, vytvářené organizací vnějším prostředím, v mnohém závisí na inovační politice státu. Obrovské náklady na VVZKP, rizika při jejich vykonávání, potřeba určit prioritní zaměření činnosti, vytvoření infrastruktury pro inovační činnost, koordinace činnosti státního a soukromého sektoru, vypracování nových a přehodnocení existujících zákonodárných norem, které ovlivňují aktivizaci inovačního procesu – to všechno vyžaduje státní garance, financování, organizační a informační pomoc.

Současná situace v ruské inovační sféře se jednoznačně hodnotí jako krizová. Na jedné straně je charakterizována existencí problémů infrastrukturního zabezpečení inovačních procesů s ohledem na novou ekonomickou situaci, na druhé straně neexistencí

mechanismu stimulace vysoké aktivity účastníků inovačních procesů, inovační vnímavosti výrobců, především hlavních odvětví průmyslu, vytvoření trhu inovačních produktů, státní garance stability ve sféře intelektuální práce a výroby. [6]

Inovační krize probíhá v podmínkách všeobecné krize, tj. v podmínkách zásadních změn charakteru výrobních vztahů, změn pracovní motivace, jež posilňuje sociálně-ekonomickou a politickou destabilizaci společnosti. Jediným možným východiskem je strukturální přestavba průmyslové výroby, založená na pokrokových technologiích a smíšených formách vlastnictví.

Zastaralé výrobní síly, velké monopolizované státní podniky – to všechno plodí těžkosti při strukturální přestavbě. Ta musí být nasměrována na zavedení nejmodernější technologie při použití: nových materiálů nahrazujících tradiční (syntetizované metaloplastiky, keramika atp.), pokrokové biotechnologie založené na širokém využití mikroorganismů, agronomie a bioagrokultury, optické technologie (optotroniky), telematiky (elektronická pošta chránící důvěrnosti), mikroelektroniky a vytváření umělého intelektu.

V Rusku se dají úspěchy v tomto směru dosáhnout na úrovni státní krizové inovační politiky, nakolik podniky nejsou schopny samostatně takových změn dosáhnout. Studium zkušeností ekonomicky rozvinutých krajin ve vytváření mechanismu státní regulace vědecko-technického rozvoje je pozitivním faktorem v překonání inovační krize v naší krajině.

Vědecko-technická politika USA je založena na pevné institucionální struktuře. Základními pákami federální vlády ve stimulování VVZKP jsou dva velké mezipřevodní orgány – Americký vědecký fond, koordinující směry základního výzkumu a Americká vědecká rada, zastupující zájmy průmyslu a univerzit ve vědecko-technické politice. Nejdůležitější roli v uskutečňování státních výzkumných programů mají Ministerstvo obrany a Národní úřad pro astronautiku a výzkum kosmického prostoru (NASA). Ostatní ministerstva a státní organizace (Ministerstvo energetiky, Národní institut ochrany zdraví, Národní úřad standardů a jiné) též ovlivňují stimulaci VVSKP, ale jen v rámci odvětvových programů.

Zvláštností americké struktury řízení vědecko-technického pokroku je úzké propojení státu a soukromého podnikání. Důležitý je význam smíšených organizací, financovaných jak ze státních, tak ze soukromých zdrojů. Patří k nim Národní centrum průmyslových výzkumů, Národní akademie věd, Národní technická akademie a Americká asoci-

ace podpory rozvoje vědy, jejichž základní úkol spočívá v hledání cest zvyšování vědecko-technického a průmyslového potenciálu krajiny. Jedním ze směrů uskutečňování tohoto úkolu je efektivní využívání arsenálu poznatků, vynálezů a inovací získaných při naplňování federálních programů a kontraktů a jejich odevzdání k uplatnění v soukromém sektoru. [6]

### 3.4 Technické prostředky

Technické prostředky, které slouží pro řešení krizových situací jsou směřovány zejména do následující oblasti:

1. informační a komunikační technologie pro podporu výzkumu, výuky, výcviku a cvičení, vybavené simulačními prostředky, modelovacími systémy a prostředky pro zajištění interoperability včetně e-learningových a reálných řídicích a monitorovacích systému metodické pomůcky, např. metodické panely, obrazy, video produkty, virtuální zobrazení apod.,
2. výcvikové simulátory, trenažéry a cvičišťe pro simulační výcvik jednotlivých činností občanské i odborné veřejnosti,
3. výcvikové komplexy pro situační výcvik tematických komplexních činností občanské i odborné veřejnosti, jako jsou například záplavy, průmyslové havárie, epidemie, teroristické akce a podobně. [8]

V praxi již slouží otestované a velmi pozitivně hodnocené, programy pro podporu krizového řízení v rozličných krizových situacích :

- **RISKAN-B** slouží jako podpůrný nástroj (kalkulátor) pro analýzu rizik. Je vhodný zejména pro detailní analýzu rizik v oblasti informačních systémů, celých organizací nebo výrobních podniků. Je určen bezpečnostním a krizovým manažerům a pro podporu rozhodování na základě analýzy možných následků. Program RISKAN-B obsahuje seznam hrozeb a aktiv uspořádaně a přehledně pod sebou.
- **EMOFF** odpovídá základní myšlence krizového řízení a to, že příprava na krizové situace není jen problém uzavřeného okruhu lidí, ale je to problém celé společnosti. Systém je přizpůsobován potřebám krizového řízení kraje a jsou do něj zapracovávány komponenty, které jsou pro funkčnost systému nezbytné. Cí-

lem není pouze efektivní práce s daty. Cílem je vytvoření solidního prostředku pro práci v krizovém řízení. Součástí software jsou i kooperativní prostředky se Státním mapovým centrem a výstupy v podobě vyrozumění, varování nebo škod a ztrát.

- **TEREX** program je pro rychlý odhad následků průmyslových havárií, teroristických útoků, ZHN a otravných látek. Program přináší rychlé vyhodnocení situací a zároveň problém názorně graficky interpretuje. Je velmi vhodný pro užití při praktické výuce a cvičení. Program využívá běžných map Google.
- **FRAM2** jeho úkolem je simulace rozhodování a plnění úkolů za nepřítomné nebo nezúčastněné prvky činné v rámci společné mezíresortní přípravy krizového řízení. [8]

### 3.5 Návrh doporučení využití pro PČR

#### Aplikovat v současnosti

- 1) co jsme schopni zařadit okamžitě - informační a komunikační technologie pro podporu výzkumu, výuky, výcviku a cvičení, vybavené simulačními prostředky, modelovacími systémy (RISKAN – B),
  
- 2) co perspektivně v budoucnu (z technických prostředků a inovací)
  - a. informační a komunikační technologie pro podporu výzkumu, výuky, výcviku a cvičení, vybavené simulačními prostředky, modelovacími systémy,
  - b. výcvikové simulátory, trenažéry a cvičiště pro simulační výcvik jednotlivých činností občanské i odborné veřejnosti,
  - c. výcvikové komplexy pro situační výcvik tematických komplexních činností občanské i odborné veřejnosti, jako jsou například záplavy, průmyslové havárie, epidemie, teroristické akce a podobně.

## Využití v přípravě

Inovační strategie, která je úzce spjatá s principy podnikatelského řízení, vyžaduje od vedoucího schopnosti předvídání, osobní statečnosti a realismu, podnikatelského přístupu, představivosti, iniciativy a racionálnosti. Důležitou podmínkou řízení složitých systémů je schopnost určit priority. Zodpovědnost za inovační strategii, podmiňující existenci podniku, je na vedoucích. V této souvislosti je úkolem vrcholového managementu najít řídicí potenciál potřebný v konkrétních podmínkách fungování organizace, systematicky sledovat svoje vnitřní „rezervy“ řídicích talentů, určovat rozsah a cíle potřebné řídicí přípravy a vyčlenit odpovídající zdroje.

Adaptabilní strategie je typická soustředěním úsilí na částečné změny, částečné zlepšení existujících produktů, trhů, technologií, často následujících pro danou organizaci tradičních cest dosáhnutí úspěchu. Taková strategie zbavuje organizaci možnosti nalézt a využít nové výrobní a tržové možnosti, najít nové konkurenční přednosti a navíc ji dělá předvídatelnou pro konkurenty. Obvykle tento problém ostře stojí před těmi podniky, které měly velmi pevné pozice ve svém odvětví, ale nedokázaly se zbavit svých navyklých přístupů.

Konkurenční strategie, založená na tvořivém přístupu, předpokládá, tak řečenou, dvojitou zpětnou vazbu na základě analýzy inovačního prostředí organizace, která se tvoří z faktorů inovačního potenciálu.

## ZÁVĚR

Praktické využití diplomové práce vidím jako pedagogickou pomůcku při přípravě odborníků v oblasti krizového řízení s využitím nových poznatků v řešené oblasti. Dále tato diplomová práce může sloužit jako porovnání v přípravě odborníků v oblasti krizového managementu u ozbrojených složek ČR.

Jedním z dominantních problémů, který ze složitosti zcela evidentně vystupuje, je fenomén rizika, který má tolik podob, kolik tváří a souvislostí má produkční prostředí. Zásadně vystupuje i požadavek se s ním vyrovnávat, naučit se ho, zvládat a řídit ho.

Riziku se proto nelze vyhnout, s rizikem se musíme naučit zacházet. Riziko má negativní ale i (na přijatelné úrovni) pozitivní charakter, patří k životu. Odpor většiny vedoucích pracovníků (manažerů) k negativním skutečnostem je lidsky pochopitelný, ale profesně nepřijatelný. Život ukazuje, jak se (ne)vyplácí názory – „to se u nás stát nemůže“, „nezatěžujte nás zbytečnými problémy“, „všechny náklady do rizikových opatření jsou zbytečnou ekonomickou zátěží“ atd.

Pro pozitivně laděné manažerské prostředí pak informace a znalosti hrají rozhodující roli při dosahování úspěchu. Organizaci je třeba vnímat jako komplexní systém vzájemných souvislostí, jak po produkční a bezpečnostní stránce, tak i po společenské stránce, jako prostředí s živými lidmi. To klade zvýšené nároky na vnímání jevových souvislostí a vyžaduje vyšší citlivost k fungování organizace, tj. jak k jejím šancím, tak i rizikům. Pak je nutno vytvořit a používat nástroj, který by toto vnímání umožňoval a pomohl systém zvládnout.

Současná doba, která je náročná složitostí vazeb všech sfér života společnosti, komplikovaná přemírou často neuspořádaných informací, které je nutno v dosud neobvyklém množství absorbovat ve velmi rychlém sledu, je proto i velmi nepřehledná. Na jedné straně vlivem všech dosažených civilizačních výtěžků je velmi příznivá pro život člověka, na druhé straně, dojde-li k narušení složitých a dlouhých řetězců souvislostí, událostí a jevů, má toto narušení dalekosáhlé důsledky, které mohou vést až ke zhroucení dílčích systémů. Za takové situace pak i průmyslová havárie dříve vnímaná jako ojedinělý, osamělý a prostorově lokalizovaný negativní jev má dnes značně nevypočítatelný charakter, dopad a intenzitu na své fyzické okolí.

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činnos-

tí (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.

V případě krizového managementu se jedná o soubor specifických přístupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události.

Managementem rozumíme řízení se silnou participací lidského činitele. Stejně jako všechny ostatní činnosti – lékařství, konstruování, účetnictví nebo dokonce kopaná – je umění. Přesto mohou manažeři pracovat lépe, jestliže používají systematické znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se doplňují. Zjednodušeně řečeno management je symbiózou vědy a umění. A v případě krizového managementu je symbióza vědy a umění ještě důležitější, protože celý proces řízení probíhá za nestandardních podmínek určitého typu mimořádné události.

## RESUMÉ

Práce Biologicko-psychologické a sociální aspekty krizového řízení analyzuje světové trendy v oblasti managementu a krizového řízení se zaměřením na biologicko-psychologické a sociální aspekty při přípravě krizového managementu.

Úvodem práce je analýza biologicko-psychologických a sociálních aspektů managementu, kde je věnován prostor teorii řízení. Druhá kapitola se věnuje aplikaci biologicko-psychologických a sociálních aspektů v krizových situacích. Třetí kapitola je zaměřená na požadavky a přípravu krizových manažerů, inovace a návrh pro využití u PČR.

## **ANOTACE**

Bc. Vít Brázdil, Biologicko-psychologické a sociální aspekty krizového řízení. Diplomová práce. Brno: Fakulta humanitních studií univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 69 str. Diplomové práce popisuje a analyzuje nový světový trend v oblasti managementu – biologicko-psychologické a sociální aspekty řízení se zvláštním zaměřením na problematiku krizového řízení. Svým obsahem se zabývá možností aplikace těchto trendů v podmínkách krizového řízení realizovaného v ČR. Závěrečná část práce na základě analýzou stanovených a zdůvodněných trendů zpracovává přípravu krizového managementu pro moderní řízení organizací a systematického provádění všech manažerských funkcí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, krizový management, krize, riziko, řízení, mimořádná událost, systém, ohrožení.

## **ANNOTATION**

Vít Brázdil, B.A. Biologicalm-psychological and social aspects of crisis management. Diploma thesis. Brno: Faculty of humanistic studies of Thomas Bata university in Zlín , 2009, 69 p. The diploma thesis describes and analyzes a new Word trend in the field of management-biologically-psychological and social aspects of management with special focus on the problems of crisis management. The thesis disscusses the possibility of application of the above trends in the field of crisis management in the Czech Republic. The final part of the thesis concentrates on preparation of crisis management for modern operation of organizations and systematic implementation and pursuing all managerial tasksbased on trends found and reasoned by analysis.

## **KEYWORDS**

Management, crisis management, crisis, risk, emergency, systém, hazard

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GRABOVSKIJ, P. G.: *Riski v sovremennom menedžmente*, M.:Alans, 1994
- [2] <http://www.tsoft.cz>
- [3] JEGORŠIN, A. P.: *Upravlenije personalom*, N. Novgorod. NIMB, 1997.
- [4] KRČ, M., KURINIA, S. a kol.: *Ekonomická bezpečnost země střední velikosti*, Vojenská akademi v Brně, Brno 2000, ISBN 80-85960-17-6
- [5] KOPOTKOV, E. M.: *Koncepcija menežmenta*, M.: DeKa, 1996.
- [6] LUNEV, V. L. *Taktika i strategija upravlenija firmoj*, M.ZAO „Finpress“, 1997
- [7] OLEJ,V.-PETR,P.: *Expertní a znalostní systémy v managementu*. Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-688-5
- [8] ODEHNAL,L.: *Formy a metody přípravy veřejné správy pro krizové řízení*. Diplomová práce 2008, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky
- [9] PROCHÁZKOVÁ, D-ŘÍHA, J.: *Krizové řízení*. MV-GŘHZS ČR, 2004. ISBN 80-86640-30-2
- [10] REJDOVAN, J.: *Úvod do risk managementu a teorie konfliktů*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1992,
- [11] *Sborník 2. mezinárodní konference, Krizový management*, Vojenská akademie v Brně, 1. vydání, Brno 2004, ISBN 80-85960-71-0
- [12] SLANÝ, A. a kolektiv, *Vývoj institucionálního rámce fungování české ekonomiky a vstup do EU*, Masarykova univerzita v Brně, Brno 2004, ISBN 80-210-3325-8
- [13] ŠREDER, G. A.: *Viest' v súlade so situáciou*: Per. S nem. M.:AO „Interexpert“, 1994
- [14] *Upravlenije investicionnym projektom: Opyt IBM: per. s angl.* M.:INFRA-M, 1996
- [15] VESNIN, V. P., *Osnovy managementu: Kurs lekcij*, M.: Znanije, 1996.
- [16] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: *Management*. Praha: Management Press, 2001.
- [17] W. E. STEAD : *Management pro malou planetu*. Praha: G plus G, 1998.
- [18] ZEMAN, P,,: *Česká bezpečnostní terminologie, Výklad základních pojmů*, Vojenská akademi v Brně, Brno 2003