

Vysoká škola CEVRO Institut

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Jiří Kolek

Praha 2019

Vysoká škola CEVRO Institut

Katedra bezpečnostních studií

Specifika oddělující krizový
management od obecného
hospodářského managementu

Bc. Jiří Kolek

Studijní program: Bezpečnostní studia

Studijní obor: Bezpečnostní studia

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Štěpán

Diplomová práce

Praha 2019

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a uvedl v ní všechny použité prameny a zdroje a v textu řádně vyznačil jejich použití.

V Praze dne 14.4. 2019

Bc. Jiří Kolek

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Miroslavu Štěpánovi za cenné rady a návrhy pro moji diplomovou práci, především za jeho ochotu a konzultace. Dále bych rád poděkoval paní RNDr. Ing. Lence Cimbálikové, Ph.D., MBA, která mě přivedla k managementu.

Resumé

Diplomová práce se zabývá objasněním vztahu mezi krizovým managementem a obecným hospodářským managementem. Práce se zaměřuje na specifika, která tyto dva obory managementu odlišují v oblasti řízení organizace ve veřejném i soukromém sektoru. Tato problematika bude analyzovaná na základě odborné literatury a současných poznatků. Cílem je identifikovat společné prvky a odlišné prvky krizového a hospodářského managementu. Přínosem této práce je bližší pohled na problematiku, neboť management je obecně velmi abstraktním oborem a jeho jednotlivé obory se silně prolínají.

Resumé

The thesis deals with the clarification of the relationship between Emergency management and Common economic management. The work focuses on the specifics that distinguish these two fields of management. In terms of organizational management as well as in the public sector and the private sector. This issue will be analyzed on the basis of professional literature and current knowledge. The aim is to identify common elements and different elements of Emergency and Economic management. The benefit of this thesis is a closer look at the issue, given that management is generally a very abstract field and its individual fields are closely intertwined.

Bibliografická citace

KOLEK, Jiří. *Specifika oddělující krizový management od obecného hospodářského managementu* (magisterská práce). Praha: CEVRO Institut, z. ú., 2019. 101 s. Vedoucí práce Ing. Miroslav Štěpán.

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2 PROCESY ŘÍZENÍ A CÍLE	9
2.1 PLÁNOVÁNÍ	14
2.2 ORGANIZOVÁNÍ	15
2.3 ROZHODOVÁNÍ.....	17
2.4 KOMUNIKACE.....	19
2.5 KONTROLA	21
2.6 HOSPODÁŘSKÝ MANAGEMENT.....	22
2.7 KRIZOVÝ MANAGEMENT	27
2.7.1 <i>Riziko</i>	31
2.7.2 <i>Hrozba</i>	34
2.7.3 <i>Krize</i>	39
2.7.4 <i>Krizový management v soukromém podniku</i>	43
2.7.5 <i>Krizový management ve veřejné správě</i>	44
3 PRAKTICKÁ ČÁST	49
3.1 CÍLE PRÁCE	49
3.2 OBECNÉ ROZDÍLY MEZI HOSPODÁŘSKÝM MANAGEMENTEM A KRIZOVÝM MANAGEMENTEM	51
3.3 SPECIFICKÉ ODLIŠNOSTI KM A HM.....	59
3.3.1 <i>Plánování</i>	59
3.3.2 <i>Organizování</i>	63
3.3.3 <i>Rozhodování</i>	66
3.3.4 <i>Komunikace</i>	69
3.3.5 <i>Kontrola</i>	72
3.4 ODLIŠNOSTI V RÁMCI SOUKROMÉHO A VEŘEJNÉHO SEKTORU	75
4 ZÁVĚR.....	77
5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	84
7 SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ A TABULEK	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

Úvod

Každý z nás je do jisté míry ekonomickým subjektem a hospodaří s individuální množinou hodnot, kterou lze vyjádřit. V racionálním pojetí by hospodaření mělo směřovat k efektivnímu zajištění konkrétních potřeb každého samostatného jedince. O organizacích lze tvrdit to stejné, ať už patří do soukromého nebo veřejného sektoru.

V reálném prostředí je vždy nezbytné zorganizovat množinu entit, které směřují k předem určenému cíli. Komplexnost moderní společnosti ani nic jiného nedovoluje. Při běžné lidské činnosti je třeba vždy něco zařídit, naplánovat nebo vyjednat, popřípadě vše dohromady plus další aktivity. Stejně tak má každý z nás zkušenost se zažitím krize a jejím překonáváním, neboť krize patří k vývojovému procesu vypořádání se s riziky a hrozbami a od nepaměti patří k všednímu životu. I když si to často neuvědomujeme, máme v západní společnosti mnohem větší komfort, než měli římscí císařové, a to díky zdrojům, které je moderní společnost schopná generovat s větším či menším úspěchem. Tuto schopnost musíme chránit před nejrůznějšími hrozbami.

Vztah obecného hospodářského managementu a krizového managementu můžeme opsat obecnou definicí pojmu podnikatel. Jedná se o osobu, která hospodaří se svými prostředky na vlastní odpovědnost za účelem profitu. Výše uvedené nám napovídá, že ekonomická činnost není bez rizika, které může a často přináší krizové stavy. Ty mohou mít za následek i reálný zánik osoby, ať už fyzické či právní. Cílem této práce je identifikovat a blíže rozebrat specifika, která separují hospodářský management od krizového managementu.

Nikde jsem nenašel studii, která by srovnávala schopnost generovat zisk a schopnost předcházet negativním jevům. Na první pohled se může zdát, že jde o jednoznačné a logické činnosti, ale zkušenost ukazuje, že mnoho lidí na vedoucích pozicích nedokáže hospodařit, nebo se vyrovnat s prostředím krize a pokračovat v řízení organizace. Na následujících stranách se pokusím dokázat, jak důležité je pro manažera osvojit si nejen hospodářský, ale i krizový management.

1 Teoretická část

2 Procesy řízení a cíle

Pojem management má původ v americké angličtině ve slovním spojení *to manage* – řídit, vést, spravovat. *To manage* má kořeny ve francouzském *ménagement*, jenž má původ v latinském slově *manus* – ruka. Uvedená slova nám naznačují obsah termínu.

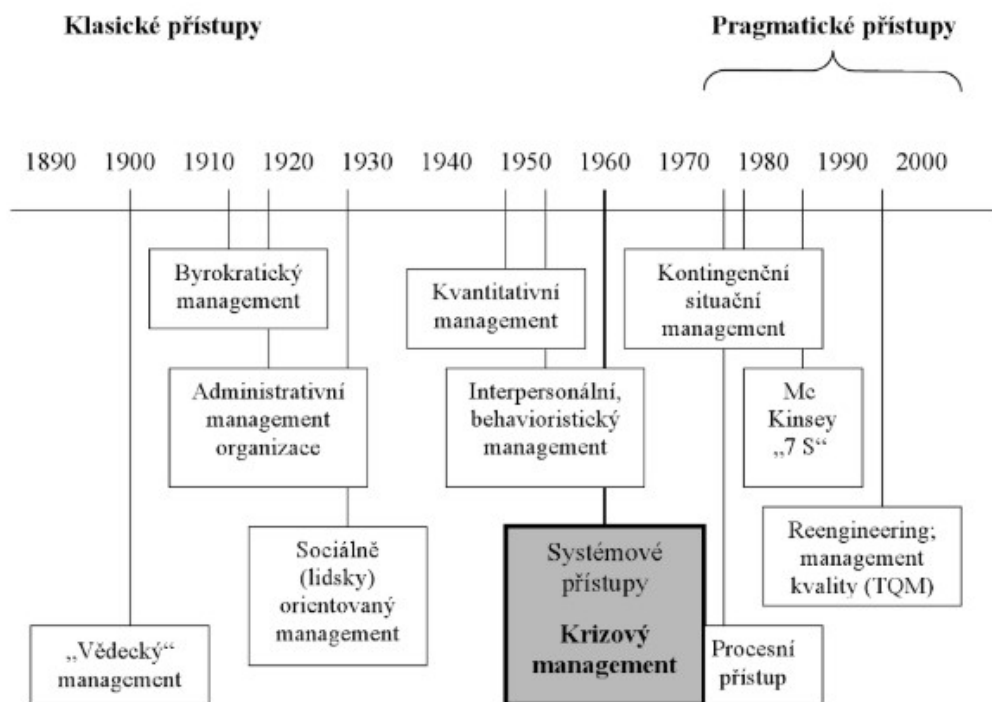
Drtivá většina toho, co představuje moderní management, nebylo vynalezeno na přelomu 19. a 20. století. Většinu toho si již osvojili naši předkové ve starověku, ne-li v pravěku. Ovšem až Henri Fayol (1841-1925) poprvé popsal základní manažerské funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola). Řízení se stalo kritickou podmínkou pro fungování složitější společnosti. (Cejthamr, 2010). Ještě dávno před Henrim Taylorem, Henrim Fayolem a Maxem Weberem sepsal italský politický teoretik Niccollo Machiavelli (1469–1527) své nejslavnější dílo *Il Principe* (česky Vladař), v němž popisuje mechanismy fungování moci (autority) a definuje zásady pragmatické politiky. S jistou dávkou nadhledu, můžeme mluvit o jedné z prvních nadčasových manažerských příruček. A jdeme-li ještě dále do minulosti, čínský generál Sun-c' (asi 543-495 př. n. l.) sepsal legendární traktát „*Vojenská strategie rodiny Sun*“ neboli Umění války. I zde můžeme mluvit o nadčasových myšlenkách vojenského managementu a formování určitých zákonitostí při řízení. Nalezli bychom mnoho dalších historických děl, o kterých můžeme tvrdit, že se zabývaly managementem. Samotný fakt existence monumentálních staveb, jako je Velká čínská zeď nebo Pyramidy v Gíze jsou důkazem o tom, že si lidé mistrně osvojili manažerské disciplíny dávno před jejich odborným popsáním.

Jednotlivé definice managementu jsou rozličné a nejednoznačné. „*V současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“. Na straně jedné se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsahovou náplň, na straně druhé však přispívají k značné nejednotnosti a různé interpretaci, co máme pod slovem „management“ chápat.*“ (Vodáček, 2005, s. 27).

Za zakladatele (vědeckého) managementu je obecně považován Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Někdy je označován, jako „otec vědeckého řízení“. Taylorovu práci a myšlenky lze shrnout do snahy maximalizovat výstupy a minimalizovat vstupy. Jeho stěžejní dílo *The Principles of Scientific Management* bylo jedním ze základů klasické školy řízení. Další významnou postavou je Taylorův současník Henri Fayol (1841-1925). Fayol

rozpoznal pět hlavních funkcí managementu: předvídání, organizování, přikazování, komunikování a koordinování. Jeho dílo *Administration industrielle et générale* (česky Obecný průmyslový management) je založeno na osobních zkušenostech manažera. Dále si zaslouží pozornost Max Weber (1864-1920) jeden z klíčových představitelů sociologie a jeho dílo *Wirtschaft und Gesellschaft* (česky Ekonomie a společnost). Weber se zabýval teorií byrokracie – metody racionálního řízení a organizace velkých organizací.

Schéma č. 1. Vývoj managementu



Zdroj: Antušák, Základy teorie krizového managementu, 2016, s. 32

Výše uvedené schéma zobrazuje vývoj managementu. Stojí za povšimnutí, že se z časového hlediska jedná o mladý vědecký obor, který za pouhých 100 let narostl do jednoho ze stavebních kamenů chodu lidské společnosti.

Samostatně stojící slovo management je homonymum zahrnující širokou škálu významů. Na základě rozličných definic můžeme rozpoznat tři základní významy:

- **Vedení lidí.** V této oblasti je význam primárně vnímám, jako řízení lidí a jejich činností. *Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných).* (Pale in Šejderová 2008, s. 10). V kontextu řízení lidí management chápeme, jako skupinu řídících pracovníků, kteří

mají za úkol realizovat definované cíle prostřednictvím dalších pracovníků. Nemusí se přísně vzato jednat vždy o podřízené. Například při projektovém řízení. Z hlediska řízení lidí je *Management proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.* (Kootz, Weihrich in Šajderová 2008, s. 16).

- **Specifické funkce a činnosti vedoucích pracovníků.** V této skupině je význam kladen na činnosti, které provádějí samotní manažeři. Což je *„Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“* (Armstrong 2008, s. 16). Základními činnostmi reprezentovanými managementem v tomto smyslu jsou *procesy systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.* (Aldaga in Bělohávek 2001, s. 24). Uvedené plánování, organizování, vedení se v praxi sestává z širokého souboru racionálních činností. Sledujících konkrétní účel a jsou děleny dle dalších disciplín a podstaty účelu organizace nebo osoby, která je přímo vykonává.
- **Předmět studia a jeho účel.** Poslední skupina reprezentuje management, jako vědní disciplínu. *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak nejlépe dosáhnout cílů.“* (Robbins in Šajderová 2008, s. 10). Buchta uvádí: *„Management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity.“* (Buchta 2005, s. 10). Lze se setkat s názorem, že management je objeven v praxi a popisován v laboratoři.

Mnoho praktikujících manažerů management povyšuje na umění. Zvláště v praxi je často patrné, že zabývat se managementem není pro každého. Bez ohledu na jeho odbornou přípravu. Můžeme se setkat se skvělými teoretiky, kteří by si v praxi těžko poradili. V reálném managementu je seriózně místo pro naprosto neuchopitelné jevy. Jakými jsou například charisma, intuice, impulzivní chování atd.

Životně důležitým prvkem je v manažerské praxi výsledek. Důvod proč vykonávat jakoukoliv činnost. Pro reálný management je cíl naprosto klíčový. Racionálně je jakékoliv jednání zbytečné, pokud nevede k zamýšlenému výsledku. Výsledek je nejčastěji vyjádřen cílem, který je vždy definován jedincem, popřípadě skupinou jedinců. Pohnutkou ke snaze

dosáhnout libovolný komplexnější cíl je motivace, vycházející z potřeb. Bedrnová uvádí: „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 362). Složitost vyspělejší lidské společnosti determinuje komplexnost činností a postupů. A zároveň zastiňuje fakt, že jakákoliv popsitelná entita managementu vychází z lidských motivů dosáhnout zamýšleného výsledku. „*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali.*“ (Armstrong, 2002, s. 219). Takto můžeme v plné šíři vystihnout samotný smysl managementu obecně. Vízdal uvádí: „*každý jedinec přirozeně směřuje k naplnění svého potenciálu (k sebeaktualizaci), k tomu je však nutné, aby byly alespoň částečně uspokojeny vývojově nižší potřeby; do vyšších úrovní potřeb se lze tedy přesunout po alespoň částečném uspokojení potřeb, které jsou na nižší úrovni*“. (Vízdal 2008, s. 113). V tomto v podstatě nalézáme nejzákladnější paradigma managementu samotného. Lidskou potřebu uspokojovat stále složitěji dosažitelné potřeby. Vezmeme-li v úvahu okamžik, kdy začali první lidé spolupracovat a organizovat se, uvědomíme si, že praktický management je možná nejstarším oborem, kterým se lidský druh stále zabývá v každodenním životě.

Řízením organizace se zabývá management ve smyslu skupiny osob, které mají mandát k řízení organizace. Skvělou definici managementu organizace – manažery nabízí Drucker: „*Management je orgán institucí, tedy orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon*“ (Drucker in Antušák, 2018, s. 10).

Řízením v organizaci se rozumí všechny aktivity, které vykonávají vedoucí pracovníci na všech úrovních:

- Strategické aktivity vrcholového managementu,
- taktické aktivity středního managementu,
- operativní aktivity liniového managementu (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997).

Na účinnost či neúčinnost řízení má vliv nastavení organizační struktury s rozličeně delegovanými kompetencemi a odpovědnostmi na jednotlivé pracovníky na

různých úrovních. Na základě míry přenesení kompetencí je možné rozeznat, zda je organizace řízená vlastníkem nebo najatým managementem, nebo zda se jedná o kombinaci podniku řízeného vlastníkem a managementem (Wöheh, 2007). „*Nositeli kompetencí byli původně vlastníci společnosti, kteří byli zároveň manažery. Jejich přenosem na profesionální manažery však dochází ke vzniku správních orgánů jako jakýchsi dohlížitelů, zda je s majetkem vlastníků nakládáno s ohledem na dosahování cílů organizace. Lze tedy říci, že „správa společnosti zahrnuje procesy, struktury a vztahy, s jejichž pomocí správni vlastník dohlíží na činnost svých najatých manažerů.*“ (Malý, Theodor, Peklo, 2002, s. 9). V případě soukromé společnosti je zisk nejčastějším zájmem vlastníka, a tím pádem cílem organizace (firmy). V případě veřejného sektoru je cílem organizací poskytovat veřejné služby. Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti. Cílem veřejné správy je udržovat pozitivní chod státu a kontinuální růst prosperity společnosti. Z hospodářského hlediska je úkolem státu distribuovat veřejné služby v maximální možné kvalitě s minimem nákladů.

Pro dosahování cílů organizace je životně důležité zvládnutí základních procesů uvnitř i vně organizace. „*Už Henri Fayol, francouzský neoklasický ekonom, ve svých pracích ukazuje, že každá z manažerských činností se skládá z pěti základních společných aktivit, které jsou následně využity s různou intenzitou v závislosti na dané povaze práce. Fayol se projevil jako průkopník v této oblasti, a na základě jeho vypracované teorie mnoho dalších autorů rozvinulo či zaměnilo funkce v rámci procesu řízení*“ (Thomson, 2007, s. 18).

Do procesu řízení jsou primárně zahrnuty tyto činnosti:

- Plánování,
- rozhodování,
- organizování,
- komunikace,
- kontrola.

2.1 Plánování

Plánování je základem veškeré smysluplné činnosti a jeho smyslem je připravit budoucí jednání s určitou sousledností a návaznostmi. „*Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.*“ (Bělohávek, 2001, s. 97). Bylo by obrovskou chybou veškeré rozhodnutí činit ad hoc, i když i to je nezbytná schopnost v reálných situacích. Plány mají zpravidla časový horizont a dělí se na skupiny problematik. Rozlišujeme plánování na:

- Krátkodobé či operativní (do jednoho roku),
- střednědobé – taktické (v rozpětí jednoho roku až dvou let),
- dlouhodobé strategické plány (nad tři roky).

Plány se dělí též podle oblasti řízení: výrobní plány, plány zdrojových toků, personální plánování, finanční plány, marketingové plány atd.

Plánování můžeme dělit na: celkové, souhrnné a individuální, jednoznačné a alternativní, rozvojové (Mládková, 2009, s. 33).

Při plánování musíme jasně znát cíle organizace nebo programu a zároveň sledovat strategii organizace. V tvorbě reálného plánu je klíčová komunikace, ale o té bude řeč později. Armstrong zmiňuje osm plánovacích činností:

- Předvídání – jaký typ práce má být proveden, jakým způsobem, kdy a kým. Jakým způsobem se může v procesech změnit pracovní zatížení a objem prací, jak je vysoká pravděpodobnost, že výsledek práce bude pozdržen, jaké faktory mohou změnit priority, činnosti či objem práce.
- Programování – sestavování harmonogramu, rozhodnutí o pořadí dílčích činností a událostí nezbytných k dosažení výsledků.
- Vybavení pracovníků – jedná se o stanovení, jaké pracovníky bude manažer potřebovat k dosažení cílů, jaké množství. Zvažuje rovněž možnost přesčasové práce a zařazení dočasných pracovníků.
- Stanovování standardů – týkají se postupů, procesů, času, kvality, nákladů a jiných aspektů práce.

Stanovené cíle by měly být tzv. SMART:

- Specific (specifické na úrovni kvality, objemu a času),
- measurable (měřitelné – jaký je progres),
- agreed (akceptovatelné),
- realistic (reálné – dosažitelné s dostupnými zdroji),
- trackable (termínované – časově určené limity dosažení).
- Plánování postupů – rozhodnutí o postupech užitých k provedení práce, vydefinování nezbytných postupů a procedur.
- Plánování zdrojů – rozhodnutí o tom, jaké zdroje budou nezbytné k výkonu konkrétních činností, k jakým dojde akvizicím. Zajištění toho, aby bylo vše ve správný čas na potřebném místě a ve správné kvalitě a množství.
- Plánování vybavení – rozhodování o potřebném zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru.
- Příprava rozpočtu – vyčíslení zdrojů a jejich nákladnost (Armstrong, 2009, s. 51).

2.2 Organizování

Dalším klíčovým prvkem je organizování, které je přímo provázané s rozhodováním. Stručně řečeno organizování můžeme popsat, jako uvedení věcí v řád, který nás dovede k zamýšlenému cíli. Cílem organizování je uspořádání zdrojů, procesů, činnosti, legislativních podmínek (na ty je důležité nezapomenout) a dalších důležitých prvků do systému. Klíčové je při organizování uspořádat organizační strukturu a vymezit pravomoci a kompetence. „*Pokud přistupujeme k organizování z formálního hlediska, jeví se jako vhodná činnost popsat danou organizační strukturu v určeném podniku. Taková struktura se skládá z úseků, pracovišť, oddělení, což znázorňuje určitou hierarchii, dělbu úkolů, spolupráci nebo integraci*“ (Štěpaník, 2010, s. 45).

K organizování dochází ve všech strukturách, dokonce i takzvané garážové firmy jsou organizovány, i když jejich procesy a kompetence mohou působit nahodile a mohou být tvořeny ad hoc. Základními metodami organizace jsou:

- Dělbba práce,
- vytváření organizačních jednotek.
- Vytváření organizačních struktur – dochází k hierarchickému uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovníky v rámci organizace. Hovoříme o vztazích nadřízený – podřízený. Formální i neformální organizační struktury jsou druhem sociální sítě (Management Mania, ©2016).

Dle typů a velikosti, rozlišujeme: funkcionální organizační strukturu, liniiovou organizační strukturu, maticovou organizační strukturu a štábně-liniiovou organizační strukturu.

- Vytváření pravomocí a zodpovědností,
- delegování (dělbba kompetencí),
- stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení,
- koordinace činností (Management Mania, ©2016).

Základní prvky a logika procesu organizování:

- Specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů, rozpětí řízení,
- dělbba kompetencí.

Cílem organizování je nalézt optimální specializaci pracovníka a využití technologie v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu plnění cílů jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje náročnější koordinaci.

Nejčastějším způsobem koordinace je pověření jednotlivce činností tak, že disponuje potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů. Mimo jiné ve vedení skupiny vytváří předpoklady pro dosažení stanoveného cíle. Je označován za nadřízeného a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízení.

Ke zefektivnění koordinace napomáhá seskupování pracovníků do skupin a vytváření organizačních útvarů. Kritéria pro vytváření organizačních útvarů jsou rozličná a manažer musí volit jednotlivá kritéria nebo jejich kombinace tak, aby koordinace byla co nejvíce optimální.

K nedůležitějším kritériím patří:

- Specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní procesy a funkce,
- čas např. směny
- produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku nebo specializací,
- zákazník – seskupování podle skupin zákazníků,
- místo – pracovníci jsou seskupeni podle místa pracoviště, regionu, státu.

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt optimum k zajištění potřebné koordinace. Kritérií je samozřejmě mnohem více. Především v závislosti na odvětví a povaze organizace.

2.3 Rozhodování

Rozhodování je jednou z esencí manažerské práce. Rozhodování zasahuje do všech manažerských funkcí. „*V rozhodovacím procesu dochází k rozhodnutí mezi minimálně dvěma možnostmi, podstatou je tak princip optimální volby. K tomu, aby nedocházelo k nahodilému rozhodování, je důležité, aby manažeři byli znalí pravidel a kritérií rozhodování. A aby jim bylo poskytnuto maximální množství relevantních informací.*“ (Mládková, 2009, s. 104).

Rozhodování zásadně ovlivňuje fungování a prosperitu organizací. Nekompetentní rozhodování může znamenat jednu z nejvýznamnějších příčin manažerského neúspěchu. Veber popisuje rozhodování, jako proces volby mezi nejméně dvěma různými variantami (Veber, 2009, s. 80). J. Fotr a kol. dodává, že po posouzení všech možností dochází k výběru té nejvhodnější. V případě, že neexistuje více než jedna možnost, nejedná o rozhodování (Fotr, Švecová a kol., 2010 s. 17). K rozhodování dochází prakticky neustále na všech úrovních řízení. Rozhodování Stýblo dělí do následujících etap:

- Správná identifikace problému a jeho popis,
- správná identifikace překážek a okolností,
- řešení problému,
- sledování realizace, opatření k řešení problému (Stýblo, 2008, s. 17).

Na rozhodování lze pohlížet, jako na multidimenzionální proces. Mezi jednu z těchto rovin patří podstata. Rozhodování se pojí se snahou o co nejefektivnější a nejvýhodnější řešení. Dochází k analýze hodnot, cílů, zdrojů v čase a prostoru. Rozhodování, které je založeno na racionalitě, se projevuje promyšlením, kalkulací, systematičností a odůvodňováním. Zároveň je výsledek vždy nejistý, protože nelze poznat a vyhodnotit všechny subjektivní i objektivní okolnosti. Vzhledem k tomu, že nemůžeme znát veškeré informace. Z praxe víme, že absolutní jistota výsledku neexistuje. Z tohoto důvodu je rozhodování pravděpodobně nejnáročnější oblastí managementu v reálném životě.

Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizací a má dvě stránky:

- Stránku meritorní – věcnou a obsahovou,
- stránku formálně logickou – procedurální.

Meritorní stránka odráží specifika jednotlivých procesů rozhodování – jejich typů. V závislosti na obsahu náplně se vzájemně liší rozhodování:

- O výrobním programu,
- o kapitálových investicích,
- o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii,
- o organizačním uspořádání firmy,
- o vytvoření společného podniku,
- o výběru pracovníků na určitá místa atd.

Každý typ rozhodovacího procesu má své vlastní specifické charakteristiky, které jsou zdrojem odlišností procesů. Jednotlivé procesy jsou též předmětem zájmu různých disciplín, např.:

- Rozhodování o marketingové strategii je součástí marketingu,
- rozhodování o kapitálových investicích je předmětem studia finančního managementu,
- rozhodovací procesy spojené s výběrem pracovníků studuje personalistika atd.

To, co jednotlivé rozhodovací procesy spojuje, je rámcový postup (procedura řešení) odvíjející se od:

- Identifikace problému,
- vyjasňování příčin,
- cílů řešení,
- vyhodnocení variantních řešení,
- volbu varianty určení k realizaci.

Spojovacím článkem je uplatnění konkrétních metod a nástrojů podporujících řešení problémů.

2.4 Komunikace

Další nezbytnou podmínkou úspěšného chodu organizace nebo projektu je komunikace. Komunikace má mnoho forem a podob, ať už se jedná o nosič komunikované informace nebo okolnosti sdílení informací.

Veber uvádí, že bychom se při komunikaci měli držet: jednoduchosti, přehlednosti, výstižnosti a podnětnosti. Veber dále rozlišuje tři hlavní roviny sdělování. Jsou jimi verbální sdělení (Přitom nejde o pouhá slova, ale o celé věty. Slovo správně zasazené do kontextu umožní pochopit širší problematiku. Do této kategorie řadíme psanou a mluvenou formu projevu.).

Neverbální komunikace má velké množství složek: postoj, tón hlasu, pohled, artikulace, grafický design, symboliku atd. Důležité je všítat si celku, než každé složky zvlášť (Veber, 2009, s. 183).

Z důvodu, aby komunikace probíhala správně a jednoznačně by měly být, dle Mlákové jednoznačně zajištěny následující podmínky:

- Odesílatele (subjektu) a příjemce (objektu) komunikace
- informace,
- přenosového kanálu (médiu),
- podmínek pro její přenos (Mlácová, 2009, s. 130).

Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat = přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát. Jedná se o činnosti:

- Sdělování, předávání určité informace,
- naslouchání, přijímání informace.

Sdělování rozlišujeme do tří rovin sdělování:

- Verbální sdělování – vyjádřit informaci a zajistit co nejpřesnější pochopení adresáta. Jde o slovo mluvené i psané.
- Neverbální vyjadřování – má řadu složek (mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky komunikace a její změny, pohledy, tón řeči – hlasitost, rychlost, artikulace, modulace hlasu, ale také úprava zevnějšku. V rovině organizace sem patří konkrétní grafická úprava, logo firmy, signály apod. Význam nemá jen jednotlivý prvek mimoslovního vyjádření sám o sobě, ale je důležité si všimnout celku a kombinací.
- Činy – je nutné reflektovat chování a jednání sdělovacího v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy. Především na základě zkušenosti a norem organizace.

Naslouchání rozlišujeme také tři roviny. Příjemce naslouchá nejen sluchem, ale také zrakem a emocionální stránkou.

- Naslouchání sluchem – slyšet a rozumět se učíme od malička. Učíme se na základě kontextu porozumět významu jednotlivých slov, protože každé slovo, které slyšíme nemá pouze jeden význam. V praxi to znamená, chceme-li si být jisti správným pochopením, zeptáme se, zda náš výklad je správný. Na druhé straně – nesmíme podobné otázky chápat, jako známku nedostatečné úrovně našeho partnera v komunikaci.

- Nasloucháme též očima – jde o protipól neverbálního vyjadřování, které sluchem nepostihneme. Z postojů a pohybů můžeme usoudit, zda se náš partner v komunikaci vůči nám není v konfliktu s verbálním sdělováním a neverbálním sdělováním.

Naslouchání prostřednictvím emocí – nebo také snaha uvědomit si souvislosti, naslouchání tomu, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet. Musíme dokázat objevit to, co se náš partner v diskusi snaží zakrýt použitými slovy, mimoslovními projevy a činy.

2.5 Kontrola

Kontrola se zaměřuje na sledování aktivit a má za účel garantovat, že dojde ke shodě zadání s výsledky (cílem). Díky kontrole máme rovněž možnost úprav a případného vstupu do procesů. Hlavním smyslem kontroly je ujistění se, že celkový vývoj se ubírá zamýšleným způsobem k vytýčenému cíli.

Kontrola je vnitřní, k níž dochází na základě pracovníků uvnitř společnosti. Mohou to být pracovníci speciálně určení ke kontrole nebo nadřízení pracovníci. Kontrola podřízených pracovníků je jedním ze smyslu postavení vedoucího pracovníka. Opakem vnitřní kontroly je vnější kontrola. K té může dojít na základě smluvních požadavků, pokud se společnost zaváže k umožnění kontroly externímu subjektu. K externí kontrole dochází rovněž i ze zákonných požadavků (Veber, 2009, s. 136).

V oblasti veřejné správy můžeme hovořit o kontrole z úřední povinnosti a kontrole samotnými občany. V této oblasti je nepřehledné množství legislativních úprav. V prostředí privátních organizací má kontrola zpravidla rentabilní smysl. V oblasti veřejného sektoru je zájmů mnohem více. Enviromentální problematika je dobrým příkladem.

V rámci průběhu naplňování činnosti rozlišujeme mezi třemi druhy kontroly:

- Preventivní kontrola – dochází k ní proto, aby bylo možné předvídat eventuální problémy, které mohou nastat. Tím, že je dokáže vedoucí pracovník předvídat, můžeme eliminovat jejich dopad.
- Průběžná kontrola – dochází k ní během procesů a plnění úkolů. Průběžné kontroly se řadí k nejpoužívanějším kontrolním mechanismům.

- Zpětná kontrola – v privátních organizacích se s ní setkáváme nejčastěji, dochází k ní po dokončení aktivity. Její nevýhodou je však nutnost čekat až do ukončení všech aktivit a zpětná úprava již není možná. Zpětná kontrola je v podstatě vyhodnocením.

Nezbytné parametry kontroly jsou: získávání a výběr podstatných informací pro kontrolu. Notifikace správnosti informací, vyhodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy pro řídicí subjekt. (Robbins, DeCenzo, 2008, s. 419)

2.6 Hospodářský management

Pro snadnější pochopení je účelné organizaci (podnik) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a prostředky mající věcnou povahu. Prvky jsou vzájemně propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vztahy a vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolním prostředím skrze sítě vstupů a výstupů (lze nazvat transakcemi), které omezují jeho autonomii jednání a ovlivňuje jeho závislosti na okolním prostředí (Poštvář, Chládková, 2009).

Vnitřní podmínky organizace lze v obecné rovině rozdělit na dvě skupiny:

- Tvrdé prvky – představují hmotné a hmatatelné entity, jako jsou výrobky či služby, technologické vybavení a jeho uspořádání včetně logistiky, zásoby výrobních faktorů, organizační a byrokratické struktury, distribuční kanály, data a objekty atd.
- Měkké prvky – reprezentují nehmotné akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace (korporátní kultura). Jde tedy o jednání jedinců a celkově organizace na různé podněty a impulzy (Veber, 2009).

Primárním úkolem managementu je trvalá snaha o zajištění permanentní životaschopnosti a samotné existence organizace. Na základě aktivního přístupu k vyrovnávání vnějšího a vnitřního prostředí organizace (Poštvář, Erbes, 2008)

Pojem hospodářský management se v české literatuře a oborovém prostředí paradoxně neužívá. V anglosaských zdrojích je Economic management definován, jako: „*Řízení zdrojů, financí, příjmu a výdajů společnosti, podniku a podobně.*“ (Collins Dictionary, ©2019). Zde se vrátíme k původnímu významu slova samotného. Čili zpravování rovná se hospodaření. Zde se dostáváme k jednomu z obecných významů ekonomiky ve smyslu hospodaření:

„Ekonomické činnosti, jako jsou plánování, organizace, výroba, prodej či investice.“ Nebo také: *„Hospodaření určitého subjektu.“* (Collins Dictionary, ©2019)

Hospodářský management je v podstatě nejrozšířenější aplikací managementu v praxi. Principiálně se jedná o správu konkrétních a vyčíslitelných hodnot za konkrétním cílem. Nejčastěji se jedná o klasickou formu podnikání nebo správu veřejného majetku a institucí. Hospodářský management v podstatě zahrnuje všechny neteoretické disciplíny managementu a praktickou práci manažerů. Také zahrnuje většinu specializovaných oborů managementu.

Nejzákladnějším předpokladem je existence množiny zdrojů, které jsou racionálně vynakládány za účelem získání konkrétní hodnoty. Organizace se vyznačuje komplexním souborem postupů a procesů, které jsou realizovány jednotlivci mezi, kterými panuje hierarchie.

„Pojem organizace se v praxi používá pro označení organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí. Vzájemné vztahy v organizaci je třeba řídit a organizovat. Organizace je charakterizována těmito znaky:

- *Vymezení vůči okolnímu prostředí,*
- *vymezení organizační struktury,*
- *dělb práce v rámci organizační struktury (viz organizování),*
- *respektování pravomocí a odpovědností plynoucích z organizační struktury,*
- *spolupráce a koordinace činností (viz organizování) na společném cíli“* (Management Mania, ©2016).

Existují různé druhy organizací, které jsou buď organizovanou sociální skupinou, nebo jsou založeny na právních základech a mají statut právnické osoby. Ty mají vždy vlastníka (či vlastnickou strukturu). Veškeré organizace mají také manažery, jejichž odpovědností je řízení organizace v souladu s představou vlastníků. V případě státních organizací se jedná o zřizovatele. Organizacemi jsou:

- Vládní organizace,
- mezinárodní organizace,

- neziskové organizace,
- politické strany,
- územní samosprávné celky,
- ozbrojené složky,
- zájmové společnosti,
- kluby,
- asociace,
- sdružení,
- profesní sdružení.

„Ne náhodou je původ slova organizace shodný se slovem organizmus (původní řecké slovo οργανον – organon). Kromě jazykového spojení jde také o spojení významové. V obou případech se jedná o celek, jehož jednotlivé části jsou uzpůsobeny k určeným funkcím tak, aby uspokojily společný cíl“ (Management Mania, ©2016).

„Podnik je v ekonomii a právu definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnikem se tedy rozumí určitý celek sloužící k podnikatelské činnosti v rámci jednoho podnikatelského subjektu“ (Management Mania, ©2016).

Kritické faktory úspěchu

Je klíčové specifikovat určité cíle a parametry, jak jich dosáhnout, popřípadě stanovit, za jakých podmínek cíle dosáhneme. K tomu slouží faktory, které se obecně nazývají kritické faktory úspěchu (dále KFÚ), používá se běžně anglická zkratka CSF.

Jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu a je výrazně analogický Paretovu pravidlu či pravidlu úzkého hrdla (Managementmania.com., dostupné z <https://managementmania.com/cs/kriticke-factory-uspechu>)

Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80 / 20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v běžném životě lidí i organizací. V řízení organizací začal aplikovat Paretovo pravidlo Joseph M. Juran, který jej také navrhl pojmenovat po Vilfredu Paretovi.

Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, například následovně:

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků,
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku,
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. ve výrobě.

Obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: *20 % příčin způsobuje 80 % výsledků*. Díky Paretovu pravidlu se lze v mnoha případech rozhodování, řízení či plánování, soustředit především na kritických 20 %, které způsobují 80 % možných efektů efektu. Řízení je tak vykonáváno s největším efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech – jakmile se ho naučíte používat nebo spíše vnímat věci kolem sebe s využitím Paretova pravidla, stává se velmi mocným pomocníkem při soustředění se na podstatné věci ovlivňující vaši efektivnost či rozhodování (Management Mania, ©2016).

Úzké hrdlo (Bottleneck) je v určitém ohledu limitujícím a rizikovým prvkem systému.

Pravidlo úzkého hrdla se používá v systémové analýze a můžeme si ho představit analogicky k toku vody v potrubí, který je jen tak rychlý, jak rychlý je tok vody v nejužším místě potrubí.

Ve výrobním či procesním pojetí pravidlo říká, že výrobní či jiný proces (řetězec) je tak rychlý, jak rychlá je jeho nejpomalejší část, nebo také článek řetězu (Management Mania, ©2016).

V souladu s pojetím CSF je plně postačující vymezit a vybrat pouze ty fenomény (faktory), které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru či plánu. Díky tomu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců jevů.

Analýza kritických faktorů úspěchu se používá ve všech situacích, kde je třeba umět pojmenovat klíčové faktory, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak. Jde o univerzální analýzu, která je širší svého využití podobná například SWOT analýze.

Dále jsou uvedeny některé typické modely kritických faktorů úspěchu:

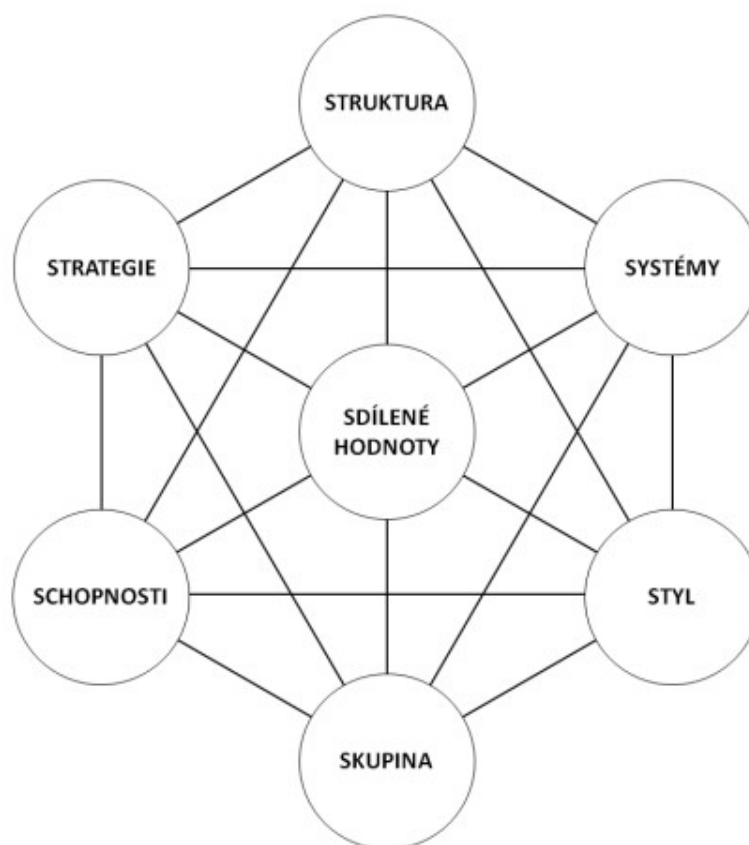
- Leavittův diamant (Leavitt's Diamond),
- McKinsey 7S,
- MIT 90's,
- organizační architektura (Organizational Architecture).

McKinsey 7S

Jedná se o analytickou techniku, která je používána pro hodnocení kritických faktorů organizace, je používána zejména v podnicích. Američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman, Jr. ze společnosti McKinsey & Company navrhli koncem 70. let sedmi prvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty:

- Skupina – cíleně orientované společenství lidí,
- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení,
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,
- schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování,
- struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií (Management Mania, ©2016).

Schéma č. 2 Zobrazení vztahů mezi 7 S



Zdroj: (Management Mania, ©2016).

Zde vidíme základní vztahy mezi entitami uvnitř organizace. Blíže je komplexnost vztahů specifikována v praktické části.

2.7 Krizový management

Anglosaská odborná literatura užívá termín *Crisis management*. Tento termín je užíváný v souvislosti s krizemi spojenými s vojenskými krizemi. Krizový management v nevojenské oblasti je označován termínem *Emergency management*.

Krizový management neboli krizové řízení je speciální manažerská disciplína, která se zaměřuje na řízení organizace (nebo projektu apod.) v případě krize, na přípravu krizové situace a prevenci takových situací. Pokud se již organizace ocitne v krizové situaci, řídí se krizovým plánem. Jak bylo uvedeno výše, jedná se o systémový přístup.

„Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů postižených krizí o eliminaci jejich následků

a vyvedení zasaženého objektu na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Jedná se především o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do stabilní polohy, a pak do vzestupného směru. Lékaři o tomto stavu vývoje hovoří, že stav pacienta byl stabilizován.“ (Zuzák a Konigová, 209, s. 25)

Obdobně jako u klasického managementu existuje mnoho definic krizového managementu. Záleží na přístupu, profesním úhlu pohledu nebo škole managementu. Tak např. se hovoří, že krizový management je:

- Soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných manažery k zajištění fungování subjektu za podmínek působení negativních vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu.
- Nástroj v rukách manažerů, který jim v procese rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému managementu.
- Specifická forma managementu, kterou manažeři užívají v případě, kdy na zvládnutí krizové situace nestačí jejich běžné kompetence a běžné prostředky (Antušák, 2018, s. 25).

Dle Hálek jsou zmínky o krizovém managementu „*Již v roce 1925, a to v General Motors*“ (Hálek, 2008, s. 15). Podle Antušáka byl termín krizový management poprvé použit v době karibské krize prezidentem J. F. Kennedym v roce 1962. Později byl tento termín využíván v terminologii NATO po celou dobu studené války pro řešení různých krizových situací zejména vojenského charakteru. „*Z hlediska vývoje byl průlomový rok 1991, kdy se rozpadla Varšavská smlouva a NATO (Severoatlantická vojenská aliance) vyhlásilo novou strategickou koncepci vycházející z Deklarace o míru a spolupráci*“ (Zapletalová, 2012, s. 18). Od té doby se proces zvládnání krizí „*Týká celého kontinua latentních i reálných vojenských i nevojenských hrozeb a ohrožení*“ (Antušák, 2009, s. 39).

Antušákův názor je, že bylo určitým bodem zvratu ve vývoji krizového managementu 11. září 2001, kdy došlo k sérii teroristických útoků v USA. Následně vyhlásil demokratický svět v čele s USA válku terorismu. Byla přijata bezpečnostní opatření k ochraně obyvatel proti případným biologickým, radioaktivním nebo chemickým útokům, která jsou stále aktuální.

Samotný krizový management byl pojmenován v 60. letech minulého století. Bylo to období, kdy se začaly využívat informační technologie a „*člověk se stal částí vyšší generace*

(počítačový taylorismus)“ (Hálek, 2008, s. 15). Zhruba po roce 1962 se krizový management vyčlenil jako samostatný obor managementu.

V širším kontextu krizový management představuje „*Ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaný v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému věcně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krize (formou prevence a korekce krizových situací ve spojitosti s účinnou protikrizovou intervencí) nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize.*“ (Antušák, Kopecký, 2003 s. 19.).

„*Z funkčního hlediska je management definován jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. Krizový management je univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.*“ (Hálek, 2008 s. 54).

Dle zákona č. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, krizovým managementem se rozumí: „*Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.*“

V krizových situacích se mění celkový režim řízení organizace. Krizoví manažeři mají větší pravomoc a je od nich zpravidla vyžadováno rychlé rozhodování. V krizových situacích nebo časovém úseku se často mění též organizační struktura a interní pravidla.

Pro krizový management se v anglicky mluvících zemích užívá také termín „*Change management*“. Z toho vyplývá, že situace organizace vyžaduje změnu, většinou změnu radikální a zásadní, tedy i viditelnou, kterou tedy musí v organizaci i v jejím bezprostředním okolí všichni dostatečně zaznamenat (Karásek in Dvořák, 2018).

Celý proces krizového managementu je založen na řadě vzájemně propojených činností, kterým říkáme základní funkce krizového managementu. Jde o funkce prevence, korekce, protikrizové (krizové) intervence, redukce a obnovy. (Antušák, 2018 s. 28)

- **Prevence** spočívá v zajištění organizace a příprav organizace (firmy, úřadu, obce, státu). Na provádění činností majících za účel zabránit eskalaci hrozeb v krizové situaci. K redukci způsobení škodlivých a ničivých faktorů na organizaci. Je prováděná v celém kontinuu krizového prostředí.
- **Korekce** má za cíl přijímat takové rozhodnutí (politické, správní, hospodářské a další rozhodnutí, tvorbu takových právních, ekonomických, sociálních norem), které tvoří předpoklady a podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení různých krizových situací. Je prováděná v celém kontinuu krizového prostředí.
- **Protikrizová** intervence obsahuje aktivní opatření, která vedou k zamezení vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci. Je součástí obou úrovní krizového managementu. Provádí se v období eskalace hrozeb a v post-krizovém období, dokud úroveň disharmonie systému neklesne pod mez vyrovnanosti systému (přijatelnou úroveň rizika).
- **Redukce** spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy. Využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů k redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a minimalizaci doby trvání krize. Uplatňuje se v období krize a v post-krizové periodě.
- **Obnova** má za cíl likvidaci následků škodlivých a ničivých faktorů krize. Zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů uvedením systému do nového (bezpečnějšího) běžného stavu. Realizuje se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového (bezpečnějšího) běžného stavu (Antušák, 2018).

Optimalizace rozhodování v krizovém řízení je podmíněná nejen metodami, nástroji a postupy kvantitativního managementu, ale i úrovní informační podpory, protože informace (pokud možno úplná, včasná, srozumitelná a s dobou vypovídací schopností) snižuje míru rizika rozhodování. Úroveň informační podpory rozhoduje o efektivitě uplatnění administrativního modelu rozhodování, který vychází z toho, že manažer:

- Disponuje omezeným rozsahem informací,
- na základě zjednodušeného obrazu světa má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy,
- vzhledem k omezenému poznání (ale i omezenému času) nestanovuje všechny varianty vedoucí k dosažení cíle, ani všechny jejich důsledky,
- vzhledem k předchozímu nevolí optimální variantu, ale variantu dostatečně dobrou pro zadaná kritéria, která zabezpečuje přiměřený (dostatečný) užitek (jedná se o tzv. princip satisfakce).

Jde o přístup, který vychází z omezení času, disponibilních zdrojů (informačních, věcných, finančních), schopností a dovedností v rozhodování, což jsou i limitující faktory především pro rozhodování v krizovém řízení. K tomu ještě přistupují determinanty rozhodování, kterými jsou v krizovém řízení především faktor času a možnost fatálních dopadů špatného rozhodnutí, vedoucích až ke stresovým situacím v rozhodování. Proto je nezbytné zabývat se i úrovní, metodami a nástroji zkvalitnění informační podpory pro minimalizaci rizik v rozhodování krizového manažera (Kopecký, 2013, s. 32–36).

2.7.1 Riziko

Slovo má původ v italštině ve slově „*risico*“, které vyjadřuje „*vystavení se nepříznivým událostem a vysokou pravděpodobnost nezdaru*“. (Smejkal, Rais, 2013, s. 90) Smejkal s Raisem povahu rizika vyjadřují více způsoby. Například jako: pravděpodobnost vzniku ztráty,

- Odchýlení skutečnosti od očekávaných výsledků,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- obecně jako jakoukoliv možnost nezdaru (Smejkal, Rais, 2013, s.78).

Riziko je odvozenou kvantitativní veličinou náhodné povahy, vyjadřující pravděpodobnost předem stanové míry poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu. (Hálek, 2007). S největší pravděpodobností nenalezneme lidskou činnost nebo konání, které by v sobě neneslo riziko. To je způsobeno tím, že nejsme schopni poznat veškeré skutečnosti a faktory, kterými jsme ovlivňováni. Odchylka od plánovaného výsledku, může být pozitivní

(například dosažení vyššího zisku, nižších nákladů). V negativním případě naopak působí ztrátu, nevýhodný kontrakt apod.

Další z možných členění rizik je na:

- Objektivní rizika – jsou spojena s takovými událostmi, které nemůže subjekt svými rozhodnutími ovlivnit a s těžší je předvídá (např. živelné katastrofy, změny klimatu atd.).
- Subjektivní rizika – je možné je při rozhodovacím procesu ovlivnit a do jisté míry jejich velikost očekávat.

Riziko a nejistota, které pramení z dynamického prostředí a je součástí našeho každodenního konání. Proto také riziko a nejistota patří k významným aspektům při rozhodování. Zejména při samotném rozhodovacím procesu. Zvláště v krizovém řízení, které probíhá zpravidla v chaotických podmínkách a dopady rizik mohou mít fatální následky na dosahování cílů nebo i na existenci samotných subjektů (územních samosprávných celků, hospodářských organizací atd.) a procesů. Při rozhodování za zvýšeného rizika a nejistot se krizový manažer nikdy nevyhne riziku volby chybné varianty postupu či řešení. Míra podstupování rizika v rozhodování je úměrná tomu, zda má krizový manažer k riziku averzi, neutrální postoj, nebo sklon k riziku či impulzivnímu rozhodování. Podle toho pak také krizový manažer koná. Zpravidla úspěšnost závisí na zkušenostech a znalostech krizového manažera, jeho osobnostní charakteristice, na povaze problémů, který má řešit a na míře rizika zvolené rizikové varianty. Podstupování většího rizika přináší větší profit, ale v případě neúspěchu to může mít i fatální důsledky na subjekt. Proto je extrémně nutné zajistit maximum dostupných informací. Součástí přípravy na krizové scénáře je kladen důraz na přípravu krizových manažerů.

Dle Raise (2007) jsou nejvýznamnější příčiny podnikových krizí tyto:

- Špatné financování společnosti (vysoké úroky, vysoký podíl úvěrování, nebo naopak nedostatečné úvěrové zdroje),
- zvolení chybné strategie podniku,
- absence či neznalost strategického řízení,

- neschopnost managementu (vystavování podniku přílišnému riziku, přílišný optimismus,
- chyby řízení financí (cash-flow),
- platební neschopnost obchodních partnerů,
- chyby v řízení marketingových aktivit,
- rizika vyplývající z nedostatečné konkurenceschopnosti produktů,
- chybné investice,
- vysoké náklady (režie, nízká produktivita, přezaměstnanost),
- pozdní rozpoznání signálu možného vzniku krizové situace a nedostatečná reakce na tyto projevy.

Pro praktickou práci s riziky je třeba rizika vyhodnotit. V reálném světě neexistuje činnost, která by v sobě nenesla určité riziko. Za další platí, že rizika mají rozličnou pravděpodobnost od minimální po téměř jistou. Z tohoto důvodu je vhodné rizika promítnout do matice.

Tabulka č. 1 Matice pro vyhodnocení rizik

Velikost dopadu		Frekvence výskytu				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řidká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda: E extrémně velké riziko
 V velké riziko
 M malé riziko
 N nevýznamné riziko

Zdroj: Zuzák a Konigová, (2009): *Krizové řízení podniku*, s. 47

Každá organizace by měla proto vypracovávat krizové scénáře a plány, které slouží právě pro včasnou identifikaci rizik a zajistí tak určitou míru připravenosti na období krize.

Krizové scénáře a plány se připravují na základě matice rizik, která je východiskem analýzy rizik. Rizika jsou v matici rizik posuzována podle velikosti dopadu a frekvence výskytu, viz tabulka. Výsledky analýzy rizik se logicky promítají do nákladů organizace a mají vliv na množství a cenu zdrojů vložených do aktivit organizace.

2.7.2 Hrozba

Hrozba je objektivně existující definovatelný subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou nahodilé povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu. (Hálek, 2007)

Rizika můžeme rozdělit do několika kategorií. Jedná se o rizika průmyslová a komerční. Do těchto rizik patří výrobní riziko, sociální problémy, nákupy zásob. Riziko v oblasti informatiky, distribuce a jiné.

Dalším typem rizika je riziko ekonomické neboli finanční. Do této kategorie spadá riziko návratnosti, likvidity a také rizika mikroekonomická a makroekonomická. Dále existuje kategorie rizik mezinárodní, kam můžeme zařadit riziko při realizaci vývozu, riziko politické, riziko teritoriální a jiné. Existuje také mnoho velmi specifických typů rizik, mezi něž patří například inovační riziko, riziko v pojištění, manažerské riziko atd. V současné manažerské literatuře existuje mnoho metod a doporučení, jak rizika snižovat. Obvykle se jedná o postupy, které se zaměřují na:

- Vyloučení příčin vzniku rizika,
- snížení výskytu rizika (snížení frekvence v rámci uvažovaného časového období),
- snížení nepříznivých důsledků rizika (snížení ztrát či jiných negativních dopadů) (Antušák, 2005).

Způsoby, jak snížit riziko jsou dle Antušáka:

- Pojištění proti riziku, a to formou smluvního vztahu s podnikatelskými subjekty, které takové služby poskytují.
- Přenos rizika na další subjekty, jako jsou například dodavatelé či odběratelé obecně. Zlepšení informačního zajištění předpokládaných krizových operací.

- Vytváření přiměřených a rozložených zásob a rezerv. Tedy rozložení rizika na co nejširší základnu.
- Větší záměnnost zařízení a možnosti substituce zdrojů pro výrobní, obslužné a logistické procesy.

Promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně orgánů krizového managementu, přípravu krizové infrastruktury a infrastruktury systému hospodářských opatření pro krizový stav (Antušák, 2005).

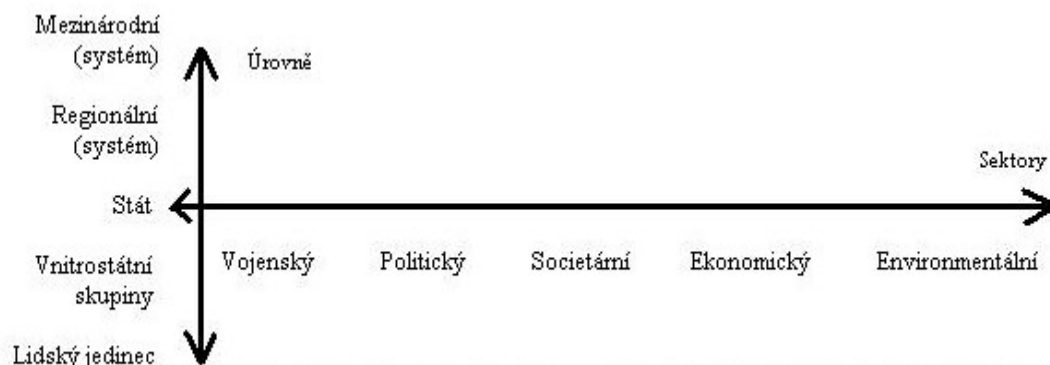
Koncepce Hrozby dle kodaňské školy

Pojetí hrozeb v tomto gardu spadá do problematiky bezpečnostních studií více než do managementu. Nicméně v praktické rovině je šikovné aplikovat obecné poznatky kodaňské školy i do reálného prostředí managementu, a to především sektorové rozdělení hrozb viz níže.

Počátkem 90. let se v oblasti výzkumu bezpečnosti začínají prosazovat členové při Kodaňském institutu pro výzkum míru (COPRI) tzv. kodaňská škola. Naproti konzervativnímu přístupu, který převládal bezpečnostním studiím v období studené války, kodaňská škola prosazuje širší koncept bezpečnosti. Širší pojetí analýzy kodaňské školy bezpečnostních studií spočívá:

- V rozšíření bezpečnostní analýzy o další oblasti zdroje hrozeb, které rozdělují do kategorií nazývaných jako sektory. Krom tradičního vojenského sektoru pak identifikují další čtyři klíčové nevojenské sektory: politický, ekonomický, environmentální a sociální sektor bezpečnosti.
- Na druhé straně pak zvyšují počet relevantních jednotek, které se mohou stát předmětem bezpečnostní analýzy.

Schéma č. 3 Kombinace vertikální a horizontální roviny Kodaňské školy



Zdroj: Vlastní úprava dle Cabadová in Waisová, 2004.

Výše uvedené schéma ilustruje sektorové rozdělení pojetí bezpečnosti. Vertikálně jsou uvedené referenční objekty. Tedy entity o jejichž bezpečnost se jedná. Na horizontální přímce jsou uvedeny kategorie hrozeb podle prostředí.

V podání kodaňské školy již není jediným možným objektem ohrožení stát, ale celá řada dalších nestátních jednotek, které se pohybují na škále od jedince po mezinárodní systém jako celek. Navzdory tomuto rozšíření si stát i nadále v mezinárodních vztazích zachovává primární postavení.

Vědci kodaňské skupiny svůj výzkum o přístupu k bezpečnostním otázkám stavějí na teorii rozdělení potenciálních hrozeb entit na sektory, konkrétně 5 sektorů: vojenský, politický, společenský, ekonomický a environmentální. Vnímání hrozeb v rámci sektorů začalo sílit v druhé polovině studené války a v současné době je všeobecně přijímaný fakt takový, že určitý objekt (v mezinárodních vztazích se povětšinou bavíme o státech) lze rozhodně ohrozit i jiným způsobem než jen pouhou fyzickou (vojenskou) agresí. Je ovšem důležité, aby všechny sektory byly na sebe v analýze bezpečnosti napojeny, aby bylo možné výzkum realizovat tak, aby bylo na sebe možné najít společný prvek řešení. (Buzan, Wæver, de Wilde, 2005, s. 14-18).

Vojenský sektor

Vojenský bezpečnostní sektor je nejcharakterističtějším pojmem pro výraz bezpečnost. Je významem schopnosti subjektu (povětšinou státu) bránit či odradit přímé vojenské agrese. Zahrnuje schopnost státu vykonávat politická rozhodnutí o použití vojenské síly za účelem

zabezpečení státu a stát je tedy nejvýznamnějším, i když ne jediným, referenčním objektem, který se sám podílí na využívání vojenských složek jakožto způsobu sekuritizace. Podle autorů se vnější bezpečnost (vojenské hledisko) týká „*Dvouúrovňového vzájemného působení útočných/obránných schopností státu a jak státy vnímají úmysly ostatních.*“ (Buzan, Waever and de Wilde 2005, s. 59-83).

Politický sektor

Politický sektor sekuritizace se primárně zabývá otázkou zabezpečení organizační stability společenského řádu. Zabývá se nevojenskými hrozbami pocházejícími od jiných politických subjektů, než jsou státy. Díky tomu, že se tímto způsobem dají sekuritizovat již konkrétní osoby a tudíž „*Bezpečnost lidských bytostí se v tomto sektoru dostává do popředí.*“ Na pomezí s politickým sektorem, který se soustřeďuje na hrozby proti základním hodnotám, suverenitě nebo teritoriální integritě státu, stojí terorismus. Dalšími příklady tohoto sektoru mohou být diktátorské režimy či porušování lidských práv (Buzan, Waever and de Wilde 2005, s. 163-184).

Societární sektor

Přestože je společenská bezpečnost v úzkém propojení s bezpečností politickou, k protínání společných hranic dochází spíše výjimečně. Společenský sektor se zabývá otázkami bezpečnosti sociálních skupin, integrace a identity jako takové. Tyto faktory jsou z hlediska mezinárodní bezpečnosti stěžejní pro porozumění a stabilitu uvnitř společnosti. Představitelé kodaňské školy se zabývají konkrétními tématy sekuritizačních hrozeb jako jsou migrace, úbytek obyvatelstva a horizontální a vertikální soupeření. (Buzan, Waever and de Wilde 2005, s. 138-139).

Ekonomický sektor

V souvislosti s globalizací získává svůj význam i ekonomický sektor, který zahrnuje takové jevy, které mohou mít vliv na moc, identitu nebo obranyschopnost státu. Takovými jsou například ekonomické krize nebo úmyslné uvalení embarg či sankcí. Ekonomická bezpečnost ve významu mezinárodních vztahů je schopnost státu řídit svou politiku národního hospodářství žádoucím způsobem adaptabilním na prostředí, ve kterém působí. Dnes, kdy existuje velká ekonomická provázanost světa je hospodářské zabezpečení pravděpodobně stejně důležitou součástí národní bezpečnosti jako bezpečnost vojenská. Podle Buzana ekonomická bezpečnost zahrnuje přístup ke zdrojům finančním prostředkům trhů, bez nich nelze udržet přijatelnou životní úroveň a dostatečnou státní moc. (Buzan, Waever and de Wilde 2005, s. 111-136).

Enviromentální sektor

Aktivní zájem o rozšíření zabezpečení států do úrovně environmentální ochrany se začal projevovat v roce 1972 na konferenci OSN o životním prostředí. Přesto většině států trvalo, než byla pochopena důležitost tohoto sektoru. Po výbuchu jaderné elektrárny Černobyl na Ukrajině se pozice tohoto sektoru začala utvrzovat a posléze byla definována jako princip zachování lokální a celoplanetární biosféry coby základního podpůrného systému, na němž závisí existence všech dalších lidských forem. Environmentální oblast lze rozdělit do dvou podoblastí. Jednak ohrožení civilizace přírodními katastrofami, a jednak negativní změna životního prostředí vlivem lidské činnosti. Příklady jsou zmenšující se biodiverzita a rozpad ekosystémů, nerovná distribuce potravin a energetických surovin, klimatická změna, dezertifikace nebo odlesňování (Buzan, Waever and de Wilde 2005, s. 85-109).

2.7.3 Krize

Termín krize má svůj původ ve starořeckém *krino*, které v češtině znamená rozhodovat se či měřit mezi dvěma opačnými možnostmi (například zisk – ztráta, výhra – prohra, právo – bezpráví). Z tohoto významu slova vzniklo slovo *krisis*, které znamenalo rozhodnout moment zřetelné nerovnováhy, nesnáze, bod obratu.

„I když se slovo krize používá velice často, není jednotně chápáno ani odbornou, ani laickou veřejností, pojem krize není také jednotně definován. Krize se může dotýkat jakéhokoliv subjektu bez ohledu na jeho velikosti (jedinec, organizace, politická strana, společnost atd.) a proto je jak krize, tak i její příčiny a řešení v zájmu psychologů, ekonomů, sociologů atd.“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 18).

V 20. století se termín krize začal užívat ve spojení s životem člověka. *„Krizí je míněn stav, ve kterém jedinec čelí značným životním překážkám, které lze těžko překonat běžnými postupy řešení problému. Uvedenou definici podporuje i možné ujednocení pojmů z rozdílných jazyků do slova vyjadřujících určitou pohromu. Toto označení evokuje událost, která je nad rámec každodenních negativních a nebezpečných situací a entit.“* (Hálek, 2008 s. 32).

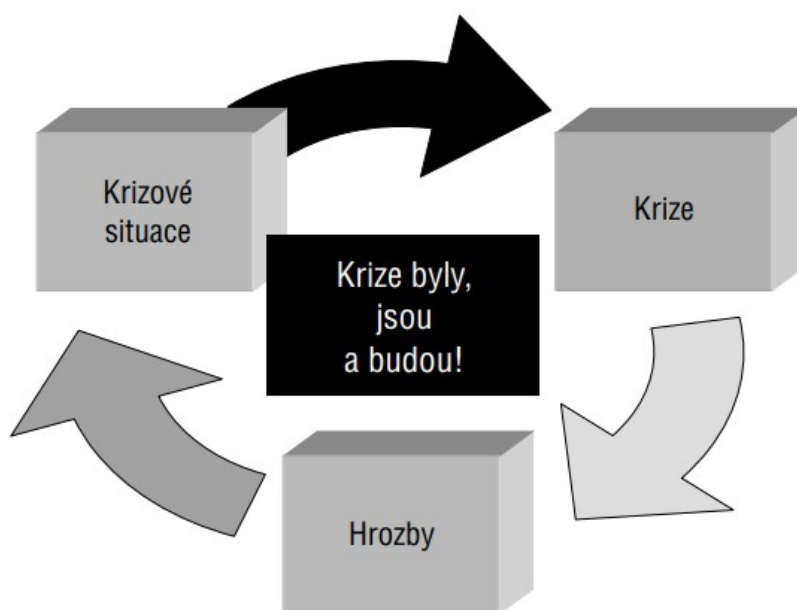
Krize je komplikovaná situace, kdy je významně narušena rovnováha základních charakteristik a funkcí systému. Například poslání, hodnoty, cíle, styl fungování (Zapletalová a kol., 2012).

Pojem krizová situace obecně označuje nepředvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážného stavu systémů (přírodních, technických, ekonomických, sociálních atd.) v jehož důsledku dochází k ohrožení například: účelu firmy, zdraví a životů zaměstnanců, majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní/vnější bezpečnosti státu atd. Je důležité podotknout, že přímo hrozící nebezpečí a škody z něj plynoucí nelze zabránit běžnou činností managementu organizace nebo správních úřadů a jiných služeb právnických a fyzických osob (Antušák, 2009). Hálek k pojmu krizová situace uvádí: *„Nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky.“* Dále v širších souvislostech ke krizi uvádí: *„V situaci, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život*

velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.“ (Hálek, 2008 s. 32).

Kontinuální proces krizového managementu potvrzují historické zkušenosti, které lidstvo získalo během zvládání a nezvládání rozličných krizí.

Schéma č. 4 Kontinuální proces krizového managementu



Zdroj: Antušák, *Krizový management*, 2018 s. 26

Z ekonomického hlediska může být považováno za krizi specifický bod zlomu, po kterém firma vykazuje zisk nebo opětovný růst po období recese. Nebo bude tento zlom pro organizaci katastrofou, kdy se kriticky ohrozí její samotná existence. Krizi tedy chápeme jako časové období života organizace, během kterého se organizace dostala do nepříznivé situace a dochází k poklesu nebo k zhroucení efektivity (Rais, 2009).

Nemusí nutně jít o výrobní podnik nebo soukromou firmu. Do krize se dostávají organizační složky ve veřejné správě, územní samosprávy, ale též samotné státy nebo do konce politické svazky států.

Krizy se mohou lišit zvláště svojí podstatou a příčinami či důsledky. Existují různé typologie krizí (Zapletalová a kol., 2012). Z převážné části jsou založeny na určení, jak

rozsáhlý bude možný dopad krize (co krize ovlivňuje – organizaci, stát, celý svět), kde leží příčina krize a jaká je míra předpověditelnosti krize (Zuzák, 2008).

Na základě rozsahu krize dělíme na:

- Krize lokální,
- krize globální,

Na základě míry předpověditelnosti:

- Krize neočekávané – způsobené např. přírodními katastrofami,
- krize předvídané – jde například o krize v oblasti ekonomie.

Dle zjevnosti lze krize rozdělit na:

- Krize zjevné,
- krize latentní (skryté).

Z hlediska vlivu na organizaci lze krize rozdělit na:

- Interní,
- externí.

Podle faktorů, který je příčinou krize:

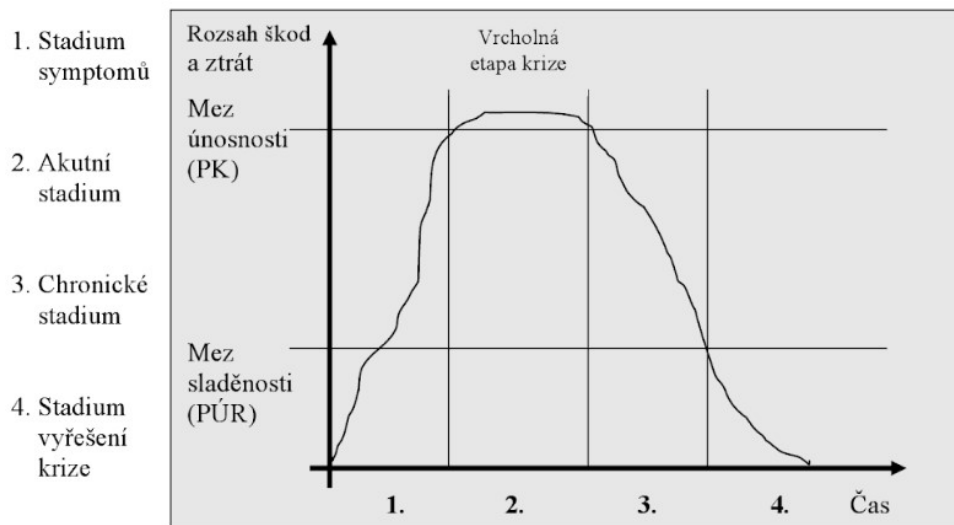
- Technologickou/ekonomickou krizi,
- krizi zapříčiněnou lidským či sociálním faktorem.

Podobnou kategorizací bychom mohli pokračovat dále od makro faktorů po mikro faktory určující typologii a povahu krize. Faktem ovšem zůstává, že podrobně popsat krizi lze až poté co krize nastala.

Krizi lze také rozumět určité časové období, které je nestabilní nebo jí můžeme chápat, jako zlomový stav, kdy se blíží výrazná změna se znatelnými negativními, ale také pozitivními výsledky. Například současné dění kolem Brexitu.

Krize se dělí také dle fáze procesu:

Obrázek č. 1 Stádia krize

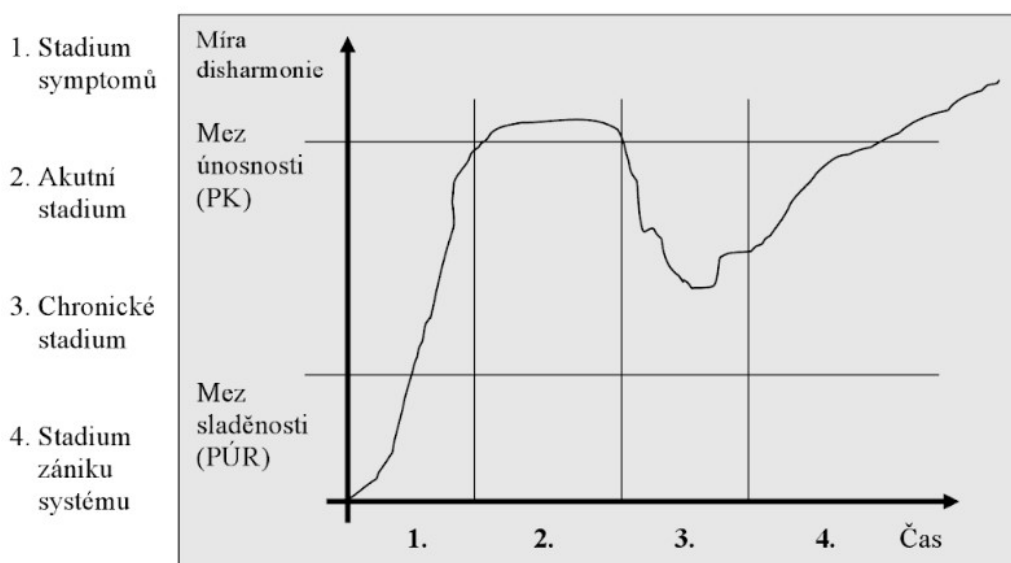


Zdroj: Antušák, *Základy teorie Krizového managementu*, 2003, s. 27

- Potenciální – krize se nijak neprojevuje hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.
- Latentní – začínají se projevovat příznaky krizových jevů, je možné je rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize.
- Akutní – dochází k plnému, ale krátkodobému rozvinutí krizových jevů poškozujících činnosti podniku, jeho zájmy a budoucnost.
- Chronická – rozhoduje se o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na přicházející krizové jevy, proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě nebo jsou postupně eliminovány.
- Výsledná – odrazem efektivity krizového řízení managementu může mít podobu překonání krize nebo zániku organizace (Univerzita online, ©2012)

Dle Antušáka má špatně řízená krize nebo ještě hůře neřízená krize následující průběh a výsledek.

Obrázek č. 2 Zobrazení neřízené a špatně řízené krize



Zdroj: Antušák, *Základy teorie Krizového managementu*, 2003, s. 27

2.7.4 Krizový management v soukromém podniku

Krizový management je určený k zvládnutí mimořádně negativní situace. Jinými slovy krizí v soukromém subjektu. V tomto kontextu je management orgán organizace, který má situaci stabilizovat se specifickou formou řízení.

Krizový management je součástí celkového řízení podniku. V zásadě má dvě formy realizace v praxi:

- V běžné situaci se uplatňuje především v oblasti prevence krizí a analýzy hrozeb a rizik. Zahrnuje také přípravu krizových plánů a scénářů nápravy následků krize.
- Ve stavu krize jde o specifickou formu řízení v oblasti krizové intervence a redukci důsledků a následků krizí. Především při využití zvláštních prostředků, pravomocí a zdrojů. (Hálek, 2008).

U komerčního subjektu je krize rozhodujícím momentem, kdy se potencionálně rozhoduje o dalším osudu podniku. Jedná se o otázku bytí a nebytí organizace. Běžné podnikatelské komplikace nejružnějšího charakteru nejsou krizemi sami o sobě, ale za jistých okolností mohou v krizi vyústit.

Vzhledem k tomu, že časová osa krize je variabilní na základě povahy krize. Je vhodnější spíše kalkulovat s navrácením podniku do stavu před krizí a předejít druhotným

efektům krize (např. poškození jména podniku). Do jisté míry může být kritériem cíl podniku. Například pokud se jedná o konsorcium a jedna jeho část se dostane do krize, přičemž jednotlivé složky konsorcia jsou autonomní, může být z pohledu celého konsorcia zažehnáním krize likvidace složky v krizi a zamezení případným investicím, které by mohly být ztrátové.

Obecně existují dva zdroje krizí:

- Nerovnováha mezi podnikem a jejím okolím,
- dysfunkčnost vnitřních prvků systému podniku.

Podnik chápeme, jako otevřený systém se vztahem ke svému okolí. Organizace potřebuje pro svoji činnost vstupy a výstupy (tím jsou myšleny výrobky a poskytované služby). Tyto vztahy jsou vlastním důvodem existence podniku. Tudiž smyslem a cílem podniku je uspokojovat potřeby zákazníků a reflektovat zájmové skupiny. Dalším typem vztahů jsou vztahy pasivní, které jsou zapříčiněny změnami v okolí podniku, které na podnik mají vliv. Krize podniku může započít také nevhodnými reakcemi na změny uvnitř i vně podniku (Hálek, 2008).

Praxe ukazuje, že krize se dělí nejen podle příčin a následků, ale i svou podstatou. Tedy existuje potřeba širokého členění krizí. Pokud existuje definice krize je druhým krokem definovat entity potřebné k odvrácení krize, popřípadě odstranění jejich následků.

2.7.5 Krizový management ve veřejné správě

Krizový management blízce souvisí s bezpečnostní politikou státu, kterou tvoří pět základních komponentů:

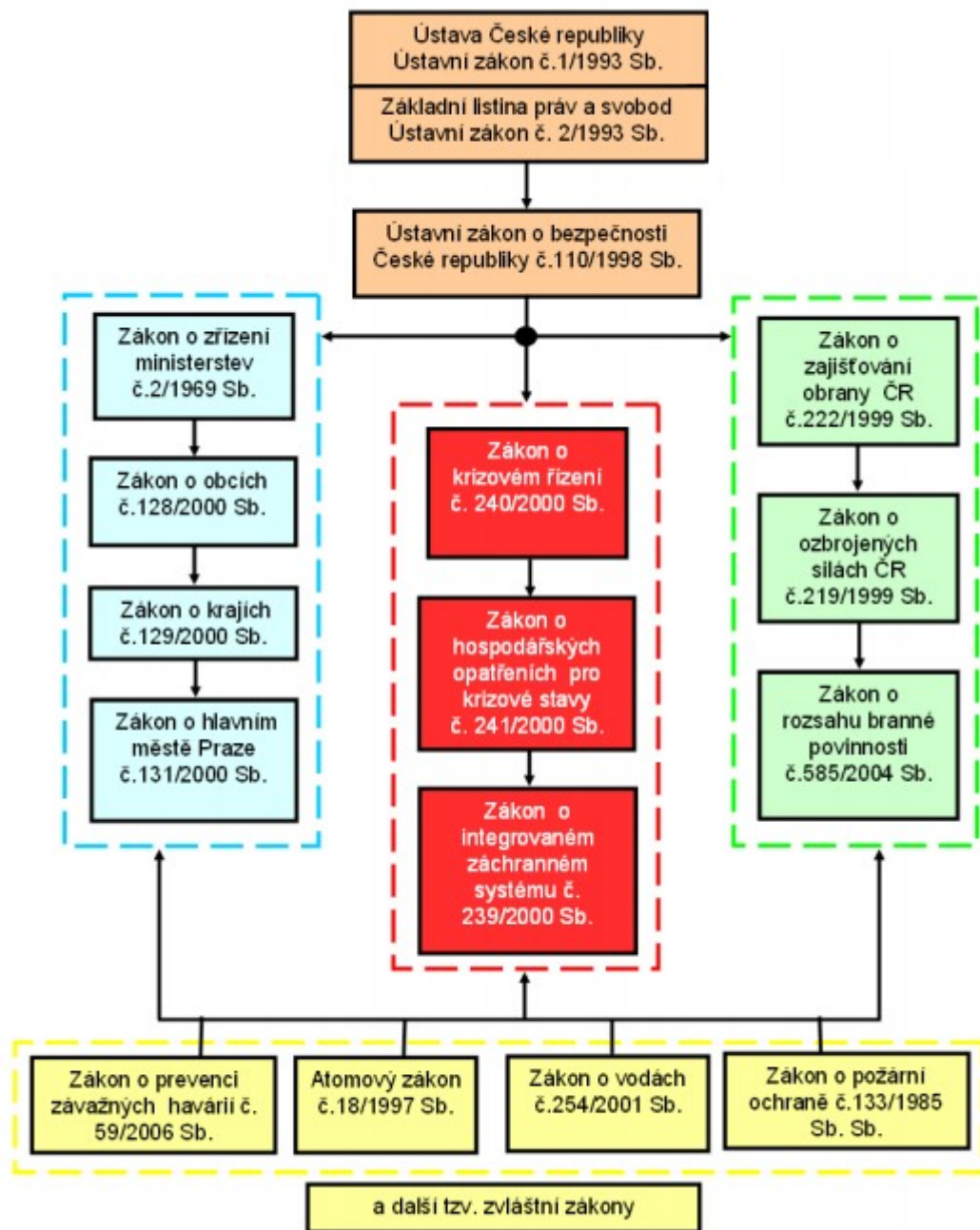
- Zahraniční politika v oblasti bezpečnosti státu,
- obranná politika,
- politika v oblasti vnitřní bezpečnosti,
- politika v oblasti ochrany před mimořádnými událostmi
- hospodářská politika v oblasti bezpečnosti státu,
- politika veřejné informovanosti v oblasti bezpečnosti státu.

Na realizaci krizového managementu ve veřejném sektoru se podílí orgány moci výkonné, zákonodárné a svým způsobem i moc soudní. Hlavní význam má moc výkonná, tedy veřejná správa. Jedná se o jeden z oborů krizového managementu, který se specializuje na řízení v případě mimořádných krizových situací, které mají vliv na celkový chod státu. (Hálek, 2008).

Krizový management ve veřejné správě je pevně spjatý se zákonnými normami, a to přímo s Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Listina základních práv a svobod. Ve 2. odstavci, článku 2 Listiny stojí: „*Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví.*“ Ustanovení sice chrání jednotlivce či skupiny před případnou zlovůli státní moci, nicméně při výkonu krizového managementu státu svazuje ruce a sťažuje řešení situací, které vyžadují ad hoc přístup.

Z výše zmíněného důvodu má český právní řád soustavu zákonů a právních norem, které se zabývají krizovým managementem ve veřejném sektoru viz schéma níže.

Schéma č. 4. Soustava právních norem týkajících se KM



Zdroj: Valášek, Kovařík, *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích*, 2008, s.

16.

Povšimněme si, že pravá část schéma zobrazuje zákonné normy, mající vliv na řešení krizí v ohnisku mimo území ČR. Jedná se o činnosti mající vztah k válce a obraně ČR.

Střed schéma zobrazuje právní těžiště pro zajišťování činností uvnitř státu, ale logicky má souvislost i s vnějšími hrozbami.

Krizový plán zpracovávají:

- Ministerstva a jiné ústřední správní úřady,
- Česká národní banka,
- Kancelář poslanecké sněmovny, Kancelář Senátu, Kancelář prezidenta republiky, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad pro zahraniční styky a informace, Bezpečnostní informační služba,
- kraje,
- obce s rozšířenou působností.

Krizový plán zpracovávají výše uvedené subjekty na základě zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

Pro řešení vnitřních krizí ve veřejném zájmu slouží především Integrovaný záchranný systém, vycházející přímo ze zákona č. 239/2000 Sb. o Integrovaném záchranném systému. Zákon vymezuje složky IZS a jejich působnost. IZS je efektivní systém vazeb, pravidel spolupráce a koordinace:

- Záchranných a bezpečnostních složek,
- orgánů státní správy a samosprávy,
- fyzických a právnických osob.

Při společném provádění záchranných a likvidačních prací a přípravě na mimořádné události. Tak, aby stručně řečeno nikdo nebyl opomenut, kdo pomoci může a vzájemně si nikdo z nich nepřekážel.

Základní složky IZS:

- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany,
- poskytovatelé zdravotnické záchranné služby,
- Policie České republiky.

Ostatní složky IZS:

- Vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil,
- obecní policie,
- orgány ochrany veřejného zdraví,
- havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby,
- zařízení civilní ochrany,
- neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím. (Špacek, 2009)

Dále je důležité zmínit zákon č. 240/2000 Sb. O krizovém řízení. Tento zákon stanovuje působnosti a pravomoci státních orgánů (často organizací) a územních samosprávných celků. Práva a povinnosti fyzických a právnických osob při přípravě na krizové situace, které souvisí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, při řešení krizí a při ochraně kritické infrastruktury. Zákon též zahrnuje odpovědnost za porušení těchto povinností.

Důležitým prvkem a zároveň specifickým krizí ve veřejném zájmu je, že ze strany státu nebo územních samosprávných celků může být uložena osobám povinnost poskytnout věcnou nebo osobní pomoc při odstraňování následků mimořádných událostí.

3 Praktická část

3.1 Cíle práce

V praktické části bude vycházeno z odborné literatury uvedené v teoretické části a pomocí deskriptivní a komparativní metody bude analyzována hlubší povaha podstaty krizového managementu a obecného hospodářského managementu.

Praktickým cílem práce bude zodpovědět otázky ve dvou úrovních:

Jaká jsou specifika odlišující krizový management od hospodářského managementu?

Jaké jsou rozdíly těchto specifíků v soukromém a veřejném sektoru?

V první části teoretického výzkumu bude prozkoumán vztah mezi krizovým managementem a hospodářským managementem. Cílem bude identifikovat provázanost těchto dvou disciplín managementu po praktické stránce.

Hypotézou je, že hospodářský management a krizový management je svázán zdroji.

V druhé části praktické části budou teoreticky diskutovány základní sekvenční manažerské funkce z pohledu krizového managementu a hospodářského managementu.

Ve třetí části, budou teoreticky prozkoumány základní rozdíly, které odlišují výkon krizového a hospodářského managementu v soukromém a veřejném sektoru.

Práce si klade za cíl najít společné znaky pro krizový management a hospodářský management. Dále najít rozdílná specifika, která odlišují krizový a hospodářský management, především v oblasti sekvenčních manažerských funkcí. Práce nemá ambici odpovídat na konkrétní témata v uvedené oblasti, ale v obecné rovině porovnat uvedené dva typy řízení.

Základní hypotéza je, že krizový management a hospodářský management je neoddělitelný a jsou spojeny a zároveň rozděleny propuknutím krize.

Pro účely práce bude entitou rozuměn systém vztahů, procesů, lidí a hodnot (stát, společnost, komerční podnik atd.). Protože praktickým rozdílem mezi uvedenými systémy je především jejich rozsah. V principu jde o systém, a práce si klade za cíl pracovat s univerzálními přístupy.

Hospodářský management je pro účel práce vymezen, jako hospodaření, správa a užívání prostředků entity v její prospěch nebo ve prospěch vlastníka/zřizovatele entity.

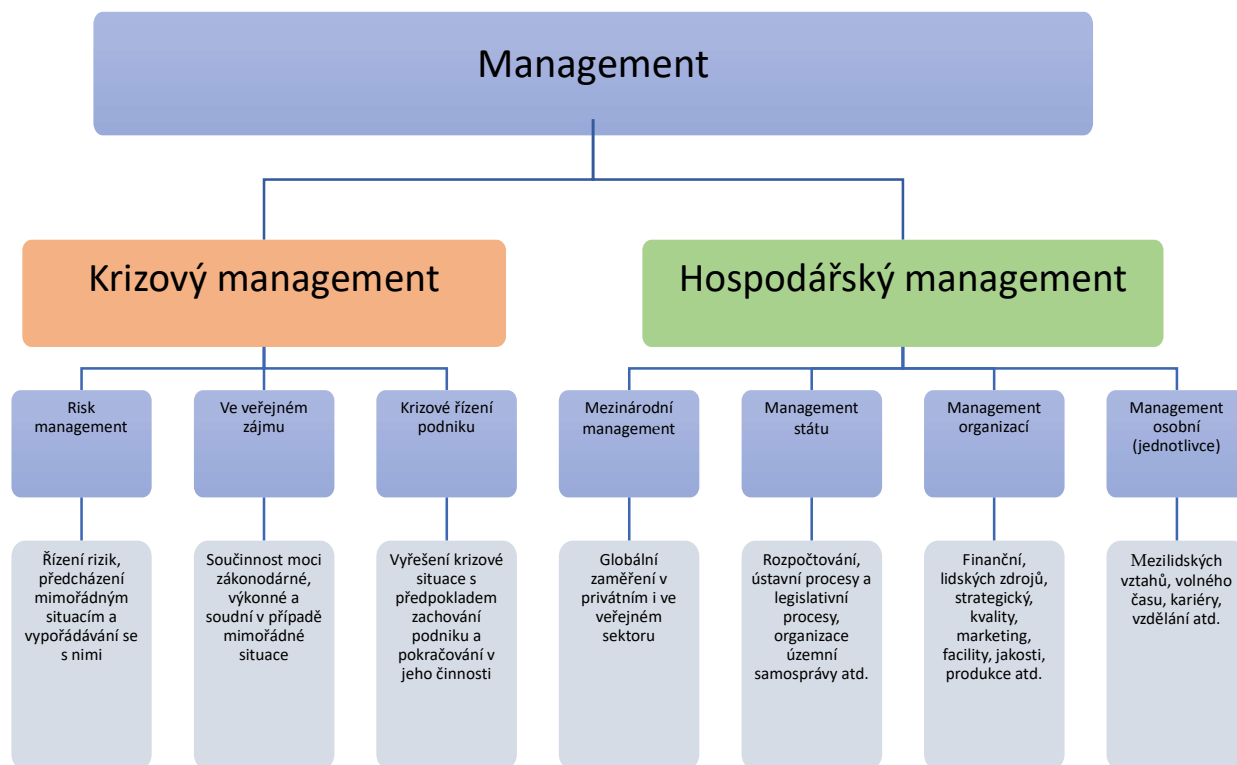
Krizový management je pro účely práce vymezen, jako specifický druh řízení po rozhodném okamžiku přímého projevení krize. Veškerá opatření a funkce bezpečnostního managementu budou v práci chápány, jako součást krizového managementu v běžném stavu před rozhodným okamžikem přímého projevení krize.

Přínosem zjištěných poznatků bude případná znalost hranic a důležitých faktorů u hospodářského řízení a krizového řízení. Vzhledem k tomu, že dle zkušeností autora drtivá většina manažerů nedokáže odlišit přístup k hospodářskému a krizovému typu řízení, jsou orientováni pouze na jeden z těchto typů. Stručně řečeno: „Buď za vším vidí rizika, nebo pouze peníze.“ Dle autorova mínění je třeba vidět obě perspektivy.

3.2 Obecné rozdíly mezi hospodářským managementem a krizovým managementem

Jako první je důležité popsat vztah mezi hospodářským a krizovým managementem (dále bude užíváno zkratk KM pro krizový management a HM pro hospodářský management). Ten si ukážeme v teoretické rovině na následujícím schéma.

Schéma č. 5 Teoretické umístění KM a HM v managementu



Výše uvedené schéma ukazuje obecně teoretické rozdělení působností KM a HM.

V prvé řadě je nezbytné uvědomit si základní vztahy:

- **Poslání KM je přímo závislé na povaze, stavu a prostředí entity jejichž škodě je žádoucí zabránit.**
- **KM je závislý na zdrojích, které ze své podstaty nevytváří.**
- **HM se zabývá zvětšování objemu hodnoty dle entity, která tak zvané hospodaří.**
- **Hrozbám, rizikům a krizím nelze reálně vždy zabránit. Je to pouze otázkou času, kdy dojde ke krizi.**

Fundamentálně HM cílí k získávání prospěchu entity. KM slouží k zabraňování ztrátám hodnot definovaných entitou. V praxi nelze na jedné straně zabraňovat prohlubování krize a zároveň přispívat k růstu organizace. Tyto činnosti jsou v přímém protikladu.

Z výše uvedeného vyplývá, že KM a HM se sice zabývají odlišnými aktivitami, ale v reálném řízení jsou neoddělitelné. Entitu můžeme interpretovat z pohledu kodaňské školy (dále KŠ). KŠ entitu nazývá referenčním objektem.

Z hlediska syntézy KM a HM je třeba poukázat, že tzv. referenční objekt je mnohem více než entita sama o sobě. Abychom prokázali spojitost HM a KM skrze referenční objekt musíme se na referenční objekt (dále RO) podívat také z ekonomického hlediska. Ekonomie popisuje ekonomický subjekt (dále ES), jako cokoliv, co se nějakým způsobem podílí, anebo ovlivňuje ekonomický systém, a to ať přímo anebo nepřímo (systém může být považován za referenční objekt). Obecně se udává, jako součást definice také nehmotná forma. Základními ES jsou:

- Stát,
- firmy,
- domácnosti.

ES lze také interpretovat, jako referenční objekty. Rozdělení nabízí následující tabulka.

Tabulka č. 2 Aplikace sektorového rozdělení hrozeb pro RO na ES

Úroveň referenčního objektu		Ekonomický subjekt
Globální systém		Globální ekonomika
Mezinárodní systém		Mezinárodní obchod
Regionální systém		Regionální politika
Národní stát		Národní ekonomika
Vnitrostátní region		Regionální ekonomika
Organizace / společenství		Ekonomika podniku, domácnosti, organizace atd.
Jednotlivec		Ekonomická činnost jednotlivců
	Vojenské Politické Societární Ekonomické Enviromentální	
	Sektory Hrozeb	

Výše uvedená tabulka zobrazuje RO zároveň, jako ES a ukazuje prolínání KM a HM. Nicméně KM neřeší pouze entity, odpovídající ES. Lze namítnout, že ES jsou pouze RO interpretované v ekonomické dimenzi. Nicméně bez ekonomické báze nelze rozhábat okolnosti, které vyústí v krizi (potencionální krizi), která zasáhne RO a má androgenní příčinu. Naopak neandrogenní krizi nelze čelit bez mobilizace ekonomické báze.

Bez zdrojů nelze vybudovat armádu (i nepravdělnou), politické uskupení, společenské uskupení (např. náboženská sekta), popřípadě vykonat aktivitu mající vliv na enviromentální prostředí. Jedinou výjimku představují přírodní síly, které jsou ve většině případů autonomní na lidské činnosti. V podstatě můžeme říci, že veškeré androgenní hrozby mají ekonomické pozadí a na čelení neandrogenních hrozeb potřebujeme prostředky.

Při čelení hrozbám nebo probíhajícím krizím KM zahrnuje též činnosti mající za účel zachování entit, které jsou v ekonomii popsány jako výrobní faktory (dále VF):

- Práce (vykonávaná ES – lidmi)

- kapitál,
- půda (suroviny získané v přírodě),
- informace (moderní kategorie VF),
- management (moderní kategorie VF).

Prostřednictvím těchto faktorů ES vytvářejí ekonomickou činnost a přístup k nim je v mnoho ohledech životně důležitý. Dle kodaňské školy VF spadají do sektoru ekonomických hrozeb. Ale pro reálný výkon KM jsou naprosto zásadní zdroje. KM potřebuje zdroje, aby zajistil schopnost čelit krizím, tedy potřebuje:

- Lidské zdroje,
- technologie a věcné prostředky,
- finance.

Nedostatek výše uvedených zdrojů může vést ke kolapsu KM na krizi ve kterékoliv její fázi.

Pro názornost uvedu jednoduché příklady:

V případě, že se soukromá společnost dostane do krizové situace a je bez prostředků na odměny pro management, který musí krizi řešit, je velmi pravděpodobné, že vedoucí pracovníci (manažeři) nebudou činit nezbytné kroky pro řešení krizové situace. Pokud jejich motivace bude čistě finanční úplata a nebudou jinak zainteresováni.

Další příklad můžeme uvést situaci, kdy by hromadně opouštěli zaměstnanci bezpečnostní složky. Konkrétní bezpečnostní složka by mohla být paralyzována a nemohla by plnit všechny úkoly ve své působnosti.

V podstatě KM podléhá HM díky tomu, že HM generuje nebo přerozděluje zdroje pro KM. Z čehož lidově řečeno žije a koná. HM se nemůže obejít bez KM, neboť příchod krize je bohužel pouze otázkou času.

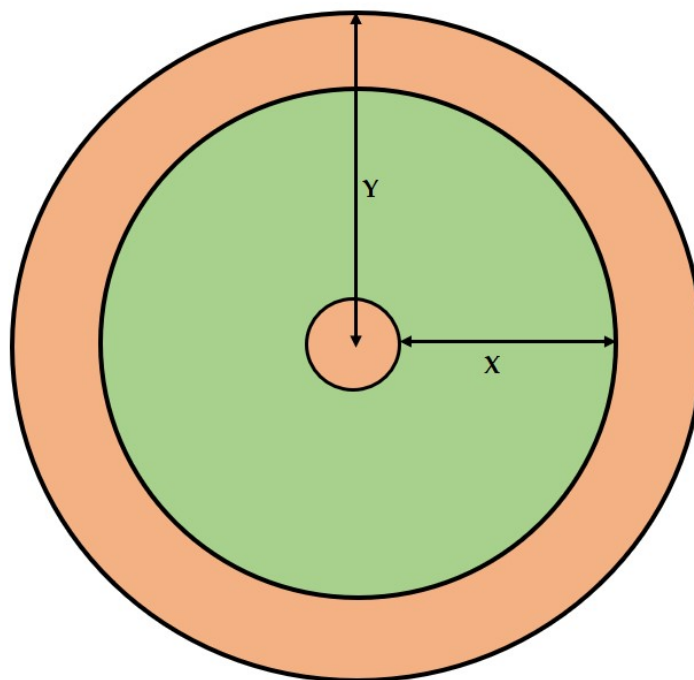
Drtivá většina entit má ekonomickou povahu. V lidské společnosti sice existují též hodnoty, které nemají hmotnou povahu a ocenitelnou povahu. Takovými jsou například morálka, humánnost, identita, spravedlnost. Tyto abstraktní a relativní hodnoty jsou zpravidla

neovlivnitelné jedincem ani malou skupinou. Vždy se jedná o konsenzus velkého společenství. Dlužno dodat, že vždy se nejedná o dobrovolný konsenzus.

Jak bylo naznačeno, rezistentnost je přímo úměrná kvalitě KM, který je sám o sobě složený z VF, které lze kvantifikovat penězi (rozpočtem). Vzhledem k tomu, že se jedná v podstatě o položku nákladů, lze rámcově objem vypočítat odečtením výdajů na KM od celkového rozpočtu entity.

Rozpočet chápeme, jako souhrn dostupných prostředků. Ten lze rozdělit na prostředky pro samotný provoz (v případě komerční firmy pro generování zisku) a na částku pro prevenci a řešení krizových situací.

Obrázek č. 2 Ilustrace rozpočtu KM a HM



Z obrázku vyplývá, že KM tvoří vnitřní a vnější skořepinu před nepříznivými vlivy. Střední zelené pole HM reprezentuje dění v organizaci, které je žádoucí. Teoreticky by žádný negativní faktor neměl zasáhnout do zeleného pole a narušit běh organizace.

Úsečka Y reprezentuje celkové zdroje, které zahrnují též prostředky pro KM. Úsečka X reprezentuje zdroje pro provoz a aktivity směřující k cílům organizace.

Vnější povrch kruhu označuje rozpočet KM pro vnější hrozby a krize. Vnitřní kruh vyznačuje zdroje pro KM na hrozby a krize mající původ ve vnitřním prostředí. Často bývá

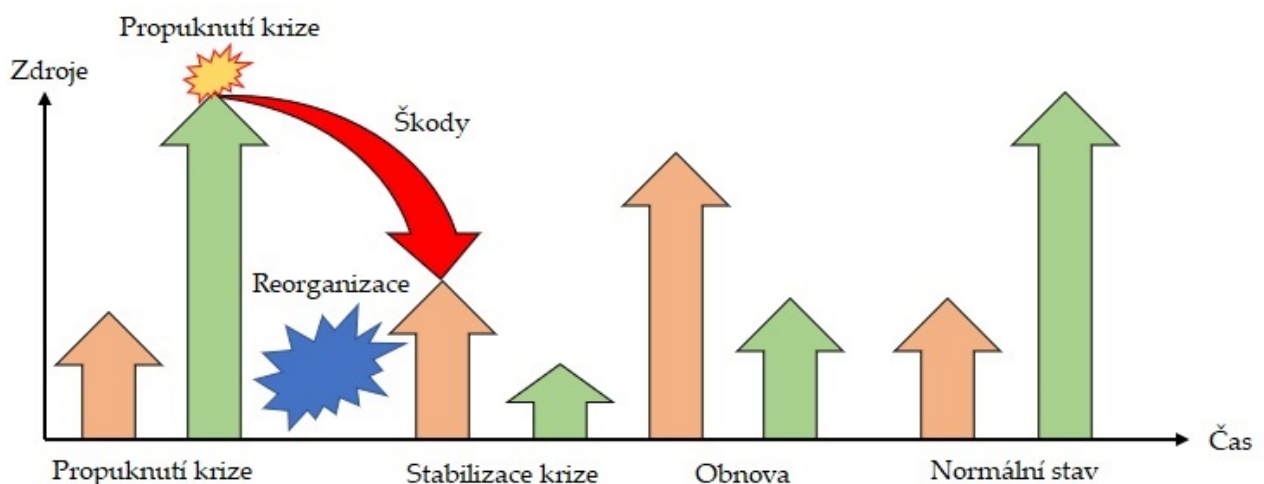
rozpočet na KM pevně daný, ale zpravidla jen teoreticky a v reálných situacích je přidělován ad hoc.

V reálném prostředí není přerozdělení prostředků statické a podléhá dynamice prostředí. Z tohoto důvodu si organizace ponechávají určitý objem prostředků pro řešení neočekávatelných situací.

Z ekonomicky racionálního hlediska by měla platit rozpočtová zásada k dlouhodobému poměru prostředků KM a HM, že prostředky na provoz X by neměly být větší než prostředky na KM $Y - X$. Tedy: $X > (Y - X)$. Jinými slovy cashflow organizace, by měl být rentabilní z dlouhodobého hlediska. Pokud je chod dlouhodobě ztrátový, je další existence organizace v neoptimalizovaném stavu politickou vůlí. Nikoliv ekonomicky racionálním jednáním.

Při běžném provozu jsou dostupné prostředky primárně směřovány k dosažení cílů organizace a prostředky na KM lze popsat, jako fixní náklady. Tedy s maximem prostředků organizace nakládá podle HM. V běžném provozu má KM povahu bezpečnostního managementu, protože k přímému využití KM dochází až v okamžiku vypuknutí krize. Popřípadě k přímým dopadům tzv. plíživé krize. Při propuknutí krize dochází k masivní mobilizaci dostupných zdrojů a je využit KM, organizace přechází z běžného řízení (HM) na KM viz obrázek.

Obrázek č. 3 Zobrazení vývoje krize a poměru KM a HM ve stylu řízení



Obrázek zachycuje poměry mezi KM a HM při řízení organizace. V době propuknutí krize je většina prostředků nasměřována na běžný provoz a převládá HM, který má za cíl růst

organizace. V reálném prostředí není žádná organizace schopná ihned přejít na krizový typ řízení. Reorganizace na KM trvá určitou dobu a krize se prohlubuje a násobí se škody na hodnotách organizace. Reorganizaci zpravidla provází šok z krize a chaos. Při nejmenším v původní fázi. Ve chvíli, kdy je do KM přeměřováno dostatek zdrojů je možné prohlubování krize zastavit. HM v této fázi podporuje KM a celý hospodářský proces je přeorientován na potlačení krizové situace. Posléze dochází k fázi obnovy a odstranění dopadů krize. Posléze dochází k přípravě na běžný chod organizace. V poslední fázi je obnoven normální stav a prostředky organizace jsou opětovně vynakládány na její běžnou činnost.

Fundamentálně HM cílí na zajištění prospěchu organizace. KM slouží k zabraňování ztrátám. V praxi nelze na jedné straně zabraňovat prohlubování krize a zároveň přispívat k růstu organizace. Tyto činnosti jsou v přímém protikladu.

Dále platí, pokud HM není schopen zabezpečit dostatek zdrojů pro KM a krize se dále kulminuje, dojde ke zhroucení organizace, pokud neobdrží další zdroje z vnějšího prostředí.

V situaci, kdy by na KM bylo vynakládáno větší množství zdrojů, než na HM je otázkou času, kdy dojde ke zhroucení systému. Dobrým příkladem takového systému jsou totalitní režimy s nevyváženými výdaji na bezpečnost státního zřízení a na ekonomické a sociální potřeby obyvatel. Ovšem tohle je jiné téma, ale zpravidla rozbuškou pro krizi podobného charakteru je neutěšená ekonomická situace obyvatel.

Otázku, zda je KM nadřazený HM nebo naopak lze přirovnat k teoretické otázce, zda bylo dříve vejce nebo slepice. HM není uzpůsobený tomu řešit krizové situace. Naproti tomu KM nevytváří hodnoty a profit organizace. Ve skutečnosti se jedná o dvě strany téže mince, které rozdělují hrana propuknutí krize.

Pro ilustraci se podívejme na následující schéma, které zobrazuje vztah mezi HM a KM při řízení organizace.

Schéma č. 6 Řízení dle filozofie HM a KM

Hospodářský management			
Řízení organizace	Personalistika	Řízení financí	Řízení informací a ICT
Řízení infrastruktury	Marketing a odbyt	Řízení dodavatelů	Řízení produkce
Řízení kvality	Řízení inovací	Řízení procesů	Řízení služeb
Řízení projektů	Řízení změn	Řízení znalosti	Řízení bezpečnosti
Krizový management			

Běžný provoz



Negativní situace neřešitelná běžným řízením

Krizový management			
Řízení organizace	Personalistika	Řízení financí	Řízení informací a ICT
Řízení infrastruktury	Marketing a odbyt	Řízení dodavatelů	Řízení produkce
Řízení kvality	Řízení inovací	Řízení procesů	Řízení služeb
Řízení projektů	Řízení změn	Řízení znalosti	Řízení bezpečnosti
Hospodářský management			

Obrázek ukazuje podstatu procesů v organizaci (lze jich vyjmenovat mnohem více). V běžném provozu procesy a jednotlivé disciplíny managementu zajišťují profit organizace a podléhají HM. Při KM stejné procesy a disciplíny managementu podléhají KM přístupu. Dokonce některé činnosti organizace a prvky organizační struktury jsou zastaveny nebo zaniknou.

3.3 Specifické odlišnosti KM a HM

3.3.1 Plánování

Plánování je vytyčení způsobu, jakým bude dosaženo stanoveného cíle pomocí dostupných zdrojů (obecně VF). Cíl je naprosto klíčový faktor, protože nelze plánovat dosažení něčeho, co neznáme. Plánování je soubor činností (úkolů), které povedou k jejich dosažení cíle a také prostředky k uskutečnění činností. Tyto činnosti logicky směřují do budoucnosti v předem stanovaném řetězci.

V plánovacím procesu je třeba dodržovat zásadu realizovatelnosti, aby plány byly reálné. Základem je koordinace jednotlivých částí plánu tak, aby existovala plynulá návaznost, a aby k dosahování dílčích cílů docházelo k naplnění cíle hlavního.

V reálných situacích je nesporná nutnost implementovat změny a přizpůsobit plány aktuální situaci a potřebě. Při zadávání kritérií k vyhodnocování plánu musí být plán stanoven tak, aby bylo možné zhodnotit plnění cíle a případně i odchylky od plánovaného cílového stavu.

Obecně lze cíle chápat jako koncový bod, kam veškeré aktivity organizace směřují. Cíle vytváří určité schéma plánů, kde se na vrcholu nachází hlavní plán organizace a níže jsou jednotlivé dílčí plány. Na základě toho se pak plánují praktické činnosti. Důležité je vzít v potaz alternativní cíle, které mohou reprezentovat částečné splnění cíle, pokud naplnění původního cíle není z rozličných důvodů možné.

Plánování zdrojů je jednou z plánovacích aktivit s cílem zajistit adekvátní množství zdrojů v požadované kvalitě tak, aby mohly správně fungovat procesy organizace. Díky tomu lze optimalizovat a koordinovat využití zdrojů napříč celou organizací a balancovat aktuální možnosti organizace s požadavky a cíli organizace.

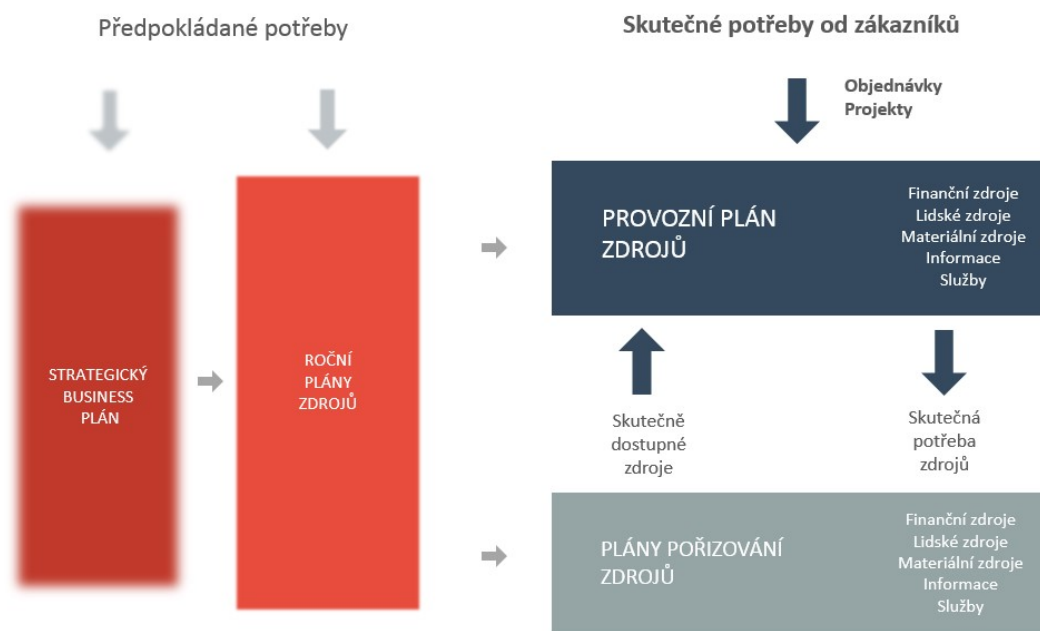
Zdroje, se kterými organizace disponuje jsou vždy omezené. Jsou vždy limitujícím faktorem růstu např. nedostatečný počet lidských zdrojů, nedostatečná výše finančních prostředků, nedostatek informací atd.). Každá organizace proto musí potřebu zdrojů pro realizaci cílů plánovat, aby mohla včas připravit nebo zajistit vhodné množství zdrojů v odpovídající kvalitě. Omezení zdrojů se týká jejich kvality i kvantity.

V celém cyklu plánování zdrojů dochází k stanovení priorit potřeb zdrojů ve více vrstvách:

primárně se plánují zdroje nutné k zajištění produkce nebo poskytování služeb tedy potřeby primárních procesů.

sekundárních procesů, které mají zpravidla podpůrnou funkci hlavní složek organizace.

Schéma č. 7. Plánování zdrojů v komerční organizaci



 managementmania.com

Zdroj: Management Mania, ©2016.

Pro plán je nezbytně důležité, aby byl aplikovatelný do praxe, v opačném případě tvorba takového teoretického plánu postrádá význam. V praxi je plán většinou implementován jinými lidmi než jeho tvůrci. Je tedy důležité poskytnout jim přesné informace o postupu. Základem při implementaci plánů je flexibilita.

Členění hospodářského plánování:

Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace (podniku), pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj.

Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě (nákup a prodej či distribuce služby).

- Finanční plán (integruje všechny plány),
- plán prodeje,
- plán projektu,
- plán výroby,
- plán nákupu,
- plán rozvoje lidských zdrojů,
- plán osobního rozvoje zaměstnance,
- investiční plány,
- plány údržby a oprav.

Oproti tomu krizové plánování je základním nástrojem obsahujícím souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací. Jeho účelem je vytvořit podmínky pro zajištění připravenosti na krizové situace a jejich řešení pro KM a další dotčené subjekty. Struktura krizového plánu soukromé organizace není exaktně daná. Každá firma si jej přizpůsobuje svým potřebám, oblasti podnikatelské činnosti a specifikům trhu, na kterém se pohybuje. Všechny krizové plány však mají mnoho faktorů společných, například se skládají za základní a přílohouvé části, které se dále člení:

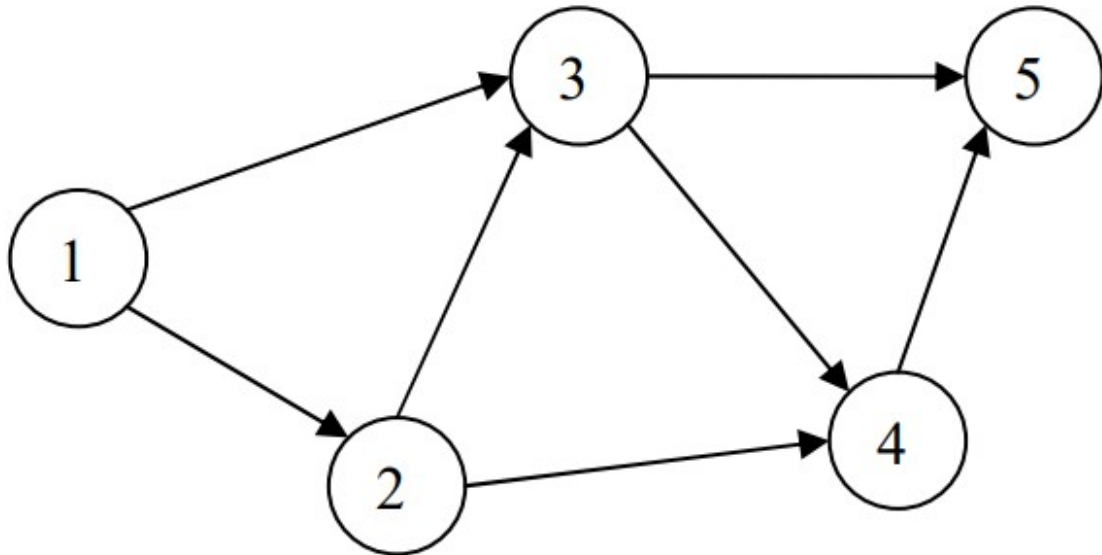
- Základní údaje o zpracovateli V úvodní části krizového plánu nalezneme název a základní informace o podniku, informace o zpracovateli plánu, účel dokumentu, způsob distribuce mezi řadové zaměstnance a členy krizového řízení, podmínky pro aktivaci plánu.

- Analýza hrozeb a rizika V této části je výčet identifikovaných hrozeb a možných krizových situací, které krizový plán zahrnuje a nabízí jejich řešení. Dále jsou zde podle důležitosti seřazeny hlavní priority krizového řízení (ochrana životů a zdraví, vliv krize na zákazníky a partnery, finanční ztráta).
- Hlavní zásady pro řízení krizových situací Je závěrečný oddíl v základní části krizového plánu, obsahuje základní postupy při vzniku krizové situace a pokyny pro užívání přílohové části krizového plánu. Popisuje roli krizového manažera v případě krizové situace, složení krizových týmů, jejich role a odpovědnosti. Dále způsob přípravy zaměstnanců na krizovou situaci (seznámení s krizovým plánem, školení, nácvik vybraných situací) a postup při testování a údržbě krizového plánu.
- Operační plány Popisuje konkrétní postupy při řešení krizových situací popsanych v oddílu “Hrozby a rizika“ a povinnosti nečlenů krizového řízení.
- Zdroje pro řešení krize Obsahuje přehled disponibilních zdrojů, využitelných při řešení krize.
- Další dokumenty a plány Obsahuje speciální plány a jiné dokumenty užitečné pro zvládání krizí, jsou to například havarijný plán, plán krizové komunikace, plán evakuace, seznam užitečných telefonních čísel nebo formuláře pro záznam o vzniku krizové situace.

Zásadním rozdílem mezi plánováním v rámci KM a HM je čas tvorby plánu/plánů. Pro KM je nezbytné mít krizové plány dříve, než krize nastane. Jak bylo řečeno, rozhodujícím faktorem řešení krize je čas. Z toho důvodu KM připravuje krizové plány pro rozličné scénáře předem.

Pro krizové situace na taktické úrovni jsou velmi praktické plány, které mají povahu síťových grafů. Ty jsou ideální pro střední a nižší management.

Obrázek č. 4 Ukázka síťového grafu



Pro situace, kdy je úsudek a schopnost rozhodovat silně ovlivněna případným stresem a zmatky, je tento model plánování vhodný. Na druhou by měl být prostor i pro uzpůsobení plánu ad hoc, protože plány je v praxi často nutné změnit. Dogmatické lpění na plnění plánů a postupů může být škodlivé.

3.3.2 Organizování

Organizování je taktéž jednou ze základních manažerských funkcí a činností obecného managementu. Principiálně jde o vytvoření a nastavení procesů mezi VF tak, aby činnosti vedly k očekávanému výsledku.

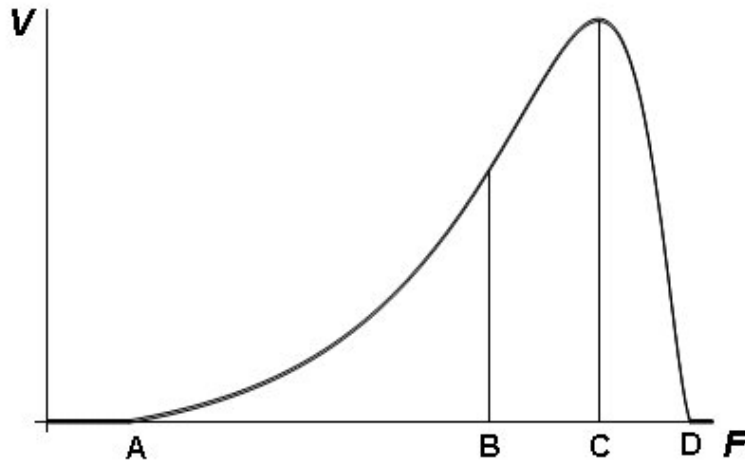
Abychom pochopili vůbec smysl organizování musíme si uvědomit základní skutečnost:

Chaos a nahodilost nevedou k požadovanému výsledku. Systém je vždy třeba uspořádat, a to je funkce organizování.

Úlohu HM naznačil již Adam Smith ve své knize *O původu bohatství národů*, které je základním dílem klasické ekonomie. Nicméně od Smithových časů lidstvo nebylo schopné překonat zákon klesajících výnosů. Čili zákon snižujícího se mezního produktu: „*Zákon klesajících výnosů tvrdí, že zvyšuje-li se množství vstupu při konstantní úrovni všech ostatních*

vstupů, bude mezní produkt každé jednotky vstupu klesat. Přidává-li se stále více vstupu, jako je práce, k fixnímu množství půdy, strojů a jiných vstupů, musí pracovní síla pracovat se stále menším množstvím jiných faktorů. Není to však univerzální pravda, ale empirická pravidelnost podléhající výjimkám“ (Samuelson, Nordhaus, 1948).

Obrázek č. 5 Zákon klesajících výnosů



Zdroj: Varian, *Mikroekonomie: Moderní přístup*, 1995, s. 116.

Schéma závislosti sklizně V na závlaze F : Při úrovních závlahy nižších než A pole neplodí. Do inflexního bodu B rostou výnosy nadproporcionálně, od bodu B platí zákon klesajících výnosů. V bodě C se dosáhne maximální sklizně, dál pak produkce klesá až k bodu D , kdy zcela ustane (Varian, 1995, str. 116).

Abychom nezabíhali do ekonomické teorie držme se faktu, že objektivně existuje limit výtěžku z konkrétního kvanta VF zorganizovaných do určitého procesu. Zde nastupuje jedna z funkcí HM , a to je inovace. Díky obecnému pokroku získáváme z fixního množství určitého VF větší výtěžek/prospěch.

Toto má relativně neblahý efekt, a to je nárůst komplexity systému. K nárůstu komplexity systému dochází téměř vždy při zefektivnění systému. Protože ne vždy se jej podaří zreorganizovat bez zvětšení rozsahu participujících entit. **V reálném prostředí se vztahy mezi entitami zainteresovaných do procesu násobí svým počtem a vstup každé nové entity komplexitu vztahů zvyšuje. Díky nárůstu vztahů dochází i k nárůstu relevantních rizik, a tím pádem k nebezpečí krize.**

Obrázek č. 6 Nárůst rizik



Díky nárůstu komplexity dochází ke vzrůstu množství rizik, které mohou ohrozit systém a odstartovat krizi. Vzrůst množství rizik sice není lineární, ale má stoupavou tendenci. Správně provedená reorganizace může množství a povahu rizik optimalizovat, ale racionální provádění HM opět vede ke zvýšení komplexity systému, což je mimo jiné způsobeno tlakem na všeobecný obecný růst.

Nicméně bylo by chybné chápat komplexnost systému jako negativní faktor vzhledem k tomu, že obecně rizikům se nelze vždy vyhnout.

Vzhledem k tomu, že HM v organizaci zvyšuje komplexnost, úkolem KM je během krize snížit komplexnost systému z důvodu snížení dalších rizik a také z důvodu usnadnění ovladatelnosti systému. Z tohoto důvodu většina organizací přechází na krizovou organizaci v období krize i co se týče organizační struktury. Cílem je co nejvíce zjednodušit procesy, a tím snížit množství vztahů. V praxi dochází především k urychlení a zjednodušení procesů. Naproti tomu dochází ke snížení hospodářských výsledků, protože ty přináší komplexita. I v případě, že krize zničí (i fyzicky) určité části systému, nemusí jít automaticky o snížení vztahů a snížení komplexity, protože organizační prvky jsou často závislé na eliminovaných organizačních složkách, popřípadě mohou být paralyzované.

Úkolem KM je tedy co se organizace týče snížit komplexitu, zjednodušit a urychlit procesy. V běžném chodu systému/organizace HM zvyšováním a optimalizováním organizace zvyšuje výstupy systému/organizace, čímž reaguje na zákon klesajících výnosů.

3.3.3 Rozhodování

Principiálně lze říci, že rozhodování je možná nejdůležitější funkcí manažera a základní požadavek pro výkon manažerské funkce.

Nezpochybnitelným požadavkem na kvalitního manažera je rozhodovat a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí. Rozhodování je v podstatě úhlovým kamenem manažerské práce.

V praxi se setkávám s inkompetencí této schopnosti nebo s jejím částečným nedostatkem. Teoreticky k ničemu jiného manažera nepotřebujeme než k učinění rozhodnutí a nastavení procesů. Vlastnosti osobnosti manažera primárně působí na rozhodovací proces jako vliv mnoha psychologických vlastností.

Psychologické vlastnosti ovlivňují rozhodování v podmínkách neurčitosti a nejistoty. Mezi další faktory je možno zahrnout postoje, přesvědčení a potřeby jeho osoby. Je žádoucí zahrnout i aktuální stav manažera jako jednotlivce. Je třeba si uvědomit, že jedna osobnost není stejně schopná řešit všechny fáze rozhodovacího procesu. Především v byrokratické oblasti, která má formální podobu.

Znalosti a zkušenosti jsou také velice podstatným faktorem. Osvojit si odborné znalosti z mnoha činností a odvětví není v lidských silách, a to vytváří tlak. Zkušenosti zvyšují manažerovu rezistenci vůči tlaku a stresu z přijímání rozhodnutí.

To by mělo vést k uplatnění skupinového přístupu. Manažer by takový proces měl směřovat k přijetí kvalitního rozhodnutí. Většinou však tento rozhodovací proces bude časově náročnější. Bez ohledu na to, zda bylo rozhodnutí učiněno jednotlivcem nebo skupinou.

Délka časového intervalu, než manažer přijme rozhodnutí je zpravidla důležitým faktorem, který může mít zásadní vliv na výsledek rozhodování.

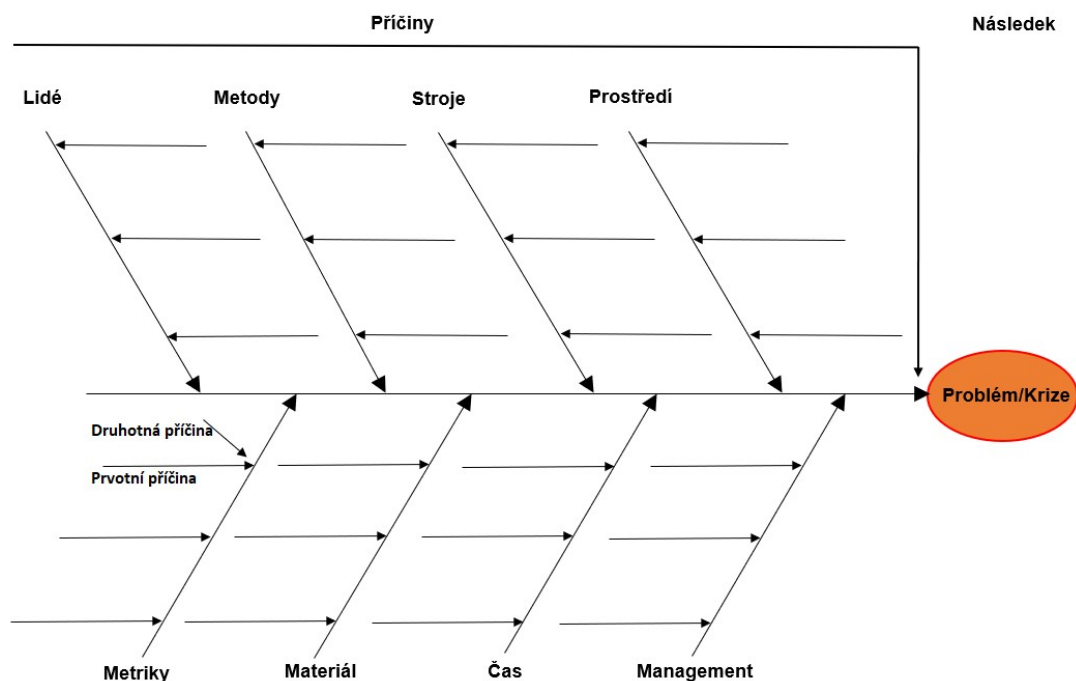
Samotné rozhodnutí je de facto vybírání z možností, která nese nejmenší riziko a přinese profit. Fundamentálně vyšší riziko nese vyšší profit a kvůli tomu, že neexistuje

činnost bez rizika, je hledání rovnováhy mezi rizikem a profitem další podstatou a smyslem rozhodovací funkce manažera.

Manažer musí v reálných situacích vyhodnocovat rizika a určovat, které riziko je přijatelné a které již ne. Pokud rizika nejsou přijatelná musíme se zaměřit na eliminaci rizika či případných následků a vytvořit podmínky pro efektivní řízení. K tomu je zapotřebí vytvořit opatření, které vytváří určitou rezistenci vůči dopadům rizik. Pokud z nějakého důvodu tyto opatření manažer nevytváří či neiniciuje, jde o riskantní rozhodnutí.

V praxi manažer kalkuluje a porovnává rizika. V podstatě manažer provádí to, co popsal Kaoru Ishikawa v diagramu příčin a následků někdy nazývaném diagram rybí kosti.

Schéma č. 8 Isikawaho diagram příčin a následků



Zdroj: (ASQ, ©2019)

Princip vychází ze zákona – každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Aby se snáze našlo řešení problému znázorňují se příčiny do diagramu. Podobný diagram vzniká v mysli manažera na vědomé i nevědomé úrovni vědomí. Cílem je předvídat vznik problému nebo krize a snažit se minimalizovat riziko jeho vzniku. Isikawaho diagram popisuje historický vývoj problému nebo krize. V reálné situaci musí manažer regresivně

podstatu diagramu otočit do progresivní. Tedy vyhodnotit budoucí vývoj a zhodnotit rizika participujících faktorů.

Za běžných okolností je organizace v režimu rutinního řízení, které se soustředí na rozvoj a růst organizace. Za těchto okolností je žádoucí každé důležité rozhodnutí zvážit a získat co největší množství informací. Mimo jiné v praxi manažerské rozhodování zahrnuje jistou diplomacii a vyvažování zájmových klik v organizaci.

V situaci, kdy je organizace vážně ohrožená a stability nelze dosáhnout běžným způsobem řízením je nutné učinit rozhodnutí o nezbytnosti přechodu na KM. Oddalování pouze prohlubuje krizi a ztráty.

Obrázek 7 Dilema, zda již nasadit KM nebo zda zůstat u běžného řízení



Výše uvedený obrázek ilustruje dilema rozhodnutí, jak problémy řešit. Management organizace musí učinit rozhodnout, jakým způsobem se vypořádá s negativní situací. Z tohoto důvodu je klíčové analyzovat situaci, zda je nezbytné přejít na krizové řízení.

Krize organizace může propuknout náhle v důsledku překvapivých událostí, které bleskově eskalují v krizi. Jedná se zpravidla o fenomény, které po delší dobu ohrožují cíle nebo samotnou existenci organizace. Dopady mohou výrazně poškodit nejen organizaci samotnou, ale též její zájmové skupiny. Dalším častým jevem jsou takzvané plíživé krize, které management neřešil a ty propukly v určitý moment. Je sice možné vyvodit důsledky z nečinnosti, ale podstatnější je krizi urychleně řešit.

Existují tři základní varianty rozhodování:

- Radikální postup,
- konzervativní postup,
- žádná opatření nebo jen dílčí.

Především v KM je nečinnost smrtícím faktorem a žádné opatření nebo pouze dílčí je nepřijatelné. Při realizaci HM je přípustné oddalovat rozhodnutí do doby, kdy budou k dispozici další informace. Popřípadě rozhodnutí bude v souladu s případnými autoritami mimo organizaci. **Na rozdíl od HM, je u KM rychlost přijatého rozhodnutí klíčová. Prodlužováním času před přijetím racionálního rozhodnutí má smysl v tom, že čas strávený přípravou k rozhodnutí (sběr informací, analýzy zdrojů atd.) by měly zvýšit profit z přijatého rozhodnutí. Rozhodnutí je efektivnější. Při rozhodování v oblasti KM časový interval mezi potřebou rozhodnout a přijetím rozhodnutí zvyšuje ztráty.**

3.3.4 Komunikace

Komunikace má v organizaci formální a neformální podobu, která podporuje směřování k cílům organizace. Někdy má dokonce charakteristiky vyjednávání. To je ukryto za běžně užívanou komunikací v organizace. Komunikace je silně ovlivněna korporátní kulturou. Účelem komunikace je směna informací za konkrétním účelem. Běžná komunikace má mnoho faktorů od společenského postavení aktérů komunikace až po formální a byrokratické náležitosti. Formy a obsah komunikace v organizaci je tématem pro samostatnou práci. Zde si krátce rozebereme specifika komunikace KM a HM.

Hospodářský management se zaměřuje především na formy a obsah:

- komunikace vnitřní a vnější,
- komunikace interpersonální, skupinová a masová,
- komunikace formální a neformální.

Naproti tomu u komunikace při krizovém řízení je klíčový časový faktor a stručnost sdělení. Kvůli tomu, že krizové situace jsou doprovázeny zvýšeným stresem, zmatky a dalšími jevy, které ztěžují pracovní podmínky. Z toho důvodu je žádoucí, aby tomu byl přizpůsoben způsob komunikace. **V běžném provozu je na místě jistá diplomatičnost**

sdělení a formálnost (především ve veřejné správě). Tyto náležitosti běžné komunikace je nutné opustit za účelem rychlosti, účelnosti a jednoduchosti komunikace. Cílem krizové situace je uvolnit správné informace ve správný čas a na správném místě (včasné, hodnotné, důvěryhodné a jednoznačné).

Náležitosti krizové komunikace jsou:

- Včasnost a připravenost celého systému pro krizového řízení,
- redukovat nejistotu, přispět k zajištění "efektivního" chování organizace a jejich částí,
- zabránit vzniku paniky,
- zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní situace poškozující integritu organizace,
- deklarovat schopnost něco dělat se vzniklou situací (Lidem je třeba ukázat, že je situace řešena, dle zásady generála George S. Pattona „*Lepší je špatný plán ihned než perfektní za týden!*“).

Komunikaci můžeme rozdělit do pěti dimenzí v rámci organizační struktury organizace:

Komunikace přímá se odehrává mezi dvěma jedinci nebo mezi jednotlivcem a skupinou, kteří mohou v jednom čase sledovat projevy verbální i neverbální a užívat okamžitého zpětnovazebného mechanismu komunikace. Výhodou přímé komunikace je možnost okamžitého upřesnění, popřípadě provést rychlou kontrolu, zda bylo sdělení správně pochopeno. Přímá komunikace, bývá typická pro rychlé porady a organizaci týmů. **Největší výhodou přímé komunikace je okamžité předání úkolů a zpětná vazba, nebo potvrzení, že adresáti informace ví, co mají dělat.**

Nepřímá komunikace je stručně řečeno komunikace zprostředkovaná. Původce ani adresát nemají možnost okamžité zpětné vazby a zpravidla má byrokratický charakter a jednosměrnou povahu. Nepřímá komunikace je typická pro komunikační kanály s velkým množstvím adresátů. **Nevýhodou nepřímé komunikace je riziko zkomolení sdělení či špatné pochopení adresáty.**

Vertikální komunikace je standartním procesem, každé formální organizace, protože v každé fungující organizaci existuje princip nadřízenosti a podřízenosti. Z toho vyplývá samotná podstata. Jedná se o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Nemusí se přímo

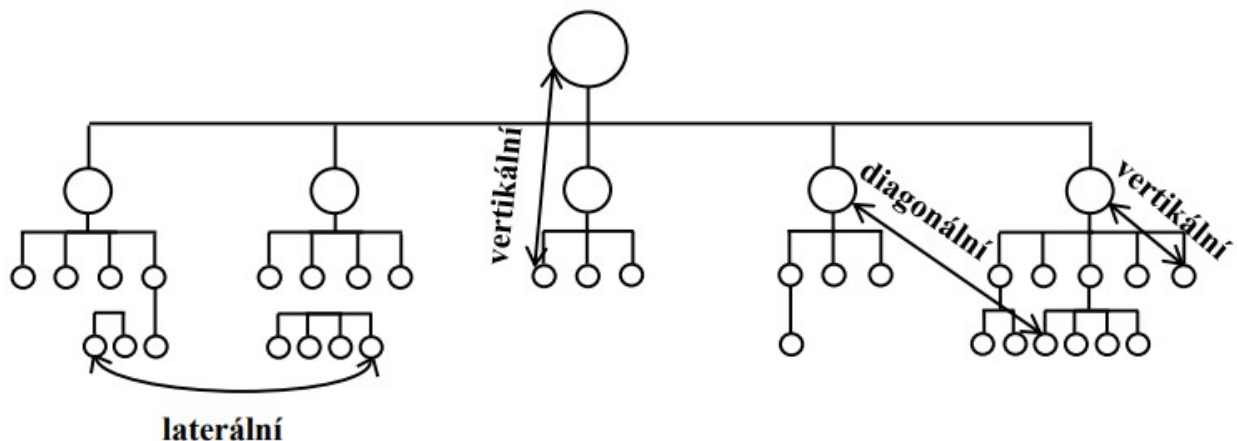
jednat o osoby, ale o celé kolektivy v rámci organizační struktury. Typickým příkladem je komunikace krizového štábu s podřízenými prvky. Stejným principem se řídí například komunikace mezi velitelem zásahu a jeho podřízenými, či velitelem družstva a jeho členy atd. **Zpravidla dochází k distribuci úkolů a pokynů směrem dolů a v opačném směru dochází k relevantním dotazům, popřípadě k informaci, zda byl úkol splněn nebo ho z určitého důvodu nelze splnit.**

Komunikace horizontální (laterární) je informační transfer mezi lidmi, útvary či odděleními. Aktéři komunikace jsou na stejné hierarchické úrovni, v rámci jednoho oddělení nebo týmu. Nejčastěji k této komunikaci dochází při řešení různých projektů nebo spolupráci na místě zásahu. Lze říci, že oproti vertikální komunikaci, má koordinační a informační charakter, protože z podstaty nemá úkolovou formu. Horizontální komunikace zprostředkovává týmovou spolupráci.

Horizontální komunikace může mít jedno vážné úskalí. **Pokud jednotlivé prvky na stejné úrovni nespolupracují nebo neznají náplň práce ostatních oddělení či skupin, nemůže organizace fungovat efektivně. Z toho důvodu je životně důležité předem stanovit působnosti, oprávnění a komunikační kanály pro plynulou komunikaci a spolupráci.** Snadno se pak může stát, že navzájem nekomunikující, a i když jednotlivé prvky pracují na 100 %, společný výsledek neodpovídá vynaloženému úsilí a může být zdrojem potencionální krize. Může se totiž stát, že jednotlivé oddělení, skupiny či týmy si úkoly od nadřízených mohou vyložit po svéma dokonce pracovat protichůdně. Z tohoto důvodu není vhodné stanovovat působnosti, oprávnění nebo komunikační kanály takzvaně za běhu, ale předem. **Nicméně v praxi můžeme výše uvedené stanovovat ad hoc dle potřeby, ale v omezeném rozsahu.**

Komunikace diagonální tzn. „křížem po diagonále“, zahrnuje komunikaci s lidmi v jiných útvarech, kteří mohou být v hierarchii organizace výše nebo níže. Tento typ komunikace zpravidla nerespektuje to, co je ve vojensky řízených organizaci nazýváno „velitelská struktura“ a je používán pro maximální urychlení informačních toku. **Diagonální způsob by měl být užíván v nejnnutnějších případech nebo tam, kde je to maximálně efektivní. Může mít neblahý efekt v tom, že informace se nemusí dostat k přímému nadřízenému, který může jednat protichůdně. Často užívaná diagonální komunikace může vnést chaos do řízení. Z toho důvodu by měla být užívána s rozmyslem.**

Schéma č. 9 Schéma příkladů komunikace



Zdroj: upraveno dle Bělohávků, *Management*, 2006. s. 526.

Výše uvedené schéma zobrazuje způsoby komunikace v organizační struktuře, která má hierarchickou podstatu. Prakticky nelze řídit jinou organizační strukturu, protože každá organizace má své autority a jim podřízené prvky nebo jednotlivce.

Musíme si uvědomit, že při krizovém řízení není prostor na sdělení všech informací, které má management a zdůvodnění rozhodnutí a smyslu úkolů. Z podstaty by měli být informace stručné a jasné bez společenského pozlátka a zbytečných formálností. V praxi mohou podřízení vnímat své úkoly za chybné nebo dokonce škodlivé. Z prostého důvodu, že neznají informace, které má naopak management. Management oproti tomu nezná details. Tím pádem musí být tok informací maximálně rychlý bez zbytečných mezičlánků a zbaven všech formálností, které nejsou nezbytně nutné

3.3.5 Kontrola

Existuje mnoho technik kontrol. Jak bylo uvedeno v teoretické části, kontrola slouží k ověření, zda jsou činnosti vykonávány v požadované kvalitě a požadovanými procesy. Preventivní, průběžná a zpětná kontrola má konkrétní technické provedení. Pro kvalitní výstup kontroly je nezbytné přesně znát požadovaný stav a mít stanovený způsob vyjádření výsledku kontroly. Ideální je mít přiřazené hodnoty například v procentech. Nyní si uvedeme některé z nich:

Check List (kontrolní seznam) je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Tento druh kontroly je výhodný v tom, že kontrolující orgán pouze projde předem vytvořený seznam činností. **Check List je svojí podstatou vhodný pro KM kvůli jednoduchosti realizace kontroly.** Seznamy kontrolních procesů jsou zpravidla generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo požadovaných činností, které souvisejí se systémem a potenciálními dopady na selhání entit v systému a vznikem škod. Struktura se může měnit od jednoduchého formuláře po složitý systém kontroly.

Metoda Check List je velice účinná a oblíbená. Hodí se do hospodářského procesu i pro řešení krizových situací. Je použitelná i pro jednotlivce a v bezpečnostních složkách je široce užívaná. Je nejvhodnější pro rychlé kontroly, protože při správném nastavení kontrolního procesu je výsledek rychle dostupný a v případě časového presu je rychlostní faktor klíčový.

Safety Audit (bezpečnostní kontrola) Bezpečnostní kontrola je postup hledající rizikové situace a navržení opatření na zvýšení bezpečnosti systému. Metoda představuje postup hledání potenciálně nežádoucí situace nebo problému, který se může objevit v provozu systému.

Tento druh kontroly spadá přímo do bezpečnostního a krizového managementu, protože ze své podstaty přímo spadá do prevence nežádoucích událostí.

What – If Analysis („analýza toho, co se stane když“) je postup pro hledání možných dopadů vybraných situací. V podstatě je to diskuse na úrovni brainstormingu a hledání entit s rizikovým potencionálem a návrhů jejich odstranění. Této metody kontroly by se měli účastnit osoby, které jsou dobře obeznámeny se systémem a s jeho vlastnostmi.

Obdobně, jako předešlá metoda Safety Audit spadá do prevence nežádoucích situací. Analýza „Co když“ je vhodná i pro ekonomické rozhodování a není striktně určená pro prevenci nežádoucích situací. Lze říci, že při upraveném obsahu lze aplikovat na širokou škálu řešených dilemat a je vhodná, jako podkladový materiál pro přípravu krizových scénářů, ale též ekonomické strategie organizace.

Failure Mode and Effect Analysis (analýza selhání a jejich dopadů) Analýza je postup založený na analýze způsobů dopadu selhání a jejich důsledků, který umožňuje identifikaci dopadů a jejich příčin. Na základě systematicky a strukturovaně vymezených závad

v systému. Metoda slouží ke kontrole jednotlivých entit v systému a jeho provozu. Využívá se především pro vážná rizika a specifické případy. Metoda je náročná na modelování a simulaci.

Opět se jedná o analýzu, mající preventivní charakter, je vhodné ji provést následně po analýze „Co když“. Jak bylo uvedeno lze ji užít pro modelování situací, opatření a řetěze rozhodování na určité situace. Je důležité vzít v úvahu, že čím více entit je do modelu zapojeno, tím je výsledek modelování nepřesnější a širší. Modelové metody jsou velice náročné na vstupní metadata entit zainteresovaných v systému, který je modelován.

Fault Tree Analysis (analýza stromu závad) Analýza stromu závad je postup založený na systematickém zpětném rozboru událostí za využití řetězce příčin a jejich následků, které mají vést k vybranému ohnisku krize. Jedná se o metodu, která má grafický výstup. Jde o zmíněný Isikawaho diagram příčin a následků viz rozhodování. Názorné zobrazení stromu závad představuje rozvětvený síťový graf s jednoduchou symbolikou, popisem a komentáři. Hlavním cílem analýzy metodou stromu závad je posoudit pravděpodobnost vrcholové události s využitím analytických nebo statistických metod. Analytický nástroj má regresivní povahu a slouží k získání podkladů pro prevenci analyzované události do budoucnosti. Proces dedukce určuje různé kombinace závad a lidských chyb, které mohou způsobit výskyt specifikované nežádoucí události či krizového stavu.

Fault Tree lze přirovnat k mind map s negativním regresivním vývojem. Jedná se o elegantní nástroj zpětné kontroly. Výhoda analýzy tkví ve zpětném charakteru a dostupnosti historických metadat. Vždy je snadnější analyzovat historické případy než predikovat budoucí události.

Human Reliability Analysis (analýza lidské spolehlivosti) je postup na posouzení vlivu lidského činitele na výskyt pohrom, nehod, havárií, útoků a dalších negativních jevů. Koncept analýzy lidské spolehlivosti má za cíl systematické posouzení lidského faktoru a lidské chyby. Ve své podstatě přísluší do kategorie předběžného kontrolování. Zahrnuje přístupy mikro ergonomické (vztah „člověk-stroj“) a makro ergonomické (vztah systému „člověk-technologie“). Analýza má vazbu na platné pracovní postupy, především z hlediska bezpečnosti práce.

Metoda je vhodná pro analýzu procesů v organizaci a pracovních postupů. Lze ji využít pro zjištění rizik při určitém procesu, pramenící z nesprávné nebo chybné činnosti lidského faktoru. Lze tímto způsobem testovat libovolnou interakci lidského faktoru a vybavení či zařízení se kterým pracuje. Lze na jejím základě stanovit standarty postupů v rozličných situacích a je vhodným podkladem pro Check List kontrolu. Jedná se opět o preventivní způsob kontroly.

3.4 Odlišnosti v rámci soukromého a veřejného sektoru

Kardinální rozdíl mezi realizací KM a HM ve veřejném a soukromém sektoru pramení z Ústavního zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Listina základních práv a svobod. V článku 2 Listiny je uvedeno:

- (2) Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví.
- (3) Každý může činit, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá.

Toto ustanovení Listiny proklamuje zásadu demokracie, vylučuje vázanost státu na výlučnou ideologii či vyznání a zdůrazňuje zásadu enumerativnosti veřejnoprávních pretenzí. Vyjadřuje, že veřejnou moc lze uplatňovat jen v případech mezních a způsoby, které stanoví zákon. Zásada legální licence, jež je opakem zásady enumerativnosti veřejnoprávních pretenzí vyjadřuje, že každý může činit vše, co zákon nezakazuje, a naopak není povinen činit nic, co mu zákon neukládá (Gerloch, 2004).

Uvedená zásada nám říká, že co stát nemá podloženo zákonným mandátem nemůže činit. Naopak občané (zahrňme i právnické osoby) mohou činit vše, co jim zákon nezakazuje. Tím se výrazně mění mantinely manažerům.

Z toho důvodu bylo nezbytné zřídit systém zákonů, který dá krizovým a ekonomickým manažerům ve veřejné správě možnost vůbec něco činit.

Z hlediska HM jsou zákonné normy nástrojem pro správu veřejných financí, které upravují vše od akvizičního procesu, výběr osob až po tvorbu interních norem. Naproti tomu HM v soukromém sektoru může nakládat s prostředky soukromého podniku dle libosti a je limitován pouze legalitou svého jednání.

V oblasti KM panuje zásadní rozdíl mezi možnostmi veřejného a privátního sektoru. Management v soukromé organizaci může učinit rozhodnutí během krize nečinít. Pokud si vyhodnotí, že je výhodnější ponechat krizi volný průběh nebo neodstraňovat její následky. Dokonce může zajít tak daleko, že ohrozí lidské životy, životní prostředí atd. Opět pokud se rozhodne, že čelit následkům je výhodnější než krizi řešit.

Stát si nic takového nemůže dovolit. Stát musí jednat vždy, i v případě, že reakce na krizi a odstranění následků je mnohem nákladnější, než nechat krizi přejít a nijak nezasahovat. Samozřejmě najdeme výjimky, především u totalitních států nebo situace, kdy byl stát schopen nečinnost omluvit před veřejností. Nicméně takové případy jsou relativně vzácné. Protože pokud stát nečiní, občané to vnímají a v parlamentní demokracii má volený management státu (vláda) zájem udržet se u moci i v dalším období. Samotné propuknutí krize je pro vládu nebezpečné a špatná nebo žádná reakce na krizi je přímo smrtící. Z toho pramení také nezbytnost udržovat v chodu instituce, které jsou zdánlivě zbytečné, ale plní svoji úlohu v řetězci státní byrokracie nebo jsou životně důležité. Takovými příkladem jsou složky ministerstev, jakými je například armáda. Ta má v současné době ryze preventivní charakter expedičního sboru. Stát na rozdíl od většiny soukromých subjektů nemá možnost outsourcovat služby. V běžném stavu to reálné je, ale v období krize je stát odkázaný sám na sebe a na zdroje z venčí, které budou nebo nebudou poskytnuty. A pokud budou, vždy za lichvářský úrok.

Hospodářská politika v oblasti bezpečnosti státu má ve vztahu k vnitřní a vnější bezpečnosti zajišťovat materiální předpoklady pro plnění bezpečnostních funkcí státu. Vedle toho je hospodářská politika koncipována a prováděna tak, aby eliminovala existující a potenciální bezpečnostní rizika, která se mohou objevovat v ekonomice České republiky a v oblasti jejích vnějších ekonomických vztahů, jakož i ta rizika, jež by mohla ohrožovat základní úkol ekonomiky ve vztahu k bezpečnosti země, tj. produkovat bezporuchově potřebné zdroje v potřebném rozsahu.

4 Závěr

Na základě analýzy vztahu mezi hospodářským a krizovým managementem můžeme učinit závěr, že krizový management sám o sobě je v praxi přímo závislý na objemu zdrojů, kterým může disponovat a který je generován nebo přiřazen hospodářským managementem. Právě hospodářská stránka managementu tvoří hodnoty, které je třeba uchránit od negativních vlivů. Čili krizový management předchází negativním jevům, řeší negativní jevy a obnovuje původní nebo žádoucí stav. Hospodářský management má minimálně dva účely:

1. Vytváří hodnotu zainteresovaným stranám.
2. Generuje zdroje užité k realizování krizového managementu.

V teoretické rovině může existovat hospodářský management sám o sobě v prostředí, kde neexistují negativní jevy. V reálném prostředí existují, a proto musí mít obecný management organizace nejen mechanismy, které mu generují a přerozdělují zdroje, ale i mechanismy, které organizaci dávají možnost vypořádat se s negativními jevy, které organizaci přímo ohrožují – krizový a hospodářský management jsou v reálném prostředí neoddělitelné.

Ve vztahu k cílům organizace je hospodářský management nástrojem pro dosažení cílů a krizový management je nástrojem pro překonávání obtíží, které jejich dosažení ohrožují. Lze říci, že krizový management, který v sobě obsahuje bezpečnostní management, tvoří ochranu mechanismů hospodářského managementu. Zároveň platí, že tato příslovečná skořepina by neměla být přílišným břemenem z hlediska spotřeby zdrojů, a je tedy třeba najít rovnováhu mezi bezpečností a pragmatismem, poněvadž veškeré hrozby eliminovat nelze.

Toto jde ruku v ruce se skutečností, že zdroje jsou vždy limitované. V otázce limitů zdrojů je právě úkolem hospodářského managementu zvyšovat výnos pevně daného rozsahu zdroje nebo zdrojů. Jak bylo zmíněno, invence vedou k nárůstu komplexnosti systému (procesů v organizaci), čímž se zvyšuje množina hrozeb rizik. Z toho pramení úkol krizového managementu připravovat plány a procesy pro snížení komplexnosti a usnadnění řízení. Reorganizace, která by mohla vést k eliminaci potenciálních faktorů s negativním dopadem v reálném prostředí se bohužel provádí až dodatečně nebo pozdě.

V oblasti sekvenčních manažerských funkcí jsou na prvním místě rozdíly v plánování. Při hospodářském plánování dochází ke kontinuálnímu prolínání strategických plánů se

střednědobými a taktickými. Hospodářské plánování vyžaduje maximum dostupných informací. Naopak krizové plánování vyžaduje maximální přípravu předem, tedy plánování na více variant možného vývoje, protože během krize je kritickým faktorem čas, a proto není prostor pro komplikované plánování činností v šokovém úvodu rozvoje krizové situace.

Z hlediska organizace hospodářský management vytváří široké spektrum vazeb a vztahů (nutných či volitelných), které slouží k výběru nejefektivnějšího a nejvýhodnějšího řetězce procesů, které vedou k požadovanému cíli. Krizový management oproti tomu směřuje ke snížení vztahů a ke zjednodušení systému. Ten je poté snadnější uřídit, pokud je to provedeno správně. Zjednodušený systém sice neumožňuje plnou efektivitu hospodaření, ale je mnohem rezistentnější vůči negativním faktorům, které mají dopad na funkci systému.

Za běžných okolností je organizace v režimu rutinního řízení, které se soustředí na rozvoj a růst organizace – je řízena hospodářským přístupem. Za těchto okolností je žádoucí každé důležité rozhodnutí zvážit a získat co největší množství informací. V podmínkách krizového managementu je klíčová rychlost přijatého rozhodnutí. Rozhodnutí, které je učiněno v krátkém čase, sice nemusí být dokonalým řešením, ale znamená okamžitou reakci na stresovou situaci.

V oblasti komunikace v krizovém řízení hraje klíčovou úlohu opět čas: sdělování, šíření a přijímání informací musí být rychlé, stručné a jasné. V případě hospodářského řízení jsou žádoucí formálnost, diplomacie a interpersonální vztahy, neboť forma komunikace vychází z komplexnosti hospodářského řízení a byrokratických procesů.

V oblasti kontrol neexistuje jednoznačný rozdíl mezi hospodářským a krizovým managementem. Význam mají časové a stresové faktory a důraz na jednoduchost rychlost během výkonu krizového managementu. Pro krizový management je vhodnější kontrola, která má preventivní charakter, zatímco v oblasti hospodářského managementu jsou typické kontroly mající finanční neboli účetní povahu, ačkoliv bez časového nátlaku je možné vytvořit kontrolní proces vhodný dle požadavků managementu.

Nejmarkantnějším rozdílem mezi výkonem hospodářského a krizového managementu ve veřejném a soukromém sektoru je zásada, že státní moc nemůže činit to, co jí zákon výslovně nedovoluje, zatímco občan (zahrňme i právnické osoby) může činit vše, co mu zákon nezakazuje. Tím se výrazně mění mantinely manažerům.

V oblasti hospodářského managementu jsou státu nastavena pravidla, která mají zabránit korupci, zneužití pravomoci, ekonomickým pochybením atd. V oblasti krizového managementu měla veřejná moc a její krizoví manažeři nedostatečnou pravomoc, a proto byly vytvořeny zákony, které dovolují orgánům státní moci přejít do zvláštního režimu dle povahy hrozící nebo probíhající krize, čímž se do určité míry uvolnily krizovým manažerům ruce. V rámci řešení vnitřních krizí musíme zmínit IZS, který je na špičkové úrovni. Měl jsem tu čest do něj několik let patřit jako výkonný prvek a nepamatuji si, že by někdy vážla komunikace nebo spolupráce mezi HZS, PČR či RZS, tedy páteřními složkami IZS.

Veřejná moc nemůže s ohledem na zákony a občana/voliče nekonat v oblasti předcházení a řešení krizových situací, a to i v případě, že zdrojová nákladnost je vyšší než způsobené škody, protože základní povinností státu je zajištění bezpečnosti jeho obyvatel. Oproti tomu komerční subjekt může nekonat a akceptovat následky krize, a dokonce může nechat organizaci zaniknout, pokud to zájmové skupiny vyhodnotí jako nejlepší řešení.

5 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. 2nd edition. Londong and Philadelphia: Kogan Page.
- ANTUŠÁK, Emil – KOPECKÝ, Zdeněk. *Úvod do teorie krizového managementu I*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 95 s. ISBN 8024505487.
- ANTUŠÁK, Emil – KOPECKÝ, Zdeněk. *Základy teorie krizového managementu II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 130 s. ISBN 8024505525.
- ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management*. Vyd. 1. Praha: Wolter Kluwers, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- BENDA, Luděk., KOPECKÝ, Zdeněk., PŮLPÁN, Petr. *Basis for improving information support of crisis managers' decision making. Krizový manažment – Crisis management*, Žilinská univerzita v Žilině, 2013, č. 1, s. 32–36. ISSN 1336-0019.
- BĚLOHLÁVĚK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8.
- BUCHTA, Miroslav., SIEGL Milan. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.
- BUZAN, Barry., WAEVER, Ole – de Wilde, Jaap. *Bezpečnost nový rámec pro analýzu*. Brno: Centrum strategických studií, 2005, 270 s. ISBN 80-903333-6-2
- CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FOTR, Jiří. ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 97-880-869-2959-0.
- GIBSON, James. DONNELLY, James.; IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – praktické příklady*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 178 s. ISBN 9788070411179.
- HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-808-9364-008.

- MALÝ, Milan, THEODOR Michal a PEKLO Jaromír. Řízení a správa společností (corporate governance). Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0429-4.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. JEDINÁK, Petr. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- SAMUELSON, Paul, NORDHAUS William, *Ekonomie, 18 vydání*. Praha: NS Svoboda, 2007, ISBN 978-80-205-0590-3
- STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika. 4. dopl. a přeprac. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 8071798924.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a KONEČNÝ Miloslav. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, ISBN 978-80-248-1520-6.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-86575-31-5.
- RAIS, Roman. *Úvod do řízení podniku v krizi*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2010, 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2.
- ROBBINS, Stephen. DECENZO, David. *Management: L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris: Pearson France, 2013. ISBN 978-2-3-2600-0067-4.
- PŮČEK, Milan a kol. *Řízení procesů výkonu státní správy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I. 2. vyd.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-4.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management I. 1. vyd.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

- VÍZDAL, František. *Základy psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 186 s.
- VÁCHAL, Jan., VOCHOZKA, Marek. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VALÁŠEK, Jarmil, KOVAŘÍK, František *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích*. Praha: MV ŘHZS ČR, 2008. ISBN 978-80-86640-93-8
- VARIAN, Hal R. *Mikroekonomie: Moderní přístup*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management – Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*, Management Press s.r.o, Praha 2009, 2. aktualizované vyd., 734 s, ISBN 978-80-7261-200-0.
- WÖHE, Gunter. *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- CABADOVÁ WAISOVÁ, Šárka. *Od národní bezpečnosti k mezinárodní bezpečnosti*. Global Politics: časopis pro politiku a mezinárodní vztahy, Brno: SOCIETAS 2001, 2004, s. 66-86. ISSN 1213-7685.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2012. 160 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- ZUZÁK, Roman. *Krise podniku a její kreativní řešení. 1. vyd.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 101 s. ISBN 802131393.
- ZUZÁK, Roman.; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- Ústavní zákon č 110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti ČR.
- Zákona č. 530/1990 Sb., o dluhopisech.
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.
- Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území.

www.collinsdictionary.com

www.managementmania.com/cs/

www.krizport.firebrno.cz

6 Seznam použitých zkratk

ES	Ekonomický subjekt
KM	Krizový management
KŠ	Kodaňská škola
HM	Hospodářský management
RO	Referenční objekt
VF	Výrobní faktor

7 Seznam schémat, obrázků a tabulek

Schéma č. 1 Vývoj managementu	10
Schéma č. 2 Zobrazení vztahů mezi 7 S	27
Tabulka č. 1 Matice pro vyhodnocení rizik	33
Schéma č. 3 Kombinace vertikální a horizontální roviny Kodaňské školy	36
Schéma č. 4 Kontinuální proces krizového managementu	40
Schéma č. 4. Soustava právních norem týkajících se KM	36
Obrázek č. 1 Stádia krize	42
Obrázek č. 2 Zobrazení neřízené a špatně řízené krize	43
Schéma č. 5. Soustava právních norem týkajících se KM	46
Schéma č. 5 Teoretické umístění KM a HM v managementu	51
Tabulka č. 2 Aplikace sektorového rozdělení hrozeb pro RO na ES	53
Obrázek č. 4 Ilustrace rozpočtu KM a HM	55
Obrázek č. 5 Zobrazení vývoje krize a poměru KM a HM ve stylu řízení	58
Schéma č. 6 Řízení dle filozofie HM a KM	59
Schéma č. 7. Plánování zdrojů v komerční organizaci	60
Obrázek č. 6 Ukázka síťového grafu	63
Obrázek č. 7 Zákon klesajících výnosů	64
Obrázek č. 8 Nárůst rizik	65
Schéma č. 8 Isikawaho diagram příčin a následků	67
Obrázek 9 Dilema, zda již nasadit KM nebo zda zůstat u běžného řízení	68
Schéma č. 9 Schéma příkladů komunikace	72

Seznam příloh

Příloha č. 1. Přehled krizových stavů

	STAV NEBEZPEČÍ	NOUZOVÝ STAV	STAV OHROŽENÍ STÁTU	VÁLEČNÝ STAV
Právní předpis	§ 3 zákona č. 240/2000 Sb.	čl. 5 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 7 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 43 ústavního zákona č. 1/1993 Sb.
Důvod	jako bezodkladné opatření, jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu, a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek IZS nebo subjektů kritické infrastruktury. Vyhláší se jen s uvedením důvodů a na nezbytně nutnou dobu	v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost. vyhláší se jen s uvedením důvodů na určitou dobu a pro určité území	je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy	v případě napadení ČR nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení
Kdo vyhláší	hejtman kraje (primátor hl. m.) - neprodleně informuje vládu, MV, sousední kraje a pokud mohou být krizovou situací dotčeny, též další kraje	vláda ČR (předseda vlády, je-li nebezpečí z prodlení; jeho rozhodnutí vláda do 24 hodin od vyhlášení schválí nebo zruší) vláda o vyhlášení NS neprodleně informuje Poslaneckou sněmovnu, která může vyhlášení zrušit	Parlament na návrh vlády	Parlament
Území	celé území kraje nebo jeho část	celý stát, omezené území státu	celý stát, omezené území státu	celý stát
Doba trvání	nejvýše 30 dnů (prodloužení jen se souhlasem vlády)	nejvýše 30 dnů (prodloužení jen se souhlasem Poslanecké sněmovny)	není omezena	není omezena

	STAV NEBEZPEČÍ	NOUZOVÝ STAV	STAV OHROŽENÍ STÁTU	VÁLEČNÝ STAV
Právní předpis	§ 3 zákona č. 240/2000 Sb.	čl. 5 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 7 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 43 ústavního zákona č. 1/1993 Sb.
Kdo vyhláší	hejtman kraje (primátor hl. m.) - neprodleně informuje vládu, MV, sousední kraje a pokud mohou být krizovou situací dotčeny, též další kraje	vláda ČR (předseda vlády, je-li nebezpečí z prodlení; jeho rozhodnutí vláda do 24 hodin od vyhlášení schválí nebo zruší) vláda o vyhlášení NS neprodleně informuje Poslaneckou sněmovnu, která může vyhlášení zrušit	Parlament na návrh vlády	Parlament
Území	celé území kraje nebo jeho část	celý stát, omezené území státu	celý stát, omezené území státu	celý stát
Doba trvání	nejvýše 30 dnů (prodloužení jen se souhlasem vlády)	nejvýše 30 dnů (prodloužení jen se souhlasem Poslanecké sněmovny)	není omezena	není omezena
Účinnost	okamžikem, který se stanoví v rozhodnutí o vyhlášení SN	okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví	okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví	okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví
Způsob vyhlášení	ve Věstníku právních předpisů kraje	stejně jako zákon	stejně jako zákon	stejně jako zákon
Zveřejnění	na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde byl SN vyhlášen, zveřejnění také dalšími způsoby – prostřednictvím hromadných informačních prostředků a místního rozhlasu	v hromadných sdělovacích prostředcích	v hromadných sdělovacích prostředcích	v hromadných sdělovacích prostředcích

	STAV NEBEZPEČÍ	NOUZOVÝ STAV	STAV OHROŽENÍ STÁTU	VÁLEČNÝ STAV
Právní předpis	§ 3 zákona č. 240/2000 Sb.	čl. 5 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 7 ústavního zákona č. 110/1998 Sb.	čl. 43 ústavního zákona č. 1/1993 Sb.
Ukončení	uplynutím doby, na kterou byl SN vyhlášen, pokud hejtmán nebo vláda nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby vláda jej zruší též, pokud nejsou splněny podmínky pro jeho vyhlášení	uplynutím doby, na kterou byl NS vyhlášen, pokud vláda nebo Poslanecká sněmovna nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby	-	
Další	rozhodnutí o vyhlášení SN musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah změna krizových opatření musí být rovněž vyhlášena nelze vyhlásit z důvodu stávkové vedené na ochranu práva a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů	současně s vyhlášením NS musí vláda vymezit, která práva stanovená ve zvláštním zákoně a v jakém rozsahu se v souladu s Listinou základních práv a svobod omezují a které povinnosti a v jakém rozsahu se ukládají nelze vyhlásit z důvodu stávkové vedené na ochranu práva a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů	k přijetí usnesení o vyhlášení SOS je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů	k přijetí usnesení o vyhlášení VS je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů

Zdroj: Portál krizového řízení JmK, ©2018

Příloha č. 2. Krizová legislativa

Stav nebezpečí § 3 zákon č. 240/2000 Sb.

(1) Stav nebezpečí se jako bezodkladné opatření může vyhlásit, jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek integrovaného záchranného systému nebo subjektů kritické infrastruktury.

(2) Stav nebezpečí lze vyhlásit jen s uvedením důvodů, na nezbytně nutnou dobu a pro celé území kraje nebo pro jeho část. Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah. Změna krizových opatření musí být rovněž vyhlášena. V části rozhodnutí obsahující důvod vyhlášení stavu nebezpečí se také uvede, zda je stav nebezpečí vyhlášen na základě mimořádné události podle zákona o integrovaném záchranném systému.

(3) Stav nebezpečí pro území kraje nebo jeho část vyhláší hejtman kraje, v Praze primátor hlavního města Prahy (dále jen "hejtman"). Hejtman, který stav nebezpečí vyhlásil, o tom neprodleně informuje vládu, Ministerstvo vnitra, sousední kraje a pokud mohou být krizovou situací dotčeny, též další kraje.

(4) Stav nebezpečí lze vyhlásit na dobu nejvýše 30 dnů. Tuto dobu může hejtman prodloužit jen se souhlasem vlády.

(5) Není-li možné účelně odvrátit vzniklé ohrožení v rámci stavu nebezpečí, hejtman neprodleně požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu. Platnost krizových opatření vyhlášených hejtmanem končí dnem vyhlášení nouzového stavu, pokud vláda nerozhodne jinak. Krizová opatření, jejichž platnost zůstane zachována, se dále považují za krizová opatření nařízená vládou.

(6) Rozhodnutí o stavu nebezpečí se vyhláší ve Věstníku právních předpisů kraje. Rozhodnutí nabývá účinnosti okamžikem, který se v něm stanoví. Rozhodnutí se zveřejňuje na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde je stav nebezpečí vyhlášen. Krajský úřad zveřejní rozhodnutí též dalšími způsoby v místě obvyklými, zejména prostřednictvím hromadných informačních prostředků a místního rozhlasu.

(7) Stav nebezpečí nelze vyhlásit z důvodu stávky vedené na ochranu práv a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů.

(8) Stav nebezpečí končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen, pokud hejtman nebo vláda nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby. Vláda stav nebezpečí zruší též, pokud nejsou splněny podmínky pro jeho vyhlášení.

(9) Rozhodnutí vlády o zrušení stavu nebezpečí se zveřejní na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde byl stav nebezpečí vyhlášen, zveřejní se v hromadných informačních prostředcích a vyhlásí se ve Sbírce zákonů. Účinnosti nabývá okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví.

Nouzový stav Ústavní zákon č 110/1998 Sb.

Čl.5

(1) Vláda může vyhlásit nouzový stav v případě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost.

(2) Nouzový stav nemůže být vyhlášen z důvodu stávkové akce vedené na ochranu práv a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů.

(3) Je-li nebezpečí z prodlení, může vyhlásit nouzový stav předseda vlády. Jeho rozhodnutí vláda do 24 hodin od vyhlášení schválí nebo zruší.

(4) Vláda o vyhlášení nouzového stavu neprodleně informuje Poslaneckou sněmovnu, která může vyhlášení zrušit.

Čl.6

(1) Nouzový stav se může vyhlásit jen s uvedením důvodů na určitou dobu a pro určité území. Současně s vyhlášením nouzového stavu musí vláda vymezit, která práva stanovená ve zvláštním zákoně a v jakém rozsahu se v souladu s Listinou základních práv a svobod omezují a které povinnosti a v jakém rozsahu se ukládají. Podrobnosti stanoví zákon.

(2) Nouzový stav se může vyhlásit nejdéle na dobu 30 dnů. Uvedená doba se může prodloužit jen po předchozím souhlasu Poslanecké sněmovny.

(3) Nouzový stav končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen, pokud vláda nebo Poslanecká sněmovna nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby.

Stav ohrožení státu Ústavní zákon č. 110/1998 Sb.

Čl.7

(1) Parlament může na návrh vlády vyhlásit stav ohrožení státu, je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy.

(2) K přijetí usnesení o vyhlášení stavu ohrožení státu je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů.

Válečný stav Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.

Čl.43

(1) Parlament rozhoduje o vyhlášení válečného stavu, je-li Česká republika napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení.

(2) Parlament rozhoduje o účasti České republiky v obranných systémech mezinárodní organizace, jíž je Česká republika členem.

(3) Parlament vyslovuje souhlas

a) s vysláním ozbrojených sil České republiky mimo území České republiky,

b) s pobytem ozbrojených sil jiných států na území České republiky, nejsou-li taková rozhodnutí vyhrazena vládě.

(4) Vláda rozhoduje o vyslání ozbrojených sil České republiky mimo území České republiky a o pobytu ozbrojených sil jiných států na území České republiky, a to nejdéle na dobu 60 dnů, jde-li o

a) plnění závazků z mezinárodních smluv o společné obraně proti napadení,

b) účast na mírových operacích podle rozhodnutí mezinárodní organizace, jíž je Česká republika členem, a to se souhlasem přijímajícího státu,

c) účast na záchranných pracích při živelních pohromách, průmyslových nebo ekologických haváriích.

(5) Vláda dále rozhoduje

a) o průjezdu ozbrojených sil jiných států přes území České republiky nebo o jejich přeletu nad územím České republiky,

b) o účasti ozbrojených sil České republiky na vojenských cvičeních mimo území České republiky a o účasti ozbrojených sil jiných států na vojenských cvičeních na území České republiky.

(6) O rozhodnutích podle odstavců 4 a 5 informuje vláda neprodleně obě komory Parlamentu. Parlament může rozhodnutí vlády zrušit; ke zrušení rozhodnutí vlády postačuje nesouhlasné usnesení jedné z komor přijaté nadpoloviční většinou všech členů komory

Příloha č. 3. Plánování

Plánování Je nástrojem, prostřednictvím něhož se dosahuje cílů organizace a rozvoje organizace. Směr cílů a rozvoje je určený plánem, který má vždy fyzickou nebo elektronickou podobu. Činnost organizace nesmí být ve vleku denních problémů.

- Je prostředkem zajištění koordinace a proporcionalitu činností. Zásadní je časová návaznost plánu a reflektuje strategickou, taktickou a operativní dimenzi plánování.
- Je určitou garancí organizačních úrovní, pravomocí a působností v činnostech.
- Z věcného hlediska propojuje jednotlivé samostatné činnosti, mající rozdílnou povahu.

Plán musí mít následující parametry:

Stanovenou prioritu, popřípadě hierarchii priorit – obsahu plánu se musí přednostně objevit ty cíle, které mají rozhodující vliv pro dosažení požadovaného cíle:

- Žádoucí výsledky podnikání celé firmy, zpravidla měřené ekonomickými ukazateli,
- cíle orientované na činnost organizace,
- cíle odrážející účinnost aktivit organizace – efektivnost provozu v podobě hospodárnosti.

Měřitelnost a doložitelnost – Má-li cíl prezentovat určitý stav nebo objekt. Musí být specifikována budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro její dosažení, je nezbytné, aby specifikování cílů bylo srozumitelné o maximální možné míry. Vhodné je užití kvantifikovatelných veličin, které jsou snadno měřitelné. Použití kvantifikace umožňuje snadnou kontrolu dosahování cíle nebo cílového stavu.

Adekvátnost a přiměřenost – musí být brána na zřetel při definování dílčích cílů, které mají dosaženy v rámci plánu. Čím bude větší počet dílčích cílů, o to je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění určitých cílů je v rozporu s cíli dalšími, či přímo zabraňuje jejich dosažení. Na jedné straně musí být cíle přiměřené s ohledem na okolní vlivy – chování konkurence, na druhé straně musí korespondovat s možnostmi a vizí organizace.

Výčet aktivit – představuje obecný termín pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje plánovaných cílů. Mohou být rutinní, často se opakující nebo jedinečné např. projekty. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod. Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nově stanovené cíle, musí být vymezeny detailněji, včetně určení alternativních požadavků. Je na manažerech, kteří zpracovávají plány, aby zvolili ty nejvýhodnější a nejefektivnější aktivity vedoucí ke konečným cílům.

Taxativní výčet zdrojů – pod pojmem zdroje lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k realizování aktivit a dosažení stanovených cílů jedná se např.:

- Finanční prostředky,
- personální zabezpečení v požadované kvalifikační struktuře,
- kapacity výrobní, skladové, prostorové, popř. jiné,
- materiální zabezpečení,
- informační zabezpečení,
- know-how,
- infrastruktura apod.

Faktická realizace plánů nelze provést bez přidělených zdrojů. Zdroje jsou limitujícím faktorem. Čím přesněji budou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánů.

Termíny a stanovené odpovědnosti – každý plán musí obsahovat termíny. V závislosti na charakteru cílů neměl by být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost. S ohledem na strukturu aktivit a zainteresované osoby, měli by být pro každou aktivitu určeny samostatné termíny a dílčí odpovědnosti. Schválené plány lze považovat za formu přímých příkazů. Nicméně toto v praxi žádá profesionalitu nebo zaběhlost pracovních týmů. Jsou tedy závazné pro pracovníky, kteří jsou odpovědní za jejich realizaci.

Každý plán, musí dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jak udělá. Jinak v praxi nefunguje. Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky: Faktická realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů, přidělených zodpovědností a harmonogram plnění. Zdroje jsou limitujícím faktorem stanovení cíle, aktivity, termínů

apod. Čím přesněji budou určeny požadavky na zdroje, čas a personál. Tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánů.

Příloha č. 4. Hospodářská politika v oblasti bezpečnosti státu

Hospodářská politika v oblasti bezpečnosti státu má ve vztahu k vnitřní a vnější bezpečnosti zajišťovat materiální předpoklady pro plnění bezpečnostních funkcí státu. Vedle toho je hospodářská politika koncipována a prováděna tak, aby eliminovala existující a potenciální bezpečnostní rizika, která se mohou objevovat v ekonomice České republiky a v oblasti jejích vnějších ekonomických vztahů, jakož i ta rizika, jež by mohla ohrožovat základní úkol ekonomiky ve vztahu k bezpečnosti země, tj. produkovat bezporuchově potřebné zdroje v potřebném rozsahu.

Pro zajišťování bezpečnosti České republiky je nezbytná i soustava hospodářských opatření pro krizové stavy, jejichž cílem je zabezpečit poskytování nezbytných materiálních prostředků a služeb pro zajištění základních životních potřeb pro obyvatelstvo, pro fungování ozbrojených sil, ozbrojených sborů, záchranných sborů a havarijních služeb v krizových situacích. Stejnému cíli slouží i vytváření a udržování dostatečných kapacit strategických zásob podle příslušných mezinárodních závazků a obvyklých mezinárodních standardů. Prioritou v této oblasti je rovněž zapojení České republiky do systému kolektivní ropné bezpečnosti v rámci Mezinárodní energetické agentury OECD. Další podrobnosti viz Bezpečnostní strategie ČR (Valášek, Kovařík, 2008, str. 8).

Jak bylo uvedeno výše na výkon KM jsou třeba zdroje a ve veřejném sektoru podléhají stejným pravidlům, jako ostatní výdaje veřejného rozpočtu. Primárními zdroji na reakci na krizové situace vycházejí ze zákonných norem:

- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- Zákon o státním rozpočtu na daný rok
- Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

Následující zákonné normy přímo definují nakládání s veřejnými zdroji na reagování na krizové situace viz níže.

Zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území

Zásady poskytnutí státní pomoci:

musí být vyhlášen některý z krizových stavů (stav nebezpečí, nouzový stav),

musí být podána na ministerstvo žádost, ve které bude doloženo, že obec či kraj nejsou schopny vlastními prostředky obnovit svůj majetek sloužící k zabezpečení základních funkcí v území,

Kraje a obce musí doložit Ministerstvu pro místní rozvoj, v jaké míře jsou schopny situaci řešit z vlastních rozpočtů a další nezbytné údaje k finančním prostředkům potřebných na obnovu,

Kraj, v jehož územním obvodu došlo k mimořádné události, musí vypracovat přehled o předběžném odhadu nákladů a předložit jej Ministerstvu financí do 7 dnů od zrušení vyhlášeného krizového stavu,

Strategie obnovy území Teprve po splnění těchto podmínek vypracuje Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s Ministerstvem financí návrh strategie obnovy postiženého území.

V usnesení vlády „O Strategii obnovy postiženého území“ vláda uloží ministrům příslušných resortů předložit v rámci stanovených finančních částek návrh dokumentace programů a podprogramů pro pomoc postiženým oblastem. poskytnutí dotací z určených rozpočtových kapitol a uvolnění finančních prostředků ze státního rozpočtu, které jsou pak převedeny do rozpočtových kapitol Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva zemědělství).

Zákon č. 240/2000 Sb., krizový zákon

§ 25 Ministerstva a jiné ústřední správní úřady v rozpočtu své kapitoly a kraje a obce ve svých rozpočtech na příslušný rok vyčleňují objem finančních prostředků potřebný na zajištění přípravy na krizové situace; kraje a obce dále ve svém rozpočtu na příslušný rok vyčleňují účelovou rezervu finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejich následků. Finanční prostředky potřebné k zajištění přípravy na krizové situace, vyčleňované ministerstvy a jinými ústředními správními úřady v rozpočtech kapitol, jsou považovány za závazný ukazatel státního rozpočtu na příslušný rok. Ministerstvo financí po projednání s Ministerstvem vnitra navrhuje v rozpočtové kapitole VPS účelovou rezervu finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejich následků. Použití

finančních prostředků z této rezervy na předcházení krizových situací je možné pouze ve vazbě na mimořádné události podle zákona o IZS. Způsob použití rezervy upravuje vláda ve svém usnesení ke státnímu rozpočtu na příslušný rok.

§ 35 Náhrada za omezení vlastnického práva, poskytnutí věcných prostředků a vykonání pracovní povinnosti a pracovní výpomoci.

§ 36 Náhrada škody (náhradu poskytne ten orgán KŘ, který nařídil krizové opatření nebo cvičení, při němž anebo v jehož důsledku vznikla škoda či újma).

§ 37 Poskytování státní podpory při haváriích nebo živelních pohromách.

Zákon č. 239/2000 Sb., o IZS

§ 29 Náhrada za omezení vlastnického nebo užívacího práva, poskytnutí věcné a osobní pomoci (peněžní náhradu poskytuje orgán krizového řízení, který o omezení práva nebo uložení povinnosti rozhodl)

§ 30 Náhrada škody (způsobené v příčinné souvislosti s krizovými opatřeními a cvičeními)

§ 31 Finanční zabezpečení integrovaného záchranného systému – finanční prostředky ke krytí výdajů spojené s činností IZS uplatňuje MV a kraj v návrhu svého rozpočtu – k úhradě mimořádných výdajů vzniklých v důsledku prováděných záchranných a likvidačních prací může být použita rezerva finančních prostředků vyčleněná v rozpočtové kapitole VPS („Rezerva na mimořádné výdaje podle z. č. 239/2000 Sb., o IZS“)

Vláda nebo orgány kraje hradí náklady vynaložené složkami IZS ke krytí výdajů vzniklých při nasazení sil a prostředků složek IZS v případě, že neuhrazení těchto nákladů by mohlo ohrozit funkčnost složek IZS k provádění záchranných a likvidačních prací

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech

§ 31 Vypracování návrhu mimořádného státního závěrečného účtu a návrhu nouzového státního rozpočtu po vyhlášení stavu ohrožení státu (MF předloží vládě do 15 dnů ode dne vyhlášení stavu ohrožení státu)

§ 32 Vypracování návrhu mimořádného státního závěrečného účtu a návrhu válečného státního rozpočtu po vyhlášení válečného stavu

Sekundární zdroje státu pro reagování na krizové situace:

- Provedení výdajových restrikcí ve státním rozpočtu,
- vydání státních dluhopisů podle zákona č. 530/1990 Sb., o dluhopisech,
- schválení změny salda státního rozpočtu,
- daňová opatření,
- využití mimorozpočtových zdrojů (státní fondy),
- úhrada škod pojišťovnami,
- sociální výpomoc občanům,
- využití půjčky ze zahraničí (např. Evropská investiční banka),
- fondy Evropské unie,
- PPP,
- finanční dary od domácích fyzických a právnických osob,
- finanční dary ze zahraničí a občanská solidarita.

Další důležité zákonné normy pro financování KM ve veřejném sektoru jsou následující:

- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR,
- zákon o státním rozpočtu na daný rok,
- zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy,
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.


Příloha č. 4. Zadání závěrečné práce



ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Akademický rok: 2017/2018
Příjmení a jméno: Jiří Kolek
Školní email: Jiri.Kolek@vsci.cz
Studijní obor: Bezpečnostní studia (Kombinované)

ÚDAJE O ZÁVĚREČNÉ PRÁCI

Typ práce:	Diplomová práce
Název práce:	Specifika oddělující krizový management od obecného hospodářského managementu
Název práce anglicky:	The specifics separating crisis management from general economic management
Charakteristika a cíle práce:	Práce se zabývá dvěma obory managementu. Krizovým managementem a obecným hospodářským managementem. Cílem této práce je do hloubky analyzovat teoretickou stránku z odborné literatury a nalézt klíčové aspekty, které odlišují zmíněné dva obory managementu. A dále zjistit zda zjištěné specifika jsou rozdílné v prostředí soukromého a veřejného sektoru, nebo zda jsou společné a univerzální. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části je do hloubky rozebrána teoretická stránka z různých hledisek. V praktické části bude provedena analýza, která má za cíl odpovědět na výzkumnou otázku.
Výzkumná otázka:	Jaké jsou specifika oddělující krizový management od hospodářského managementu? Jaké jsou rozdíly těchto specifíků v rámci veřejného a soukromého sektoru?
Literatura a zdroje:	ANTUŠÁK, E.: Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. 1. Vydání. Praha. Wolters Kluwer ČR, 2009, 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8 ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum, 2016, 130 s. ISBN 978-80-246-3443-2. ARMSTRONG, Michael a Michael ARMSTRONG. Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749454173. FINK, S., Crisis management: Planning for the Inevitable. United States of America: iUniverse, Inc., 2002. ISBN 978-0-595-09079-2, 245 stran. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. VANĚK, Michal. Management v hospodářské praxi: skripta. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2014. ISBN isbn978-80-248-3444-3. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Management : teorie a praxe v informační společnosti. 4. Roz. Vydání. Praha : Management Press, 2005. 314 s. ISBN 80-7261-041-4. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.
Vedoucí práce:	Ing. Miroslav Štěpán
Zadání práce schváleno ORO dne:	28. 11. 2018
Stav zadání práce:	
Podpis autora práce:	