

APLIKACE ASPEKTŮ STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

APPLICATION OF ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN CRISIS MANAGEMENT

Rudolf HORÁK, Lenka DANIELOVÁ

Dostupné na http://www.population-protection.eu/attachments/042_vol4special_horak_danielova.pdf.

Abstract

The article deals with application basics of strategic management in the area of security management. The positions of manager are point out like leading personality. Authors put the question, whether the manager is strategist or leader? A reader will find a partial reply to query in the article. In the paper refer to paradoxes of strategic management with usage opinions of other authors as well (solving antagonistic applied factors and at the same time is manage). In the end of the article are foreshadowed positions of managers to hazard.

Keywords

Strategic management, change model, decision making process.

Motto:

„Vůdci jsou lidé, kteří dělají správné věci, manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně...“

Bennis

Úvod

Slovo strategie má základ ve starořeckém slově „stratagan“. Dá se to přeložit jako nečekaný zvrat, předstírání, léčka apod. Z uvedeného vyplývá, že pojem strategie byl a je rozšířen ve vojenství. Z něho se rozšířil do dalších odvětví. Jde o aplikaci principů, postupů a filozofie do strategického managementu. Jedním ze známých starých textů, které pojednávají o vojenské strategii, je kniha čínského generála SunC' (stará asi 2500 let). O strategii generál SunC' říká, že její osnovu spřádá 5 vláken. Vlákna se jmenují:

1. *Cesta,*
2. *Nebe,*
3. *Země,*
4. *Vojevůdce,*
5. *Metoda.*

Další názor na strategii můžeme vyvodit např. z myšlenek generála George S. Pattona: *...neměly by se dělat žádné plány, které vyžadují, aby se jim poměry přizpůsobily, ale měla by být snaha přizpůsobit plány určité skutečnosti. Úspěch nebo neúspěch je závislý na schopnosti jednat podle této zásady...*

Manažer má být stratég (vůdce v procesu strategického řízení)? Manažer (velitel), který uplatňuje zásady strategického managementu v oblasti bezpečnostního managementu, plánuje a zvládá mimořádné události (krizové situace), již nevystačí v řízení se stejnými nástroji jako v minulosti, neboť musí být schopen připravit preventivní opatření (plány, osoby a prostředky), dobře komunikovat s podřízenými a umět je vést, činit správná rozhodnutí, vytvářet motivační prostředí, řešit konflikty a pružně reagovat na vznik nepředvídatelných událostí. Je potřebné řešit situace novými způsoby.

Manažerské strategické rozhodování

Manažeři mají odpovědnost v pozici strategického managementu za dlouhodobou úspěšnost organizace (jednotky) a také mají odpovědnost vůči zainteresovaným skupinám. Vrcholový management formuluje vizi, cíle a úkoly z pohledu vyhodnocených příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek. Nejdůležitější je, že připraví a realizuje strategickou změnu. Od manažera se očekávají výsledky. Při řízení změny se samozřejmě vyskytnou jedinci, kteří se změnou nesouhlasí. Každá změna se bude dotýkat skupin a jednotlivců různě. Manažer je však v pozici, kdy může změnu realizovat silou, tedy může ji zaměstnancům vnutit. Rozdíl je také mezi manažerem a vůdcem. Vůdce dovede lidi k nastoleným cílům. Má takové schopnosti, s pomocí kterých dovede lidi do prostorů, pozic, k cílům apod., ke kterým by se nedostali. Vůdci znají sami sebe. Znají své zdroje síly a pěstují je (Bennis, 1989). Projevuje se to ve společnosti v tom, že tam kde jsou schopní vůdcové, tam se lidé cítí důležití a myslí si, že jsou součástí společnosti (jednotky). Ve strategickém managementu je důležitý proces, který je obsažen v permanentní změně kultury společnosti. Strategie musí být postavena tak, aby využila potenciál kultury společnosti. Pokud tomu tak není, může to mít negativní dopady v tom, že lidé jsou přesvědčeni o tom, že mají na víc, nebo strategie je nad síly společnosti (jednotky) a dojde k selhání implementace rozhodnutí do praxe. Pokud máme silnou kulturu společnosti (jednotky) [1], potom cítíme, že:

- příslušníci společnosti (jednotky) mají přehled a strategie je pro ně pochopitelná;
- vytváří podmínky pro dobrou komunikaci;
- napomáhá přijetí vhodných rozhodnutí a v krátkém čase;
- snadněji se provádí implementace strategie;
- vyžaduje nižší četnost a detailnost kontrolní činnosti;
- má pozitivní vliv na motivaci příslušníků společnosti (jednotky);
- napomáhá udržovat sociální rovnováhu (sociální smír).

Kultura společnosti (jednotky) podle (Nového 1993) má splňovat tři kritéria:

- pregnantnost (jednotlivé oblasti jsou jasně a srozumitelně předkládány všem příslušníkům společnosti, jednotky),
- rozšířenost (pracovníci se musí s jednotlivými prvky seznámit a setkávat se s jejich existencí a vlivem, uplatňováním),
- zakotvenost (míra identifikace a internalizace hodnot, vzorů a norem jednání).

Silná kultura podněcuje k efektivitě a hospodárnosti ve společnosti (jednotce). Mohou se projevovat také negativní jevy. Tyto komplikují cestu k dosažení uváděné flexibility a efektivnosti. To jsou cesty, které vedou k uzavřenosti, fixaci dosavadních trendů, malé flexibilitě, vyhýbání se kritice apod. Také může dojít k vynucování konformity. Z uvedeného vyplývá, že pokud dochází k blokování strategického managementu (nových trendů), vytváří se překážky při implementaci výsledků změn. Ze zkušeností implementace změn vyplývá, že získat jedince, kteří se aktivně angažují v tomto směru, je obtížné. Natož, aby pozitivně působili na ostatní tradicionalisty, nezúčastněné a odpůrce nových směrů strategického managementu.

Manažer by měl zvládnout úspěšně rozhodovací proces v globálním prostoru rozhodování, tj. komplexnost v prostoru propojování systémů, jevů, subsystémů apod. Globální svět se projevuje narůstáním znalostí, zastaráváním technologií, inflací informací, změnami životního stylu, což vyžaduje předvídání (proaktivní jednání) a reakci na změny (reaktivní jednání). Z těchto skutečností a řešení mimořádných událostí vznikají tlaky na flexibilní rozhodování, často v nedostatku času. Z toho vyplývá, že manažer musí mít psychologické a komunikační schopnosti. Jejich orientace musí být zaměřena do budoucnosti, přitom identifikovat a vyhodnocovat i nejasné signály.

Od manažerů se očekává výkonnost a současně efektivnost. Poučení pak je v tom, že osobní stres je potřebné přetavit ve stimul a období mimořádné události (krizové situace) chápat jako příležitost. V celé situaci rozhodovacího systému je obtížné vyhledávání kompromisů. Takže dochází k paradoxům strategického řízení [2] (ve strategickém rozhodování musí řešit protichůdně působící faktory a současně je zvládat). Pool a Van de Ven (1989) navrhuji 4 možnosti zvládnutí paradoxů strategického řízení, tj.:

1. akceptovat je a naučit se s nimi žít (změna a stabilita),
2. rozdělit je do různých úrovní a vztahů (logika a kreativita),
3. časově je oddělit při jejich využívání (získávání zkušeností a zapomínání),
4. pro jejich řešení zavést novou koncepci, hledisko (globální a současně lokální myšlení).

K zásadním otázkám aplikace strategického managementu patří volba vhodné strategie a rozhodnutí o způsobu její implementace.

Jedno z nejdůležitějších hledisek strategického rozhodování při klasifikaci rozhodovacích procesů představuje informace o stavech světa a důsledcích řešení. Tato informace může být buď úplná - deterministická vzhledem k jednoznačnosti stavu světa a důsledků řešení, nebo neúplná - náhodná (stochastická). V souladu se zavedenou klasifikací, v prvním případě hovoříme o *rozhodování za jistoty*, ve

druhém případě o *rozhodování za rizika*, nebo *rozhodování za nejistoty*. Přitom rozhodování za rizika odlišujeme od rozhodování za nejistoty podle toho, zda známe příslušné pravděpodobnostní rozdělení, nebo jej alespoň v principu můžeme zjistit. Pokud rozdělení pravděpodobnosti neznáme a nelze jej ani zjistit, jedná se o rozhodování za nejistoty.

Při rozhodování za jistoty nečiní potíže se stanovením řešení. V situaci rozhodování za rizika (nejistoty) je situace odlišná. Hodnocení důsledků řešení každé situace představuje náhodnou veličinu na množině scénářů (stavů světa). Dokážeme-li vyhodnotit varianty řešení podle každého kritéria, potom můžeme vyřešit vícekritériální rozhodovací problém.

Mějme množinu variant $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$, množinu kritérií $C = \{f_1, f_2, \dots, f_m\}$ a množinu k scénářů (stavů světa) $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_k\}$, pravděpodobnostní rozdělení scénářů na Z je dáno pravděpodobnostmi $p(z_i)$. Každé kritérium $f \in C$ je funkcí jednak množiny variant, jednak množiny scénářů, tj. $f: A \times Z \rightarrow S$, kde S je příslušná škála (zobrazení f množiny variant A a množiny variant Z do jiné množiny S). Vypočítáme pro každou variantu $a \in A$ očekávanou (střední) hodnotu kritéria podle známého vztahu (1):

$$E[f(a)] = \sum_{i=1}^k f(a, z_i) p(z_i) \quad (1)$$

Samozřejmě vše lze vyjádřit v rozhodovací matici. Podle velikosti střední hodnoty potom uvažované varianty řešení uspořádáme (definujeme nové kritérium), varianty vyhodnocujeme jako v podmínkách rozhodování za jistoty. Uvedenou metodu můžeme využít jako podporu rozhodovacího procesu ve strategickém managementu.

Při rozhodování o situacích, které mají vliv na budoucnost, je potřebné stanovit ohrožení vyplývající z nepříznivých situací. Také musíme vzít v úvahu vliv příznivých situací (nadějnost výsledků). Číselně lze tyto podklady získat výpočtem pravděpodobností, vyjádřených čísly z jednotkového intervalu $[0,1]$. Při řešení situací za rizika zpravidla nelze takto pravděpodobnosti stanovit. Zde lze uplatnit tzv. subjektivní pravděpodobnost. To je založeno na tom, že každý manažer (vůdce) má určitý stupeň víry ve výskyt jevu, který je významný. Z toho vyplývá, že subjektivní pravděpodobnost vyjadřuje míru osobního přesvědčení ve vyskytnutí určitého jevu. V tomto případě hrají velkou roli znalost údajů o stavech světa (objektu), odborné znalosti, zkušenosti, intuice apod. Subjektivní pravděpodobnost můžeme vyjádřit buď kvantitativně, nebo kvalitativně. Toho se dá využít v rozhodovacím procesu manažera (velitele, vůdce) při uplatňování zásad strategického managementu.

Závěr

V rozhodovacím procesu strategického managementu je odpovědnost vždy na straně manažerů, i kdyby na procesu se podíleli i jiní odborníci. To vše je

ovlivňováno množstvím informací o stavech světa, vědomostmi a zkušenostmi manažerů, znalostmi o velikosti ohrožení a rizika apod. V rozhodovacím procesu manažer (velitel, vůdce) zaujímá určité postoje k riziku. Může mít averzi k riziku (snaží se vyhnout volbě značně rizikového řešení), sklon k riziku (vyhledává značně riziková řešení) nebo zaujímá neutrální postoj (averze a sklony k riziku jsou v rovnováze). Postoje manažera k riziku a způsobu přípravy řešení bude do značné míry závislé na osobnostních charakteristikách, zkušenostech a znalostech. Jako nástroj pro podporu rozhodování ve strategickém managementu může sloužit kritériální posuzování, vyžití výpočtu očekávané (střední) hodnoty, užitekosti apod.

Literatura

- [1] HORÁK, R. a kol. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2011. ISBN 978-80-7201-827-7.
- [2] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Kontaktní údaje:

doc. Ing. Rudolf Horák, CSc.,
Vysoká škola Karla Engliše, a.s., Šujanovo nám. 1, 602 00 Brno, Česká republika,
e-mail: rudolf.horak@vske.cz,
Ing. Lenka Danielová, Ph.D.,
Ústav celoživotního vzdělávání, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1,
613 00 Brno, Česká republika,
e-mail: danielov@mendelu.cz.