

TEORETICKÝ MANAGEMENT - MODEL PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ

THEORETICAL MANAGEMENT - MODEL FOR SOLUTION OF CRISIS SITUATIONS

Milan KNÝ, Zdeněk KROPÁČ, Antonín SLABÝ

Dostupné na http://www.population-protection.eu/attachments/042_vol4special_kny_kropac_slaby.pdf.

Abstract

Management is an interdisciplinary science that uses the intersection of various science disciplines and tries to apply them systematically in management practice of executives, respectively managers. Acquired knowledge of many generations of managers are reflected in the dispersion of managerial sciences.

The aim of this paper is effort to contribute to the integration of primary starting points of the security management within praxeology and security of science continuity.

Keywords

Management, theoretical management, security management, crisis situations, change management, process management.

Úvod

Každá věda má svou strukturu, v níž jsou uspořádány dosavadní výsledky jejího bádání. S vývojem vědní disciplíny se její struktura postupně utváří a obohacuje.¹ Management je vědní obor relativně mladý, a proto jeho rozvoj a tím i jeho struktura je prozatím v počátcích. Převládá povědomí odborné komunity, že poměrně rozvinutý je tzv. obecný (teoretický) management, který představuje cílevědomé uplatňování v různých oblastech společenské činnosti. I když mnozí autoři jsou přesvědčeni o univerzální použitelnosti (přenositelnosti) teoretických poznatků obecného managementu napříč různými obory lidské činnosti, není jejich aplikace zcela bez problémů. Je to dáno tím, že organizace mají svá specifika, daná zaměřením a prostředím, ve kterém působí. Tyto skutečnosti působí na postupné utváření struktury oboru managementu. Management jako vědní disciplína a praktický obor tudíž není homogenní, nýbrž je strukturován dle specifických potřeb a podmínek řízení v různých druzích (typech) organizací a z nich vycházejících specifických cílů, úkolů a činností. Známý je v tomto ohledu management veřejné správy, management zdravotnictví, vyskytuje se rovněž vojenský management, policejní management apod.

Z těchto hledisek se nabízí následující klasifikace managementu jako vědního oboru:

- a) **Obecný (teoretický, základní) management.** Jeho úkolem je rozvíjet teorii managementu, metodologii i terminologii. Poznání obecných zákonitostí řízení je mocným zdrojem mající velký praktický význam pro rozvoj aplikovaného managementu v různých speciálních oblastech praxe, která zpětně obohacuje abstraktní poznání.
- b) **Speciální (aplikovaný, odvozený) management.** Jeho úkolem je uplatňovat (aplikovat) teoretické poznatky managementu ve speciálních oblastech společenské praxe a navíc teorii dále rozvíjet. Pro využívání zákonitostí řízení v různých oblastech společenské praxe se podle míry saturace obecnou teorií postupně formují speciální odvětví (disciplíny) aplikovaného managementu různé úrovně. Tato odvětví aplikovaného managementu vytěžují adekvátní teoretické poznatky obecného managementu a zároveň tvořivě rozvíjejí specifické teoretické poznatky, které slouží k opoře a zdůvodnění konkrétních postupů ve speciálních odvětvích praxe. Sem patří např. „**Management veřejné správy**“, „Bezpečnostní management“, „Policejní management“, „Vojenský management“.
- c) **Speciální témata managementu.** Rozvíjí se na teoretické i aplikační bázi a jsou určována zaměřením a formulací společenské potřeby. Jde o konglomeráty vytěžené z obecné teorie adekvátních teoretických poznatků, které mají charakter doporučení, pokynů až praktických návodů z typových řešení ke konkrétním případům. Do této kategorie řadíme „Management změn“, „Management znalostí“, „Management rizik“, „Krizový management“, „Časový management“ apod.

Paradigma

Jedním z nejpálčivějších problémů vědy je přechod vývojových etap od předparadigmatického období k postparadigmatickému období. Transformace etap se vyznačuje názorových škol o výsadní postavení v daném oboru. Po tomto přechodu, jako odezva na některé významné dosažené vědecké výsledky, se počet škol silně zmenší, zpravidla na školu jedinou, a soustředí poznatky (znalosti) k efektivnějšímu způsobu provozování vědy. Ten je esoterický a zaměřený na řešení hádanek a jako skupinová práce je možný jen tehdy, když členové skupiny považují základy svého oboru za pevně dané. Jedním ze základních principů vědeckého života – i když princip dosud nepsaný – je zákaz odvolávat se ve vědeckých záležitostech na vládní orgány nebo širokou veřejnost.²

Před objevením nové teorie, která v případě naplnění principů vědy může vykristalizovat v nové vědecké paradigma, je nutnou podmínkou objevení „krize“. Před vědce je postaven problém, kterému musí čelit a v rámci jeho posuzování řeší vážné anomálie systému, které mohou, ale také nemusí vyústit v novou teorii. Tuto novou teorii vědci permanentně testují a ověřují. Na základě mnohočetných ověření nové teorie dochází k transformaci v paradigma. Vědci při střetu s krizí -

odchylkou systému, vyslovují a zaujímají různé postoje jak k vlastní krizi, tak prozatím existujícímu paradigmatu, čímž výrazně ovlivňují povahu výzkumné práce a vědního oboru. Používání principů vědeckých metod a postupů, za využití permanentního testování, odlišuje vědu od náboženství a ideologie. Je třeba vzít ovšem v úvahu nestejný vývoj vědních disciplín a složitost, která v tomto ohledu vyplývá v multidisciplinaritě některých oborů.

Ve světle obecné teorie lze právem nastolit otázku, v jaké fázi se právě nachází „bezpečnostní management“ se všemi jejími speciálními tématy. S největší pravděpodobností nalezneme shodu, že „bezpečnostní management“ v podobě vědecké reflexe bezpečnostní problematiky se právě v této chvíli nachází spíše v předparadigmatickém období. A z těchto důvodů je nutné v rámci vědecké komunity se tomuto tématu permanentně věnovat a testovat v konfrontaci s novými vědeckými poznatky, s poznatky vznikajícími při střetu vědy s praxí.

Krizové řízení

Bezpečnostní situace nenesou výhradní znaky krizové situace z důvodu rozsahu a závažnosti, rutinního či výjimečného zvládnání, nebo fáze průběhu situace – i bez eskalace. Krizovou situací je vhodné chápat dynamicky, nebo alespoň v časoprostorovém intervalu, jako činnost či spíše proces s cyklickými znaky. Krizová situace jako objekt, jev či předmět vystupuje v subjekt-objektovém pojetí systému řízení. Za subjekt je dosazen management ve smyslu manažeri – krizová manažeri, tzn. – skupina vedoucích pracovníků, kteří krizi řeší.

Krizový management je jednou z podmnožin obecně pojatého managementu. Je jeho specifickou formou, kterou lze uplatnit ve dvou rovinách:

- a) **v rovině běžného stavu** (v tzv. míru) jako nedílné součásti obecného managementu konkrétního celku (organizace) a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací;³
- b) **v rovině krizových situací** a zejména pak po vyhlášení některého z krizových stavů jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další doplňující zdroje, prostředky, metody, nástroje a specifické postupy krizového managementu upravené rozsáhlou právní úpravou v této oblasti.⁴

Řešení krizových situací lze interpretovat jako uplatnění manažerských funkcí, při působení manažerů a jejich nástrojů.⁵ Cílové působení je zaměřeno na všechny fáze krizového procesu. Od objevení signálu o pravděpodobnosti hrozby, přes ohrožení, eskalaci nebezpečného projevu, až po katastrofický účinek, jeho doznívání k fázi obnovy. Znamená to, že například krizové plánování s jeho implementací odpovídá manažerské funkci plánování. Platí to jak pro strategickou úroveň, například Ústředního orgánu státní správy až po operativní řešení (stavění hrází) na úrovni obce nebo bezpečnostní jednotky.

Procesní management

Společnost dneška je založena na technologickém vývoji v globální společnosti. Přičemž pojem „*globalizace*“ pojmenovává skutečnost, že jsme svědky vzniku celosvětové úrovně nezadržitelného a postupného procesu zcela nové kvality. Jedná se o procesy, které směřují k rigidní celosvětové integraci a organizaci výroby (výrobních procesů, obchodu (tržních procesů), bankovních a finančních operací, technologií a informací spjatých s fenoménem světové nadvlády nadnárodních korporací, které stále více ovlivňují a determinují globální politické procesy mezi aktéry světové politiky. Zvláště pak bezpečnostní krize a rizika, světovou migraci (ovlivněnou nejen populační explozí a prohlubující se nerovnováhou mezi Severem a Jihem), novou kvalitou průmyslu, organizovaného zločinu, řešení globální ekologické krize, akcelerující civilizační střety, úpadek dodržování lidských práv, kultury, morálky a náboženských systémů a dalších ne zcela subsidiárních problémů národních (státních), regionálních či místních systémů.⁶

Obdobně jako ve společnosti, kde v jejím vývoji dochází k postupnému přechodu od industriální ke znalostní společnosti, můžeme zaznamenat i v rámci managementu posilující vliv procesního managementu na úkor funkčního.

Procesní řízení můžeme vymezit zejména prostřednictvím těchto některých základních charakteristik:

- procesy jsou jako odezva na celkovou strategii organizace jasně strukturovány;
- každý proces musí mít jasně definovaný začátek, tj. první aktivitu a také konec – poslední činnost procesu;
- každý proces musí mít jasně stanoveny požadavky na hmotné, nehmotné, lidské a informační vstupy a požadavky na výstupy z procesu;
- každý proces má interní a externí zákazníky, kterým je dodávána určitá přidaná hodnota;
- každý proces musí mít svého vlastníka, tj. funkční místo v organizační struktuře, která má vůči danému procesu přesně vymezeny odpovědnosti a pravomoci;
- každý proces má stanoveny základní ukazatele výkonnosti a u každého z těchto ukazatelů výkonnosti musí být určeny cílové hodnoty;
- úroveň výkonnosti jednotlivých procesů je systematicky testována a porovnávána (např. prostřednictvím benchmarkingu);
- znalosti lidí, angažovaných v procesech, jsou trvale rozvíjeny a posuzovány;
- odpovědnosti a pravomoci jsou vlastníkem procesu vhodně delegovány mezi všechny zaměstnance v procesech právě v závislosti na úrovni jejich prověřených znalostí;
- jednotlivé procesy jsou neustále zlepšovány v zájmu trvalého zlepšování kvality, zvyšování výkonnosti celé organizace;
- všechny procesy musí vytvářet ucelený systém řízení, tzn. musí být stanoveny vzájemné vazby mezi procesy, jakož i tzv. rozhraní mezi procesy.⁷

Procesní management, jako obecný vzor pro krizové řízení, je v interakci se systémovým řízením. Systémovou analýzu lze využít k mapování problémů činností, nejlépe v konkrétních případech. Praxe sama zajisté postupuje na základě zkušeností (z minulých mimořádných událostí, např. povodní), ale teorie může navíc dodat metody a techniky. Přípravě personálu slouží cvičení jak v exteriéru, tak v interiéru, kde jsou modelové situace řešeny s využitím simulační počítačové techniky. Velmi vhodným nástrojem je stále již klasická (z 60. let 20. století) metoda síťové analýzy. Síťové grafy mohou mít více stupňů podrobnosti, kdy graf - generel zobrazuje agregované činnosti a v desagregovaných síťových grafech je z každé činnosti vytvořena síť podrobných činností či aktivit.

Závěr

Obecný management má za sebou stoletou historii. V tomto období prošel svým vývojem a po celou dobu je neustále prověřován reálným životem turbulentních změn v globální společnosti a tržní ekonomice. Celá řada užitečných zkušeností byla zobecněna, mnohá tvrzení byla opakovaně modifikována, tak jak teorie byla podrobena praxí, aby tyto zkušenosti v současných podmínkách bylo možno nadále používat, jiné závěry bylo nutno opustit jako nepoužitelné či již překonané.

Management se vyvíjí ve vzájemné interakci teorie a praxe a jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti. Vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy, se znovu vracejí v nové, vyšší kvalitě.⁸ A to důvod, proč je nezbytné studovat a zabývat se teoretickým managementem. Teoretický management je nutné vnímat jako myšlenkový odkaz, který je součástí kultury a poznatkového zázemí moderního manažera. Odbornost manažera je měřena nejen jeho praktickými dovednostmi, ale i jeho znalostí teorie, neboť pracovat se znalostmi je pro jeho činnost aktuální téma a odpovídá jeho potřebám.

Tento příspěvek je výstupem Integrovaného výzkumného úkolu 4 Analýza a predikce vybraných aktuálních problémů veřejné správy, DÚ 4/9 Budování Výzkumného centra bezpečnostního managementu, který je součástí Výzkumného záměru Policejní akademie České republiky v Praze na léta 2011-2015.

POZNÁMKY:

¹ OCHRANA, František. *Metodologie vědy. Úvod do problému*. Praha: Karolinum, 2009, s. 46.

² KUHN, Thomas. S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: Oikoymenh, 2008, s. 166-177.

- 3 Do krizového managementu by nemělo být zařazeno řízení takových bezpečnostních situací, které reálně ani latentně nemají krizový charakter.
- 4 ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management, manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009, s. 67.
- 5 Výjimečně nastane, že je krizová situace v lidské společnosti vyřešena samočinně tak, jako si příroda poradí po katastrofě.
- 6 ZOUBEK, V. *Postmoderní problémy recentní státovědy*. Praha: PA ČR v Praze, 2003, s. 7.
- 7 CIENCIALA, Jiří a kol. *Procesně řízená organizace, tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011, s. 29-30.
- 8 VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006, s. 287-288.

Literatura

- [1] CIENCIALA, Jiří a kol. *Procesně řízená organizace, tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [2] KUHN, Thomas S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: Oikoymenh, 2008. ISBN 80-86005-54-2.
- [3] OCHRANA, František. *Metodologie vědy. Úvod do problému*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1609-4.
- [4] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management, manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [5] ZOUBEK, V. *Postmoderní problémy recentní státovědy*. Praha: PA ČR v Praze, 2003. ISBN 80-7251-142-4.
- [6] VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

Kontaktní údaje:

Ing. Milan Kný, CSc., JUDr. Zdeněk Kropáč, Mgr. Antonín Slabý, Ph.D.,
Policejní akademie České republiky v Praze, Fakulta bezpečnostního
managementu, katedra managementu a informatiky, 14301 Praha 4 12, Lhotecká
559/4, P.O.BOX 54,
e-mail: kny@polac.cz; kropac@polac.cz; slaby@polac.cz.