

## VYBRANÉ ASPEKTY ORGANIZOVANIA REAKCIE NA KRÍZU

Gabriela Jánošíková<sup>\*)</sup>

### ABSTRAKT

Príspevok pojednáva o vybraných aspektoch organizovania reakcie na krízu. Predmetom záujmu sú špecifiká organizačnej dynamiky v štruktúre krízového riadenia, kde autor poukazuje na možnosti riešenia organizačnej adaptácie prostredníctvom vytvárania pružnej organizačnej štruktúry krízového riadenia schopnej flexibilne reagovať na podmienky vzniknutej a vyvíjajúcej sa krízy.

**Kľúčové slová:** Organizovanie reakcie, pružná organizačná štruktúra, funkčný a procesný prístup riadenia organizácie

### ABSTRACT

Article deals about aspects of organizing of emergency response. Subject of interest are the specifics of organizational dynamics in the structure of emergency management, where the author refers to options for solving organizational adaptation through the creation of a flexible organizational structure of emergency management capable to respond flexibly to changing conditions of the occurred and evolving emergency event.

**Key words:** Organizing of emergency response, flexibly organizational structure, functional and process approach of organization managing

### ÚVOD

Štrukturálne usporiadanie prvkov krízového riadenia počas reakcie na krízu závisí od rozsahu ich právomocí a zodpovednosti vymedzených platnou právnou úpravou. Omnoho dôležitejším determinantom sú konkrétne podmienky vzniknutej krízy, ktoré sú z pohľadu subjektu i objektu krízového riadenia jedinečné a neopakovateľné. Žiadna kríza nereflektuje rovnaký sled udalostí a podobne i výkon

---

<sup>\*)</sup> Gabriela Jánošíková, Ing., interný doktorand, Katedra krízového manažmentu, Fakulta špeciálneho inžinierstva, Žilinská univerzita v Žiline, tel. 041/ 5136721, e-mail: Gabriela.Janosikova@fsi.uniza.sk

činností ako aj participácia a spolupráca rozličných prvkov sú pre rôznorodé scenáre krízy vždy odlišné. Táto skutočnosť odhaľuje potrebu riešenia otázok organizačnej pružnosti a adaptácie na aktuálne podmienky vzniknutej krízy. Riešenie dynamiky v organizačnom usporiadaní prvkov počas reakcie na krízu vedie k potrebám vytvárania flexibilnej štruktúry krízového riadenia, ktorá pri súčasnom zachovaní byrokratických tendencií na úrovni štátnej správy musí korešpondovať s potrebami organizačnej adaptácie na rôznorodé charakteristiky vzniknutej krízy. Úspešné riadenie reakcie na krízu teda predpokladá adekvátne usporiadanie riadiacich a výkonných prvkov krízového riadenia, ich vzťahov a väzieb v konkrétnom čase a priestore tak, aby výkon záchranných prác bol systematický a čo najefektívnejší.

## 1 PREDPOKLADY ÚSPEŠNÉHO RIADENIA REAKCIE NA KRÍZU

Mnoho odborníkov dnes chápe reakciu na krízu ako súbor opatrení prijímaných pred vznikom krízy (plánovanie reakcie) ako aj po jej vzniku (samotná realizácia reakcie). Kauzálny vzťah medzi týmito časovo ohraničenými obdobiami determinuje rozsah riadenia reakcie a jeho úlohu v prípravnej i realizačnej fáze riešenia krízových javov.

Väčšina prístupov k riadeniu reakcie na krízu vychádza z identifikácie a následného riadenia závislostí medzi objektmi systému reakcie na krízu. Charakter a rozmanitosť týchto závislostí je rôzny, čo vyplýva i z rôznorodosti štúdií aplikovaných na oblasť riadenia reakcie. Niektoré štúdie sú zamerané na vytvorenie nástrojov riadenia týchto závislostí (napr. Chen a kol., 2005, Shen, Show, 2004) a na vývoj softvérových aplikácií na podporu rozhodovania pri riadení reakcie, iné na spracovanie plánovacej dokumentácie (napr. Zlatanová, 2010, Xu a kol., 2008), atď. Najčastejšie sledovanými závislosťami sú vzájomné vzťahy a väzby medzi riadiacimi, riadiacimi a výkonnými a výkonnými prvkami krízového riadenia, ich inštitúciami a sektormi, závislosti medzi procesmi, činnosťami a úlohami vykonávanými počas záchranných prác, a kombinované závislosti medzi prvkami a činnosťami (úlohami), procesmi a inštitúciami, poprípade ich väzby na vstupné a výstupné informácie. Tabuľka č.1 uvádza prehľad závislostí medzi procesmi, činnosťami, prvkami, sektormi a informáciami.

Tabuľka 5 Špecifikácia závislosti medzi prvkami v systéme reakcie na krízu (Xu a kol., 2008)

Prameň	Názov pre závislosť	Cieľ	Opis
Sektor	Je zodpovedný za	Proces	Vzťah medzi sektorom a procesom. Špecifikuje, ktorý sektor je zodpovedný za ktorý proces.
Aktér	Pracuje pre	Sektor	Výjadruje vzťah medzi aktérom a sektorom. Špecifikuje, ktorý aktér pracuje v ktorom sektore.
Úloha	Je časťou	Proces	Vzťah medzi úlohou a procesom. Špecifikuje, ktorá úloha je časťou ktorého procesu.
Aktér	Vykonáva	Úloha	Vzťah medzi aktérom a úlohou. Špecifikuje, ktorý aktér vykonáva ktorú úlohu.
Úloha	Požaduje	Informácia	Vzťah medzi úlohou a informáciou. Špecifikuje, ktorá úloha požaduje ktoré informácie.
Úloha	Produkuje	Informácia	Vzťah medzi úlohou a informáciou. Špecifikuje, ktorá úloha produkuje ktoré informácie.

Definovanie a modelovanie týchto závislostí je jedným z predpokladov úspešného riadenia reakcie na krízu. Skúsenosti z predchádzajúcich kríz odhalili nedostatky v systémoch krízového riadenia aj vyspelých štátov ako je USA (napr. útok na WTC, 9.11.2001, hurikán Katrina, 2005) Japonsko (zemetrasenie na Kobe, 1995, jadrová katastrofa v Takaimura, 1999) Francúzsko (havária Touluse, 2001) alebo Holandsko (výbuch Enschede, 2000). Ako hlavné nedostatky reakcie na krízu boli vo väčšine prípadoch označené nasledovné problémy:

- nejednotné riadenie,
- nedostatočná koordinácia činností a prvkov,
- zlyhanie informačného toku a komunikácie,
- neznalosti vlastných i cudzích rolí a zodpovedností počas reakcie.

Uvedené faktory možno považovať za determinanty úspešnosti reakcie na krízu, ktorých úroveň je závislá od miery riadenia vyššie vymedzených závislostí medzi jednotlivými objektmi systému reakcie.

V našich podmienkach možno úroveň riadenia reakcie na krízu demonštrovať na aktuálnych plánoch ochrany obyvateľstva. Súčasnú verziu spracovaných plánov len v zanedbateľnom rozmere špecifikujú závislosti v systéme reakcie. Preddefinované úlohy a opatrenia reakcie na krízu sú rozptýlene v celom pláne a spôsobujú horšiu orientáciu pri hľadaní konkrétneho riešenia (neuvažujú s previazanosťou vzťahov a väzieb v procese reakcie na krízu). Nielen v plánoch ale i v právnych normách, ktoré určujú ich obsah, absentuje systematickosť v usporiadaní základných komponentov organizácie reakcie na krízu a ich vzájomných vzťahov.

Ďalšou hrozbou môže byť samotný prístup k plánovaniu uplatňovaný v našich podmienkach. Plánovanie pre špecifické typy rizík môže viesť k zlyhaniu orgánov počas reakcie na neplánovaný typ, resp. charakter krízy, čo vyvoláva potrebu jednotného spôsobu plánovania pre všetky typy rizík. Na druhej strane je z pohľadu požiadaviek na efektívnu koordináciu prvkov a činností potrebné zabezpečiť adekvátnu previazanosť plánov orgánov miestnej štátnej správy s plánmi operatívnej a taktickej úrovne zasahujúcich záchranných zložiek. Dôvodom je skutočnosť, že súčasná právna úprava a podobne i spracované plány ochrany obyvateľstva nešpecifikujú do hĺbky rozsah právomocí a zodpovedností jednotlivých účastníkov. Výkonné i riadiace prvky záchranných prác majú rozsah pre nich špecifických úloh vykonávaných v rámci reakcie stanovený vnútornými inštitucionálnymi normami, metodickými pokynmi alebo príkazmi, podľa ktorých sa aj organizujú. Vzájomná znalosť a priebežná informovanosť o schopnostiach každého účastníka podieľať sa aktuálne na odstraňovaní následkov vzniku krízy je teda ďalším kľúčom k úspechu.

Osobitným predpokladom úspešného riadenia reakcie na krízu je riešenie organizačnej dynamiky v štruktúre krízového riadenia, o ktorej pojednáva nasledujúci text.

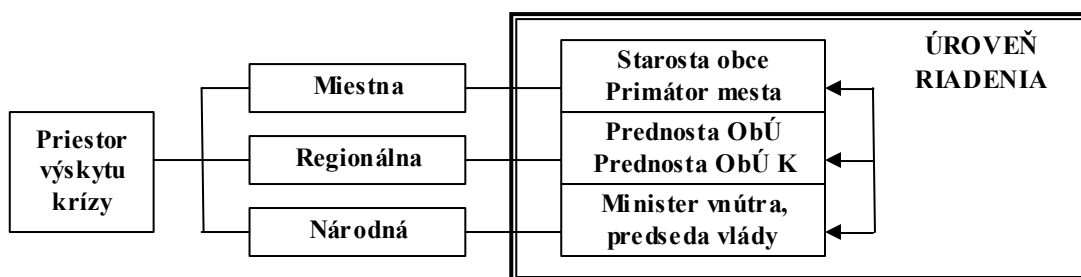
## **2 DYNAMIKA V ORGANIZÁCIÍ REAKCIE NA KRÍZU**

Pre krízy je charakteristický ich jedinečný vznik, náhle a rýchlo meniaci sa charakter a taktiež skutočnosť, že žiadna kríza nereflektuje rovnaký sled udalostí.

Vytvoriť takú organizačnú kompozíciu prvkov krízového riadenia, ktorá by adekvátne zabezpečovala zvládnutie krízy je zložitým problémom. Organizačná dynamika reakcie na krízu je závislá od charakteru a atribútov krízy, ktorých mnohorozmernosť sa vyznačuje práve jedinečnosťou kríz. Na druhej strane, prvky, ktoré sa podieľajú na odstraňovaní následkov vzniknutej krízy disponujú odlišnými kompetenciami, zodpovednosťami a povinnosťami, vedomosťami a schopnosťami, informáciami alebo informačnými systémami, ktoré je potrebné zladit' tak, aby reakcia bola efektívna.

Štrukturálne usporiadanie prvkov v procese reakcie ako aj výkon rôznorodých činností závisí od charakteristiky danej krízy. Existuje množstvo kritérií na klasifikáciu kríz podľa ich charakterových vlastností. Rozhodujúce z hľadiska organizačnej kompozície reakcie sú predovšetkým priestor výskytu krízy, veľkosť ohrozenia a typ krízy, ktoré determinujú štruktúru riadiacich a výkonných prvkov krízového riadenia ako aj participáciu ostatných inštitúcií verejnej správy. Ďalším podstatným kritériom pre diferenciaciu kríz je časový faktor, ktorý priamo ovplyvňuje organizačnú štruktúru reakcie na krízu.

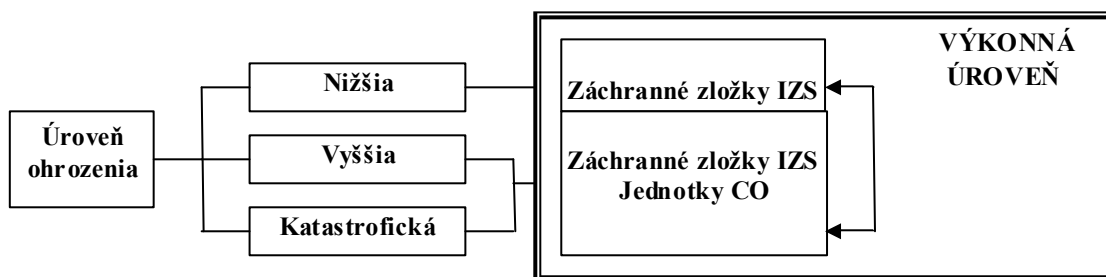
Od priestoru výskytu krízy závisí predovšetkým riadiaca úroveň organizačnej štruktúry reakcie na krízu (Obr. 1). *Úroveň riadenia* je najčastejšie štruktúrovaná podľa územného členenia krajiny a v našich podmienkach je definovaná v osobitnom zákone. Štatutárni zástupcovia jednotlivých orgánov krízového riadenia (obec – starosta, obvodný úrad – prednosta, obvodný úrad v sídle kraja – prednosta, atď.) sú rozhodujúci v otázkach prijímania rozhodnutí o opatreniach na odstránenie alebo zmiernenie následkov kríz a nesú všeobecnú zodpovednosť za riadenie. Každá kríza je alokovaná v priestore obce alebo mesta a určuje prioritnú zodpovednosť starostom obcí alebo primátorom miest. Ak vzniknutá kríza presiahne územie obce alebo ak starosta obce (primátor mesta) nie je schopný vlastnými silami a prostriedkami zvládnuť krízu, zodpovednosť za riadenie preberá hierarchicky vyšší štatutár alebo jeho poverený zástupca (prednosta obvodného úradu v sídle okresu (kraja), resp. vedúci odboru civilnej ochrany a krízového riadenia), pričom sa zachováva vzájomná spolupráca medzi jednotlivými úrovňami riadenia.



Obrázok 1 Priestor výskytu krízy a riadiaca úroveň organizácie reakcie na krízu

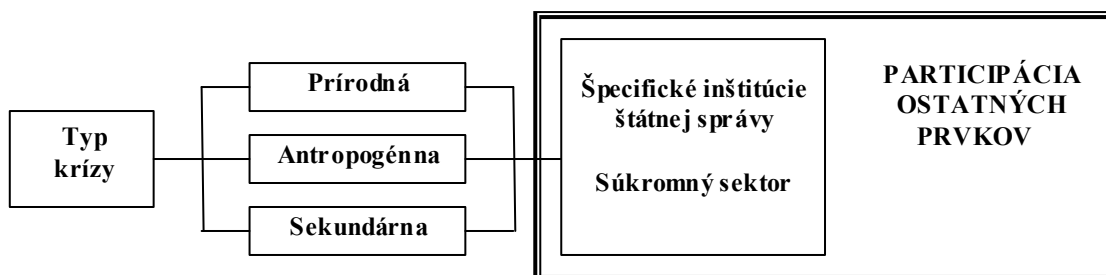
Úroveň riadenia je úzko previazaná s *výkonnou úrovňou*. Prvky rozhodujúce za riadenie reakcie pri plnení úloh civilnej ochrany spolupracujú s vedúcimi záchranných zložiek integrovaného záchranného systému, ktoré vykonávajú záchranné práce na základe rozhodnutia svojich priamych nadriadených. Prepojenie medzi výkonnou a riadiacou úrovňou v závislosti od intenzity krízy je evidentné a vyplýva z potreby riadenia záchranných prác na strategickej, operatívnej a taktickej úrovni.

Štruktúra výkonných prvkov v procese reakcie na krízu je závislá od úrovne ohrozenia života, zdravia, majetku alebo životného prostredia (intenzita a počet ohrozených prvkov), ktoré kríza spôsobuje (Obr. 2) V prípade nižšej úrovne ohrozenia sa na mieste ohrozenom následkami vzniku MU vykonávajú záchranné práce príslušnými záchrannými zložkami IZS (hasiči, polícia, záchranná zdravotná služba, a pod.), ktoré na mieste riadi veliteľ zásahu HaZZ podľa osobitného právneho predpisu. V prípade, ak prejavy krízy sú rozsiahle až katastrofické, štatutári orgánov miestnej štátnej správy zriaďujú výkonné poradné orgány, tzv. krízové štáby, resp. komisie na riešenie mimoriadnych udalostí z radu svojich zamestnancov a iných odborne i vecne spôsobilých prvkov na prijímanie návrhov a opatrení na odstránenie alebo zmiernenie následkov krízy. Pokiaľ by vplyvom vzniku krízy došlo k rozsiahlemu a dlhodobému ohrozeniu demokracie, zákonného stavu a bezpečnosti občanov preberá zodpovednosť za riadenie bezpečnostná rada.



Obrázok 2 Úroveň ohrozenia a výkonná úroveň organizácie reakcie na krízu

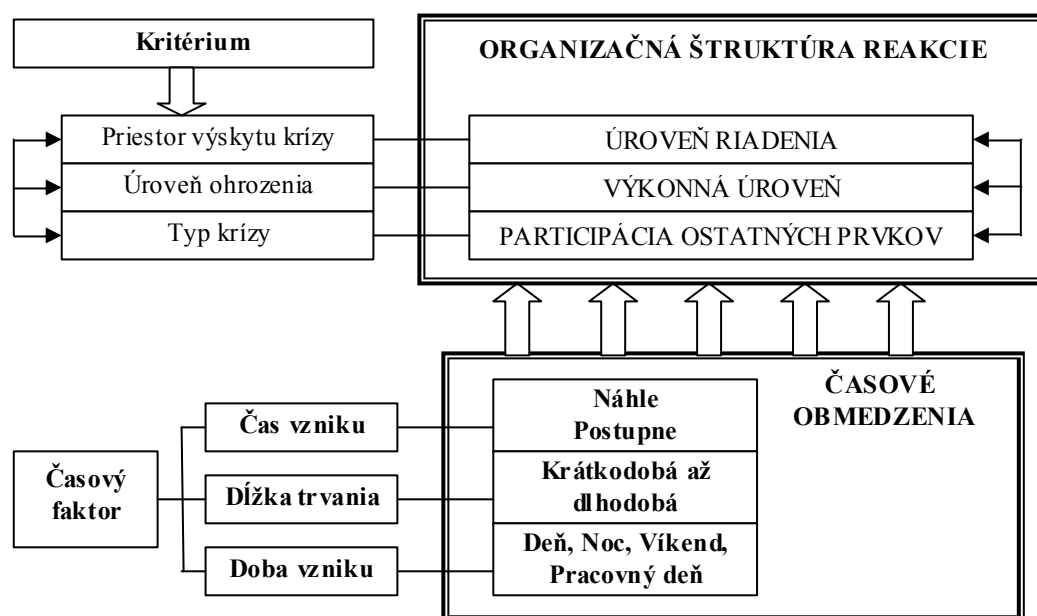
Posledným typom prvkov zapojených do organizácie reakcie sú tie, ktoré nie sú priamo zahrnuté do štruktúry krízového riadenia (nie sú stálymi členmi krízových štábov a komisií na riešenie MU), avšak s ich participáciou sa pri riadení reakcie uvažuje. Tieto prvky disponujú špecifickými zdrojmi, informáciami alebo znalosťami a výkon ich činností môže prispieť k zníženiu negatívneho dopadu krízy. Ich participácia je špecifická z pohľadu na typ krízy (Obr. 3) a z tohto pohľadu môžu byť príslušne zaradované do krízových štábov, komisií alebo jednotiek civilnej ochrany, resp. sú s nimi v blízkej súčinnosti. Ide o špecifické inštitúcie štátnej správy (napr. Správca vodných tokov, SHMÚ, Národné toxikologické centrum, a i.) alebo o súkromný sektor.



Obrázok 3 Typ krízy a participácia ostatných prvkov v organizácii reakcie na krízu

Organizácia reakcie na krízu predstavuje jedinečné usporiadanie prvkov krízového riadenia a ich vzájomných vzťahov a je závislá od charakteristík danej krízy. Ďalším dôležitým determinantom ovplyvňujúcim organizačnú štruktúru reakcie na krízu je časový faktor (Obr. 4). Náhly vznik krízy obmedzuje participáciu všetkých potrebných prvkov v konkrétnom čase a priestore, zatiaľ čo postupný vznik krízy

umožňuje s časovým prehľadom nasadiť všetky potrebné sily a prostriedky. Podobné obmedzenia sa týkajú doby vzniku krízy a jej trvania, ktoré musia byť pri organizovanej reakcii zohľadnené.



Obrázok 4 Vplyv času na organizačnú štruktúru reakcie na krízu

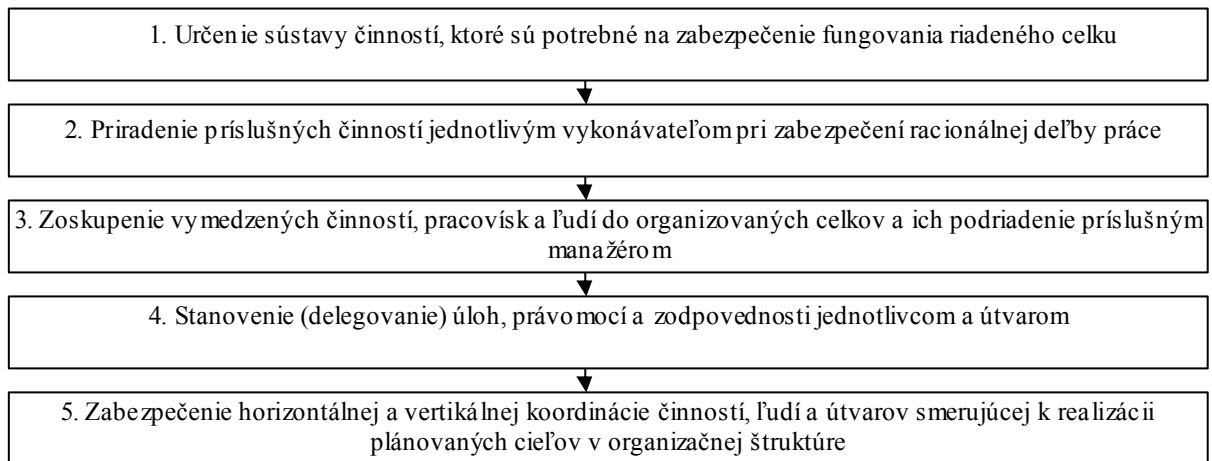
## 1.1 ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÝ DIZAJN REAKCIE NA KRÍZU

Organizačná teória ako veda sa zaoberá problémami racionálnej delby práce, princípmi a spôsobmi usporiadania prvkov a ich vzťahov v organizácii, ktorej aplikácia na prostredie riadenia reakcie na krízu predstavuje možnosť riešenia problému koordinácie, informačnej a komunikačnej infraštruktúry ako aj stanovenia právomocí a zodpovedností prvkov krízového riadenia, prípadne podmienok ich delegovania. Vedecký rozvoj v oblasti organizovania sa čoraz viac orientuje na flexibilitu štruktúr a adaptáciu organizácie meniacim sa podmienkam prostredia, čo z pohľadu riadenia reakcie umožňuje zachytiť organizačnú dynamiku v usporiadaní prvkov krízového riadenia.

Riadenie môže prebiehať, len ak existuje zodpovedajúca organizačná štruktúra, ktorá je pre jeho vykonávanie nevyhnutnosťou, rámcom alebo základňou. Organizačnú štruktúru možno vo vecnom význame chápať ako „množinu prvkov, resp. štruktúrálnych jednotiek organizácie a vzťahov medzi nimi, kde vzťahy sú informačné väzby, ktoré pomáhajú realizovať nevyhnutné vzájomné prepojenie pre zladené plnenie vykonávaných procesov“ (Sedlák, 1998, s. 14). Organizačná štruktúra združuje tri typy vzťahov v organizácii: vertikálne, horizontálne a diagonálne vzťahy.

Organizačná štruktúra je výsledkom procesu organizovania, ktorý priamo nadväzuje na proces plánovania a je východiskom pre ďalšie manažérske funkcie

(personalistika, vedenie, kontrola). Organizovanie zahŕňa tieto kroky, ktoré sú spoločné i pre prostredie riadenia reakcie na krízu (Vavrinčík, 2001, s. 9):



Obrázok 4 Proces organizovania (Vavrinčík, 2001)

Mnoho autorov sa zhoduje s názorom, že je zložité jednoznačne klasifikovať organizačné štruktúry, nakoľko existuje množstvo rôznorodých prvkov, ktoré sa v organizačných štruktúrach uplatňujú. V závislosti od diferenciacie a špecializácie činností a vytvárania organizačných útvarov možno organizačné štruktúry vzájomne diferencovať podľa vybraných hlavných charakteristík (Sedlák, 1997, s. 237):

1. *konfigurácia (tvar) a členitosť*,
2. *spôsob organizačnej štrukturalizácie (del'ba práce)*,
3. *del'ba právomoci a zodpovednosti (centralizácia a decentralizácia rozhodovania)*,
4. *voľba útvarov a usporiadanie vzťahov*,
5. *formalizácia organizačnej štruktúry*.

Systém tvorby organizačných štruktúr, poprípade ich zmien alebo rekonštrukcií je v odbornej terminológii nazývaný *organizačným dizajnom*. Organizačný dizajn musí vychádzať z vyššie uvedených hlavných charakteristík štruktúr a navyše uplatňovať (Majtán, 2003) princíp *jednoty prikazovania* (každý prvok v štruktúre by mal mať iba jedného nadriadeného) a *rozpätia riadenia* (počet podriadených prvkov jednému vedúcemu na určitom stupni riadenia). V podstate existujú dva typy organizačného dizajnu, ktoré uplatňujú rozličné princípy tvorby štruktúr (mechanistický, organický), v zásade vychádzajúce z miery zohľadnenia jednotlivých dimenzií organizačnej štruktúry:

- *komplexnosť* - počet vymedzených činností a počet organizačných prvkov
- *formalizácia* - stupeň regulácie výkonu činností organizačných jednotiek rôznymi pravidlami, postupmi a normami
- *centralizácia* - právomoc a zodpovednosť rozhodovania o výkone činností

Klasická škola manažmentu preferuje *mechanistický* (byrokratický) koncept organizačného dizajnu, pre ktorý je charakteristická vysoká miera komplexnosti, formalizácie a centralizácie. Týmito charakteristikami sa vyznačuje i prostredie krízového riadenia. Byrokratický princíp organizovania využívajú organizácie, ktorých

prostredie je relatívne stabilné a sú reprezentované prevažne funkčným (vertikálne väzby) prístupom k riadeniu organizácie.

Protipólom mechanistického organizačného dizajnu je *organický (moderný) dizajn*, ktorý sa vyznačuje nízkou mierou komplexnosti, formalizácie a centralizácie. Organický dizajn kladie dôraz na dosiahnutie vysokej úrovne flexibility organizácie schopnej *pružne reagovať* na zmeny v prostredí. Pri organizovaní reakcie na krízu je tento prístup nanajvýš žiadaný a potrebný. Organizácie nachádzajúce sa v turbulentnom prostredí využívajú prevažne procesný (horizontálne väzby) prístup k riadeniu organizácie.

Organizovanie reakcie na krízu je z pohľadu tvorby organizačných štruktúr špecifické. V čase pred krízou má každá potenciálne participujúca organizácia vlastnú štruktúru a usporiadanie prvkov a ich vzťahov (prevažne založených na byrokratickom koncepte organizačného dizajnu), zatiaľ čo v čase reakcie sú vybrané štrukturálne jednotky týchto organizácií integrované do jednej veľkej organizácie, organizácie reakcie na krízu. Organizácia reakcie na krízu predpokladá pružnú adaptáciu participantov a ich vzťahov požiadavkám prostredia vyvíjajúcej sa krízy. To však neznamená, že organizácia reakcie na krízu je explicitne organickou koncepciou, pretože čiastkové participujúce organizácie si zachovávajú mechanistický koncept organizačného dizajnu a súčasne v rámci organizácie reakcie vystupujú ako štrukturálne jednotky organického organizačného dizajnu reakcie. Je teda zrejmé, že vzťahy medzi rôznymi prvkami na rôznych úrovniach verejnej správy môžu byť riadené podľa princípov obidvoch typov organizačného dizajnu. Tento prístup systémového riadenia sa v odbornej terminológii nazýva *situačným* (kontingenčným) prístupom vyvíjaným od 60-tych rokov (Lawrence, Lorsch, 1967), ktorého základ spočíva v otázke (Gibson, a kol. 1997, s. 382): „*Za akých okolností a v akej situácii je mechanistický alebo organický dizajn relatívne efektívny?*“

## **1.2 FUNKČNÝ A PROCESNÝ PRÍSTUP RIADENIA ORGANIZÁCIE**

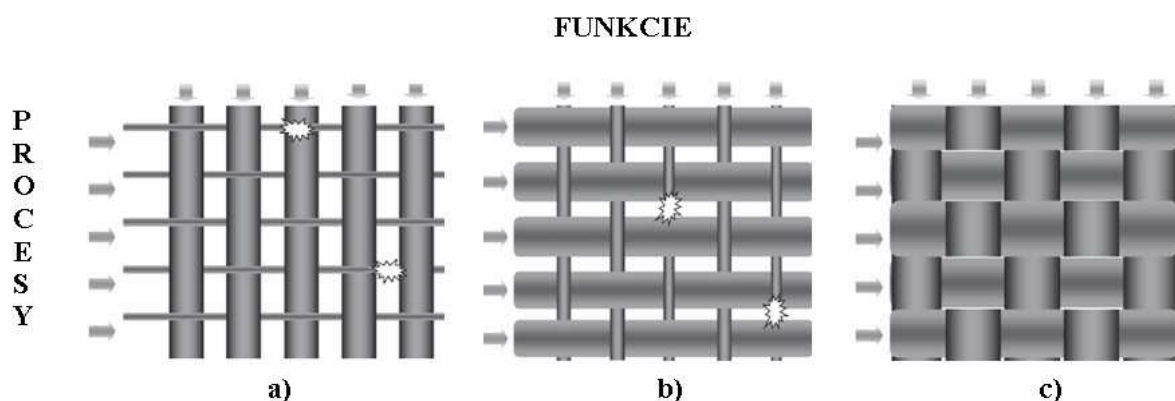
S cieľom prispôbovať sa rastúcej komplexnosti a dynamike v prostredí mnoho organizácii dnes prechádza z funkčného na procesné riadenie. Pre prostredie krízového riadenia je tento prechod takmer nemožný, pretože je silne ovplyvnený radom byrokratických obmedzení. Je teda zrejmé, že organizácia reakcie na krízu bude vychádzať z kombinácie zásad obidvoch typov organizačného dizajnu, pričom dôraz bude kladený na prepojenie stabilných funkčných štruktúr so štruktúrami pružnými. Pružné organizačné štruktúry (cieľovo-programové) preferujú tímovú spoluprácu, ktorá je základom procesne riadených organizácii. Procesný prístup del'by práce (vytváranie procesných tímov) vedie k zmenám v horizontálnej úrovni organizačnej štruktúry, ktorá sa stáva výrazne plochejšou (štruktúra typu kvet). Vzájomná súvislosť medzi procesným riadením organizácie a pružnou organizačnou štruktúrou je evidentná, čo na druhej strane vytvára priestor pre vhodné prepojenie funkčného a procesného prístupu pri organizovaní reakcie na krízu.



Uvedené tvrdenie podporuje i presvedčenie autorov Jestona a Nelisa (2008), ktorí sú silnými zástancami riadenia organizácie naprieč vertikálnymi (funkčný prístup) a horizontálnymi (procesný prístup) väzbami medzi organizačnými útvarmi. Presadzujú potrebu riešenia rovnováhy medzi týmito dvoma prístupmi v každej organizácii a vyjadrujú názor, že organizácia orientovaná výlučne na procesy môže byť rovnako nevhodná ako organizácia využívajúca výlučne funkčný prístup (Jeston, Nelis, 2008). Organizácia reakcie na krízu podobne nemôže byť založená len na procesoch, pretože musí rešpektovať rad legislatívnych, personálnych, technických a i. obmedzení, ktoré determinujú funkčnú orientáciu celého systému krízového riadenia.

Obrázok č. 2 znázorňuje tri varianty prepojenia funkčného a procesného prístupu organizovania (Jeston, Nelis, 2008, s. 89 – 98):

- Variant a) poukazuje na funkčne orientovanú organizáciu, ktorá nevenuje takmer žiadnu pozornosť procesom prebiehajúcim v rámci nej. Procesy predstavujú slabé prvky v štruktúre a zrejme je i existencia veľkých „bielych miest“, ktoré umožňujú „preklížnutie vecí medzi medzerami“.
- Variant b) je opakom predchádzajúceho typu štruktúry, kde horizontálne procesy sú zosilnené na úkor funkčných jednotiek, čo môže mať v praxi rôzne negatívne dopady.
- Variant c) odráža dokonalú predstavu o vzájomných väzbách funkcií a procesov v organizácii, ktorej podstata tkvie v rovnovážnosti, resp. optimálnej vyváženosti využitia oboch typov prístupov.



Obrázok 2 Varianty prepojenia funkčného a procesného prístupu riadenia organizácie  
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Jeston, Nelis, 2008)

## ZÁVER

Pri organizovaní reakcie na krízu je potrebné vychádzať zo všeobecných predpokladov úspešného riadenia reakcie. Základom je vymedzenie rôznorodých závislostí v systéme reakcie na krízu a ich postupná implementácia do procesu organizovania reakcie tak, aby bola zabezpečená potrebná koordinácia činností a prvkov krízového riadenia v konkrétnom čase a priestore. Využitie zásad a princípov organizačnej teórie pri organizovaní reakcie na krízu umožňuje riešiť otázky organizačnej dynamiky v štruktúre krízového riadenia, ktorej predpokladom je optimálne prepojenie vertikálnych (funkčný prístup) a horizontálnych (procesný prístup) väzieb medzi prvkami krízového riadenia a činnosťami, ktoré počas reakcie vykonávajú.

## LITERATÚRA

- [1] CHEN, R., SHARMAN, R., RAO, R.H, UPADHYAYA, J. S.: 2005. *Design Principles for Emergency Response Management Systems*. New York: University at Buffalo. 2005. Dostupné na:  
< <http://wings.buffalo.edu/academic/department/som/isinterface/ray/iseb.pdf> >
- [2] SHEN, Y. S., SHAW, J. M.: 2004. Managing Coordination in Emergency Response Systems with Information Technologies. In: American Conference in Information System. 2004. Dostupné na:  
<<http://www.unisdr.org/eng/library/Literature/7755.pdf>>
- [3] ZLATANOVA, S.: 2010. Formal modelling of processes and tasks to support use and search of geo-information in emergency response. TU Delft: 2010. [on-line]. Dostupné na: <[www.gdmc.nl/.../Geo-information\\_emergency\\_response.pdf](http://www.gdmc.nl/.../Geo-information_emergency_response.pdf)>
- [4] XU, W., DILO, A., ZLATANOVA, S., OOSTEROM, P: 2008. Modelling emergency response processes: Comparative study on OWL and UML. [On-line]. Dostupné na:  
<[http://www.gdmc.nl/publications/2008/Comparative\\_study\\_OWL\\_UML.pdf](http://www.gdmc.nl/publications/2008/Comparative_study_OWL_UML.pdf)>
- [5] SEDLÁK, M.: Organizovanie a organizačná štruktúra. 1998. Bratislava: Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-0951-5, 192 s.
- [6] VAVRINČÍK, P.: 2001. *Organizovanie a organizačné štruktúry. Prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2001. 187 s. ISBN: 80-225-1397-0
- [7] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8, 454 s.
- [8] MAJTÁN a kol.: 2003. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN: 80-89085-17-2, 429 s.
- [9] GIBSON, L. J., IVANECEVICH, M. J., DONELLY, H. J.: *Organizations: Behaviour, Structure and Processes*. 1997. Massachusetts: Irwin. 1997. ISBN: 0-256-19268-5
- [10] JESTON, J., NELIS, J.: Management by Process. A Roadmap to Sustainable Business Process Management. Oxford: Elsevier Ltd., 2008. ISBN: 978-0-7506-8761-4. 303 s.
- [11] ŠIMÁK, L.: Krízový manažment vo verejnej správe, Žilina: FŠI ŽU, 2001, ISBN 80-88829-13-5.
- [12] MÍKA, V.- ONDRUŠEK, M. Actual problems of crisis management theory [Aktuálne problémy teórie krízového manažmentu] In: Menadžment 2010 [elektronický zdroj] = Management 2010 : međunarodna naučna konferencija, Kruševac, Srbija, 17-18 mart 2010. godine : zbornik radova. - Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, 2010. - ISBN 978-86-84909-69-7. - S. 432-436.

Článok recenzovala:  
Ing. Katarína Zánická Hollá, PhD.