

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKTOVÁNÍ

Jaromír Novák *)

ABSTRAKT

Všechny věci, jevy a procesy kolem nás mají své příčiny a důsledky. Přinášejí klady a zápory, jsou řízené i chaotické, ovlivnitelné i neovlivnitelné.

Krizové řízení chápeme jako proces i systém, který má své okolí. Při řešení problematiky krizového řízení lze využívat možností projektového řízení. Projektování krizového řízení můžeme pojmut jako proces realizace cílů a úkolů s využitím zdrojů v časovém rámci k naplnění cílů a funkcí krizového řízení.

V příspěvku bude pojednáno o základních attributech projektování krizového řízení - principech, přístupech, metodách.

Klíčové slová:

krizové řízení, systém, projektování

ABSTRACT

All things, phenomena and processes around as have their reasons and consequences. They bring pros and cons, are managed and also chaotic, controllable and no controllable.

By crisis management we understand process and also system that has its surroundings. We can use project management to solve crisis management problematic. Projection of crisis management we can see as a process of aims and targets realization with usage of resources in time frame to fulfill aims and functions of crisis management.

In paper will be about basic attributes of crisis management projection - principles, approaches and methods.

Key words:

crisis management, system, projection

*) Jaromír Novák, doc. Ing. CSc., Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, třída Míru 115, 771 11 Olomouc, Česká republika, telefon: +420 585 636 005, e-mail: jarminov@seznam.cz

1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Řízení je zejména rozhodování. Každé rozhodování je o budoucnosti, která je lépe či hůře předvídatelná. To může způsobovat vyšší míru krizových důsledků. Rozhodování je hlavní povinnost i pravomoc orgánů řízení v jakékoliv oblasti. Není to však jen záležitost lidí profesně označovaných jako řídicí pracovníci. Rozhoduje se každý člověk. Také každý člověk by měl zvažovat důsledky svých rozhodnutí. Důsledky rozhodnutí nenese jen člověk sám, ale také jeho okolí, jeho bližní. Čím výše je člověk postaven v hierarchickém výtahu k moci různého typu, tím více důsledky jeho rozhodování ovlivňují věci, jevy a procesy ve společnosti, ať už v živé či neživé objektivní realitě.

Abychom mohli zvládnout vývoj, rozvíjet či udržovat kladné, žádoucí a potřebné, a také potlačit v nejvyšší možné míře negativní faktory, musíme problémy otevřeně a nepředpojatě poznávat, popisovat a hledat konsensuální způsoby řešení – řídit.

Položme si kardinální otázku: Řídíme? Nebo se nám řízení vymklo z rukou a místo toho jen předstíráme, že řídíme? Místo předcházení problémům, řešení jejich příčin, spíše odstraňujeme nedostatky a to spíše špatně, než dobře.

Vývojové tendence širokého i blízkého okolí věcí, jevů a procesů probíhajících ve společnosti v sobě zahrnují parametry progresu i deprese a také hrozeb a rizik. Faktory vývoje jsou do značné míry determinantami naší udržitelné existence. Vyžadují si pozornost jak z pohledu řízení obecného, tak z pohledu řízení krizového. Faktorů vývoje je mnoho a jsou často nezřetelné. Až postupným či skokovým vývojem se projeví. Projektování krizového řízení můžeme pojmut jako proces realizace cílů a úkolů s využitím zdrojů (lidských, finančních, materiálových, informačních) v časovém rámci k naplnění funkcí krizového řízení. Zjednodušeně řečeno - takřka každá činnost krizového manažera je projektem, byť i malým - má cíl, je jedinečná, zahrnuje zdroje a realizuje se v rámci organizace. O vybraných zdrojových problémech projektování bude v příspěvku také pojednáno.

2 ATRIBUTY PROJEKTOVÁNÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

K atributům projektování krizového řízení zejména patří: principy projektování, přístupy k projektování, metodiky projektování, metody projektování, řízení projektování.

2.1 PRINCIPY PROJEKTOVÁNÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Principy vyjadřují nejobecnější požadavky na činnost při projektování, stanoví zásadní orientaci tím, že odráží objektivní zákonitosti a tak působí na kvalitu projektování.

Princip cílovosti vychází z nutnosti, potřeb a možností řešení problému, stanovit určitý budoucí stav, kterého je třeba dosáhnout. Podle tohoto principu systém hlavního cílů a dílčích cílů projektování krizového řízení představuje kritériální funkci. Stanovení cílů musí vycházet z budoucích potřeb a hodnot. Jde o stanovení a uspořádání cílů podle úrovně, obsahu a časových parametrů. Stálé, průběžné sledování plnění cílů a sladování procesu při jejich naplňování a provádění potřebných korekcí.

Princip komplexnosti spočívá ve všestranném postižení všech faktorů v jejich proporcích, vlivech a konkrétním vývoji.

Princip systémovosti vyjadřuje přístup k projektování jakožto systému, tedy jednotě parametrů, času, funkce a informace. Vyžaduje chápání projektování krizového řízení jako uspořádaného souboru prvků vzájemně spojených k funkčnímu účelu a přihlížení k objektivním podmínkám (okolí) za kterých se krizové řízení realizuje k dosažení stanoveného cíle v určitém čase.

Princip hierarchičnosti vyjadřuje uspořádání, posloupnost funkcí krizového řízení ve vertikální rovině, a rozlišení jejich významnosti. Umožňuje stanovit rozhodující stránky krizového řízení a jejich vliv na stránky ostatní, stanovit rozhodující faktory, a rozlišit podstatné. Jde také o správné rozložení úkolů na různých stupních hierarchie řízení, o vymezení kompetencí řídicích a výkonných orgánů, jejich vzájemného vztahu, odpovědnosti a výměny informací. S tím také souvisí stanovení míry centralizace a decentralizace funkcí jednotlivých složek systému, podílejících se na krizovém řízení.

Princip adaptivnosti spočívá v možnosti přizpůsobování v důsledku vnitřních i vnějších vlivů vzhledem k cíli.

Princip komplementarity vyžaduje sledování jak vlivy, zásahy a opatření vyvolávají změny, jak napomáhají či naopak narušují plnění stanovených cílů a jak ovlivňují proporcionalitu. Při projektování krizového řízení existuje celá řada omezení obsahových, časových, finančních, materiálních a dalších. Omezení jsou dána jak vlivy subjektivní povahy, která jsou dána úrovní tvůrců, tak vlivy objektivní povahy, která lze jen s obtížemi měnit, či je nelze měnit vůbec.

Princip efektivnosti je založen na komplexním pojetí efektivnosti. Efektivnost zde lze chápat jako respektovaný a vzájemně úzce spjatý vztah mezi užitečností a vynaloženým úsilím. Efektivnost v širším pojetí se vztahuje k nové úrovni krizového řízení, ve vyšší kvalitě. V užším pojetí pak jde o použití takových metod, forem a postupů při práci na projektování, které minimalizují vynaložené úsilí a náklady.

2.2 PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÁNÍ

Projektování krizového řízení je podmíněno složitou strukturou objektivních podmínek a subjektivních faktorů. Změny obecného charakteru vyvolávají změny charakteru zvláštního a naopak. Za základní, určující faktory lze považovat:

- potřeby a možnosti celospolečenského řádu
- potřeby a možnosti konkrétní problémové reality
- perspektivnost vývoje problému a předvídání jeho charakteru
- normativní akty - zákony, vyhlášky, normy, příkazy

Je možné využívat některé přístupy při řešení projektování krizového řízení, např.: systémový přístup, cílově optimalizační přístup, heuristický přístup, funkční přístup a empiricko-intuitivní přístup.

2.2.1 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

Tento přístup vychází z teorie systémů a umožňuje řešit problémy spojené s projektováním krizového řízení. Lze vydělit následující hlavní podsystémy (viz následující stránka).

Uvedené podsystémy jsou vzájemně propojeny, pronikají se, ovlivňují, jsou rozdílné a mohou být obsaženy v sobě navzájem.

Jednotlivými podsystémy mohou být:

- obsah a rozsah projektování
- organizační
- informační
- časový
- finanční
- materiálový
- personální
- projektování a korekce krizového řízení

2.2.2 CÍLOVĚ OPTIMALIZAČNÍ PŘÍSTUP

Je úzce spjat s cílovostí a optimalizací. Jeho podstata spočívá v tom, že možné stavy a vztahy v systému krizového řízení jsou chápány jako důsledek určité cílové funkce systému.

Tento přístup využívá různých metod, např. modelování, statistiky, síťové analýzy, hodnotové analýzy, dynamického programování apod.

Systém krizového řízení je složen z podsystémů a prvků, které mají své vlastní, dílčí cíle, své chování, své kritériální funkce.

Cíl je vždy spojen s budoucím stavem krizového řízení. Stanovení cílů má svá kritéria, zpravidla půjde o výběr z množiny cílů, jejich variant a optimalizaci vzhledem k možnostem jejich dosažení.

2.2.3 HEURISTICKÝ PŘÍSTUP

Tento přístup využívá logiky a obecného rozumu. Je nástrojem k modelování tvořivých činností a využití těchto modelů v tvořivých procesech. Využití heuristického přístupu při projektování krizového řízení umožňuje na základě psychologických a logických podmínek zvýšit efektivnost myšlenkových postupů.

Heuristické přístupy se uplatňují všude tam, kde je obtížná formalizace exaktními metodami. Jde o použití metod, které optimalizují řešení úloh projektování krizového řízení. Psychologické poznatky potvrzují, že člověk většinu problémových situací řeší bez použití algoritmů řešení.

Využití heuristického přístupu spočívá ve třech složkách: Za prvé v analýze podmínek, spočívající v rozboru jednotlivých prvků, jejich charakteristických znaků a vztahů mezi nimi na různých úrovních. Za druhé je to analýza cílů jednotlivých prvků a za třetí porovnání cílů s dosahovanými výsledky řešení.

Je to postup, cyklus, který postupně (opakováním) umožňuje výběr varianty řešení, optimalizaci mezi podmínkami a cíli k dosažení optimálního řešení.

2.2.4 FUNKČNÍ PŘÍSTUP

Je přístupem umožňujícím zaměřit se na funkce krizového řízení jako celku i jeho jednotlivých složek. Významem funkčního přístupu pro projektování krizového řízení je poznávat jak co nejlépe zajistit funkce krizového řízení.

Krizové řízení má svoji hlavní funkci a také funkce vedlejší, které doplňují a pomáhají naplňovat funkci hlavní. Tyto funkce se mohou projevovat pozitivně, negativně či neúčinně.

Při projektování krizového řízení je třeba zvažovat, jak který faktor působí, jak se podílí na plnění funkcí. Cílem je dosáhnout potlačení či odstranění negativních a neúčinných funkcí.

2.2.5 EMPIRICKO-INTUITIVNÍ PŘÍSTUP

Je založen na zkušenostech, intuici a pragmatičnosti a má své místo v krizovém řízení zejména tam, kde problematika je velice složitá ve své obtížné předvídatelnosti. Tento přístup je ve složitosti objektivní reality často nejvýznamnější či dokonce jediné možný.

Uvedené přístupy nejsou jediné. Přístupy se navzájem prolínají, doplňují a ovlivňují.

2.3 METODIKY A METODY PROJEKTOVÁNÍ

Metodiky projektování krizového řízení vyjadřují postupy při projektování, stanovují kdo, kdy a co řeší, za co zodpovídá, s kým spolupracuje. Má svoji obecnou a speciální část dle řešení konkrétních problémů. Protože řešení problémů je zpravidla kolektivní, je třeba především zahrnout vzájemné součinnostní vazby.

Metody projektování jsou ve vzájemném vztahu s metodikou projektování a v jednotlivých etapách projektování se budou používat adekvátní metody i metodiky projektování. Metody používané při projektování krizového řízení budou rázu obecného a speciálního. Kromě základních metod, jako je analýza, syntéza, dedukce, indukce a analogie, lze doporučit i další metody, jako: brainstorming, následná destrukce, šestislovný graf, porovnávání funkcí, dynamické programování, síťová analýza, SWOT analýza, metoda logického rámce (viz tabulka 1), metody analýzy rizik, benchmarking. Spektrum metod je široké a jsou vyvíjeny další.

Metoda logického rámce je složena ze 4 sloupců a 4 řádků. Vzhledem k omezenému místu stránky, jsou názvy řádků uvedeny tučným písmem v prvním sloupci tabulky. Metoda se používá především v přípravné fázi projektování a je poměrně univerzálně využitelná. Napomůže kvalitě projektování v mnoha směrech.

Tabulka 1: Možný logický rámec projektu krizového řízení. Zdroj: www.mmr.cz, upraveno autorem

Intervenční (strom cílů)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Vnější předpoklady /Rizika
Hlavní cíl (e) Důvod realizace Specifické cíle dané priority v programovém dokumentu	Měřitelné indikátory na úrovni hlavních cílů (počet, délka, obsah). Způsoby, kterými lze měřit splnění cíle.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích	Faktory předpokladu úspěchu a potřeby projektu a také jeho rizika
Účel projektu Změna, kterou chceme	Měřitelné indikátory na	Kde se dají získat informace o	Nezbytné vnější podmínky pro

dosáhnout projektem Jaké jsou operační cíle opatření, kterých bude projektem dosaženo	úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu	objektivně ověřitelných ukazatelích	dosažení hlavního cíle mimo naši odpovědnost (zájem o danou aktivitu)
Výstupy projektu Nezbytné k naplnění účelu projektu. Co bude konkrétním výstupem projektu. Co bylo vytvořeno	Měřitelné indikátory na úrovni výstupů nezbytné pro zabezpečení účelu (počet, délka, obsah). Způsoby, kterými lze měřit dosažení výstupů.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích	Předpoklady a rizika na úrovni výstupů podmiňující dosažení účelu (průběh realizace, finanční zdroje)
Aktivita projektu Ke každému výstupu Jednotlivé činnosti, které jsou předmětem předkládaného projektu (logická a časová posloupnost) Jak bude projekt realizován	Výčet měřitelných vstupů nezbytných pro zabezpečení aktivit projektu (finanční zdroje, dokumentace, povolení, materiál, energie) Jaký typ zdrojů projekt vyžaduje.	Časový rámec aktivit Ke každé aktivitě se uvede časový údaj, kdy daná aktivita bude zrealizována.	Předpoklady a rizika na úrovni vstupů (zajištění financí <i>(Předběžné podmínky vnější i vnitřní, zdroje, atp.)</i>

LITERATÚRA

- [1] KUTA, F., SOUKUP, M.: Řízení v období vědeckotechnické revoluce. Praha: Svoboda, 1973
- [2] NOVÁK, J.: Aktuální rizikové faktory vývoje a možnosti projektování krizového řízení. In.: *Konference ZÁSAH 2011*. Jihlava: VŠP Jihlava, 2011. ISBN: 978-80-87035-38-2
- [3] ROSENAU, M. D.: Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-218-1
www.mmr.cz

Článek recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.