

Rozhodování manažerů v krizovém řízení

Crisis managers' decision making

Zdeněk Kopecký

Abstrakt

Východiska zkvalitnění informační podpory pro rozhodování krizových manažerů jsou předmětem projektu „Návrh a implementace technik a procesů pro podporu rozhodování krizových manažerů s využitím metod kvantitativního managementu a distribuované datové základny - VG20102014019“. Východiskem pro zefektivnění krizového managementu bude především optimalizace informační podpory a využití metod kvantitativního managementu. Software bude podporovat návrh alternativních řešení krizových situací na základě stanovení kritérií pro hledání dostatečně dobré varianty rozhodnutí. Zároveň bude navržen systém zabezpečené synchronizace dat mezi datovými uzly a instalacemi systému.

Abstract

Basis of improving information support of crisis managers' decision making is subject of the project „Design and implementation of techniques and processes for decision support to crisis managers using methods of quantitative management and distributed data base - VG20102014019“. The starting point for making crisis management more efficient will be especially optimization of information support and usage of quantitative management methods. The software will support design of alternative solutions for crisis situations based on setting specific criterias for searching sufficiently good variant as a decision. At the same time, a system of secure data synchronization among date bases and system installations will be designed.

Klíčová slova

analýza rizika, informační podpora, krizové řízení, rozhodování krizových manažerů

Keywords

information support, crisis management, crisis managers' decision making, risk analysis

Úvod

Riziko a nejistota, které vyplývají z turbulentního prostředí současného globalizovaného prostředí, jsou každodenní součástí našeho konání. Proto také riziko a nejistota patří významným aspektům rozhodování, a to zejména u rozhodovacích procesů v krizovém řízení, které jsou ve velké většině špatně strukturované a jejich dopady mohou mít fatální dopady na dosahování cílů nebo samotnou existenci řízených subjektů (územních samosprávných celků, hospodářských organizací, atd.) a procesů.

Při rozhodování za rizika a nejistoty se krizový manažer nevyhne riziku volby chybné varianty. Míra podstupování rizika v rozhodování závisí na tom, zda má krizový manažer k riziku averzi, neutrální postoj, nebo sklon k riziku. Podle toho pak také krizový manažer jedná. Závisí na zkušenostech a připravenosti krizového manažera, jeho osobnostní charakteristice, na problému, který řeší a na míře rizika optima zvolené rizikové varianty. Podstupování většího rizika přináší větší zisky, ale v případě neúspěchu to může mít i fatální důsledky na řízený subjekt.

Proto hlavní cíl navrhovaného systému zkvalitnění informační podpory rozhodování krizových manažerů není zaměřen jen na proces věcného zvládnání krizových situací a jejich negativních dopadů, ale i na přípravu krizových manažerů.

1. Identifikace rozhodovacích problémů a jejich typy

Při identifikaci rozhodovacích problémů v oblasti krizového řízení je nezbytné vycházet ze stávající praxe, která v návaznosti na právní předpisy a vydané metodiky zavedla určitý standard pro zajištění stejných a správných postupů rozhodování krizových manažerů.

Jde zejména o jednací řády, statuty a metodiky a standardizované postupy činnosti koordinačních a pracovních orgánů v oblasti krizového řízení.

K identifikaci rozhodovacích problémů a jejich typů užívaných k naplňování manažerských funkcí (popř. manažerských rolí) při zvládnání krizových situací ve všech fázích je možno v rámci současné praxe uvést okruhy, které je nutné řešit:

- analýza odpovědnosti jednotlivých manažerských funkcí v daném úřadě, podniku, organizaci atd. z hlediska stanovených kompetencí obecně i pro oblast krizového řízení,
- organizace a úkoly krizového managementu v daném úřadě, podniku, organizaci atd. včetně určení dělby práce a odpovědnosti mezi statutárními funkcionáři, ostatními řídicími pracovníky, profesionálními krizovými manažery – pracovišti krizového řízení, koordinačními a pracovními orgány typu krizový štáb, komise atd.,
- rozsah a obsah plánovací dokumentace předepsané a doporučené v návaznosti na zajištění schopnosti daného úřadu, podniku, organizace atd., realizovat plánované i operativní řízení při řešení mimořádných událostí a krizových situací – celá široká oblast předmětu krizového řízení,
- zajistit odbornou připravenost všech určených řešitelů, procvičit schopnosti těchto řešitelů, otestovat reálnost zpracované plánovací dokumentace a v nich navržených opatření a postupů formou nácviků, provádět pravidelné i namátkové kontroly připravenosti podřízených a metodicky řízených subjektů.

K identifikaci rozhodovacích problémů a jejich typů užívaných k naplňování manažerské funkce plánování ve fázi operativním řízení je možno v rámci současné praxe uvést okruhy, které je nezbytné:

- řešit způsob řízení na úrovni operačního, taktického a strategického řízení – místo zásahu, operační střediska, povodňové, havarijní a jiné komise, krizové štáby apod.,
- řešit zajištění akceschopnosti v daném úřadě, podniku, organizaci atd. z hlediska zabezpečení činnosti v daných subjektech, aktivace řídicích, poradních a koordinačních orgánů, vyčlenění vlastních zástupců do spolupracujících koordinačních orgánů, zajištění ochrany řídicích a komunikačních center, umožnit přesun do záložních řídicích pracovišť atd.,
- zabezpečit nepřetržitý tok informací o vzniku a průběhu mimořádné události a krizové situace včetně informací a hodnocení úspěšnosti navržených krizových opatření, tak aby informace byly v duchu principů logistiky ve správný čas, na správném místě, ve správné kvantitě, ve správné kvalitě a za správnou cenu,
- provádět průběžnou analýzu rizik, vývoje krizové situace a jejích dopadů, ve spolupráci s gesčními subjekty (odborníky) navrhovat a realizovat plánovaná a operativní opatření,
- provést celkové vyhodnocení průběhu mimořádné události a krizové situace včetně provedení likvidačních prací a v rámci tohoto hodnocení navrhnout případná zlepšení

systému krizového řízení a zpracovat návrhy na likvidaci a náhradu škod, obnovu území a nová účinnější preventivní opatření.

2. Stanovení funkčních požadavků na informační podporu

Požadavky mapují způsob, jakým by měl být navrhovaný systém informační podpory sestaven. Vzhledem k většímu množství byly požadavky rozčleněny do logických celků a stanoveny vazby mezi nimi.

Systém bude obsahovat systémové a uživatelské nástroje umožňující evidenci a správu typů systému. Nástroje budou využívány ke strukturované správě všech možných typů systému. Hlavní funkční požadavky představují entity jednotlivých systémových, uživatelských a prezentačních vlastností a funkcí systému. Jsou obrazem hlavní nabídky voleb systému. S ohledem na jejich rozsah je uveden pouze jejich základní přehled. Systém bude obsahovat uživatelské prostředí umožňující hlavně:

- evidenci ohrožení,
- evidenci subjektů krizového řízení (subjektů veřejné správy a podnikohospodářské sféry dotčené legislativně a věcně systémem krizového řízení),
- evidenci pracovních a koordinačních orgánů subjektů krizového řízení,
- evidenci krizových manažerů,
- evidenci organizací účastných v procesech krizového řízení,
- evidenci informací a nástrojů, které souvisejí s podporou a optimalizací rozhodování krizových manažerů,
- podporu vyhledávání a poskytování informací které souvisejí s podporou a optimalizací rozhodování krizových manažerů,
- stanovení parametrů opatření souvisejících s řešením krizových situací a se simulací cvičení krizových manažerů,
- simulaci mimořádných událostí a krizových situací pro cvičení krizových manažerů podle definovaných scénářů (využitelné i pro e-learningovou formu vzdělávání),
- analyzování a vyhodnocování řešení krizových situací nebo provedených cvičení na řešení krizových situací,
- evidenci a správu typů systému,
- přenos a výměnu dat.

Závěr

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.

Literatura

- [1] BENDA, L., KOPECKÝ, Z., PŮLPÁN, P.: 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.
- [2] FIALA, P.: *Modely a metody rozhodování*. Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, vydavatelství Oeconomica, Praha, 2003, ISBN 80-245-0622-X
- [3] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J.: *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Ekopres, Praha, 2010, ISBN 978-80-86929-59-0
- [4] KOLEKTIV: *Návrh a implementace technik a procesů pro podporu rozhodování krizových manažerů s využitím metod kvantitativního managementu a distribuované datové základny (DIPS) - zpráva projektu VG20102014019*. WAK Systém. s.r.o., Praha 2012, 113 s.
- [5] KOPECKÝ, Zdeněk. Teoretická východiska manažerského rozhodování ve veřejné správě. Vítkovice v Krkonoších 24. 05. 2007 – 25. 05. 2007. In: GYENES, Filip (ed.). *Modelování a rozhodování ve veřejné správě*. Pardubice: Universita Pardubice, 2007, s. 23–27. ISBN 55-7101-07.
- [6] KOPECKÝ, Zdeněk. Etika rozhodování v krizovém managementu. *Krizový manažment – Crisis management*, Žilinská univerzita v Žilině, 2007, č. 2, s. 54–57. ISSN 1336-0019.

Kontakt:

Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.
 University of Economics, Prague
 Institute of Crisis Management
 Ekonomická 957
 148 01 Praha 4
 e-mail: kopecky@vse.cz.