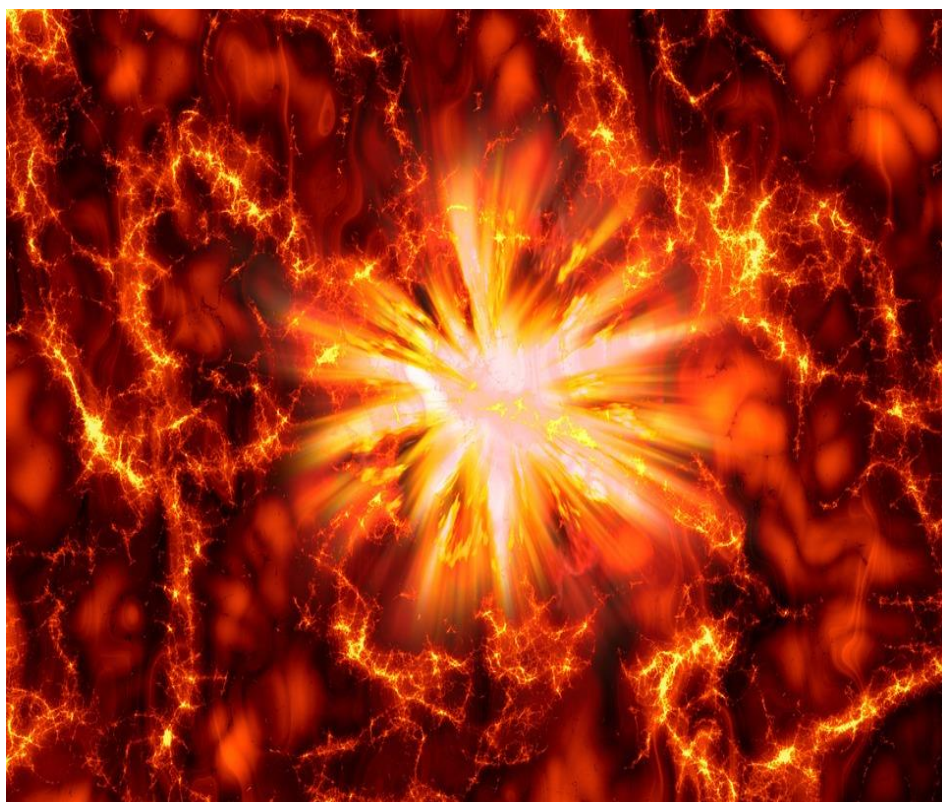


**Vladimír T. Míka  
Mária Hudáková  
Ladislav Šimák**

# **MANAŽMENT A KRÍZOVÝ MANAŽMENT**

**Úvod do krízového manažmentu**



**Žilinská univerzita  
v Žiline**

Vladimír T. Míka  
Mária Hudáková  
Ladislav Šimák

# **MANAŽMENT A KRÍZOVÝ MANAŽMENT**

## **(Úvod do krízového manažmentu)**

Vysokoškolská učebnica bola spracovaná a vydaná s podporou  
Európskeho sociálneho fondu – Operačný program Vzdelávanie  
č. 26110230079 - Inovácia a internacionalizácia vzdelávania - nástroje  
zvýšenia kvality Žilinskej univerzity v európskom vzdelávacom priestore

2. upravené a rozšírené vydanie



Publikácia vznikla v rámci riešenia projektu:  
"Inovácia a internacionalizácia vzdelávania - nástroje zvýšenia  
kvality Žilinskej univerzity v európskom vzdelávacom priestore"  
ITMS: 26110230079



Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ

Vysokoškolská učebnica *Manažment a krízový manažment – Úvod do krízového manažmentu* poskytuje základné teoretické poznatky o procesoch manažmentu prispôbené potrebám riešenia problémov v krízových situáciách. Je určený najmä študentom jednotlivých študijných programov Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity. Vysvetľuje základné pojmy, odborné termíny, vzťahy a procesy, s ktorými sa stretávame pri výučbe predmetu manažment a v predmetoch nadväzujúcich.

Zámerom učebnice je zrozumiteľným spôsobom objasniť základné problémy manažmentu prispôbené potrebám budúcich bezpečnostných a krízových manažérov. Autori v nej využili výsledky vlastnej vedeckovýskumnej práce a zapracovali nové poznatky a zovšeobecnené skúsenosti z procesov manažmentu a krízového manažmentu.

Druhé upravené vydanie tejto vysokoškolskej učebnice bolo spracované a vydané s podporou Európskeho sociálneho fondu – Operačný program Vzdelávanie č. 26110230079 Inovácia a internacionalizácia vzdelávania - nástroje zvýšenia kvality Žilinskej univerzity v európskom vzdelávacom priestore.

Autori:

doc. Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD. – vedúci autorského kolektívu - časti: 3, 5, 6, 7.1-7.4, 10, 11, 13.

Ing. Mária Hudáková, PhD. – časti: 1.1-1.4, 2, 4.1 – 4.4, 8.1-8.4, 9.1-9.5, 12.

prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD. – časti: 1.5, 4.5, 7.5, 8.5, 9.6.

Vedecký redaktor:

prof. Ing. Anton Osvald, PhD.

Recenzenti:

prof. Ing. Štefan Cisko, PhD.

doc. Ing. Stanislav Filip, PhD.

Foto na obálke: profimedia.cz

Vydala Žilinská univerzita v Žiline/ EDIS – vydavateľstvo ŽU

© V.T. Míka, M. Hudáková, L. Šimák, 2015.

**ISBN 978-80-554-1161-3.**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	5
<b>1 VŠEOBECNÉ VÝCHODISKÁ TEÓRIE A PRAXE MANAŽMENTU ...</b>	7
1.1 Podstata a význam manažmentu .....	7
1.2 Teoretické východiská procesu manažmentu.....	9
1.3 Funkcie a roly manažérov.....	12
1.4 Metódy manažérskej teórie a praxe.....	17
1.5 Zvláštnosti teórie a praxe krízového manažmentu.....	20
<b>2 ZDROJE A VÝVOJ MANAŽÉRSKÝCH TEÓRIÍ</b> .....	25
2.1 Historické korene manažmentu.....	25
2.2 Klasická teória manažmentu.....	26
2.3 Behavioristická (neoklasická) teória manažmentu.....	31
2.4 Moderná teória manažmentu.....	32
2.5 Komparácia manažérskeho teórií 2. polovice 20. storočia.....	36
2.6 Súčasný trendy a problémy manažmentu.....	40
<b>3 MANAŽMENT A PROSTREDIE</b> .....	45
3.1 Externé a interné prostredie organizácie.....	45
3.2 Prostredie ako zdroj rizika, riziko a kríza.....	47
3.3 Zvláštnosti prostredia orgánov a organizácií verejnej správy bezpečnostných zborov a záchranných služieb.....	52
3.4 Sociálna zodpovednosť a etika v krízovom manažmente.....	53
<b>4 INFORMAČNÉ PROCESY A INFORMAČNÉ SYSTÉMY</b> .....	57
4.1 Podstata a význam informácií.....	57
4.2 Informačné potreby manažéra.....	59
4.3 Podstata a funkcie informačného systému v organizácii.....	61
4.4 Informačné systémy na podporu manažérskej práce.....	63
4.5 Informačný systém v krízovom manažmente.....	67
<b>5 KOMUNIKAČNÉ PROCESY V ORGANIZÁCIÁCH</b> .....	71
5.1 Podstata komunikácie a všeobecný model komunikačného procesu.....	71
5.2 Komunikácia ako sociálny proces.....	71
5.3 Komunikácia v organizácii (vnútro podniková komunikácia) .....	75
5.4 Komunikačná atmosféra a komunikačný štýl manažéra.....	76
5.5 Princípy efektívnej komunikácie a komunikačné zručnosti.....	78
5.6 Zvláštnosti komunikácie v situáciách ohrozenia bezpečnosti.....	82
<b>6 ROZHODOVACIE PROCESY</b> .....	87
6.1 Teoretické východiská rozhodovania.....	87
6.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu.....	89
6.3 Metódy a techniky rozhodovania.....	92
6.4 Analýza rizika v rozhodovacích procesoch.....	95
6.5 Predpoklady a bariéry efektívneho rozhodovania v krízových situáciách.....	96

<b>7 PROGNOZOVANIE A PLÁNOVANIE</b> .....	103
7.1 Význam prognózovania pre manažment, prognostické prístupy.....	103
7.2 Podstata plánovania a typy plánov.....	105
7.3 Prvky plánovania a etapy plánovacieho procesu.....	108
7.4 Metódy plánovania.....	112
7.5 Podstata a zásady tvorby krízových plánov.....	115
<b>8 STRATEGICKÝ MANAŽMENT</b> .....	119
8.1 Podstata stratégie a strategického manažmentu.....	119
8.2 Metódy a techniky strategickej analýzy prostredia.....	124
8.3 Výber a formulácia stratégie.....	132
8.4 Implementácia a kontrola stratégie.....	134
8.5 Stratégia v krízovom manažmente.....	135
<b>9 ORGANIZOVANIE A ORGANIZAČNÉ ŠTRUKTÚRY</b> .....	139
9.1 Podstata a význam organizovania.....	139
9.2 Hlavné typy organizačných štruktúr.....	142
9.3 Mechanistické typy organizačných štruktúr.....	145
9.4 Organické typy organizačných štruktúr.....	148
9.5 Nové tendencie v projektovaní organizačných štruktúr.....	152
9.6 Začlenenie prvkov krízového manažmentu do organizačnej štruktúry.....	154
<b>10 VEDENIE ĽUDÍ V ORGANIZÁCIÁCH</b> .....	157
10.1 Podstata vedenia ľudí v organizácii.....	157
10.2 Teórie vedenia a štýly vedenia.....	160
10.3 Metódy vedenia ľudí.....	166
10.4 Zvláštnosti vedenia ľudí v krízových situáciách .....	168
<b>11 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV</b> .....	171
11.1 Podstata motivácie.....	171
11.2 Teórie pracovnej motivácie.....	173
11.3 Faktory motivácie a motivačné programy v organizácii.....	176
11.4 Motivačná funkcia hodnotenia pracovného výkonu.....	181
<b>12 KONTROLNÝ PROCES</b> .....	183
12.1 Podstata a význam kontroly.....	183
12.2 Fázy a činnosti kontrolného procesu.....	185
12.3 Klasifikácia a metódy kontroly.....	189
12.4 Predpoklady, zásady a problémy efektívnej kontroly.....	191
12.5 Kontrolig - včasná identifikácia rizík.....	193
<b>13 OSOBNOSŤ A KOMPETENCIE KRÍZOVÉHO MANAŽÉRA</b> .....	199
13.1 Osobnosť a kompetencie manažéra.....	199
13.2 Identifikácia kompetencií a kompetenčný model.....	203
13.3 Kariéra manažéra a predpoklady jej rozvoja.....	207
13.4 Súčasný nárok na prácu manažéra a krízového manažéra.....	210
<b>14 ZÁVER</b> .....	217
<b>ZOZNAM LITERATÚRY</b> .....	219
<b>REGISTER</b> .....	234

## ÚVOD

Riadenie sociálnych systémov je sprevádzané aktivitami, ktorých účelom je vytvárať čo najlepšie podmienky pre realizáciu cieľov riadených systémov. Sociálne systémy rôzneho typu a charakteru, štát, štátne organizácie, orgány a organizácie verejnej správy, obce, podniky, rôzne mimovládne a neziskové organizácie, pri realizácii svojich cieľov sa aj keď výnimočne stretávajú so situáciami, keď ich činnosť a funkcie sú z rôznych príčin sťažované až znemožňované, keď sú ohrozené životy, majetok, životné prostredie a pod. Od manažérov týchto organizácií sa očakáva, že budú schopní a pripravení takéto krízové situácie riešiť, že budú schopní odvrátiť hroziacu krízu, zmierniť jej dôsledky, eventuálne čo najefektívnejšie a s čo najmenšími stratami obnoviť fungovanie organizácie.

Riešenie takýchto krízových situácií je teda súčasťou manažmentu každej organizácie. Vývoj krízových situácií rôzneho charakteru u nás i vo svete preto umocňuje potrebu posilniť práve tie oblasti manažmentu, ktoré súvisia s riešením krízových situácií. Z uvedených dôvodov ja výučba predmetu manažment na Fakulte bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline orientovaná okrem klasických tém aj na základnú problematiku krízového manažmentu.

Vzdelávanie a praktická príprava budúcich manažérov a krízových manažérov musí rešpektovať permanentne sa meniace prostredie. Súčasné globálne politické, ekonomické, sociálne zmeny ako aj zmeny prírodné a klimatické sa prejavujú v konkrétnych podmienkach života a práce ľudí, v procesoch uspokojovania základných životných potrieb i v sociálnych vzťahov. Turbulentnosť a nepredvídateľnosť vývoja mnohých faktorov interného a externého prostredia generujú nové problémy, ktorých riešenie vyžaduje mnohostranne pripravených odborníkov na vedúcich i výkonných pozíciách. Preto i z týchto dôvodov sa v posledných desaťročiach presadzuje myšlienka o potrebe permanentného celoživotného vzdelávania.

Obsah učebnice rešpektuje najrozšírenejšie prístupy k problematike manažmentu, čomu je podriadená aj jej štruktúra. V prvých kapitolách sú objasnené zdroje a východiská súčasného manažmentu, jeho súčasné poňatie ako aj jeho funkcie. Ďalšie kapitoly podrobnejšie zoznamujú čitateľa s obsahom jednotlivých funkcií, pri čom upozorňujú na niektoré zvláštnosti vzťahujúce sa na uplatnenie manažmentu v bezpečnostných službách a v špecifických podmienkach riešenia krízových situácií. V záverečnej kapitole sú charakterizované prístupy k chápaniu manažérskych spôsobilostí a zdôraznená potreba celoživotného vzdelávania ako základného predpokladu posilňovania kompetencií a rozvoja kariéry manažéra.

Učebnica vyzbrojuje čitateľa základnými vedomosťami o funkciách, procesoch a metódach manažmentu s orientáciou na špecifiká krízových situácií. Je preto využiteľná aj pre rôzne kurzy zamerané na podstatu a metódy efektívneho zvládania krízových situácií v podnikoch, obciach, regiónoch, štátnych orgánoch a pod.

Učebnica však nemôže nahradiť sústavné a systematické štúdium. Je len úvodom do štúdia predmetu. Hlbšie vedomosti môže študent získať štúdiom ďalších zdrojov, predovšetkým tých, ktoré sú uvedené v zozname literatúry, odborných štúdií a rozborov riešenia aktuálnych krízových situácií.

# 1 VŠEOBECNÉ VÝCHODISKÁ TEÓRIE A PRAXE MANAŽMENTU

---

## Hlavné ciele kapitoly:

- *Objasniť význam manažmentu pre efektívne riadenie organizácie.*
- *Vysvetliť proces formovania teórie manažmentu.*
- *Objasniť obsah manažérskych funkcií a rolí.*
- *Vysvetliť obsah a možné poňatie krízového manažmentu, objasniť vzťah manažmentu a krízového manažmentu.*

## 1.1 Podstata a význam manažmentu

Ľudská spoločnosť na prelome tisícročí je spoločnosť organizácií. V priebehu posledného storočia sa všetky vyspelé krajiny stali nielen spoločnosťami organizovanými, ale aj spoločnosťami organizácií. To znamená, že fungovanie spoločnosti je zabezpečené prostredníctvom činnosti organizácií ako inštitúcií. Organizácia v tomto zmysle predstavuje vnútorne štruktúrovanú skupinu ľudí, ktorá je vytvorená so zámerom dosiahnuť určitý, konkrétne špecifikovaný cieľ. Organizáciu vytvárajú ľudia, fungovanie organizácie zabezpečujú ľudia a výsledky činnosti organizácie slúžia na uspokojovanie potrieb ľudí.

**Organizácia** má rôzne významy, ale najčastejšie ju možno interpretovať ako spoločnosť ľudí vzájomne zaangažovaných (združených) v systematicky cielenom úsilí, zameraných napr. na produkciu tovarov, na poskytovanie služieb, na presadzovanie určitých názorov, na presadzovanie vplyvu na chod vecí, na realizáciu záujmovej činnosti, na vojenskú činnosť a pod.

Organizácia je dobrovoľné združenie ľudí, ktorého cieľom je naplniť určitý účel. Za organizáciu môžeme považovať podnik ako základnú výrobnú jednotku, alebo podnik poskytujúci služby. Za organizáciu sa považujú aj neziskové a dobrovoľnícke organizácie, inštitúcie či jednotlivé štruktúry verejnej správy, pri riadení ktorých sa uplatňujú funkcie, princípy a metódy manažmentu. Každú organizáciu určujú tri základné charakteristiky (Robbins, 2004):

- **účel**, kvôli ktorému vznikla,
- **Ľudia**, ktorí ju vytvárajú a sú jej členmi,
- **štruktúra** jednotlivých jej prvkov a vzťahov, ich rozmiestnenie a hierarchia.

Každá organizácia predstavuje sociálno-ekonomický systém, ktorý sa skladá z dvoch vzájomne spojených podsystémov (obr. 1-1):

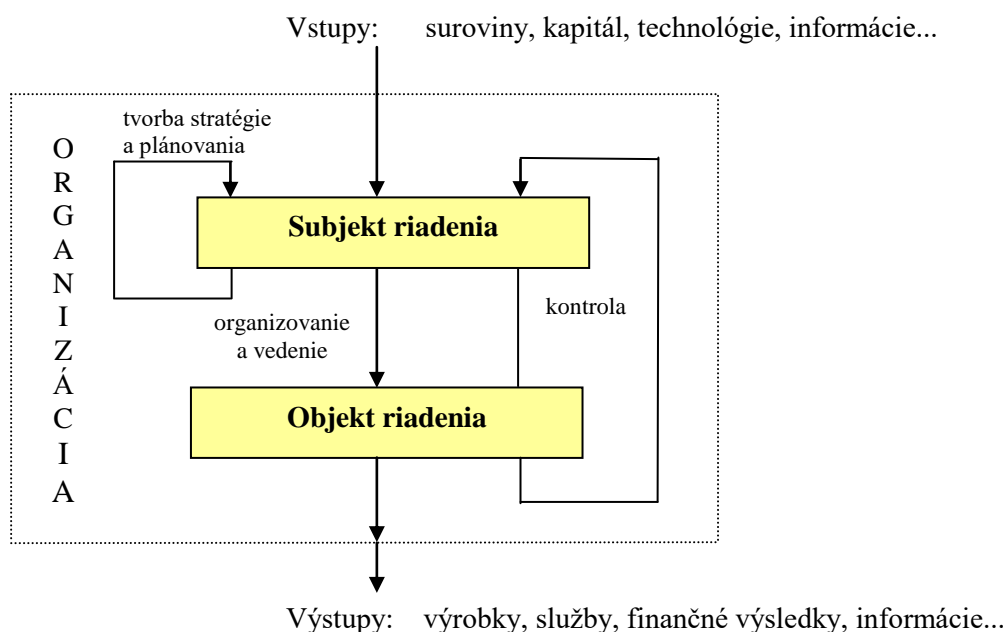
- **riadiaci systém** – je subjektom riadenia,
- **riadený systém** – je objektom riadenia.



Riadiaci a riadený systém spolu tvoria organickú jednotku. Každý z nich má svoje funkcie a jeden voči druhému plní špecifické úlohy. Ich rozlíšenie a vymedzenie v sociálno-ekonomickom systéme nie je z rozličných príčin jednoduché a jednoznačné. Pritom môžu byť priestorovo oddelené, ale môžu sa aj vzájomne prekrývať alebo splývať.

Základ sociálno-ekonomických systémov tvorí **riadený systém**. V ňom sa uskutočňujú hlavné pracovné procesy, ktoré zodpovedajú účelu príslušného sociálno-ekonomického systému a bez ktorých žiaden z nich nemôže existovať. Napr. riadený systém podniku tvoria rozličné podsystemy a prvky vykonávajúce výkonné (operačné, resp. prevádzkové) činnosti.

**Riadiaci systém** môžeme pri určitom zjednodušení charakterizovať ako tú časť organizácie resp. podniku, ktorej poslaním je riadiť jeho riadený systém. Riadiaci systém vypracúva cieľ a program vývoja riadeného systému a usmerňuje jeho riadené procesy tak, aby sa rozvíjali v súlade s ním. Riadiaci systém zabezpečuje racionálny a efektívny vývoj riadeného systému, preto má voči nemu aktivizujúcu úlohu. Funkcie, ciele a štruktúra riadiaceho systému by mali odpovedať funkciám, cieľom, úlohám a potrebám riadeného systému. Príkladom vzťahov medzi riadiacim a riadeným systémom sú vzťahy riadenia v podniku.



Obr. 1-1 Schéma vzťahu subjektu a objektu riadenia v organizácii  
(zdroj: Majtán: *Manažment*. 2003)

**Manažment** je zvyčajne chápaný ako teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Hlavným prvkom organizácie sú ľudia, preto manažéri pôsobia predovšetkým na nich a koordináciou ich individuálnych úloh a činností zabezpečujú plnenie cieľov. Celková výkonnosť organizácie závisí od manažmentu, preto sa jeho úspech zvyčajne meria ako vzťah medzi výstupom a

vstupom organizácie. Manažment však neslúži len na racionálne ovplyvňovanie správania podniku. Funkcie a nástroje manažmentu sa uplatňujú aj v nepodnikateľskej sfére, v orgánoch a organizáciách verejnej správy, v neziskových organizáciách a v ďalších organizáciách, v ktorých je potrebné racionálne konať a zabezpečiť efektívne dosahovanie zvolených cieľov.

### **Manažment sa najčastejšie chápe v týchto významoch:**

- Manažment ako *praktická činnosť manažérov*, ako proces uplatňovania funkcií, zásad a postupov, zameraných na dosiahnutie stanovených cieľov.
- Manažment ako *osobitná skupina ľudí* (tím vedúcich pracovníkov, manažérov), ktorí stoja v čele organizácie.
- Manažment ako *teória, ako vedná disciplína* (teória riadenia, náuka o riadení), je tvorený súborom poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a je potrebné ich aplikovať v procese manažmentu.
- Manažment sa dá chápať aj ako *umenie, ako tvorivý proces*, „umenie, vedieť ako..“.

V literatúre existuje veľa definícií manažmentu. Bez ohľadu na to možno manažment charakterizovať ako sústavu princípov, metód, techník a postupov, ktoré používajú manažéri pri výkone svojej profesie. Spoločnými znakmi takmer všetkých definícií a chápaní sú tieto prvky:

- ciele a funkcie manažmentu,
- ľudia, ako tvorcovia a realizátori,
- zdroje, využiteľné na transformačný proces.

*Manažment* je proces koordinovanej činnosti osôb, realizovanej jednotlivcom, alebo viacerými ľuďmi, a je zameraný na dosahovanie výsledkov, ktoré sa nemôžu dosiahnuť pri individuálnej činnosti.

*Manažment* je proces plánovania, organizovania, usmerňovania, vedenia a kontroly organizačných aktivít zameraných na efektívne dosahovanie cieľov organizácie.

*Manažment* je efektívna integrácia a koordinácia zdrojov (ľudské, materiálovo-technické, technologické, finančné, informačné) v záujme dosiahnutia stanoveného cieľa.

*Manažment* je systematický proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. V záujme toho manažéri vykonávajú manažérske funkcie, ktorými pôsobia na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu.

Vo všeobecnosti možno manažment chápať ako **proces, v ktorom riadiaci pracovníci (manažéri) s využitím vedeckých poznatkov, schopností a praktických skúseností vykonávajú svoje manažérske funkcie a úlohy za účelom dosiahnutia stanovených cieľov organizácie.**

## 1.2 Teoretické východiská procesu manažmentu

Manažéri môžu dosahovať lepšie výsledky, keď poznajú a používajú poznatky vedy o manažmente a majú aj dostatok praktických schopností a zručností. Teória, resp. vedná disciplína manažmentu predstavuje akumulovaný a logický usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktoré sú vypracované na základe empirie a abstrakcie, možno sa ich učiť, ale ich aj vyučovať (Sedlák, 2001).

**Teória manažmentu** sa podľa Sedláka vyznačuje týmito základnými črtami:

- manažment je *praxeologická* vedná disciplína - vychádza z praxe a praxi slúži; hľadá zákonitosti, princípy a postupy vedúce k efektívnemu využívaniu nástrojov riadenia, poskytuje poznatky na zdokonalenie riadenia
- manažment je *prierezový a interdisciplinárny* vedný odbor – používa poznatky a nástroje iných vied (ekonómia, sociológia, psychológia a iné),
- manažment má *internacionálny charakter*, obohacuje sa poznatkami a skúsenosťami z riadenia organizácií kdekoľvek na svete, čo je podporované globalizačnými procesmi a rozvojom informačných procesov a technológií.

Postupne sa vyvinuli rozličné výklady procesu manažmentu a následne sa vypracovali rozličné teórie manažmentu, napr.:

- manažment ako proces, ako realizácia funkcií, zásad a postupov,
- manažment ako rozhodovanie,
- manažment ako interakcia ľudí, ako vedenie a vzájomné ovplyvňovanie,
- manažment ako informačný proces.

Jednotlivé poňatia manažmentu nie sú samostatnými a izolovanými teóriami, predstavujú iba rôzne pohľady na ten istý proces riadenia organizácií.

Teória manažmentu, formovaná na základe rozličných poznatkov, má svoj predmet, svoje jadro, spočívajúce v procese manažmentu. Jednotlivé súbory poznatkov majú voči teórii manažmentu rozličné úlohy. Z toho hľadiska možno príslušné poznatky rozčleniť na tri skupiny (Sedlák, 1997):

### 1. Poznatky formujúce obsah procesu manažmentu ako systému.

Obsah procesu manažmentu ako systému možno rozčleniť na podsystémy podľa:

- funkčného hľadiska,
- rozhodovacieho hľadiska,
- informačného hľadiska.

### 2. Poznatky predstavujúce zdroje procesu manažmentu.

Medzi tieto poznatky patria predovšetkým:

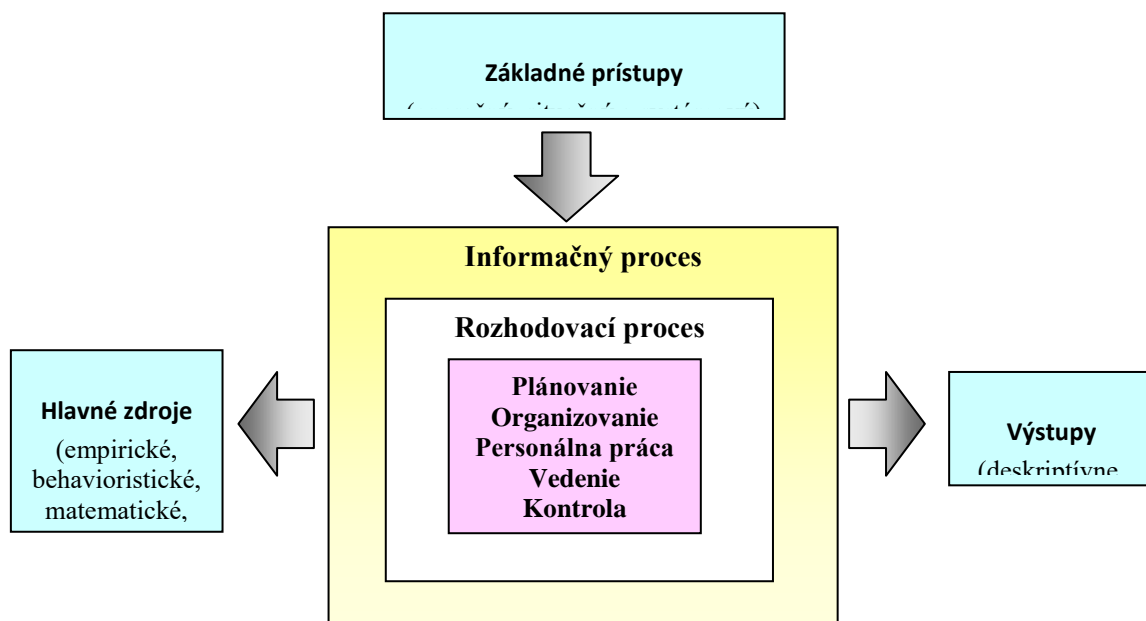
- empirické poznatky, vychádzajúce z praktických skúseností z riadenia,
- behavioristické poznatky o zdrojoch a príčinách správania sa ľudí,
- poznatky o matematicko-štatistických postupoch využívaných v procese riadenia,

- poznatky o technických systémoch v riadených procesoch.

### 3. Poznatky tvoriace základné prístupy skúmania a riešenia problémov manažmentu.

V teórii manažmentu patrí významné miesto základným prístupom k skúmaniu jeho jednotlivých čiastkových problémov a manažmentu ako celku. Sú známe tri dôležité základné prístupy:

- *systémový prístup* je v podstate spôsob myslenia, kde je organizácia chápaná ako systém prvkov a vzťahov fungujúci v určitom prostredí,
- *kontingenčný prístup (situačný)* zdôrazňuje to, že pri riešení problémov je nevyhnutné rešpektovať konkrétne podmienky,
- *operačný prístup* zdôrazňuje komplexné a harmonické chápanie fungovania organizácie ako súboru operácií.



Obr. 1-2 Obsah teórie manažmentu  
(zdroj: Sedlák: *Manažment*. 2007)

Ďalšou otázkou, ktorá úzko súvisí s použitým prístupom riešenia manažérskych problémov je *charakter výpovedí teórie manažmentu*, ktorý zisťuje, či sa vyskytujú deskriptívne, normatívne alebo obidvoje výpovede.

- *Deskriptívna teória* manažmentu vyjadruje *reálne správanie* ľudí v organizácii, ich reakcie na určitú situáciu. Možno ju vysvetliť kauzálnym vzťahom, keď sa v danom prostredí urobí A, bude nasledovať B.
- *Normatívna teória* manažmentu obsahuje *cieľ* a vyjadrenie kauzálného vzťahu ako podmienky, na základe ktorej sa daný cieľ môže dosiahnuť. Keď sa urobí A, potom nasleduje B, ale za podmienok C (napr. stupeň neistoty, individuálne diferencie pracovníkov, veľkosť podniku a pod.).

### 1.3 Funkcie a roly manažérov

**Manažéra** možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami v organizácii sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu. Manažér ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje v záujme dosiahnutia cieľov organizácie (Sedlák, 2012). Manažér usmerňuje ľudí a procesy, ktoré sa v organizácii vykonávajú. Z hľadiska rozhodovania sa manažéri definujú ako ľudia zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v organizácii s tým, aby koordinovali aktivity podriadených na splnenie jej cieľov. Za manažérov boli považovaní len vrcholoví riadiaci pracovníci (riaditelia). V súčasnosti prevláda názor, že určité manažérske roly a funkcie napĺňa každý pracovník, ktorý je poverený vedením skupiny pracovníkov, alebo riadením určitého čiastkového procesu v organizácii.

Manažérov môžeme klasifikovať podľa rôznych hľadísk (Donnelly, 1997; Veber, 2009, Weihrich, 1993, Sedlák, 2012), napr.:

#### a) podľa úrovne riadenia:

- *Vrcholoví manažéri (top manažéri)* predstavujúci strategickú úroveň riadenia, usmerňujú a koordinujú všetky činnosti a vytvárajú strategické koncepcie organizácie – napr. generálny riaditeľ, členovia predstavenstva, správnej rady a pod.
- *Manažéri strednej úrovne riadenia (strední manažéri)* predstavujú taktickú úroveň riadenia, koordinujú operácie, zabezpečujú technickú podporu, v prípade potreby prijímajú taktické opatrenia – napr. manažéri divízií a závodov. (Donnelly v tejto súvislosti píše o technickej úrovni).
- *Prvostupňoví manažéri (prevádzkoví, línioví, manažéri prvej línie)* na operačnej úrovni riadenia bezprostredne riadia výrobné operácie – napr. vedúci prevádzok či úsekov, v posledných rokoch sa za vykonávateľov mnohých manažérskejších funkcií a úloh považujú aj supervízori (majstri).



Obr. 1-3 Klasifikácia manažérov podľa úrovne riadenia

**b) podľa funkčných oblastí na:**

- *manažérov generalistov* - napr. generálny riaditeľ spoločnosti, riaditeľ podniku, riaditeľ závodu,
- *manažérov špecialistov* (funkčne špecializovaní manažéri) - napr. manažér marketingu, finančný, operačný, personálny manažér a pod.

**Funkcie manažéra**

Správne vymedzenie manažérskych funkcií ovplyvňuje tvorbu organizačnej štruktúry, formalizáciu a algoritmizáciu riadiacich procesov, využívanie manažérskych systémov, vzdelávanie pracovníkov a ďalšie oblasti systému riadenia. V odbornej literatúre existujú rozličné vymedzenia obsahovej náplne manažérskych funkcií a ich klasifikácie. Už v roku 1916 H. Fayol definoval päť manažérskych funkcií:

- predvídanie,
- organizovanie,
- prikazovanie,
- koordináciu,
- kontrolu.

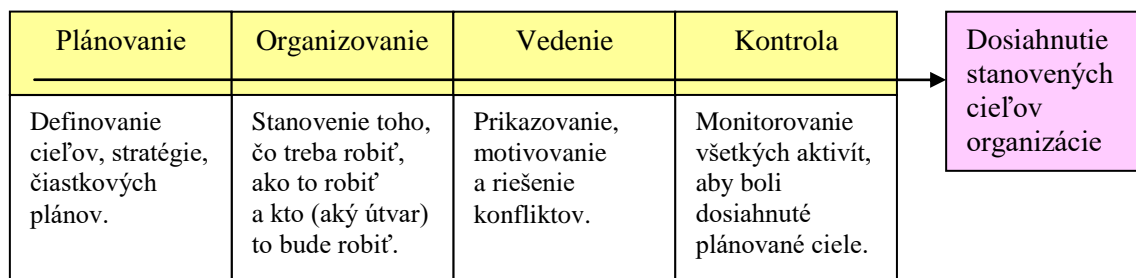
Iní autori navrhujú uplatniť tzv. dvojdimenzionálny prístup členenie manažérskych funkcií (Donnelly, 1997):

**Sekvenčné manažérske funkcie**, ktorých poňatie vychádza z tradičných názorov na proces manažmentu, v ktorom sa postupne uplatňujú funkcie (obr. 1-4):

- *plánovanie*,
- *organizovanie*,
- *vedenie*,
- *kontrola*.

**Priebežné manažérske funkcie** zdôrazňujú význam rozhodovania :

- *analýza* – sledovanie a vyhodnocovanie vnútorných a vonkajších podmienok plnenia úloh či riešenia problému,
- *rozhodovanie* – proces navrhovania a voľby riešenia problému,
- *implementácia* – postupná realizácia, čiže zavedenie schváleného rozhodnutia do činnosti jednotlivých súčastí organizácie.



Obr. 1-4 Obsah sekvenčných funkcií manažmentu

(zdroj: Robbins, S. – Coulter, M: *Management*. 2004)

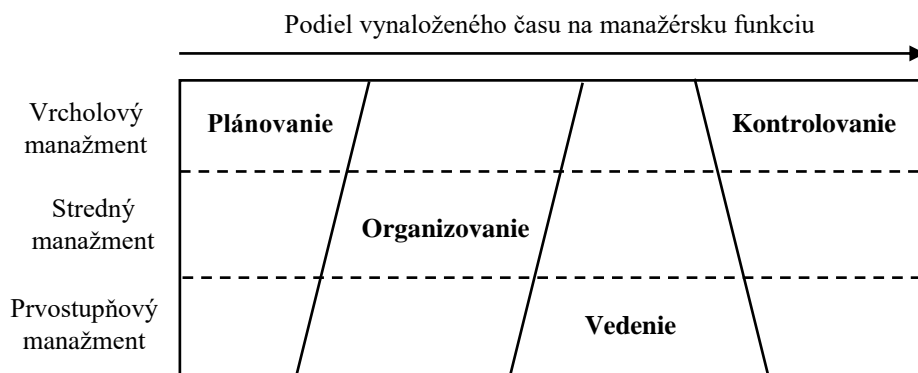
Kritici tohto prístupu zdôrazňujú, že práca manažérov sa nedá členiť na plnenie postupných funkcií, lebo ide o permanentný priebežný proces analytickej a rozhodovacej činnosti a že činnosť manažérov lepšie odrážajú ich roly.

H. Weihrich a H. Koontz (1994) tvrdia, že manažérske funkcie poskytujú užitočnú štruktúru na organizovanie vedomostí z oblasti manažmentu. Neexistuje žiadna nová myšlienka alebo záver výskumu, ktorú by nebolo možné zaradiť pomocou tejto klasifikácie. Za **základné manažérske funkcie považujú:**

- plánovanie,
- organizovanie,
- personálne zabezpečenie (výber a rozmiestňovanie personálu - *staffing*),
- vedenie,
- kontrola.

Takéto členenie odzrkadľuje časovú postupnosť vynakladania práce v riadenom objekte, ktoré má tri naväzujúce etapy: prípravnú, realizačnú a hodnotiacu.

Treba zdôrazniť, že kvalita výkonu každej manažérskej funkcie je podmienená dokonalým informačným zabezpečením a podiel manažérskych funkcií na jednotlivých stupňoch riadenia je rozdielny (obr. 1-5).



Obr. 1-5 Časová dimenzia funkcií manažmentu na jednotlivých úrovniach riadenia (zdroj: Mahoney, T.A. *The job of Management*. 1965. In Weihrich, H. *Management*. 1994)

Manažérske funkcie sú charakteristické pre riadiaci systém na ktoromkoľvek stupni riadenia. Každá úroveň riadenia a každá manažérska funkcia má špecifickú úlohu, preto ich treba rozlišovať, oddeľovať a skúmať. Vo všeobecnosti možno povedať, že manažérska práca obsahuje tri základné úlohy:

1. riadiť a spravovať organizáciu,
2. riadiť zamestnancov,
3. riadiť prácu, produkciu a jednotlivé operácie.

## Roly manažéra

Funkcie manažéra a sociálne roly, vyplývajúce z jeho pracovnej pozície sa navzájom čiastočne prekrývajú. Z toho dôvodu nie je možné, ale ani žiaduce, ich navzájom od seba jednoznačne oddeľovať. Manažér realizuje funkcie manažmentu, tak, že súčasne vykonáva určité roly v tomto procese. Funkcie manažéra poukazujú na to, čo robí manažér, zatiaľ čo rola manažéra vysvetľuje, ako tieto činnosti manažér vykonáva.

Manažér vo svojej práci vystupuje v niekoľkých manažérskych rolách, ktoré sa navzájom kombinujú a prekrývajú. H. Mintzberg definoval 10 rolí manažéra, ktoré rozčlenil z hľadiska ich obsahu do troch skupín (Majtán, 2003; Sedlák, 2012), na **interpersonálne roly, informačné roly a rozhodovacie roly.**

**1. Interpersonálne roly** vyplývajú priamo z právomoci, ktorou manažér disponuje. Skupinu interpersonálnych rolí tvoria nasledujúce:

- *Manažér ako reprezentant, oficiálny predstaviteľ organizácie* – rola je súčasťou reprezentácie organizácie, napr. podpísanie oficiálneho kontraktu s inou organizáciou, účasť na spoločenskom podujatí a pod.
- *Manažér ako líder (vodca)* – rola zahŕňa zodpovednosť manažéra za usmerňovanie a koordináciu činnosti podriadených pracovníkov v záujme dosiahnutia cieľov organizácie. Je podmienená schopnosťou komunikovať, získať zamestnancov, účinne ich motivovať a pod.
- *Manažér ako koordinátor (spojka)* – rola zahŕňa činnosti manažéra vo vzťahu k externému prostrediu organizácie (klienti, dodávatelia, vládne inštitúcie a pod.). Ide o vytvorenie siete kontaktov s tými inštitúciami, ktoré môžu ovplyvniť úspešné splnenie cieľov organizácie.



**2. Informačné roly** odrážajú informačný aspekt manažérskej práce. Informácie sú nevyhnutným predpokladom efektívnej manažérskej práce, preto je potrebné vytvoriť systém toku informácií v organizácii. Skupinu informačných rolí tvoria:

- *Manažér ako pozorovateľ (monitor)* – rola zahŕňa vyhľadávanie, zber a ukladanie informácií. Informácie hodnotí a rozhoduje o tom, ktorú informáciu, v ktorom čase a akým spôsobom môže optimálne využiť.
- *Manažér ako šíriteľ informácií (informátor)* – rola je integrovanou súčasťou manažérskej práce, ktorá zahŕňa výmenu informácií medzi manažérom a jeho podriadenými, nadriadenými ako aj ostatnými manažérmi na to istom stupni riadenia.



- *Manažér ako hovorca* – rola zahŕňa výmenu informácií medzi organizáciou a jej externým prostredím. Poskytuje informácie, resp. stanovisko organizácie pre médiá, zákazníkov a pod.

**3. Rozhodovacie roly** predstavujú jednu z najdôležitejších aktivít každého manažéra. Manažér potrebuje informácie preto, aby mohol kvalifikovane rozhodovať o cieľoch organizácie, o spôsobe ich dosiahnutia, o rozdelení a využití zdrojov. Skupinu rozhodovacích rolí tvoria:

- *Manažér ako podnikateľ* - rola je spojená predovšetkým s realizáciou zmien, so znižovaním rizík, tvorbou nových projektov, ktoré sú nevyhnutné v každej organizácii v záujme jej prežitia v meniacom sa externom prostredí.
- *Manažér ako riešiteľ problémov* – rola súvisí s potrebou rýchlej reakcie na neočakávané problémy i na riešenie problémov, ktoré v organizácii bežne vznikajú, pričom za ich vznik nenesie priamu zodpovednosť. Napr. štrajky, bankrot dôležitého dodávateľa a pod.
- *Manažér ako krízový manažér* – ide o plnenie úloh spojených s riešením neočakávaných a krízových situácií, ktoré ohrozujú životy a zdravie ľudí, materiálne hodnoty, životné prostredie ako aj majetok, ciele a funkcie organizácie.<sup>1</sup>
- *Manažér ako alokátor a distribútor zdrojov* – rola je súčasťou rozhodovania o spôsobe rozdelenia zdrojov, ktoré organizácia má k dispozícii ako napr. finančné technologické, ľudské zdroje a pod.
- *Manažér ako vyjednávač* – rola je spojená s riešením konfliktov, kde manažér sa stretáva, diskutuje a vyjednáva so všetkými účastníkmi s cieľom dosiahnuť vzájomnú dohodu.

Niektorí autori uvádzajú aj rolu *administratívnu*, ktorá spočíva v tom, že manažér k svojej činnosti potrebuje viesť určitú evidenciu, sleduje a kontroluje úlohy, sleduje nakladanie s finančnými prostriedkami a pod. (Vodáček, 1999).

Uvedené manažérske roly tvoria jeden integrovaný celok. V manažérskej práci nie je možné vymedziť hranicu, ktorá by špecificky oddeľovala jednu rolu manažéra od druhej. Preto reálna manažérska práca je vždy určitá kombinácia týchto rolí. Činnosti vyplývajúce z jednotlivých rolí sa čiastočne prekrývajú. Na základe toho sa formujú aj isté špecifické charakteristiky manažérskej práce na určitom stupni riadenia.

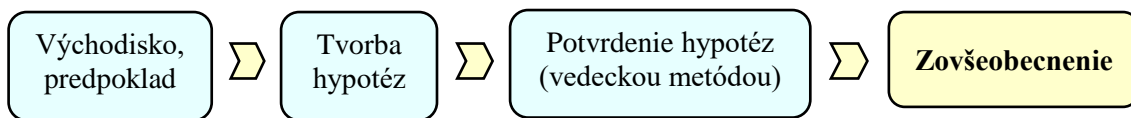
#### **1.4 Metódy manažérskej teórie a praxe**

Manažment ako veda je procesom skúmania, procesom uplatňovania vedeckých metód, ako aj procesom formulácie zovšeobecnených záverov – manažérskej teórie. Manažment ako vedecká disciplína sa k týmto výsledkom dopracováva:

---

<sup>1</sup> Rolu krízového manažéra väčšina autorov nedefinuje samostatne (rešpektuje sa Mintzbergov systém desiatich rolí v troch skupinách), ale činnosti s ňou súvisiace sa objavujú v čiastkových rolách podnikateľa alebo riešiteľa problémov.

a) **uplatnením všeobecnej metódy vedy**, ktorú môžeme zjednodušene znázorniť ako sled nasledujúcich fáz



b) **uplatňovaním všeobecných vedeckých metód** (pozorovanie, experiment, analýza, syntéza, indukcia, dedukcia.....),

c) **uplatnením špecifických metód iných vedeckých disciplín** (ekonómia, psychológia, sociológia, matematika...),

d) **zovšeobecnením empirických poznatkov z manažérskej praxe.**

**Veda** vymedzuje predmet skúmania z určitých širších súvislostí. Skúma jeho štruktúru, vplyvy faktorov okolia, hľadá funkčné závislosti, podmienky ich platnosti a závery skúmania zovšeobecňuje. Manažment ako vedu chápeme:

- ako *proces poznávania* objektívnej reality, t.j. poznávanie riadiacich procesov v organizácii, ich zákonitostí a princípov, ich vývoja pod vplyvom faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia,
- ako *systém vedeckých prístupov, princípov, metód* a ďalších nástrojov tohto procesu,
- ako *výsledok, ako súhrn zovšeobecných poznatkov, ako teóriu* manažmentu.

**Teória predstavuje výsledok vedeckého skúmania. Teória manažmentu (výsledok manažmentu ako vedy) zahŕňa:**

- systém poznatkov o určitej skutočnosti (o procesoch riadenia, resp. o obsahu, zásadách, metódach a predpokladoch **efektívnej cieľavedomej riadiacej činnosti subjektov riadenia**),
- zovšeobecnené poznanie, najmä v podobe princípov a zákonitostí riadiacej činnosti,
- výsledok preverenia, potvrdenia alebo vyvrátenia predpokladaného poznania.

Teóriu teda môžeme chápať ako usporiadaný súbor poznatkov, zákonitostí, princípov, metód a postupov. Jadrom teórie je často určitá základná zákonitosť, paradigma, ako (doteraz, zatiaľ) uznávaný predpoklad, vzor myslenia. Vytvorená teória je vystavená skúške praxe. Platí dotiaľ, dokiaľ veda neprinesie nové poznatky, ktoré by doterajšie teoretické poznatky doplnili, spochybnili, prípadne vyvrátili.

### **Vybrané postupy vedeckého poznania v teórii manažmentu**

Vo vedeckom poznávaní objektívneho sveta využívame empirické metódy, zamerané na skúmanie reálnych objektov a využívajúce konkrétne nástroje a praktické skúsenosti (pozorovania, merania, experimenty) a teoretické metódy založené na pojmovom myslení, matematické a kybernetické metódy (logické metódy, metódy založené na systémovom prístupe).

*Pozorovanie, meranie, experiment* predstavujú tri vzájomne späté empirické postupy získavania podstatných informácií o skúmanom objekte (systému, javu, problému). Pozorovanie je skúmanie objektu v jeho prirodzenom prostredí, zatiaľ čo pri experimente skúmame daný objekt buď v umelo vytvorených podmienkach, alebo je umelo vytvorený samotný objekt skúmania. Meranie predstavuje súhrn postupov štatistického procesu ako napr. počítanie, určovanie veľkosti, určovanie poradia, vzájomných pomerov, škálovanie a pod.

*Analýza a syntéza* predstavujú postupy späté s vnímaním celku a jeho častí. Východiskom je rozčlenenie celku na jednotlivé časti, ich skúmanie z hľadiska zloženia, vlastností, funkcií a vzťahov, hľadanie príčinných vzťahov medzi javmi a procesmi (kauzálna analýza), hľadanie tendencií vývoja jednotlivých prvkov a na základe toho objaviť či odhaliť a vysvetliť podstatné charakteristiky celku (podstatu, vývoj, funkcie, očakávané javy a pod.)

*Abstrakcia a konkretizácia* sa týka vzťahu podstaty a javu. Abstrahovanie znamená odhliadnutie od menej podstatných znakov (z pohľadu riešeného problému) a vyčlenenie toho, čo je za danej situácie a pre dané potreby dôležité. Konkretizácia znamená spätné zakomponovanie do podmienok, ktoré sme pôvodne neuvažovali.

*Indukcia a dedukcia* ako metódy či myšlienkové postupy formálnej logiky sa uplatňujú v komplexnejšej podobe i v procesoch poznávania zložitých dynamických javov a procesov. Indukcia predstavuje postup od jednotlivého k všeobecnému (k princípu, k zákonu) ako aj postup od javu k podstate. Dedukciou rozumieme vyvodzovanie dôsledkov z všeobecne platných výrokov či zákonov (zistených induktívnymi postupmi). V procese poznávania zložitých systémov (objektov, javov, procesov, problémov) sa obidva postupy prelínajú a vzájomne dopĺňajú.

*Explanácia a predikcia* – vedecké vysvetlenie a predvídanie. Explanácia spočíva v postupe, keď k známemu javu hľadáme jeho vysvetlenie, zákon (prečo?, ako?, za akých podmienok a predpokladov?, a pod.). Naopak z poznania zákona, či všeobecného princípu, môžeme vyvodzovať možný vývoj javu, v tom prípade hovoríme o predikcii.

*Zovšeobecňovanie (generalizácia)* je logický proces od jedinečného k všeobecnému, je to postupné hľadanie a určenie spoločných podstatných a všeobecne platných znakov, resp. platných v určitých širšie vymedzených podmienkach.

*Komparatívna metóda* predstavuje proces vedeckého porovnávania, t.j. poznávanie porovnávaním. Využitie komparácie na rozšírenie poznania o objekte predpokladá definovať poznávaný objekt (systém, jav, proces, jeho časť, vlastnosť, funkciu), určiť cieľ komparácie, stanoviť kritéria pre vlastnú analýzu zvoleného objektu, t.j. podľa čoho budeme porovnávať, určiť časový úsek v ktorom budeme porovnávať zvolené objekty či ich prvky, a zvoliť štatistické postupy a techniky na vyjadrenie zistených poznatkov.

*Historicko-logická metóda* predstavuje postup hľadania jadra (podstaty) skúmaného objektu (javu, procesu, systému) a poznávanie jeho vývoja v čase. Ide o postup od

formálnej abstrakcie k analýze podmienok existencie a fungovania systému až k analýze jeho podstaty.

*Geneticko-historická analýza* vyjadruje postup skúmania objektu v jeho vývoji, t.j. ide o postup od historicky staršieho stavu systému k historicky novému stavu, o poznávanie, sledovanie a objasňovanie javov, procesov a vzťahov z hľadiska ich vývoja v čase a v určitých podmienkach, skúmanie priebehu zmien vo vnútornom a vonkajšom prostredí systému.

### **Klasifikácia metód uplatňovaných v teórii a praxi manažmentu**

Metódy uplatňované v teórii a praxi manažmentu je možné klasifikovať podľa viacerých kritérií.

a) podľa stupňa vedeckosti – vedecké a ostatné:

- *vedecké metódy* – všeobecne vedecké logické metódy (aplikované na myšlienkové procesy), vedecké metódy skúmania reálnych objektov, špecifické metódy jednotlivých vedných disciplín (sociológie, psychológie, matematiky, ekonómie a i.),
- *ostatné metódy* – intuitívne (mimozmyslové vnímanie, vycítenie..), empirické expertné (ankety, brainstormingové postupy, metóda diabla advokáta a pod.),

b) podľa zamerania:

- výskumné, poznávacie,
- vysvetľovacie, argumentačné,
- vzdelávacie, vyučovacie,
- realizačné,

c) podľa spôsobu získavania poznatkov:

- *teoretické* (logické, matematické, kybernetické),
- *empirické* (pozorovanie, meranie, experiment),

d) podľa uplatnenia v rámci sekvenčných funkcií manažmentu

- metódy a techniky plánovania,
- metódy a techniky organizovania,
- metódy a techniky výberu a rozvoja ľudí,
- metódy a techniky vedenia ľudí,
- metódy a techniky kontroly,

e) podľa uplatnenia v rámci priebežných funkcií

- analytické metódy a techniky,
- rozhodovacie metódy a techniky,
- realizačné metódy,

f) podľa vzťahu k manažérskym rolám

- metódy vedenia ľudí (interpersonálna rola),
- komunikačné metódy a techniky (informačná rola),
- metódy a techniky využívané v rozhodovacích procesoch (rozhodovacia rola),

- g) podľa uplatnenia v jednotlivých funkčných oblastiach manažmentu
- metódy riadenia ľudských zdrojov,
  - metódy finančného riadenia,
  - metódy a techniky marketingu,
  - metódy riadenia zásob,
  - metódy riadenia výroby, metódy riadenia operácií,
  - metódy projektovania a zavádzania informačných systémov,
  - metódy organizačného projektovania,
- h) podľa uplatnenia v špecifických riadiacich procesoch, napr.
- metódy strategického manažmentu (metódy techniky strategickej analýzy a strategického plánovania),
  - metódy a techniky uplatňované v procesoch manažmentu kvality,
  - metódy a techniky riadenia zmien (strategických, organizačných, výrobných...),
  - metódy a techniky uplatňované v procesoch manažmentu rizík.

V súčasnej manažérskej praxi sa využíva množstvo metód a techník. Mnohé z nich patria ku klasike manažérskej teórie a praxe, iné sú výsledkom hľadania nových vhodnejších metód a postupov. Okrem vyššie uvedených metód sa v teórii i praxi manažmentu využívajú vedecké metódy a postupy iných vedných disciplín, najmä ekonómie, matematiky, sociológie, psychológie a ďalších. V posledných desaťročiach do tejto sféry stále viac prenikajú nástroje informačných technológií. Rozširovanie výpočtovej techniky do každodennej praxe manažérov umožňuje využívať moderné softvérové produkty určené na zefektívnenie mnohých postupov riadenia procesov v organizáciách.

### **1.5 Zvláštnosti teórie a praxe krízového manažmentu**

Už v súvislosti s vymedzením manažérskych rolí sme spomenuli rolu krízového manažéra. Táto formulácia jednej zo stránok manažérskej rozhodovacej roly sa však objavila neskôr ako samotný termín krízový manažment. Ten pôvodne vznikol na začiatku 60. rokov a mal výhradne vojensko-politický charakter. Tento význam si zachoval doteraz, v súčasnosti však nadobúda širší obsah. O krízovom manažmente sa napr. hovorilo v súvislosti s riešením krízy v bývalej Juhoslávii, krízovým manažmentom sa nazýva aj príprava a realizácia vojenských opatrení na Blízkom východe v súvislosti s vojnou v Iraku a pod. Subjektom takto poňatého krízového manažmentu je štát, častejšie skupina štátov, resp. ich politické či vojensko-politické zoskupenia (NATO, Európska únia a pod.).

Postupne sa termín „krízový manažment“ dostal aj do ekonomického života v súvislosti s riešením ekonomických krízových situácií (neočakávané zvýšenie cien zdrojov, finančná kríza, krach kooperujúcich partnerov, odchod kľúčových manažérov a špecialistov a pod.).

V anglicky hovoriacich krajinách, najmä v súvislosti s prírodnými katastrofami a priemyselnými haváriami, je častejší pojem *núdzový* alebo *záchranný* manažment (emergency management). Pojem *crisis management* sa objavuje častejšie v súvislostiach s riadením konkrétnej krízy ekonomického charakteru v podnikoch, alebo riadením krízovej situácie (spôsobenej prírodnými a technologickými haváriami) manažmentom podniku. To len dokumentuje zložitosť presného vymedzenia pojmov tak, aby nedochádzalo k nedorozumeniam. V Ruskej federácii sa používa pojem *protikrízové riadenie* (antikrízisnoje upravlenie), ktoré svojím obsahom naznačuje hlavný zmysel činnosti krízového manažmentu. V posledných desaťročiach sa termínom „krízový manažment“ najmä v európskych krajinách označuje systém opatrení pri predchádzaní katastrofám rôzneho charakteru, ako aj proces ich realizácie a riadenie procesu odstraňovania následkov a obnovy. V tomto prípade ide o systém funkcií realizovaných predovšetkým orgánmi verejnej správy.

V jednej z prvých slovenských vysokoškolských publikácií o krízovom manažmente je tento pojem charakterizovaný ako „logicky usporiadaný súbor poznatkov o možných krízach, ich príčinách a dôsledkoch, ale tiež o princípoch, metódach a postupoch ich riešenia“ (Gozora, 2000, s.75). Frýbert chápe krízový manažment spôsob riadenia podniku, ako „systém zásad a nástrojů aplikovaných jeho managementem, jejichž cílem je zvládnutí krízového stavu postiženého podniku a jeho vyvedení na normální charakter jeho dalšího vývoje“ (1995, s. 35).

Iní autori, podobne ako v prípade pojmu „manažment“, vnímajú obsah pojmu vo viacerých rovinách, a síce krízový manažment ako *špecifickú činnosť*, krízový manažment v inštitucionálnej podobe ako *tím ľudí*, ako špecifický orgán, a krízový manažment ako teoretickú disciplínu, ako *predmet skúmania* (Mikolaj a kol., 2000, s. 18). V inom prípade je definovaný krízový manažment ako *špecifická činnosť riadiaceho subjektu*, ale je vnímaný aj ako *sústava inštitúcií zaoberajúcich sa analýzou možností vzniku kríz v danom systéme, ich príčin a možných následkov a hľadáním opatrení a nástrojov na ich predchádzanie a na eliminovanie negatívnych dôsledkov v prípade ich vzniku* (Šimák, 2004).

V súčasnosti sa ustáľuje názor, že pod pojmom krízový manažment treba chápať *cieľavedomý koordinovaný proces zameraný na prevenciu, elimináciu priebehu a odstraňovanie dôsledkov javov, ohrozujúcich alebo schopných významným spôsobom ohroziť bezpečnosť spoločnosti, životy a zdravie ľudí, ich majetok ako aj životné prostredie*.

Vzhľadom na rôzne oblasti spoločenského života, v ktorých sa krízový manažment môže uplatňovať, na rôzne typy subjektov ako aj rôzne úrovne riadenia, je možné krízový manažment ponímať nasledujúco:

### **1. Krízový manažment ako systém a proces vojensko-politických opatrení.**

Toto poňatie sa historicky odvíja od opatrení americkej vlády na riešenie kubánskej krízy, kedy konflikt medzi Spojenými štátmi a Sovietskym zväzom smeroval k vojenskému stretnutiu. Od toho času sa tento pojem používa pre systém opatrení

štátu alebo skupiny štátov na riešenie vojensko-politických kríz ako aj pre cieľavedomý koordinovaný riadiaci proces využívania diplomatických, vojensko-politických, prípadne vojenských nástrojov a prostriedkov zameraný na elimináciu zdrojov vojenských konfliktov a iných rizík. Krízovým manažmentom v tomto poňatí bol napr. systém opatrení štábu NATO riadiaceho vojenskej operácie v bývalej Juhoslávii, krízovým manažmentom môžeme nazvať aj dočasnú americkú správu v Iraku, opatrenia na vytvorenie stability a bezpečného prostredia v Afganistane a pod.



## **2. Krízový manažment ako systém opatrení štátu, orgánov verejnej správy, podnikov a ďalších organizácií zameraný na prevenciu, zníženie a elimináciu zdrojov kríz, na odstraňovanie dôsledkov prírodných katastrof, technologických a ekologických havárií, zdravotných kríz a humanitárnych katastrof.**

Takto poňatý krízový manažment sa líši od predchádzajúceho obsahom a spôsobom uplatňovania a najmä postavením jednotlivých subjektov podieľajúcich sa na riešení krízy. Zatiaľ čo subjektom predchádzajúceho systému sú predovšetkým štátne výkonné zložky (politické, diplomatické a vojenské), do krízového manažmentu v tomto poňatí sa zapájajú koordinovane viaceré subjekty, od riadiacich orgánov a špecializovaných organizácií štátnej správy a orgánov samosprávy cez subjekty integrovaného záchranného systému, až po dobrovoľné záchranné organizácie a každého ohrozeného občana. Práve v úlohe jednotlivca dochádza k zmenám v prospech posilnenia samostatnosti a vlastnej zodpovednosti za svoju bezpečnosť, za svoje zdravie a majetok.



## **3. Krízový manažment ako systém zásad a opatrení hospodárskych subjektov, najmä priemyselných podnikov, zameraný na riešenie situácií ohrozujúcich prosperitu a ekonomickú stabilitu.**

Okrem rizík a kríz ekonomického charakteru (zlyhanie trhu, dôsledky finančnej krízy a i.) môžu fungovanie podniku výrazne negatívne ovplyvniť aj vyššie spomínané dôsledky havárií, úniku nebezpečných látok a iných technologických katastrof.

Poňatie krízového manažmentu v podnikoch sa však čoraz viac spája práve s analýzou a riadením hospodárskych rizík. V tomto prípade je však vhodnejšie používanie pojmu „manažment rizika“ s tým, že máme na mysli predovšetkým riziká



podnikateľské. O krízovom manažmente je potom možné hovoriť aj vtedy, keď podnik reaguje na interné alebo externé príčiny vzniku novej hospodárskej krízy, keď realizuje opatrenia na ovplyvnenie priebehu a dôsledkov krízy a na obnovenie fungovania podnikových procesov.

Riešenie ekonomických dôsledkov kríz bude však takmer vždy vyžadovať aj účasť orgánov štátnej správy či samosprávy. V určitých prípadoch bude funkcia štátu nezastupiteľná (riešenie dôsledkov finančnej krízy veľkého rozsahu, energetickej krízy a pod.).

Stranou doterajšieho poňatia krízového manažmentu zatiaľ zostáva riešenie problémov súvisiacich so sociálnymi rizikami, s krízami, ktorých príčiny sú primárne sociálneho charakteru (kriminalita, vandalizmus, násilie, drogová a iná závislosť, národnostná, rasová, náboženská, názorová a iná neznášanlivosť, dlhodobá nezamestnanosť, sociálna vylúčenosť, úpadok vzdelania a kultúry a iné). Mnohé z týchto javov sa objavujú v súvislosti s inými krízovými javmi, iné majú hlbšie príčiny. Jednou z úloh spoločenského systému je identifikovanie sociálnych rizík ako aj odhaľovanie a redukcia príčin i prejavov možných sociálnych kríz a posilňovanie sociálnej bezpečnosti (Leszczyński, 2008).

Existencia a nárast sociálnych rizík môže za určitých predpokladov predznamenávať budúce globálne sociálne krízy. Ako príčiny vzniku sociálnych rizík a kríz v súčasnosti vystupujú predovšetkým:

1. Zmeny sociálnych vzťahov v jednotlivých krajinách sveta ako aj v celej svetovej spoločnosti, nárast rozporov spôsobených najmä globalizačnými procesmi a nevládaním ich ekonomických a sociálnych dôsledkov.
2. Pretrvávajúce vojnové konflikty v častiach sveta, vznik nových národnostných, etnických a náboženských konfliktov, nelegálna migrácia.
3. Nárast teroristických akcií, šírenie medzinárodného terorizmu, nárast politického extrémizmu v krajinách s demokratickými tradíciami a neschopnosť vlád vyspelých krajín sveta efektívne riešiť z toho vyplývajúce problémy.
4. Prírodné katastrofy, postupne zhoršujúce sa životné podmienky, humanitárne katastrofy, ktoré čoraz viac súvisia so zmenami klimatických podmienok, môžu naštartovať sociálne konflikty a nepokoje v jednotlivých krajinách i vo väčších častiach sveta,
5. Technologické havárie, environmentálne krízy a iné katastrofy, spôsobujú čím ďalej väčšie ekonomické škody. Ich dôsledkami sú najpostihnutejší práve sociálne najzraniteľnejší obyvatelia, sociálne odkázaní, starí a chorí, dlhodobo nezamestnaní, minoritné komunity, vrátane imigrantov a pod.

Analýza, hodnotenie a riadenie sociálnych rizík a kríz sa tak stávajú novými problémami krízového manažmentu. Krízový manažment tak v obsahovej ako aj inštitucionalizovanej forme môže mať okrem už uvedených charakteristík aj podobu *procesu a systému opatrení zameraného na odhaľovanie rizík a krízových javov v sociálnom systéme spoločnosti, na redukciu a elimináciu hrozieb narušujúcich*



***globálnu, sociálnu a sociétálnu bezpečnosť, sociálnu stabilitu a súdržnosť jednotlivých prvkov spoločnosti.***

Je zrejmé, že nárast sociálnych rizík a možnosť vzniku sociálnych kríz rôzneho charakteru na miestnej, regionálnej ale aj globálnej úrovni bude vyžadovať hlbšie analýzy a komplexnejší prístup k ich riešeniu. Jedným z príspevkov vzdelávacieho systému krajiny môže byť skvalitnenie prípravy subjektov, podieľajúcich sa na redukcii a prípadnom riešení sociálnych rizík a kríz, napr. v podobe zvyšovania manažérskych schopností kompetentných pracovníkov verejnej správy, štátnych, verejnoprospešných i súkromných subjektov zaoberajúcimi sa sociálnou prácou a sociálnymi službami.

Napriek určitým rozdielom v už uvedených prístupoch je možné vymedziť všeobecný význam krízového manažmentu. Ide predovšetkým o nasledujúce na seba nadväzujúce úlohy:

- zmierňovanie vplyvu rizikových faktorov, aktívne pôsobenie na možné zdroje kríz, prevencia vzniku krízových javov,
- príprava na riešenie krízových situácií, krízové plánovanie,
- riešenie vzniknutej krízovej situácie, reakcia na vzniknutú krízu, zabránenie jej šíreniu, znižovanie jej negatívnych dôsledkov,
- riadenie odstraňovania následkov a obnovy funkcií systému.

Pripravenosť na riešenie možných krízových situácií by mala patriť do inventára manažérskych schopností každého vedúceho pracovníka. Preto aj v nasledujúcich kapitolách bude venované určité miesto niektorým špecifikám manažmentu pri riešení krízových situácií.

## **OTÁZKY A ÚLOHY:**



1. Vysvetlite podstatu manažmentu.
2. Čo je obsahom teórie manažmentu?
3. Charakterizujte základné sekvenčné a priebežné manažérske funkcie.
4. Čo je podstatou manažérskych rolí podľa Mintzberga?
5. Vysvetlite postup všeobecnej metódy vedy.
6. Podľa akých kritérií je možné klasifikovať metódy využívané v teórii manažmentu a v manažérskej praxi?
7. Objasnite funkcie krízového manažmentu.