

# ROLE ZNALOSTÍ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Aleš Horčíčka

**Abstrakt:** *Soudobá společnost se často označuje jako „znalostní“ nebo „informační“. Do rozhodování manažerů vnáší pozitivita i negativita. Manažeři mají možnost rychle si opatřit velké množství informací s nízkými náklady. Na druhou stranu však velké množství informací může znemožnit efektivní rozhodování. Pro manažery je podstatné využít při rozhodování správné informace a dojít k rozhodnutí včas, k čemuž musí disponovat příslušnými znalostmi.*

*Význam sdílení a používání znalostí vzrůstá v tzv. krizových situacích, které se stále častěji objevují v souvislosti s existencí nových hrozeb (přírodního, technického i lidského původu), a v nichž se manažeři musí rychle rozhodovat.*

*Cílem příspěvku je zdůraznit význam znalostí při rozhodování v krizovém režimu, identifikovat principy práce s nimi a formulovat zásady pro zvýšení efektivity jejich využívání v rozhodovacích procesech krizových manažerů.*

**Klíčová slova:** *krizové řízení, krizové situace, znalost při rozhodování, rozhodovací procesy, manažer*

## 1. Úvod do problematiky

Vývoj podniků i organizací závisí v soudobém tvrdém konkurenčním prostředí informační společnosti začátku 21. století z velké části na schopnostech sdílet a používat znalosti pracovníků veškerých organizačních úrovní lépe a rychleji. Jedná se o přitom o naplnění jednoho ze základních předpokladů úspěšnosti organizace.

Organizaci, která neumí zužitkovat svůj informační a znalostní potenciál, mohou vzniknout značné problémy, a to nejen při krizovém řízení. Zatímco účelné sdílení informací a znalostí mezi pracovníky zpravidla směřuje ke zvýšení a vylepšení znalostní základny v praxi.

Nové hrozby se stávají sociální realitou v dynamicky se měnícím prostředí začátku 21. století, a proto je problematika „řízení“ krizových situací a řešení jejich následků, vyžadující informační a znalostní podporu, v současné době vysoce aktuálním tématem.

## 2. Znalosti a možnosti jejich využití při rozhodování

Rozhodování patří mezi hlavní manažerské činnosti. Jako funkce průběžná prolíná sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, vedení lidí, personalistika, kontrola). Jedná se vždy o volbu mezi dvěma či více variantami (řešení), která se nejčastěji uplatňuje v rámci manažerské funkce plánování. Význam rozhodování v manažerské praxi závisí na míře zdrojů, o kterých se rozhoduje, na kvalitě a výsledcích strategického rozhodování, které působí na efektivnost práce a úspěch organizace [1].

V současnosti sehrávají v rozhodovacích procesech zásadní úlohu informace a znalosti. Rozhodovatel musí mít odpovídající znalosti, zkušenosti a úsudek pro

zabezpečení účinného sběru, vytyčení přiměřeného objemu a vhodnou prezentaci (získaných) informací.

Efektivnost získávání a shromažďování relevantních informací pro řešení rozhodovacích problémů mohou snižovat jisté „mezery“: nepodstatné (vztahují se k jiným problémům), nevhodné, nepřesné (neshodují se se skutečností) a nejasné (zesilují nesnadnost vysvětlení) údaje.

Přibývání množství informací je většinou prospěšné, ale s nárůstem informací zároveň klesá mezní užitek. Zjišťováním dodatečných informací klesá pravděpodobnost načerpání nových informací [1].

Při krizovém řízení se objevují tzv. špatně strukturované rozhodovací problémy, tj. vyskytují se problémy částečně nové a neopakovatelné, které se týkají řízení na vyšších úrovních. K (vy)řešení takových problémů je třeba uplatnění kreativní přístupu, zužitkování obsáhlých (průřezových) znalostí, zkušeností a intuice. Jako příklad špatně strukturovaného rozhodovacího problému lze uvést např. rozhodování o objemu výroby v krizové situaci [1].

Při rozhodování lze uplatnit tzv. administrativní model, který zobrazuje skutečně rozhodujícího jedince v podniku.

Rozhodovatele v administrativním modelu lze charakterizovat následujícím způsobem:

- omezené (neúplné) informace k dispozici;
- ohraničené schopnosti (znalosti) pro vyřešení rozhodovacího problému;
- nejsou vymezeny všechny varianty k získání cílů a následků,
- nebude zvolena optimální, ale postačující (suboptimální) varianta.

Nedostatek času a omezenost pramenů (znalostí) znemožňují vyhledání veškerých možných variant řešení daného problému a jejich kvalifikované posouzení [1].

### **3. Charakter znalostí pro krizové řízení**

Existuje mnoho druhů znalostí, které je důležité důsledně rozlišovat. Nejvyšší formy znalostí se nazývají „odbornost“ a „expertiza“. Odborník, který pochopí pravidla koordinace akce tak, že dosáhne způsobilosti a kompetence mít vliv na pravidla a změnit je, získal odborné znalosti [3].

Další formy znalostí, které se uplatňují při krizovém řízení, se nazývají „explicitní“ a „tacitní“. Explicitní znalost jde napsat, nakreslit nebo nějak vyobrazit. Snadno se formalizuje a lze ji sdílet. Jde např. o plány, procedury, dokumenty, apod.. Zjednodušeně lze uvést, že explicitní znalost je vlastně informace. Tacitní znalost je spojena s osobností člověka a je obtížné ji formulovat a přenášet. Je vyjadřována jako skrytá znalost, která vzniká učením jedince. Jedná se např. o zkušenosti, náhledy, expertízy, know-how, apod.. Tacitní znalost má velký smysl pro organizaci, a to nejen v režimu krizového řízení (předávání zkušeností) [3], [2].

Znalosti neexistují samy o sobě, ale jsou úzce spojeny s dovednostmi. Opravdovou znalost prokazuje až spojení s intuicí a profesionalitou.

#### 4. Předpoklady a principy efektivní práce se znalostmi

Je důležité vybudovat v organizaci prostředí, které bude pro řízení znalostí prospěšné, tj. vybudovat hromadnou infrastrukturu a iniciativní organizaci, používat jednotné modely, procesy a nástroje, dobře řídit proces učení. Zároveň je nezbytné, aby zaměstnanci uměli samostatně pracovat se znalostmi.

Mezi požadavky na činnost znalostní organizace patří [5]:

- Strategie a efektivnost organizace není jen pozorována peněžními modely, ale také nepeněžními měřítky.
- Požadavky zákazníka (klienta) musí být vyslyšeny.
- Zaměření na procesy je zastoupeno funkční organizací.
- S procesním řízením souvisí skupinová práce.
- Důležitá je spolupráce kreativního prosazení znalostí a inteligence.
- Hodnoty v organizaci pronikají do jejích strategických cílů.

Z těchto předpokladů lze odvodit šest zásad (principů) pro optimální fungování znalostní organizace, a to [5]:

- orientace na strategii,
- orientace na zákazníka;
- orientace na procesy;
- orientace na znalosti;
- orientace na tým;
- orientace na hodnoty.

Budoucnost předvídat nelze, a proto se je vždy třeba zaměřit na to, co je aktuálně k dispozici a na co mohou být použity známé nástroje. Jedná se především o tyto skutečnosti [3]:

- Dochází k prudkým změnám informačních technologií.
- Lidé se stali prvořadým faktorem úspěchu organizace.
- Úspěšný management je takový, který umí se svými zaměstnanci a jejich schopnostmi a znalostmi vytvářet myšlenky, které následně využije.

Při krizových situacích se nejčastěji uplatňují následující znalosti:

- o minulých srovnatelných krizových situacích,
- o vnitřním systému, jeho prvcích a jeho okolí,
- o komunikaci s obyvatelstvem (např. aktivizační podněty), přičemž musí být zároveň náležitým způsobem zdokumentovány.

V následující tabulce (Tab. 1) jsou definovány zásady pro zvýšení efektivity využívání znalostí v rozhodovacích procesech krizových manažerů.

**Tab. 1: Zásady efektivní práce se znalostmi**

<b>Zásada</b>	<b>Popis</b>
Aktivní přístup	vlastní iniciativa při řízení znalostí
Rychlost	rychlost při předávání a používání znalostí
Jednoznačnost, srozumitelnost	vyločení rozdílných interpretací při používání znalostí; eliminace/minimalizace zkreslení ze strany subjektů odpovědných za řízení krizové situace a řešení jejich následků
Negativismus	správné vnímání negativismu
Komunikace (spolupráce) s experty	získání odborníků na stranu subjektů odpovědných za řešení krizové situace
Komunikace s veřejností a médii (public relations)	posilování důvěry ze strany médií a veřejnosti
Komplexnost	znalosti o možných variantách řešení krizových situací

Zdroj: zpracováno podle [4]

Účinnost práce se znalostmi v krizových situacích dále spočívá v [upraveno podle 4]:

- empatickém naslouchání a sdělení, že vy se staráte o zdraví a bezpečnost obyvatelstva;
- vybudování důvěry a důvěryhodnosti;
- nastolení dlouho trvajících vztahů;
- schopnosti převedení technických informací do srozumitelného jazyka;
- efektivním sdělování a doručování informací (Effective risk communication);
- předávání znalostí srozumitelným způsobem.

## 5. Závěr

V soudobé znalostní společnosti jsou na manažery kladeny jiné (vyšší) nároky než dříve. Proto by se měla mj. systémově přehodnotit jejich příprava, neboť v jejich výchově a vzdělávání částečně chybí souhrnný pohled na organizaci.

V současném tvrdém konkurenčním prostředí se dá navíc předpokládat, že organizace (podniky) budou stále intenzivněji soupeřit o nejschopnější zaměstnance, kteří se budou rekrutovat výhradně z řad těch, kteří neustále prohlubují svoje znalosti a jsou je schopni používat nejen v normálním, ale i v krizovém režimu řízení.

### Použitá literatura:

- [1] FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9
- [2] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7

- [3] PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9
- [4] RICHTER, R. *Komunikace s obyvatelstvem při krizových situacích*. 1. vyd. Praha: MV – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2009, 110 s. ISBN 978-80-86640-65-5
- [5] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

**Kontaktní adresa:**

Ing. Aleš Horčíčka  
Ústav ekonomiky a managementu  
Fakulta ekonomicko-správní  
Univerzita Pardubice  
Studentská 84  
532 10 Pardubice  
E-mail: ales.horcicka@upce.cz  
Tel.: +420 466 03 6163