

# MANAŽER V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

Doc. Ing. Rudolf HORÁK, CSc.

## *Anotace:*

*Autor ve svém článku v první části dává určitý přehled mimořádných a krizových situací, které převážně ovlivňují manažera v jeho rozhodování a jednání. Upozorňuje na nový fenomén společenské nebezpečnosti – terorismus. V další části vysvětluje různé postoje a vlastnosti manažera, jejich vliv na řízení mimořádných nebo krizových situací.*

\*\*\*

## Úvod

Lidstvo vždy muselo zápasit s působením přírodních a kosmických sil a energií o přežití a také o záchranu hmotných a kulturních hodnot. Tyto jevy spolu s člověkem utvářely podmínky života na naší planetě do současné doby.

V souladu s vývojem lidstva a zdokonalováním jeho bytí, vědeckotechnickým pokrokem společnosti nastala, mimo příznivějších podmínek pro život lidí i nová rizika a ohrožení. Tato nová rizika jsou dána výrobou nejrůznějších výrobků, budováním nových energetických zdrojů apod. Při aktivaci rizika v mimořádnou událost dochází ke ztrátám na lidských životech, ničení vyprodukovaných hodnot a devastaci životního prostředí. Tato nebezpečí jsou známa jako **antropogenní** (technické nebo technologické) **havárie**.

K živelním pohromám a ohrožením, způsobených lidskou činností je třeba přiřadit další skupinu rizik a ohrožení, kterou tvoří různé **epidemie a epizootie**.

Lidstvo v průběhu svého vývoje se také samo ohrožuje svou destrukční činností (války, terorismus, genocida apod.). Tato činnost bývá nazývána **společenská a sociální ohrožení** lidstva (společnosti).

Živelní pohromy a katastrofy, technické a technologické havárie, epidemie a epizootie svou eskalací vyvolávají **nevojenské formy ohrožení** (mimořádné nebo krizové situace). **Společenská a sociální ohrožení** lidstva (společnosti) představují násilné řešení společenských vztahů, ale také činnosti těmito ohroženími vyvolávanými, tj. např.

migrace obyvatelstva, proliferace zbraní hromadného ničení, eskalace konfliktu do dalších států apod.

Každý z těchto faktorů představuje pro obyvatele potenciální hrozbu. Pro zajištění jejich bezpečnosti je důležité vytvořit institut, který cíleně plánované aktivity, procedury a praktika zaměří na identifikaci, analýzu, monitorování a ovlivňování hrozeb a rizik. Zvládnutí takto zaměřené aktivní činnosti je úkolem krizového managementu. Krizový management vychází z toho, že obyvatelstvo jednotlivých států bude ohroženo mimořádnými nebo krizovými situacemi, které vzniknou jako přírodní, technické, technologické události. Také takové situace mohou nastat jako následek selhání lidského faktoru, terorizmu nebo kriminální činnosti apod. Je potřebné si uvědomit, že mimořádná nebo krizová situace může nastat v jakékoliv oblasti lidské činnosti a to ať vědomě nebo neúmyslně.

V případě vzniku mimořádných a krizových situací jsou aktivovány mechanismy krizového řízení.

**Krizové řízení** je souhrnem nástrojů a postupů pro řešení mimořádných nebo krizových situací. Umožňuje, aby ČR byla připravena nejenom odrazit vojenský útok proti svému území či území smluvních spojenců, ale aby účinně reagovala i na nevojenská bezpečnostní rizika a jejich možnou aktivaci v ohrožení.

## 1. Vojenské a nevojenské mimořádné a krizové situace

Je předpokládáno, že bezpečnostní systém (obraný systém a integrovaný záchranný systém) bude řešit mimořádné a krizové situace, které bývají uváděny jako vojenské a nevojenské situace.

**Vojenské krizové situace řeší obranný systém** [2], tj. řeší krizové situace vzniklé zpravidla v souvislosti s:

- násilnými akcemi subjektů cizí moci za použití vojenských sil proti chráněným zájmům státu,
- rozsáhlou a závažnou diverzní činností spojenou se zjevnou přípravou vojenské agrese cizí moci,
- vnějším vojenským napadením státu,
- plněním spojeneckých závazků v zahraničí vojenskými silami,
- ohrožením základních hodnot demokracie, svobody, životů a zdraví občanů v jiných zemích takového rozsahu, že dojde k ohrožení bezpečnosti mezinárodního prostředí.

**Nevojenské krizové situace řeší Integrovaný záchranný systém** [2], tj. řeší krizové situace vzniklé zpravidla:

- ❖ při ohrožení veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti ČR velkého rozsahu, zejména v souvislosti s:
  - ohrožením demokratických základů státu,
  - násilnými akcemi subjektů cizí moci spojenými s použitím nevojenských sil

proti chráněným zájmům státu, zpravidla jako reakce na zapojení ČR do mezinárodních mírových a humanitárních misí nebo plnění spojeneckých závazků v zahraničí,

- rozsáhlými migračními vlnami,
- aktivitami mezinárodního zločinu nebo mezinárodního terorismu velkého rozsahu,
- hrozbou nebo provedením závažných teroristických akcí,
- závažným a dlouhotrvajícím narušením veřejného pořádku,
- nekontrolovatelným nárůstem závažné majetkové a násilné kriminality,
- ❖ v důsledku ohrožení ekonomické bezpečnosti ČR, zejména v souvislosti s:
  - narušením finančního a devizového hospodářství státu,
  - narušením dodávek ropy a ropných produktů, elektrické energie, plynu nebo tepelné energie, potravin, pitné vody, léčiv, zdravotnického materiálu a surovin nezbytně nutných k chodu hospodářství,
  - narušením funkčnosti dopravní soustavy, veřejných informačních a komunikačních soustav,
- ❖ v důsledku jiného ohrožení zdraví a životů velkého počtu osob, majetků a životního prostředí velkého rozsahu, zejména v souvislosti s:
  - radiačními haváriemi způsobenými vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky a dalšími technickými a technologickými haváriemi,
  - havarijním znečištěním vodních zdrojů, ovzduší a přírodního prostředí,
  - povodněmi a ostatními živelnými pohromami,
  - hromadnými onemocněními a epidemiemi lidí,
  - hromadnými nákazami hospodářských zvířat nebo polních kultur,
- ❖ při ohrožení základních hodnot demokracie, svobody, životů a zdraví občanů v jiných zemích takového rozsahu, že je nutné a účelné za účasti ČR okamžitě poskytnout mezinárodní humanitární materiální pomoc, vyslat civilní humanitární pracovníky, nasadit policejní nebo záchranné síly a prostředky.

**V posledním období do popředí vystupuje zvláště nebezpečná činnost pojmenovaná jako „terorismus“.**

Terorismus, ať již s použitím konvenčních nebo nekonvenčních zbraní, se stal aktuální ústřední výzvou pro celosvětové společenství. Zformovala se široká mezinárodní koalice proti terorismu. Rada bezpečnosti OSN přijala jednomyslně 29. září 2001 historický dokument, vyzývající všechny státy, aby se sjednotily v boji proti terorismu, a zavazující členské země, aby okamžitě izolovaly teroristické organizace od finančních zdrojů i od politické a vojenské podpory. Rezoluce vytváří politickou a zákonnou platformu, která je z hlediska široké protiteroristické koalice velice důležitá. Cílem je především zmrazit finanční prostředky lidí, kteří spáchali nebo se pokoušeli spáchat teroristické akce nebo se podíleli na činnosti skupin vlastněných nebo přímo či nepřímo

ovládaných takovými lidmi. Dokument zakazuje poskytování jakékoliv podpory entitám či osobám, podílejících se na teroristických činech.

Boj proti terorismu vyžaduje tedy koordinované úsilí na národní a mezinárodní úrovni směřující ke konečnému, byť velmi vzdálenému cíli – **odstranění terorismu jako organizovaného skupinového násilí spolu s jeho kořeny**.

Teroristické metody se vyznačují vysokou společenskou nebezpečností, brutalitou a bezohledností. Jejich výběr a použití jsou podmíněny snahou o vyvolání maximálního psychologického efektu. Násilí používané teroristy není důsledkem okolností, ale je předem vypočteno tak, aby vyvolalo pocit strachu a ohrožení u co nejširšího okruhu lidí. Na pozadí následného společenského napětí lze snadněji uskutečnit psychologické operace k dosažení vytýčených cílů.

Terorismus je považován také za mimořádně ostrou formu psychologického boje, jehož následky se v moderní informační společnosti zesilují tlakem médií.

Zvláštního charakteru nabývá terorismus beroucí rukojmí, aby vyvolal politické, ekonomické či jiné tlaky a vydírání. Součástí teroristických aktivit jsou i zločiny, jež vytrženy z kontextu mohou být zařazeny do sféry běžné kriminality nebo organizovaného zločinu. Proto se jen obtížně vymezuje hranice mezi běžnou kriminalitou a terorismem.

Bezprostřední lidské oběti násilí jsou zpravidla vybírány náhodně (příležitostné cíle) nebo selektivně (reprezentativní nebo symbolické cíle) z populace, která je cílem teroristického aktu a slouží jako zdroj poselství. Komunikační procesy, založené na hrozbě a násilí, mezi teroristou (organizací), ohroženými oběťmi a hlavními cíli, jsou zneužívány ke zmanipulování veřejnosti (hlavního cíle). To závisí na tom, zda je teroristé vyhledávají k zastrašování, donucování nebo chtějí svoji propagaci.

Vzniká **nový typ terorismu** tj. terorismus s použitím zbraní hromadného ničení (jaderných, chemických nebo biologických zbraní). Ústřední místo ve skupině zbraní hromadného ničení zaujímají jaderné zbraně, které se vyznačují enormní destruktivní silou. I když pro biologické zbraně není dosud prokázána velká prostorová účinnost, mohou se tyto zbraně vyznačovat letalitou (úmrtností) srovnatelnou s jednoduchou jadernou zbraní. Chemické zbraně, podobně jako biologické, nemají destruktivní účinky, naproti tomu se vyznačují prostorovým účinkem. Účinkují totiž v nepatrných koncentracích a velmi rychle. Navíc symptomy i lehké otravy mohou vyvolat paniku.

#### **Prostředky pro terorismus vychází ze tří zdrojů:**

- **Prvním zdrojem** je zneužití existujících vojenských arzenálů zbraní hromadného ničení.
- **Druhý zdroj** spočívá ve vlastní výrobě komponentů zbraní hromadného ničení, zejména chemických zbraní, tj. bojových chemických látek a ve zneužití běžně průmyslově vyráběných toxických chemických látek, odcizených radionuklidů, popřípadě vysoce infekčních materiálů.
- **Třetí zdroj** souvisí s násilným vyvoláním sekundárních účinků havarijních dějů,

tj. údery konvenční výzbrojí na infrastruktury civilizované společnosti (chemická, petrochemická, jaderná a jiná zařízení).

V případě teroristů je zřejmé, že se necítí být vázáni žádnými etickými a morálními ani právními normami. Zvláštní pozornost zasluhuje možnost zneužití otravných látek, tzv. binární chemická munice apod. Pravděpodobnost použití biologických a chemických zbraní teroristy je vyšší než u vzpomínaných jaderných zbraní. Šokujícím se stalo např. použití sarinu v tokijském metru v dubnu 1995.

## 2. Osobnost manažera

Krize se v lidské společnosti vyskytovala vždy po celou dobu existence lidstva. Konflikty byly dříve záležitostí místních rozměrů, dnes víme, že krizová situace malých rozměrů může přerůst v krizi celosvětovou. To je podmíněno neobyčejnou složitostí lidské společnosti, množstvím sil, které jsou iniciovány, výkony používaných energií, záplavou informací a také počtem lidí, tj. množstvím individualit, které se podílejí na společenských jevech. Mimořádná nebo krizová situace je osobní nebo společenská záležitost. Lidské selhání je v takové situaci ovlivňováno především obavou o svůj život, život svých nejbližších, pocitem ohrožení majetku apod. Míru ohrožení lidé vždy posuzují a hodnotí podle svého pocitu a ne podle skutečného stavu. Mimořádné nebo krizové situace vznikají tam kde lidé neumějí situace řídit. Při vzniku mimořádné nebo krizové situace se nikdo nevyhne svým citům, je omezován svými schopnostmi, svou psychickou odolností, ale také množstvím zkušeností a určitými návyky situaci řešit. Člověk bude zvládat mimořádné nebo krizové situace jen za předpokladu, že bude umět zvládnouti své povahy využít a také ovládnout své city a pocity. Výkon člověka je zhoršován pod tlakem času a emocí. Vlivem takových faktorů je snižována racionalita myšlení osobností a z toho vyplývající rozhodnutí. Z toho vyplývá zamyslet se nad jejich schopnostmi. Fyzické reakce člověka jsou nezdědka naprosto nepřiměřené potřebám zvládnutí psychicky náročných situací při řízení dnešních systémů. Člověk není z minulé činnosti připraven na zvládnutí moderní techniky a technologií. I když si ji člověk přizpůsobil svým fyzickým možnostem, tak není dosud přiblížena jeho psychickým schopnostem. Z toho vyplývá, že člověk se zákonitě dopouštěl, dopouští a bude dopouštět chyb. Také těžko se odhaduje pravděpodobnost nespolehlivosti člověka. Tedy mezi člověkem, jeho předpoklady pro řešení určitých úkolů a technickým prostředím ve kterém úkoly plní je velký nesoulad. Takto vznikající situace jsou potom zdrojem stresu a určitou bariérou, která neumožňuje člověku plně využít svých možností a schopností. To zase dále zvyšuje možnosti chyb a přijetí rozhodnutí, které nejsou adekvátní řešené situaci. Ve výčtu možných důvodů selhání lidského faktoru sehrává svoji roli také únava. Ta se dostavuje zejména při namáhavé práci, která vyžaduje velké soustředění. Pravděpodobnost přijetí nevhodného rozhodnutí bývá umocňována tendencemi poskytovat nadřazeným stupňům informace o kterých se podřízené domnívají, že je nadřazení chtějí slyšet. Tak se stává, že data jsou zkreslována nebo dokonce utajována před nadřazenými. Nestačí tedy pouze znát jak se kdo bude chovat, ale **je potřebné, aby manažer uměl**

**v mimořádných a krizových situacích vést sebe.** Tedy měl by umět zvládat svůj stres a umět přijímat adekvátní rozhodnutí řešené situaci. V podmínkách neurčitosti manažer musí umět přijímat určitá rozhodnutí, která vedou ke splnění cíle. To vyžaduje poznat sami sebe. Vytvořit osobnost manažera a svůj manažerský styl.

## 2.1 Manažerské dovednosti

Manažer musí poskytovat podřízeným potřebné informace, řešit interpersonální vztahy, pracovní problémy, musí s lidmi komunikovat, umět vést své podřízené a účinně je motivovat. Kromě toho využívá ve své činnosti manažerské dovednosti jako jsou:

- **technické dovednosti**, které se vyznačují tím, že manažer umí používat specifické znalosti, techniky, metody, postupy pro realizaci výkonných činností a procesů,
- **koncepční dovednosti**, které představují vidění společnosti jako systém procesů, které je třeba usměrňovat k dosažení strategického cíle. Manažer s těmito dovednostmi umí koordinovat podstatné procesy organizace. Jeho koncepční dovednosti rostou s úrovní managementu organizace.

**Manažer se zpravidla dostává do tří skupin rolí:**

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role.

**Interpersonální role** je dána formálními pravomocemi, zpravidla zaměřenými do oblasti mezilidských vztahů. Jsou to role:

- **figurka** (jako účastník slavnostního aktu),
- **vůdce** (v pozici řídicí a koordinační, zahrnuje rozhodování o personálním zabezpečení, kontrolování),
- **styčný důstojník** (zabezpečování interpersonálních vztahů, komunikace s jinými manažery a dalšími spolupracovníky).

Manažer funguje v úloze informační a také v pozici rozhodovací.

**Informační role** vyžaduje od manažera přijímání, vyhodnocování informací a jejich využívání a také předávání. V závislosti na zastávané roli, bývá manažer charakterizován jako:

- **řešitel (příjemce)** – získává informace, vyhodnocuje informace a navrhuje jejich využití,
- **informátor** – poskytuje důležité informace podřízeným, přitom zvažuje jaké informace a komu poskytnout,
- **reprezentant (jednatel)** – prezentuje a zastupuje svou organizaci (jednotku) ve společnosti, a tak zabezpečuje možnosti jejího využití a společenského ohodnocení.

**Rozhodovací role** bývá charakterizována pozicemi:

- **Manažer (velitel)** – sleduje moderní trendy výzkumu a vývoje, změny v jím řešené

oblasti a využívá je pro svoji složku (jednotku). Základem je snaha předvídat a reagovat s předstihem na možné situace.

- **Korektor (eliminátor)** – manažer uskutečňuje v případě potřeby korektury. Při působení nenadálých vlivů se předpokládá jeho rychlá reakce.
- **Alokátor** – rozhoduje o přidělování nezbytně nutných disponibilních zdrojů při vzniku takové situace.
- **Kooperátor (vyjednaváč)** – manažer vyjednává s ostatními součinnostními složkami za účelem získání vhodných podmínek pro splnění úkolů a dosažení cíle.

Můžeme předpokládat, že takto manažer bude postupovat, když bude mít přiměřené množství informací. Nejsou-li k dispozici žádné informace, které by mohli specifikovat reálnost výsledků jednotlivých alternativ, nabývají zvláštního významu schopnosti a povahové rysy manažera.

Takový způsob rozhodování je možné zařadit do skupiny **individuálních rozhodnutí**. Ve většině případů však manažer bude v situaci, kdy potřebuje své názory konfrontovat s názory ostatních funkcionářů dalších odborností. Odborné znalosti z mnoha činností nemůže mít jeden člověk a to vytváří tlak na uplatnění skupinového přístupu. Manažer by takový proces měl směřovat k přijetí kvalitního rozhodnutí. Většinou však tento rozhodovací proces bude časově náročnější. Bez ohledu na to, zda bylo rozhodnutí učiněno jednotlivcem nebo skupinou, je záležitostí jednotlivce (manažera), který je za implementaci rozhodnutí odpovědný.

## 2.2 Řešení situací manažerem

V rozhodovacím procesu manažer uplatňuje rozdílné přístupy k řešení situací, které bývají ovlivňovány jeho vlastnostmi. Tyto mohou mít vliv buď na celý proces nebo na jeho část, případně na některé aspekty rozhodovacího procesu. Jestliže chceme ovlivnit uvedené vlastnosti a eliminovat jejich nepříznivý vliv na rozhodovací proces, měli bychom je poznat a porozumět jim. Vliv na tento proces mají charakteristiky manažerů [1] jako jsou:

- hodnotový systém manažera (velitele),
- osobní vlastnosti manažera (velitele),
- tendence k riskování manažera (velitele),
- tendence pochybování o přijatých rozhodnutích.

### *Hodnotový systém manažera*

Hodnotový systém je založen na tom, že každý jednotlivec si vytváří svůj hodnotový systém. Hodnotový systém je základem jeho myšlení. Z toho vyplývá, že ovlivňuje také jeho rozhodovací proces ve všech oblastech. Je možné vypořádat jeho vliv již při ohodnocování cílů, přes volbu alternativ a implementaci až po kontrolu a vyhodnocení v to. Např. při volbě cílů je tím ovlivněno stanovení priorit, při volbě alternativy jsou pod tímto vlivem posuzovány reálné možnosti, nebo při implementaci rozhodnutí jsou na



základě hodnot manažera voleny prostředky implementace. Stejně tak nelze hodnotový systém opominout při realizaci kontroly a vyhodnocování.

### ***Osobní vlastnosti manažera***

Vlastnosti osobnosti manažera působí na rozhodovací proces jako vliv mnoha psychologických vlastností. Těmito vlastnostmi je např. ovlivněno rozhodování v podmínkách neurčitosti. Mezi další faktory je možno zahrnout postoje, přesvědčení a potřeby jeho osoby. Obdobně je možné sem zahrnout stav jednotlivce a jeho charakteristické vlastnosti. Je třeba si uvědomit, že jedna osobnost není stejně schopná řešit všechny etapy rozhodovacího procesu. Zpravidla manažer zvládá jen určitou fázi rozhodovacího procesu.

### ***Tendence k riskování manažera***

Manažeři, které zařadíme do kategorie optimistických podstupují riziko snadno. Tyto osobnosti předpokládají, že nastanou okolnosti, na základě kterých bude dosaženo pozitivních výsledků. Manažeři, kteří se nebojí riskovat, vytyčují také jiné cíle, vybírají jiné alternativy řešení než opatrní manažeři.

Opatrní manažeři mají tendenci volit takové alternativy, které nesou malá rizika a existuje velká pravděpodobnost dosažení stanovených cílů. Takové osobnosti při podstupování rizika chtějí ve většině případů být členy nějakého kolektivu, tj. chtějí mít pocit rovnoprávného příslušníka organizace. Často bývají přesvědčeni o tom, že by měli možné důsledky rizik (pozitivní i negativní) sdílet s organizací.

### ***Tendence pochybování o přijatých rozhodnutích***

Manažer zpravidla začne o svých přijatých rozhodnutích pochybovat. Tyto pochybnosti nabývají určité intenzity v závislosti na velikosti psychologického významu, vědomí toho, že existuje ještě několik neposuzovaných alternativ řešení majících vhodné charakteristiky pro řešení vzniklé nebo vnikající situace. Když vzniknou pochybnosti manažeři se snaží možnost vzniku chyby nějakým způsobem potlačit. Někteří z nich si však možnost přijetí nesprávného rozhodnutí nebo nějaké jeho části nepřipustí. Pro obhájení svých názorů používají argumenty, které dokreslují informacemi účelově vybranými, jež podporují přijaté rozhodnutí, zamítají ostatní alternativy a minimalizují dopady negativních tendencí jejich rozhodnutí. Z uvedeného vyplývá, že při hodnocení rozhodnutí je třeba se vyvarovat získávání pouze informací potvrzujících správnost přijatých rozhodnutí, tj. vybírat informace pouze účelově pozitivní. Není vhodné také vybírat pouze negativa pro zamítnutí ostatních alternativ a zdůrazňovat pozitivní účinky a minimalizovat nepříznivé důsledky přijatého rozhodnutí.

### ***Procesní týmové rozhodování [3]***

Všichni manažeři na různých úrovních řízení se musí umět rozhodovat. Jeho rozhodnutí může a nemusí přinést očekávaný pozitivní výsledek. V případě, že jsou přijímána rozhodnutí, která mají pro splnění úkolů, vyřešení mimořádné nebo krizové



situace strategický význam, manažeři by měli využívat pro přípravu podkladů a ohodnocení alternativ řešení procesní tým odborníků.

Procesní týmové rozhodování bude uplatňováno ve většině případů, kdy bude manažer přijímat rozhodnutí v podmínkách neurčitosti nebo rizika. Uplatňování procesního týmového rozhodování bude vyžadovat více času oproti individuálnímu. Přesto uplatnění v jednotlivých fázích procesní týmové rozhodování vytvoří předpoklady pro kvalitnější stanovení např. cílů, posouzení alternativ a volbu alternativy, která bude realizovaná. Implementace rozhodnutí však bude zpravidla vždy úkolem manažera ve vedoucí pozici. Z praktické realizace uvedených závěrů vyplynulo, že bylo přijímáno kvalitnější rozhodnutí v těch případech, kdy bylo připravováno procesním týmem a bylo dosaženo konsensu. K dosažení takového výsledku je zapotřebí interakce členů procesního týmu. V závěrech ze zkoumání procesního týmového rozhodování je doporučováno zapojení do rozhodovacího procesu zástupců složek, kteří budou mít za povinnost rozhodnutí realizovat.

## Závěr

V lidské aktivitě není možné vyloučit riziko. Je však možné riziko řídit a tedy v pozici manažera ovlivňovat chování lidí, tj.:

- vytvořit podmínky, které mi umožní předpovídat vznik mimořádné nebo krizové situace,
- v případě vzniku mimořádné nebo krizové situace zabezpečit informovanost všech podřízených,
- vyhledávat nové zdroje mimořádné nebo krizové situace a podklady pro vyřešení situace s využitím vůdčích osobností,
- neustále věřit v konečný úspěch prováděné činnosti a plánovat nová opatření po skončení řešeného problému.

Jestliže však mimořádnou nebo krizovou situaci nelze předvídat a její průběh minimalizovat, musíme posoudit přijatelnost rizika. Pokud rizika nejsou přijatelná, musíme se zaměřit na eliminaci následků rizika a vytvořit podmínky pro efektivní řízení. K tomu je zapotřebí vytvořit program, který vytváří určitou bezpečnost před riziky a takový program zahrnout do celkové strategie činností manažera.

## Použitá literatura

- [1] Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M.: Management, Grada publishing, 1997
- [2] Horák R.: Rozhodovací proces velitele při řešení krizových situací s využitím zásad procesního řízení, Vojenská akademie v Brně, 2001
- [3] Horák R.: Prvky procesního řízení v rozhodovacím procesu, Vojenské rozhledy, 1/2000.