

# SYSTÉMOVÁ KOMPLEXITA – (TAKÉ) CESTA K PREVENCI A PREVENTABILNÍMU MANAGEMENTU

Ing. Petr Lebeda, CSc.

Západočeská univerzita v Plzni, fakulta ekonomická  
Katedra managementu, inovací a projektů  
lebeda@kip.zcu.cz

Vesměs nebude sporu o tom, že jednou z nezastupitelných úloh managementu je poruchám v řízení podniků předcházet. I když je možné v posledních letech zaznamenat posun, zejména v kategoriích rizika či krizí, popř. i díky Komoře expertů pro integrovanou prevenci a integrovaný management ([www.keipim.cz](http://www.keipim.cz)), je ve skutečnosti prevence zanedbávána, podceňována a cíleně se o ni, až na výjimky uložené zákonem (například v oblasti řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), nemluví a nepracuje. Ale i tam, kde se (vzácně) o prevenci snažíme, se nedaří. Vypovídá to i o tom, že na preventivní opatření nejsou vždy podnik a jeho okolí připraveny, resp. nejsou schopny odpovídajícím způsobem reagovat. Obojí není dobře. I v managementu obecně lze zcela bezpečně shromáždit dlouhou řadu příkladů přesvědčujících o tom, že předcházení poruchám je ekonomicky výhodnější než náprava jejich důsledků. Výrobní ztráty, vícenákłady, počítaje v to i rostoucí výdaje transakční povahy, (nejen) manažerské vícepráce a další potíže s poruchami spojené, mají nejednou až likvidační důsledky.

Abychom byli v tomto ohledu úspěšní je nezbytné pokud možno vyčerpávajícím způsobem pochopit podstatu řídicích poruch. Nejsou totiž, jak je ještě často, nicméně zpozdile chápáno, jen následkem selhání manažera. Problém poruch je nekonečně širší i hlubší. Zajímat by nás proto mělo, jak takové poruchy vznikají, v čem vznikají, kdy vznikají apod. a hlavně, jak je možné jim předcházet nebo jejich důsledky přinejmenším zmírňovat. Má proto svojí cenu orientovat se v tom, do jaké míry jsou jeho složky (resp. celá soustava podnikového managementu) schopny se měnit a přizpůsobovat se méně rizikovému režimu.

Důležitou úzce související otázkou tak je, nakolik nebo dokonce zda vůbec, je management preventabilní, tedy k takovým úlohám způsobilý a na čem to závisí. K dalšímu záměru potom ještě patří opět více se přiblížit jeho dosud stále málo poznané složitosti. Znamenalo by to další posun v managementu, a tedy i zlepšení vyhlídek manažerů na lepší orientaci v současném i budoucím prostředí stále globalizovanějšího světa. Ukazuje se totiž, že vizualizace managementu formou systémově komplexitních přístupů může, vedle přínosů analytických, diagnostických, modernizačních, prognostických, event. dalších, být užitečná také při vysvětlování podstaty a organizace manažerské prevence.

Těžištěm dnešního příspěvku jsou proto témata:

- Komplexitní podstata managementu, jeho poruch i prevence (kap. II.)
- Možná klasifikace prevence řídicích poruch v managementu (kap. III.) a připojené
- Schéma matice třístupňové prevence v managementu

## DOSAVADNÍ POZNATKY

Téma nepatří mezi ta konvenční a má tudíž i omezené zdroje a zázemí. Odkázání jsme tak na nové a netradiční přístupy. V daném případě jsou jiné v tom, že k tomuto účelu si budeme

management materializovat a přiblížíme si tak zejména jeho věcnou podmnožinu. Možností, která úlohu usnadní a umožní její lepší pochopení, je zaměření se na organizační stránku managementu, tedy na to, jakou má problém strukturu a jaké jsou její vlastnosti. Předmětem našeho zájmu jsou jednotlivé subsystémy soustavy podnikového managementu (SPM), tzn. podnikové výrobky a výsledky (W), řízený objekt (O), prostředí (P) a řídicí subjekt (S) (LEBEDA 2001). Nebudeme se tedy v daném případě zabývat tou konvenční částí poruch, tedy těmi, které vznikají ze strany vedoucích špatným (vy)užíváním – řízením soustavy, jakkoliv jsou také více než významné. Pozornost budeme věnovat poruchám založeným v podniku nevhodnou strukturou i organizací, tedy především chybami a nedostatky vznikajícími při jeho zakládání, výstavbě, vybavování, při přípravě na jeho provoz, během modernizací apod. Zajímat nás při prevenci budou také účastníci těchto aktivit, kteří na nich přímo i nepřímo (někdy už od začátku) participovali, tedy projektanti, výrobci a dodavatelé atp.

Nástrojem k poznávání možné prevence v managementu je v daném případě systémová komplexita. Ta je chápána jako celistvost v entitách, čase a prostoru (LEBEDA 2004). Už ve svém stávajícím, ale v podstatě stále ještě počátečním stádiu, umožňuje vidět problémy v oblasti managementu „více, dříve i jinde“, než se daří pod zorným úhlem konvenčních manažerských technik, což zatím není stále běžné. Již starší výzkumy totiž doložily (LEBEDA 1990, 1991), že existuje dlouhá řada řídicích poruch, které byly založeny ještě dlouho před tím, než do podniku vstoupil jeho první vedoucí, resp. dříve, než jej opustil jeho první produkt, že byly založeny i jinde, např. zcela běžně i mimo podnik apod.

Řídicí porucha tudíž není ve všech případech jen důsledek nedokonalosti příslušného vedoucího. Je (a možná stejně často) jevem podstatně širším, často příznakem selhání některé části, některé životní etapy podniku, popřípadě některého z participujících partnerů. Úlohou pokročilé modernizace managementu potom není jen hledat to, co aktuálně brzdí a ztěžuje řídicí práci, ale co její potřebu vyvolalo či vyvolává, generuje, co se jí dožaduje apod.. Už i proto nelze dále tyto problémy řešit záplatami zvanými dodnes (operativní) management. Z tohoto pohledu bude modernizace řízení vrcholit až nebudeme potřebovat zásah žádný, schematicky, až se potřeba operativy podstatě sama zruší.

Z komplexitně - systémového hlediska proto nelze řízení podniků a institucí donekonečna vnímat jako privátní záležitost jejich manažerů. Podstata jejich práce je nekonečně obsažnější a obsáhlejší a je arogancí či ignorancí nejhrubšího ražení nechtít to vidět.

Při bližším pohledu má řídicí porucha i tomu odpovídající dynamika (LEBEDA 2001):

- 1) v jiné podobě je založena, v jiné se projeví a zcela jinak se nakonec napравuje
- 2) v jiném čase je založena, v jiném se projeví a v jiném se zase s konečnou platností likviduje
- 3) jiné místo poruchu zakládá, na jiném se manifestuje a úplně jiné ji zase eliminuje (pokud vůbec)

Téma o prevenci vedené pod tímto zorným úhlem umožňuje si úlohu poněkud „antropologizovat“ a použít medicínský přístup, event. i medicínskou metaforu. Ostatně, podobně postupoval téměř již před půlstoletím BENNIS (1962, l.c. Habr, Vepřek 1972), když do managementu přinesl termín „podnikové zdraví“. Byla to mj. současně příležitost k tomu, aby byl akcentován význam prostředí a závislost podniku na něm. Smyslem řízení ekonomického systému tak není podle uvedeného autora jeho interní regulace, ale regulace jeho vztahu k okolí (a opačně – P.L.).

I v záležitostech prevence je také nepochybně významným starý systémový poznatek o tom, že problém na nižší jednotce lze definovat jen tehdy, je-li vyřešen na jednotce vyšší (např. KÖNIGOVÁ 1983).

V propojených ekonomikách nelze při takové příležitosti přehlédnout např. zájem spolupracujících podniků a institucí takové snahy podporovat, event. i participovat na nich (vidíme to dobře např. u pojišťoven na jejich vstřícnosti ke klientům respektujícím potřeby prevence).

Nelze se tedy starat jen o některé subsystémy (a už vůbec ne jen o ty řídicí či „vnitřní“). Samy o sobě, ani jeden bez druhého a dalších, nemají smysl. Průběžně v (dynamické) rovnováze musí být všechny, a tedy i celek, soustava managementu podniku.

Ve vyspělých zemích jsou za tímto účelem vybaveni příslušnou manažerskou infrastrukturou. Vůdčí úlohu zde hrají především podniky samy. Ale nezastupitelné jsou také jejich profesní, odvětvové a regionální asociace. Právě jim vděčí nejedna firma za včasné varování, překonání své krize, přežití apod. (např. JOYCE, WOODS 1997).

## PROFIL MANAŽERSKÉ PREVENCE A JEJÍ DEFINICE

Mnohostranný tlak na prevenci vypovídá o tom, že organickou součástí manažerské práce by skutečně mělo být řídicím poruchám cíleně, a proto i včas předcházet nebo alespoň jejich dopady v mezích možností zmírňovat..

V případě prevence se zde prolínají tři související témata (obecně):

- rizika, signalizující určitou pravděpodobnost výskytu nežádoucí odchylky
- poruchy, již nastalé odchylky od požadované hodnoty a
- krize, ve smyslu právě kulminujícího konfliktu způsobeného nežádoucí hodnotou

K úlohám v oblasti prevence patří tato témata v konkrétních podmínkách pojmenovat, analyzovat a průběžně sledovat.

Celkově se ukázalo, že „příběh“ manažerské poruchy každého podniku je zcela spolehlivě a přirozeně trojdimenzní. Má své charakteristické entity, svůj „životaběh“, a je, přes všechny manažerský pokrok, více či méně, ale vždy, produktem svého prostředí, které se navíc, a s rostoucí intenzitou (a častěji než bychom chtěli), permanentně, ale také nepravidelně i nepředvídatelně mění. Poruchy mají tak své konkrétní příčiny, které jsou založeny v určitém a opět zcela konkrétním čase a samozřejmě i prostoru. Klasické charakteristiky systémových změn s lineárním chováním jsou tak provázány charakteristikami nelineární povahy, kdy si jednotlivé subsystémy manažerské soustavy podniku žijí svým vlastním životem, ve významné míře nezávisle na přání a potřebách manažera.

Východiskem tak mohou být zřetelně *tři komplexitní principy manažerské prevence*:

- I. prevence v managementu se týká potencionálně kteréhokoliv prvku manažerské soustavy každého podniku
- II. prevence v managementu zahrnuje potencionálně kterýkoliv časový úsek jeho životního cyklu říditelnosti
- III. prevence v managementu podniku je záležitostí (odpovědností) potencionálně i kteréhokoliv prvku (účastníka) v jeho relevantním prostředí, který kdy přímo nebo nepřímo participoval.

Problémy se většinou neobjevují u dotčených prvků najednou, ani ze dne na den, pro jejich šíření je často charakteristická i určitá latence. Nejednou se tak kumulují někdy i po řadu let,

stejně jako trvá působení některých negativních jevů, protože je ne vždy vnímáme, ne vždy o nich víme, popř. ne vždy jsme schopni se s nimi vyrovnat.. Je tomu tak i proto, že také ne vždy je provázají čitelné symptomy nebo citelné potíže.

Účinná prevence v podnikovém řízení založená na takto vnímaném věcném pohledu není zatím samozřejmostí, a proto má svůj smysl se jí cíleně zabývat. Jednotlivé složky manažerské soustavy jsou hmotné, a proto i poruchové, popř. i zcela zničitelné. O jejich kvalitách a míře odolnosti se rozhoduje již dlouho před zahájením vlastního provozu a také mimo něj: na „prknech“ projektantů a konstruktérů, u výrobců a prodejců technologií, na odborných, středních a vysokých školách apod.

Je zřejmé, že zde nezáleží pouze na přístupech vedoucích pracovníků. Předcházet a všimnout je třeba si i těch poruch, které byly založeny mimo podnik a které tudíž i mimo podnik budou primárně odstraňovány.

V provozní praxi tak můžeme v té nejjednodušší podobě prevencí rozumět všechna cílená opatření zaměřená na ochranu a uchování „zdraví“ té které části soustavy podnikového managementu, jež lze učinit již předem a z nejrůznějších míst.

*V detailnější podobě při prevenci v řízení jde o všechny aktivity spojené s ochranou každého prvku či subsystému soustavy managementu podniku, které probíhají po celou dobu životního cyklu jeho říditelnosti a jsou prováděny společně, jak vedením podniku, tak i spolupracujícím celospolečenským prostředím.*

Obdobně a současně je účelné vnímat rovněž prevenci ve vztahu k odvětvovým, regionálním, národním, evropským i celosvětovým manažerským soustavám. Jsou na sobě závislé a jedna bez druhé a dalších fungovat dost dobře nemohou.

S prevencí tak souvisejí dvě specifické a navzájem různé manažerské úlohy. První: vnímat předcházení poruchám již od samého počátku přípravy podniku a druhá, pozdější: systematicky pracovat na věcné způsobilosti k prevenci řídicích poruch během jeho provozu.

V konečném výsledku jde o složitou, a proto více než náročnou záležitost, která má klasické znaky komplexity, tedy i své konkrétní a specifické rozměry entit, času a místa.

## MOŽNÁ KLASIFIKACE MANAŽERSKÉ PREVENCE

Zhruba před půl stoletím byla prevence rozdělena na tři základní úrovně: primární, sekundární a terciární. V éře globálních změn se pak téma prevence (v obecné poloze) nebývale rozšířilo. Ke sféře zdravotní se připojila prevence sociálně patologických jevů, zejm. co se týče drogové, hráčské a jiných závislostí, ale také prevence v oblasti kriminality, ochrany před extrémními klimatickými jevy, např. povodněmi, v oblasti informačních systémů apod. Na příkladu inflace lze dokladovat i snahu o prevenci v ekonomice; je to patrné na protiinflačním cílení snad u všech národních (centrálních) bank, bank regionálních (kontinentálních) uskupení i Světové banky a Mezinárodního měnového fondu apod.

Přihlédneme-li k uvedeným schématickým charakteristikám, potom také v managementu má svoji cenu takto prevenci rozlišovat. Koncept *základních forem prevence v managementu*, s ohledem na výše uvedené, je potom možné vnímat i takto:

Ad 1. *Primární prevence v managementu* má za cíl poruchám předcházet, a to pasivně, posilováním odolnosti a obranyschopnosti vlastního (daného) podniku.

Týká se iniciativ podniků, které samy u sebe se snaží zvyšovat svoji odolnost vůči vnitřním i vnějším negativním vlivům a minimalizovat takto možné ztráty. Cílem je pokud možno

maximálně eliminovat vlastní nepřipravenost. Vybraná témata mohou pak tvořit i podnikové preventivní programy. Patří sem ale i popularizace úspěchů a jiných pozitivních příkladů.

Primární prevence by měla rovněž vést k předcházení prvotním a základním příčinám selhání už ve stádiu předvýrobní přípravy, které může řídicí poruchy založit a zamezit tak jejich pozdější manifestaci (chybné marketingové, manažerské, stavební event. jiné projekty, vadné materiály, nevyzkoušené technologie, neprověření zákazníci i dodavatelé apod.)

Významným předpokladem úspěchu primární prevence tak je vytvářet optimální podmínky pro flexibilitu, fungování, rozvoj a autonomii každého z jeho prvků a subsystémů, s důrazem na posilování celkové integrity podniku, a tím i jeho schopnosti vyrovnávat se spolehlivě a efektivně pokud možno se všemi myslitelnými změnami prostředí.

Ad 2 *Sekundární prevence v managementu* má charakter aktivní a zabývá se zejm. podniky iniciovanou, a tedy programovou eliminací rizikových faktorů v relevantním prostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, ale také národní a nadnárodní legislativou a její vymahatelností, výrobními a obchodními omezeními apod.).

Zaměřuje se na rizikové faktory vnějšího prostředí a jejich nositele. Zajímají ji tak jednotliví podnikatelé či firmy, další organizace a instituce státní správy, ve kterých se problémy pro podniky mohou zakládat a odkud se mohou šířit. Snahou také je vytvářet a posilovat u manažerské i relevantní nemanagerské veřejnosti odpovídající povědomí a odpovědnost.

Důležitá při tom samozřejmě je i znalost příčin a příznaků vnější povahy, které poruchy vyvolávají a provázejí a vytváření podmínek pro jejich odstranění. Sekundární prevencí se tudíž myslí i vyhledávání a sledování rizikových zdrojů, resp. skupin (špatně či neeticky pracujících nebo zaostávajících jednotlivců, dodavatelských nebo zákaznických firem, sledování stavů či trendů, které poruchám v řízení předcházejí a jejich eliminace tak, aby poruchy vzniknout nemohly (nedokonalé zákony, zastaralé vzory, nedokonalé postupy, rizikové materiály, techniky). Jako nástroj je zde důležitý průběžný monitoring, tzn. včasné podchycení, správná diagnostika a vyhodnocování poruch již existujících. A to již v počátečních stádiích jejich vývoje, kdy je lze obvykle ještě ne příliš náročnou cestou odstraňovat. Bez odpovídajících manažerských služeb (manažerské infrastruktury) je však prevence více než omezena.

Neodmyslitelnou součástí sekundární prevence je rovněž podpora a posilování strategických iniciativ, které v rámci „své“ soustavy podnikového managementu jejich vedení mají.

Avšak ani úsilí podniků a nestačí. Mj. i proto, že na této úrovni nebývají všechny potíže zakládány, a proto ani zde všechny nelze vyřešit.

Ad 3. *Terciární prevence v managementu* je povahy proaktivní, jejím nositelem je relevantní prostředí na úrovni národní a nadnárodní. Zaměřuje se na odstraňování nových i již existujících alergenů a jejich podstatu, ale také na možné recidivující poruchy velkého rozsahu.

Zabývá se jak novými, tak i již působícími „alergeny“, tedy jevy, jedinci a rovněž organizacemi, které prvotně způsobují či již mají problémy velkého rozsahu. Nastoluje event. i zvláštní režimy, dozor, dohled apod., směřující k programové eliminaci. Terciární prevence tak směřuje k vyloučení těch podmínek, které v prostředí již jsou, které takové stavy obecně umožňují. Jejich zdrojem jsou jednotlivé úrovně prostředí a vůbec celá společnost, včetně té globální. Strukturujeme - li alespoň rámcově tento problém, potom jde především o „servis“ politiky a státní správy „své ekonomice“. Poskytuje jej nejen státním podnikům, ale také podnikatelské veřejnosti jako celku i jejím profesním a regionálním organizacím.

Součástí terciární prevence v i managementu patrně bude organizovaně eliminovat negativní působení těch prvků (jednotlivců, podniků, institucí apod.), které se již v minulosti dopustily různých chyb, event. trestné činnosti, neetického chování či se staly jiným zdrojem poruch v podnicích. V prevenci managementu zjevně klíčovou je role zákonodárných orgánů a státní či komunální správy na všech stupních řízení.

Stejně jako i v jiných oblastech (jakosti, hygieny, ochrany životního prostředí apod.), bude i v prevenci u managementu pravděpodobně časem možné se setkat rovněž s tendencemi předchozí typy různě slučovat a kombinovat, s cílem dosáhnout synergických efektů obvykle plynoucích z cíleně integrovaných přístupů.

I v managementu by se tak prevence měla posunovat ještě „jinak, jindy i jinde“. Jen snaha manažerů předcházet ohrožení svých podniků nestačí. Spoluodpovědnost za něj má i relevantní okolí, zejm. za zainteresovaná veřejnost (stakeholders), stejně jako státní a komunální správa. na všech úrovních prostředí (mikro, mezzo, makro, semiglobální i globální). Nezastupitelnou roli zde tudíž hrají rovněž EU (resp. EK) a také celosvětově působící organizace typu OSN, WTO, MMF, SB, event. další.

Zvláštní důraz je potřebné při prevenci klást na manažerskou infrastrukturu (služby). I ona je významným nástrojem prevence. Mezi takové názorné příklady tradičních a zkušených „monitorovacích velmocí“ patří zejména členové „velké čtyřky“ poradenských firem, tzn. KPMG, Deloitte Advisory, PricewaterhouseCoopers a Ernst & Young. Jejich záběr je extrémně široký. Zahrnuje nejen klasické podnikové či odvětvové poradenství a analýzy, ale také třeba manažerské osobnosti či marketingové, inovační a jiné trendy, stejně jako situaci v regionech nebo dokonce v politických stranách. A nejen v jednotlivých státech, ale také po kontinentech i globálně, celosvětově. Hlavními zákazníky jsou zde převážně transnacionální korporace všeho druhu. Běžnému podnikání jsou jejich poznatky finančně nedostupné.

V podmínkách České republiky nemá tento přístup tradici. I když se scéna domácích poradenských, personálních, marketingových, inženýrských, informačních, bezpečnostních a i jinak zaměřených organizací či agentur radikálně změnila a hlavně rozšířila, není jejich spolupráce s podniky stále běžnou záležitostí. Na rozdíl od vyspělých zemí, kde tvoří neodmyslitelnou součást manažerské infrastruktury, chybí u nás i jejich angažovanost lokální, ve městech a regionech a také v jednotlivých odvětvích.

Úkolem poradenství, stejně jako v medicíně, není totiž jen potíže diagnostikovat a odstraňovat, ale pokud možno jim také předcházet. Proto i v managementu platí to, co obecně, a totiž, že šance na efektivní řešení problému stoupá úměrně se včasností rozpoznané poruchy.

Obecně však převládá mínění, že předcházení poruchám závisí především na dostatku finančních zdrojů a informací. Obojí spolu souvisí a obojího se dosud nedostává.

Účinná prevence v managementu není tedy jen věcí podniků. Není jí proto ani způsobilost k prevenci, *preventabilita*. Závislost na vnější odborné pomoci má zde zásadní charakter. Nicméně jsou to právě podniky a jejich vedení, kteří v podmínkách tržního hospodářství a parlamentní demokracie mají nezastupitelnou iniciační úlohu. Podobný deficit lze zaznamenat rovněž v oblasti rozvíjení potenciálu profesních, oborových event. jiných sdružení nebo společenství, která mohou převzít některé monitorovací, analytické nebo dokonce i poradenské funkce (jsou však, zdá se, i slibné výjimky: Sdružení podnikatelů ve stavebnictví, Agrární komora, Lékařská komora a patrně i některé další).

Preventabilita, tak logicky nekončí ani nezačíná u podnikové sféry, ale má své těžiště ve sféře mimopodnikové. Stejně jako management sám je i ona záležitostí nikoliv jednotlivců, ale celospolečenskou, a budeme-li důslední, potom přímo i celoplanetární.

Prevence v managementu tedy není samozřejmostí a vyžádá si do budoucna ještě četného úsilí (manažerského, politického, správního apod.). Zatím, vzhledem k různým omezením, mj. i neúplné a nestejně fungující manažerské infrastruktuře, je způsobilost podniků k předcházení řídicím poruchám, ne zcela dostatečná. Příspěvek chtěl toto poněkud opomíjené téma, optikou systémové komplexity, alespoň zčásti přiblížit.

Níže uvedené schéma ještě některé souvislosti alespoň rámcově rozvede.

**Maticе třístupňové prevence v managementu (schéma)**

Subsystémy SPM Typy prevence	Výrobky a výsledky (W)	Řízený objekt (O)	Prostředí (P)	Řídící subjekt (S)
<b>PRIMÁRNÍ</b>  (Posilování vlastní odolnosti i celých manažerských soustav silami samotných podniků)	Průběžné monitorování trendů, požadavků zákazníků a situace na trhu vůbec, posilování role certifikátů kvality a ostatních standardů i výrobních a distribučních inovací,...	Dobrá personalistika, vč. OBZP, plánovitá stavební a technologická údržba, protipožární ochrana, trvalá flexibilita, modernizace IS/T,...	Dobré PR a kultivace všech ostatních vztahů k relevantní veřejnosti (stakeholders) a životnímu prostředí, posilování koaličního potenciálu podniku,...	Profesionální personalistika u manažerů, vč. podpory jejich vnějších a politických rolí, orientace na přebírání strategických iniciativ v SPM...
<b>SEKUNDÁRNÍ</b>  (Iniciativy podniků směřující vně, k rozvíjení způsobilosti jednotlivých prvků relevantního prostředí)	Otevřenost ke spolupráci se zákazníky a strategickým partnerstvím s nimi, zakládání marketingových i jiných aliancí,...	Předcházení řídicím poruchám tlakem na inovace a kvalitu projektů, materiálů, technologií (náročná a kvalitní výběrová řízení), důraz na etiku a spolehlivost spolupráce...	Úplné koaliční aktivity podniků (profesní a regionální sdružení, účast v řetězcích a sítích, národní, krajské a komunální politice...) s důrazem na cílené rozvíjení manažerské infrastruktury,...	Prosazování příslušné nové a novelizace staré legislativy, ale i kodexů, standardů, odpovědností, tlak na modernizaci profilu současného manažera, jeho výuku, vzdělávání a společenskou angažovanost ...
<b>TERCIÁRNÍ</b>  (Cíleně prosazovaný udržitelný rozvoj a eliminace vážných i recidivujících poruch ze strany státu a celé společnosti)	Posilování strategického profilování, zejm. hospodářské i bezpečnostní politiky podniků i státu a podpora jejich priorit,...	Intenzifikace rozvoje vědy, výzkumu, marketingu a obchodu, progresivních služeb, školství,...	Trvalá precizace legislativy, rozpočtu i státní správy a rozvíjení institucionálních, odvětvových, národních, mezinárodních i globálních vztahů a spolupráce, ...	Integrace regionálních, profesních aj. společenství do politického systému státu a jeho i jejich aktivní účast v mezinárodní, evropské a globální politice...

## SHRNUTÍ

V příspěvku mělo být rozvedeno, že :

- 1) management je komplexitní podstata, spojuje v sobě příslušné entity, čas i místa
- 2) stejně tak komplexitní je proto i podstata jeho poruch
- 3) totéž je nutno očekávat také od efektivní prevence, která může mít např. tři úrovně:
  - I. primární, spočívající v posilování vlastní odolnosti i odolnosti celých manažerských soustav silami samotných podniků

- II. sekundární, zahrnující iniciativy podniků směřující vně, k dosahování žádoucích struktur a kvalit jednotlivých prvků relevantního prostředí
- III. terciární, jež tkví v cíleném prosazování udržitelného rozvoje a eliminaci vážných i recidivujících poruch ze strany státu i celé (globální) společnosti

4) odvodit lze i tři komplexitní principy manažerské prevence:

- I. prevence v managementu se týká potencionálně kteréhokoliv prvku manažerské soustavy každého podniku
- II. prevence v managementu zahrnuje potencionálně kterýkoliv časový úsek jeho životního cyklu říditelnosti
- III. prevence v managementu podniku je i záležitostí (odpovědností) potencionálně kteréhokoliv prvku (účastníka) v jeho relevantním prostředí, který kdy přímo nebo nepřímo participoval.

- 5) těžištěm jsou pak opatření uskutečněná vně podniků, výchozími až klíčovými jsou patrně pravidla legislativní a jejich vymahatelnost
- 6) podmínkou jejich účinnosti je iniciační a integrující úloha manažerů a jejich profesních, odvětvových, účelových, regionálních, event. dalších společenstev
- 7) ani způsobilost k prevenci tedy není samozřejmostí a je třeba na ni cíleně pracovat, a to nejen v podnikové, ale hlavně v mimopodnikové sféře
- 8) je žádoucí, aby se preventabilita, způsobilost k předcházení řídicím poruchám, stala trvalou vlastností, již zabudovanou do struktur příslušných soustav (nejen) podnikového managementu; ale především pak jeho manažerské infrastruktury
- 9) mezi stávající omezující faktory prevence a preventability patří informace a zdroje
- 10) bez systémově-komplexitního přístupu neumíme podstatu poruch nejen poznávat, diskvalifikujeme tím i jednotlivá stadia modernizace v managementu (vč. prevence), která navíc nedokážeme v její prospěch prakticky zužitkovat.

## POUŽITÁ LITERATURA:

- [1] JOYCE P., WOODS A.: *The social responsibility of business: to listen and response*. In: Business Development in theory and practice. Proceedings of the international conference. Part III. University of West Bohemia, Faculty of Economics. Cheb, 26 – 28 th May 1997, Czech Republic. ISBN 80-7082-326-7. Pp. 472-488.
- [2] HABR J., VEPŘEK J.: *Systémová analýza a syntéza*. Vydání první. SNTL, Praha 1972
- [3] KÖNIGOVÁ M.: *Kreativní a systémové myšlení*. 2. vydání. UVTEI, Praha, 1983
- [4] LEBEDA P.: *K profilu manažerské poruchy z hlediska complexity*. In sborník: Systémové přístupy 2001. Principy, vývoj a přínosy. Pracovní konference. Katedra systémové analýzy, fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická, Praha, prosinec 2001 (ed. Ant. Rosický, St. Mildeová). ISBN 80-245-0253-4, s. 59-66
- [5] LEBEDA P.: *Komplexita - posun i v managementu*. In sborník: Systémové přístupy 2004.. Pracovní konference s mezinárodní účastí. Katedra systémové analýzy, fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická, Praha, prosinec 2004 (ed. Ant. Rosický, St. Mildeová). ISBN 80-245-0828-1