



Emil Antušák
Josef Vilášek

Základy teorie krizového managementu

KAROLINUM

Základy teorie krizového managementu

Emil Antušák
Josef Vilášek

Recenzovali:

doc. PhDr. Jan Šelešovský, CSc.

Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.

Vydala Univerzita Karlova v Praze

Nakladatelství Karolinum

Grafická úprava Jan Šerých

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova v Praze, 2016

© Emil Antušák, Josef Vilášek, 2016

ISBN 978-80-246-3443-2

ISBN 978-80-246-3454-8 (online : pdf)



Univerzita Karlova v Praze
Nakladatelství Karolinum 2016

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

Obsah

Úvod	7
1. Management a krizový management	9
1.1 Management a jeho poslání	9
1.1.1 Management v podmínkách kritických změn	11
1.2 Podstata krizového managementu	15
1.2.1 Pět základních funkcí a dvě úrovně krizového managementu	18
1.2.2 Vývojová stadia (anatomie) krizí	24
2. Historie, vývoj a současné pojetí krizového managementu	28
2.1 Historie a vývoj krizového managementu	28
2.2 Současné pojetí krizového managementu	32
3. Základní pojmy krizového managementu	39
3.1 Hrozby a rizika	42
3.1.1 Asymetrické hrozby	45
3.1.2 Věcné hrozby	47
3.2 Krizová situace, krize, krizové stavy	66
3.3 Orgány krizového řízení	70
4. Krizové řízení	73
4.1 Krizové plánování	74
4.2 Specifika krizového plánování	77
4.3 Krizový plán – hlavní produkt krizového plánování	78
4.4 Kritická infrastruktura	81
4.4.1 Kritická infrastruktura a její vývoj v České republice	82
4.4.2 Současný stav kritické infrastruktury v ČR	85
4.5 Krizový management ve veřejné správě	91

5. Krizová komunikace	100
5.1 Předmět, cíle, principy a pravidla krizové komunikace	103
5.2 Proces plánování krizové komunikace	109
5.3 Krizová komunikace a globální média	120
5.4 Jiné formy krizové komunikace	126
5.4.1 Krizová komunikace složek integrovaného záchranného systému	126
5.4.2 Krizová komunikace v zátěžových situacích	128
Závěr	129
Literatura	131

Úvod

Tato učebnice je určena především pro studenty dvouoborového studia studijního oboru Ochrana obyvatelstva se zaměřením na vzdělávání na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Pro aktuálnost problematiky krizového řízení může být i vhodným studijním materiálem pro učitele základních a středních škol. Zvládnutí potřebných teoretických východisek základů krizového managementu je předpokladem ke zvládnutí aplikace této teorie v předmětu Krizové řízení ve veřejné správě.

Jen málokterý výraz je tak spjatý s lidskou historií jako slovo „krize“. Původ tohoto slova nacházíme v řeckém substantivu κρισις (krisis), jež je odvozeno od slovesa κρινειν (krinein – rozdělovat, přeneseně rozhodovat se) a původně označovalo chvíli rozhodnutí. Dokumentovanou skutečností je, že toto slovo už bylo běžným výrazovým prostředkem antických filozofů, lékařů či dějepisců. Krize může postihnout totiž jakýkoliv subjekt – politickou stranu, alianci, stát, organizaci, rodinu či jednotlivce. Dnes, v době propojení světa prostřednictvím obchodu, informačních sítí, financí i státních zájmů, je mnohem větší šance ke vzniku a rozsáhlému šíření krizí. V této souvislosti nelze opomenout jednu skutečnost, a to způsob přípravy na krize. Mnohaleté zkušenosti s řešením krizí ukazují, že problematika přípravy na krize a proces jejich zvládnutí se mnohdy stávají druhořadou záležitostí, což se následně projevuje v obecném poklesu motivace odborných (krizových) orgánů, občanů a veřejnosti vůbec učit se a připravovat na možné krizové situace.

Skončení studené války, rozpad Varšavské smlouvy a následný zánik bipolárního světa znamenal převrat v oblasti bezpečnosti v Evropě i ve světě. V euforii, která nastala, se mnozí domnívali, že skončily problémy a budeme dále žít v bezpečí, bez hrozeb a ohrožení, bez rizik. Toto smyslové opojení však trvalo jen velmi krátkou dobu. Další vývoj totiž ukázal, že poslední dvacetiletí 20. století se stalo jedním z nejdramatičtějších období od skončení 2. světové války. V různých společensky dů-

ležitých oblastech došlo přímo k dramatickým zvratům. Mnohé události a vývojové tendence mají totiž silně krizový charakter.

Tyto změny vyvolaly proces nového přezkoumávání samotné podstaty a významu krizového managementu. Jestliže studená válka představovala nebezpečí, a ono pominulo, stal se svět z bezpečnostního hlediska koherentní (soudržný). Tím se otevřela možnost, aby každý stát měl svou individuální bezpečnostní strategii. Z historie je známo, že politická společenství vznikla zpočátku kvůli tomu, aby zajistila přežití svých členů. Největším nebezpečím byla válka a porážka ve válce znamenala otroctví pro obyvatele poraženého státu. Základním bezpečnostním cílem proto bylo, aby společnost chránila komunitu před takovou porážkou a aby zajistila nezávislost a právo na sebeurčení. Dále aby zabránila tomu, že daná komunita upadne do područí jiné komunity. Každá komunita totiž byla posilována pocitem ohrožení z vnějšku.

Dnes je situace jiná. Tradiční hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují tradiční vojenská rizika, ale různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních rizik. Protože neexistuje zjevný a jasně definovaný nepřítel, definování strategických cílů bezpečnostní politiky státu a určování klíčových determinantů za neexistence jasně určené hrozby je obtížné. Reálná situace je ovlivňována množstvím proměnných, kauzalita (hledání příčin) se nedrží lineárního modelu, důsledky nejsou úměrné příčinám. Bezpečnost států je stále více vymezována schopností zemí čelit nejen vojenskému napadení, ale i nevojenským ohrožením a tzv. „asymetrickým bezpečnostním hrozbám“ (Antušák, 2009).

K vydání této publikace vedla potřeba v koncentrované podobě poskytnout základní informace o obecné teorii krizového managementu, hrozbách a příležitostech jejich zvládnutí (management hrozeb), základních způsobech krizového plánování a dále rozebrat problematiku krizové komunikace. Krizová komunikace se stává významným nástrojem krizového řízení v rukách politiků, vládních činitelů, manažerů a úředníků na všech stupních veřejné správy a manažerů významných podniků.

Aktuálnost vydání učebnice podtrhuje skutečnost, že od 1. září 2013 je problematika ochrany člověka za mimořádných událostí, jakož i přípravy občanů k obraně státu zařazena dle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání do výuky základních a návazně i středních škol.

Ing. et Mgr. Josef Vilášek
Ing. Emil Antušák, Ph.D.

1. Management a krizový management

1.1 Management a jeho poslání

Přestože pojem „management“ prožívá druhé století své historie, názory na jeho přesné definování jsou stále různé. V současné literatuře můžeme najít celý arzenál definic a pojmů „management“. I v této množině názorů se však dají identifikovat určité směry, které jsou určující pro určitou „školu“ managementu. V této souvislosti se Emil Antušák v publikaci *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti* přiklání k teoretickému směru, jenž dává nejlepší východiska pro teorii krizového managementu, a to jsou práce P. F. Druckera a jeho následovníků.

P. F. Drucker ve své práci *Management: Task, Responsibilities, Practices* uvádí, že výklad pojmu je nesnadný. Nejen proto, že tento původně americký termín se různě překládá, ale zejména proto, že označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje také vědní disciplínu a obor studia.

Z dnešního pohledu můžeme tak pojmu management přiřadit trojí rozměr či význam:

- specifická aktivita (profese),
- skupina řídicích pracovníků (personifikace pojmu),
- vědní disciplína (obor zabývající se problematikou řízení „činnosti“ i řízení „organizace“ jako celku).

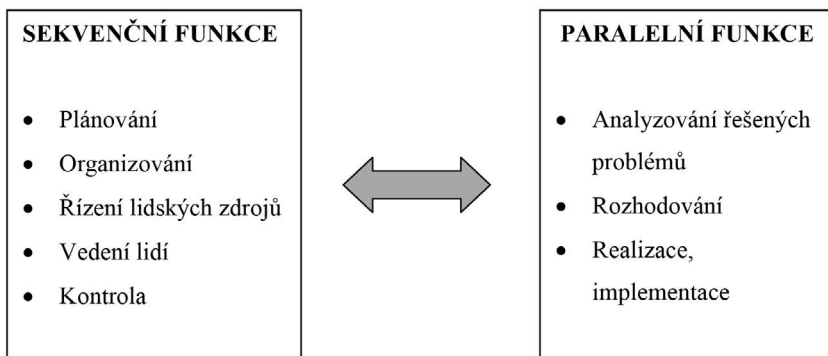
Pokud jde o samotnou definici managementu, záleží na jednotlivci, ke které koncepci se přikloní. Z celé škály definic budeme vycházet z této definice managementu: **„Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“¹**

1 Vodáček, L., Vodáčková, O., *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*, s. 19–21.

Pod pojmem „manažerské funkce“ se v tomto případě skrývají cílevědomé, specifické činnosti, které manažeři vykonávají ve své práci a které představují hlavní náplň manažerského řemesla. Dělíme je na hlavní (sekvenční) a paralelní – viz obr. 1. Manažerské funkce.

Budeme-li sdílet názor P. F. Druckera, že *management je orgán institucí, tedy orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon*, pak musíme rovněž konstatovat, že jen zřídkakdy v dějinách lidstva vstoupila nějaká instituce na scénu tak razantně jako management. Za dobu necelých 150 let transformoval sociální i ekonomickou strukturu vyspělých zemí světa, vytvořil celosvětovou ekonomiku, vytyčil nová pravidla pro státy, které se chtěly stát účastníky této ekonomiky jako rovnocenní partneři.

SEKVENČNÍ A PARALELNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE



Obr. 1 Manažerské funkce (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Ale transformací prošel i samotný management. Jeho úkol však zůstává stejný – umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, školení a rozvoje, tedy všeho, co potřebují, aby mohli odevzdávat výkon a reagovat na změny.

Z pohledu současnosti se však změnil zásadní smysl tohoto úkolu: výkonnost managementu proměnila masu pracovních sil ze společnosti složené převážně z nekvalifikovaných manuálních dělníků ve společnost vysoce vzdělaných pracovníků, disponujících znalostmi.

Dosavadní historie, vývoj managementu, jeho úspěchy i problémy nás učí: podstatou managementu je **soubor principů**, které, chceme-li v dnešních podmínkách uspět, musíme nejen chápat, ale i prosazovat. Jde především o to, že:

- subjektem managementu jsou lidé,
- management je součástí národní kultury,
- management vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sdílené hodnoty,
- management musí umožňovat růst a rozvoj nejen firmě, ale i pracovníkům v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi,
- management je vybudován na základech komunikace a individuální odpovědnosti,
- management, a to nejen v podnikových organizacích, musí být odpovědný za výkon těchto organizací,
- kritériem výkonnosti podniku a jeho managementu je „užitek“ (hmotný či nehmotný, spokojený zákazník apod.).

Manažeři, kteří tyto principy pochopí a budou je praktikovat, mají šanci stát se úspěšnými a kvalifikovanými manažery.

1.1.1 Management v podmínkách kritických změn

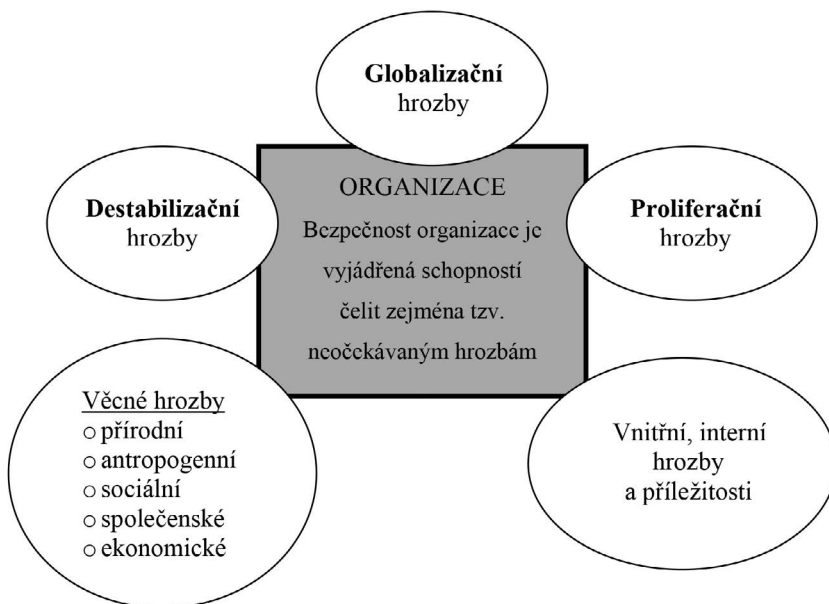
Současná doba je charakteristická turbulentním a velice dynamickým prostředím života společnosti. Ještě nikdy od doby průmyslové revoluce nebylo třeba, aby se manažeři v umění podnikatelského vedení museli velmi rychle naučit či odnaučit tolika různým věcem. Avšak jen málokdy se jim v tomto směru nabízelo tolik různorodých a protikladných rad. Důvodem tohoto „rozhnutí“ v manažerském myšlení je skutečnost, že se na světové scéně objevily nové hybné síly (globalizace, nové technologie), které si počátkem 90. let minulého století vynutily zavedení *nových manažerských praktik a přístupů* – „**managementu v podmínkách kritických změn**“ (Management in Conditions of Critical Changes).

Limitující podmínkou přechodu na nový styl managementu byla skutečnost, že vlivy externího prostředí začaly být natolik turbulentní, začaly mít natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu a zřetězení, že důsledky pro organizace začaly být kritické, řekněme krizové. Proto řada autorů začala hledat možnosti, jak využít změnu externího prostředí k posílení a zhodnocení svých pozic.

P. F. Drucker zdůrazňoval, že tyto nové podmínky budou vyžadovat nový styl řízení, nové tvůrčí přístupy, které budou schopny změnám ex-

terního prostředí porozumět, budou umět vzniklé problémy řešit, dokážou je v potřebné míře kompenzovat či dokonce využít ve svůj prospěch.

To není vše. Proces manažerské práce začal být narušován řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinovaly pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby již nepředstavují hrozby vojenské, ale různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních hrozeb. Bezpečnost států, ale i podnikajících subjektů je stále více vymezována jejich schopností čelit tzv. „asymetrickým bezpečnostním hrozbám“ (Antušák, 2009). Spektrum současných bezpečnostních hrozeb je znázorněno na obrázku 2.



Obr. 2 Spektrum současných bezpečnostních hrozeb (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Globalizační hrozby představují nejrozsáhlejší spektrum bezpečnostních rizik. Zahrnují např. organizovaný zločin, nezákonné obchody a toky financí, transfery osob, ohrožení kritické infrastruktury státu, narušení informačních a komunikačních systémů, rozsáhlé živelní pohromy, průmyslové, vojensko-technické a ekologické havárie, epidemie

a pandemie, základní životní, surovinové a přepravní kolapsy. Rizika mají nevojenský charakter s těžko definovatelnou aktuálností a možností aktivace během několika hodin až dnů, s obtížně předvídatelným rozsahem s možností přeměny v ohrožení dosud neznámého rozsahu a charakteru.

Destabilizační hrozby vyplývají z etnických, náboženských, kulturních a ekonomických rozporů mezi státními či nestátními subjekty. Přerůstají hranice států, obvykle přecházejí v lokální ozbrojené konflikty, v některých případech i bez použití pravidelných ozbrojených sil. Jsou zpravidla doprovázeny terorizmem, masovou a ilegální migrací. Mají jak vojenský, tak nevojenský charakter nebo mohou přerůst v přímé ohrožení s velmi různorodým a obtížně předvídatelným rozsahem a vojensko-technickým charakterem, včetně použití zbraní hromadného ničení (ZHN).

Proliferační hrozby se projevují snahou státních i nestátních subjektů z tzv. problémových zemí světa získat a zneužít zbraně hromadného ničení a prostředky jejich dopravy na cíl. Zahrnují i nezákonné šíření dalších moderních technologií dvojího použití i mimo sféru vojenského využití.

Za **asymetrické bezpečnostní hrozby** se považuje použití takových způsobů a prostředků ze strany protivníka (soupeře, konkurence), kterým nemůžeme stejným způsobem čelit.

Zmenšená hrozba globální jaderné války podpořila vzájemnou závislost ekonomik světa. Narůstající ekonomické vazby činí jednotlivé země více citlivými na *neočekávané krize*. Takové krize mohou pramenit z náhlé finanční či jiné ekonomické krize, svůj původ mohou mít v přírodních katastrofách, hladomoru, epidemiích, přelidnění nebo v nových formách organizovaného zločinu, především terorizmu, rozsáhlých migrací lidí, ale i v nedbalém či bezohledném chování jako např. znečišťování a drancování zdrojů. Rovněž by mohly vzniknout z úmyslného politického jednání vlastníků zdrojů nebo by se mohly odvozovat z úmyslného politického jednání. Není obtížné si představit hrozby vycházející z náboženského fanatismu, hrubého nacionalismu a jině.

Specifickým bezpečnostním problémem současné Evropy, Českou republiku (ČR) nevyjímaje, je problém *extremismu*, s nímž je nutno bojovat v celoevropském kontextu neboť hrozí, že se vymkne kontrole. Celosvětovou a celoevropskou hrozbu představují projevy rasismu, antisemitismu, fašismu, neonacismu, nebolševismu a jiných protiústavních ideologií.

Ideálním podhoubím pro nové a netradiční hrozby jsou následky chybných politických, ekonomických, legislativně-právních a jiných rozhodnutí manažerů.

Vůči těmto hrozbám vyvolávají moderní společnosti dojem bezbrannosti. Tímto svým postojem ale ohrožují samy sebe, potenciální protivníci se spoléhají na jejich tolerantnost či nerozhodnost a jednájí stále agresivněji. V důsledku takové eroze bezpečnosti by se moderní svět mohl změnit v bezprávní prostor a hledání bezpečnosti v nekonečný proces.

Snaha o dosažení bezpečnosti přitom není nic jiného než pokus kontrolovat (domestikovat) budoucnost. Problém je však v tom, že nikdo nemůže přijímat rozhodnutí pro budoucnost. Jak jistě všichni víme, rozhodovat znamená angažovat se pro nějaká konkrétní opatření. A konkrétní opatření v přítomnosti nemohou plně eliminovat budoucí hrozby, jsou však zároveň jediným nástrojem vytváření budoucnosti. Vzniká tak jistý začarovaný kruh, který vede k tomu, že mnozí boj o budoucnost vzdávají bez pochopení, že snaha o dosažení totální bezpečnosti je utopie, ale snaha o dosažení kontrolované, realistické a efektivní optimalizace kalkulovaných rizik je věc reálná.

Když dnes přemýšlíme o budoucnosti, ani trochu si nejsme jisti tím, kam máme vlastně namířeno a hlavně jak se tam dostaneme. Teorie chaosu nás učí, že přímá – lineární závislost prostě neexistuje. Je to jen umělý způsob pohledu na svět. Skutečný život není tvořen řadou vzájemně souvisejících a postupně se odehrávajících událostí, podobných korálkům navlečeným na náhrdelníku. Život je ve skutečnosti řadou náhod, v níž jedna událost může události následující změnit s naprosto nepředpověditelnými či dokonce katastrofálními důsledky. Je tedy zcela nepochybné, že budoucnost nikdy není pokračováním minulosti. Budoucnost je řada diskontinuálních jevů. Do budoucnosti nelze klopýtát pozpátku. Soupeření o budoucnost znamená zachovávání kontinuity neustálým vytvářením nových příležitostí. Změna je nevyhnutelná k vytváření kontinuity. *Jedinou naší jistotou je, že se věci budou měnit.*

Každá aliance států, každý stát, každá firma, každý jedinec tak dnes stojí před jednoduchou volbou – buď si vytvoří novou vizi své budoucnosti, nebo bude (okolnostmi) k jejímu vytvoření donucen. Ti, co zvolí první možnost, budou mít větší šanci, že v onom turbulentním světě přežijí a budou prosperovat. Objevujících se příležitostí a hrozících krizí si všimnou včas, takže ještě stihnou přijmout potřebná opatření. Naopak ti, kdo to budou odkládat v domnění, že budoucnost bude pokračováním minulosti, velice brzy zjistí, že je změny předbívají.

1.2 Podstata krizového managementu

Krizový management patří do skupiny „**prediktivního projektového managementu**.“²

Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, vycházejícího z potřeb „managementu v podmínkách kritických změn“ (Antušák, 2009, s. 25), kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje).

Jak tedy definovat krizový management?

Podobně jako u klasického managementu existuje množství definic krizového managementu. Záleží přitom na přístupu, profesním pohledu či přímo škole managementu. Tak např. se objevují definice, že krizový management je:

- soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu,
- nástroj v rukách manažerů, který jim v procesu rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému managementu,
- specifická forma managementu, kterou manažeři užívají v případech kdy na zvládnutí krizové situace (krize) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje).

Vzhledem k předchozímu tvrzení, že krizový management je specifická forma obecného managementu, forma prediktivního managementu, doporučuje se držet přístupu Drucker -Vodáček a definovat krizový management takto:

„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je **minimalizovat (zamezit) možnost vzniku**

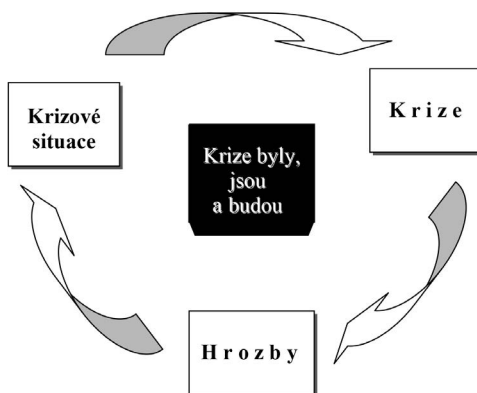
2 **Prediktivní projektový management** je zaměřen na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládnutí krizí. Projevuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a následnou vysokou produktivitou realizačních týmů. Tím, že problémy řešíme „proaktivně“, vytváříme konstruktivní prostředí, kde výjimečné jevy, krizové situace a krize nenarušují postup vpřed.

krize nebo (v případě že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, **obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu**“ (Antušák, 2009, s. 25–26).

V praxi se můžeme setkat s trojím významem pojmu „krizový management“:

- specifická aktivita (profese),
- skupina řídicích pracovníků (personifikace pojmu),
- vědní disciplína (teorie o chtění a nechtění jednat, teorie o hrozbách a příležitostech, teorie boje o přežití – zvládnou krizi nebo podlehnou krizi).

Když už máme definici a význam pojmu „krizový management“, je nasnadě otázka, **kde a kdy začíná a kde a kdy končí krizový management?** Odpověď je jednoduchá. Je to kontinuální nikdy nekončící proces – viz obrázek 3.

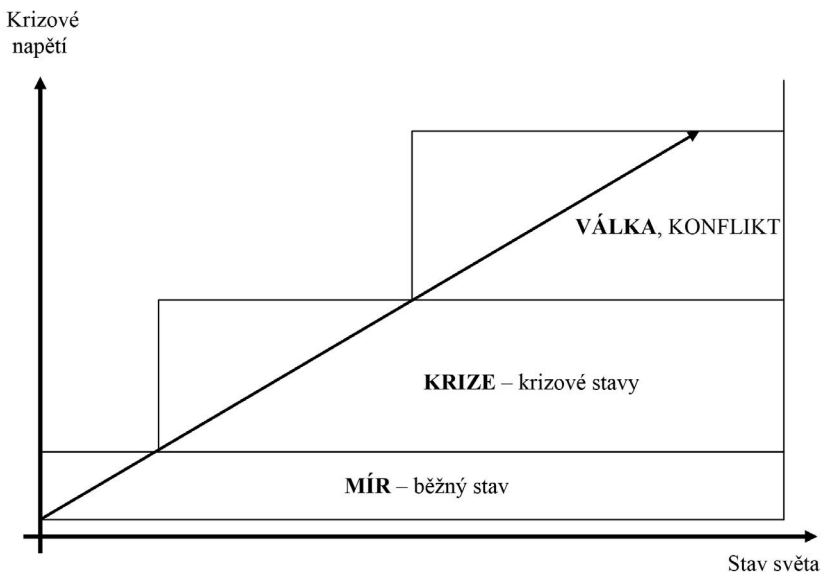


Obr. 3 Kontinuální proces krizového managementu (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Kontinuitu procesu krizového managementu potvrzuje i celá jeho historie a zkušenosti, které lidstvo získalo v procesu zvládnání nejrůznějších katastrof. Svět bez hrozeb neexistuje. Hrozby eskalují nezávisle na vůli člověka (zejména přírodní). Krizové situace a krize různého charakteru (přírodního, antropogenního, bezpečnostního či vojenského) vznikají

kaly, vznikají a budou vznikat ve všech stavech „krizového prostředí“ (mír, krize, válka).

Stavy krizového prostředí jsou zobrazeny na obrázku 4.



Obr. 4 Stavy krizového prostředí (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Stav míru (z hlediska krizového managementu) je stavem, kdy převládá relativní klid, reálné hrozby nepřekračují přípustnou hranici eskalace. Síly a prostředky krizového managementu zabezpečují úkoly prevence, korekce či protikrizové intervence. Probíhá proces vytváření zdrojů potřebných pro řešení krizových situací. Platí běžná legislativa a běžný systém státu (běžný stav).

Stav krize je období, kdy jednotlivé hrozby překročily hranici přípustné eskalace, zdraví, životy a majetek obyvatelstva jsou v ohrožení, běžně dostupné síly a prostředky, běžně dostupné zdroje nepostačují na zvládnání dané situace, běžné kompetence a legislativa nevytvářejí podmínky pro efektivní zvládnání krizových jevů. V plném rozsahu se uplatňuje krizová legislativa a aktivuje se systém hospodářských opatření pro krizové stavy. Systém řízení státu (regionů) přechází na krizovou platformu (aktivují se krizové štáby). Jsou vyhlášována a přijímána různá regulační a ochranná opatření. Síly a prostředky krizového ma-

nagementu jsou zapojeny do procesu zvládnání krize. Úsilí všech zainteresovaných krizových orgánů, sil a prostředků zaměřeno na jediný cíl – dostat krizi pod kontrolu.

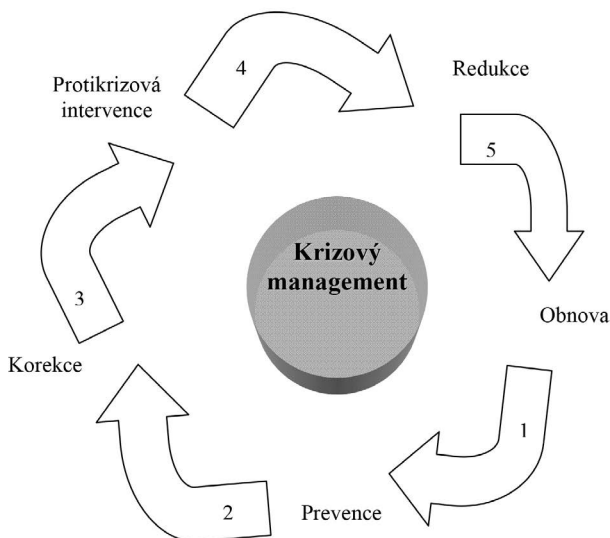
Stav války je období, kdy je život společnosti ochromen, demokratické vymoženosti jsou omezeny na minimum, veškeré úsilí ozbrojených sil a ekonomiky je zaměřeno na dosažení vítězství. Platí válečná legislativa, je aktivován válečný systém řízení společnosti.

1.2.1 Pět základních funkcí a dvě úrovně krizového managementu

Celý proces krizového managementu je založen na řadě vzájemně propojených činností, kterým říkáme *základní funkce krizového managementu*. Jsou jimi funkce:

- prevence,
- korekce,
- protikrizové (krizové) intervence,
- redukce,
- obnovy.

Na obrázku 5 jsou znázorněny základní funkce KM.

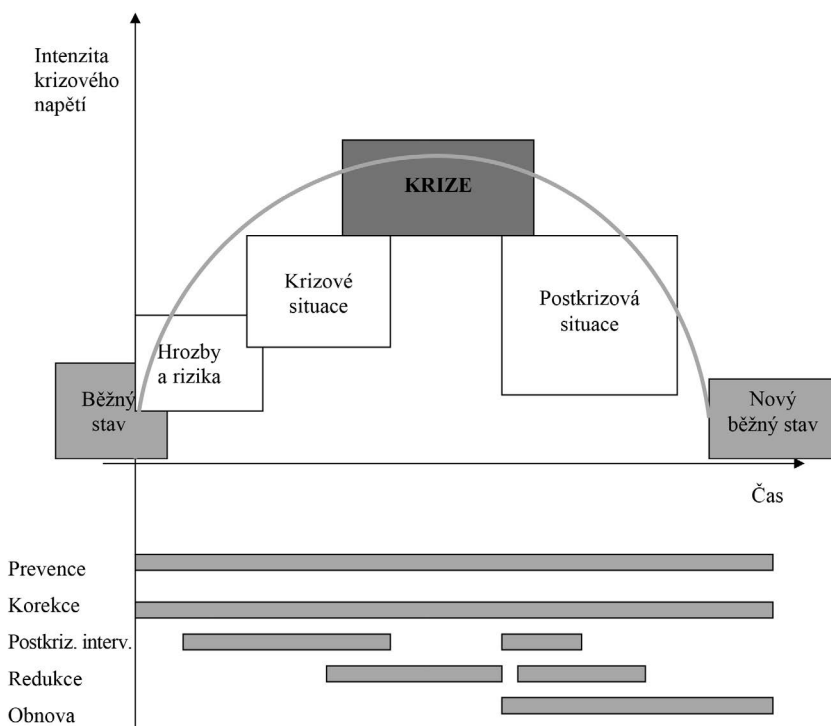


Obr. 5 Pět funkcí krizového managementu (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Prevence spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace (firmy, úřadu, obce, státu) na provádění činností, sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

Korekce spočívá v přijímání takových právních, ekonomických, hospodářských a jiných norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. Je prováděná v celém kontinuu krizového prostředí.

Protikrizová intervence zahrnuje proaktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů.

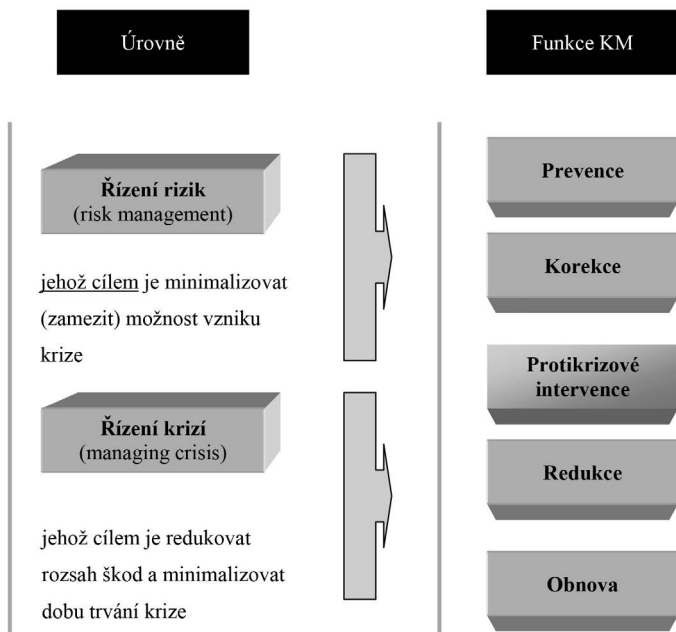


Obr. 6 Interakce základních funkcí krizového managementu s krizovým okolím (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)

Je součástí obou úrovní krizového managementu. Provádí se v době nárůstu eskalace hrozeb a v postkrizovém období dokud úroveň disharmonie systému neklesne pod mez sladění systému (přijatelnou úroveň rizika).

Redukce spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizace systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů k redukci škod a ztrát, způsobených krizovou situací a manipulaci doby trvání krize. Uplatňuje se v době krize a v postkrizovém období.

Obnova je charakteristická likvidací následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů přivedení systému do nového (vylepšeného) běžného stavu. Realizuje se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového (vylepšeného) běžného stavu.



Obr. 7 Dvě úrovně a pět funkcí krizového managementu (zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*)