

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ CHÁPANÉ JAKO LOGICKÁ SOUČÁST ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI

DANA PROCHÁZKOVÁ

CRISIS MANAGEMENT CONSTRUED AS LOGIC ELEMENT OF SAFETY MANAGEMENT

ABSTRAKT

Článek se zabývá postavením krizového řízení v komplexním systému řízení. Shrnuje cíle, základní principy, specifika rozhodování, specifické nástroje, zásady připravenosti na řešení kritických situací a systém řízení odezvy na kritické situace. Na základě zhromážděných poznatků a zkušeností používá předpoklad, že nejlepší typ krizového řízení je takový typ řízení, který má nejlepší krizový plán z pohledu zaměření na cíl a zajištění konkrétních opatření a činností. Shromážděné typy krizových plánů poté vzájemně posuzuje dle kritéria „lepší je varianta, která je konkrétní a zohledňuje místní specifika“. Pro nejlepší typ, tj. akceschopný krizový plán konkrétního území či objektu pak dle zásad projektového řízení TQM je sestaven návrh výuky krizového řízení.

Klíčová slova: komplexní systém řízení, odezva, krizové řízení, akceschopný krizový plán,

ABSTRACT

The article discusses the status of crisis management in a complex system management. It summarizes targets, basic principles, specifics deciding specific tools, principles preparedness to address the critical situation management system and response to critical situations. On the basis of the collected knowledge and experience using the assumptions that the best type crisis management is a type of procedure which has the best view of the emergency plan is focused on the target and ensuring concrete measures and activities. Assembly types of contingency plans after mutual assessed according to the criteria of "Better is a variant that is specific and takes into account local specifics." For the best type, ie. An actionable crisis plan specific area or object, then according to the principles of project management TQM is compiled education proposal crisis management.

Key words: comprehensive (complex) management system, response, crisis management, competent crisis plan.

ÚVOD

Lidé všude na světě si přejí bezpečný životní prostor s dostatečným potenciálem rozvoje, tj. cílem lidí je bezpečná komunita, bezpečné území, bezpečný stát atd. Bezpečnost je soubor opatření a činností, kterým se zajišťuje bezpečí a udržitelný rozvoj lidského systému [1]. Jelikož lidský systém je otevřený systém, který je dynamický, je zajištění bezpečí a udržitelného rozvoje daného území také proces dynamický. To znamená, že opatření a činnosti v různých kombinacích aplikujeme v území a čase tak, aby byly naplněny žádoucí cíle. Proces aplikace opatření a činností je mechanismem řízení, který nazýváme systémem řízení bezpečnosti. Jeho koncept vychází z přijaté bezpečnostní politiky. Jejím nástroji jsou:

- koncepce, které vytyčují cíle bezpečnostní politiky,
- strategie, které určují základní způsoby, kterými bude cílů dosaženo,
- plány, které podrobně popisují a zahrnují činnosti v určitém časovém harmonogramu,
- nástroje a instituce, tj. zdroje, síly a prostředky, kterými se dosahuje splnění cílů bezpečnostní politiky.

Práce nejprve shrnuje poznatky o řízení lidského systému a poté se soustřeďuje na oblast krizového řízení, které nejprve charakterizuje a pak na základě znalostí a zkušeností uvádí návrh modelu jeho výuky.

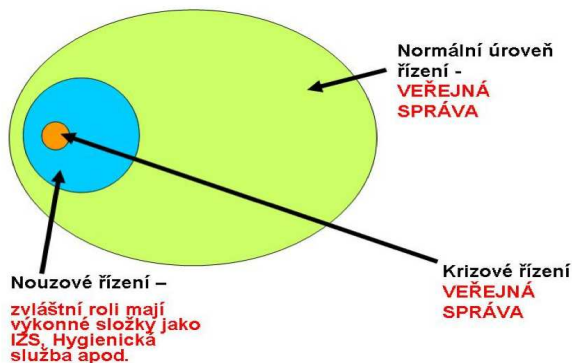
ŘÍZENÍ ZACÍLENÉ NA BEZPEČÍ A ROZVOJ LIDÍ

Ve výše uvedených souvislostech si je třeba uvědomit, že v právním státě každá organizační jednotka musí kromě cílů, ke kterým byla zřízena, respektovat cíle státu, morální a etická pravidla lidské společnosti v místě, ve kterém působí. To znamená, že vlastním chráněným zájmům organizační jednotky jsou předřazeny chráněné zájmy státu reprezentující veřejný zájem. Správné řízení věcí ve prospěch veřejného zájmu i vlastních zájmů organizační jednotky má na základě současného poznání formu projektového a procesního řízení organizace, které je upravené provázaným souborem opatření a činností a ve kterém hlavní roli hraje vyjednávání s riziky [1, 2]. Správné řízení věcí má tři úrovně, a to:

- cílené řízení bezpečnosti, ve kterém jde o bezpečí a udržitelný rozvoj organizační jednotky chápané jako systém, tj. jde o zajištění bezpečí a udržitelného rozvoje chráněných zájmů sledované organizační jednotky. Hlavní zacílení řízení je lidské činnosti a lidmi aplikovaná opatření provádět tak, aby změny ve sledované organizační jednotce vyvolané výskytem škodlivých jevů (označených dále slovem pohromy) se zdrojem uvnitř i vně organizační jednotky nevedly k nepřijatelnému narušení až zániku organizační jednotky, tj. aby lidmi aplikované činnosti a opatření vedly k zabránění výskytu možných pohrom anebo alespoň ke zmírnění jejich škodlivých dopadů na organizační jednotku,

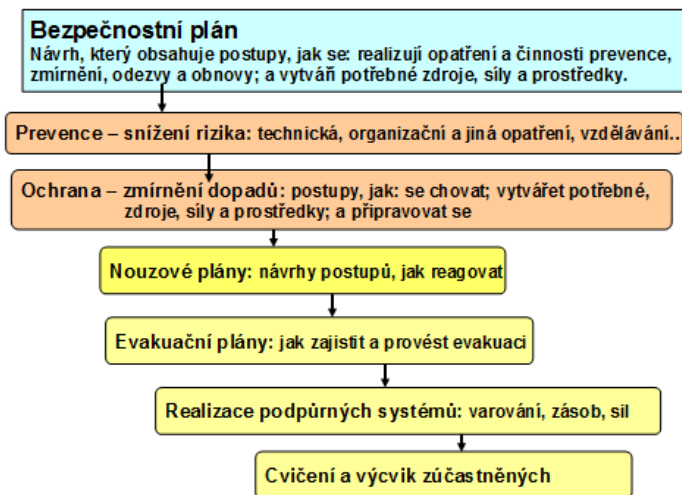
- nouzové řízení, které se používá v případech, ve kterých se vyskytly závažné problémy a je třeba provést činnosti a opatření, aby ztráty, škody a újmy na chráněných zájmech organizační jednotky byly přijatelné s tím, že se používají standardní zdroje, síly a prostředky organizační jednotky,
- krizové řízení, které se používá v případech, ve kterých se v organizační jednotce vyskytly kritické problémy a je třeba provést činnosti a opatření, aby ztráty, škody a újmy na chráněných zájmech organizační jednotky uvnitř i vně byly přijatelné s tím, že se používají standardní i nadstandardní zdroje, síly a prostředky organizační jednotky i spolupráce s veřejnou správou a dalšími organizačními jednotkami, které jsou v místě nebo jsou profesně příbuzné [3]. Hlavní pozornost je věnována životům a zdraví lidí a životnímu prostředí a zajištění přežití organizační jednotky.

Systém řízení bezpečnosti zahrnuje řízení za normálních podmínek, nouzové řízení a krizové řízení, obrázek 1.



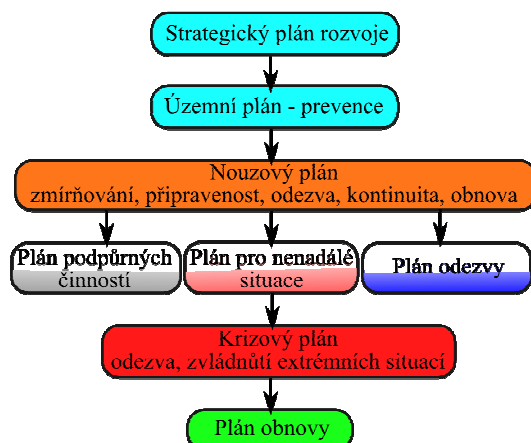
Obr. 1 Základní úrovně správného řízení entit.

Cílem prvního stupně řízení je zajistit bezpečí a rozvoj lidského systému, a to z pohledu veřejných chráněných aktiv (zájmů) [1] a jejich rozvoje, a za všech okolností, tj. jeho podklad tvoří strategický plán, tj. bezpečnostní plán [1, 2], obrázek 2. Do bezpečnostního plánu patří: územní plán; rozvojové koncepce / koncepce rozvoje celků, sektorů, objektů či jiných entit; systémy rozhodování o věcech veřejných, organizace rozhodování, prevence pohrom a vzdělávání; struktura legislativy zacílená na ochranu věcí veřejných; struktura záloh a zásob materiálních, lidských a finančních; a nástroje zajišťující rozpoznání problémů a včasnou realizaci opatření na jejich odvrácení.



Obr. 2 Obsah bezpečnostního plánu.

Cílem druhého stupně řízení je zvládnout odezvu na nouzové situace běžného rozsahu, tj. jeho nástroje jsou nouzové plány (v České republice rozříděné podle resortů), jejich podpůrné plány, plány kontinuity v důležitých sektorech a objektech, a plány pro nenadálé situace. Cílem posledního stupně je zvládnout odezvu na nouzové situace, a to buď obzvlášť kruté pro lidi, anebo velkého rozsahu, tj. jeho nástrojem je krizový plán. Vztahy mezi plány jsou na obrázku 3.



Obr. 3 Provázání základních plánů.

Z pohledu bezpečnosti je tudíž nutné:

- permanentně monitorovat situaci v lidském systému z hlediska výskytu pohrom, nouzových a krizových situací jimi vyvolaných; je třeba používat princip All Hazard Approach [4],
- soustavně aplikovat nové poznatky a poučení ze zkušenosti s cílem provádět kvalifikovaná rozhodování, tj. co nejvíce se vyhnout organizačním haváriím,
- vytvořit nástroje na řízení nouzových situací (příslušné vzdělání občanů, vycvičené a připravené výkonné zásahové složky, právní předpisy, scénáře pohrom, scénáře odezvy na pohromy, scénáře řízení) a kritických situací (navíc k nástrojům pro nouzové situace – specifické právní předpisy na uvolnění rezerv státu, zvýšení podpory zasahujících výkonných složek a omezení práv a svobod občanů, speciální rezervy všeho druhu, scénáře krizových situací, scénáře odezvy na krizové situace a scénáře řízení pro zvládnutí krizových situací za přijatelných nákladů a ztrát a pro stabilizaci situace a nastartování dalšího rozvoje),
- vytvořit nástroje na odvrácení vleklých krizí, na předcházení nouzovým a zvláště kritickým situacím,
- vytvořit nástroje na zajištění obnovy a na zajištění nastartování dalšího rozvoje, tj. mít kvalifikované krizové řízení v pojetí širším než jen odezva na kritické situace.

Systém zahrnující možná opatření, možné činnosti a mechanismy (způsoby) jejich aplikace označujeme jako systém řízení bezpečnosti (SMS – Safety Management System). V tomto pojetí na základě současného poznání nástroj **řízení bezpečnosti je systémový, pro-aktivní a strategický nástroj**, kterým se dosahuje cílů ve sledované oblasti [1]. Systémový musí být proto, že systém, ve kterém je aplikován, je systém. Pro-aktivní musí být proto, že je založen na vyjednávání s riziky ve prospěch stanovených cílů s tím, že dle současných znalostí a zkušeností je prevence škodlivých jevů daleko účinnější než aplikace ochranných opatření, když ke škodlivému jevu dojde [1].

Krizové řízení je důležitou součástí řízení bezpečnosti, protože se soustřeďuje na kritické situace, jejichž nevládnutí znamená vážné narušení životních podmínek až rozpad nebo dokonce zánik lidského systému v postiženém místě.

Na základě výše uvedených skutečností řízení bezpečnosti je mechanismus, kterým se aplikují opatření a činnosti pro podporu bezpečí a udržitelného rozvoje lidského systému v území a čase. Mechanismů pochopitelně může být více a jejich nároky na zdroje, síly a prostředky i účinnost nemusí být stejné. Snahou je vybrat optimální mechanismus, kterým dosáhneme cíle s přiměřenými zdroji, silami a prostředky v oblasti technické, finanční, personální, organizační i znalostní. V současné době dle právních předpisů za správu a rozvoj území odpovídá veřejná správa, která má právní nástroje pro zapojení privátního sektoru a ostatních zúčastněných [1, 3].

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Lapidárně řečeno, krizové řízení je forma řízení, která se používá tehdy, když jde o holou existenci objektu. Proto má jasně definovaný cíl, kterým je přežití lidí a vytvoření podmínek, které umožní obnovu a nastartování rozvoje. To znamená, že na úrovni státu se krizové řízení zaměřuje na zajištění základních funkcí státu, což určuje jeho priority i používané nástroje.

Základním cílem krizového řízení je zajistit, aby:

- každá nouzová situace byla optimálně zvládnuta, a aby došlo k rychlé obnově (někdy se používá – k rychlé stabilizaci a k postupné obnově organizační jednotky),
- žádná nouzová situace nepřerostla v kritickou situaci,
- žádná kritická situace netrvala dlouho (nebyla vleklá) a aby se co nejdříve nastartovala obnova.

Z analýzy prací [3, 5-10] vyplývá, že cíle krizového řízení na úrovni státu jsou:

- garance důležitých veřejných služeb (tj. koordinace a řízení správy státu, či zajištění kritické infrastruktury) a nepřerušení funkcí infrastruktury při kritických situacích,
- ochrana lidské populace, sociálně ekonomického života, národního dědictví a kulturních památek,
- koordinace správy společnosti tak, **aby při kritické situaci byly přijatelné ztráty na životech a majetku** pomocí programů na zmírnění, připravenost, výcvik, zásah a na odezvu pro případ výskytu každé relevantní pohromy,
- zajištění zdrojů pro přežití lidí a nezbytných dodávek pro bezpečnostní výkonné složky,
- splnění mezinárodních závazků,
- zajištění provádění výcviku v oblasti prevence vzniku kritických situací, připravenosti a zásahu pro případ vzniku kritické situace,
- zajištění efektivní odezvy na kritické situace a minimalizace jejich dopadů na populaci, infrastrukturu a životní prostředí,
- podpora veřejnosti při odezvě na kritické situace,
- garance obnovy po každé kritické situaci,
- řízení kritických situací tak, aby se předešlo konfliktům,
- zajištění připravenosti pro různé stupně kritických situací vyvolaných vnějšími příčinami.

Krizové řízení jako takové se neprovádí jen v rámci státu, ale v rámci každé sofistikované organizační jednotky, kterou je kraj, obec, organizace, komunita či samotný lidský jedinec. Úkoly pro každou organizační jednotku vznikají rozpracováním výše uvedených cílů na podmínky organizační jednotky, protože **v řízení bezpečnosti, ke kterému patří krizové řízení, mají úkoly všichni zúčastnění** [1, 3, 5-10].

Krizové řízení se používá v souvislosti s kritickými situacemi, které vznikají ve výrobní i nevýrobní sféře a které způsobují konfliktní situace, navozují napětí a obavy. Kritické situace vznikají buď náhle, nebo pozvolně. *Kritickou situací, která nastává pozvolně lze odvrátit.* Proto vyspělé společnosti zavádějí pro jejich identifikaci monitoring vybraných příznaků a na jeho základě určují hodnoty specifických indikátorů, jejichž limitní hodnoty signalizují blížící se kritické situace.

Základní principy krizového řízení dle materiálů EU [5] jsou:

- podporovat a stimulovat úsilí na národní, regionální a místní úrovni s ohledem na prevenci katastrof (tj. kritických situací s velkým množstvím obětí a postižených lidí), připravenost osob odpovědných za civilní ochranu a na rychlou odezvu v případě katastrofy,
- přispívat k informovanosti veřejnosti za účelem zvyšování úrovně vlastní ochrany občanů Evropy,
- zřídit systém sloužící k účinné a rychlé spolupráci mezi národními správami pro civilní ochranu v případě, že je potřeba vzájemná pomoc,
- zvýšit součinnost akcí podniknutých na mezinárodní úrovni v oblasti civilní ochrany,
- do plnění úkolů krizového řízení zapojit všechny organizační jednotky i obyvatele.

V rámci NATO se v krizovém řízení používá strategický koncept aliance, dle kterého se provádí prevence konfliktu pomocí řízené odezvy a připravenosti na zásah pro všechny úrovně krizí. Jako krize jsou chápány národní nebo mezinárodní situace, při kterých jsou ohroženy prioritní hodnoty, zájmy nebo cíle a které se dělí na ekonomické, politické, vojenské, v životním prostředí, sociální aj. ; většinou se jedná o smíšený typ krize [6].

Do krizového řízení náleží dle odborné literatury, jejíž seznam je v pracích [3, 7], především činnosti:

- monitoring situace ve sledovaném systému (tj. situace v organizační jednotce z pohledu komplexní bezpečnosti),
- podpora pro detekci kritické situace (metodologie hodnocení dat z monitoringu),
- zajištění připravenosti na zvládnutí kritické situace, tj. alternativní scénáře založené na národních zvyklostech a na sestavení prováděcích plánů (kvalifikované plány jsou bojem proti sporům, konfrontacím a konfliktům),
- zvládnutí kritické situace a nastartování obnovy, tj. realizace způsobů stabilizace situace, které jsou založené na národních zvyklostech (v každé fázi či uzlovém bodě je třeba provádět hodnocení rizik a hodnocení jejich možných dopadů, aby se zajistila prevence ztrát při odezvě a obnově [10]),
- provedení obnovy a nastartování dalších účinných preventivních opatření na zodolnění organizační jednotky.

Velmi důležitá je koordinace činností všech organizačních jednotek, což je hlavním úkolem veřejné správy [10]. Na základě prací [3, 5-7] a zkušeností z praxe pro krizové řízení platí následující zásady:

- řídicí i ostatní pracovníci veřejné správy i každé jiné organizační jednotky si musí být vědomi, že kritické situace mohou zasáhnout část oblastí, která spadá do jejich odpovědnosti, a proto musí být vyškoleni, jak se mají chovat a co mají dělat,
- pro očekávané kritické situace (způsobené přírodními pohromami, selháním technologií, selháním infrastruktury, válkou) je třeba zpracovat plán na zvládnutí vzniklých kritických situací v každé organizační jednotce,
- vznik kritických situací nelze vyloučit, a proto každé řízení s nimi musí počítat. Z tohoto důvodu jako u každého jiného těžkého úkolu řízení, se opatření odezvy přinejmenším plánují v tom smyslu, že se jisté postupy řízení předem připravují. Tyto postupy se pak realizují, když se kritická situace objeví. **Krizové řízení je integrální část odpovědnosti každého řídicího pracovníka. Každé ministerstvo, odvětví či jiná část organizační struktury má vlastní roli v krizovém řízení,**

- řídicí pracovníci organizační jednotky v případě kritické situace v okolí si musí uvědomit, že nejde o to, zda libovolná organizační jednotka bude zatažena kritickou situací, ale o to jak brzo a jak silně,
- řídicí pracovníci organizační jednotky musí vědět, že každá kritická situace eskaluje, když i po krátkou dobu dojde ke zmatku nebo ke ztrátě řízení organizační jednotky,
- při zvládání kritických situací se odezva zaměřuje jen na priority a musí počítat s tím, že:
 - * nemá dostatek informací, které jsou nejvíce potřebné,
 - * jsou možné jevy, jejichž řešení přesahuje odpovědnost organizačních jednotek,
 - * dochází ke ztrátě kontroly, ohrožení důležitých zájmů, intenzivnímu sledování z vnějšku, panice, narušení pravidelných rozhodovacích procesů, posunu zájmu řídicích pracovníků ke krátkodobému plánování, rozhodování a činnostem,
- účinnost krizového řízení závisí ve velkém měřítku na efektivní komunikaci, jak uvnitř organizační jednotky, tak s vnějšími zájmovými skupinami. Počáteční přístup často určuje, zda kritická situace trvá týdny nebo roky,
- během kritické situace je třeba provést *úkoly pro zachování klidu, jako jsou* shromažďování faktů, vyhnutí se konfliktům, zajištění hodnocení od správných odborníků na zvládnutí, zvážení právních následků, ochrana profesního image, ochrana důležitých zájmů apod.,
- všeobecná doporučení pro komunikaci s veřejností zacílit na získání podpory veřejnosti a vyhnutí se zmatkům, zajištění provedení potřebných činností, poskytnutí správných instrukcí ve správném čase postiženým osobám o tom, co mají dělat,
- kritická situace může být skutečně řízena jen tehdy, když organizační jednotka je připravena na nejhorší,
- krizové řízení je jeden prvek celkového řízení, který zahrnuje řízení před krizí (pre-crisis management), tj. řízení během normálního stavu, řízení během krize (management during crisis) a řízení po krizi (return-to-normal management).

DATA A NÁSTROJE POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU VÝUKY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Datové soubory pro návrh výuky krizového řízení tvořily: výše uvedené požadavky EU a NATO na krizové řízení; nouzové plány USA [5-7]; krizové plány krajů v České republice; akceschopné krizové plány sestavené v rámci výuky na vysokých školách (ČVUT v Praze Fakulta dopravní, Vysoká škola evropských a regionálních studií v Příbrami) [11]; a plány kontinuity kritických objektů [1, 11].

Při výběru nejlepšího typu krizového řízení byl použit předpoklad, že nejlepší typ řízení je takový typ, který má nejlepší krizový plán z pohledu zaměření na cíl a zajištění konkrétních opatření a činností. Proto všechny datové soubory byly posouzeny dle kritéria „lepší je varianta, která je konkrétní a zohledňuje místní specifika“. Pro nejlepší typ byl pak dle zásad projektového řízení TQM (Total Quality Management) [12] sestaven návrh výuky krizového řízení.

VÝSLEDKY ZPRACOVÁNÍ DATOVÝCH SOUBORŮ

Analýzou datových souborů bylo zjištěno, že cíl krizových a jim podobných plánů je stejný. EU a NATO mají jen ideové představy; konkrétní plány nebyly v jejich souborech dokumentů, dostupných odborné veřejnosti nalezeny. Při analýze dokumentace plánů odezvy na extrémní pohromy v jednotlivých členských státech EU [13] bylo zjištěno, že řada členských států EU nemá krizové plány, ale jen nouzové plány pro zvládnutí pohromy velkého rozsahu; totéž platí i pro USA [14 - 16]. Předmětné plány se liší provedením: popisný charakter (krizové plány krajů a obcí s rozšířenou působností v České republice); jasný obsah rozdělený na uspořádanou oblast faktů a na oblast akceschopné úsporné dokumentace pro kritické entity (nouzové plány USA); silně zacílené akceschopné místně specifické plány [17], které byly odzkoušené pro obce s rozšířenou působností.

Na základě výše uvedených výsledků je třeba vyjít z faktu, že obce s rozšířenou působností vytváří základnu reakce na krizové situace, a proto je nutné vytvářet pro ně akceschopné krizové plány. Postup pro sestavení krizového plánu obce s rozšířenou působností je následující:

1. Obec s rozšířenou působností se rozdělí na podobné celky dle typu osídlení a charakteru území (průmyslové, zemědělské, urbánní, ...): U1, U2,Un.
2. Pohromy, které mohou postihnout obec s rozšířenou působností, se rozdělí na relevantní, specifické a kritické, přičemž se respektuje přístup All Hazard Approach [4].
3. Pro každý územní celek a každou kritickou pohromu se zpracuje akceschopný krizový plán ve formě [17].

Použitelnost a účinnost plánu v České republice byla ověřena na příkladech povodní v 53 obcích s rozšířenou působností v roce 2013 [11]. Pro jiné entity se postupuje analogicky.

Cílem všech teoretických analýz i hodnocení cvičení na zvládnutí kritických situací je odhalit kritická místa, která mohou průběh kritické situace dále zkomplikovat a přijmout příslušná opatření, aby se snížila tato zranitelnost. *Na základě teoretických analýz se stále více v krizovém řízení prosazuje pojetí řízení, které se používá při konstrukci hybridních systémů* (kombinace aktivních a pasivních elementů v jednom systému). Strategické scénáře jsou používány k identifikaci a vyhnutí se krizím a scénáře odezvy podobné těm, které se používají při hazardních hrách, jsou používány pro scénáře zásahů [3,18].

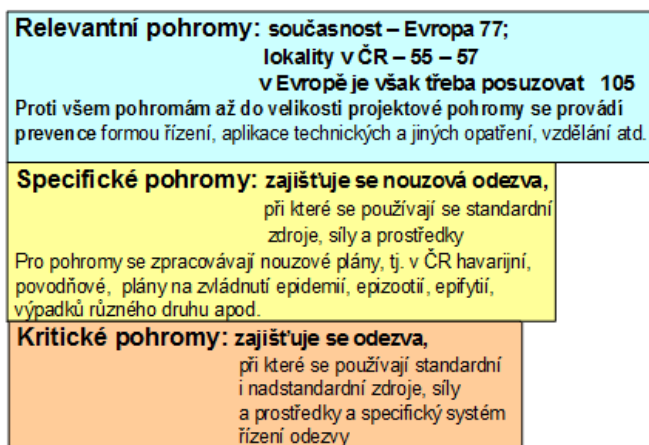
NÁVRH VÝUKY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Jestliže se opřeme o: výsledek předchozí kapitoly; vlastní zkušenosti z výuky krizového řízení v posledním desetiletí: ČVUT v Praze Fakulta dopravní; VŠB Fakulta bezpečnostního inženýrství; Policejní akademii ČR; Vysoké školy evropských a regionálních studií; Univerzitě Jana Amose Komenského; Vysoké školy pro rozvoj regionů; a kurzů pro veřejnou správu; a poznatky a vlastní zkušenosti z výzkumu a ze zvládání krizových situací (velká zemětřesení 1977, 1979, 1988, 1990 a 1999), tak je třeba naučit při výuce krizového řízení následující:

1. Obecné poznatky, tj.: zařazení krizového řízení v celém systému entity; cíle a principy krizového řízení; požadavky na personální, finanční, materiální a právní zabezpečení.
2. Schopnost zpracovat základní podklady, tj.: stanovení aktiv entity; určení pohrom, které mohou entitu postihnout; rozdělení pohrom na relevantní, specifické a kritické (obrázek 4); vytvoření scénářů dopadů pohrom na aktiva entity při normálních, kritických a extrémních podmínkách; rozdělit odpovědnosti za nouzové činnosti při reakci.
3. Provedení kvalifikované odezvy, tj.: umění improvizovat a správně rozhodovat za podmínek normálních i kritických, kdy je nedostatek informací, zdrojů, sil a prostředků.
4. Aplikace na legislativní podmínky v České republice.

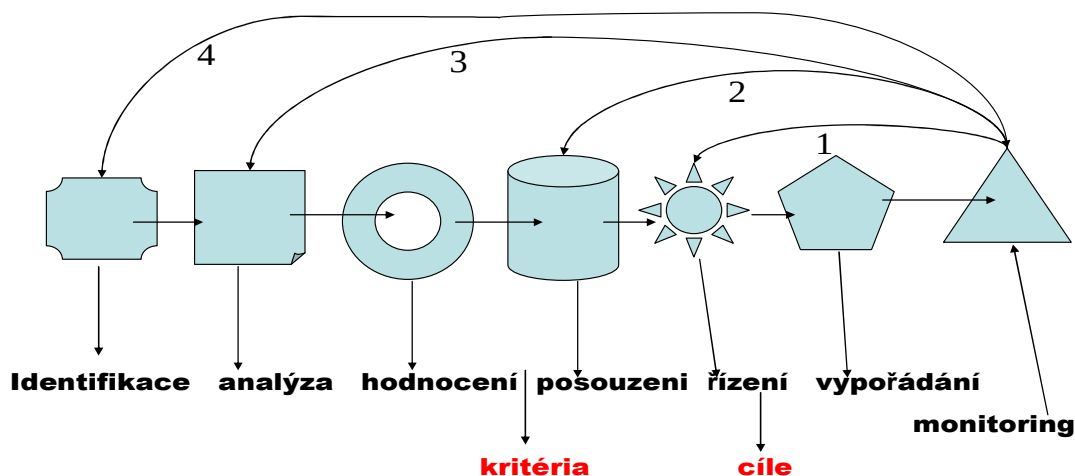
V rámci výuky je třeba, aby student na vysoké škole získal:

1. Soubor znalostí o:
 - pohromách (škodlivých jevů) a jejich dopadech na chráněná aktiva entity,
 - konceptech práce s riziky a o správné práci s riziky (obrázek 5),
 - postupu zpracování řízení entity zacílené na bezpečí a rozvoj (obrázek 6),
 - dokumentech krizového řízení (plány obecné, akceschopné plány),
 - materiálních, technických, finančních a dalších zdrojích, a o způsobech jejich použití (tj. v ČR znalost HOPKS).

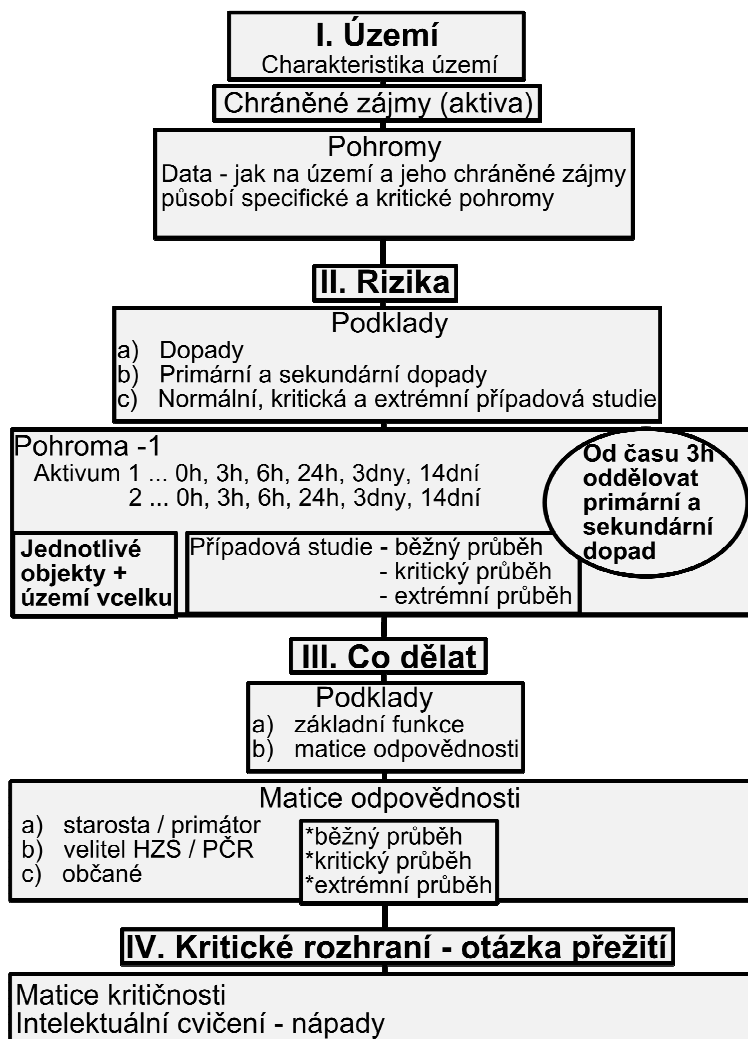


Obr. 4 Základní rozdělení pohrom respektující princip All Hazard Approach a požadavky projektového řízení typu TQM.

2. Schopnost provádět činnosti odezvy jako:
 - vyhlášení krizového stavu,
 - způsob svolání krizového štábu,
 - zajištění kontinuálního monitoringu vzniklé situace,
 - způsob aktivizace veřejné správy a řídicích týmů důležitých podniků, služeb a organizací,
 - způsob svolání potřebných odborníků,
 - způsob varování obyvatelstva, zaměstnanců podniků apod.,
 - způsob provádění evakuace,
 - způsob aktivizace subjektů kritické infrastruktury,
 - způsob aktivizace dalších subjektů,
 - způsob aktivizace dalších podpůrných činností,
 - zpracování situačních zpráv,
 - zajištění koordinace s okolím a vyššími orgány,
 - zajištění kvalifikované komunikace se všemi zúčastněnými.



Obr. 5 Procesní model práce s riziky; šipky 1 – 4 označují zpětné vazby, které je třeba aplikovat, když výsledek monitoringu neodpovídá cíli.



Obr. 6 Řízení území zacílené na přežití lidí.

ZÁVĚR

Krizové řízení má zajistit rychlou a správnou odezvu v případě krutých dopadů pohrom. Jeho základem je cílené a správné rozhodování, které je ovlivněno faktem, že chybí informace, jde o stav značné naléhavosti a tlak na hospodárné využití zdrojů, sil a prostředků, což vyžaduje provádět činnosti bez časové prodlevy. Proto je třeba zajistit především akceschopnost, což lze jen tehdy, když bude odborná základna a zúčastnění budou znát a budou provádět své úkoly koordinovaně s ostatními.

Při řízení odezvy na kritickou situaci si každý řídící pracovník musí uvědomit, že *existuje velký rozdíl mezi prosazováním politiky a krizovým řízením*. Prosazování politiky je založeno na tom, že je třeba v každé situaci vědět, jaká je nejlepší politika v dané situaci. Proto se skládá ze tří fází: studium a výzkum; politikaření (vysvětlování a prosazování cílů); realizace cílů, tj. čas nepředstavuje rozhodující faktor.

Krizové řízení se liší od prosazování politiky tím, že se musí počítat s tím, že během krize není čas a že **ke zvládnutí krize se musí realizovat i opatření nepopulární**. Rozhodování se provádí na základě neúplných informací a pod tlakem okolností, což znásobuje neurčitosti, které existují při stanovení scénáře krize. To znamená, že výběr optimálního scénáře odezvy není jednoduchý. Navíc dalším nepřítelem je vznik paniky a chaosu. Proto je nutno mít v záloze scénář založený na dlouhodobém hodnocení situací, který se v první fázi aplikuje a podle konkrétní situace se zpřesňuje [5-10].

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZU

- [1] PROCHÁZKOVÁ, D., 2011: Strategické řízení bezpečnosti území a organizace. ISBN: 978-80-01-04844-3. Praha: ČVUT, 483p.
- [2] PROCHÁZKOVÁ, D., 2011: Analýza a řízení rizik. ISBN: 978-80-01-04841-2, Praha: ČVUT, 405p.
- [3] PROCHÁZKOVÁ, D., 2013: Krizové řízení pro technické obory. ISBN 978-80-01-05292- 1. Praha: ČVUT, 303p.
- [4] FEMA, 1996: Guide for All-Hazard Emergency Operations Planning. State and Local Guide (SLG) 101.Washinton: FEMA.
- [5] EU, 1999: Vade-mecum of Civil Protection in the European Union. Brussels: EU, 133p.
- [6] NATO, 2001: CEP Handbook 2001. Civil Emergency Planning in the NATO/EAPC Countries. ISBN 91-7097-086-6. Svenska Tryckcentralen AB, Avesta.
- [7] PROCHÁZKOVÁ, D., ŘÍHA, J., 2004: Krizové řízení. ISBN 80-86640-30-2. Praha: MV-GR HZS ČR, 225p.
- [8] BRENNAN, D., PROCHÁZKOVÁ, D., 2003: Training of Czech Officials, Fire-fighters and Technical Support Agencies – PODKLADY. Praha: MV ČR, 212p.
- [9] Government, 2000: Disaster Control and Crisis Management in the Netherlands. Hague, 56p.
- [10] GUSTIN, J. F., 2002: Disaster & Recovery Planning: a Guide for Facility Managers. ISBN 0-88173-323-7(FP). Lilburn: The Fairmont Press, Inc., 304p.
- [11] ČVUT: Archiv příkladů z oblasti rizikového inženýrství. Ústav bezpečnostních technologií a inženýrství, Fakulta dopravní.
- [12] PROCHÁZKA, T., 2008: Spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Diplomová práce. VŠFS, Praha, 107p.
- [13] EU, 2011: FOCUS project study – FOCUS website <http://www.focusproject.eu/documents>
- [14] USA, 1999: Federal Response Plan. 9230.1-PL. FEMA.
- [15] USA, 1995: Tennessee Emergency Management Plan. State of Tennessee .
- [16] USA, 2000: Emergency Management Plan. State of Texas.
- [17] PROCHÁZKA, J., PROCHÁZKOVÁ, D., 2014: Akceschopný krizový plán pro obce s rozšířenou působností. In: Požární ochrana 2014. ISBN:978-80-7385-148-4. Ostrava: SPBI, Ostrava 272-276.
- [18] PEMA. Hazard Mitigation Planning - An On-Line Introduction. Part III: Hazard Vulnerability Analysis (HVA). Pennsylvania Emergency Management Agency, 29.05.2002. http://sites.state.pa.us/PA_Exec/PEMA/programs/mitiga tion.

ADRESA AUTORA:

Dana PROCHÁZKOVÁ, doc., RNDr., PhD., DrSc., České vysoké učení technické v Praze, fakulta dopravní, Konviktská 20, 110 00 Praha 1, prochazkova@fd.cvut.cz

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.