

K pojetí a terminologii krizového managementu

Od počátku své existence muselo lidstvo zápasit s živelním působením přírodních sil a bojovat o záchranu životů, hmotných a kulturních hodnot, tzn. řešit krizové situace. Vědeckotechnický pokrok a společenský vývoj pak kromě svých příznivých stránek tato nebezpečí ještě znásobil, ať již v souvislosti s hrozbou nejrůznějších forem technologických havárií nebo při násilném řešení společenských vztahů. V konfrontaci s těmito skutečnostmi bylo a je nutné objasňovat zákonitosti a zdroje nežádoucího působení přírodních, technických a společenských jevů na společnost a přijímat opatření nezbytná pro jejich eliminaci, resp. redukci.

V oblasti řešení krizových situací se velmi frekventovaně pracuje s termínem **krizový management**, který je obecně chápán jako „management určený pro řešení krizí“. Tento termín se stal natolik módním, že si při jeho používání v plném rozsahu mnohdy neuvědomujeme jeho skutečný obsah. V důsledku toho je pojetí krizového managementu v odborné praxi často deformováno a neodborně zužováno jen na určitý omezený okruh problémů - např. je chápán:

- na úrovni podnikatelských subjektů jako prostředek pro řešení neobvyklých situací narušujících podnikatelské záměry, jako jsou např. problémy s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémy ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytů, finanční nebo personální problémy, technologické havárie, živelní pohromy apod.,
- na úrovni nejnižších prvků státní správy (např. okresních a městských úřadů) jako příprava složek policie, hasičů a záchranných služeb, popř. složek CO na řešení havárií a krizových stavů v jejich obvodu působnosti,
- na úrovni hospodářských subjektů a věcně příslušných rezortů státní správy jako prostředek pro přípravu civilního sektoru na plnění hospodářských úkolů za válečného stavu s možností využít připravená opatření i v míru pro likvidaci následků velkých technologických havárií a živelních pohrom,
- v rezortu obrany jako prostředek pro řízení ozbrojených sil v krizových situacích nebo jako prvek válečné struktury velitelských stupňů AČR,
- jako prostředek pro řešení mezinárodních krizí nadnárodními organizacemi cestou preventivní diplomacie a operací na nastolení, udržení nebo vynucení míru apod.

Tyto skutečnosti představují určité zjednodušení celé problematiky, které vyplývá ze snahy o její přizpůsobení podmínkám a zvláštnostem organizace nebo oblasti, ve které je řešena, nebo konkrétním druhům krizových situací. To spolu s *nevyjasněnou terminologií* ztěžuje vzájemnou komunikaci mezi subjekty, které se problematikou krizového managementu v ČR zabývají, a znesnadňuje vytváření jednotné, všeobecně akceptovatelné celostátní koncepce tvorby systému krizového managementu v jednotlivých oblastech státní správy a samosprávy. Vzniklá situace je kompetentními orgány vnímána a k jejímu

řešení je vytvořena mezirezortní komise. Příslibem do budoucna je rovněž vytvoření oddělení krizového managementu v nové struktuře Sekce obranné politiky MO.

Ve svém příspěvku chci shrnout problematiku pojetí základních termínů z oblasti krizového managementu a hlouběji se zamyslet nad možným pojetím krizového managementu jako takového. Poznatky pro svůj článek jsem čerpal z dostupných publikací a článků a dále z informací získaných během svého studia na Institutu krizového managementu při Vysoké škole ekonomické v Praze a při práci u Odboru obranné politiky a strategie MO.

* * *

Anglickému termínu „**management**” terminologicky odpovídá české slovo „řízení”. Zpravidla je tím míněno řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí jednotlivých činností podnikatelského subjektu, kam mohou být zařazeny aktivity vědecko-výzkumné, vývojové, výrobní, prodejní, finanční a další. **Termín se přitom používá jak k vyjádření činností s tím spojených, tak i lidí a institucí, kterými jsou vykonávány.** Hlavním posláním managementu je přitom dosažení úspěšnosti (prosperity) řízené organizace, což může být vyjádřeno kvantitativními nebo kvalitativními charakteristikami cílů, různými měřítky efektivnosti, ukazateli ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti, dosaženými technickými parametry apod.

Z hlediska funkčního lze podle dostupné literatury management definovat jako „**ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace**” [1]. Je samozřejmé, že u nepodnikatelských subjektů, a sem patří i orgány státní správy a samosprávy, se jedná o cíle, které má organizace plnit na základě direktiv zřizovatele nebo které má plnit na základě platných právních norem.

V definici zmiňované základní manažerské funkce jsou pak členěny na „plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu”. Každé z těchto funkcí jsou dále společné tzv. **průřezové manažerské funkce**, kterými jsou analýza řešeného problému, rozhodování o způsobu řešení problému, implementace a koordinace realizace přijatého rozhodnutí [1].

Z definice managementu jednoznačně vyplývá klíčový význam profese manažera. Manažera lze definovat jako vedoucího pracovníka organizace, který je „**odpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění**” [1]. Manažeři mohou v rámci organizace (*podnikatelský subjekt, státní orgán, územní samosprávný orgán, veřejně prospěšná organizace apod.*) působit:

- na úrovni vrcholového řízení příslušné organizace (např. manažer podniku),
- na úrovni jejích nižších organizačních jednotek (např. manažer provozu, odštěpného závodu apod.),
- v oblasti specializovaných činností organizace (např. personální manažeři, finanční manažeři, krizoví manažeři apod.).

Profesní postavení manažera je odlišné od postavení jeho spolupracovníků nebo samostatně pracujících odborníků, kteří jsou pověřeni (dočasně nebo trvale) omezenými

řídícími a výkonnými pravomocemi v rámci příslušné organizační jednotky a zabývají se pouze zabezpečením a realizací určitých vymezených činností nebo plněním určitých úkolů [1]. *Manažer má postavení odlišné, jeho odpovědnost je v rámci organizační jednotky komplexní.*

Z personálně organizačního hlediska je tedy možné **management** definovat jako **hierarchizovaný a funkčně propojený systém vedoucích pracovníků (manažerů) organizace, jejich kompetencí, vztahů a vazeb.**

V širším smyslu jsou někdy do managementu organizace zahrnováni nejen samotní manažeři, ale i jejich nejbližší spolupracovníci a poradci, kteří se podílejí na rozhodovacích procesech v rámci plnění základních manažerských funkcí a kteří spolu s manažery tvoří řídicí a organizační štáb organizace nebo jejího organizačního prvku.

S problematikou krizového managementu úzce souvisí také pojem **krize**. Pod tímto pojmem jsou obecně chápány **situace, které představují trvalou nebo déle trvající negativní odchylku od normálního stavu.** Můžeme tedy mluvit o krizi životního prostředí, politické, vojenské nebo ekonomické krizi, ale také o krizi odvětví, podniku, rodiny, zdraví, osobní krizi, krizi hodnot apod.

Za potenciální zdroje krizí lze v obecné rovině považovat jak v přírodě, tak i ve společnosti, různé formy akumulovaných hmot a energií [2]. K jejich přírůstku nebo úbytku dochází zákonitostmi vývoje a vzájemným působením vnějších i vnitřních sil. Za normálního stavu se akumulované hmoty a energie pohybují v rovnovážném stavu. Dojde-li v přírodním, technickém nebo společenském systému k převládajícímu působení některých sil, jehož důsledkem je vážné narušení tohoto rovnovážného stavu, může s tím spojený přírůstek nebo úbytek hmot, nebo energií dosáhnout takových hodnot, že jejich uvolnění a následné působení může mít negativní následky na jednotlivé prvky systému i systém jako celek. Systém se tak z normálního, rovnovážného stavu dostává do krizového stavu.

Krizový stav tedy lze obecně definovat jako stav určitého objektu, při němž v důsledku přírůstku nebo úbytku určitých hmot a energií v objektu, nebo jeho okolí vzniká reálné nebezpečí nebo přímo dochází k jejich negativnímu působení na prvky objektu či objekt jako celek [s využitím 2].

V této souvislosti je vhodné si ujasnit vzájemný vztah termínů „krizový stav“ a „krizová situace“. Domnívám se, že lze souhlasit s názorem, že tyto dva termíny nelze ztotožňovat [3]. Zatímco krizový stav vyjadřuje stav určitého objektu (tj. organizace, regionu, státu, oblasti lidské činnosti apod.), který se nachází v krizi (tj. **objektu krize**), tak krizová situace popisuje nejen stav objektu krize, ale i stav prvků tohoto objektu nebo objektů okolního prostředí, které jsou zdrojem krizového stavu (**subjektů krize**) a stav vztahů mezi objektem a subjekty krize. Tento vztah lze charakterizovat jako vztah mezi útočníkem a obráncem a je pro něj typické, že subjekty krizové situace se samy vůbec nemusí nacházet v krizovém stavu [3]. Přitom je jedno, je-li subjektem krize prvek vyznačující se určitou inteligencí, např. člověk, podnikatelský subjekt, zájmová skupina, stát, koalice nebo se jedná o technické zařízení, přírodní síly apod., u nichž negativní působení na objekt krize není spojeno s vědomým záměrem. **Krizová situace je tedy situace vzniklá v určitém prostředí, jehož součástí jsou jak objekty krize, tak její subjekty.**

Z tohoto hlediska lze pro nejrůznější organizace a celky působící v rámci lidské společnosti (např. *státní útvary nebo jejich menší územní celky, státní orgány, územní samosprávné orgány, veřejně prospěšné organizace, součásti armády a jiných*

ozbrojených, záchranných a obnovovacích sborů a institucí, podnikatelské subjekty apod.), které se mohou stát objekty nejrůznějších krizí, definovat:

- *krizovou situaci* jako nepředvídatelnou nebo obtížně předvídatelnou situaci po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických nebo společenských systémů, ve které se uplatňuje zřetelná, bez adekvátních zábran neodvratná tendence k negativnímu působení subjektu krize na objekt krize spojenému s ohrožením, poškozováním nebo ničením hmotného a nehmotného majetku, životů a zdraví osob, životního prostředí, politické, ekonomické nebo jiné funkce objektu [s využitím 3],
- *krizový stav* jako nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný stav objektu krize, při němž v důsledku narušení rovnovážných stavů v něm samotném nebo jeho okolním prostředí vzniká nebezpečí, nebo přímo dochází k negativnímu působení na prvky objektu nebo objekt samotný v podobě ohrožení, poškození nebo ničení hmotného a nehmotného majetku, životů a zdraví osob, životního prostředí, politické, ekonomické nebo jiné funkce objektu [s využitím 3].

Pro označení zdroje krizové situace určitého prostředí a tím i krizového stavu objektu se v odborné praxi vžil termín bezpečnostní riziko, které lze definovat jako stav určité části vnějšího nebo vnitřního prostředí včetně procesů a jevů v něm probíhajících, který významně negativně, potencionálně nebo reálně, působí na daný objekt rizika a jeho základní funkce a vyžaduje jeho adekvátní reakci [4].

Při komplexním chápání problematiky řešení krizí a pojetí krizového managementu je třeba mít na zřeteli, že každá krizová situace je jednak spojena s existencí určitého subjektu nebo subjektů, které jsou zdroji této krizové situace, a jednak s vlastním negativním působením těchto subjektů na objekt krizové situace [3]. Máme-li proto mluvit o řešení krizové situace, musí být činnost objektu krizové situace zaměřena jak na eliminaci, resp. redukci samotných zdrojů, tj. subjektu nebo subjektů krizové situace, tak na eliminaci, resp. redukci negativního působení těchto subjektů (zdrojů) na objekt krizové situace.

Zároveň je mým zřejmé, že má-li být tato eliminace, resp. redukce dostatečně účinná, nemohou být opatření s tím spojená realizována pouze až po vzniku krizové situace nebo dokonce až když přímo dochází k negativnímu působení na objekt krizové situace. Z hlediska zcela logické snahy o minimalizaci následků negativního působení zdrojů krizových situací by se objekt měl na svou činnost za krizové situace v nezbytném rozsahu předem připravit. Lze tedy říci, že *do problematiky řešení krizových situací patří nejen opatření přímo spojená s eliminací, resp. redukcí zdrojů krizových situací a jejich negativního působení, ale i opatření přípravná, která jsou realizována dlouho před vznikem samotné krizové situace* [2].

S použitím těchto dvou pohledů a výše uvedené obecné definice managementu [1] lze krizový management z funkčního hlediska definovat jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeri“) věcně příslušných orgánů, právnických a fyzických osob užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jejichž cílem je:

- * minimalizace zdrojů (příčin vzniku) krizových situací (korekce),
- * příprava na činnost v krizových situacích (prevence),
- * zabránění vzniku a eskalaci krizových situací (kontrakce),
- * omezení působení negativních faktorů krizových situací (redukce),
- odstranění následků působení negativních faktorů krizové situace (obnova).

Korekce krizových situací spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských, organizačních a dalších rozhodnutí, jakož i ve tvorbě takových právních, ekonomických, sociálních, organizačních aj. norem, které by vytvářely podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací. V jejich důsledné aplikaci v politické, ekonomické, sociální a kulturní praxi života společnosti lze spatřovat reálné možnosti řešení problémů.

Korekce ovlivňuje rozsah možných následků krizových situací tím, že se snaží předem limitovat velikost a množství zdrojů krizových situací, např. usměrňováním mezinárodních vztahů, kontrolou a omezováním zbrojení, účelným státoprávním a teritoriálním uspořádáním států a nižších územně správních celků, vytvářením podmínek pro uplatnění práv menšin, korekcí umístění, výstavby a provozu rizikových objektů a zařízení, usměrňováním spotřeby energie, paliv a surovin, zpracování a ukládání odpadů apod.

Prevence krizových situací spočívá v organizačním zajištění a přípravách ohrožených objektů na provádění činností sloužících k zabránění vzniku a zamezení eskalace krizových situací a k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky objektu a objekt jako celek. Na rozdíl od korekce, u níž jsou opatření zaměřena na subjekty (zdroje) jednotlivých krizových situací, je realizace preventivních opatření směřována prakticky výhradně na objekty krizových situací a jejich jednotlivé prvky. Vhodná skladba a rozsah zvolených preventivních opatření, jejich včasné a komplexní realizace může výrazným způsobem přispět k minimalizaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů za krizových situací.

Účinná preventivní opatření mnohdy představují pro objekt potenciální krizové situace značnou ekonomickou zátěž. Je proto třeba velmi opatrně zvažovat, do jaké míry jsou přijímaná preventivní opatření pro objekt ekonomicky únosná, a především by v žádném případě náklady vynaložené na prevenci neměly být větší než možné škody způsobené negativním působením zdrojů krizových situací [s využitím 5].

Při hodnocení ekonomické efektivity bývá často u preventivních opatření podceňován jejich možný vliv na zamezení vzniku krizových situací tím, že za určitých podmínek působí zprostředkovaně i na subjekty (zdroje) krizových situací. *Zejména u společenských zdrojů krizových situací může už jen samotná existence preventivních opatření odrazovat subjekty krizových situací (koalice, státy, národnostní nebo sociální entity, skupiny osob nebo jednotlivce) od úmyslu vyhrodit vzájemné vztahy a vyvolat krizi.* Velký význam zde ale má **adekvátnost přijímaných opatření**. Ta by měla být natolik odstrašující, aby si potenciální subjekty krizové situace uvědomily, že **možné ztráty spojené s jejich činností proti chráněným zájmům objektu krizové situace by v žádném případě nevyvážily jejich možný zisk.** Přijímaná opatření by ale neměla být zároveň natolik hrozná, aby

vzbuzovala pocit ohrožení u jiných objektů okolního prostředí, ale ani by neměla být tak nevěrohodná, že by u nich nevzbuzovala respekt. Za určitých podmínek by totiž vědomí o nízké účinnosti připravených opatření mohlo potenciální subjekty krizové situace dokonce vyprovokovat k nepřátelským aktivitám.

Nalezení a realizace takových preventivních opatření, která by byla politicky i ekonomicky únosná, která by dostatečně odstrašovala a zároveň nevzbuzovala pocit ohrožení u objektů okolního prostředí, je jedním z klíčových úkolů krizového managementu.

K preventivním opatřením pak lze zařadit např. výstavbu a přípravu součástí armády a dalších ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích a jiných sil a složek, přípravu managementu (podnikatelských subjektů, správních a samosprávních úřadů a institucí apod.), jejich zaměstnanců a dalších osob na činnost za krizových situací, opatření na zvyšování odolnosti jednotlivých organizačních prvků objektů, jejich staveb a zařízení a jejich osazenstva proti působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací, výstavbu speciálních objektů a zařízení, vytváření nezbytných rezerv, krizových informačních a řídicích systémů, přípravu režimových činností apod.

Kontrakce krizových situací zahrnuje aktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu prostředí do rovnovážného stavu, aniž by došlo k výraznému negativnímu působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací, jejichž důsledkem by byly ztráty na životech a zdraví obyvatelstva, škody na majetku a životním prostředí, narušení hospodářské činnosti nebo politického systému. Kontrakce je tedy zpravidla spojena s nepřímým působením objektu krizové situace na subjekty (zdroje) krizové situace jako takové a je spojena se snahou pozitivně ovlivnit jejich stav a jejich vztah k objektu krizové situace. *Kontrakce má tedy zabránit negativnímu vývoji zdroje krizové situace.*

Kontrakce se uplatňuje především u společenských zdrojů krizových situací a podobně jako u prevence mají přijímaná opatření mimo jiné sloužit k odrazení potenciálních subjektů (zdrojů) krizové situace od snahy vyvíjet aktivity zaměřené proti zájmům objektu krizové situace. Opět velmi záleží na adekvátnosti přijímaných opatření.

Přijímání kontrakčních opatření je o to složitější, že na rozdíl od preventivních opatření rozhodovací proces probíhá již v podmínkách krizové situace, což je zpravidla spojeno s nedostatkem věrohodných vstupních informací, nedostatkem času na jejich zpracování a přijetí rozhodnutí a s vědomím dalekosáhlých a nevratných dopadů v případě nesprávného rozhodnutí.

O to větší význam kontrakční opatření mají a lze mezi ně zařadit, např. *částečnou nebo úplnou mobilizaci armády, posílení ostatních ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích aj. sil a složek a případnou demonstraci jejich síly formou cvičení, realizaci vybraných režimových opatření, částečné uvedení do pohotovosti řídicích a informačních systémů připravených pro činnost v krizových situacích, realizaci regulačních opatření v hospodářství, státní správě a u obyvatelstva apod.*

Redukce krizových situací spočívá v aktivním provádění připravených nebo podle aktuální situace přijatých opatření, které mají omezit rozsah a důsledky působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací. *Redukce je tedy spojena s přímým působením objektu krizové situace proti činnostem vyvolaným subjekty krizové situace nebo proti nim samotným.* Může zahrnovat nasazení armády, ostatních ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích aj. sil a složek k eliminaci, resp. redukci zdrojů krizové situace, záchranu osob, kulturních a materiálních hodnot, materiální, technickou, zdravotnickou a finanční pomoc zasaženému obyvatelstvu a oblastem apod.

Obnova normálního (původního) stavu spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů a v zabránění vzniku sekundárních krizových situací. Cílem obnovy je návrat zasaženého systému do normálního stavu.

Problematika korekce (s výjimkou tvorby právních, ekonomických, sociálních aj. norem) a prevence krizových situací bývá někdy souhrnně označována za krizové plánování a pro souhrnné označení problematiky kontrakce a redukce krizových situací se zase používá termín krizové řízení. Použití těchto pojmů ale není zcela čisté vzhledem k tomu, že se nejedná jen o problematiku plánovacích a řídicích činností v úzkém slova smyslu, ale i o širší pojetí zahrnující i činnosti přípravné, zabezpečovací a realizační (viz manažerské funkce).

Forma **institucionálního řešení** krizového managementu v konkrétní organizaci (např. státním orgánu, územním samosprávném orgánu, veřejně prospěšné organizaci, součástí armády nebo jiného ozbrojeného, záchranného či obnovovacího sboru nebo instituce, podnikatelském subjektu apod.) závisí především na:

- existenci, druhu a četnosti zdrojů krizových situací organizace, na velikosti možných důsledků působení škodlivých a ničivých faktorů na organizaci, její prvky a vazby,
- vzájemném poměru činností prováděných za krizové situace ve prospěch vlastní organizace a jejích prvků a ve prospěch okolního prostředí a jeho jednotlivých organizací (tj. dalších objektů vzniklé krizové situace),
- vzájemném poměru činností prováděných v organizaci za normální situace a v krizových situacích.

Klíčový význam má přitom bezesporu vzájemný poměr činností prováděných v organizaci za normální situace a za krizových situací. Z hlediska tohoto vzájemného poměru je lze rozdělit na:

- organizace vytvářené a připravované prakticky výhradně pro realizaci nebo zabezpečení činností souvisejících s řešením krizových situací (patří sem např. armáda, profesionální složky civilní obrany, organizace pro vytváření a uchovávání hmotných rezerv apod.),
- organizace, jejichž činnosti jsou za normální i za krizové situace prakticky totožné, pouze výrazně vzrůstá četnost a rozsah jejich nasazení a mění se podmínky a zásady, za kterých jsou tyto činnosti uplatňovány (patří sem např. policie, hasiči, zdravotnické a jiné záchranné služby apod.),

- organizace, u nichž za krizové situace výrazně narůstá četnost a rozsah některých vybraných činností, které organizace vyvíjí i za normální situace, přičemž se mění podmínky a zásady jejich realizace, zatímco u ostatních činností dochází k útlumu (patří sem např. stavební, dopravní, zásobovací a ubytovací aj. organizace, zdravotnická a veterinární zařízení apod.),
- organizace, u nichž aktivity prováděné za krizové situace představují nadstavbu jejich normální činnosti nebo které za krizové situace vykonávají zcela jiné činnosti než za svého normálního stavu,
- organizace, které za krizové situace prakticky úplně přerušují svou veškerou činnost.

Za normální situace se v organizaci řeší především problematika krizového plánování. Podle mého názoru je ideální stav, pokud tuto činnost organizuje a řídí vedoucí (manažer) organizace osobně a v rámci svých kompetencí také manažeri jednotlivých organizačních prvků (např. svazků, útvarů, služeben, provozů, detašovaných pracovišť, pobočných závodů apod.) a úseků organizace (např. obchodního úseku, ekonomického úseku, provozního úseku, personálního úseku apod.).

Tato varianta je typická jednak u organizací, které za normální situace prakticky žádnou realizační činnost nevykonávají, jsou vytvářeny a připravovány takřka výhradně pro řešení krizových situací, a jednak u organizací, v nichž všechny nebo alespoň většina jejich organizačních prvků vykonává prakticky tutéž činnost za normální a za krizové situace. V obou případech jsou tyto organizace dlouhodobě, ať již svou běžnou činností nebo výcvikem, připravovány na své působení v krizové situaci. Po provedení nezbytných opatření na zvýšení svých schopností (např. po zmobilizování potřebných armádních a jiných útvarů a zařízení, posílení policejních, hasičských aj. složek apod.) jsou zpravidla schopny z hlediska své činnosti plynule přecházet z normální situace do situace krizové.

Výstavbu a přípravu organizací v těchto případech za normální situace zpravidla organizují a řídí tiž vedoucí (manažeri), kteří organizaci řídí i za krizové situace. Z toho důvodu lze jen obtížně v těchto případech mluvit z personálně institucionálního hlediska o specializovaném krizovém managementu a o krizových manažerech začleněných v hierarchických strukturách organizace.

U ostatních typů organizací, jejichž činnost se za situace krizové podstatně odlišuje od činností prováděných za normální situace, tato varianta institucionálního řešení krizového managementu není nejvhodnější. Vzhledem k rozsáhlým povinnostem vedoucích pracovníků (manažerů) při zabezpečování běžné (normální) činnosti organizace lze jen velmi obtížně zabezpečit, aby se v plném rozsahu zabývali také otázkami krizového plánování. Vhodnější a v praxi více využívanou formou je vytvoření specializovaného úseku složeného ze zvlášť vyškolených pracovníků, kteří se podle direktiv managementu koordinací a komplexním řešením této problematiky zabývají. Tento úsek můžeme nazývat **úsekem krizového plánování** a vedoucího pracovníka tohoto úseku lze označovat za krizového manažera. Jeho postavení v rámci hierarchické struktury by mělo být srovnatelné s postavením personálního, obchodního, provozního nebo jiného manažera vrcholového managementu organizace nebo jejího organizačního prvku.

Existence úseků krizového plánování by ale neměla vést k nezájmu ostatních úseků a jejich manažerů o problematiku krizového plánování. Úkolem úseku krizového plánování je opatření pro korekci a prevenci krizových situací naplánovat, organizačně zabezpečit a

jejich přípravu koordinovat. Samotnou přípravu většiny opatření ale už musí realizovat ty úseky a organizační jednotky, které je za krizové situace budou reálně provádět.

V žádném případě ale nelze mluvit o těchto úsecích a jejich pracovnících jako o krizovém managementu organizace. Tito pracovníci nebo jimi tvořené organizační prvky pouze připravují organizaci pro činnost v krizové situaci a po jejím vzniku se stávají základní výkonnou, nikoliv řídicí, součástí krizového štábu organizace.

Při vzniku krizové situace se z vybraných manažerů organizace vytváří po doplnění o další nezbytné pracovníky (podle druhu a závažnosti krizové situace) **krizový štáb** organizace. Tento krizový štáb má zpravidla vůči vrcholovému manažerovi organizace poradní funkci a je jeho převodní pákou pro zabezpečení krizového řízení činnosti organizace. Vrcholový manažer organizace a jeho krizový štáb jsou z institucionálního hlediska **orgánem krizového managementu organizace**. Při své činnosti pak tento orgán využívá jednak kmenové (tj. za normální situace existující a fungující) prvky organizace a jejich pracovníky a jednak organizační prvky speciálně vytvářené při nebezpečí a po vzniku krizové situace.

Velikost a složení krizového štábu nemusí být stále a v závislosti na závažnosti krizové situace a jejím vývoji se může měnit. V první řadě se součástí krizového štábu většinou stávají vedoucí pracovníci těch úseků organizace, jejichž činnost je nebo může být za krizové situace nejvíce narušena, dále vedoucí pracovníci úseků, které se podílejí na kontrakci nebo redukci krizové situace, a vedoucí úseku odpovědného za krizové plánování (pokud existuje). Podle vývoje situace mohou být dále do krizového štábu postupně povoláváni i vedoucí pracovníci jiných úseků organizace a další odborníci. Součástí krizového štábu se zpravidla stávají i zástupci jiných organizací, které se na řešení krizové situace u organizace podílejí.

Jednotliví členové krizového štábu si dále mohou, opět v závislosti na vývoji situace, povolát další pracovníky ze svého úseku k plnění úkolů v rámci této výkonné složky krizového štábu. Tímto způsobem se součástí krizového štábu mohou stát prakticky všichni členové managementu organizace a jejich nejbližší spolupracovníci.

Jádro výkonné složky krizového štábu zpravidla tvoří pracovníci úseků, které odpovídaly za krizové plánování a pracovníci odpovědní za přebírání a zpracování informací.

Je žádoucí, aby základní složení krizového štábu, postup při jeho rozšiřování a metodika jeho činnosti byly jasně definovány (legislativně, organizačním řádem, interní směrnici apod.) již za normální situace a aby byly jasně vymezeny kompetence a povinnosti orgánu krizového managementu jako celku i jeho jednotlivých členů při realizaci opatření krizového plánování a řízení.

Z personálně organizačního hlediska lze tedy **krizový management** definovat jako **podle druhu a vývoje krizové situace utvářený hierarchizovaný a funkčně propojený systém vedoucích pracovníků (manažerů) organizace, jejich kompetencí, vztahů a vazeb.**

* * *

Ve svém příspěvku jsem se pokusil shrnout vlastní názory a získané informace o základní terminologii a možném pojetí obsahu krizového managementu. Je třeba se na ně dívat jako na jeden z námětů do odborné diskuse k této problematice a nepovažovat je za jediné a konečné řešení. K tomu by se mělo dospět až na základě podrobné analýzy provedené za účasti všech zainteresovaných rezortů a organizací.

Literatura:

- [1] Vodáček L., Vodáčková O., Management - Teorie a praxe 80. a 90. let, Management Press, Praha 1994.
- [2] Rejdovjan J., Kolář P., Úvod do krizového managementu, VŠE - Institut krizového managementu, Praha 1993.
- [3] Odbor obranné politiky a strategie, Vybrané pojmy obranného plánování, Praha 1996.
- [4] Svoboda V., Nedělejme „vědu“ z vědy, Vojenské rozhledy č. 2, Praha 1995.
- [5] Veličko J., Řízení rizika při mimořádných událostech, Vojenské rozhledy č. 4, Praha 1996.

Kdybychom rozšíření NATO kvůli tvrzení některých Rusů, že představuje útočný pakt, pozdrželi či vykolejili, nebylo by to pro naše zájmy dobré. Kdybychom tak učinili, jen bychom tím povzbudili ty nejhorší politické trendy, které se v Moskvě vyskytují. Ukázali bychom, že se konfrontace se Západem vyplácí. Čekání s integrací nových demokracií střední a východní Evropy by ruské demokracii nijak nepomohlo. Vytvořit takový druh vztahu mezi NATO a Ruskem, o jaký usilujeme dnes, pak by nebylo snadnější, nýbrž těžší.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.