

Téma 4

Teoretický prístup k riešeniu krízových javov

Každý subjekt by mal poznať rizika a reálne ohrozenia, ktoré môžu narušiť priebeh plánovaných činností a aktivít. K tomu je potrebné:

- permanentne posudzovať rizika a monitorovať ich priebeh,
- spracovať scenáre vzniku možných krízových javov a ich negatívnych dopadov,
- stanoviť preventívne opatrenia na minimalizovanie rizík,
- v rámci krízového plánovania stanoviť sily, prostriedky, zdroje a rezervy, ako aj postupy nevyhnutné na riešenie možného krízového javu.

Odstraňovanie negatívnych dopadov krízových javov na jednotlivcov i spoločnosť môže mať:

- Dve základné formy, ktoré sa odlišujú použitými metódami, prostriedkami, ale i časom a rozsahom riešenia.
-
- Uvedené dva varianty riešenia kríz môžu mať charakter:
 - *riešenia* vzniknutých kríz,
 - *riadenia* priebehu potenciálnych kríz.

Pri riešení kríz je nutné vychádzať z týchto predpokladov:

- so vznikom krízových javov je nutné počítať ako s objektívnou realitou,
- riešenie krízy, ako ktorákoľvek iná riadiaca činnosť, musí mať ešte pred vznikom krízy plánované a pripravené postupy, metódy a technológie,
- manažment rizík a krízový manažment musí byť integrálnou súčasťou každej riadiacej činnosti, rozhodovacích procesov, ale aj rozvojových programov.

Základné nástroje krízového riadenia:

- Systém krízového manažmentu,
- Krízová komunikácia,
- Krízové myslenie,
- Krízové plánovanie.

Systém krízového manažmentu:

- je tvorený:
 - horizontálnou i vertikálnou štruktúrou riadiacich i výkonných orgánov KM,
 - ich funkciou a pôsobnosťou, vzťahmi a vzájomnými väzbami, činnosťami, ktoré vykonávajú,
 - právnym prostredím, ktorý ich podporuje,
 - v neposlednom rade tiež nástrojmi, technickým a technologickým vybavením,
- má preventívnu i realizačnú funkciu, pričom niektoré jeho prvky plnia svoje úlohy nepretržite, iné len počas riešenia krízy.

Krízová komunikácia:

- má na jednej strane významnú úlohu pri pravdivom a úplnom informovaní obyvateľov o krízových prípravách a na druhej strane o vzniku krízových javov a ich priebehu (vonkajšia a vnútorná funkcia KK),
- súčasťou krízovej komunikácie je:

- systém varovania a vyrozumienia,
- komunikačný a informačný systém KM,
- vyžaduje si spracovanie podrobných plánov KK,
- veľký význam má náhradný, prípadne záložný komunikačný a informačný systém v snahe zachovať kontinuitu procesov v rôznych krízových situáciách, napríklad po narušení distribučnej siete elektrickej energie.

Krízové myslenie:

- je jedným z najvýznamnejších nástrojov riešenia kríz, ktorý chápe na jednej strane nevyhnutnosť vzniku krízových javov a na strane druhej akceptuje nutnosť vynakladania finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu, ale i od právnických a fyzických osôb na finančné zabezpečenie preventívnych opatrení i odstraňovania negatívnych dôsledkov kríz,
- na formovanie krízového myslenia sa podieľa samotný krízový manažment, jeho úspešnosť pri riešení kríz, ale aj úroveň krízovej komunikácie,
- zdôrazňuje význam krízového manažmentu pre spoločnosť a spoločne s krízovou komunikáciou vytvára funkčné prepojenie spoločnosti a krízového manažmentu,
- odlišuje sa na spoločenskej, profesionálnej a individuálnej úrovni.

Krízové plánovanie:

- jeho úlohou je :
 - na jednej strane sumarizovať všetky potreby a požiadavky, ktoré sú nutné na riešenie kríz,
 - na druhej strane vytvára prehľad o disponibilných zdrojoch a porovnáva ich s požiadavkami,
- vytvára podmienky na úspešný zásah a minimalizovanie škôd a strát, stanovuje účinné metodiky na jednotlivé prípady,
- v špecifických prípadoch má formu havarijného plánovania.

Riadenie zložitých systémov:

- sa uskutočňuje prostredníctvom využívania všeobecných princípov vedeckého riadenia, ktoré je možné prispôbiť na konkrétne vnútorné i vonkajšie podmienky,
- prof. dr. S. Wiliam Gunn, ktorý pôsobil ako prezident urgentnej medicíny a medicíny katastrof (WADEM), zostavil 10 princípov vedeckého riadenia záchranných prác počas katastrof,
- tieto princípy sú aplikované na všeobecné podmienky krízového manažmentu.

10 princípov vedeckého riadenia v krízovom manažmente:

- Prípravy na riešenie krízových javov musia mať komplexný charakter
- Zvýraznenie významu systému vyhodnotenia rizika v procese prevencie vzniku kríz
- Význam a správne pochopenie prevencie v nadväznosti na druh krízy
- Analýza priebehu krízy a jej využitie v prevencii vzniku kríz i v procese prípravy adekvátnej reakcie
- Všetky krízy je možné popísať charakteristickými znakmi
- Pri modelovaní kríz by mali byť zdôraznené príčiny možného opakovania a následného rozšírenia krízy v budúcnosti
- Plánovanie účinnej multidisciplinárnej reakcie na krízu musí byť vykonávané na všetkých zodpovedajúcich úrovniach
- Systém spohotovenia ľudských zdrojov z rôznych odvetví a ich nasadenie na riešenie krízy musí byť flexibilný a zodpovedať konkrétnej kríze

- Úroveň riadenia počas kríz je spojená s ekonomickými možnosťami krajiny, ale aj s jej kultúrnou úrovňou a tradíciami
- Obnova systému po kríze má rozvojový charakter

Prípravy na riešenie krízových javov musia mať komplexný charakter:

- Na každý krízový jav je možné vykonať konkrétne prípravy.
- Úroveň pripravenosti na riešenie kríz je priamo úmerná úspešnosti zásahu s dôrazom na záchranné práce a minimalizáciu škôd a strát.
- Problémy súvisiace s kvalitou príprav na riešenie kríz:
 - správnosť vykonania analýzy rizika a využitia poznatkov z nej,
 - zložitosť predvídania a určenia priebehu krízy,
 - komplexnosť chápania synergických javov a domino efektov, ktoré sú charakteristické pre krízy,
 - finančná náročnosť úplných príprav (posúdenie miery aplikovania navrhovaných opatrení),
 - uznanie miery aktuálnosti príprav vrcholným manažmentom (štátu, regiónu, právnickej osoby,...),
 - úplnosť legislatívnej podpory príprav,
 - úroveň personálneho zabezpečenie príprav.

Zvýraznenie významu systému posudzovania rizika v procese prevencie vzniku kríz:

- vykonať administratívne opatrenia na znižovanie rizika (vydávanie zákonov, vyhlášok, noriem, vnútorných predpisov,...)
- pripraviť a vykonať opatrenia na analýzu a znižovanie rizika,
- vytvoriť podmienky na monitorovanie rizikových javov, procesov a systémov,
- vytvoriť predpoklady na okamžité uvedenie síl a prostriedkov do pohotovosti (väzba na krízové plánovanie).

Význam a správne pochopenie prevencie v nadväznosti na druh krízy :

- prevencia antropogénnych krízových javov je zložitejšia ako prevencia niektorých živelných pohrôm,
- väčšina zo živelných pohrôm predchádzajú zmeny rôznych charakteristík a krízových činiteľov, ktoré umožňujú vykonať preventívne opatrenia,
- chovanie človeka je možné monitorovať len čiastočne, nemá vždy príčinný charakter, má obrovskú dávku jedinečnosti,
- úroveň technických a technologických schopností človeka je obmedzená mierou poznania v danom čase a možnosťami daného subjektu.

Analýza priebehu krízy a jej využitie v prevencii vzniku kríz i v procese prípravy adekvátnej reakcie:

- stanoviť pravdepodobný priebeh krízy a možné dopady na hodnotený systém,
- vyhodnotiť každú krízu a prijať závery pre budúcnosť,
- uplatňovať nové poznatky v prevencii i v krízovom plánovaní,
- závery z analýzy aplikovať aj do systému prípravy odborníkov.

Všetky krízy je možné popísať charakteristickými znakmi:

- napriek tomu, že krízy nie sú nikdy identické, majú rad charakteristických znakov,
- každú krízu je nutné analyzovať a na základe analýzy prijať poučenie,

- existuje rozpor medzi poznaním ľudí a ochotou akceptovať závery plynúce z poznania a poučenia,
- aj tie najkvalitnejšie preventívne opatrenia môžu mať chyby, ak neakceptujú základné princípy a zovšeobecnenia z minulých kríz,
- charakteristické znaky kríz nie je možné nikdy úplne popísať, postupne sú však doplňované a kompletizované.

Pri modelovaní kríz by mali byť zdôraznené príčiny možného opakovania a následného rozšírenia krízy v budúcnosti:

- posudzovanie zmien vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré môžu byť príčinou vzniku krízového javu,
- analyzovanie príčin väzieb medzi krízami a ich možným opakovaním v budúcnosti,
- zohľadňovanie faktorov rozširovania sa krízových javov a ich negatívnych účinkov,
- prijatie záverov nevyhnutných na pochopenie jednotlivých fáz riadenia krízy a ich riešenie.

Plánovanie účinnej multidisciplinárnej reakcie na krízu musí byť vykonávané na všetkých zodpovedajúcich úrovniach:

- obsah a rozsah plánovania na jednotlivých úrovniach krízového manažmentu je rôzny,
- v prvom rade je nutné špecifikovať požiadavky na manažérske funkcie a činnosti na jednotlivých stupňoch riadenia počas riešenia krízy,
- je nevyhnutné komplexne posúdiť rozsah a obsah plánovacej dokumentácie na jednotlivých stupňoch krízového manažmentu a rozhodnúť o zmenách v platnej dokumentácii,
- je potrebné priebežne precvičovať plánované činnosti, metodiky a postupy.

Systém spohotovenia ľudských zdrojov z rôznych odvetví a ich nasadenie na riešenie krízy musí byť flexibilný a zodpovedať konkrétnej kríze:

- organizovať predbežné opatrenia počas nárastu krízových činiteľov,
- pripraviť systém okamžitej reakcie na krízu,
- vytvoriť dostatočné sily a prostriedky (IZS),
- zohľadniť problémy spojené s koordináciou záchranných činností,
- priebežne zdokonaľovať systémy varovania a vyrozumenia.

Úroveň riadenia počas kríz je spojená s ekonomickými možnosťami krajiny, ale aj s jej kultúrnou úrovňou a tradíciami:

- hodnota človeka a ľudského života v spoločnosti je jedným zo vstupov, na ktorých sa musí vytvárať bezpečnostná stratégia,
- následne je nevyhnutné prijať koncepciu krízového manažmentu,
- zohľadniť vplyv ekonomických možností krajiny na uplatnenie prijatej koncepcie v praxi,
- posúdiť a legislatívne doriešiť podiel štátu, právnických a fyzických osôb na dosahovaní plánovanej úrovne vnútornej bezpečnosti, ochrany a obrany.

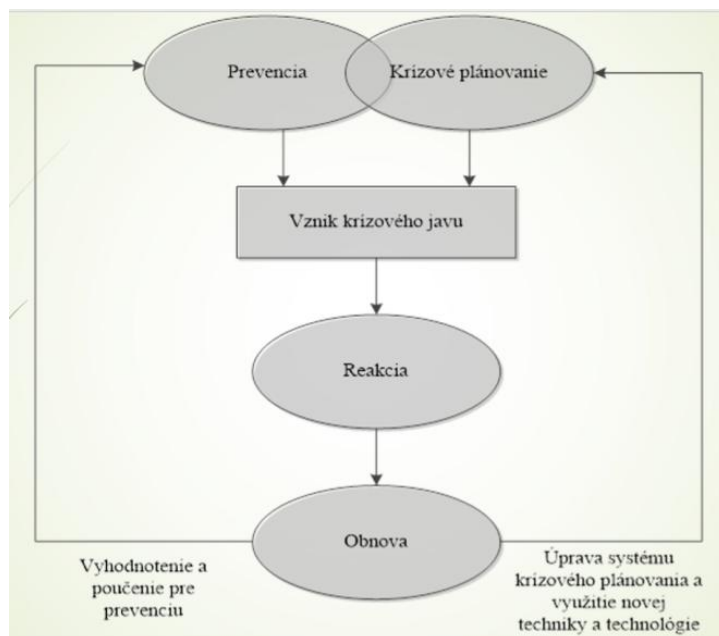
Obnova systému po kríze má rozvojový charakter:

- je to potenciálna možnosť skvalitniť technickú i technologickú základňu, zlepšiť väzby a vzťahy, zvýšiť úroveň systému,
- možnosť využiť prostriedky vyčlenené na rozvoj s prostriedkami získanými na obnovu,

- uskutočnenie zásadných systémových zmien.

Základný teoretický model krízového riadenia:

- Prevencia,
- Krízové plánovanie,
- Reakcia na krízu,
- Obnova.



Prevencia :

- je dominantná idea krízového manažmentu,
- zvyšuje úroveň bezpečnosti systémov,
- umožňuje analyzovať rizika a znižovať ich,
- vytvára systém monitorovania a vyhodnocovania rizikových faktorov,
- znižuje pravdepodobnosť vzniku kríz,
- redukuje náklady na odstraňovanie negatívnych následkov kríz.

Krízové plánovanie :

- vytvára podmienky na spracovanie podrobných krízových plánov určených na riešenie krízy,
- pripravuje krízový manažment na všetky predvídateľné krízové javy, (otvorenou otázkou však zostáva príprava na riešenie kríz v danom čase a podmienkach nepredvídateľných),
- sumarizuje potreby a požiadavky nutné na riešenie kríz a konfrontuje ich s možnosťami štátu, regiónov, prípadne právnických a fyzických osôb,
- stanovuje sily, prostriedky a zdroje potrebné na riešenie kríz,
- stanovuje metódy a postupy odstraňovania následkov krízy.

Reakcia:

- predpokladá zavedenie účinného systému získavania informácií o vzniku krízového javu,
- vytvorenie systému varovania a vyrozumienia,

- má charakter jednoznačného a bez problémov prebiehajúceho procesu vykonávaného na základe kvalifikovaného rozhodnutia,
- vyžaduje si centralizáciu a koordináciu procesu riadenia počas krízy na najbližšej a najvhodnejšej úrovni (štát, región, objekt),
- vykonáva sa prostredníctvom záchranných prác,
- je charakterizovaná osobnou zodpovednosťou, odvahou a rozhodnosťou výkonných i riadiacich pracovníkov krízového manažmentu.

Obnova :

- cieľom obnovy je návrat systému do stabilizovaného stavu,
- väčšinou je vykonávaná v niekoľkých etapách,
- krízový manažment sa na nej podieľa len čiastočne, pretože je v kompetencii vlastníka objektu,
- umožňuje návrat podmienok, ktoré boli pred krízou, ale zároveň i urýchlenie vývoja,
- vyžaduje si využitie rezerv, záložných zdrojov, prostriedkov určených na rozvoj, ako aj získaných z poistenia, ...

V inej literatúre sa základne činnosti krízového riadenia uvádzajú takto:

- Prevencia,
- Korekcia,
- Protikrízová intervencia,
- Redukcia,
- Obnova.

Prevencia – činnosti zamerané na znižovanie rizík vzniku krízových javov.

Korekcia – právne, organizačné, technické i sociálne opatrenia na minimalizáciu zdrojov krízových javov a vytvorenie podmienok na ich riešenie.

Protikrízová intervencia – aktívne opatrenia na zabránenie vzniku krízových javov a na odstraňovanie ich následkov.

Redukcia – uskutočňovanie opatrení krízových plánov na odstraňovanie následkov krízových javov.

Obnova – návrat systému do nového prevádzkového stavu.

Úsilie krízového manažmentu znehodnotiť rad konkrétnych problémov:

- absolútna orientácia na prepracované preventívne stratégie môže viesť k strate pružnosti pri neočakávanej situácii,
- paradox zraniteľnosti - dokonalé a podrobne prepracované opatrenia môžu byť neúčinné v prípade minimálneho narušenia,
- do detailov prepracované krízové plány sa môžu odchýliť od reality,
- najkritickejšie varianty môžu byť podceňované,
- pri nekritickom aplikovaní záverov z predchádzajúcich kríz sa môže zabudnúť na pragmatické opatrenia,
- rutinný prístup je spojený s radom rizík,
- plánovanie sa môže stať samoúčelné a odkloniť sa od cieľa,
- formálna i neformálna decentralizácia vyvolaná prílišnou snahou riešiť problém,
- väčším problémom, ako samotné riešenie krízy, môže byť koordinácia,

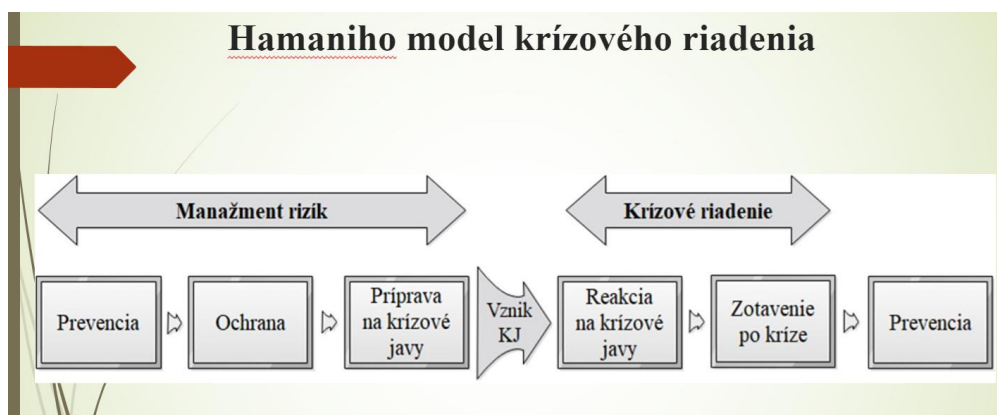
- negatívne dôsledky psychologických a fyziologických tlakov vyvolaných krízou,
- názor, že zvládnutie krízy je nad možnosti krízového manažmentu,
- v situácii extrémneho kolektívneho stresu sa môže návrat do normálneho stavu podstatne oddialiť a skomplikovať.

Ďalšie teoretické prístupy k riešeniu krízových javov

Strategická koncepcia krízového riadenia v rámci organizácie NATO pozostáva zo 6

krokov:

1. identifikácia rizikových činiteľov s následným varovaním obyvateľstva a vyzumením konkrétnych orgánov a inštitúcií podieľajúcich sa na krízovom riadení,
2. komplexné posúdenie krízového javu,
3. fáza plánovania,
4. fáza adekvátnej reakcie,
5. vykonávanie ďalších potrebných opatrení pre minimalizáciu negatívnych dôsledkov krízových javov prírodného alebo vojenského charakteru,
6. prechod do fázy, ktorá už nepredstavuje ohrozenie pre krajiny, ktoré sú členmi NATO.



Komplexný postup riešenia krízových javov

```

graph TD
    ZKJ{{Zdroje KJ}} --> PR[Posudzovanie rizik]
    PR --> PNFP[Pôsobenie negatívnych faktorov]
    PR --> PVKJ[Prevenia vzniku KJ]
    PR --> KP[Krizové plánovanie  
(Havárijne plánovanie)]
    PNFP --> VZKJ{{Vznik KJ}}
    VZKJ --> RK[Riešenie KJ]
    RK --> ODNK[Odstraňovanie negatívnych dôsledkov KJ  
a prevencia nových KJ]
    ODNK --> OPKJ[Obnova po KJ]
    OPKJ --> RZK[Reakcia na KJ]
    RZK --> PZP[Prvotné záchranné práce]
    PZP --> VZKJ
    PVKJ --> ZKJ
    KP --> ZKJ
    RZK --> ZKJ
    OPKJ --> ZKJ
    ODNK --> ZKJ
    
```

The flowchart illustrates a complex procedure for solving crisis phenomena (KJ). It begins with 'Zdroje KJ' (Sources of KJ), which leads to 'Posudzovanie rizik' (Risk assessment). From 'Posudzovanie rizik', the process branches into 'Prevenia vzniku KJ' (Prevention of KJ occurrence) and 'Krizové plánovanie (Havárijne plánovanie)' (Crisis planning (Emergency planning)). 'Posudzovanie rizik' also leads to 'Pôsobenie negatívnych faktorov' (Action of negative factors). 'Pôsobenie negatívnych faktorov' leads to 'Vznik KJ' (Occurrence of KJ). 'Vznik KJ' leads to 'Riešenie KJ' (Solution of KJ). 'Riešenie KJ' leads to 'Odstraňovanie negatívnych dôsledkov KJ a prevencia nových KJ' (Removal of negative consequences of KJ and prevention of new KJ). 'Odstraňovanie negatívnych dôsledkov KJ a prevencia nových KJ' leads to 'Obnova po KJ' (Recovery after KJ). 'Obnova po KJ' leads to 'Reakcia na KJ' (Reaction to KJ). 'Reakcia na KJ' leads to 'Prvotné záchranné práce' (Primary rescue work). 'Prvotné záchranné práce' leads back to 'Vznik KJ'. 'Prevenia vzniku KJ' leads back to 'Zdroje KJ'. 'Krizové plánovanie (Havárijne plánovanie)' leads back to 'Zdroje KJ'. 'Reakcia na KJ' leads back to 'Zdroje KJ'. 'Obnova po KJ' leads back to 'Zdroje KJ'. 'Odstraňovanie negatívnych dôsledkov KJ a prevencia nových KJ' leads back to 'Zdroje KJ'. A feedback loop labeled 'Spätná väzba' (Feedback) connects the bottom of the flowchart back to 'Zdroje KJ'.

Hodnotiaca tabuľka modelov krízového riadenia

| Kritéria/Varianty | <u>Marinovov model</u> | <u>Jaquesov model</u> | <u>Hamaniho model</u> | <u>Šimákov model - základný</u> | <u>Šimákov model – komplexný</u> |
|--|--|--|-----------------------------------|--|--|
| Počet fáz/krokov modelu | 6 | 4 | 5 | 4 | 7 |
| Koncoví užívatelia modelu | ✓Inštitúcie NATO | Orgány krízového riadenia vo verejnej správe | Menej rozvinuté časti sveta | Orgány krízového riadenia vo verejnej správe | Orgány krízového riadenia vo verejnej správe |
| Princíp subsidiarity v zmysle prenesenia zodpovednosti na nižšie úrovne riadenia | Nie | Áno | Áno | Áno | Áno |
| Štruktúra algoritmu | Lineárna | Nelineárna | Nelineárna | Nelineárna | Nelineárna |
| Možnosť využitia na rôzne krízové javy | Áno | Nie | Áno | Áno | Áno |
| Obmedzujúce podmienky z hľadiska využitia vo fáze reakcie | Podriadenosť vojenských zložiek | Paradox zraniteľnosti | Získavanie vstupných údajov | Neakceptácia širších súvislostí | Strata pružnosti |
| Klasifikácia krízového javu podľa WHO | Prírodno-klimatický, vojnové konflikty | Prírodno-klimatický | Prírodno-klimatický, antropogénny | Prírodno-klimatický, antropogénny | Prírodno-klimatický, antropogénny |