

# **Analýza profilu osobnosti vybraného krizového manažera**

Bc. Iva Pražáková

---

Diplomová práce 2016



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta aplikované informatiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iva Pražáková**  
Osobní číslo: **A14377**  
Studijní program: **N3902 Inženýrská informatika**  
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza profilu osobnosti vybraného krizového manažera**  
Téma anglicky: **The Analysis of the Selected Profile Personalities Crisis Manager**

## Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši na dané téma se zaměřením na obecně teoretická východiska a monografii.
2. Vymezte pojmy a teoretická východiska krizového managementu a typologie osobnosti krizového manažera.
3. Analyzujte a vyberte vhodnou metodiku pro potřebu výzkumné části.
4. Realizujte výzkum zaměřený na hodnocení osobnosti krizových manažerů.
5. Zpracujte a vyhodnoťte získané data, realizujte jejich interpretaci a zhodnocení přínosů.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **ANTUŠÁK, Emil.** Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
2. **HÁLEK, Vítězslav.** Krizový management: teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
3. **ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ.** Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
4. **HORÁK, Rudolf.** Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu. Praha: Linde, 2004, 407 s. ISBN 80-7201-471-4.
5. **ČAKRT, Michal.** Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.
6. **BETSCHART, Martin.** Vidím do tebe!: už vím, jak funguješ : nová typologie osobnosti. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 203 stran. ISBN 978-80-247-5684-4.

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Martin Hromada, Ph.D.**

Ústav bezpečnostního inženýrství

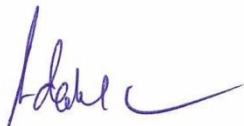
Datum zadání diplomové práce:

**5. února 2016**

Termín odevzdání diplomové práce:

**16. května 2016**

Ve Zlíně dne 5. února 2016



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.  
*děkan*



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.  
*ředitel ústavu*


### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá osobností vybraného krizového manažera. Na základě rozhovoru provedla autorka analýzu požadavků kladených na osobnost krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky. Pomocí smyšlených modelových krizových situací vyhodnotila obtížnost náplně pracovní činnosti a stanovila osobnostní kritéria, jakožto podmínky pro přijetí pracovníka na tuto vedoucí pozici.

Klíčová slova: krizový management, krizový manažer, osobnost, hasičský záchranný sbor

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with personalities of chosen crisis manager. Author of diploma thesis analyzed the requirements for personality of Fire Rescue Service manager of the Czech Republic via an author's interview. Based on fictional crisis situations author evaluated the difficulty of work activities, determined personal characters and condition for admission of crisis manager position.

Keywords: crisis management, crisis manager, personality, fire rescue service

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Kdo zná druhé, je chytrý. Kdo zná sebe, je moudrý“. Lao – C*

### **Poděkování**

Velmi děkuji své rodině za podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu studia.

Velké poděkování patří panu npor. Bc. Jaroslavu Manišovi, veliteli požární stanice Bystřice pod Hostýnem, za cenné rady, připomínky, a celkově za jeho velkou pomoc, bez které by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Poděkování patří paní Mgr. Soni Pančochové, vrchní komisařce – psychologovi Hasičského záchranného sboru České republiky Zlínského kraje, panu Ing. Janu Klepáčovi, vrchnímu komisaři – veliteli požární stanice Zlín, panu Ing. Jaroslavu Foldynovi, DiS. vrchnímu komisaři – koordinátor - metodikovi pro krizové řízení a havarijní plánování Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje a panu Ing. Pavlu Řezníčkovi, vrchnímu komisaři – koordinátor - metodikovi ochrany a přípravy obyvatelstva Hasičského záchranného sboru České republiky Zlínského kraje, za jejich čas, velkou ochotu a předání poznatků potřebných pro tvorbu diplomové práce.

Mnohokrát děkuji panu Ing. Martinu Hromadovi, Ph.D. za jeho přístup, vstřícnost, a podporu při zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 KRIZOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>9</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
1.2 ZÁKLADNÍ FUNKCE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU .....	13
1.3 ÚROVNĚ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU .....	14
1.4 SFÉRY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU .....	15
1.4.1 Krizový management v podniku .....	15
1.4.2 Krizový management ve veřejné sféře .....	16
<b>2 KRIZOVÝ MANAŽER</b> .....	<b>21</b>
2.1 OSOBNOST.....	21
Vlastnosti.....	21
Charakter .....	23
Temperament.....	23
Jungova teorie.....	26
2.2 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA KRIZOVÉHO MANAŽERA HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY .....	30
<b>3 METODY VÝZKUMU</b> .....	<b>35</b>
3.1 ROZHOVOR.....	35
3.2 ROZHODOVACÍ PROBLÉM .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>39</b>
4.1 GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU .....	40
4.2 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR KRAJE .....	40
4.3 STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA POŽÁRNÍ OCHRANY A VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA POŽÁRNÍ OCHRANY VE FRÝDKU – MÍSTKU .....	41
<b>5 KRIZOVÝ MANAŽER HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU</b> .....	<b>43</b>
<b>6 ROZHOVORY S VYBRANÝMI OSOBNOSTMI</b> .....	<b>45</b>
6.1 PŘÍSLUŠNÍK ODDĚLENÍ OCHRANY OBYVATELSTVA A KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ .....	45
6.2 OPERAČNÍ TECHNIK A OPERAČNÍ DŮSTOJNÍK.....	46
6.3 VELITEL ZÁSAHU.....	48
<b>7 MODELOVÉ KRIZOVÉ SITUACE</b> .....	<b>51</b>
7.1 DOPRAVNÍ NEHODA NA DÁLNICI.....	51
7.2 POŽÁR SKLADU PNEUMATIK CONTINENTAL BARUM S.R.O. OTROKOVICE .....	56
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>69</b>

## ÚVOD

Krizový management a jeho problematika je velmi aktuálním tématem. Denně se potýkáme s různými krizovými situacemi a mimořádnými událostmi zaviněnými člověkem nebo přírodními vlivy. Pro jejich vyřešení je třeba osobnosti, která disponuje schopnostmi nastalým komplikacím čelit. Z toho důvodu autorka zvolila diplomovou práci na téma „Analýza profilu osobnosti vybraného krizového manažera“.

Diplomová práce se skládá ze dvou samostatných částí, teoretické a praktické. V teoretické části práce budou prostřednictvím odborné literatury definovány základní pojmy potřebné k pochopení oblasti krizového managementu, profilu osobnosti krizového manažera a zároveň specifikovány základní požadavky na osobnost krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky.

Na základě poznatků z teoretické části bude praktická část zkoumat požadavky kladené na osobnosti vybraných krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky střední úrovně, a náročnost výkonu jejich funkce za stavu klidu a za stavu řešení mimořádných událostí. Úvod praktické části definuje Hasičský záchranný sbor České republiky a jeho složení. Na základě rozhovoru budou vymezeny krizoví manažeři jedné z hlavních složek Integrovaného záchranného systému

Cílem diplomové práce je analyzovat požadavky kladené na osobnosti krizových manažerů Hasičského záchranného sboru střední úrovně managementu, stanovit kritéria, jakožto podmínky kladené na osobnost pro její přijetí na tuto pozici a vyhodnotit obtížnost náplně pracovní činnosti za stavu klidu a za stavu řešení mimořádných událostí.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management je specifickou formou managementu, kterou obecně rozumíme jakékoliv řízení krizí s účastí lidského faktoru. Definice krizového managementu existuje skutečně mnoho, ovšem důležitější je pochopit jeho podstatu.

Manažeři využívají krizového managementu v takových případech, kdy na zvládnutí krizové situace nestačí jejich běžné kompetence a prostředky.

Krizový management si klade za cíl minimálně umožnit vznik krize, nebo redukovat rozsah škod či minimalizovat dobu jejího trvání. [13]

### Historie

Poprvé byl termín „krizový management“ použit v době Karibské krize v roce 1962, která vyústila v konflikt mezi Východem a Západem. Pracovní kolektiv prezidenta J. F. Kennedyho byl nazýván „crisis management“. Klád si za cíl především omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. Dalším, kdo převzal termín „krizový management“ do své terminologie, bylo NATO. Sloužil jako nástroj pro řešení krizových situací vojenského charakteru ve vztazích mezi NATO a Varšavskou smlouvou.

Řada událostí poznamenala vývoj krizového managementu v osmdesátých letech, avšak průlomovým se stal rok 1991. V listopadu 1991 zveřejnilo NATO na zasedání v Římě novou strategickou koncepci a Deklaraci míru a spolupráce, tedy dokumenty, které směřovaly kurz na reorganizaci a celkové zjednodušení politických a vojenských struktur a postupů aliance. NATO získalo novou roli v oblasti zvládání krizí a udržování míru, což vedlo i ke změně chápání pojmu „krizový management“. Všeobecně se již proces zvládání krizí netýkal pouze vojenských hrozeb a rizik, ale velkou roli začaly sehrávat i nevojenské hrozby a ohrožení. [2, s. 13 - 15]

Zmenšení hrozby globální jaderné války na nejmenší možnou míru podpořilo vzájemnou závislost ekonomik světa. Tyto narůstající ekonomické vazby činí jednotlivé země citlivějšími na neočekávané krize, např. krize finanční či krize pramenící z přírodních katastrof, hladomoru, epidemií apod. [3, s. 13 - 15]

Aktuálně patří mezi nejvýznamnější skupinové hrozby terorismus a organizovaný zločin, ale také masová migrace z oblastí postižených sociálními či společenskými konflikty.

## 1.1 Základní pojmy

Nyní si přiblížíme některé ze základních pojmů krizového managementu pro snazší pochopení podstaty této problematiky.

### **Hrozba**

Hrozbu lze chápat ze dvou pohledů, a to jako intencionální hrozbu, tedy hrozbu antropogenního zapříčinění nebo naopak neintencionální hrozbu jakožto jev přírodní.

Hrozbou intencionální je libovolný subjekt, který svým působením může poškodit či dokonce zničit chráněnou hodnotu nebo zájem subjektu.

Za hrozbu neintencionální lze označit jev či událost jako bezprostřední příčinu poškození zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu. [2, s. 48]

### **Riziko**

Riziko označuje pravděpodobnost vzniku škody. Vyjadřuje míru hrozby, jde tedy o kvantifikovanou nejistotu. Vždy se vztahuje k vymezené době a k nějakému prostoru, kde probíhají činnosti s hrozbou realizace nebezpečí, z nichž rizika plynou. [2, s. 48], [10, s. 6 - 7]

### **Krize**

Obecně pojem krize vyjadřuje složitou, kombinovanou krizovou situaci. Krize je souhrnný pojem pro více krizových situací po vyhlášení krizového stavu. Dá se říci, že krize značí stav věci, ve kterém se blíží rozhodující změna. Krizi lze chápat negativně, ale pokud se zamyslíme hlouběji, je třeba ji vnímat i jako příležitost ke změně k lepšímu. [2, s. 45]

### **Krizová situace**

Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů. V jeho důsledku dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. Na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. [2, s. 46]

### **Krizový stav**

Krizový stav je kategorie vyhlášená dle stupně vážnosti Parlamentem ČR, vládou ČR nebo hejtmanem kraje za účelem řešení krizové situace. Krizové stavy obecně dělíme na válečný stav, stav ohrožení státu, nouzový stav a stav nebezpečí. Vyhlásit krizový stav má právo pouze orgán krizového řízení, a to za podmínek přesně stanovených zákonem. [2, s. 46]

### **Krizová opatření**

Krizová opatření jsou taková opatření, která jsou prováděna za účelem přípravy na krizové situace a při řešení krizových situací. Jde také o činnosti vedoucí ke zmírnění nebo odstranění způsobených následků. [2, s. 46]

### **Krizový plán**

Krizový plán je dokument, který zpracovávají zákonem určené orgány krizového řízení a subjekty podnikohospodářské sféry zapojené do systému krizového řízení. Skládá se ze dvou částí, konkrétně z části základní a přílohové. Zpracovává se v písemné a elektronické podobě, přičemž obě podoby krizového plánu jsou si rovnocenné a údaje uvedené v krizovém plánu mají charakter tzv. zvláštních skutečností. [2, s. 46]

### **Krizové plánování**

Krizové plánování je první sekvenční funkce krizového řízení. Představuje aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci možnosti vzniku krizových situací, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizaci metod a forem zvládnutí těchto nežádoucích jevů a také stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy postižených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu. Systém krizového plánování ČR tvoří tři relativně samostatné pilíře: obranné plánování, civilní nouzové plánování a havarijní plánování. [2, s. 46]

### **Krizová připravenost**

Krizová připravenost je připravenost organizace k řešení vlastních krizových situací a také k podílu na řešení krizových situací ve svém okolí. [2, s. 46]

### **Krizový štáb**

Krizový štáb je orgán vytvářený vedoucím zákonem určeného orgánu krizového řízení k řešení krizových situací. Dle zákona 240/2000 Sb. o krizovém řízení zřizuje vláda

jako svůj pracovní orgán ústřední krizový štáb. Ministerstva a jiné správní úřady, hejtmani krajů a starostové určených obcí zřizují jakožto svůj pracovní orgán krizový štáb. [2, s. 47]

### **Krizová způsobilost**

Krizová způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti systému přiměřeně zvládat úkoly spojené s řešením možných krizových situací, ať už jde o člověka, podnik, organizaci, či instituci. [2, s. 47]

### **Orgány krizového řízení**

Orgány krizového řízení jsou zákonem jmenované orgány veřejné správy. Tyto orgány jsou předurčené k řešení krizových situací, které mohou vzniknout na území ČR. V souladu se zákonem č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení, se za orgány krizového řízení považují vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány krajů a ostatní orgány s územní působností a také orgány obcí. [2, s. 47]

### **Mimořádná událost**

Mimořádná událost je škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka nebo přírodními vlivy a dále také havárie ohrožující život, zdraví, majetek nebo životní prostředí. Vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. [2, s. 48]

### **Havárie**

Havárie je rozsáhlé narušení pravidel, postupů dohod, zákonů nebo zákazů, které vede ke vzniku mimořádné události, jakožto mimořádné, částečně nebo zcela neovladatelné, časově a prostorově ohraničené. Událost, která vznikla nebo jejíž vznik bezprostředně hrozí v souvislosti s výrobou, používáním, skladováním, manipulací, odstraňováním, dopravou a přepravou nebezpečných škodlivin přesahujících limity uvedené zákonem. [2, s. 47]

### **Katastrofa**

Katastrofa je vážné narušení funkce společnosti, působící velké ztráty na životech, majetku nebo na životním prostředí, přesahující možnosti postiženého společenství zvládnout je pouze vlastními zdroji. Jedná se o porušení pravidel, postupů, dohod, zákonů se škodlivými účinky nad hranicí havárie. Katastrofy mohou být přírodního charakteru, ale také charakteru tzv. antropogenního. [2, s. 47]

## Konflikt

Konflikt je společenský stav, ve kterém jednotlivé soupeřící strany sledují vzájemně neslučitelné cíle. Může mít ozbrojený nebo neozbrojený charakter. Podle rozsahu může být lokální, regionální nebo globální. [2, s. 48]

## 1.2 Základní funkce krizového managementu

Proces krizového managementu je založen na řadě činností vzájemně propojených z časového a obsahového hlediska. Jedná se o pět základních funkcí krizového managementu. Konkrétně jde o prevenci, korekci, protikrizovou intervenci, redukci a obnovu.



Obr. 1. Základní funkce krizového managementu.

Zdroj: Vlastní

## Prevence

Fáze prevence spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace na provádění činnosti sloužící k zabránění eskalace hrozeb krizových situací a krizí. Tato funkce je určena k tomu, aby omezila působení škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek a provádí se v celém kontinuu krizového prostředí. [2, s. 28]

### **Korekce**

Korekce je stejně jako prevence prováděna v celém kontinuu krizového prostředí. Funkce spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských a jiných rozhodnutí a ve tvorbě takových právních, ekonomických, sociálních a jiných norem, které nejen vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací, ale také zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. [2, s. 28]

### **Protikrizová intervence**

Protikrizová intervence se provádí v době nárůstu eskalace hrozeb a v postkrizovém období, dokud úroveň disharmonie systému neklesne pod mez přijatelné úrovně rizika. Funkce zahrnuje proaktivní opatření, která by měla vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň jejímu stupňování, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů. [2, s. 28 - 29]

### **Redukce**

Redukce se uplatňuje v době krize a postkrizovém období. Zakládá se na aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy. Spočívá také ve 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 v minimalizaci doby trvání krize. [2, s. 28 - 29]

### **Obnova**

Fáze obnovy se realizuje v období po zvládnutí krize. Přispívá k návratu systému do nového běžného stavu. Jde o likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciálních situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů přivedení systému do nového běžného stavu. [2, s. 28 - 29]

## **1.3 Úrovně krizového managementu**

Proces krizového managementu lze v návaznosti na výše uvedené funkce rozdělit na dvě vzájemně propojené úrovně a to tzv. řízení rizik a řízení krizí.

## **Řízení rizik**

Řízení rizik (Risk management) lze chápat především jako systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik. Jde o specifickou aktivitu cílenou na minimalizaci společenské ztráty plynoucí z existující nebo potenciální hrozby. [2, s. 30]

Je třeba zdůraznit, že Risk management je složitý kontinuální proces, soustavný, opakující se soubor vzájemně provázaných činností. Cílem těchto činností je usměrňovat vývoj hrozeb v krizovém okolí organizace tak, aby krizový potenciál nepřesáhl přijatelnou míru rizik. V průběhu celého procesu monitorujeme hrozby a posuzujeme, jakou míru rizika jsme ochotni přijmout pro dosažení předem stanoveného cíle. Jednoduše lze říci, že účelem Risk managementu je vyhnout se budoucím krizím. [2, s. 30]

## **Řízení krizí**

Řízení krizí je druhá a vyšší fáze krizového managementu. Představuje ucelený soubor praktických opatření, která jsou realizována v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému právnických a fyzických osob na jedné straně a sil a prostředků IZS, havarijních služeb a dalších prostředků na straně druhé. Jediným cílem je dostat krizi pod kontrolu, redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize. [2, s. 32]

## **1.4 Sféry krizového managementu**

Krizový management lze rozdělit ze dvou rozdílných pohledů především podle toho, ve které sféře se v danou chvíli řeší krizové situace a jakých aktiv se týkají.

Tuto specifickou formu managementu tedy můžeme rozdělit na krizový management v podniku a krizový management ve veřejné správě. Krizový management v podniku řeší krizové situace hrožící, vznikající či již vypuklé vzhledem k ohrožení aktiv podniku, dobrého jména, ale také jeho životnosti na trhu. Krizový management ve veřejné správě řeší krize, kde hlavním aktivem jsou životy a zdraví lidí, majetek a také svrchovanost státu. [13]

### **1.4.1 Krizový management v podniku**

V průběhu života organizace a života člověka lze v podniku identifikovat různé typy krizí. V začátku jde o krize začínajících podnikatelů způsobené ve většině případů nezkušeností



či naivitou. V další fázi pak krize vznikající v důsledku rutinních činností, odmítáním měnit zaběhnuté mechanismy nebo třeba neochotou přibírat do vedení mladé lidi. Krize ovšem mohou být způsobené i složitou a nepružnou organizační strukturou podniku, minimální adaptibilitou na případné změny podmínek či malou ochotou riskovat. Různé typy krize mají různý dopad na organizaci. [7, s. 13 - 20]

Postupně se objevující signály přicházející krize mohou být pro nejbližší okolí zjevné, ale i přes tuto skutečnost může být velmi těžké o začínající krizi přesvědčit top management. Nečinnost vedení způsobuje demotivaci, frustrace zaměstnanců.

Na druhou stranu může mít management tendenci zasahovat a připravovat plány pro odvrácení hrozící krize. Pokud je ale rozhodování nedostatečné, krizi neřeší. Upadá tak pracovní morálka, loajálnost vůči organizaci a mnohdy zde panují konflikty mezi různými zájmovými skupinami organizace. [7, s. 13 - 20]

Pokud hovoříme o ohrožení celé organizace jako celku, jde o krizi neočekávanou a ve většině případů náhlou. Neexistují žádné náhradní krizové plány ať z důvodu nepravděpodobnosti nebo nedostatečné připravenosti. Top management začíná organizaci bránit. Často redukuje nebo ruší různé aktivity, motivuje jednotlivce k ochraně vlastní práce, tedy podniku jako celku. [7, s. 13 - 20]

#### **1.4.2 Krizový management ve veřejné sféře**

Krizový management ve veřejné sféře je jeden z podoborů krizového managementu. Specializuje se na krizové řízení v případě mimořádných událostí a krizových situací, které ovlivňují chod státu nebo společenských celků. [13]

Na krizovém managementu ve veřejné sféře se podílí orgány moci zákonodárné, výkonné a svým způsobem i soudní. Rozhodující význam má moc výkonná. Pro řešení těchto krizových situací vznikl ze zákona tzv. Integrovaný záchranný systém. [13]

#### **Integrovaný záchranný systém**

Integrovaným záchranným systémem (dále jen IZS) rozumíme koordinovaný postup a spolupráci složek IZS při záchranných a likvidačních prací. [23]

Základní složky IZS zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události. Dále pak vyhodnocují mimořádné události a neodkladně v těchto místech zasahují. Ostatní složky IZS poskytují při záchranných a likvidačních pracích plánovanou pomoc na vyžádání. [23]

**Základní složky IZS:**

- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany,
- Zdravotnická záchranná služba,
- Policie České republiky. [23]

**Ostatní složky IZS:**

- Vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil,
- Ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory,
- Ostatní záchranné sbory,
- Orgány ochrany veřejného zdraví,
- Havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby,
- Zařízení civilní ochrany,
- Neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím. [23]

V době krizových stavů se stávají ostatními složkami IZS i odborná zdravotnická zařízení na úrovni fakultních nemocnic pro poskytování specializované péče.

Značným specifickým krizového managementu ve veřejné sféře je povinnost poskytnutí osobní a věcné pomoci při odstraňování následků mimořádné události, která může být ze strany státu nebo obcí uložena právními osobám. [23]

Krizové řízení můžeme obecně definovat jako souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo ochranou kritické infrastruktury. [17]

Podle zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů je koordinačním orgánem v přípravě na krizové stavy ministerstvo vnitra. [17]

Orgány krizového řízení:

- vláda,
- ministerstva a jiné ústřední správní úřady,
- Česká národní banka,
- orgány kraje a další orgány s působností na území kraje,
- orgány obce s rozšířenou působností,
- orgány obce. [17]

### **Bezpečnostní rady a krizové štáby**

Bezpečnostní rady a krizové štáby jsou orgány, které stát a orgány státní správy vytváří pro zajišťování vnější a vnitřní bezpečnosti České republiky a za účelem přípravy a řešení krizových situací. [17]

### **Bezpečnostní rada státu**

Bezpečnostní rada státu je stálým pracovním orgánem vlády. Slouží pro koordinaci problematiky bezpečnosti České republiky a pro přípravu návrhů opatření k jejímu zajišťování. Je zřízena ústavním zákonem č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky. Připravuje vládě návrhy opatření k zajišťování bezpečnosti ČR a to v rozsahu pověření, která vláda stanovila. Bezpečnostní rada státu je tvořena předsedou vlády a dalšími členy vlády podle rozhodnutí vlády. [17]

Stálé pracovní výbory Bezpečnostní rady státu:

- Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky (v gesci ministra zahraničních věcí),
- Výbor pro obranné plánování (v gesci ministra obrany),
- Výbor pro civilní nouzové plánování (v gesci ministra vnitra),
- Výbor pro zpravodajskou činnost. [17]

### **Bezpečnostní rada kraje**

Bezpečnostní rada kraje je poradním orgánem zřizovatele pro přípravu na krizové situace. Předsedou bezpečnostní rady kraje je hejtman. Ten jmenuje ostatní členy krizového štábu kraje. [17]

### **Bezpečnostní rada ORP**

Bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností (dále jen ORP) je poradním orgánem zřizovatele pro krizové situace. Předsedou bezpečnostní rady ORP je starosta ORP, který jmenuje členy bezpečnostní rady ORP. [17]

Obsah činnosti bezpečnostní rady kraje a bezpečnostní rady ORP a taktéž jejich složení stanovuje kromě krizového zákona také nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č.240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů. [17]

### **Ústřední krizový štáb**

Ústřední krizový štáb je sedmnáctičlenným pracovním orgánem vlády pro řešení krizových situací. Jeho složení a činnost upravuje Statut Ústředního krizového štábu, který schvaluje vláda. Předsedou štábu jmenuje předseda vlády podle charakteru situace buď ministra vnitra, nebo ministra obrany. [17]

### **Krizový štáb kraje**

Krizový štáb kraje je pracovním orgánem zřizovatele pro řešení krizových situací, jehož předsedou je hejtman kraje, který jmenuje další členy krizového štábu. [17]

### **Krizový štáb ORP**

Krizový štáb ORP je pracovním orgánem zřizovatele pro řešení krizových situací, jehož předsedou je starosta ORP, který dále jmenuje ostatní členy krizového štábu ORP. [17]

### **Krizový štáb obce**

Krizový štáb obce může zřídit starosta k přípravě na krizové situace a k jejich řešení jako svůj pracovní orgán.

Činnost a složení krizových štábů se stejně jako obsah činnosti bezpečnostních rad řídí zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých dalších zákonů a také nařízením vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č.240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů [17]

První kapitola popisuje krizový management, historii jeho vzniku a především rozdělení, díky kterému je snadněji pochopitelný rozdíl mezi krizovým managementem v podniku a krizovým managementem ve veřejné sféře. Vzhledem ke skutečnosti, že se diplomová práce zaměřuje na krizového manažera ve veřejné správě, byly v této kapitole definovány především základní pojmy pro bližší pochopení dané problematiky. Pro bližší seznámení s krizovým prostředím státu bylo třeba blíže představit Integrovaný záchranný systém, vyjmenovat jeho základní a ostatní složky a také orgány krizového řízení.

## 2 KRIZOVÝ MANAŽER

Krizové manažery najdeme v podnicích, ale také ve veřejné správě. V obou případech jsou předmětem zájmu mimořádné události či krize aktivit.

Otázkou zůstává, v čem tkví odlišnost krizových manažerů od těch běžných. Jednoduše lze říci, že se krizoví manažeři od běžných liší především v tom, co je jejich hlavním úkolem. Krizoví manažeři musí nejen zvládnout případné selhání technologie, ochránit dobré jméno podniku, které je ohroženo konkurencí, ale především provádět záchranu lidí a majetku. Krizového manažera tedy můžeme definovat jako osobnost, která disponuje schopnostmi a dovednostmi odvrátit nebo zvládnout nastalou krizi. [13]

Práce se bude věnovat konkrétně krizovým manažerům HZS ČR.

### 2.1 Osobnost

Osobnost lze charakterizovat jako souhrn dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje v téže situaci odlišné reakce různých lidí. Je chápána jako relativně setrvalý vzorec chování a rysů, jimiž se lidé od sebe odlišují. Obecně je osobnost souhrnem rysů. Je velmi složitá a obsahuje velký rozsah různých složek, které ji charakterizují. [3, s. 11]

Osobnost manažera a její definování je dosti problematické. Existují různé úrovně manažerů a různé obsahy jejich činností. To všechno komplikuje možnost vytvořit typ ideálního manažera. Mezi úspěšnými manažery nalezneme různé osobnosti s odlišnými vlastnostmi a schopnostmi. [3, s. 11]

Tradiční pojetí osobnosti vychází ze tří základních kategorií rysů:

- Vlastnosti – charakter, temperament, jaký člověk skutečně je a jak se projevuje,
- Schopnosti, znalosti a dovednosti - co všechno člověk umí,
- Motivy, hodnoty, potřeby, zájmy, postoje – co člověk chce a kam směřuje.

#### Vlastnosti

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standartním způsobem, ovšem některé vlastnosti a vzorce chování mají všichni lidé společné. [3, s. 12 - 13]

Nároků na osobnost krizového manažera je skutečně mnoho. Tyto požadavky jsou mu vrozené nebo má schopnost jich tréninkem a vzděláním dosáhnout. Krizový manažer se zpravidla vyznačuje vlastnostmi jako je asertivita, komunikativnost, citová stabilita, vcítění se do druhých, schopnost ovlivňovat ostatní, odpovědnost, vytrvalost, důslednost a pružnost. [3, s. 12 - 13], [4, s. 26 - 28]

Krizový manažer by měl být proaktivní a přesvědčený o své práci, což znamená, že by měl být vybaven velmi silnou vnitřní motivací. Důležitým předpokladem pro výkon této funkce je schopnost předvídat. Pouze připravený manažer umí situačně reagovat na nastalé odchylky. Nesmí se nechat ovládnout situací, nýbrž by měl být schopen situaci ovládnout a řídit ji. [3, s. 12 - 13], [4, s. 26 - 28]

Velmi důležitou vlastností krizového manažera jsou jeho znalosti a umění ztotožnit se se svou rolí manažera. Bezpodmínečně musí znát funkci zachraňovaného systému, jeho silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby, včetně jeho okolí a všech možností zdrojů pro záchrannou činnost. Nejen že musí znát potenciální vývoj rizika, ale i metody pro jeho zvládnutí. Musí mít rozsáhlé životní a odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací. [3, s. 12 - 13], [4, s. 26 - 28]

Pro krizového manažera jsou zásadní intelektuální a racionální schopnosti, organizační schopnosti a často rozhodující selský rozum. Stejně tak musí zvládat emoční a citovou složku lidského jednání. [3, s. 12 - 13], [4, s. 26 - 28]

Zásadní vlastností je umění komunikovat, a to proto, aby bylo možné vytvořit tým spolupracovníků a každého člena pověřit adekvátní činností. Zvláště důležitá je schopnost empatie. Při práci každého manažera hraje roli jeho umění motivovat podřízené.

Všichni krizoví manažeři by měli naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti. Je nutné, aby si uvědomovali své postoje k dané situaci a počítali s abnormálním zatížením postižených jak psychickým, fyzickým, tak i ekonomickým. Umění získat čas pro zhodnocení situace a celkový rozhodovací proces je nutnou součástí této osobnosti.

Sám manažer musí mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím, tedy musí být schopen zvládat své emoce, ale i emoce ostatních a odolávat tak děsivým důsledkům havárií a katastrof. Psychologický nácvik činností za rozbouřených situací by měl být součástí práce krizového manažera. Pro každého krizového manažera platí pravidlo dobrého zdravotního a psychického stavu. Jeho rychlá reakce na podněty je zásadní pro to, aby byl

schopen rychle vyhodnotit krizovou situaci, příslušně na ni reagovat a zabránit tak dalším nebezpečím. [3, s. 12 - 13], [4, s. 26 - 28]

### **Charakter**

Charakter je soubor relativně stálých vlastností člověka. Vlivem prostředí, výchovy a sebevýchovy se tyto vlastnosti formulují v průběhu života. Charakter vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Kvalitu charakteru poznáme ve vztahu člověka k sobě samému, ale i k jiným lidem a také k hodnotám. Samotné jádro charakteru tvoří tzv. morální a volní vlastnosti. [3, s. 12 - 13]

- **Volní vlastnosti** – podmíněny vůlí člověka. Vyjadřují záměrné a cílevědomé úsilí k dosažení stanoveného cíle. Projevují se zejména v seberegulaci chování a jednání a pomáhají při překonávání překážek a plnění úkolů. Do volních vlastností řadíme vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrolu.

Z větší části jsou tyto vlastnosti získané výchovou. Mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí. [3, s. 12 - 13]

- **Morální vlastnosti** – představují určité mravní jádro osobnosti, tedy její svědomí. Bezprostředně souvisejí s postoji a hodnotami a spolu s nimi se stávají základním kamenem pro vznik názoru. [3, s. 12 - 13]

Podle vztahu ke skutečnostem lze charakterové vlastnosti rozčlenit do čtyř oblastí.

Vlastnosti vyjadřující:

- vztah k sobě samému,
- vztah k lidem,
- vztah k práci,
- vztah ke světu a hodnotám.

Úspěšný manažer se především vyznačuje svojí rozhodností, sebejistotou, odpovědností, důsledností a dalšími vlastnostmi. [3, s. 12 - 13]

### **Temperament**

Temperament je energetická a efektivní složka našeho chování. Charakterizuje dynamiku psychické činnosti člověka. Skládá se z velké části z vrozených vlastností, které ovlivňují dynamiku prožívání a chování jedince, a vyjadřuje celkový stav emotivity jedince.



Temperament se projevuje zejména způsobem reagování, chování a prožívání jedince. Temperamentové vlastnosti jsou dány biologickým základem, tedy dědičností. Nelze je změnit, ale můžeme je díky výchově kultivovat. [3, s. 14]

Základní temperamentové vlastnosti:

- Emocionální labilita,
- Emocionální stabilita,
- Extroverze,
- Introverze.

### **Emocionální labilita**

Emocionální labilita neboli neuroticismus může mít různé formy. Obecně je emocionální labilita nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou měrou rizika. Mezi nejčastější lze zařadit nedostatek sebejistoty, přílišnou opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost a snadné rozrušení. [3, s. 15]

### **Emocionální stabilita**

Emocionální stabilita je opakem emocionální lability. Každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu a to vzhledem k velké míře úkolů, nadměrné zodpovědnosti, ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi apod. Emocionální stabilita předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání. [3, s. 15]

### **Extrovert**

Extrovertem je člověk žijící navenek, tedy osoba spontánní a povrchní, snadno komunikuje a dokáže zahajovat a udržovat hovor „o ničem“. Jedná rozhodně a rychle, mnohdy až zbrkle. Po citové stránce je extrovert velmi otevřený, ovšem jeho city jsou stejně tak povrchní a je méně vnímavý ke svému okolí. Spokojenost extrovertovi přináší doba, kdy je v centru veškerého dění a sám je středem pozornosti. Rád se objevuje na akcích s velkým množstvím lidí. [3, s. 15]

### **Introvert**

Introvert je člověk žijící především svým vnitřním životem. Je ale velmi vnímavý i ke svému okolí. Jde o velmi přemýšlivého člověka a empatického pozorovatele. Ve svém jednání je rozvážný a opatrný ve svých citech. Má sklony k mlčenlivosti

v případě neexistence relevantního tématu. Preferuje nepřímou komunikaci a menší skupinky lidí.

Obecně extroverze znamená orientaci na vnější svět, na lidi, na společnost a tím se značně liší od introverze, která všeobecně znamená stažení do sebe. [3, s. 15]

### **Temperamentové typologie**

Temperamentovými charakteristikami člověka se zabývala již antická filosofie a medicína neboť lidé si odedávna všímali, že člověk reaguje na určité podněty různě. Blíže se seznámíme s dělením temperamentu podle Eysencka a Kretchmera. [3, s. 16]

### **Eysenckova temperamentová typologie**

Hippokrates dělil osobnosti podle „převažujících“ tekutin v těle. Základem pro určení typu člověka se tedy stala teorie, která si všímala, jestli převažuje krev, hlen, žlutá či černá žluč. Hippokratova teorie byla ovšem postupně rozvíjena. Později ji přepracoval Hans Eysenck. [3, s. 16]

#### **➤ Sangvinik**

Sangvinik se vyznačuje především přiměřenou reaktivitou. Na slabé podněty reaguje slabě, na silné podněty reaguje silně. Dominantní stránkou je rychlé doznívání zážitku a rychlé změny zaměření. Sangvinik je obecně přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, dále pak vesele laděný a optimistický. Jeho prožitky i city jsou mělké. Obecně se jedná o emočně stabilního extroverta. [3, s. 16]

#### **➤ Flegmatik**

Flegmatik je emočně vcelku vyrovnaný. Navenek se jeví jako lhostejný. Vzrušují ho jen velmi silné podněty. Vykazuje stálost, spokojenost, klid až chladnokrevnost a někdy i apatii. Hlubší vztah má jen k vybraným osobám. Flegmatik se nevyznačuje přílišnými životními ambicemi a požadavky, nemá rád změny. Obecně se jedná o emočně stabilního introverta. [3, s. 16]

#### **➤ Melanholik**

Melanholika charakterizují hluboké prožitky a spíše smutné ladění, pesimismus a strach z budoucnosti. Nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost, usiluje o klid. Jeho city jsou trvalé, ale jejich intenzitu neprojevuje navenek. Melanholik žije spíše vnitřně, obtížně

navazuje kontakty. Vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké. Obecně se jedná o emočně labilního introverta. [3, s. 16]

➤ **Cholerik**

Cholerika nejlépe charakterizuje výbušnost, sklon k hněvu a agresi. Těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvázně. Má sklon tzv. „prorážet hlavou zed“<sup>4</sup>. Je netrpělivý a egocentrický, na druhou stranu jde o velmi vášnivou a energickou osobnost. Pracovní tempo cholerika je velmi rychlé. City bývají u této osobnosti vyvolány snadno, navenek reaguje rychle, silně a často bez zábran. Obecně se jedná o emočně labilního extroverta.

**Kretchmerova konstituční teorie**

Kretchmerova konstituční teorie tvrdí, že temperament je spojen s tělesnou konstitucí člověka. Rozlišuje tři základní typy osobnosti: [3, s. 17]

➤ **Pyknický typ**

Pyknický typ je člověk menší, se zakulacenou postavou. Jeho svalstvo je slabé, hlava kulatá, břicho vyklenuté. Střídá nálady, ale je otevřený, společenský a realistický. [3, s. 17]

➤ **Astenický typ**

Astenický typ je člověk vysokého vzrůstu, štíhlý, s úzkými rameny a slabým svalstvem. Jde o uzavřenou osobnost, idealistu, málo přizpůsobivého člověka umělecky a intelektuálně zaměřeného. [3, s. 17]

➤ **Atletický typ**

Atletický typ se charakterizuje svojí silně vyvinutou kostrou, výrazným svalstvem a širokým hrudníkem. Je velmi klidný, energický, asertivní a také těžkopádný. [3, s. 17]

**Jungova teorie**

Jungova teorie vychází z preference extroverze a introverze. Zaměřuje se také na sklony k cítění či myšlení. Zkoumá čtyři základní typy osobnosti. [3, s. 17]

➤ **Praktický typ**

Praktický typ obecně kombinuje myšlení i vnímání. Popisuje neosobního člověka stojícího nohama na zemi, orientovaného na fakta. V komunikaci používá přímé věty a příkazy, je přesný a výrazně orientovaný na výkon. [3, s. 17]

➤ **Koncepční typ**

Koncepční typ kombinuje myšlení a intuici. Charakteristickým znakem je tvořivost, smysl pro koncepční práci. Dále generuje nové myšlenky, dává impulzy ke změnám a dokáže vzbudit nadšení i u ostatních lidí. [3, s. 17]

➤ **Společenský typ**

Společenský typ kombinuje vnímání a cítění. Osobnost je společenská a družná, zajímá se o lidi a jejich potřeby. Trpí nedostatkem času a zpětné vazby a velmi rád nastavuje pravidla chování. [3, s. 17]

➤ **Kreativní typ**

Kreativní typ kombinuje myšlení a intuici. Jde o osobnost upřímnou, nadšenou, s velkou představivostí. Stanovuje si vysoké cíle. Nerad se podřizuje pravidlům. Jeho preference směřují k flexibilní a otevřené komunikaci. Tento člověk občas působí jako idealistický snílek. [3, s. 17]

**Znalosti** jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech. Lze je získat učením. K úspěšnosti manažera jsou důležité především znalosti odborné a znalost managementu. [3, s. 19]

- Explicitní znalosti,
- Implicitní znalosti.

**Dovednosti** jsou praktické návyky. Získávají se výcvikem a praxí. Více než lidským poznáním se spojují s konkrétními formami praktického jednání člověka. Zakládají vznik zkušeností. U manažerů rozlišujeme následující dovednosti: [3, s. 20]

- Osobní (poznání sebe sama, schopnost sebeřízení a sebereflexe),
- Koncepční (využívání příležitosti, rozhodování o vizi, cílech a strategii),
- Lidské (vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti),
- Technické (odbornost, manažerské postupy, techniky).

**Zkušenosti** jsou souhrnem postupně upevněných osvědčených způsobů jednání, které umožňují správné odhadování dalšího vývoje či reakce okolí. Zkušenosti lze získat pouze praxí. [3, s. 20]

## Schopnosti

Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti, vyvíjející se z vrozených dispozic. Rozvíjet je lze učením, cvikem a praxí, ovšem pokud člověk své vlohy nerozvíjí, schopnosti se neprojeví. Charakter a úroveň schopností lze posoudit při pozorování, jak jedinec jedná při různých činnostech. Přítomnost schopností posuzujeme z kvality a kvantity různých výkonů. [3, s. 20 - 21]

Schopnosti v základním dělení rozlišujeme na primární a sekundární. Primární schopnosti jsou zapotřebí pro rozvíjení schopností sekundárních. Za primární schopnost lze jmenovat např. schopnost prostorové představivosti, schopnost emocionality. Sekundární schopností je např. čtení, psaní, počítání. [3, s. 20 - 21]

Schopnost obecně nelze jednoduše zařadit. Například spolehlivost může být vlastnost osobnosti, ale z jiného pohledu může být věcí postoje.

Schopnosti se člení na schopnosti rozumové, pohybové a smyslové.

- Rozumové schopnosti neboli schopnosti kognitivní jsou důležité pro řešení problémů, pružnost a rychlost úsudku, ale i pro induktivní a deduktivní uvažování.
- Pohybové schopnosti zahrnují schopnosti motorické a manipulační schopnosti, obratnost, zručnost a koordinaci.
- Smyslové schopnosti jsou závislé na biologických charakteristikách lidských smyslů.

V souvislosti se schopnostmi hovoříme často také o inteligenci. [3, s. 21]

## Intelligence

Intelligence je rozsah kognitivních schopností, umožňujících učení, řešení problémů apod. Mírou vyjadřující rozsah intelligence je inteligenční kvocient, který se v populaci pohybuje v průměru od 90 do 110. Inteligenční kvocient 110 – 120 je nadprůměrný a od 120 výše se hovoří o vysokém nadprůměru.

Intelligence se s věkem nemění. Mění se její struktura. Snižuje se rychlost, pružnost, avšak na druhou stranu člověku přibývají zkušenosti. [3, s. 20 - 21]

**Motiv** je pohnutkou k jednání. Podněcuje člověka k jednání vedenému určitým směrem.

**Motivace** může být vzbuzena vnitřními podněty, tzv. impulsy, anebo vnějšími podněty, tzv. incentivy. Zdrojem pro motivaci lidí jsou potřeby. [3, s. 21]

**Potřeba** je pociťovaný nedostatek nebo naopak přebytek něčeho, co člověk potřebuje k životu. Jedná se zpravidla o základní biologické potřeby. Ty člověka motivují k tomu, aby se staral o své tělo z fyziologického hlediska. Kromě potřeb biologických má člověk také potřeby společenské. Lidé potřebují společnost druhých, komunikaci a celkově uplatnění se ve společnosti. [3, s. 22]

Potřeby se dělí nejen na biologické a sociální, ale také na kulturní, psychické a estetické. Abraham Maslow je uspořádal podle důležitosti pro člověka do stupňovitého řazení. David McClelland se zaměřil na rozdíly mezi motivací různých lidí, speciálně manažerů a na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců. Později se však snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými typy lidí. Rozlišil tak lidi s vysokou potřebou výkonu, vysokou potřebou přátelství a vysokou potřebou moci. [3, s. 22]

Potřebou výkonu se vyznačují lidé s vysokou touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek a soutěži s ostatními jedinci. Potřebují zpětnou vazbu o tom, jak se jim práce daří. Stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika, vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným. Spokojenost z nich číší po dobře vykonané práci. Finanční odměna je pro ně pouze potvrzením úspěšného výsledku jejich práce. [3, s. 22]

Potřebu přátelství pociťují takoví lidé, kteří usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dávají přednost práci v kolektivu. Nejsou šťastní, pokud musí pracovat samostatně. Raději se zapojují do týmové práce. [3, s. 22]

Potřebu moci mají lidé s projevující se snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně zodpovědný. Tito lidé jsou prospěšní organizaci tehdy, když je uplatňování této potřeby zaměřeno ku prospěchu ostatních. [3, s. 22]

## 2.2 Základní požadavky na krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky

Krizový manažer HZS ČR musí pro výkon své profese splňovat požadavky na vzdělání, specializaci a psychologický profil. Následující kapitola tato kritéria přiblíží podrobněji.

### Vzdělání

Předpokladem pro výkon potřebných činností profesionálních pracovníků v oblasti krizové řízení je získání či prodloužení odborné způsobilosti nebo požadované odborné připravenosti, což umožňuje systém vzdělávání. Systém vzdělávání v oblasti krizového řízení je obsažen v Koncepci vzdělávání v oblasti krizového řízení. Tato koncepce byla schválena usnesením Bezpečnostní rady státu dne 16. listopadu 2004 č. 14. [20]

Pro realizaci koncepce vzdělávání v této oblasti bylo po odborné stránce pověřeno ministerstvo vnitra v součinnosti s ministerstvem obrany, Správou státních hmotných rezerv a ministerstvem zdravotnictví. Koordinací vzdělávacího procesu bylo pověřeno ministerstvo vnitra. [20]

Obsahová náplň vzdělávacích programů stanovených Koncepcí vzdělávání v oblasti krizového řízení je rozdělena na jednotlivé oblasti vzdělávání. V Koncepci vzdělávání v oblasti bezpečnosti je uvedeno 10 tzv. modulů, k nimž byly pro studijní účely zpracovány studijní texty. Moduly jsou pojmenovány písmeny A – J.

Každý hasič musí u HZS ČR splnit základní podmínku vzdělání, tedy dosažené středoškolské vzdělání s úspěšným vykonáním maturitní zkoušky. [20]

### Specializace

Každý hasič musí složit služební zkoušku a vykonat vstupní kurzy. Zaměříme se konkrétně na kurz s názvem „Základní odborná příprava“. [18]

Pro zařazení do kurzu Základní odborné přípravy musí jednotlivci splnit tzv. podmínky pro zařazení. Musí splňovat zdravotní, fyzickou a osobnostní způsobilost příslušníka HZS ČR, který není zařazen v jednotce požární ochrany a absolvovat e-learning „Úvodního vzdělávání následného zaměstnanců ve správních úřadech“ dle usnesení vlády č. 1542/2005. [18]

Po úspěšném vykonání tohoto kurzu zná absolvent práva a povinnosti příslušníků HZS ČR dle definice zákona č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České

republiky a příslušná ustanovení zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. Dále zná poslání HZS ČR, jakož i jeho organizační strukturu, podmínky pro vznik a rozvoj požáru, druhy hasiv a jejich vhodnost pro hašení jednotlivých druhů požárů, zásady bezpečnosti při výjezdu, jízdě na místo a při výjezdu na místo zásahu, ale také zná velmi dobře jednotlivá nebezpečí při zdolávání mimořádných událostí a způsoby ochrany před nimi. Získá znalost postupů základních činností při nejběžnějších zásazích jednotek požární ochrany, povinnosti fyzických osob na úseku požární ochrany, obecné zásady pro stanovení rozsahu poranění a poškození zdraví, zásady poskytování umělého dýchání a nepřímé srdeční masáže, druhy krvácení a způsoby zastavení vnějšího krvácení a ovlivňování vnitřního krvácení, protišoková opatření a způsob transportu raněných a nemohoucích a také základy mezilidské komunikace. [18]

Absolvent kurzu je také seznámen s úkoly a působností HZS ČR při výkonu státní správy, se systémem vnitřní bezpečnosti ČR, zejména s fungováním IZS a krizového řízení. Dále je seznámen se systémem plošného pokrytí a s problematikou výkonu služby v jednotkách požární ochrany, se systémem požární prevence, s obecnými činnostmi prováděnými při bojových rozvinutích a se základními druhy požární techniky a věcných prostředků požární ochrany. V neposlední řadě se seznámí s úkoly v oblasti ochrany obyvatelstva, se systémem psychologické služby HZS ČR, s pravidly používáním informačních a komunikačních prostředků u HZS ČR a se zásadami nošení služebního stejnokroje. [18]

Po úspěšném vykonání kurzu absolvent umí provést základní opatření v případě vzniku požáru, tedy použít hasicí přístroje a jednoduché hasicí prostředky, provést základní opatření na místě dopravní nehody před příjezdem jednotky požární ochrany a poskytnout první pomoc. Umí také používat vybrané osobní a komunikační prostředky ve výbavě jednotek požární ochrany. [18]

Krizový manažer HZS ČR kromě vstupních kurzů musí vykonat také kurzy k získání odborné způsobilosti a to především kurz „Ochrana obyvatelstva a krizové řízení“.

Pro zařazení do kurzu „Ochrana obyvatelstva a krizové řízení“ je podmínkou úspěšné absolvování kurzu „Základní odborné přípravy“. [18]

Absolvent kurzu zná systém vnitřní bezpečnosti ČR se zaměřením na ochranu obyvatelstva a krizového řízení, systém krizového řízení, úkoly ochrany obyvatelstva, právní normy a předpisy upravující činnosti na úseku ochrany obyvatelstva a krizového řízení.



Jeho znalost se rozšíří také o základy havarijního a krizového plánování, principy a činnosti orgánů krizového řízení, systém poskytování a přijímání humanitární pomoci, zásady postupu při poskytování úkrytů a tvorbu i obsah krizových a havarijních plánů. [18]

Po úspěšném vykonání kurzu je krizový manažer seznámen s postavením ochrany obyvatelstva a civilní obrany v mezinárodním právu, se základními právními předpisy v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení a s koncepčními dokumenty. V neposlední řadě je seznámen se základy územního plánování a stavebního řízení, se způsoby realizace preventivně výchovné činnosti na úseku ochrany obyvatelstva a se systémem vzdělávání v oblasti krizového řízení s problematikou radiační ochrany a ochrany před povodněmi. Každý absolvent se seznámí také s problematikou ochrany kritické infrastruktury, s úkoly ministerstev, ústředních orgánů státní správy, krajů, obcí, právnických a fyzických osob, s problematikou řešení specifických mimořádných událostí a s problematikou hospodářských opatření pro krizové stavy. [18]

Každý úspěšný absolvent kurzu je schopen vykonávat preventivně výchovnou činnost, vykonávat funkci člena štábu v rámci HZS ČR, krizového štábu kraje a krizového štábu obce s rozšířenou působností bez strategického rozhodování v rámci HZS kraje. Krizoví manažeři umí po vykonání kurzu také poskytnout psychosociální pomoc, vykonávat kontrolní činnost podle zvláštních právních předpisů, zpracovat dílčí části krizového plánu, havarijního plánu kraje a vnějšího havarijního plánu. [18]

### **Psychologický profil**

Každý hasič musí splnit i podmínku kladenou na psychologický profil. Pro přijetí do služebního poměru je povinen úspěšně vykonat psychologické testy.

### **Kritéria pro posuzování osobnostní způsobilosti pro výkon služby u Hasičského záchranného sboru České republiky**

Osobnostní charakteristiky stanovuje vyhláška č. 487/2004 Sb. o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů. Kritéria k posuzování osobnostní způsobilosti pro výkon služby u HZS ČR podrobněji zpracovala pracovní skupina psychologů HZS ČR s přihlédnutím k analýze práce v jeho základních funkcích.

Psychologické materiály HZS ČR bohužel nejsou veřejnosti přístupné, proto byla vítána slovní pomoc a obecné vysvětlení odborného pracovníka Krajského ředitelství HZS ČR

ve Zlíně. Jak probíhá psychologické vyšetření a jaké metody jsou přibližně využívány, nám sdělila vrchní komisař - psycholog Mgr. Soňa Pančochová.

Každý příslušník HZS ČR musí před přijetím do služebního poměru, anebo pokud se hlásí na vedoucí pozici, podstoupit psychologické testy. Rozdíl je však v tom, na kterou pozici se daný zájemce hlásí.

Pokud hovoříme o hasičích nasazovaných do plošného pokrytí jednotek požární ochrany, preferují se testy zaměřené na výkon. Každý z účastníků výběrového řízení na tyto pozice se musí podrobit testům měřícím jejich pozornost, rychlost, reakce apod.

Testy pro kancelářské pracovníky a manažery HZS ČR se zaměřují na osobnost, intelekt a manažerské schopnosti, tudíž se hojně využívají testy na hodnocení manažerských předpokladů a rozhodování. Dle slov vrchního komisaře – psycholožky Krajského ředitelství Zlín Mgr. Soni Pančochové, běžně k testům využívají tzv. metodu Sparo, tedy osobnostní test pro měření osobnostních vlastností. Další zmíněnou psychologickou metodou, která bývá využívána, je Bochumský osobnostní dotazník, který zkoumá pracovní vlastnosti a dotazovaný odpovídá škálou. Kromě metod zaměřených na osobnosti se psycholog HZS ČR musí zaměřit také na praktickou stránku práce. Budoucímu krizovému manažerovi je tedy zadán úkol s popisem konkrétní krizové situace a uchazeč musí popsat, jak by situaci reálně řešil. Ve většině případů se k výzkumu užívá kombinace zmíněných metod.

Testy se provádějí v tomu určených a uzpůsobených psychologických laboratořích. V České republice je jich celkem pět. Vyšetření trvá přibližně 6 – 8 hodin. Proti rozhodnutí se účastník může odvolat. V takových případech je jeho výsledek přezkoumán komisí složenou ze dvou nezávislých psychologů HZS ČR, kteří podle vyhodnocení mohou přistoupit na přezkoumání za pomoci jiných metod. Na uchazeče může v danou chvíli působit mnoho negativních faktorů, které jsou v důsledku příčinou jeho selhání.

V každém kraji působí jeden psycholog. V místě, kde se nachází laboratoř, působí psycholog a asistent. Na Generálním ředitelství HZS ČR působí dva psychologové a asistent.

Závěr z psychologických testů se vyhotovuje celkem třikrát. Jednou pro samotného příslušníka, jednou pro jeho úschovu na personálním oddělení a jedno pro uložení u příslušného psychologa v kraji. Závěr z psychologického vyšetření neúspěšných uchazečů se dále uchovává po dobu tří let.

Kapitola uvádí pojmy potřebné k pochopení lidské osobnosti, jejích typologických rysů a dalších aspektů potřebných k snadnějšímu pochopení požadavků kladených na krizového manažera. Popisuje vlastnosti krizového manažera, temperament, znalosti, zkušenosti, dovednosti i schopnosti, jako pojmy potřebné k praktické části diplomové práce.

Krizový manažer HZS ČR musí splňovat určitá kritéria a jsou na něj kladeny požadavky na vzdělání, specializaci a psychologický profil. Bez splnění zmíněných podmínek nelze funkci vykonávat. Kapitola se tedy zaměřila i na rozbor základních požadavků, které jsou na osobnost krizového manažera hlavní složky IZS kladeny.

### 3 METODY VÝZKUMU

Za vhodnou metodu výzkumu lze považovat rozhovor, jehož výhodou, je slovní kontakt s respondentem. Důležitou součástí získávání a analýzy dat pro potřeby výzkumu osobnosti vybraného krizového manažera je i metoda rozhodovacího procesu.

#### 3.1 Rozhovor

Jedná se o zřejmě nejčastěji využívanou metodu výzkumu pro získávání informací. Cílem rozhovoru je odhalit fakta o zkoumané osobnosti pro stanovení relevantních závěrů z jejího vyprávění. Díky tomu lze získat pohled na její postoje, názory, osobní zkušenosti, vědomosti, dovednosti apod. [6, s. 170 - 171]

I tak pružná metoda má svá úskalí ve smyslu zaznamenávání dat. Jen těžko by se dala ihned veškerá data a poznatky zaznamenat bez diktafonu.

Celý rozhovor je dobré dopředu naplánovat. Zahájení rozhovoru slouží tazateli pro vyjádření cíle výzkumu. Respondentovi by měl objasnit důvod, proč byl k výzkumu vybrán. Motivuje jej tak k ochotě a pravdivým odpovědím. [6, s. 170 - 171]

Na závěr rozhovoru je dobré navodit u respondenta pocit, jeho důležitosti a nezbytnosti pro vyřešení určitého problému. [6, s. 170 - 171]

#### Typy otázek v rozhovoru

Existuje zhruba šest typů otázek, které jsou situovány v čase a jsou vázány na minulost, přítomnost a budoucnost. [6, s. 172 - 173]

- **Otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování** se týkají činností zpovídané osoby. Úkolem tohoto typu otázek je zjistit, co by vypožoroval tazatel, kdyby byl neustále ve styku s osobou a sledoval ji. Odpovídá tedy na otázku typu: „V případě, že bychom byli neustále pohromadě se zpovídanou osobou, co bychom viděli, že dělá? Co se jí stalo?“
- **Otázky vztahující se k názorům** jsou zaměřené na porozumění poznávacím a orientačním procesům člověka. Odpovědi na tyto otázky objasňují, co si lidé myslí o světě, jaké mají cíle, touhy či hodnoty. Klademe otázky typu: „Jaký je Váš názor na věc?“

- **Otázky vztahující se k pocitům** směřujícím k poznání citových reakcí lidí na jejich zkušenosti a prožitky. Získáváme přitom přirozené, emotivní odpovědi na to, co se stalo nebo děje. Při dotazování je nutné, aby tazatel rozlišoval mezi názory a citovými reakcemi.
- **Otázky vztahující se ke znalostem.** Odpovědi na tyto otázky mají objasnit, co daný jedinec opravdu zná. Předpokladem je, že jisté věci jsou známé. Jde tedy o fakta o případu nikoli o názory či pocity.
- **Otázky vztahující se k vnímání.** Tento typ otázek zjišťuje, co dotazovaný viděl či slyšel, a jeho odpovědi mají objasnit stimuly, kterým byl vystaven. Např. „Na co se Vás ředitel zeptal, když jste se s ním setkal?“.
- **Otázky demografické a kontextové.** Otázky se týkají identifikačních charakteristik jedince, např. věk, vzdělání, apod. Odlišují se od znalostních otázek. Týkají se rutinních záležitostí. [6, s. 172 - 173]

### 3.2 Rozhodovací problém

Rozhodovací problém je problém s více než jednou variantou řešení.

#### Problém

Problém lze obecně vymezit existencí odchylky mezi žádoucím stavem okolí rozhodce a jeho skutečným stavem. Žádoucí stav vychází ve většině případů z minulých zkušeností a v mnoha případech bývá stanoven plánem. Odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot identifikují problémy. [19]

#### Rozhodovací procesy

Rozhodovací procesy lze chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů. Základním atributem rozhodování je možnost volby. Probíhá posuzováním jednotlivých variant a výběrem rozhodnutí. Rozhodovací proces lze rozčlenit do následujících etap:

- **Analýza okolí** - zahrnuje zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin,
- **Návrh řešení** – hledání, tvorba, rozvíjení a analýza možných směrů činnosti,
- **Volba řešení** – hodnocení variant směrů činnosti navržených v předchozí fázi, vyústující do volby varianty určené k realizaci,

- **Kontrola výsledků** – orientuje se na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování. Výsledky kontroly mohou iniciovat nový rozhodovací proces. [19]

V kapitole byly uvedeny metody, které budou následně použity k výzkumu pro potřeby praktické části práce. Rozhovor bude využit z důvodu výborné flexibility a možnosti zjistit skutečný pohled odborníka na danou problematiku. Rozhodovací problém je metodou vhodnou pro zjištění rychlé adaptace do problému a nalezení negativních vlivů působících při rozhodování krizového manažera.

Teoretická část diplomové práce byla rozdělena na tři základní kapitoly. V první kapitole byly definovány základní pojmy, úrovně a sféry krizového řízení, důležité pro správné vymezení této oblasti managementu. Druhá kapitola se zaměřila na definování pojmů pro vyjádření složení lidské osobnosti a především základních požadavků na krizového manažera HZS ČR. Třetí kapitola stanovila metody, které budou aplikovány ve výzkumné části práce. Veškeré poznatky vymezené v teoretické části budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY

Praktická část diplomové práce je zaměřena na osobnost krizového manažera HZS ČR. Denně svojí prací zachraňují lidské životy a majetek. Jednotky HZS zasahují při většině mimořádných událostí a jsou schopni započít záchranné a likvidační práce v brzkém čase.

Analýza osobnosti bude uskutečněna za účelem zjištění denní pracovní náplně těchto pracovníků a především pracovní náplně v době řešení krizových situací. Co krizový manažer musí, jakým způsobem řeší nastalé krize, jak se rozhoduje a co jej při rozhodování limituje, je zásadní otázkou pro zpracování výzkumu. Samotný výzkum bude proveden rozhovorem s vybranými osobnostmi. Důležitou částí bude výzkum postavený na smyšlených modelových krizových situacích, které budou řešeny formou rozhodovacího problému. Vzhledem k funkci, kterou krizový manažer zastává, je zřejmé, že požadavky na její výkon splňuje. Nad čím a jak musí uvažovat v případě výskytu mimořádné události či krizové situace a jaká osobnostní kritéria musí splňovat, je ovšem otázka, na kterou autorka hledá odpověď.

HZS ČR byl zřízen zákonem č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů jako organizační složka státu. HZS ČR zákon zřídil se základním posláním chránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech. Plní úkoly v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštními právními předpisy. Při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, s mezinárodními organizacemi a také se zahraničními subjekty. Předmětem spolupráce je především stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech, pokud tomu nebrání ustanovení jiných právních předpisů nebo povinnost mlčenlivosti. [22]

Úkoly HZS ČR plní příslušníci ve služebním poměru obdobném služebnímu poměru příslušníků Policie ČR (dále jen PČR) a občanští zaměstnanci v pracovním poměru, přičemž početní stavy příslušníků a občanských zaměstnanců stanoví vláda.



**Hasičský záchranný sbor tvoří:**

- Generální ředitelství HZS ČR, které je součástí ministerstva vnitra,
- HZS krajů,
- Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku. [22]

**4.1 Generální ředitelství hasičského záchranného sboru**

Generální ředitelství HZS ČR je součástí ministerstva vnitra. Ve vztahu k IZS, požární ochraně a ochraně obyvatelstva zabezpečuje úkoly uložené zákonem ministerstvu vnitra.

V čele generálního ředitelství stojí generální ředitel HZS, kterého jmenuje i odvolává ministr vnitra. Aktuálně pozici generálního ředitele zastává brig. gen. Ing. Drahoslav Ryba. Na návrh generálního ředitele ministr vnitra jmenuje a odvolává náměstký generálního ředitele.

Generální ředitelství HZS ČR zřizuje následující vzdělávací, technická a účelová zařízení:

- Školní a výcvikové zařízení HZS ČR,
- Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč,
- Technický ústav požární ochrany Praha,
- Skladovací a opravárenské zařízení HZS ČR.

Generální ředitelství HZS ČR plní především úkoly jako je schvalování koncepce činnosti HZS ČR a kontroluje plnění jeho úkolů, plní úkoly ke koordinaci příprav na nevojenské krizové situace a úkoly civilního nouzového plánování, ochrany obyvatelstva, civilní ochrany a integrovaného záchranného systému. Předkládá Ministerstvu financí návrh rozpočtu záchranného sboru a návrh na poskytnutí dotací občanským sdružením a také zřizuje operační a informační středisko generálního ředitelství. [22]

**4.2 Hasičský záchranný sbor kraje**

V čele HZS kraje je ředitel HZS kraje, kterého jmenuje a odvolává ministr vnitra. Učiní tak na návrh generálního ředitele po projednání s hejtmanem kraje. V hlavním městě Praze se tak děje po projednání s primátorem hlavního města Prahy. Náměstký krajského ředitele jmenuje a odvolává generální ředitel na návrh krajského ředitele. [22]

HZS kraje tvoří:

- Krajské ředitelství HZS kraje,
- Územní odbory HZS kraje s jednotkami HZS kraje,
- Vzdělávací, technická a účelová zařízení zřizovaná HZS kraje.

HZS kraje je správním úřadem. Vykonává státní správu v oblasti IZS, požární ochrany, ochrany obyvatelstva a krizového řízení ve správním obvodu, tedy na území kraje.

Sídlo kraje je sídlem HZS kraje. Výjimkou je HZS Středočeského kraje, jehož sídlem je Kladno. [22]

### **4.3 Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku – Místku**

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany jsou organizační součástí HZS ČR, jejímž posláním je vzdělávání v oboru požární ochrany.

Škola byla založena v roce 1967. Středoškolské studium probíhá v denní formě, je určené pro absolventy základních škol a je zakončeno maturitou. [16]

Nejvyšší formou vzdělávání je studium ve vyšší odborné škole zakončené absolutoriem a získáním titulu DiS. Nedílnou součástí činnosti školy jsou různé typy vzdělávacích programů a odborných kurzů pro příslušníky HZS ČR. [16]

Podstatná část dnešních příslušníků a pracovníků požární ochrany prošla v minulosti třídami tohoto ústavu. Od svého zřízení škola sloužila především potřebám profesionálních hasičů a záchranářů, ale v roce 1991 bylo zavedeno čtyřleté denní studium pro absolventy základních škol jako forma nepřetržité a systematické přípravy na výkon povolání. [16]

Za významný v historii školy se považuje rok 2002, kdy bylo otevřeno studium na Vyšší odborné škole, prováděné kombinovanou formou studia.

Další činností školy je účast v programu celoživotního vzdělávání příslušníků HZS formou výuky v kurzech, ať už se jedná o vstupní přípravu příslušníků HZS ČR, odborné přípravy požární prevence, ochrany obyvatel a plánování a mnoha dalších. [16]

Škola je také pověřena zpracováním dokumentace k vydávání osvědčení o odborné způsobilosti fyzických osob a techniků požární ochrany podle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. [16]

Vzhledem ke skutečnosti, že je diplomová práce zaměřena na osobnost krizového manažera HZS ČR, bylo důležité ve čtvrté kapitole definovat tuto základní složku IZS a vymežit její složení.

## 5 KRIZOVÝ MANAŽER HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU

Praktická část diplomové práce zkoumá osobnost krizového manažera HZS ČR. Proto považujeme za důležité vymezit, koho přesně za krizového manažera této hlavní složky integrovaného záchranného systému můžeme označit.

Zákon nedefinuje pojem krizový manažer. Kdo tedy tuto funkci zastává je subjektivním názorem každého příslušníka hasičského záchranného sboru. Díky této skutečnosti je zcela na místě, že se názory více či méně odlišují.

Vzhledem k nutnosti vyčlenění tohoto pojmu jsme využili informace získané prostřednictvím rozhovoru s komisařem - velitelem stanice Bystřice pod Hostýnem panem npor. Bc. Jaroslavem Manišem. Vzhledem k potřebě výzkumu bylo zvoleno pouze jednoduché vymezení krizových manažerů dle jednotlivých úrovní managementu.

### **Krizoví manažeři základní úrovně:**

- Velitelé družstev,
- Velitelé čet.

### **Krizoví manažeři střední úrovně:**

- Organizační řízení - příslušníci oddělení Ochrany obyvatelstva a krizového řízení v krajské působnosti, velitelé stanic
- Operační řízení – velitelé zásahů, příslušníci IZS kraje a ředitelé územních odborů a operační důstojníci.

### **Krizoví manažeři vrcholové úrovně:**

- ředitelé krajů a příslušníci generálního ředitelství hasičského záchranného sboru.

Pro potřeby výzkumu se směrodatným rozdělením krizových manažerů hasičského záchranného sboru stala odlišnost následujících dvou příslušníků:

- Krizový manažer – příslušník oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení,
- Krizový manažer - velitel zásahu na místě mimořádné události a další příslušníci koordinující řešení mimořádných událostí a krizových situací.

**Krizový manažer – příslušník oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení**

Podílí se na vytváření havarijních a krizových plánů a metodických postupů pro HZS ČR. Zaměřuje se na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo ochranou kritické infrastruktury.

**Krizový manažer - příslušník koordinující řešení mimořádných událostí a krizových situací**

Krizový manažer jako pracovník Krajského operačního a informačního střediska (dále jen KOPIS) zastává výkon funkce převážně prvotního vyhodnocení krizové situace, nasazení sil a prostředků. Dále poskytuje velitelům zásahů potřebné informace informační podpory, která je velmi rozsáhlá. Proto je nutné, aby znal přesnou specifikaci z místa události a s tou potom nakládal tak, aby jeho informační podpora byla na požadované úrovni.

**Krizový manažer - velitel zásahu na místě mimořádné události**

Krizový manažer jakožto velitel zásahu na místě mimořádné události koordinuje a prvotně řídí činnost požárních jednotek. Pokud to situace vyžaduje a je jasné, která událost nastala v rozsahu jeho přesně vymezených pravomocí, poté řídí i činnost základních popřípadě ostatních složek integrovaného záchranného systému na místě zásahu. Krizoví manažeři při řešení krizových situací spolupracují.

Diplomová práce se zaměřuje na vybrané osobnosti krizového manažera hasičského záchranného sboru, konkrétně na požadavky kladené na dané manažery střední úrovně managementu při pracovní činnosti za stavu klidu i za vzniku mimořádné události a na jejich schopnosti řešení problémů. Z toho důvodu byli v kapitole rozděleni a definováni krizoví manažeři HZS ČR do jednotlivých úrovní managementu.

## 6 ROZHOVORY S VYBRANÝMI OSOBNOSTMI

V první řadě je třeba si uvědomit rozdíly výkonu funkce krizového manažera jako příslušníka oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení a výkonu funkce krizového manažera jako velitele zásahu na místě mimořádné události nebo dalšího příslušníka koordinujícího řešení mimořádných událostí a krizových situací.

Pro další poznatky dané problematiky a pro bližší specifikaci základního rozdílu výkonu práce výše zmíněných vedoucích pracovníků byl tedy využit rozhovor s vybranými osobnostmi. Z důvodu časové posloupnosti byly rozhovory rozčleněny na tři sekce především podle toho, která osobnost je zaměřena na výkon funkce spíše preventivního a přípravného charakteru a která osobnost vykonává funkci nejen za stavu klidu, ale především za stavu řešení dané mimořádné události či krizové situace.

### 6.1 Příslušník oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení

První rozhovor byl zaměřen na osobnost krizového manažera jako příslušníka oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení. Pro potřeby vyčlenění výkonu funkce této osobnosti poskytl rozhovor pan kpt. Ing. Pavel Řezníček, vrchní komisař, koordinátor metodik ochrany a přípravy obyvatelstva, a pan kpt. Ing. Jaroslav Foldyna, Ing. DiS., vrchní komisař, koordinátor metodik krizového řízení a havarijního plánování.

Příslušníci oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení jsou přijímáni do služebního poměru, kdy zkušební doba trvá tři roky. Poté musí složit služební zkoušku a každých pět let vykonávají kurz zakončený zkouškou odborné způsobilosti. Pracovní dobu započínají za stavu klidu každý den v 7 hodin a končí v 15 hodin.

Za stavu klidu zpracovávají příslušníci oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení krizové a havarijní plány a rozpracovávají typové činnosti dle podmínek kraje formou analýzy rizik. Zde stanovují zdroje rizik, při vzniku mimořádné události dopady na obyvatelstvo, evakuační trasy, nouzové přežití apod. Krizoví manažeři tohoto oddělení se zabývají nejen přípravou na mimořádné události, a jejich řešením, ale také sanací.

Hlavní každodenní činností je aktualizace veškerých kontaktů v databázi. Jedná se o kontakty funkcionářů všech obcí a příslušného kraje, kontakty na IZS a další. Databáze není veřejně přístupná. Celkem se v ní nachází přibližně 9 tisíc kontaktů. Krizoví manažeři na této pozici zodpovídají za aktuálnost databáze. Vedou adresář sil a prostředků a nasmlouvané techniky.

Další oblastí, kterou příslušníci oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení zastávají, jsou kontroly obcí a podnikajících právnických osob plnících úkoly krizového plánu. Kontroly se provádějí v případě stavu klidu jednou za 3 roky. Pokud nastane mimořádná událost, provádí se okamžitě. Každou obec ovšem musí zkontrolovat vždy jednou za jedno volební období s příchodem nového starosty, kterého musí seznámit s jeho povinnostmi. Při kontrole zjišťují, zda obec zřídila krizový štáb a pokud ano, je-li řádně vedena dokumentace. Důležitou otázkou kontroly je zjištění, zdali má obec řádně zajištěno varování a informování obyvatelstva, jeho ukrytí a nouzové zásobování. Kontrolují také finanční pokrytí obce pro případy mimořádných událostí a výše zmíněných činností. Kromě výše zmíněných činností se tyto odborníci podílejí na vzdělávání obyvatelstva v problematice mimořádných událostí a krizových situací formou různých vzdělávacích kurzů a přednášek. Často organizují přednášky ve školách a jiné akce přispívající ke vzdělávání dětí.

Nesmíme zapomínat, že příslušníci oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení jsou ve služebním poměru, což znamená, že neplní úkoly pouze na bázi administrativního zařazení. Pokud vznikne mimořádná událost velkého rozsahu, pracují i v terénu. Především zasedají např. v krizovém štábu kraje a krizovém štábu ředitele a spolupracují tak při řešení mimořádné události.

## **6.2 Operační technik a operační důstojník**

Krizoví manažeři na pozici operační technik a operační důstojník zastávají mnoho činností, ve kterých se často potýkají s velkým stresovým zatížením přicházejícím v momentu ohlášení mimořádné události. Pro bližší představu o tomto náročném povolání je nutné poukázat, jak probíhá jejich dvanáctihodinová služba. Na výkon funkce operačních techniků a důstojníků byl zaměřen rozhovor s panem plukovníkem Ing. Janem Klepáčem, bývalým operačním důstojníkem a současným velitelem stanice HZS ČR Zlín.

Směna obvykle začíná předáním a převzetím služby na operačním středisku a rozdělením úkolů podřízeným pracovníkům, po čemž začínají plnit obsah práce denního řádu operačního střediska. Vedoucí operačního střediska vede směny operačního střediska, ustanovuje podřízené na pracoviště. Stanoveny jsou čtyři směny rozdělené po minimálně čtyřech a maximálně sedmi pracovnících. Základní povinností krajského operačního a informačního střediska je zkouška poplachových zařízení, zasilání informací o dění v kraji v průběhu 24 hodin na generální ředitelství HZS ČR, zkouška radiostanic, odborná

příprava, fyzická příprava, a plnění úkolů výkonu služby. Úkoly spočívají např. ve vyhodnocování mimořádných událostí z předchozího dne.

Nejdůležitějším úkolem pro operačního technika je příjem tísňových hovorů. Z hovoru je nutné vytěžit co nejvíce informací pomáhajících vydedukovat operačnímu důstojníkovi, jaké síly a prostředky nasadí na místo zásahu a kterou složku IZS vyrozumí. Podstatné informace potřebné k prvotnímu vyhodnocení mimořádné události jsou např.:

- Co se stalo?
- Kde se to stalo?
- Je někdo zraněný?
- Kolik je zraněných?
- V jakém stavu jsou zranění? apod.

Vzhledem ke skutečnosti, že mimořádné události ohlašují lidé ve většině případů v šoku, je složité správně zjistit veškeré podstatných informace. Operační technik se musí soustředit na uklidnění volajícího a současně na zjištění všech podstatných informací, které si pečlivě zapisuje. Ve chvíli, kdy zjistil vše potřebné, rozhoduje operační důstojník o nasazení sil a prostředků na místo zásahu a také okamžitě vyrozumívá složky IZS. Podle zjištěných informací musí vydedukovat, zda na místo zásahu vyšle Policii České republiky (dále jen PČR), Zdravotnickou záchrannou službu (dále jen ZZS) nebo HZS ČR, zda pošle dvě z těchto složek anebo všechny. Na toto rozhodnutí má však pouze pár vteřin. Vyrozumění složek IZS probíhá tzv. datovou větou. Kromě vyrozumění zachraňujících posádek musí operační důstojník vyrozumět i funkcionáře HZS Kraje. Pokud zde hrají roli povětrnostní podmínky či podobně vlivy, musí vyrozumět starosty obcí a funkcionáře HZS kraje o možném výskytu extrémních povětrnostních podmínek. Operační středisko pošle SMS veliteli stanice a starostům obcí se zprávou např. o blížící se vichřici. Povinností starosty obce je informovat a varovat obyvatele obce obecním rozhlasem o přichozím silném větru spolu s doporučeními jak mají lidé po zjištění informace konat. Např. zavřít všechna okna, zabezpečit venkovní předměty, nevycházet ven apod.

Úkolem operačního důstojníka je nejen prvotní vyslání sil a prostředků na místo události, ale především koordinovat a zajišťovat další nasazení sil a prostředků na místo zásahu. Pokud velitel zásahu usoudí, že je potřeba pomoc dalších jednotek požární ochrany



či jiných prostředků nebo další složky IZS, oznámí tuto skutečnost vysílačkou operačnímu důstojníkovi, který musí být schopen okamžitě jednat a zajistit veliteli zásahu vše potřebné.

Operační technik a operační důstojník musí disponovat uměním rychlého úsudku. Pro výkon funkce musí tyto osobnosti disponovat schopností rozhodnout se v minimálním čase maximálně možně správně. Je nutné podotknout, že školení nováčků probíhá v základních kurzech, ale vše je naučí až praxe v reálném pracovním prostředí. Teprve praxí se z nich stávají profesionálové, tak jako jimi jsou osobnosti Krajského operačního a informačního střediska HZS Zlín.

### 6.3 Velitel zásahu

Úkoly velitele zásahu jsou značně rozsáhlé. Důležité je zdůraznit velikost jeho odpovědnosti nejen za průběh zásahu, ale i za jeho dopady. Rozhodnutí při řešení mimořádné události musí učinit rychle, ale zároveň velmi uváženě, a to s ohledem na zdraví a životy lidí, jejich majetek, síly a prostředky HZS nebo také zisk zachraňujícího podniku. Výkon funkce velitele zásahu přiblížil opět pan plukovník Ing. Jan Klepáč, současný velitel stanice HZS ČR Zlín.

Po vyhlášení výjezdu jednotky požární ochrany na místo mimořádné události neprodleně zahajuje velitel zásahu své velení. Celá jednotka mířící na místo zásahu je dopředu srozuměna, k jakému typu výjezdu jede a co každého z hasičů na místě čeká. Pokud jedou k zásahu na místo např. plné kouře a zplodin, velitel zásahu velí už za jízdy, že si mají všichni nasadit dýchací přístroje. Jeho odpovědnost nesahá jen do okolí mimořádné události. Jako přímý nadřízený odpovídá rovněž za zdraví a životy svých podřízených. Velící důstojník musí zajistit prostřídání zasahujících hasičů např. po osmi hodinách tvrdé práce v terénu. Určuje kompletní rozložení sil a prostředků na místě zásahu, tedy kde bude roztažená která hadice, který hasič a jaké vozidlo či jiné prostředky jsou na místě potřebné. U mimořádných událostí velkého rozsahu si velitel zásahu zřizuje štáb velitele zásahu složený z příslušníků HZS nazývaný se tzv. STAN.

- S – spojení,
- T – týl,
- A – analýza,
- N – nasazení.

Každé písmeno znamená jednoho člena štábu velitele zásahu zodpovídajícího za konkrétní činnosti. Štáb velitele zásahu zajišťuje dle rozhodnutí velitele zásahu vystřídání hasičů, stravu, vodu, varování obyvatel, vyrozumění složek IZS, speciální hasební látky apod.

Jednou z nejdůležitějších vlastností krizového manažera tohoto formátu je tzv. selský rozum, který využívá při řešení mimořádné události na místě zásahu formou stanovení priorit. Z mnoha aspektů vyskytujících se na místě zásahu musí usoudit, jaká činnost má přednost před činnostmi dalšími. Pokud se jedná např. o požár ve velkém výrobním podniku, je nutné, aby velitel zásahu zanalyzoval a vyhodnotil stav a způsob postupu záchranných a likvidačních prací s ohledem na zisk podniku. Vždy musí zohlednit, že pokud hoří jedna budova podniku s velkou rozlohou areálu, není možné zastavit kompletně výrobu v celém podniku. Chybné rozhodnutí velitele zásahu v takovém případě může znamenat soudní tahanice HZS ČR s daným podnikem.

Povinnosti velitele zásahu nekončí vyřešením mimořádné události. Po zásahu se z velitele zásahu stává velitel čety, družstva nebo stanice. Musí zajistit dovybavení techniky, umytí hadic, zařazení techniky zpět do výjezdu. Dojde-li při zásahu k poškození nebo zničení prostředků, musí zajistit podnět pro opravu. Povinností velícího důstojníka je sepsat protokol o poškození majetku. Po každém zásahu zpracovává velitel zprávu o zásahu sloužící k následným možným požadavkům pojišťoven, požadavkům majitelů poškozených objektů a pro zpracování statistických údajů. Zpráva o zásahu se ukládá u nadřízeného funkcionáře a archivuje se 5 let.

Pro bližší specifikaci požadavků na krizové manažery HZS ČR je určena následující kapitola zaměřená na konkrétní možné mimořádné události.

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že výkon funkce krizového manažera u HZS ČR je velmi náročná a vyčerpávající. Osobnost musí čelit značnému psychickému i fyzickému náporu. Člověk, který chce vykonávat tuto pracovní pozici, musí být časově flexibilní a mít dobré rodinné zázemí. V případě nastalých rozsáhlých mimořádných událostí musí být k dispozici 24 hodin denně.

Nejdůležitějšími znaky krizového manažera HZS ČR rozhodující o přijetí pracovníka na tuto vedoucí pozici jsou kromě vysokoškolského vzdělání jeho intelektuální a racionální schopnosti a mnohdy rozhodující selský rozum. Po nástupu do výkonu funkce musí absolvovat odborné kurzy, ovšem dovednosti a zkušenosti potřebné pro snadnější adaptaci na pozici získá ve skutečnosti vždy až výcvikem a reálnou praxí.

Každému z výše uvedených manažerů poskytujících rozhovor byla položena stejná otázka: „Existuje něco, co Vám skutečně ztěžuje výkon funkce nebo naopak co by Vám pomohlo a práci usnadnilo?“ S jistotou lze říci, že by krizovým manažerům střední úrovně pomohla snadnější, rychlejší a efektivnější komunikace s nadřízenými, kvalitnější materiální vybavení HZS ale i dobrovolných hasičů a s tím spojené financování techniky a prostředků.

Výzkum se soustředí na krizové manažery HZS ČR a to konkrétně na střední management HZS ČR. Šestá kapitola pojednala o výkonu funkce vybraných krizových manažerů dané úrovně. Díky rozhovorům s profesionály v dané oblasti byl zjištěn rozdíl výkonu funkce za stavu klidu a naopak při řešení mimořádné události. Z rozhovorů také vyplynuly požadavky kladené na vlastnosti a schopnosti osobností těchto krizových manažerů.

## 7 MODELOVÉ KRIZOVÉ SITUACE

Rozdíly výkonu funkce vybraných krizových manažerů HZS ČR lze dále specifikovat pomocí metody rozhodovacího procesu. Autorka využila pro potřebu užší specifikace nároků kladených na vybrané krizové manažery dvě smyšlené modelové krizové situace. Na základě modelové situace „Dopravní nehoda na dálnici“ a „Požár skladu pneumatik Continental Barum s.r.o. Otrokovice“ ukáže, jak přibližně musí velící důstojníci v případě řešení takových situací postupovat, jakými vlastnostmi, znalostmi a schopnostmi musí být vybavení, aby byli schopni dané situace vyřešit.

Postupy řešení mimořádných událostí jsou specifikovány v tzv. Typových činnostech složek IZS při společném zásahu nebo např. v tzv. Bojovém řádu a v dalších stanovených postupech. Při koordinaci záchranných a likvidačních prací se však krizový manažer musí ve většině případů spolehnout na svůj subjektivní pocit a pohled na věc. Důležité je ovšem srovnání stanovených postupů s reálným řešením nastalé situace na místě zásahu, kde se krizový manažer musí řídit především svým instinktem.

### 7.1 Dopravní nehoda na dálnici

Nákladní vozidlo s návěsem převážející zemní plyn jelo v nočních hodinách na dálnici ve směru Kroměříž – Otrokovice. V úseku 10 km před výjezdem z dálnice praskly pneumatiky na návěse, což způsobilo, že řidič nezvládl řízení, návěs se převrátil a zasahoval do jízdních pruhů v obou směrech. Ve skluzu kamionu, kdy se vozidlo pohybovalo rychlostí 60km/h, do něj z protisměru čelně narazil autobus převážející 45 pasažérů. Vzhledem k nekontrolovatelné situaci do obou vozidel narazila další vozidla a doprava zkolabovala.

Na dálnici se vytvořila kolona stojících motorových vozidel. Situace je na první pohled běžnou událostí, ovšem její řešení spočívá v postupném řešení narůstajícího množství komplikací. Úkolem krizového manažera hasičského záchranného sboru je řídit záchranné a likvidační práce integrovaného záchranného systému na místě zásahu.

Krizový manažer musí před zásahem i při zásahu myslet na množství faktorů, které mohou negativně ovlivnit jeho rychlost. Komplikace zásahu mohou způsobovat např.:

- Tma,
- Nedostatek pohonných hmot motorových prostředků v koloně,
- Nedostatek tekutin, potravin,
- Povětrnostní vlivy,
- Rozmetané kusy havarovaných vozidel po velké ploše místa zásahu,
- Těžce zraněné osoby,
- Osoby s psychickou újmou,
- Znemožněná průjezdnost zasahujícím složkám kolonou,
- Přítomnost nebezpečných látek,
- Množství ohlašujících,
- Matoucí informace z místa nehody (od každého ohlašujícího odlišný popis),
- Množství přihlížejících osob na místě zásahu,
- Nemožnost nalézt pevný bod k umístění hydrauliky a rychlému vyproštění osob.

Povinností krizového manažera hasičského záchranného sboru jakožto velitele zásahu je řídit provedení potřebných záchranných a likvidačních prací, které jsou úkolem jednotek požární ochrany. Podle konkrétní situace, která nastala, musí zejména usměrňovat dopravu na místě nehody do příjezdu Policie České republiky (dále jen PČR) a v co nejkratším čase uhasit požár nebo jej alespoň dostat pod kontrolu požárních jednotek. Tady je nezbytnou samozřejmostí, aby postupoval přesně dle daného pořadí: záchrana a ochrana života a zdraví osob a zvířat, ochrana majetku a rovněž ochranu životního prostředí.

Většina případů dopravních nehod na dálnicích či rychlostních silnicích je spojena s vážnými zraněními mnoha cestujících. Velmi důležitým úkolem krizového manažera je koordinovat zásah ve smyslu vyproštění osob z havarovaných vozidel. Velkým problémem se stává samotné vozidlo. Důsledkem jeho deformace se osoby ihned zaklíní a stávají se nehybně uvězněnými v troskách vraku dopravního prostředku. Manažer musí jednat vždy s ohledem na život a zdraví člověka, proto je důležité řídit poskytování první předlékařské pomoci (dále jen PPP) zraněným osobám v případech, kdy na místě nehody není zdravotnická záchranná služba. Nejedná se ovšem pouze o poskytnutí PPP. Pokud se na místě nachází množství zraněných osob, je povinností

velitele zásahu, tedy krizového manažera hasičského záchranného sboru, třídit zraněné alespoň laicky podle vážnosti zranění. Musí být jasně zřetelné, kdo potřebuje pomoci ihned a kdo vyvázl s lehčími zraněními, a může tak na následné vyšetření s ošetřením počkat. Za tímto účelem existuje metodicky zpracovaný postup PPP nazvaný START. [14]

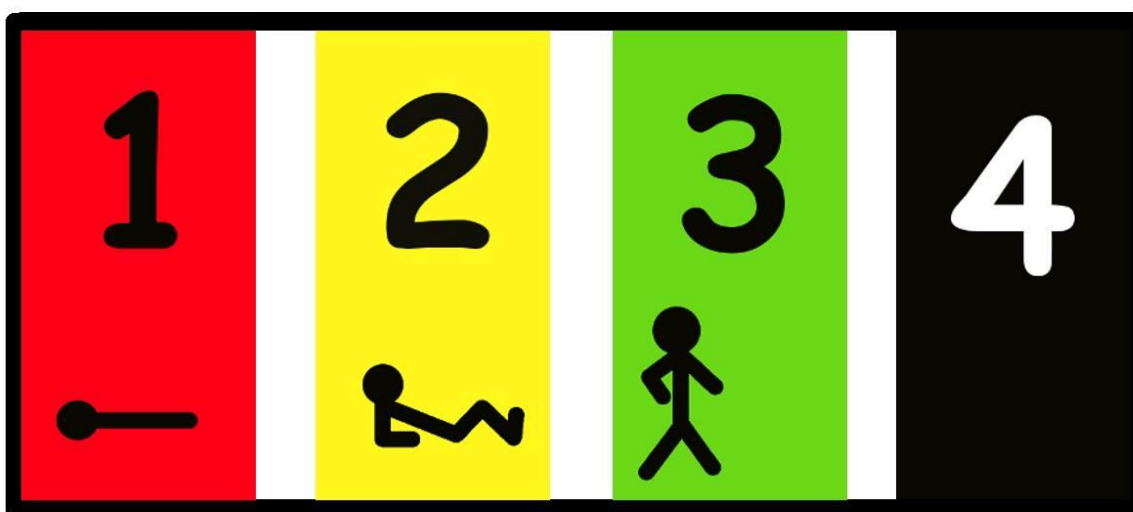
Velmi složitým úkolem je zřídit tzv. shromaždiště raněných, protože mnohokrát není dostatek místa, a tak musí velitel zásahu improvizovat a snažit se využít místo, kde bude dostatek prostoru pro raněné, ale tak, aby nebylo ve velké vzdálenosti od místa, kam jsou schopny dorazit sanitní vozy. Dále je potřeba většinou zřídit přistávací plochu pro vrtulníky letecké záchranné služby. To je povětšinou v těsné blízkosti komunikace.

Metoda třídění obětí START se používá u třídění osob postižených mimořádnou událostí jednotkami v nebezpečné zóně nebo v případě většího počtu obětí, kdy je nedostatek zdravotnického personálu, vzhledem k počtu obětí. Metody START se skládá z písmen, která vyjadřují přesné výrazy, tzn. S – snadná, T – terapie, A – a, R – rychlé, T – třídění. Principem metody je odhad a označení závažnosti poranění a stanovení pořadí k transportu z nebezpečné zóny. Děje se tak za pomoci štítků příslušných barev doplněných číslicemi, které jsou přiděleny každé oběti. [14]

Pro uplatnění metody START je třeba určit třídící skupinu, vyhledávací skupinu a záchranou skupinu. Velitel zásahu po dohodě s lékařem záchranné akce rozhodne o zřízení stanoviště třídění raněných v prostoru pro poskytnutí zdravotní péče. Oběti se třídí do následujících čtyř skupin. [14]

- **Číslo 3, barva zelená** – oběti schopny samostatného odchodu ze zóny nebo se vzájemnou pomocí,
- **Číslo 4, barva černá** – mrtví a oběti se zraněními neslučitelnými se životem,
- **Číslo 1, barva červená** – oběti, u nichž je neodkladná první pomoc a přednostní transport
- **Číslo 2, barva žlutá** – oběti s neodkladnou první pomocí a transportem až po č. 1

Nejprve se určí oběti do skupiny číslo 3. Teprve po té se dělí do skupin ostatních. [14]



Obr. 2. Ukázka štítků pro třídění obětí na místě mimořádné události.

*Zdroj: Vlastní.*

Metoda START je pro hasiče velmi ožehavou záležitostí. I když jsou pravidelně školeni PPP, rozhodnout na místě, zda zranění potřebují akutní ošetření či mohou být ošetřeni s časovým prodlením, je složité i pro lékaře ZZS. I když, že může mít na místě zásahu velitel zásahu hasiče, kteří mají specializační kurz neodkladné zdravotní pomoci, je i pro ně velmi obtížné stanovit diagnózu. [14]

Místo zásahu musí hasičský záchranný sbor, pokud je třeba zabezpečit ve smyslu vytyčení nebezpečné zóny, a dále musí zajistit osvětlení, týlové kontejnery a další technické a nezbytné prostředky. Tyto týlové prostředky je na místo události potřeba nějakým způsobem dopravit. Zde nastupuje jasně stanovená koordinace spolu s PČR. Opět je zde problém ve spojení, protože každá složka má jiné radiové stanice. Nicméně už jsou záchranáři schopni na místě toto řešit v digitální síti, pokud nevznikne problém s jejím přetížením. Vzhledem k povětrnostním podmínkám, tmě, zimě a dalším negativně působícím faktorům na místě mimořádné události je třeba zabezpečit vhodnější podmínky pro zasahující osoby.

V rámci součinnosti složek integrovaného záchranného systému je třeba řídit tuto spolupráci a zajišťovat vzájemnou výměnu informací o situaci na místě zásahu s PČR, se silami a prostředky Středisek správy a údržby dálnic a se ZZS, předávání informací o situaci a vývoji na místě pro Národní dopravní informační centrum ať už prostřednictvím

informačních systémů či telefonicky nebo prostřednictvím jednotlivých Operačních a informačních středisek (dále jen OPIS). [15]

Na místě zásahu je nutno provést neodkladné likvidační práce, odklizení trosk, zásyp a neutralizaci uniklých látek. V neposlední řadě musí velitel zásahu myslet na zajištění posttraumatické intervenční péče účastníkům nehody. Mnozí účastníci nehod nejsou zraněni fyzicky, ale mohou být v šoku, jenž způsobí trauma psychického rázu. Je nutné snažit se předejít psychickým následkům od prvopočátku a poskytnout těmto postiženým osobám prvotní péči již na místě zásahu. Pro tyto situace jsou mezi hasiči, ale i policisty vyškolení příslušníci, kteří umí poskytnout prvotní psychologickou pomoc. Velitel zásahu si pro tyto situace může přes KOPIS na místo vyžádat také psychologa HZS ČR. [15]

Velmi důležitou součástí takového zásahu je ovšem cílené informování osob ve smyslu vyžádaných relací dopravních informací rozhlasového vysílání i ve spolupráci s Národním informačním centrem, poskytnutí tísňových informací potřebných pro záchranné a likvidační práce či případné zřízení informační linky. Výjimečně se jedná i o poskytnutí informací osobně přímo v koloně vozidel. [15]

Krizový manažer hasičského záchranného sboru České republiky musí k záchranným a likvidačním pracím zajistit:

- Hašení požáru,
- Vyproštění osob z havarovaných vozidel,
- Technickou pomoc při odstraňování překážek vozidel a také při úpravách středního dělicího pásu k přejezdu,
- Organizování vyvedení osobních vozidel mimo dálnici regulované v součinnosti s Ředitelstvím silnic a dálnic České republiky a Policií České republiky,
- Zabezpečování úkolů k nouzovému přežití posádek uvězněných vozidel,
- Pomoc při organizování nouzového ubytování posádek vozidel v jejich obci,
- Dovoz materiálu nouzového přežití ze skladu HZS ČR na stanovené místo,

Pomoc při zajišťování sjízdnosti místních komunikací.



## 7.2 Požár skladu pneumatik Continental Barum s.r.o. Otrokovice

Vedoucí provozu firmy Continental Barum s.r.o. v Otrokovicích nahlásil požár HZS podniku. Při příjezdu této jednotky velitel zásahu zjistil, že se jedná o požár velkého rozsahu a informoval KOPIS. Z důvodu nefunkčnosti Sprinklerova hasicího zařízení, poruchy čerpadla a plánované odstávky náhradního čerpadla není možné požár v počáteční fázi uhasit.

Společnost Continental Barum s.r.o. v dnešní době patří mezi pět největších dodavatelů na automobilovém trhu na světě. Zaměřuje se na výrobu a velkoobchodní prodej letních a zimních pneumatik na osobní a nákladní vozy, ale také pneumatiky pro motocykly a jízdní kola. V rozsáhlém areálu pracuje přibližně 4 tisíce zaměstnanců.

Zprávu o požáru přijímá krizový manažer operační technik, jehož úkolem je získat od ohlašujícího co nejvíce informací pro prvotní vyhodnocení krizové situace. Vzhledem k tomu, že informace získává od zkušeného hasiče HZS podniku, potřebné údaje má k dispozici okamžitě. O to jednodušší je pro krizového manažera operačního důstojníka vyhodnocení a nasazení sil a prostředků na místo zásahu.

Požár budovy tohoto charakteru je velmi vážnou situací, která vyžaduje zásah mnoha jednotek požární ochrany a nespočet zásahových vozidel. Pokud požár vypukne na ploše takového rozměru, je nutné shromáždit co největší počet hasičů, zásahových vozidel a techniky, aby se zabránilo alespoň jeho dalšímu rozšíření. Ve chvíli vyhlášení krizové situace takového rázu musí manažer shromáždit a vyslat všechny dostupné jednotky požární ochrany, jejich vozidla a všechny dostupné prostředky na místo zásahu. Vzhledem k tomu, že se jedná o požár velkého areálu umístěného uprostřed města, je nutné dostat oheň pod kontrolu v co nejkratším čase. Každá minuta zde hraje velkou roli. Jednotky HZS vyjíždějí do dvou minut od vyhlášení poplachu, kdežto jednotky SDH obcí vyjíždějí dle zařazení do kategorií od pěti minut do deseti minut a to značně zpomaluje jejich dojezd na místo zásahu. V praxi to znamená, že v počátku nemá velitel zásahu dostatek sil a prostředků, které se sjíždějí na místo zásahu postupně. Další komplikací pro velitele zásahu je fakt, že v dnešní době není spojení pomocí radiové sítě vyřešeno tak, aby mohl komunikovat přímo s jednotkami SDH obcí, HZS a SDH podniku. I v místě zásahu je následně komunikace složitá. Velitel zásahu sice zřizuje radiovou síť, kterou ovšem mohou využívat příslušníci HZS ČR. Proto je nutností, aby velitelé ostatních jednotek byli neustále ve verbálním spojení s velitelem zásahu, což opět následně

při předávání informací členům jejich jednotek zpomaluje čas potřebný k řešení krizové situace. Nezřídka se stává, že předání informací není přesné a tudíž je komplikovaná koordinace hasebních i ostatních prací na místě a dochází ke značným prodlevám.

Je nutné si uvědomit, že hoří obrovské množství uskladněných pneumatik, které se pohybuje přibližně v řádu stovek až tisíců tun, veškerý materiál a stroje, sloužících k jejich výrobě. Jaký dopad může mít tato situace na zdraví lidí bydlících nedaleko místa zásahu a na zdraví a životy zasahujících, kteří se mohou snadno nadýchat životu nebezpečných zplodin, si člověk možná ani nedokáže představit.

Krizový manažer, jakožto velitel zásahu na místě mimořádné události koordinuje a prvotně řídí činnost požárních jednotek. Informační podporu mu ovšem poskytuje pracovník KOPIS. Oba krizoví manažeři při řešení události úzce spolupracují.

Pro velitele zásahu je hlavním úkolem zajistit vyvedení osob z areálu hasiči, vynesení osob z areálu anebo spouštění osob pomocí speciální výškové techniky a prostředků.

Velitel zásahu musí místo zásahu zanalyzovat pomocí všech vyčleněných sil a prostředků, aby bylo možné z jeho strany na situaci adekvátně reagovat.

Krizový manažer HZS se jakožto velitel zásahu musí potýkat s řadou těžkostí ovlivňujících celý zásah:

- Vysoký počet zaměstnanců v areálu společnosti,
- Požár velkého rozsahu,
- Toxické zplodiny hoření,
- Nedostatek hasiva na místě zásahu,
- Těžce zraněné osoby,
- Osoby s psychickou újmou,
- Povětrnostní podmínky,
- Lokalita areálu skladu,
- Množství přihlížejících osob na místě zásahu,
- Omezení chodu okolních firem a další.

Ihned po ohlášení události na krajské operační a informační středisko musí proběhnout evakuace zaměstnanců před příjezdem jednotek požární ochrany. Evakuaci zabezpečuje v souladu s evakuačním plánem právnická osoba. Evakuace zaměstnanců sice probíhá

dle předem jasně daných pokynů a pravidel, nezdědka se ovšem stává, že není možné zaměstnance spočítat, protože z nejasných důvodů odběhnou z místa a nedostaví se na tzv. shromaždiště. Následně je tento fakt velkou komplikací, protože velitel zásahu v tomto případě musí brát na zřetel fakt, jako by někteří zaměstnanci zůstali uvnitř objektu, i když tomu tak nutně být nemusí. Každopádně je to velký problém, který je obtížné řešit. Prvořadným úkolem jednotek požární ochrany je záchrana osob, tedy odstranění bezprostředního nebezpečí pro osoby, které nemohou samostatně ani za pomoci ošetřujícího personálu opustit budovu evakuačními cestami.

Je třeba jednat ihned dle zkušeností, znalostí a schopností krizového manažera a dle dané situace. Manažer se musí rychle rozhodovat a také dbát na rozhodnutí krizového štábu. Velitel zásahu zřizuje štáb jen jako poradní orgán, který mu pomáhá koordinovat jednotky na místě zásahu, ale také týlové zabezpečení-stravu a nápoje pro zasahující, dodávku hasiva a ostatních nutných záležitostí na místo zásahu, ale rozhodnutí, jak s těmito záležitostmi naložit jsou plně v jeho kompetenci. Při zásahu takového rozsahu se využívají zkušenosti s hašením velkého množství toxických látek vyvíjejících zplodiny.

Důležité je především vyhlášení požárního poplachu a zřízení štábu velitele zásahu. Štáb velitele zásahu organizuje činnost jednotek na místě zásahu. Je využíván při koordinaci složek IZS a připravuje rozhodnutí velitele zásahu. Slouží pak jako místo pro koordinaci záchranných a likvidačních prací. Štáb musí řešit otázku bezpečnosti, analyzovat místo zásahu ve smyslu rozsahu požáru, okolních podniků a nedaleké obytné zóny. Je třeba si uvědomit, že hoří materiál, jehož zplodiny jsou jedovaté jak pro lidský organismus, tak pro životní prostředí a vzhledem k situaci, že se místo zásahu nachází uprostřed města, jsou dohady a řešení těchto otázek na místě.

Štáb velitele zásahu tvoří:

- Náčelník štábu,
- Člen štábu pro spojení,
- Člen štábu pro týl,
- Člen štábu pro analýzu situace na místě zásahu,
- Člen štábu pro nasazení sil a prostředků,
- Zástupci složek IZS, v případě zásahu v rámci IZS,
- Pomocníci členů štábu.

Vzhledem k situaci, kdy jsou v ohrožení nejen životy a zdraví lidí a majetek, ale hlavně životní prostředí, jsou členy štábu velitele zásahu i zástupci odboru životního prostředí, hygiena, výjezdová skupina chemické laboratoře HZS, zástupci vodovodů a kanalizací pro otázku spojenou s jímáním hasební vody a zástupci elektrorozvoden.

Nutností je v co nejkratším možném čase započít s hašením požáru, avšak požár pneumatik a s tím spojeného materiálu k jejich výrobě a také stroje není možné uhasit pouze vodou, je třeba použít i další hasiva. Jakmile tuto otázku vyřeší členové štábu, rozhodne velitel zásahu o použití druhu hasiva. Jeho povinností je poté zajistit dostatek hasiva na místě zásahu.

Pro velitele zásahu se při zdolávání požáru v objektu stává nutnou dokumentace zdolávání požáru. Dokumentaci zdolávání požáru tvoří operativní plán zdolávání požárů a operativní karta zdolávání požáru. Tyto dvě části dokumentace upravují zásady rychlého a účinného zdolávání požáru a záchranu osob, zvířat a majetku v objektech právnických osob a podnikajících fyzických osob. Důležitost dokumentace se příkládá zejména ve smyslu orientace HZS v objektu, odpovídá na otázky postupu hašení a nasazení sil a prostředků, tzn. jaké typy hasiva mohou být v daném místě použity. Definuje, jaké nebezpečí objekt skrývá, kde se nachází nebezpečné látky, materiály, objekty typu skladu pneumatik, stroje apod. Dokumentace je zpracována na každý požární úsek. Je nutné, aby obsahovala grafické značky a půdorys objektu.

Grafické značky se ve výkresech užívají v barvách, z nichž každá má své opodstatnění.

- **Modrá barva** (vyznačuje vše související s hašením požáru, tedy vodní zdroje, sklady požárního nářadí apod.),
- **Červená a oranžová barva** (označují vše, co komplikuje zdolávání požárů nebo vytváří nebezpečí),
- **Zelená barva** (zaznamenává plochy okolí objektů bez úpravy pro vedení požárního zásahu, vegetace a zeleň),
- **Hnědá barva** (definuje místa nebo objekty s hořlavým povrchem či hořlavou konstrukcí s ohledem na možné šíření požáru),
- **Žlutá barva** (vyznačuje nástupní plochy a komunikace vhodné pro požární techniku).

Půdorys objektu je plán objektu, kde se zakreslují veškeré údaje, které ovlivňují rozvoj požáru, orientaci velitele zásahu a hasební práce, tedy zejména umístění hlavního uzávěru

vody, plynu, elektřiny, kolektory na střeše, elektrovoltaika apod. Veškeré náležitosti dokumentace jsou významné pro včasné a efektivní rozhodování velitele zásahu na místě události. Dále obsahují případné únikové cesty, a to jak chráněné, tak částečně chráněné nebo nechráněné. Zde bývá obyčejně největší problém, protože mnohokrát se stane, že tyto únikové cesty jsou neprůchozí z důvodu uskladněného materiálu, techniky, apod.

Nezbytností je chránit obyvatele alespoň rychlými a kvalitními informacemi. Z důvodu úniku velkého množství kouře, který obsahuje toxické zplodiny nebezpečné pro lidský organismus, musel krizový manažer obstarat informování obyvatel v okolí. Všichni obyvatelé museli z preventivního důvodu zavřít svá okna a dveře a zcela omezit větrání. Toto jen těžko respektují a ujímá se toho povětšinou místní samospráva (rozhlasová relace, SMS, městská a státní policie). Lidská zvědavost mnohdy převyšuje strach a tím dochází k neuposlechnutí výzev.

Velitel zásahu musí povolat do pohotovosti mobilní laboratoř HZS ČR, aby provedla potřebu měření obsahu látek v kouři v blízkosti zásahu a v kouřem zasažených částech Otrokovic. Příslušnice chemické laboratoře mají v době pohotovosti stanoven čas svolání a hlavně doba dojezdu na místo je velmi dlouhá, proto se především v počáteční fázi využívají dostupné měřicí přístroje ve výbavě HZS ČR. S ohledem na povětrnostní podmínky a zjištěná měření musí velitel zásahu rozhodnout o dalším postupu. Jisté však je, že při takovém zásahu musí využít dýchací techniku. Dýchací technika má omezenou kapacitu, tzn., že se musí bezpodmínečně na místo povolat tzv. protiplynový kontejner, který má taktéž dobu dojezdu v řádech desítek minut. Velitel zásahu musí být obezřetný při nasazení sil k hašení požáru tak, aby nedošlo k tomu, že nebude na místě dýchací technika k ochraně zasahujících hasičů v době, kdy se pro ně počítá se zálohou, aby nedošlo k jejich ohrožení.

Celý zásah může s největší pravděpodobností zkomplikovat narušená statika budovy či její zborcená střecha, což neumožní hasičům bezpečně vstoupit do budovy. V takovém případě je nutné vyčkat až na prohlédnutí areálu statikem. To je další faktor, který prodlužuje dobu potřebnou pro efektivní zásah neboť, statik nemusí být vždy k dispozici v řádech jednotek minut.

Práci všem požárním jednotkám i složkám IZS znemožňuje množství přihlížejících osob ignorujících pokyny velitele zásahu k opuštění místa zásahu. Lidská zvědavost a nedbalost způsobuje značné komplikace a velitele zásahu obírá o drahý čas a prostor vyhrazený pro řešení události.

Rozhodnutí velitele zásahu může mít nedozírné následky. Proto se nesmí ohlížet jen na velení všem mužům na místě zásahu ve smyslu řízení a koordinace záchranných a likvidačních prací, ale každý krok musí dostatečně uváženě promyslet s ohledem např. na ziskovost podniku. Není možné, aby zastavil výrobu v celém areálu, jelikož to by mohlo mít pro firmu daleko negativnější dopad než jen požár.

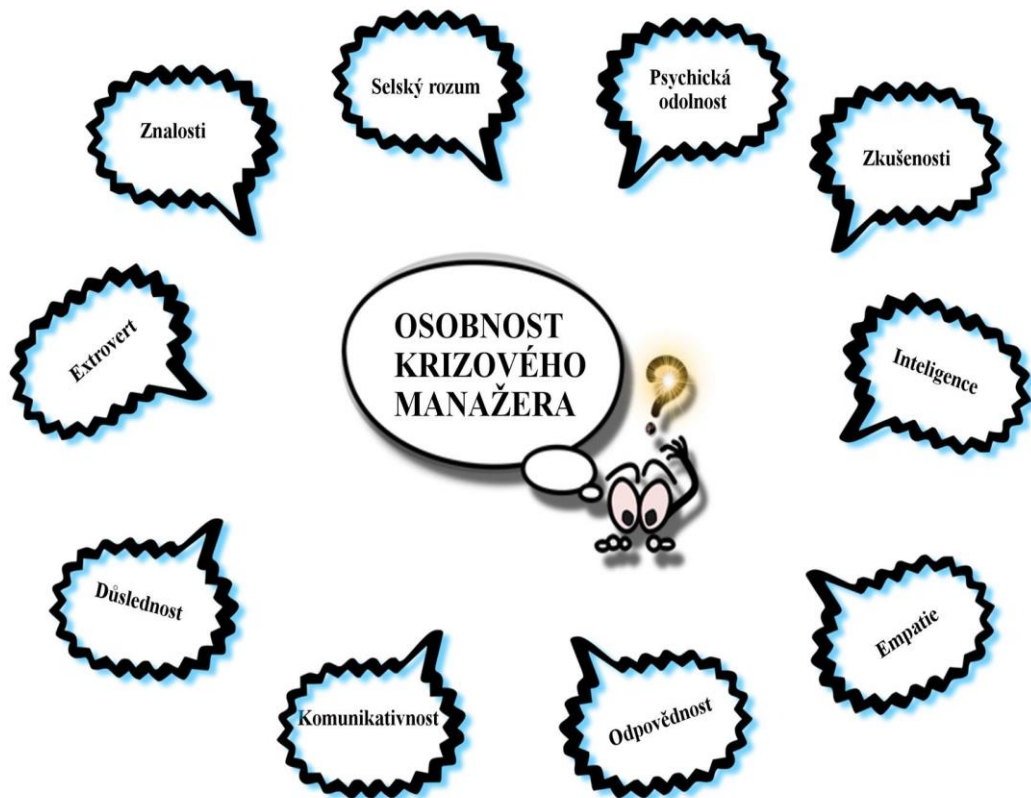
Základní požadavky pro pozici krizového manažera HZS ČR jsou stanoveny striktně. Znázorněny jsou na následujícím obrázku:



Obr. 3. Základní požadavky na osobnost krizového manažera HZS ČR.

Zdroj: Vlastní.

Na základě výzkumu byla stanovena kritéria, jakožto podmínky kladené na osobnost, pro její přijetí na pozici krizového manažera HZS ČR:



Obr. 4. Osobnostní kritéria pro krizového manažera HZS ČR.

Zdroj: Vlastní.

Modelové krizové situace využitě pro výzkumnou část práce se liší. Zatímco postup řešení dopravní nehody na dálnici vyplývá z typové činnosti „Při nebezpečné poruše plynulosti provozu na dálnici,“ druhá vybraná modelová situace své řešení nenalézá v žádné typové činnosti. Řídí se tzv. Bojovým řádem.

Důležité bylo v kapitole poukázat na schopnosti velitele zásahu nejen ve smyslu jeho umění stanovit priority a znalosti postupů. Pomocí modelových krizových situací bylo v kapitole popsáno, jakým způsobem velitel zásahu postupuje na místě zásahu při řešení mimořádné události. Na základě srovnání pevně stanových postupů ve výše zmíněných dokumentech s realitou bylo potvrzeno, že se musí krizový manažer při řízení a koordinování zásahu vždy spoléhat na svůj obyčejný selský rozum, své vědomosti a zkušenosti. Žádná mimořádná událost není předem naplánovaná, vždy se více či méně

liší od daných postupů a právě v takových situacích se prokáže kvalita krizového manažera.

Praktická část diplomové práce se zaměřila na výzkum osobností vybraných krizových manažerů HZS ČR. Z toho důvodu byla čtvrtá kapitola zaměřena na definici HZS ČR a vymezení jeho složení. V páté kapitole bylo stanoveno, koho lze označit za krizové manažery HZS ČR v jednotlivých úrovních managementu. Vzhledem k výzkumu zaměřenému na střední management byly krátce popsány osobnosti krizových manažerů jakožto příslušníků oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení, příslušníků koordinujících řešení mimořádných událostí a krizových situací a velitele zásahu na místě mimořádné události. Šestá kapitola se pomocí rozhovoru s vybranými osobnostmi soustředila na výkon pracovní činnosti jednotlivých manažerů střední úrovně, stanovení jejich denní náplně za stavu klidu, ale i při řešení mimořádných událostí a poukázala na vzájemnou spolupráci těchto vybraných manažerů. V sedmé kapitole byly díky využití modelových krizových situací odhaleny požadavky, které jsou na vybrané osobnosti kladeny při řešení mimořádných událostí a především bylo provedeno srovnání se stanovenými postupy a reálnou praxí při zásahu. Základní požadavky na osobnost krizových manažerů HZS ČR jsou striktně stanovené. Na základě výzkumu byla stanovena další kritéria, jakožto podmínky kladené na osobnost pro její přijetí na pozici krizového manažera HZS ČR.



## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma „Analýza profilu osobnosti vybraného krizového manažera“. Cílem práce bylo analyzovat požadavky kladené na osobnosti krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky střední úrovně managementu, stanovit kritéria, jakožto podmínky kladené na osobnost pro její přijetí na tuto pozici a vyhodnotit obtížnost náplně pracovní činnosti za stavu klidu a za stavu řešení mimořádných událostí.

V teoretické části byla pomocí odborné literatury zpracována teoretická východiska vztahující se k tématu a sloužící jako podklad pro zpracování praktické části práce. Praktická část diplomové práce se zaměřila na analýzu profilu osobnosti vybraných krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky střední úrovně managementu. Pomocí rozhovoru bylo vymezeno, kdo zastává funkci krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky. Výzkum požadavků kladených na vybrané manažery a náročnost jejich funkce byl proveden rozhovorem a rozhodovacím procesem v podobě řešení modelových krizových situací. Po té byla stanovena kritéria, jakožto podmínky kladené na osobnost pro její přijetí na tuto pozici a vyhodnocení obtížnosti náplně pracovní činnosti za stavu klidu a za stavu řešení mimořádných událostí.

Cíle diplomové práce byly splněny.

Z důvodu náročnosti a odpovědnosti funkce krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky jsou požadavky na osobnost velmi vysoké. Základními předpoklady pro kvalitní vykonávání této funkce jsou nejen vzdělání, specializace, fyzická i psychická zdatnost, ale také splnění dalších podmínek.

Z důvodu stálého nárůstu mimořádných událostí je nutné uvažovat o jejich řešení. Někdo musí vzít do rukou odpovědnost a postarat se o vyřešení nastalé krizové situace. Ve většině případů se jedná o krizové manažery Hasičského záchranného sboru. Jen těžko si laik dokáže představit nápor na osobnost manažera střední úrovně, ať už se jedná o operačního technika či důstojníka, pracovníka oddělení ochrany obyvatelstva a krizového řízení nebo velitele zásahu na místě řešení mimořádné události. Tito lidé musí splňovat striktně stanovené základní předpoklady. Kromě zmíněných je zapotřebí, aby disponovali dalšími charakteristickými rysy, potřebnými pro efektivní rozhodování při řízení a koordinaci záchranných a likvidačních prací.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje

- [4] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0951-2.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. Učebnice. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [4] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [5] HANUŠKA, Zdeněk. *Organizace jednotek požární ochrany*. 2., aktualiz. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2008. SPBI Spektrum. Červená řada. ISBN 978-80-7385-035-7.
- [6] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9
- [7] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, c2014. Ekonomia. ISBN 978-80-8168-106-6.
- [8] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 8071793108.
- [9] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [10] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [11] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [12] ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 187 s. ISBN 8072267027.

**Internetové zdroje**

- [13] *Analýza profilu osobnosti krizového manažera* [online]. Zlín, 2014 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [https://stag.utb.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc\\_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAAGNgYGBkYDEyMjARZmQAsTmKSxJ-LUr1TK8E8EV1LIyNjY3MjA2MzC1MTc3NTc1MzoAwDAI12Y004AAAA](https://stag.utb.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAAGNgYGBkYDEyMjARZmQAsTmKSxJ-LUr1TK8E8EV1LIyNjY3MjA2MzC1MTc3NTc1MzoAwDAI12Y004AAAA) Bakalářská práce.
- [14] *Bojový řád jednotek požární ochrany. 11. Třídění velkého počtu raněných metodou START* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2006 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: [www.hzscr.cz/soubor/s-11-start-pdf.aspx](http://www.hzscr.cz/soubor/s-11-start-pdf.aspx)
- [15] *Dokumentace IZS. STČ 10/IZS Při nebezpečné poruše plynulosti provozu na dálnici* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2008 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx>
- [16] *O nás. Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/sos-po-a-vos-po-frydek-mistek-menu-o-nas-o-nas.aspx>
- [17] *System krizového řízení. System krizového řízení* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/krizove-rizeni-a-cnp-system-krizoveho-rizeni-system-krizoveho-rizeni.aspx>
- [18] *Učební osnovy kurzů HZS ČR. Učební osnovy kurzů* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/ucebni-osnovy-kurzu-184252.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>
- [19] *Veřejné služby Informačního systému. Rozhodování* [online]. Fakulta informatiky Masarykovy univerzity, 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: [https://is.bivs.cz/el/6110/zima2013/B104PSY/um/teorie\\_rozhodovani.pdf](https://is.bivs.cz/el/6110/zima2013/B104PSY/um/teorie_rozhodovani.pdf)

- [20] Vzdělávání v oblasti krizového řízení. *Systém vzdělávání v krizovém řízení* [online]. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2004 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavani-v-oblasti-krizoveho-rizeni.aspx>

### Normotvorné zdroje

- [21] Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů
- [22] Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů
- [23] Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů
- [24] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HZS	Hasičský záchranný sbor
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IZS	Integrovaný záchranný systém
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
OPIS	Operační a informační středisko
ORP	Obce s rozšířenou působností
PČR	Policie České republiky
PPP	První předlékařská pomoc
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Základní funkce krizového managementu. Zdroj: Vlastní .....	13
Obr. 2. Ukázka štítků pro třídění obětí na místě mimořádné události. Zdroj: Vlastní. ....	54
Obr. 3. Základní požadavky na osobnost krizového manažera HZS ČR. Zdroj: Vlastní. ....	61
Obr. 4. Osobnostní kritéria pro krizového manažera HZS ČR. Zdroj: Vlastní. ....	62