



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  

---

**FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ**  
**Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva**

# **Faktory ovlivňující řízení zásahu složek IZS**

## **Factors influencing the intervention management of IRS units**

Diplomová práce

Studijní program: Civilní nouzové plánování

Autor diplomové práce: Bc. Lucie Špičáková

Vedoucí diplomové práce: plk. Ing. Oldřich Volf, Ph.D.

---

**Kladno 2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Špičáková** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **511270**  
Fakulta: **Fakulta biomedicínského inženýrství**  
Garantující katedra: **Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva**  
Studijní program: **Civilní nouzové plánování**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Faktory ovlivňující řízení zásahu složek IZS**

Název diplomové práce anglicky:

**Factors Influencing the Intervention Management of IRS Units**

Pokyny pro vypracování:

Předmětem diplomové práce bude definice faktorů, které zejména negativním způsobem, mohou ovlivňovat rozhodování kompetentních osob - velitelů zásahu, během organizace záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech. Dále bude provedena identifikace podstaty těchto faktorů a navržení metod k jejich eliminaci nebo minimalizaci. Dále zde bude pojednáno o problematice mimořádných událostí z pohledu teorie řízení zásahu, přičemž jedním ze stěžejních cílů diplomové práce bude provedení výzkumu z oblasti vnímání faktorů majících vliv na rozhodovací procesy velitele zásahu. V praktické části tedy budou na základě kvantitativního výzkumu, metodou dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu, metodou rozhovoru ověřeny stanovené hypotézy a na základě získaných výsledků navržena možná řešení (doporučení). Vzorokem pro provedení výzkumu budou velitelé jednotek požární ochrany zařazovaných do kurzů pro získání a prodloužení odborné způsobilosti dle ustanovení § 72 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů. Výzkum proběhne ve spolupráci s HZS Karlovarského kraje a Školním a výcvikovým zařízením HZS ČR. Výsledky šetření budou cennými vodítky pro další rozvoj předmětu teorie řízení zásahu složek IZS a zároveň praktickým přínosem pro odbornou přípravu stávajících i budoucích velitelů.

Seznam doporučené literatury:

- [1] ŠTĚTINA, Jiří, Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách, Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-4578-7
- [2] VILÁŠEK, Josef, FIALA, Miloš, VONDRÁŠEK, David, Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století, Praha: Karolinum, 2014, 189 s., ISBN 978-80-246-2477-8
- [3] ŘEHÁK, David, MARTÍNEK, Bohumír, LEGIERSKÁ, Petra, Ochrana obyvatelstva v kontextu aktuálních bezpečnostních hrozeb 2, Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2019, ISBN 978-80-7385-220-7
- [4] VOLF, Oldřich, Teorie řízení zásahu složek integrovaného záchranného systému, Karlovy Vary: Oldřich Volf, 2018, 108 s., ISBN 978-80-270-4966-0

Jméno a příjmení vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Oldřich Volf, Ph.D.**

Jméno a příjmení konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Platnost zadání diplomové práce: **20.09.2024**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Faktory ovlivňující řízení zásahu složek IZS vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Kladně dne 18.05.2023

.....  
Bc. Lucie Špičáková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří vedoucímu diplomové práce plk. Ing. Oldřichu Volfovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu, připomínky a čas strávený nad touto diplomovou prací. Velké díky také všem respondentům, kteří byli ochotni účastnit se jak dotazníkového šetření, tak rozhovoru. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za pomoc a podporu během studia.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se převážně opírá o publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS, ve které autor publikace stanovuje tři hlavní kategorie forem tlaku – faktor času, střet zájmů a self pressure (sebetlak), které převážně negativním způsobem ovlivňují řízení zásahu složek IZS. Tato práce byla rozdělena do části teoretické a praktické. K jejímu vypracování byly využity dostupné literární a internetové zdroje.

V teoretické části je popsána problematika integrovaného záchranného systému, jeho složky a jejich koordinace. Další kapitoly jsou věnovány problematice mimořádných událostí, jejich dělení a možným negativním faktorům, které mohou zejména negativně ovlivnit rozhodování velitele zásahu při koordinaci záchranných a likvidačních prací v rámci mimořádných událostí. Závěr teoretické části je věnován popsání publikace a filozofii předmětu Teorie řízení zásahu složek IZS, o kterou se tato diplomová práce opírá.

V praktické části je uvedena metodika sběru dat pro vyhodnocení výsledků práce. Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Respondenti pro výzkumné šetření byli z řad příslušníků HZS ČR, kteří jsou zařazeni na pozice v jejichž služební náplni je velení u mimořádných událostí. Cíle práce byly stanoveny tak, aby došlo k potvrzení nebo vyvrácení teorie o kategorizaci forem tlaku uvedené autorem v publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS a sekundárně pak v případě potvrzení mohlo jít ověřit stávající strukturu nebo sestavit strukturu novou.

Z výzkumu vyplývá, že autorem stanovené kategorie forem tlaku jsou správné, nýbrž na základě zjištěných výsledků vyplynula možnost rozšíření o kategorii čtvrtou – Složitě podmínky pro zásah. Zároveň jsou předložena možná doporučení pro praxi v rámci zvýšení odolnosti proti negativním vlivům tlaku na osobnost velitele zásahu.

### **Klíčová slova**

integrovaný záchranný systém; hasičský záchranný sbor; mimořádná událost; stresové faktory; velitel zásahu; teorie řízení zásahu

## **ABSTRACT**

The Master thesis is mainly based on the publication Theory of Control of the Intervention of the IRS units, in which the author of the publication defines three main categories of forms of pressure - Time factor, Conflict of interests and Self pressure, which mainly negatively affect the management of the intervention of the IRS units. This work was divided into a theoretical and a practical part, the basis for which was available literary and internet sources. The theoretical part describes the IRS, its units and their coordination. Other chapters are devoted to the problem of extraordinary events, their division and possible negative factors that can especially negatively affect the decision-making of the intervention commander when coordinating rescue and liquidation work in the framework of extraordinary events. The conclusion of the theoretical part is dedicated to the description of the publication and the philosophy of the subject Theory of Control of the Intervention of IRS units, on which this Master thesis is based.

In the practical part, the methodology of data collection for evaluating the results of the work is presented. A questionnaire survey and a structured interview with open questions were used for data collection. The respondents for the research survey were among the members of the FRS CR, who are assigned to positions whose duties include command of emergency incidents. The objectives of the work were set in such a way that the theory about the categorization of forms of pressure presented by the author in the publication Theory of Controlling the Intervention of the IRS units would be confirmed or refuted, and secondarily, in case of confirmation, the existing structure could be verified, or a new structure could be built. It follows from the research that the categories of forms of pressure established by the author are correct, but based on the results found, the possibility of expanding the fourth category – Complex conditions for intervention emerged. At the same time, possible recommendations for practice are presented in the framework of increasing resistance against the negative effects of pressure on the personality of the intervention commander.

## **Keywords**

Integrated Rescue System; Fire Rescue Service; emergency; stress factors; incident commander; emergency management theory

## Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle práce a hypotézy .....	10
3	Přehled současného stavu.....	11
3.1	Integrovaný záchranný systém.....	11
3.2	Policie České republiky.....	13
3.3	Poskytovatel zdravotnické záchranné služby .....	13
3.4	Hasičský záchranný sbor České republiky .....	14
3.5	Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany .....	15
3.6	Koordinace složek IZS.....	16
3.6.1	Velitel zásahu.....	17
3.7	Mimořádná událost .....	18
3.7.1	Stupně poplachu .....	20
3.8	Teorie řízení zásahu složek IZS.....	21
3.8.1	Vznik nového předmětu .....	21
3.8.2	Struktura předmětu .....	22
3.8.3	Zásah.....	23
3.8.4	Dělení zásahů .....	24
3.9	Vnímání negativních faktorů .....	25
3.9.1	Faktor času .....	26
3.9.2	Střet zájmů .....	26
3.9.3	Self pressure (sebetlak).....	27
4	Metodika.....	28

4.1	Kvantitativní výzkum .....	28
4.2	Kvalitativní výzkum.....	33
5	Výsledky.....	34
5.1	Dotazníkové šetření.....	34
5.1.1	Výsledky Karlovarský kraj.....	34
5.1.2	Výsledky Královéhradecký kraj .....	38
5.1.3	Výsledky Moravskoslezský kraj.....	42
5.2	Závěr z dotazníkového šetření.....	46
5.3	Rozhovor .....	49
5.3.1	Rozhovor s respondentem č. 1.....	49
5.3.2	Rozhovor s respondentem č. 2.....	50
5.3.3	Rozhovor s respondentem č. 3.....	51
5.4	Vyhodnocení stanovených hypotéz .....	52
6	Diskuze .....	54
7	Závěr .....	60
8	Seznam použitých zkratk.....	61
9	Seznam použité literatury.....	62
10	Seznam použitých tabulek.....	66
11	Seznam použitých grafů .....	67
12	Seznam použitých obrázků .....	68
13	Seznam příloh.....	69



# 1 ÚVOD

Každý den dochází k větším či menším mimořádným událostem, které vyžadují zásah jedné nebo více složek IZS. Se stále zrychlujícím vývojem společnosti se také zvyšují rizika hrozby vzniku mimořádných událostí. Rostoucí nároky společnosti se čím dál častěji podepisují i na životním prostředí. Můžeme zde hovořit o stále častěji opakující se globální změně klimatu, kterou musí společnost zvládat. Každodenní přibývání mimořádných událostí staví zasahující složky do pozice, kdy jsou na ně kladeny čím dál vyšší nároky. Průběh každé mimořádné události má navíc svá vlastní specifika a není v silách složek IZS se maximálně připravit na každou z nich. Převážnou část přípravy na mimořádné události tak složky IZS čerpají z již proběhlých událostí, které jsou vhodným zdrojem informací o tom, jak s podobným typem události v budoucnu pracovat.

Osobnost velitele zásahu je při své činnosti v rámci organizace záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech vystavena celé řadě negativně působících forem tlaku. Tyto formy tlaku mohou mít značný vliv na jeho rozhodovací činnosti. Je důležité, aby osoby působící v pozici velitele zásahu o těchto faktorech věděli a uměli s nimi pracovat. Existují však určité formy tlaku, které jsou během zásahu přirozené a je třeba s nimi počítat. Ba dokonce určitá forma tlaku na velitele je jevem žádoucím. Důležité je vědět, co je tlak stimulační a který spíše destruktivní.

Diplomová práce se zabývá definicí těchto faktorů, které převážně negativním způsobem mohou ovlivňovat řízení zásahu složek IZS při mimořádné události a zároveň mohou ovlivnit rozhodovací činnosti velitelů zásahů. Diplomová práce se převážně opírá o publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS, ve které autor publikace stanovuje tři hlavní kategorie forem tlaku, které převážně negativním způsobem ovlivňují řízení složek IZS. Hlavním cílem diplomové práce je tuto autorovu teoretickou úvahu potvrdit, vyvrátit, případně rozšířit o kategorie nové. Podstata problematiky pak spočívá v tom, že znají-li velitelé formy tlaku ovlivňující jejich rozhodování, je to příležitost k tomu, abychom v budoucnu dokázali cílenou edukací, nebo úpravami předpisů či taktiky, negativně působící tlaky eliminovat či alespoň minimalizovat.

## 2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

Diplomová práce se převážně opírá o publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS, kdy autor v publikaci pracuje s teoretickou úvahou, že každý velitel zásahu je vystaven určité míře tlaku okolností, které mají negativní vliv na jeho rozhodování. Tyto tlaky dělí do třech kategorií – faktor času, střet zájmů a self pressure (sebetlak). Cílem této práce je výzkumem tuto teoretickou tezi potvrdit, případně vyvrátit. Sekundárně pak v případě potvrzení teoretické teze ověřit stávající strukturu definovaných negativních vlivů nebo sestavit strukturu novu, opřenu o výsledky a data z výzkumu.

### **Cíle práce:**

Cíl 1: Ověřit, zda definované kategorie tlaku okolností – faktor času, střet zájmů, self pressure (sebetlak) se shodují s autorovým tvrzením.

Cíl 2: Definovat faktory, které negativně ovlivňují rozhodování velitelů zásahu, při koordinaci záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech.

### **Hypotézy:**

H1: Zdrojem největšího tlaku na osobnost velitele zásahu je sám velitel zásahu.

H2: Velitelé zásahu pocítují během zásahu formy tlaku, které mohou ovlivnit jejich rozhodování během zásahu.

H3: Velitelé s délkou praxe do 5 let pocítují jiné formy tlaku než velitelé s délkou praxe nad 15 let.

# 3 PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU

## 3.1 Integrovaný záchranný systém

Pojem integrovaný záchranný systém (IZS) nám definuje zákon o integrovaném záchranném systému. Podle tohoto zákona se integrovaným záchranným systémem rozumí „koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací“ [1]. Klíčovým bodem definice IZS je koordinace jeho postupu při společném zásahu, přičemž se koordinací postupu rozumí koordinace záchranných a likvidačních prací. Při provádění záchranných prací se jedná o činnosti, které vedou k odvrácení či omezení bezprostředního působení rizik, které vznikají v důsledku působení mimořádné události. Jedná se zejména o činnosti ve vztahu k ohrožení života, zdraví, majetku a životního prostředí. Během provádění likvidačních prací se provádějí činnosti, které vedou k odstranění následků způsobených mimořádnou událostí [2].

Podle výše uvedených principů vyplývá, že je téměř nemožné, aby tyto úkony zvládla pouze jedna instituce. Při řešení situací týkajících se mimořádných událostí je nutné, aby byly subjekty, případně fyzické osoby, koordinovány a využity v nejvhodnější čas jejich působení. To vše vedlo ke vzniku IZS. Filozofií tedy je, aby byl do záchranných a likvidačních prací včas zapojen každý, kdo by pomoci měl nebo mohl a aby nebyla opomenuta žádná užitečná kompetence k řešenému problému.

Kromě zákona o IZS určují legislativní rámec fungování integrovaného záchranného systému ještě další dokumenty, kterými jsou:

- Zákon č. 374/2011 Sb., o Zdravotnické záchranné službě;
- Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru ČR;
- Zákon č. 133/1985 Sb., o Požární ochraně;
- Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii ČR;
- Zákon č. 240/2000 Sb., o Krizovém řízení;
- Vyhláška č. 328/2001 Sb., o Některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému.

Jak již bylo uvedeno, IZS není žádná organizace nebo instituce, ale pouze koordinovaný postup jeho složek, které definuje zákon o IZS. Jedná se o základní a ostatní složky.

Mezi základní složky je zařazen Hasičský záchranný sbor České republiky (HZS ČR), jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky (PČR) [3]. Základní složky zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem tísňové výzvy na svých operačních střediscích jednotně na celém území České republiky. Každá ze základních složek IZS má své vlastní operační středisko. Zajišťují vyhodnocení tísňové výzvy a neodkladný zásah v místě postiženém mimořádnou událostí. Mají celostátní působnost a jsou dostupné na telefonních číslech 150, 155 a 158. Pro HZS ČR platí telefonní linka 150, pro PČR 158 a pro volání zdravotnické záchranné služby linka 155. Mezinárodní tísňová linka je 112, kterou zajišťuje HZS ČR [4, 5]. Informační systémy všech základních složek IZS jsou vzájemně propojené datovou vazbou. V rámci informační podpory činnosti IZS je komunikační systém, který umožňuje hlasové i datové služby. Příkladem takové komunikační sítě je PEGAS. V rámci této sítě je možné, aby probíhala komunikace mezi složkami IZS skrze mobilní telefony [6].

Mezi ostatní složky IZS jsou zařazeny: vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory, ostatní záchranné sbory, orgány veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů, které lze využít k záchranným a likvidačním pracím [4, 5]. Ostatní složky IZS poskytují při záchranných a likvidačních pracích plánovanou pomoc na vyžádání, kterou poskytují na základě písemných dohod. Uzavírání dohod o poskytnutí pomoci upravuje Vyhláška ministerstva vnitra č. 328/2001 Sb. o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému. Poskytování plánované pomoci na vyžádání je zahrnuto v poplachovém plánu IZS. Předmětem písemné dohody je domluvený způsob poskytnutí pomoci při provádění záchranných a likvidačních prací [7].

Povolání ostatních složek IZS závisí na druhu mimořádné události a zároveň na oprávnění nebo odborném zaměření ostatní složky IZS k takovéto činnosti. Důvodem povolání ostatních složek je fakt, že základní složky nemají v danou chvíli dostatek sil a prostředků ke zvládnutí nastalé situace nebo konkrétní činnosti. Důvod může být ten,

že své prostředky mají dislokovány ve vzdáleném místě nebo je v dané chvíli efektivnější využití prostředků od ostatních složek IZS. Příkladem mohou být čluny vodní záchranné služby [2].

## **3.2 Policie České republiky**

Policie České republiky (PČR) je ozbrojený a bezpečnostní sbor, který slouží veřejnosti. Jeho hlavním posláním je ochrana osob, majetku, ale také veřejného pořádku a předcházení trestné činnosti. Obsluhuje příjem tísňového volání na lince 158. Povinnosti, řízení, činnost a organizaci PČR nám legislativně upravuje zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. PČR je přímo podřízena ministerstvu vnitra. PČR je tvořena útvary, přičemž veškerou činnost Policie ČR řídí policejní prezídium v čele s policejním prezidentem, který zodpovídá za její činnosti ministru vnitra. Dále je Policie ČR tvořena útvary s celostátní působností, které jsou zřizovány ministrem vnitra na návrh policejního prezidenta. Ty mají na starost specifické a vysoce specializované úkoly pro celé území státu. Může se jednat o odhalování organizovaného zločinu, korupce či zajišťování ochrany prezidenta republiky. Krajská ředitelství a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství slouží veřejnosti na územně vymezeném teritoriu. V čele krajského ředitelství je krajský ředitel [8].

## **3.3 Poskytovatel zdravotnické záchranné služby**

Poskytovatel zdravotnické záchranné služby (ZZS) je příspěvková organizace, která na základě přijetí a vyhodnocení tísňové výzvy zajišťuje nepřetržité poskytování přednemocniční neodkladné péče a další služby osobám, které jsou bezprostředně ohroženy na životě. Zaměstnanci výjezdových posádek musejí umět správně a včas vyhodnotit současný zdravotní stav pacienta, stav vitálních funkcí a v případě ohrožení života provést opatření k jeho záchranně. ZZS je v současné době tvořeno čtrnácti krajskými územními středisky, které zodpovídají za včasné poskytnutí přednemocniční neodkladné péče na jeho území. Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci jejím zřizovatelem je kraj [9, 10].

Z právního hlediska je ZZS upravena zákonem o zdravotnické záchranné službě č. 274/2011 Sb. a prováděcí vyhláškou č. 240/2012 Sb. Zákon o ZZS taktéž upravuje její

organizační členění. Podle znění toho zákona je ZZS tvořena: „ředitelství, zdravotnické operační středisko, výjezdové základny s výjezdovými skupinami, pracoviště krizové připravenosti, vzdělávací a výcvikové středisko“ [11]. Dostupnost ZZS je dána plánem pokrytí kraje výjezdovými základnami ZZS. Tento plán stanovuje rozmístění jednotlivých výjezdových základen na území kraje tak, aby jejich dostupnost byla dosažitelná do 20 minut od přijetí výzvy k výjezdu [9, 10].

### 3.4 Hasičský záchranný sbor České republiky

HZS ČR je bezpečnostní sbor, jehož nejdůležitějším úkolem je ochrana životů, majetku a životního prostředí před požáry a dalšími vlivy mimořádných událostí. HZS ČR se taktéž podílí na zajišťování bezpečnosti České republiky, a to organizováním ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování a krizového řízení.

HZS ČR je zasazen do následujícího legislativního rámce, který mimo jiné upravuje organizační členění HZS ČR, úkoly, postavení a úkoly samotných příslušníků.

- Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru ČR;
- Zákon č. 133/1985 Sb., o Požární ochraně;
- Zákon č. 239/2000 Sb. o Integrovaném záchranném systému;
- Zákon č. 240/2000 Sb., o Krizovém řízení;
- Zákon č. 361/2003 Sb., o Služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů;
- Vyhláška Ministerstva vnitra č. 247/2001 Sb., o Organizaci a činnosti jednotek požární ochrany;
- Vyhláška Ministerstva vnitra č. 35/2007 Sb., o Technických podmínkách požární techniky [2, 12].

HZS ČR v současné době tvoří generální ředitelství HZS ČR, které je součástí Ministerstva vnitra České republiky (GŘ HZS ČR), dále HZS krajů, záchranný útvar a Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku (Škola). V čele generálního ředitelství stojí generální ředitel HZS. GŘ HZS ČR je vrcholná instituce a jeho úkolem je vykonávání úkolů stanovených ministerstvem vnitra, a to na úseku požární ochrany, civilního nouzového plánování, ochrany obyvatelstva, IZS a krizového řízení kromě zabezpečování veřejného pořádku

a vnitřní bezpečnosti. Zároveň GŘ HZS ČR řídí HZS krajů, kterých je v současné době 14, dále zodpovídá za záchranný útvar a Školu. HZS kraje je organizační složkou státu, která působí v rámci celého kraje. V jeho čele stojí ředitel, který je do funkce jmenován generálním ředitelem HZS ČR. HZS kraje je složen z krajského ředitelství, územních odborů včetně jednotek HZS kraje a vzdělávacích, technických a účelových zařízení, kterými jsou například chemické laboratoře. V rámci HZS kraje jsou zřizována Krajská operační a informační střediska (KOPIS), kde jsou přijímána tísňová volání na evropské číslo 112 a národní číslo 150. Záchranný útvar je zřízen v Hlučíně a v čele stojí velitel útvaru. Tato jednotka je nasazována v nutnosti využití speciální techniky. Záchranné útvary jsou dislokovány v Hlučíně, Zbirohu a Jihlavě [2, 12].

### **3.5 Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany**

Jednotky požární ochrany (JPO) nám upravuje zákon o požární ochraně č. 133/1985 Sb. Jedná se o řízený systém, který je složen z odborně vyškoleného personálu – hasičů, příslušné techniky a věcných prostředků požární ochrany. Systém JPO je zřízen jednak jako represivní, ale i preventivní nástroj proti možnému vzniku požáru a jiných mimořádných událostí. Vyškolený personál – hasiči, jsou v jednotce rozděleni do čet, družstev, družstev o zmenšeném početním stavu a skupin. Přičemž četa je složena z dvou nebo tří družstev, popřípadě skupin. V rámci plošného pokrytí území ČR jednotkami požární ochrany jsou JPO děleny do šesti kategorií. Přičemž kategorie JPO I – JPO III zasahuje i mimo území svého zřizovatele a kategorie JPO IV – VI zasahuje pouze na území svého zřizovatele (pokud není sjednáno jinak). Zvláštní kategorií jsou nezařazené jednotky požární ochrany. Požadavky na tyto jednotky jsou stejné jako na kategorii JPO V [13].

**JPO I** – jednotka požární ochrany hasičského záchranného sboru kraje (HZS kraje), kteří to vykonávají jako své hlavní zaměstnání. Dojezdový čas je 20 minut z místa dislokace a doba výjezdu jsou 2 minuty od obdržení pokynu k výjezdu – vyhlášení poplachu.

**JPO II** – jednotka požární ochrany sboru dobrovolných hasičů obce (SDH obce), kteří to vykonávají jako své hlavní nebo vedlejší zaměstnání. Doba výjezdu od nahlášení

události je 5 minut a doba dojezdu je zpravidla do 10 minut. Tato jednotka může být předurčena například k zásahům na dálnici.

**JPO III** – jednotka požární ochrany sboru dobrovolných hasičů obce (SDH obce), kteří to vykonávají na bázi dobrovolnosti. Doba výjezdu i doba dojezdu je 10 minut.

**JPO IV** – jednotka požární ochrany hasičského záchranného sboru podniku (HZS podniku), která je zřizována právnickou nebo fyzickou podnikající osobou. Výjezdová doba je do 2 minut.

**JPO V** – jednotka požární ochrany sboru dobrovolných hasičů obce (SDH obce), jenž je na bázi dobrovolnosti a přičemž působí zpravidla na území svého zřizovatele, obce. Doba výjezdu je 10 minut.

**JPO VI** – jednotka sboru dobrovolných hasičů podniku (SDH podniku), které zřizuje podnikající fyzická nebo právnická osoba. Vykonávají službu dobrovolně a mají na výjezd 10 minut [2, 6].

### 3.6 Koordinace složek IZS

Jestliže na místě mimořádné události zasahují složky IZS, znamená to, že se na místě zásahu sejdou dvě a více složek IZS. Průběh záchranných a likvidačních prací musí probíhat za účelem udržení kooperace a organizace mezi jednotlivými složkami. Kvalita celého systému koordinace je zcela klíčovou pro činnost IZS. Tento způsob řízení je rozdělen na tři úrovně: taktická, operační, strategická [2, 6].

**Taktická úroveň** probíhá přímo v místě zásahu a je koordinována prostřednictvím velitele zásahu. Velitel zásahu zde zodpovídá za organizaci záchranných a likvidačních prací. Pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak, velitelem zásahu se stává velitel jednotky požární ochrany. Velitel zásahu si ke své činnosti může zřídit štáb velitele zásahu jako svůj výkonný orgán a místo zásahu rozčlenit na sektory a úseky [2, 6].

**Operační úroveň** se rozumí činnosti operačních středisek základních složek IZS, případně dispečerských pracovišť dalších spolupracujících subjektů. Přičemž operační střediska HZS ČR jsou zároveň operačními a informačními středisky IZS (OPIS) a na základě zákona o IZS koordinují IZS v operační úrovni řízení. Velitel z místa zásahu komunikuje s OPIS. Během této úrovně, předává velitel zásahu informace operačnímu středisku ohledně situace na místě zásahu. Vyhláška č. 238/2001 udává výčet informací,



kteře velitel zásahu sděluje příslušnému OPIS. Mimo podání informace o situaci na místě zásahu taktěž vyžaduje nasazení ostatních složek IZS podle daného stupně poplachového plánu IZS. Tento způsob řízení je úzce spjat jak s taktickým, tak i strategickým řízením [1, 2].

Při **strategickém řízení** zásahu koordinaci složek IZS přebírá velení starosta obce s rozšířenou působností, hejtman kraje nebo ministr vnitra. V rámci strategického řízení může být využit předem jmenovaný krizový štáb [2].

### 3.6.1 Velitel zásahu

Na úspěchu provedení záchranných a likvidačních prací má značnou míru osobnost velitele zásahu (VZ), který je zodpovědný za správnou koordinaci a organizaci přímo v místě události. Zákon č. 239/2000 Sb., o IZS deleguje na velitele zásahu řadu odpovědností, úkolů, ale i pravomocí. Nejdůležitějším úkolem však stále zůstává ochrana života a zdraví obyvatel [6]. Osoba, která zastává funkci velitele zásahu, musí disponovat řadou odpovídajících takticko-řídících schopností, jelikož řídí a koordinuje jednak hasičské jednotky, tak i komunikuje s veliteli ostatních složek IZS, které se na zásahu podílejí [14].

Podle zákona č. 239/2000 Sb., o IZS je velitelem zásahu „*velitel jednotky požární ochrany nebo příslušný funkcionář hasičského záchranného sboru s právem přednostního velení*“ [1]. Jak nám tedy zákon uvádí, ve většině případů se velitelem zásahu stává příslušník HZS ČR. Mohou se vyskytnout situace, kdy má hlavní roli v rozhodovací činnosti Policie ČR nebo poskytovatel zdravotnické záchranné služby a velitelem zásahu se tak stává ten velitel jehož činnost u zásahu převažuje. Velitel zásahu musí být jasně označen vestou s nápisem „Velitel zásahu“ nebo červenou páskou s nápisem „VZ“, která se umístuje na levou paži [15].

Právo přednostního velení umožňuje převzít velení velitele určitého druhu jednotky požární ochrany. Právo přednostního velení však pouze umožňuje převzít velení. Nejedná se o povinnost. Pokud velitel s právem přednostního velení neuplatní tuto pravomoc a zůstává na místě zásahu, nezabavuje ho akt nepřevzetí řízení zásahu spoluodpovědnosti za výsledek zásahu. Pokud velitel disponující právem přednostního velení toto právo

uplatní, současný velitel zásahu mu již nesmí zasahovat do řízení jednotek. Pokud dojde ke změně velitele zásahu, je nutné to oznámit zasahujícím složkám a spojit se s příslušným OPIS a nahlásit změnu velitele zásahu. Tato povinnost je upravena podle § 24 písm. c) vyhlášky č. 247/2001 Sb. Právo přednostního velení je řízeno několika zásadami, které jsou upraveny podle § 22 vyhlášky č. 247/2001 Sb. Velitel jednotky HZS kraje má vždy přednost před všemi veliteli JPO, pokud se nejedná o velitele jednotky HZS podniku, která zasahuje na území podniku, pro kterou byla jednotka zřízena. Velitel jednotky SDH obce má přednost před velitelem SDH podniku, pokud se nejedná o zásah na území, pro kterou byla SDH podniku zřízena. Pokud se sejdou dvě a více zasahujících jednotek téhož druhu, přebírá velení místě příslušná jednotka [15].

Velitel zásahu si může zřídit jako svůj výkonný orgán a nástroj pro koordinaci složek IZS na místě zásahu štáb velitele zásahu. Štáb velitele zásahu má zpravidla následující vnitřní strukturu, která je stanovena v § 23 vyhlášky Ministerstva vnitra č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany. Jedná se o tyto členy:

- 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, pokud se jedná o zásah v rámci IZS;
- pomocníci členů štábu [16].

### **3.7 Mimořádná událost**

Mimořádná událost je definována zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému. Jedná se o „*škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací* [1].

V rámci krizového řízení taktéž existuje pojem krizová situace. Krizová situace je mimořádná událost, narušení krizové infrastruktury či jiné nebezpečí, při kterém je vyhlášen jeden z krizových stavů. Legislativou jsou v České republice definovány tyto

krizové stavy – stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. Pro vyhlášení konkrétního krizového stavu záleží na druhu mimořádné události, rozsahu poškození a velikosti postiženého území. Pokud dojde k vyhlášení krizového stavu vstupují do řešení dané situace orgány krizového řízení. Tyto orgány pak využívají krizová opatření, která jsou daná zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení [17].

Mimořádné události lze dělit na dvě základní skupiny. Jedná se o naturogenní a antropogenní.

Naturogenní skupina událostí zahrnuje převážně přírodní (živelní) události, které se dále dělí na abiotické – způsobené neživou přírodou a biotické, které jsou způsobeny živou přírodou. Abiotická skupina mimořádných událostí zahrnuje například: povodně a záplavy, zemětřesení, silné námrazy, vichřice, krupobití, tornáda, sesuvy půdy, pád kosmických těles či výbuch supernovy. Biotická skupina naopak zahrnuje epifytie, což znamená rozsáhlou nákazu rostlin, epizootie – rozsáhlá nákaza zvířat a epidemie, kde se jedná o rozsáhlou nákazu lidí [12, 18].

U antropogenních událostí se jedná o události, které jsou způsobeny činností člověka. Zahrnujeme sem čtyři základní skupiny – technogenní, sociogenní interní, sociogenní externí a agrogenní. Technogenní mimořádné události jsou provozní havárie, které jsou spojeny s infrastrukturou. Jedná se převážně o radiační havárie velkého rozsahu, havárie spojené s únikem nebezpečných látek, rozsáhlé ropné havárie, rozsáhlé dopravní havárie v železniční či lodní dopravě, důlní neštěstí nebo mimořádné události v tunelech. Sociogenní interní mimořádné události jsou převážně tuzemské společenské, sociální a ekonomické krize. Jako příklad můžeme uvést narušení dodávek ropy a ropných produktů, narušení dodávek elektrické energie, plynu nebo tepla, dále narušení dodávek pitné vody, zdravotnických materiálů, narušení funkčnosti informačních systémů a komunikačních vazeb či ohrožení demokratických základů státu. Sociogenní externí mimořádné události zahrnují převážně vojenské mimořádné události. Příkladem může být násilná akce subjektu cizí moci, která je spojena s použitím vojenských sil a prostředků na území, se kterým je plněna spojenecká dohoda. Jako poslední je skupina agrogenní mimořádné události, kde se jedná o události spojené se zemědělstvím a půdou [12, 18].

### 3.7.1 Stupně poplachu

Nutnost nasazení sil a prostředků složek IZS a také o jakou úroveň jejich koordinace se bude jednat, je závislé na rozsahu a druhu mimořádné události. K určité představě rozsahu nám slouží čtyři stupně poplachu, přičemž poslední stupeň je označen jako zvláštní, nejvyšší stupeň. Příslušný stupeň poplachu pro jedno místo zasažené mimořádnou událostí vyhláší velitel zásahu nebo operační a informační středisko při prvotním povolávání složek IZS na místo zásahu. Operační a informační středisko může vyhlásit stupeň poplachu pro místo zasažené mimořádnou událostí, pokud je na něm víc jak jedno místo zásahu. Jednotlivé stupně poplachu předurčují potřebu sil a prostředků pro zvládnutí dané mimořádné události [5, 12].

**První stupeň** poplachu se vyhláší, jestliže mimořádná událost ohrožuje jednotlivé osoby, objekty či jeho části, kde se však nejedná o složité podmínky zásahu a není nutno nepřetržitě koordinace složek IZS. Dále se může jednat o jednotlivé dopravní prostředky nebo plochu nepřesahující 500 m<sup>2</sup> [5, 12].

**Druhý stupeň** poplachu je vyhlášen v případě, že se jedná o ohrožení nejvýše 100 osob, plochy území do 10 000 m<sup>2</sup>, více jak jeden objekt, jsou zde složité podmínky pro zásah, jednotlivé prostředky hromadné dopravy osob nebo se jedná o cenný chov zvířat. Složky IZS je zde zapotřebí koordinovat velitelem zásahu a jsou nasazeny základní i ostatní složky v rámci kraje [5, 12].

**Třetí stupeň** poplachu se vyhláší, pokud mimořádná událost ohrožuje víc než 100 a nejvýše 1000 osob, část obce, areál podniku nebo pokud se jedná o soupravy železniční přepravy, několik chovů hospodářských zvířat či se jedná o plochy do 1 km<sup>2</sup>. Dále sem zahrnujeme hromadnou havárii v silniční dopravě nebo v letecké dopravě. Záchrané a likvidační práce budou provádět základní i ostatní složky IZS, popřípadě bude využita pomoc z okolních krajů. Při tomto stupni poplachu je nutné složky koordinovat za pomoci štábu velitele zásahu a místo události rozdělit na sektory a úseky. Na základě rozhodnutí řídicího důstojníka hasičského záchraného sboru kraje oznámí operační a informační středisko vyhlášení třetího stupně poplachu starostovi obce s rozšířenou působností nebo hejtmanovi kraje [5, 12].

**Zvláštní stupeň** poplachu je vyhlášen, pokud je ohroženo víc jak 1000 osob, celé obce nebo území o rozsahu více jak 1 km<sup>2</sup>. Záchrané a likvidační práce zde budou provádět taktéž základní i ostatní složky IZS při využití pomoci z okolních krajů, popřípadě bude nutné požádat o pomoc ze zahraničí [5, 12].

### **3.8 Teorie řízení zásahu složek IZS**

Je všeobecně známé, že činnost velitele zásahu, ať už se jedná o velitele zásahu jednotek požární ochrany nebo velitele zásahu složek IZS, bude mít při řízení zásahu stěžejní význam. Společná koordinace a spolupráce všech zasahujících složek má velký význam pro úspěšnost celého zásahu. Velitel zásahu může najít oporu v právních předpisech a metodikách, které se využívají pro oblast operačního řízení. Důležité však je, aby daná osoba tyto dokumenty nejen znala, ale taktéž jim rozuměla a uměla je aplikovat v praxi s ohledem na dostupné síly a prostředky. Je potřeba zmínit, že ne každý to umí. Značný vliv na to mají osobnostní vlastnosti velitele, ale taktéž schopnost strategického myšlení nebo schopnost organizovat místo zásahu, zkušenosti a samotná dovednost velet. V neposlední řadě je důležité taktéž zmínit okolní tlak veřejnosti a profesních kolegů, kteří hodnotí úspěšnost zásahu. Pokud se blíže podíváme na současný systém, který připravuje budoucí velitele k výkonu povolání, zjistíme, že převažuje oblast, která je úzce spjatá s technokratickým způsobem myšlení. Dalším problémem v současnosti vzdělávání, je čím dál větší tlak na právní aspekty velení. Až na výjimky, které se opírají o praktické předchozí zkušenosti a jsou převážně zaznamenány v bojových řádech jednotek požární ochrany, i když i tyto zkušenosti jsou převážně staršího data, převládají v procesu vzdělávání převážně tabulky, grafy, parametry a dlouhé seznamy legislativních opatření, povinností a sankcí, které nastanou nebudou-li právní předpisy dodrženy. Systému přípravy budoucích velitelů podstatně chybí hlavní jádro problému, a to problematika, která se označuje jako umění velet. Schopnost být dobrým velitelem je totiž primárně dána souhrnem specifických vlastností, předpokladů a vyznávaných hodnot. Ovšem stále je v současné době těžké tuto problematiku v procesu vzdělávání uchopit [19].

#### **3.8.1 Vznik nového předmětu**

Z výše uvedeného vyplývá, že je třeba přinést do procesu vzdělávání nový prvek, který bude problematiku velení více popisovat. V roce 2018 vznikla monografie Nauka

o velení, kdy autor představuje více odborné veřejnosti Teorii řízení zásahu složek IZS. Tato publikace si kladla za cíl poukázat na chybění systematického přístupu zkoumání mimořádných událostí a na ně navazující specifické potřeby managementu. Důvod k vytvoření této publikace a potažmo k vytvoření Teorie řízení zásahu složek IZS bylo dlouholeté přesvědčení autora publikace, že převážně vyšší management složek IZS nedostává v rozsahu stávajícího vzdělávacího systému takové poznatky, které jsou pro koordinaci a řízení složek IZS při zásahu zcela nezbytné. Taktéž výuka na vysokých školách, kde se problematika IZS vyučuje, převážně klade důraz na podrobný výklad právních předpisů, popřípadě na technické aspekty odvětví. V roce 2019 zařadila ČVUT-FBMI nový předmět Teorie řízení zásahu do svého nově akreditovaného bakalářského studijního programu Bezpečnost a ochrana obyvatel. Předmět byl zařazen do 5. semestru výukového programu. V roce 2021 začalo jednání s AMBIS Vysokou školou a. s., která projevila zájem o zařazení nového předmětu do svého navazujícího magisterského studijního programu, oboru Bezpečnostní management. Zde by byl předmět vyučován v 1. semestru studia. V období let 2018 až 2022 dochází k dalšímu vývoji předmětu. Cílem bylo zajištění dalšího logického rozvoje dané problematiky a zajištění snadnější dostupnosti aplikovat daný předmět do výuky jak studentů, tak i zaměstnanců a příslušníků složek IZS v průběhu jejich profesního vzdělávání. Ambice předmětu Teorie řízení je stát se hlavním pilířem v oblasti managementu zdolávání mimořádných událostí a hlavním pomocníkem všem kdo jsou předurčení k plnění úkolů velitele zásahu nebo se pohybují na operační či strategické sféře koordinace IZS [20].

### 3.8.2 Struktura předmětu

Nejprve je nutné vymezit základní pojmy, které se vyskytují v rámci Teorie řízení zásahu. Jedná se o **Nauku o velení**, přičemž je nauka o velení chápána jako nehmotná složka velení – managementu. Spadají sem tacitní znalosti, interpersonální dovednosti, schopnost tvořit strategie, myšlenkové principy, osobnostní vlastnosti jedince, schopnosti vhodné i nevhodné k velení, psychologické a sociální hlediska, které mají vliv na vedení a řízení osob při řešení mimořádné události a v neposlední řadě i schopnost práce s informacemi a daty. Pokud se bude mluvit o **managementu mimořádné události**, jedná se o již aplikovaný pohled na Nauku o velení s využitím nástrojů managementu a organizaci procesů velení, včetně prosazování obecných manažerských a právních pravomocí [20].

Teorie řízení zásahu je tematicky dělena na dvě různé oblasti, které jsou úzce a věcně propojeny. Jedná se o zákonitosti mimořádných událostí a specifika managementu mimořádných událostí. Logické uvážení Teorie řízení zásahu tedy spočívá v primárním zkoumání mimořádných událostí, co a proč je dělá mimořádnými. Nachází společné znaky, které jsou dále využitelné pro potřeby nauky o velení a v managementu. Jmenuje jevy a děje, které jsou součástí mimořádné události s cílem jejich využití k efektivnějšímu řízení a řešení vznikajících nebo hrozících následků. Současně se pracuje na didaktice, aby získané poznatky bylo schopno vhodným způsobem vyučovat cílové skupiny. Při tom se striktně rozlišují cílové řídicí úrovně, a to jak do hloubky problematiky, tak do metod jejich učení. V druhé oblasti Teorie řízení zásahu se zaměřuje na hledání vhodných metod managementu, díky kterým dojde k zefektivnění řízení zásahu složek IZS. Zároveň se v této oblasti definují a objevují nové principy, které jsou přínosné k uplatnění v oblasti managementu mimořádných událostí. Dále sem patří identifikace vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují efektivitu managementu mimořádné události, převážně se jedná o původ a druh tlaků na velitele zásahu a jejich eliminaci [20].

### **3.8.3 Zásah**

Než dojde k povolání složek IZS na místo zásahu, předchází tomu ohlášení mimořádné události na lince tísňového volání. Zde informaci přebere a následně vyhodnotí pověřená osoba s určitým objemem znalostí, dovedností a osobních zkušeností, a to podle zaměření složky IZS. Po vyhodnocení situace ze strany operátora a povolání potřebných sil a prostředků do určitého místa, nastává operační řízení. Operační řízení trvá od doby povolání složek na místo události až do doby jejich navrácení do míst jejich dislokace. Pojem „operační řízení“ definuje zákon o požární ochraně v ustanovení § 70. Pokud ale budeme hovořit o zásahu, jedná se o konkrétní činnosti sil a prostředků, které jsou ohraničeny časem, účelem a prostorem. Přičemž účelem se rozumí odstranění působení rizik, čas je interval, který ohraničuje dobu povolání složek na místo události až do doby jejich vrácení do míst dislokace a prostorem se rozumí konkrétní oblast jejich nasazení [19].

Pokud se zaměříme více konkrétněji, nenajdeme zásah, který by byl identický s dalším zásahem. Je fakticky nemožné, abychom našli zásah, který bude identický co do činění prostoru, času i například vlivů počasí. Každý zásah je svým způsobem specifický

a není v lidských silách být maximálně připraven na každou potenciální situaci. Vždy je nutno počítat s tím, že může dojít ke změně situace a my se musíme snažit předpovídat nebo sledovat situaci z vícero úhlů pohledu. Zároveň je třeba říct, že průběh zásahu se neslučuje s průběhem události. Začátek zásahu nebude začínat ve stejný čas jako začátek události. Začátek zásahu je zpravidla v čase, kdy jsou aktivované síly a prostředky, a to je možné až po vzniku a oznámení události [19].

Sice můžeme najít jistou shodu mezi různými zásahy, ať už se jedná například o dopravní nehody, požáry objektů apod., nikdy to ale nebude identický zásah se zásahem jiným. Tyto zásahy a metodické pokyny k nim jsou do jisté míry zpracované a nebudou předmětem této kapitoly. Tato kapitola se bude více zabývat dělením zásahů podle Volfa, který zásahy rozděluje do třech kategorií – snadné, standardní a spletité – tzv. 3S kategorie. Domnívá se, že pochopením podstaty a nalezením opakujících se znaků by bylo možné toto dělení využít k přípravě budoucích velitelů zásahu a díky tomu do značné míry ulehčit jejich práci. Je třeba se zaměřit na rizika, která z jednotlivých kategorií zásahů vyplývají [19].

### 3.8.4 Dělení zásahů

Jak již bylo uvedeno výše, zásahy budeme dělit do třech kategorií. Toto dělení vychází z úvahy, že každá kategorie zásahů generuje specifické nežádoucí tendence (v počínání zasahujících), které je pro velitele vhodné znát, aby mohl přijetím vhodných protipatření tyto tendence eliminovat [19].

První kategorií jsou zásahy **snadné**. Do této kategorie spadají zásahy, které jsou prováděny především pro zachování dobrého jména sboru. Nejedná se o bagatelizaci zásahů, nýbrž jsou bez reálného ohrožení hodnot – lidských životů. Jedná se například o „záchranu“ koček ze stromů, požáry popelnic apod. Ač se jedná o poměrně jednodušší zásahy, může zde být vysoké tendenční riziko podceňování situace ze strany zasahujících. Může se jednat o nedostatečné použití ochranných prostředků nebo nedostatečné jištění atd. Je zde tedy na místě, aby velitel zásahu, kterým je v tomto případě převážně velitel družstva, dbal na dodržení bezpečnosti zasahujících osob [19].



Druhou kategorií jsou **standardní** zásahy. Jedná se o zásahy, se kterými mají členové jednotky značnou zkušenost. Většinou jsou jak po technické, tak i taktické stránce prováděny správně, a to může vést k tzn. „profesní slepotě“. Úkoly jsou prováděny bez dostatečného soustředění a může docházet k přehlížení drobností, které mohou vyvolat zhoršení situace. Další tendenční riziko u těchto zásahů může být ze strany velitele zásahu, který nedostatečně komunikuje se svým družstvem z důvodu vnitřního přesvědčení, že se jedná o rutinní záležitost, která je všem známá. Problém může nastat, pokud do družstva nastoupí nový člen, který není sehraný s týmem. Cílem je, aby velitel zásahu dbal na dostatečnou komunikaci a svým způsobem vhodně obměňoval návyky a zvyklosti týmu, aby udržel pozornost členů družstva. Jelikož to, co velitel zásahu může považovat za automatické, nově příchozí člen nemusí tak vnímat [19].

Poslední kategorií jsou zásahy **spletité**. Tyto zásahy jsou svojí podstatou buď prostorově rozsáhlé nebo takticky velmi složité. Tyto typy zásahů vytvářejí u zasahujících osob tendence „dělat všechny úkony najednou“. Je to zapříčiněno velkým počtem podnětů různé intenzity ve vztahu k nedostatečnému počtu sil a prostředků zejména v počáteční fázi zásahu. Nekritičtější fáze je hned v začátku zásahu, jelikož velitel zásahu nemá ihned dostupné všechny síly a prostředky, které by bylo potřeba nasadit. Snáze tak podlehne tlaku okolností a tendenci řešit vše [19].

### 3.9 Vnímání negativních faktorů

Na osoby, které se přímo podílejí na zásahu, působí mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat jejich činnost. Jsou vystavovány různým formám nebezpečí, vlivům počasí, časovému tlaku a v neposlední řadě i tlaku okolí. Taktéž čelí velmi vysoké fyzické námaze a psychickému vypětí. Ačkoliv jsou prožitky ze zásahu mnohdy negativní, mají vysoce stmelovací efekt na členy zasahující skupiny. Aby mohl velitel zásahu efektivně čelit shora popsaným podmínkám a zároveň napřít své schopnosti a znalosti k řešení následků mimořádné události, musí v první řadě o daných rizikových faktorech, které mohou velení ovlivnit vědět, dokázat je vyhodnotit a pochopit jejich souvislosti. Následně mohou být podniknuty kroky k jejich eliminaci.

Následující kapitoly se budou více zaměřovat na definované faktory, které působí na velitele zásahu při mimořádných událostech. Téměř u každého zásahu je velitel zásahu

vystaven celé řadě tlaků okolností, které mohou značně negativně ovlivnit jeho rozhodovací činnosti. Volf ve své publikaci Teorie řízení zásahu IZS definoval tři hlavní tlaky okolností, které mohou mít negativní vliv na rozhodování velitele zásahu. Jedná se o faktor času, střet zájmů a self pressure (sebetlak) [19]. Tlaky, které jsou na velitele vyvíjeny, jsou do značné míry vnímány subjektivně. Můžeme říct, že co jeden velitel zásahu bude vnímat jako velký tlak na svoji osobu, může jiný velitel vnímat velmi odlišně. Na druhou stranu je do značné míry tlak na osobu velitele zásahu žádoucí. Jedná se tak o podpůrný účinek udržení požadované výkonnosti velitele podle Yerkes-Dodsonova zákona. Tento zákon je definovaný křivkou ve tvaru oblouku. Yerkes-Dodsonův zákon udává, že výkon se zvyšuje s kognitivním vzrušením, ale pouze do určitého bodu, pokud je již úroveň vzrušení příliš vysoká, výkon klesá [21].

### **3.9.1 Faktor času**

Vnímání času u zásahu může být pro velitele zásahu dost různorodé. V první řadě je třeba říct, že faktor času je zdrojem nesmírného tlaku, který působí na velitele zásahu, a to konkrétně na jejich rozumovou složku. Velitel zásahu se může dopustit chyb, které by při dostatku času nemusely nastat. Zároveň je velmi důležité brát faktor času při zásahu v úvahu při plánování nadcházejících činností – správně delegovat a časovat úkoly. Na správné zacházení s časem je možné velitele zásahu připravit. Velitel zásahu by tak měl s časem umět efektivně pracovat. Za původce negativního faktoru času můžeme považovat základní vlastnost času, kterou je jeho nezadržitelnost. Čas nemůžeme urychlit ani zpomalit, musíme s ním pouze nakládat v ten daný okamžik, a právě jeho nezadržitelnost je nejčastějším zdrojem tlaku. Značný vliv na to má civilizační vyspělost naší populace, všechno je oproti minulosti značně zrychlené a rychle dostupné, proto vzniká tendence probíhající zásah rychle řešit. Můžeme uvést příklad vyžadování informací ohledně zásahu ze strany vyššího managementu. Velitel zásahu může být na místě události značně zaneprázdněn řešením důležitých úkolů, plánováním strategie apod. a vyvíjený tlak na rychle podávání informací může být značně stresující [19].

### **3.9.2 Střet zájmů**

Ke střetu zájmů převážně dochází v situacích, kdy je nutné rozhodnout mezi dvěma nebo i více možnostmi v rámci řešení nějakého problému. Do střetu se obvykle dostávají dvě protichůdné strany. Osoba, která se musí v dané situaci rozhodnout, sleduje určité

cíle a motivace a podle nich dělá závěrečné rozhodnutí a prosazuje některou z variant [22]. V rámci zásahu může docházet k dopadu na třetí strany, ať už se jedná o podnikající fyzické osoby či jiné subjekty. Může docházet k omezování pohybu osob na daném území, odkloněním silniční dopravy na silnice nižší třídy, pozastavení výroby produktů nebo zamezení obyvatel vstupu do jejich obydlí. To může vyvolávat značný negativní dopad a tlak na velitele v rámci vyžadování odpovědí, jak dlouho bude omezení trvat. Tento tlak může být značně intenzivní a velmi nepříjemný. V rámci střetu zájmů můžeme hovořit i o rozdílnosti v názorech na řešení dané situace. K tomuto střetu nejčastěji dochází po zpětném zhodnocení daného zásahu osobou, která na místě události vůbec nebyla. Zde se může jednat o jiného velitele nebo nadřízeného, který hodnotí situaci z fotografií nebo jiného mediální záznamu s cílem zkritizovat a dehonestovat přijatá opatření [19]. Nedostatek uznání a pozitivní zpětné vazby pak může mít za následek frustraci, snížení sebevědomí a pokles produktivity [23].

### **3.9.3 Self pressure (sebetlak)**

Zdrojem tohoto tlaku je sám velitel zásahu. Může se jednat o určitý podnět, který bude vyvolávat do značné míry i pozitivní účinek. V rámci negativního působení tohoto typu tlaku, ale mluvíme především o vnitřní obavě z vlastního selhání nebo pocitu zodpovědnosti. Tento stav bude podněcován smyslem pro odpovědnost, úroveň vlastní motivace a vnitřní náročnosti k sobě samému. Čím více bude velitel zásahu motivován ke své činnosti, tím více bude míru odpovědnosti pociťovat a zároveň bude vnímat vyšší míru tlaku na svoji osobu. V rámci negativního vnímání tlaku se jedná převážně o chyby v rámci time managementu, kdy se bude jednat o chybné nebo špatné načasování jednotlivých kroků zásahu apod. Jak bylo uvedeno výše podle Yerkes-Dodsonova zákona, lze výkon velitele zásahu v závislosti na snížení nebo zvýšení stresu značně měnit [19].

Jak již bylo výše uvedeno, velitele zásahu ovlivňuje mnoho faktorů, které mohou negativně ovlivnit jeho činnost v místě zásahu. Je potřeba o těchto faktorech vědět a umět s nimi pracovat.

## 4 METODIKA

Teoretická část diplomové práce vychází z dostupných literárních a internetových zdrojů. Převážně se opírá o publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS, kdy autor stanovuje tři hlavní kategorie forem tlaku, které převážně negativním vlivem působí na rozhodování velitele zásahu při mimořádné události.

K ověření daných kategorií forem tlaku o negativním působení tlaku okolností, které zejména negativním způsobem ovlivňují rozhodování velitelů zásahů, byla zvolena metoda:

- a) dotazníkového šetření;
- b) strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami.

Dotazníkové šetření zajišťuje kvantitativní výzkumnou část na definovaném reprezentativním vzorku respondentů a strukturovaný rozhovor doplňuje a rozšiřuje data získaná dotazníkovým šetřením a plní funkci kvalitativního výzkumu. Výsledná data jsou koncipována tak, aby bylo možné je dále analyticky zkoumat a zabývat se možným řešením.

Jako reprezentativní vzorek byly zvoleny osoby, které reálně působí v rámci své profese jako velitelé zásahu. Jednalo se o příslušníky HZS ČR, kteří jsou zařazeni na pozice, v jejichž služební náplni je velení u mimořádných událostí – velitelé stanic, velitelé čet a velitelé družstev.

### 4.1 Kvantitativní výzkum

Dotazník (Příloha A) byl vytvořen pomocí internetového nástroje survio.cz a distribuován v elektronické formě pomocí vygenerovaného internetového odkazu. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Hlavnímu výzkumu předcházel pilotní výzkum (test), který probíhal v termínu od 10. března do 15. března a sloužil k ověření funkčnosti, srozumitelnosti a pochopení vlastního dotazníku. Na základě pilotního výzkumu nedošlo k dalším úpravám dotazníku. Respondenti zúčastnění v předvýzkumu nebyli dále zahrnuti pro hlavní výzkum, neboť již byli ovlivněni znalostmi problematiky.

Distribuce dotazníku byla započata 27. března 2023 a sběr dat byl ukončen 4. dubna 2023. Výzkumné šetření probíhalo ve třech krajích – Karlovarský, Královéhradecký a Moravskoslezský. Tyto kraje byly zvoleny k vytvoření reprezentativního vzorku respondentů (velitelů) tak, aby šetření postihovalo malý, střední a velký kraj (sbor). Velikost regionu jako parametr byl volen s ohledem na rozdílné zatížení velitelů počtem řešených mimořádných událostí.

Na obrázku č. 1 je zobrazen celkový počet událostí pro jednotlivé kraje za rok 2021. Jak je vidět, tak celkový počet mimořádných událostí pro Moravskoslezský kraj je 16 304, pro Královéhradecký kraj 7 529 a pro Karlovarský kraj 5 079 [24].

Kraj ČR	Typ událostí							Počet událostí		
	Požár	Dopravní nehoda	Únik neb. chem. látky	Technická havárie	Radioční hav. a nehoda	Ostatní mim. události	Planý poplach	Mimořádné	Neemergentní	Celkem
Hlavní město Praha	1 795	1 010	736	5 949	1	283	1 302	11 076	716	11 792
Sředočeský	2 405	3 532	1 007	9 556	1	299	1 114	17 914	711	18 625
Jihočeský	949	1 336	373	6 902	0	343	512	10 415	895	11 310
Píseňský	1 017	1 485	641	5 877	0	1 409	580	11 009	426	11 435
Karlovarský	459	643	392	3 138	0	149	298	5 079	734	5 813
Ústecký	1 596	1 240	831	5 913	1	116	981	10 678	1 089	11 767
Liberecký	743	1 139	560	3 623	0	378	324	6 767	289	7 056
Královéhradecký	763	1 451	442	4 111	0	345	417	7 529	279	7 808
Pardubický	651	1 314	311	5 647	1	59	469	8 452	714	9 166
Kraj Vysočina	993	1 263	367	6 733	0	89	621	10 066	1 761	11 827
Jihomoravský	1 498	2 253	528	7 780	2	1 802	884	14 747	1 966	16 713
Olomoucký	900	1 174	379	3 707	0	560	359	7 079	845	7 924
Zlínský	628	857	258	3 003	0	312	445	5 503	568	6 071
Moravskoslezský	1 753	1 711	702	9 215	0	1 475	1 448	16 304	8 468	24 772
<b>Celkem</b>	<b>16 150</b>	<b>20 408</b>	<b>7 527</b>	<b>81 154</b>	<b>6</b>	<b>7 619</b>	<b>9 754</b>	<b>142 618</b>	<b>19 461</b>	<b>162 079</b>

Obrázek 1 - počet událostí v jednotlivých krajích dle typů události [24]

Dotazníkové šetření mělo za cíl ověřit teoretické úvahy stanovené v Teorii řízení zásahu v souvislosti s vnějšími i vnitřními okolnostmi zásahu, vyvolávajících tlak na rozhodování a chování velitelů zásahů. Dotazníkové šetření zkoumalo, zda osoby vykonávající pozici velitele zásahu vnímají popsané vnější a vnitřní tlaky související s výkonem oprávnění velitele zásahu. Kvantifikuje, které ze zdrojů tlaků jsou nejvíce vnímány. Identifikuje a zároveň dává prostor k identifikaci dalších zdrojů tlaků, které nejsou zatím v Teorii řízení zásahu kategorizované.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část dotazníku zajišťovala rozdělení respondentů do logických skupin podle:

- a) řídicí úrovně;
- b) délky praxe od nástupu do první velitelské pozice;
- c) počtu absolvovaných zásahů.

Toto rozdělení umožnilo sledování vnímání tlaků okolností zásahu z hlediska postavení respondentů v jednotlivých úrovních managementu a zároveň posuzovat vnímání tlaků z hlediska nabytých praktických zkušeností.

Jako řídicí úrovně byly do šetření zahrnuty velitelé družstva, velitelé čety a velitelé stanice, což jsou personální pozice vyplývající z oficiální organizační struktury HZS ČR. Délka praxe byla pro šetření zvolena do 5 let, 6–10 let, 11–15 let a nad 15 let. Tyto časové intervaly odrážející délku praxe respondentů umožňovaly následné zhodnocení případného vlivu zkušeností na volby odpovědí. Dalším kritériem pro reprezentativní vzorek byl stanoven prvek erudice (zkušenost s přímou účastí na řešení mimořádných událostí), kterým je počet absolvovaných zásahů. Protože není možné předpokládat, že respondenti sami přesně vědí, kolika zásahů se z pozice velitele zásahu účastnili, byla provedena analýza u HZS Karlovarského kraje, která měla za cíl zjistit na empirických datech četnost účasti velitelů u zásahu v rolích velitele zásahu. Na obrázku č. 2 je vidět kolikrát se dostane k zásahu velitel družstva, velitel čety a velitel stanice v Karlovarském kraji (data jsou ze systému HZS ČR – Statistické sledování událostí). Tato data metodicky vytváří etalon, k němuž lze v rámci dotazníkového šetření vztahovat údaje, uvedené respondenty jako odhad jejich účasti u zásahů. Tímto způsobem lze provést orientační kontrolu uvedených dat, zda se nevymykají reálným možnostem.

Velitelé družstev																	
PRŮMĚRNÉ HODNOTY	Rok															Průměr	
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Slet
stanice Aš	67,0	63,5	67,8	64,0	77,0	65,0	61,3	47,0	60,3	57,8	63,0	68,3	52,8	65,3	79,0	66,8	67,9
stanice Cheb	72,8	101,8	109,7	97,0	104,8	86,0	89,3	72,3	66,3	88,7	69,8	86,8	68,3	70,5	74,8	82,7	97,2
stanice Chemické závody	24,0	15,0	40,0	66,3	51,7	38,3	37,3	26,0	35,0	28,0	26,0	35,0	33,7	34,7	34,3	14,3	39,4
stanice Karlovy Vary	142,8	136,8	122,3	126,6	132,1	146,6	118,3	113,0	96,8	104,8	100,8	97,4	94,3	76,0	93,5	94,1	132,1
stanice Kraslice	49,3	56,0	58,3	54,7	55,7	42,3	62,3	55,7	51,3	50,7	61,0	53,3	30,7	23,3	32,7	25,3	54,8
stanice Mariánské Lázně	84,0	74,0	81,0	69,7	77,7	63,7	61,3	67,3	58,7	76,3	57,3	77,0	73,0	69,3	71,7	54,7	77,3
stanice Sokolov	100,7	94,3	80,3	98,7	82,3	86,0	85,3	68,7	62,7	63,2	51,3	59,7	51,3	44,7	50,7	49,5	91,3

Velitelé žet																	
PRŮMĚRNÉ HODNOTY	Rok															Průměr	
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Slet
stanice Cheb	77,3	77,7	87,0	82,0	94,7	78,7	80,7	76,7	73,7	103,3	88,0	91,7	75,7	73,7	91,3	81,0	83,7
stanice Karlovy Vary	109,0	123,7	120,0	127,0	128,3	120,3	99,7	118,7	131,0	134,7	102,0	106,7	115,3	97,0	133,0	110,7	121,6
stanice Sokolov	37,0	69,0	80,7	90,3	67,0	70,3	86,7	69,7	60,0	76,7	52,0	67,7	85,0	66,3	67,3	56,0	68,8

Velitelé stanic																	
PRŮMĚRNÉ HODNOTY	Rok															Průměr	
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Slet
stanice Aš	11,0	9,0	17,0	8,0	15,0	14,0	10,0	4,0	12,0	11,0	9,0	3,0	0,0	58,0	80,0	93,0	12,0
stanice Cheb	22,0	26,0	51,0	20,0	31,0	24,0	33,0	21,0	20,0	26,0	17,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,0
stanice Chemické závody	11,0	2,0	2,0	14,0	16,0	5,0	8,0	7,0	9,0	1,0	9,0	8,0	9,0	4,0	13,0	17,0	9,0
stanice Karlovy Vary	11,0	4,0	39,0	24,0	8,0	38,0	35,0	12,0	31,0	30,0	25,0	9,0	16,0	58,0	27,0	0,0	17,2
stanice Kraslice	16,0	10,0	20,0	10,0	8,0	11,0	6,0	9,0	5,0	12,0	6,0	2,0	15,0	43,0	43,0	63,0	12,8
stanice Mariánské Lázně	13,0	16,0	64,0	53,0	79,0	50,0	63,0	63,0	55,0	57,0	39,0	54,0	33,0	0,0	0,0	0,0	45,0
stanice Sokolov	37,0	37,0	54,0	46,0	34,0	49,0	64,0	55,0	52,0	64,0	62,0	72,0	88,0	73,0	27,0	5,0	41,6

Obrázek 2 - počet zásahů u jednotlivých velitelů, zdroj: HZS KVK

V druhé části dotazníku byly respondentům již předkládány teze, k nimž respondent zaujímal stanovisko, jestli se s nimi ztotožňuje nebo nikoliv. Respondenti zde mohli označit více tezí, které podle nich považují za možnou příčinu negativního působení tlaku. V závěrečné části měli respondenti možnost uvést své vlastní teze. Teze byly konstruovány tak, aby byla potvrzena autorova hypotéza, že jsou zdroje tlaku na velitele zásahu dělitelné do třech kategorií – faktor času, střet zájmu a self pressure (sebetlak). Součástí testu byly i tzv. „neutrální teze“, které plnily funkci kontroly, zda respondent o problematice dostatečně uvažuje a nejedná se jen o mechanické vyplňování dotazníku. Neutralizovaly tak přílišnou návodnost ostatních tezí. Respondent, který označil více než 50 % neutrálních tezí obsažených v dotazníku byl z hodnocení vyřazen, protože byl předpoklad, že podstatě šetření neporozuměl a označoval teze pouze mechanicky (například aby vyhověl nadřízenému). Každá teze byla označena symbolem podle toho, do které kategorie byla zařazena z důvodu lepšího vyhodnocování výsledků. Dané symboly nebyly uvedeny ve verzi pro respondenty, aby nedošlo k ovlivnění výsledku testu. Teze, která byla označena symbolem „+“ reprezentovala situace o zdroji tlaku z kategorie „Faktor času“. Teze označená symbolem „-“ reprezentovala situace o zdroji tlaku z kategorie „Střet zájmů“. Teze označená symbolem „\*“ reprezentovala situace o zdroji tlaku z kategorie „Self pressure (sebetlak)“. Teze označená symbolem „o“ byla teze neutrální.

### Teze z kategorie faktor času

- Nedostatek času k zamýšleným záměrům.
- Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.
- Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.
- Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.
- Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.
- Nedostatek času pro odpočinek.

### Teze z kategorie střet zájmů

- Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení).
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).
- Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.
- Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.
- Přítomnost médií na místě zásahu.
- Finanční aspekty (Otázky typu; Kdo to zaplatí? Kolik to bude stát? apod.).
- Nejistota ve způsobení materiálních škod („Může rozhodnutí způsobit materiální škody?“).
- Opatření uložená velitelem zásahu (například uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).

### Teze z kategorie self pressure (sebetlak)

- „Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.
- Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy (Může rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?).



- Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované (Může rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?).
- Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.
- Velká odpovědnost za výsledek zásahu.
- Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).
- Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.

#### Teze z kategorie neutrální teze

- Zásahy v jarním období jsou z hlediska složitější než v období podzimu.
- Za ideální nelze považovat případy, kdy zásah řídí nejzkušenější velitel.
- Velitel zásahu není vystaven tlaku z důvodu své zákonné ochrany coby úřední osoba.
- Veškeré rozhodování velitele zásahu je činěno pod nějakým tlakem.
- Dostatek času si všechno v klidu promyslet.
- Nepřítomnost médií na místě zásahu.

Průměrná délka pro vyplnění dotazníku činila 10 až 15 minut.

## **4.2 Kvalitativní výzkum**

V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami (Příloha B). Jedná se o rozhovor, kdy jsou otázky pečlivě formulovány a na které vyžaduje tazatel od respondentů odpověď. Tento typ rozhovoru byl zvolen, jelikož redukuje pravděpodobnost, že získaná data se budou v jednotlivých rozhovorech strukturně lišit. Zároveň jeho vyhodnocení je značně jednodušší než u jiných typů rozhovorů. Jelikož jeho struktura je dána sekvencí otázek po sobě jdoucích, je možnost provést tentýž rozhovor v jiném časovém období a s jiným reprezentativním vzorkem, než pro který byl použit [25].

Cílem rozhovoru bylo podpoření výsledků z dotazníkového šetření a získání detailnějších informací o zkoumaném působení tlaku okolností.

## 5 VÝSLEDKY

V této kapitole budou interpretována získaná data pomocí dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

### 5.1 Dotazníkové šetření

Do dotazníkového šetření byly zahrnuty celkem tři kraje, konkrétně Karlovarský, Královéhradecký a Moravskoslezský. Průzkumu se zúčastnilo v rámci Karlovarského kraje 32 respondentů, Královéhradeckého kraje 60 respondentů a Moravskoslezského kraje 78 respondentů. Celkově tedy výzkum zahrnoval 170 respondentů. První tři otázky rozdělily respondenty podle řídicí úrovně, délky praxe od nástupu do první velitelské pozice a počtu absolvovaných zásahů v pozici velitele zásahu. V rámci označování kontrolních neutrálních tezí, nebyl žádný z respondentů z dotazníkového šetření vyřazen.

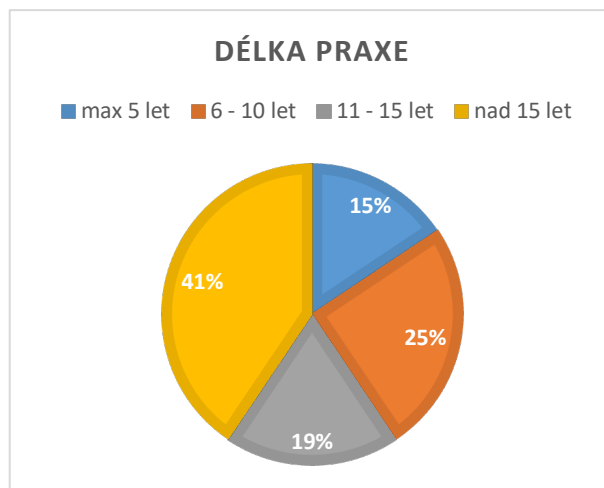
V části, kde respondenti měli možnost uvést své vlastní teze, byly nejprve teze vyhodnoceny, zda se obsahově neshodují s určitou tezí již uvedenou v dotazníku. V takovém případě byla shodná teze přiřazena k příslušné kategorii a počítána jako teze již uvedená v rámci dotazníku. Po takto provedeném třídění pak zůstaly teze dosud nezatříděné.

K prezentaci výsledků jsou využity koláčové grafy a tabulky.

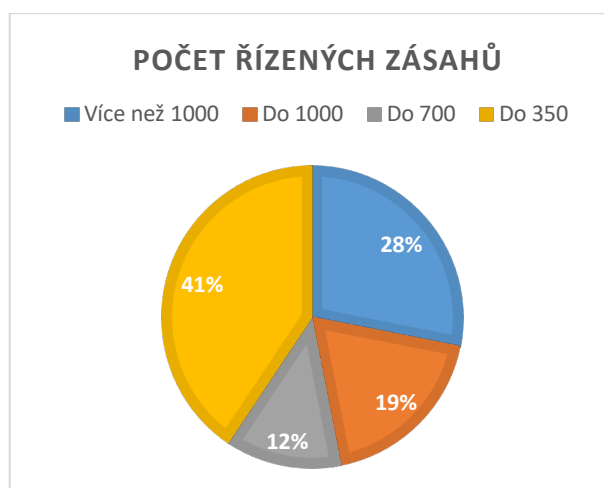
#### 5.1.1 Výsledky Karlovarský kraj

Za Karlovarský kraj (KVK) bylo do průzkumu zařazeno celkově 32 respondentů, konkrétně se jednalo o 21 velitelů družstva, 6 velitelů čet a 5 velitelů stanic.

V první části dotazníku byla zkoumána délka praxe respondenta od nástupu do první velitelské pozice a jím odhadovaný počet řízených zásahů ve velitelské pozici. Jak je zobrazeno na grafu č. 1, tak nejvíce tj. 41 % respondentů uvedlo, že mají délku praxe nad 15 let. Na grafu č. 2 pak můžeme vidět procentuální zastoupení respondentů v počtu řízených zásahů, zde byla nejčastěji zastoupena kategorie s počtem do 350 zásahů.

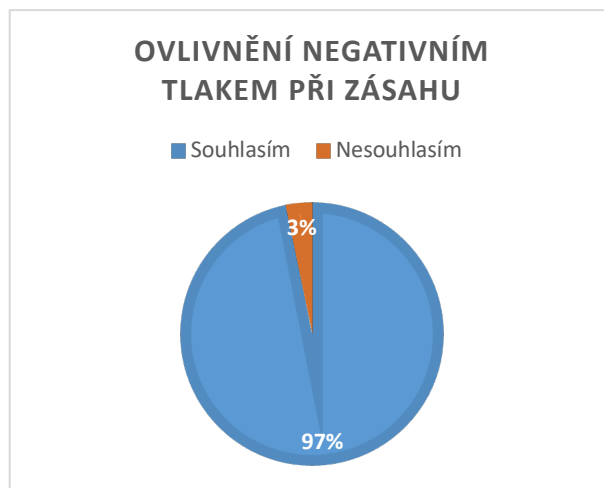


*Graf 1 - délka praxe KVK, zdroj: vlastní výzkum*



*Graf 2 - počet řízených zásahů KVK, zdroj: vlastní výzkum*

Dále bylo v první části dotazníku u respondentů zkoumáno, zda dle jejich názorů nastávají při řízení zásahu formy tlaku, které mohou ovlivňovat zejména negativním způsobem jejich rozhodování při velení u zásahu. Téměř všichni respondenti, tj. 97 % uvedlo, že s daným tvrzením souhlasí, tj. jisté formy tlaku na svoji osobu pocítují. Výsledné odpovědi jsou zobrazeny na grafu č. 3.



Graf 3 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu KVK, zdroj: vlastní výzkum

V druhé části dotazníku již respondenti KVK zaujímali stanoviska k jednotlivým tezím. Souhrn stanovisek respondentů k jednotlivým tezím je zobrazen v tabulce č. 1. Jednotlivé teze jsou barevně rozděleny do skupin podle kategorií zdroje tlaku. Růžová barva zobrazuje teze spadající do kategorie faktoru času, hnědá zobrazuje teze z kategorie střetu zájmů a zelená zobrazuje teze z kategorie self pressure (sebetlaku). Jak je zobrazeno v tabulce č. 1, respondenti nejvíce označovali teze z kategorie faktor času (38 %).

Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	13
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	14
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	11
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	19
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	13
Nedostatek času pro odpočinek.	1
	<b>71</b>
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	20
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	6
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	2
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	0
Přítomnost médií na místě zásahu.	10
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	0
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	5
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	3
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	3
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	1
	<b>50</b>
„Věci“ nejdu podle vlastního očekávání.	14
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	14
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	7
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	12
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	5
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	6
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	10
	<b>68</b>
Faktor času	38%
Střet zájmů	26%
Self pressure (sebetlak)	36%

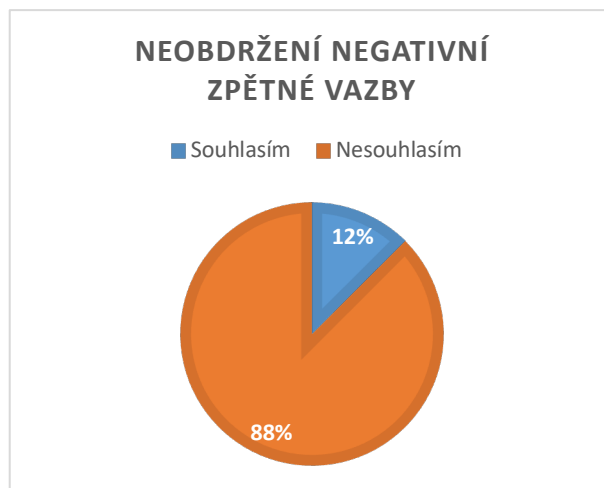
Tabulka 1 - stanoviska k tezím KVK, zdroj: vlastní výzkum

V rámci dotazníku měli respondenti možnost uvést své vlastní teze, které oni sami vnímají za zdroj negativního tlaku, který může mít vliv na jejich rozhodovací činnost při řízení zásahu a které nebyly součástí seznamu, ze kterého respondenti měli na výběr. V rámci KVK byla nejčastěji zmiňována problematika ohledně nepředvídatelných změn klimatických podmínek (vlivů počasí). Jeden respondent konkrétně k této problematice uvedl: „*Nepříznivé klimatické podmínky, zejména nestandardní (vichřice, přívalové deště, lokální povodně, kalamita popadaných stromů).* A to na komunikaci, které jsou jediné pro přístup do obcí. Neexistuje alternativa přístupu.“ Zbylé teze, které respondenti uváděli, byly teze pouze jinak formulovány, ale obsahově odpovídaly tezím již uvedeným. Kompletní počet přiřazených tezí, které se obsahově shodovaly s již uvedeným výčtem tezí a počet tezí, které nebyly zařazeny, je zobrazeno v tabulce č. 2. Po započtení posouzených tezí je nyní více zastoupena kategorie self pressure (sebetlak) 38 %.

	Dané teze	Teze od respondentů
Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	13	1
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	14	
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	11	1
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	19	
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	13	1
Nedostatek času pro odpočinek.	1	
	<b>71</b>	<b>3 celkem: 74</b>
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	20	
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	6	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	2	1
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	0	1
Přítomnost médií na místě zásahu.	10	1
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	0	
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	5	
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	3	
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	3	
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právníkům osobám (firmám).	1	
	<b>50</b>	<b>3 celkem: 53</b>
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	14	
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	14	
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	7	1
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	12	8
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	5	1
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	6	
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	10	1
	<b>68</b>	<b>11 celkem: 79</b>
<b>NEZAŘAZENÉ TEZE</b>		<b>2</b>
Faktor času	36%	
Střet zájmů	25%	
Self pressure (sebetlak)	38%	

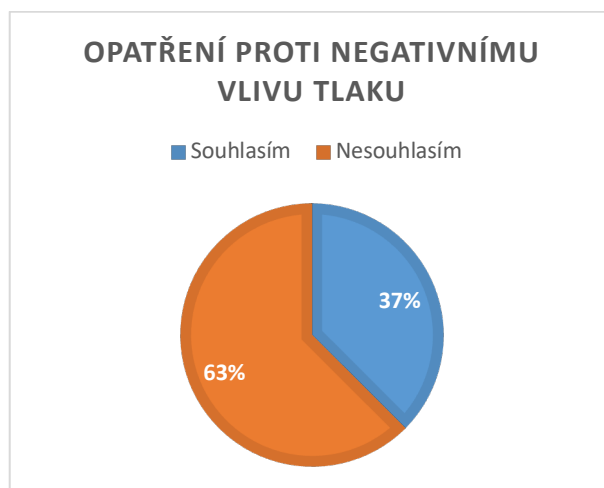
Tabulka 2 - souhrn stanovisek k tezím KVK, zdroj: vlastní výzkum

Předposlední otázka zjišťovala, zda respondenti souhlasí s tím, že nikdy neobdrželi negativní zpětnou vazbu nebo výhradu vůči svému rozhodnutí, které přijali v pozici velitele zásahu. Na grafu č. 4 je vidět, že pouze 12 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením souhlasí, tj. nikdy neobdrželi negativní zpětnou vazbu na svoje rozhodnutí v pozici velitele zásahu. Naopak 88 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením nesouhlasí a negativní zpětnou vazbu tak již obdrželo.



Graf 4 - neobdržení negativní zpětné vazby KVK, zdroj: vlastní výzkum

V rámci poslední otázky bylo zjišťováno, zda mají respondenti k dispozici veškerá opatření, nástroje ochrany a potřebný výcvik k tomu, aby nebyli vůči negativním tlakům na svoji osobu vystaveni. Na grafu č. 5 je vidět stanovisko respondentů k této tezi. 63 % respondentů volilo, že s tvrzením nesouhlasí, tudíž se spíše domnívají, že potřebné nástroje ochrany k dispozici nemají.

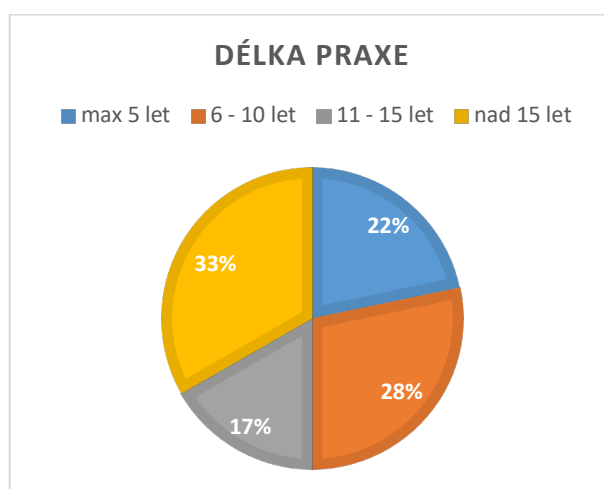


Graf 5 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku KVK, zdroj: vlastní výzkum

## 5.1.2 Výsledky Královéhradecký kraj

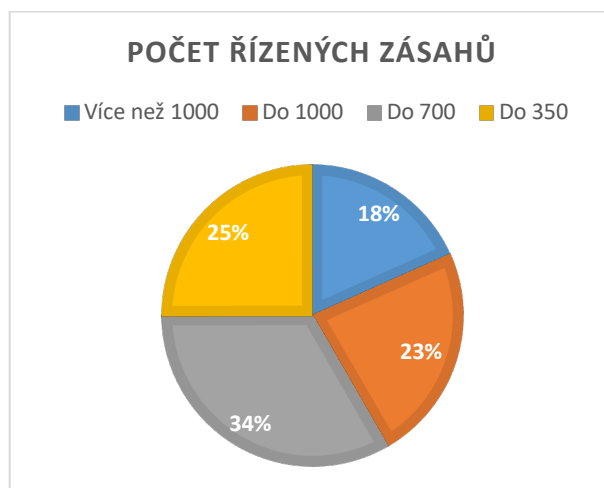
Za Královéhradecký kraj (KHK) se výzkumu zúčastnilo celkově 60 respondentů, konkrétně 39 velitelů družstva, 12 velitelů čet a 9 velitelů stanic. Na grafu č. 6 můžeme vidět délku praxe respondentů od nástupu do první velitelské pozice po současnost.

Nejvíce je zastoupena kategorie s délkou praxe nad 15 let, tuto kategorii zvolilo 33 % respondentů.



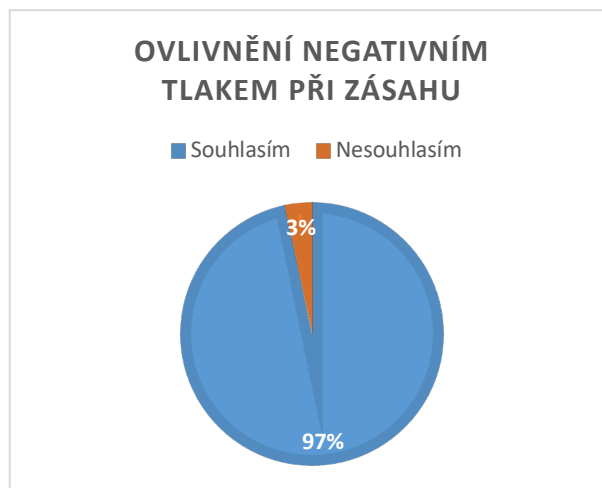
Graf 6 - délka praxe KHK, zdroj: vlastní výzkum

Na grafu č. 7 vidíme počet řízených zásahů respondenty v rámci Královéhradeckého kraje. Nejvíce je zde zastoupena kategorie s počtem do 700 zásahů.



Graf 7 - počet řízených zásahů KHK, zdroj: vlastní výzkum

Na grafu č. 8 je zobrazen postoj respondentů k vnímání formy tlaku, která zejména negativním způsobem ovlivňuje rozhodování velitele zásahu při zásahu. Téměř všichni respondenti, tj. 97 % uvedlo, že tento negativní tlak pocítují. V tomto aspektu je shoda s respondenty KVK.



Graf 8 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu KHK, zdroj: vlastní výzkum

V části dotazníku, kdy respondenti zaujímali stanoviska k uvedeným tezím, byly nejčastěji voleny teze z kategorie faktor času a to 42 %. Jde tedy o 4 % více odpovědí tohoto typu než u respondentů z KVK. Celkový přehled volených tezí je zobrazen v tabulce č. 3.

Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	18
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	18
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	19
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	30
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	23
Nedostatek času pro odpočinek.	1
	<b>109</b>
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	20
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	8
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	3
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	0
Přítomnost médií na místě zásahu.	14
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	2
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	3
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	4
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	3
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	4
	<b>61</b>
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	11
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	28
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	22
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	12
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	6
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	3
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	10
	<b>92</b>
Faktor času	42%
Střet zájmů	23%
Self pressure (sebetlak)	35%

Tabulka 3 - stanoviska k tezím KHK, zdroj: vlastní výzkum

V rámci možnosti uvést své vlastní teze jako další problematiku vnímání negativního tlaku, který ovlivňuje jejich rozhodování při řízení zásahu a které nebylo možné přiřadit



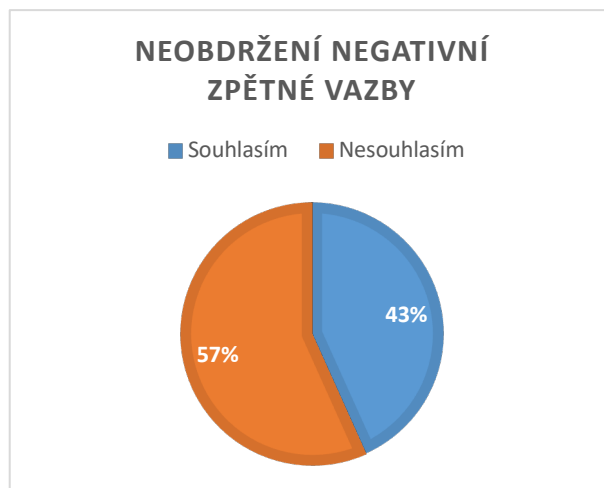
k tezí stávajícím, byla zmiňována změna meteorologické situace, klimatické podmínky během zásahu či špatná dostupnost místa zásahu.

V tabulce č. 4 můžeme vidět počet přiřazených tezí od respondentů, které se shodovaly svým obsahem s tezí již uvedenou v rámci dotazníku a byly pouze jinak formulovány. Zároveň je uveden počet tezí, které nebylo možné zařadit do žádné z uvedených kategorií. Tyto teze se převážně týkaly problematiky nepříznivých podmínek pro zásah. Jeden z respondentů konkrétně k této problematice uvedl: „Počasí (mráz, déšť), velké zásahy se většinou stávají v noci (špatný přehled o rozložení areálu, povodně), špatné spojení se zasahujícími (zásahy v podzemí, nebo členitý terén)“. Po přičtení zhodnocených tezí je nejvíce zastoupena kategorie self pressure (sebetlak) 40 %. Stejně tak tomu bylo i u výsledků KVK.

	Dané teze	Teze od respondentů
Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	18	
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	18	
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	19	
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	30	
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	23	1
Nedostatek času pro odpočinek.	1	
	<b>109</b>	<b>1 celkem: 110</b>
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	20	
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstavka ve výrobě apod.).	8	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	3	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	0	
Přítomnost médií na místě zásahu.	14	1
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	2	
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	3	
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	4	
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	3	
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právníkům osobám (firmám).	4	
	<b>61</b>	<b>1 celkem: 62</b>
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	11	
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	28	
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	22	2
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	12	18
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	6	2
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	3	
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	10	4
	<b>92</b>	<b>26 celkem: 118</b>
<b>NEZAŘAZENÉ TEZE</b>		<b>4</b>
Faktor času	37%	
Střet zájmů	21%	
Self pressure (sebetlak)	40%	

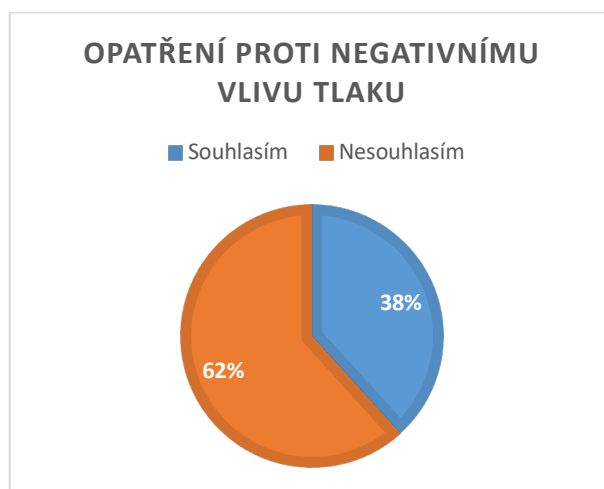
Tabulka 4 - souhrn stanovisek k tezí KHK, zdroj: vlastní výzkum

V rámci předposlední otázky ohledně neobdržení negativní zpětné vazby či výhrady na rozhodnutí respondentů v rámci velitele zásahu, 57 % respondentů uvedlo, že s výrokem nesouhlasí, tj. již za svoji dobu praxe obdrželi negativní výhradu vůči svému rozhodnutí v pozici velitele zásahu. Naopak 43 % respondentů se se zpětnou negativní výhradou nesetkalo. Výsledky vidíme na grafu č. 9



*Graf 9 - neobdržení negativní zpětné vazby KHK, zdroj: vlastní výzkum*

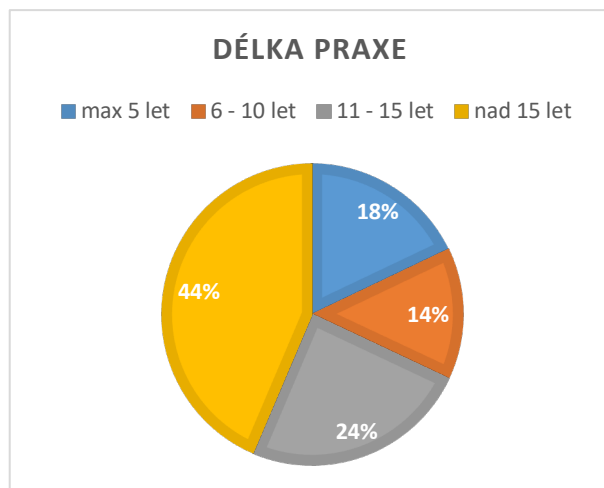
V rámci poslední otázky 62 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením nesouhlasí, tj. že nemají k dispozici potřebná opatření, nástroje ochrany a výcvik k tomu, aby nebyli vůči negativním tlakům na svoji osobu vystaveni. Výsledky jsou zobrazeny na grafu č. 10



*Graf 10 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku KHK, zdroj: vlastní výzkum*

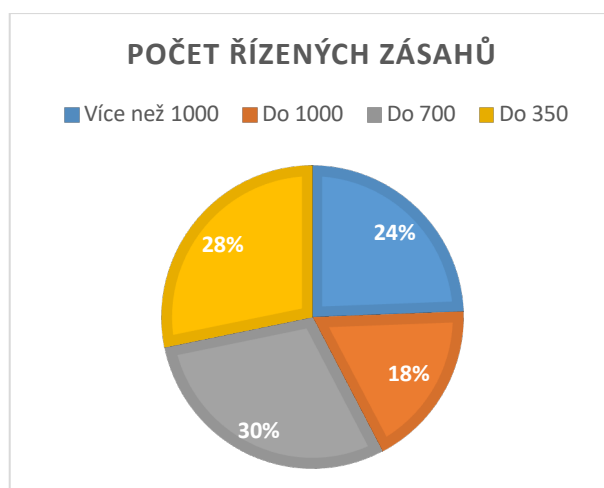
### 5.1.3 Výsledky Moravskoslezský kraj

V rámci Moravskoslezského (MSK) kraje se výzkumu zúčastnilo celkově 78 respondentů, konkrétně 42 velitelů družstva, 19 velitelů čet a 17 velitelů stanic. Na grafu č. 11 můžeme vidět jednotlivé délky praxe respondentů od nástupu do první velitelské pozice po současnost. Nejvíce je zastoupena kategorie s délkou praxe nad 15 let, konkrétně u 44 % respondentů.



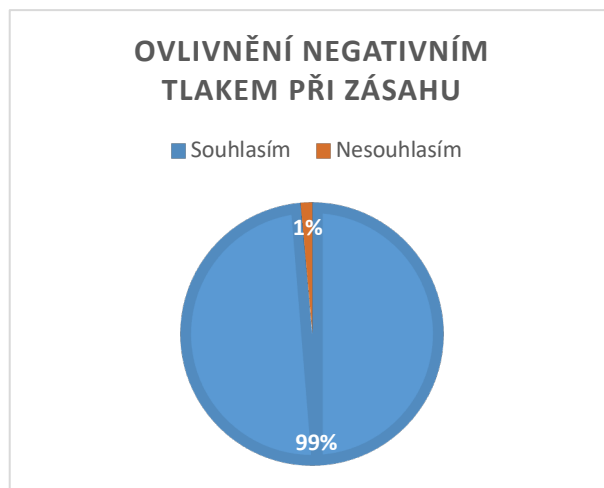
*Graf 11 - délka praxe MSK, zdroj: vlastní výzkum*

Počet řízených zásahů u respondentů MSK je zobrazeno na grafu č. 12, nejvíce je zastoupena kategorie do 700 řízených zásahů.



*Graf 12 - počet řízených zásahů MSK, zdroj: vlastní výzkum*

Na grafu č. 13 je zobrazen výsledek postoje respondentů k pocíťování negativní formy tlaku, který může do jisté míry ovlivnit jejich rozhodování při řízení zásahu. Téměř všichni respondenti, tj. 99 % uvedlo, že jistou formu negativního tlaku na svoji osobu pocíťují.



Graf 13 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu MSK, zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 5 je zobrazen celkový počet stanovisek k jednotlivým tezím. Jak je vidět, nejvíce byly voleny teze z kategorie Self pressure (sebetlak) – 35 %. Tento výsledek je téměř vyvážen po třetinách.

Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	23
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	18
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	10
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	44
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	29
Nedostatek času pro odpočinek.	6
<b>130</b>	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	28
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	14
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	8
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	3
Přítomnost médií na místě zásahu.	28
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	7
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	7
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	16
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	6
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	7
<b>124</b>	
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	23
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	38
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	22
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	21
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	8
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	6
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	17
<b>135</b>	
Faktor času	33%
Střet zájmů	32%
Self pressure (sebetlak)	35%

Tabulka 5 - stanoviska k tezím MSK, zdroj: vlastní výzkum

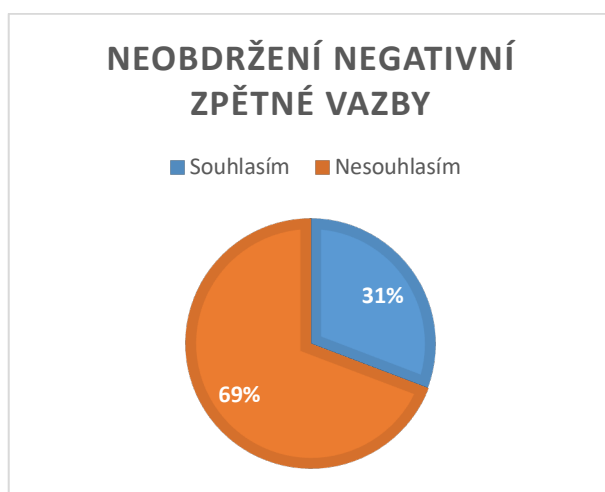
V tabulce č. 6 je zobrazen celkový přehled přiřazených tezí k tezím již existujícím, které se svým obsahem shodovaly. V rámci nezařazených tezí byla respondenty nejčastěji zmiňována problematika klimatických podmínek během a při zásahu nebo špatná

dostupnost místa zásahu. Po přičtení shodných tezí od respondentů je nejvíce zastoupena kategorie self pressure (sebetlaku) – 37 %.

	Dané teze	Teze od respondentů
Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	23	1
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	18	
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	10	5
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	44	
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	29	4
Nedostatek času pro odpočinek.	6	
	<b>130</b>	<b>10 celkem: 140</b>
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	28	
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	14	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	8	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	3	
Přítomnost médií na místě zásahu.	28	1
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	7	1
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	7	
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	16	
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	6	
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právními osobám (firmám).	7	
	<b>124</b>	<b>2 celkem: 126</b>
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	23	
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	38	1
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	22	2
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	21	10
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	8	
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	6	1
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	17	2
	<b>135</b>	<b>16 celkem: 151</b>
<b>NEZAŘAZENÉ TEZE</b>		<b>6</b>
Faktor času	33%	
Střet zájmů	30%	
Self pressure (sebetlak)	37%	

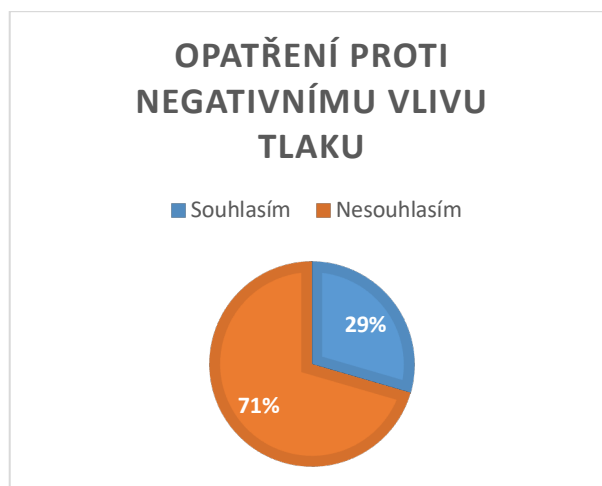
Tabulka 6 - souhrn stanovisek k tezím MSK, zdroj: vlastní výzkum

Na grafu č. 14 jsou zobrazeny výsledky na tvrzení, zda respondenti nikdy neobdrželi negativní zpětnou vazbu, z které by vyplývaly výhrady vůči jejich rozhodnutí, které přijali v pozici velitele zásahu. 69 % respondentů odpovědělo, že s daným tvrzením nesouhlasí, tj. již se s negativní zpětnou vazbou setkali. 31 % respondentů nikdy neobdrželo negativní zpětnou vazbu na svoje jednání v pozici velitele zásahu.



Graf 14 - neobdržení negativní zpětné vazby MSK, zdroj: vlastní výzkum

V poslední otázce respondenti zaujímali stanovisko, zda souhlasí s tvrzením, že mají k dispozici všechna potřebná oprávnění, nástroje ochrany a výcvik k tomu, aby nebyli vůči tlakům na svoji osobu vystaveni. 71 % respondentů uvedlo, že s daným tvrzením nesouhlasí, tj. potřebné opatření a výcvik k odolnosti vůči působení negativního tlaku nemají. Výsledky jsou zobrazeny na grafu č. 15.



Graf 15 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku MSK, zdroj: vlastní výzkum

## 5.2 Závěr z dotazníkového šetření

V rámci jednotlivých krajů respondenti uvedli teze, které nebylo možné přiřadit do žádné autorem definovaných kategorií. Tyto teze se týkaly převážně změn povětrnostních klimatických podmínek při zásahu, dostupností místa zásahu, povětrnostních vlivů nebo nestandardních nepříznivých klimatických podmínek jako je například vichřice, krupobití nebo velmi silný vítr. Tyto teze definují novou kategorii s názvem Nepříznivé podmínky pro zásah.

V rámci vyvrácení nebo potvrzení autorem definovaných kategorií forem tlaku – faktor času, střet zájmů, self pressure (sebetlak), působící na velitele zásahu, byly počty z jednotlivých krajů sečteny. K těmto počtům byla přiřazena i již nově definovaná kategorie. Celkový souhrn stanovisek k jednotlivým tezím za všechny kraje včetně nově definované kategorie je uveden v tabulce č. 7

Jak je zobrazeno v tabulce č. 7, nejvíce je zastoupena kategorie self pressure (sebetlak) s počtem 348 stanovisek. Je třeba poukázat na fakt, že ani zbylé dvě kategorie – faktor

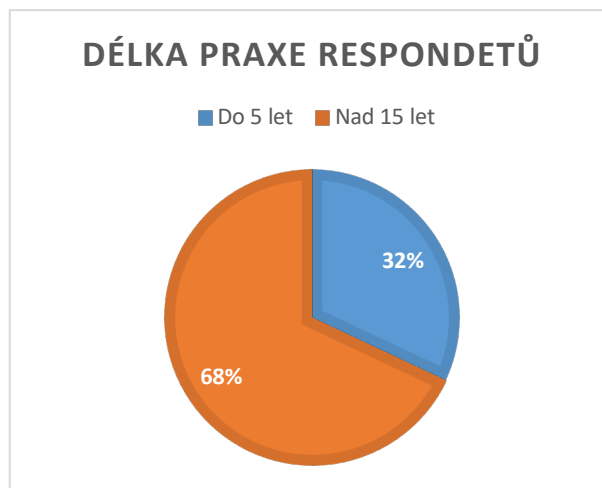
času a střet zájmů nijak výrazně nevybočují a rozdíly jsou zcela minimální. V zásadě se dělí na třetiny. V potaz je nutné vzít nově definovanou kategorií tlaků – „Složitě podmínky pro zásah“, kdy teze uvedené v této kategorii nebylo možné zařadit do žádné autorem definovaných kategorií. Výsledek je vzhledem k ostatním kategoriím zanedbatelný, avšak je zde založen předpoklad budoucího výzkumu, kdy úpravou dotazníku rozšířením čtvrté kategorie tezí o „Složitě podmínky pro zásah“, bude možné posoudit volbu respondentů.

Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	56	
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	50	
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	46	
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	93	
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	71	
Nedostatek času pro odpočinek.	8	324
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	68	
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	28	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	14	
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	4	
Přítomnost médií na místě zásahu.	55	
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	10	
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	15	
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	23	
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	12	
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	12	241
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	48	
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	81	
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	56	
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	81	
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	22	
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	16	
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	44	348
<b>Složitě podmínky pro zásah</b>	<b>12</b>	
Faktor času	35%	
Střet zájmů	26%	
Self pressure (sebetlak)	38%	
Složitě podmínky pro zásah	1%	

Tabulka 7 - souhrn počtu stanovisek kategorií forem tlaku, zdroj: vlastní výzkum

V rámci dotazníku uváděli respondenti i délku své praxe od nástupu do první velitelské pozice po současnost. Toto rozdělení bylo převážně k porovnání, zda velitelé s menší délkou praxe, konkrétně délkou praxe do 5 let, vnímají odlišné formy tlaku než velitelé s delší dobou praxe, konkrétně nad 15 let. Pro prezentaci výsledků byly využity a sečteny hodnoty ze všech krajů.

Na grafu č. 16 je zobrazeno procentuální zastoupení respondentů podle jejich délky praxe. V rámci dotazníkového šetření byla zastoupena kategorie s délkou praxe do 5 let u 32 % respondentů a praxi nad 15 let mělo 68 % respondentů.



Graf 16 - délka praxe respondentů, zdroj: vlastní výzkum

Celkový počet přijatých stanovisek k jednotlivým tezím je zobrazen v tabulce č. 8 pro skupinu velitelů s délkou praxe do 5 let a tabulce č. 9 pro skupinu velitelů s délkou praxe nad 15 let. U každé kategorie formy tlaku jsou zvýrazněny dvě teze, které byly nejčastěji označovány respondenty jako možný zdroj působení tlaku. Respondenti s délkou praxe do 5 let nejčastěji volili teze z kategorie self pressure (sebetlak). Na druhou stranu respondenti s délkou praxe nad 15 let nejčastěji volili teze z kategorie faktor času. Je ale třeba říct, že rozdíl oproti kategorii self pressure (sebetlak) jsou pouhé 2 %.

Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	15
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	7
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	6
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	16
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	8
Nedostatek času pro odpočinek.	0
	52
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	15
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	4
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	4
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	0
Přítomnost médií na místě zásahu.	11
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	2
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	3
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	1
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	3
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	2
	45
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	10
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	11
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	10
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	12
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	2
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	4
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	8
	57
Faktor času	34%
Střet zájmů	29%
Self pressure (sebetlak)	37%

Tabulka 8 - stanoviska respondentů s délkou praxe do 5 let, zdroj: vlastní výzkum



Nedostatek času k zamýšleným záměrům.	22
Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.	21
Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.	17
Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.	42
Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.	32
Nedostatek času pro odpočinek.	6
	140
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).	27
Rozhodnutí VZ má dopad do zájmů třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).	11
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).	3
Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení)	3
Přítomnost médií na místě zásahu.	15
Finanční aspekty (otázky typu: "Kdo to zaplatí?" "Kolik to bude stát?" apod.).	3
Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.	5
Nejistota ve způsobení materiálních škod ("Může rozhodnutí způsobit materiální škody?").	11
Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.	4
Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právnickým osobám (firmám).	4
	86
„Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.	19
Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?").	34
Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.	21
Velká odpovědnost za výsledek zásahu.	34
Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).	6
Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.	3
Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované ("Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?").	15
	132
Faktor času	39%
Střet zájmů	24%
Self pressure (sebetlak)	37%

Tabulka 9 - stanoviska respondentů s délkou praxe nad 15 let, zdroj: vlastní výzkum

## 5.3 Rozhovor

Vybraní respondenti pro rozhovor byli příslušníci HZS ČR Karlovarského kraje. Tito respondenti taktéž prošli dotazníkovým šetřením. Vybraní respondenti byli na začátku seznámeni s průběhem a formou rozhovoru. Všichni respondenti poskytli ústní souhlas s provedením rozhovoru a se zpracováním získaných informací. Celkem byli osloveni tři respondenti – velitel družstva, velitel čety a velitel stanice.

Výsledky šetření jsou sepsány v následujících kapitolách.

### 5.3.1 Rozhovor s respondentem č. 1

**Muž, velitel stanice, délka praxe 13 let, do 350 odvelených zásahů.** Respondent uvedl, že dle jeho zkušeností byl nejnáročněji řízený zásah v podobě rozsáhlé přírodní katastrofy: „Na velení byl rozhodně nejnáročnější zásah v podobě rozsáhlé přírodní katastrofy, jedná se o velkou plochu, kdy je to dost náročné na organizaci místa zásahu.“ Také uvedl, že pro něj jako velitele zásahu pociťuje největší vlivy tlaku v podobě nedostatku času a málo zkušeností s tím, že se pokaždé jedná o jiný druh zásahu. Konkrétně dle jeho slov: „Ohledně stresových faktorů na nás jako hasiče působí řada

faktorů. Převážně čas, čas je vždycky proti nám. Pak velkou roli hraje i druh zásahu u kterého velíte, každý zásah je jedinečný a není v našich silách být připraveni na každý zásah. Tím myslím, že jsou události, které jsem ve své praxi ještě nezažil a tím pádem mě budou více stresovat než události, na které jezdím častěji. Zároveň budou i pro mě banální zásahy stresovat člověka, co má málo zkušeností s odvelením u těch daných zásahů než člověka, co má za sebou už něco odveleto a tím pádem má nabranou i větší praxi.“ K možnosti nadřízeného na místě zásahu uvedl: „Konkrétně u mě to jako zdroj tlaku nepociťuji. Naopak si jedeme hlavně pomoc, vždycky si chceme vzájemně pomoc, ale chápu, že pro někoho to značný tlak mít tam na místě šéfa může být.“ Na otázku, zda se setkal s tím, kdy jedna ze složek IZS neplnila svoji povinnost uvedl: „Občas se vyskytl problém se ZZS, záchranka není tak tvárná jako my, nemá ani moc prostoru na improvizaci jako my, konkrétně když se pak jedná o větší událost s hromadným postižením osob, tak to trochu skřípe, ale to je spíš o tom více se sehrát na hromadných cvičeních.“ Respondent se vyjádřil i k možným změnám a návrhům, jak zlepšit odolnost vůči působení negativních tlaků na velitele zásahu: „Myslím si, že to chce hlavně čas, odvelet co nejvíce zásahů. Jak jsem řekl, každý zásah je jedinečný a člověk nabírá zkušenost tím, že na ty zásahy jezdí. Samozřejmě je dobré mít dobrý výcvik, školení a podobně, ale tu reálnou zkušenost a jistotu naberete až s odvelením X zásahů. Taky si myslím, že je dobré, aby nově příchozí velitel se měl o koho opřít v prvních měsících. I to bude mít pozitivní vliv, když bude člověk vědět, že mu někdo tzv. kryje záda, bude pak jistější, když bude vědět, že se má na koho obrátit“. V návaznosti na to, jak se konkrétně sám koncentruje, aby předešel působení negativních tlaků okolností uvedl, že nic nedělá. Na poslední otázku zabývající se vlivem klimatických podmínek na jeho rozhodnutí během zásahu uvedl: „Je to dost různorodé, ze začátku vám zásah může plynout tzv. od ruky, ale to se může rychle změnit. Třeba obyčejný požár, když začne silně foukat vítr. Myslím si, že to vliv na moje rozhodnutí bude mít.“

### **5.3.2 Rozhovor s respondentem č. 2**

**Muž, velitel družstva, délka praxe 7 let, do 500 odvelených zásahů.** Respondent uvedl, že pro něj byl nejnáročnější zásah, když přijel na místo a neměl dostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu. Konkrétně k tomu uvedl: „Dojel jsem k požáru a neměl jsem v počátku dostatek sil a prostředků, což bylo pro mě dost stresující, jednalo se o rodinný dům.“ Dále respondent upozornil na možné tlaky okolností, které vnímá:

*„Určitě vnímám jako tlak, když nemám dostatek sil a prostředků v počátku zásahu, dále určitě nezkušenost hasičů s daným zásahem, často se jezdí na menší zásahy, ale když pak nastane zásah o větší rozloze nebo komplikovanosti, je to problém.“* Na otázku možnosti nadřízeného na místě zásahu uvedl: *„Myslím si, že záleží na člověku, někomu to jako tlak připadat může, někomu ne. Já osobně to jako tlak nepocituji, stojím si za svým rozhodnutím. Možná může být problém to, že když se nadřízený dostane na místo zásahu, tak to v první fázi vidí jinak než my, co už tam třeba hodinu jsme a nějaké kroky jsme učinili, ale vždycky je to o tom se pobavit a vymyslet společné řešení.“* Respondent také uvedl, že se již setkal s tím, že jedna ze složek IZS neplnila svoji funkci během zásahu. Dle jeho slov: *„Jednalo se o dopravní nehodu, kdy nám PČR měla zajistit místo zásahu, ale během toho odjela k jinému výjezdu. Taky jsem si musel dovolávat ZZS na místo, ač nám výzva přišla z jejich operačního střediska. Ale většinou to byla spíše chyba v komunikaci. Nýbrž nemělo by se to stávat.“* Na otázku, zda má nějaké návrhy, jak zlepšit odolnost velitelů zásahu proti působení tlaku okolností uvedl: *„Určitě nechodit s problémy do práce, čistá hlava, která není zatížena problémy z osobního života je důležitá u zásahu. Taky dostatek odpočinku, sport a nějaká psychohygienu by tam taky měla být.“* Právě sport a odpočinek respondent uvedl, že on sám provádí, aby si udržel jistý odstup a nadhled na věc. Na poslední otázku ohledně ovlivnění rozhodnutí v důsledku klimatických podmínek uvedl: *„Nejsem si jist, jestli to má vliv přímo na změnu rozhodnutí, ale určitě to bude mít vliv na práci kluků. Jinak se jim bude pracovat v dešti, jinak v horku. Z mojí pozice tam vidím problém spíše v jejich bezpečnosti, takže možná bych následná rozhodnutí měnil v ohledu na jejich bezpečnost.“*

### **5.3.3 Rozhovor s respondentem č. 3**

**Muž, velitel čtyř, 27 let praxe, odvelených více než 1000 zásahů.** Respondent podle svého tvrzení považuje za nejnáročněji jim řízený zásah čelní srážku dvou vlaků. Konkrétně situaci popsal: *„Jednalo se o čelní srážku dvou vlaků, terén byl hodně těžko přístupný, bylo zde mnoho raněných. Celkově to byl jak po fyzické, tak i psychické stránce těžký zásah.“* Faktory, které považuje pro velitele zásahu za nejvíce stresující, uvedl respondent civilní osoby, co si zásah zaznamenávají na mobilní telefon a nedostatek zkušeností. Dle jeho slov: *„Převážně mi vadí civilní obyvatelstvo, co si všechno zaznamenává na telefon, natáčí si vás při práci a pak ta videa kolují po internetu nebo je koupí bulvár. Taky jako jistý tlak pocituji to, že každý zásah je jiný a není v našich silách*

*být vždy připraven na ten daný zásah.*“ Na otázku ohledně nadřízeného na místě zásahu uvedl: *„Nemyslím si, že by to mělo vliv, aspoň na mě ne. Přijede na místo, probereme následující kroky, zhodnotíme situaci a společně rozhodneme. Spíš ho vnímám jako přínos.“* Respondent na otázku ohledně neplnění povinností jedné ze složek IZS uvedl: *„Stává se to, ale je to nutnost velitele zásahu si to ohlídat. Jsou nám podřízené, takže je potřeba si to v začátku nastavit a zkoordinovat dobře – správně rozdělit úkoly, říct co mají dělat, popřípadě vysvětlit, když to nefunguje.“* Podle respondenta je důležité pro zlepšení odolnosti proti tlakům okolností získaná zkušenost. Konkrétně k tomu uvedl: *„Rozhodně si myslím, že odolnějším proti tlakům se velitel stává s počtem odvelených zásahů, tj. nabraných zkušeností. Čím více odvelí, tím líp.“* Na otázku, jak se on sám koncentruje, aby omezil působení tlaku okolností uvedl, že je třeba nebrat si věci osobně. V rámci odpovědi na otázku, zda mohou mít klimatické podmínky na místě zásahu vliv na rozhodování velitele zásahu uvedl: *„Nemyslím si, že by to mělo mít vliv na naše rozhodnutí.“*

## **5.4 Vyhodnocení stanovených hypotéz**

**H1:** Zdrojem nejvyššího tlaku na osobnost velitele zásahu je sám velitel zásahu.

V rámci vyhodnocení tezí v jednotlivých krajích po přičtení shodných tezí od respondentů, byly vždy nejvíce zastoupeny teze z kategorie self pressure (sebetlak). Výsledky za jednotlivé kraje jsou zobrazeny v tabulkách č. 2, 4 a 6. Celkový přehled za všechny kraje je pak zobrazen v tabulce č. 7, kde je vidět, že kategorie self pressure (sebetlak) je zastoupena hodnotou 38 % přijatých stanovisek z celkového počtu, což je nejvíce ze všech kategorií. V rámci rozhovoru všichni tři respondenti uvedli, že jako tlak pocítují nedostatek zkušeností, kdy tato teze byla současně i teze v kategorie self pressure (sebetlak).

Hypotézu č. 1 je tedy možno potvrdit na základě dotazníkového šetření i rozhovoru s respondenty.

**H2:** Velitelé zásahu pociťují během zásahu formy tlaku, které mohou ovlivnit jejich rozhodování během zásahu.

Hypotézu č. 2 potvrzují výsledky dotazníkového šetření, které jsou zobrazeny na grafech č. 3, 8 a 13 v rámci jednotlivých krajů. V rámci KVK a KHK uvedlo 97 % respondentů, že formy tlaku, které mohou ovlivnit jejich rozhodování během zásahu pociťují. Za MKS tuto odpověď uvedlo 99 % respondentů. Výše uvedené tvrzení potvrzují i rozhovory s respondenty. Kdy všichni respondenti uvedli i konkrétní příklady tlaků okolností, které oni sami pociťují. Hypotézu č. 2 lze tedy potvrdit.

**H3:** Velitelé s délkou praxe do 5 let pociťují odlišné formy tlaku než velitelé s délkou praxe nad 15 let.

Hypotézu č. 3 potvrzují výsledky dotazníkového šetření, které jsou zobrazeny v tabulce č. 8 a tabulce č. 9. V tabulce č. 8 vidíme, že respondenti s délkou praxe do 5 let nejčastěji volili teze z kategorie self pressure (sebetlaku). Na druhou stranu respondenti s délkou praxe nad 15 let nejčastěji volili teze z kategorie faktor času.

## 6 DISKUZE

Předmětem práce bylo potvrdit, případně vyvrátit teoretickou definici tří kategorií tlaků – faktor času, střet zájmů a self pressure (sebetlak), které uvádí Volf ve své publikaci Teorie řízení zásahu složek IZS. V případě potvrzení této teoretické teze následně ověřit její strukturu, popřípadě definovat strukturu novou. Cílovou skupinou respondentů byli příslušníci HZS ČR zařazení na pozice, kdy jejich základní služební náplní je velení u mimořádných událostí. Jednalo se o velitele družstev, velitele čet a velitele stanic. Oblast pro výzkum byl zvolen Karlovarský, Královéhradecký a Moravskoslezský kraj z důvodu, aby výzkumné šetření postihovalo malý, střední i velký kraj. K potvrzení stanovených hypotéz byla zvolena metoda dotazníkového šetření (kvantitativní část výzkumu) a strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami (kvalitativní část výzkumu). Šetření předcházely pilotní výzkum, s cílem případné korekce dotazníku. Pilotní výzkum neukázal potřebu k úpravě stanovených otázek do výzkumu. Výzkum, který by detailně zkoumal možné rozdělení tlaků působící na velitele zásahu při zásahu, nebyl autorem této diplomové práce zjištěn. Nýbrž existují práce, které se do určité míry intenzitou stresu vyvíjenou na příslušníky HZS ČR zabývají.

V následujících částech jsou popsány výsledky obou metod výzkumného šetření, které se vzájemně prolínají a doplňují.

V úvodu dotazníku byli respondenti rozděleni podle délky praxe, počtu absolvovaných zásahu a řídicí úrovně. Toto rozdělení umožňovalo pak bližší porovnávání výsledků mezi sebou. Pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami pak byly podpořeny výsledky z dotazníkového šetření a získány detailnější informace o zkoumaném působení tlaku okolností.

V počáteční části dotazníkového šetření respondenti odpovídali, zda vůbec při své činnosti v pozici velitele zásahu pociťují nějaké formy tlaku, které by mohly negativně ovlivnit jejich rozhodovací činnosti při velení u zásahu. 97 % respondentů v KVK i KHK odpovědělo, že tento tlak pociťují. V MSK takto odpovědělo 99 % respondentů. Je třeba zdůraznit, že jistá forma tlaku na velitele zásahu je žádoucí a může se jednat o značný stimulační účinek. Tohle potvrzuje i ve svém článku Christopher Hogan, kdy se jedná o schéma Yerkes-Dodsonova zákona, kdy určitá stimulace stresory vede k motivaci

člověka k lepším výsledkům. Pokud ale zátěžová situace přesáhne adaptační možnosti jedince, výkon začne prudce klesat [21]. Dále to potvrzují ve svém článku i Večeřová-Procházková s Honzákem [26]. Jak tedy vyplývá z výsledků, velitelé při zásahu u mimořádných událostí negativní tlak ovlivňující jejich rozhodnutí, pociťují. Zároveň tuto problematiku doplnily i odpovědi všech respondentů v rámci rozhovoru, kdy každý respondent uvedl příklad možného typu tlaku okolností. Konkrétně respondent č. 1 uvedl: *„Ohledně stresových faktorů na nás jako hasiče působí řada faktorů. Převážně čas, čas je vždycky proti nám. Pak velkou roli hraje i druh zásahu u kterého velíte, každý zásah je jedinečný a není v našich silách být připraveni na každý zásah.“* Respondent č. 2 k této problematice doplnil: *„Určitě vnímám jako tlak, když nemám dostatek sil a prostředků v počátku zásahu, dále určitě nezkušenost hasičů s daným zásahem.“* Respondent č. 3 poukázal na tlak z přítomnosti civilních osob, dle jeho slov: *„Převážně mi vadí civilní obyvatelstvo, co si všechno zaznamenává na telefon, natáčí si vás při práci a pak ta videa kolují po internetu nebo je koupí bulvár.“* Nýbrž se všichni respondenti ve svých odpovědích shodli na tom, že velkým tlakem je právě nezkušenost u daných zásahů z důvodu jejich jedinečnosti a neschopnosti se připravit na každý konkrétní zásah. Získání potřebných zkušeností a zvýšením jistoty u zásahu, získají velitelé zásahu převážně z množství jimi absolvovaných zásahů.

Otázkou působení silného nepříjemného stresu u mimořádné události se zabýval i autor Glombek ve svém výzkumu provedeném v roce 2022. Kdy mu z celkových 145 respondentů 14 (9,66 %) uvedlo, že nepříjemný stres pociťuje vždy, 118 (81,38 %) ho pociťuje občas a 12 (8,28 %) nikdy [27].

V další části dotazníkového šetření respondenti zaujímali stanoviska k daným tezím, které byly rozděleny do kategorií forem tlaku – faktor času, střet zájmů a self pressure (sebetlak). Respondenti měli označit teze, se kterými se nejvíce ztotožňují. Na základě přijatých stanovisek respondenty mělo být ověřeno, zda Volfovo dělení forem tlaků do třech kategorií je správné nebo existují ještě nedefinované jiné kategorie forem tlaků.

Ve všech třech krajích byly nejčastěji voleny teze z kategorie self pressure (sebetlak). Výsledky tedy ukazují na to, že zdrojem největšího tlaku je právě sama osobnost velitele zásahu. Výsledky velitelů z jednotlivých krajů jsou zobrazeny v tabulkách č. 2, 4 a 6. Ohledně stresových faktorů, které působí na příslušníky HZS ČR se zabýval i autor Šváb

ve své publikaci. Autor zde převážně zmiňuje nedostatek informací ohledně mimořádné události, časovou tíseň a pocit odpovědnosti za včasné a správné vyřešení mimořádné události. Veškeré jim zmiňované faktory se mohou odrážet jak na psychickém, tak i fyzickém zdraví hasičů [28]. V rámci kategorie self pressure (sebetlak) byla právě teze „*Velká odpovědnost za výsledek zásahu.*“ označována respondenty jako jedna z nečastějších. V rámci kategorie střet zájmů respondenti nejčastěji označovali tezi „*Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).*“ A v rámci kategorie faktor času byla nejčastěji označována teze „*Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu*“, která byla i nejčastěji označována ze všech tezí, ze kterých měli respondenti na výběr.

Je třeba zmínit, zda je vůbec reálné mít dostatek sil a prostředků v úvodu zásahu. Pokud se rozhodneme shromažďovat nějaké věci, v našem případě síly a prostředky u zásahu, budeme mít nejprve vždy jejich nedostatek, následně dostatek a pak nadbytek. V rámci této teze se jedná spíše o etický pohled na řešenou situaci z pohledu velitele zásahu. Osoba řešící danou situaci cítí potřebu rychle vyřešit problém ke kterému, ale nemá dostatek sil a prostředků. Velitelé se tak stresují skutečností, která nastává pouze v ideálních podmínkách a je spíše výjimečná (mít dostatek sil a prostředků v úvodu složitějšího zásahu). Zde se otevírá prostor pro cílenou edukaci velitelů. Po ukončení zásahu a zpětném zhodnocení se mohou nabízet otázky, „Kdyby bylo více sil a prostředků hned v počátku, udělali bychom víc?“. Problematiku nedostatku sil a prostředků v úvodu zásahu popisuje Volf ve své publikaci [19].

V části dotazníku, kde měli možnost respondenti uvést své vlastní teze, které nebyly součástí nabízených tezí, ale respondenti je považovali za zdroje tlaku na svoji osobu, byla nejčastěji zmiňována změna povětrnostních klimatických podmínek během zásahu, špatně dostupné místo zásahu nebo nestandardní nepříznivé klimatické podmínky. Tyto uvedené teze nebylo možné přiřadit do žádné existující kategorie forem tlaku, a proto byla definována kategorie nová s názvem Nepříznivé podmínky pro zásah. K možnému ovlivnění rozhodnutí velitele zásahu v důsledku klimatických podmínek se vyjádřili i respondenti v rozhovorech. Konkrétně respondent č.1 k dané problematice uvedl: „*Je to dost různorodé, ze začátku vám zásah může plynout tzv. od ruky, ale to se může rychle změnit. Třeba obyčejný požár, když začne silně foukat vítr. Myslím si, že to vliv na moje rozhodnutí bude mít.*“ Respondent č. 2 to doplnil: „*Nejsem si jist, jestli to má vliv přímo*



*na změnu rozhodnutí, ale určitě to bude mít vliv na práci kluků. Jinak se jim bude pracovat v dešti, jinak v horku. Z mojí pozice tam vidím problém spíše v jejich bezpečnosti, takže možná bych následná rozhodnutí měnil v ohledu na jejich bezpečnost.“* Nýbrž respondent č.3 s možným ovlivněním rozhodnutí v důsledku klimatických podmínek nesouhlasí. V každém případě bude záviset na subjektivním posouzení daného velitele zásahu a konkrétní situaci.

Pro naplnění cíle diplomové práce o ověření Volfovi teoretické teze o dělitelnosti forem tlaku do třech kategorií, byly výsledky ze všech krajů sečteny. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 7. Jak je zobrazeno v tabulce, Volfova teorie o dělitelnosti tlaků do třech kategorií je správná. Tlaky působící na velitele zásahu lze dělit do třech uvedených kategorií, nýbrž je třeba zauvažovat o rozšíření o čtvrtou kategorii, která bude zahrnovat teze ohledně nepříznivých podmínek pro zásah. Výsledek nově definované kategorie je sice statisticky méně zřetelný, ale nabízí možnost dalšího výzkumu a zkoumání daného problému právě tímto směrem.

Předposlední teze v dotazníku zněla „Zda někdy obdrželi negativní zpětnou vazbu na svoje rozhodnutí, které přijali v pozici velitele zásahu“. Respondenti zde uváděli, zda s tvrzením souhlasí nebo nikoliv. V rámci KVK 88 % respondentů uvedlo, že s tvrzením nesouhlasí, tj. už se za svoji dobu praxe setkali s negativním zhodnocením svého rozhodnutí. V rámci KHK takto odpovědělo 57 % respondentů a v rámci MSK 69 %. Předpokládáme, že respondenti takto odpověděli spíše z důvodu pocitu neoprávněné kritiky za jimi přijatá rozhodnutí v pozici velitele zásahu. Zde se jedná o velmi citlivou problematiku. Ze šetření nelze přesně odvodit, zda se jednalo o kritiku konstruktivní (feedback) nebo spíše o kritiku z „podstaty“. Zde je velmi křehká hranice narušení vzájemné důvěry mezi jednotlivými stupni velení. O důležitosti vhodně uplatněné konstruktivní kritiky a potřebě vědět, že to, co člověk dělá má význam, uvádí ve své publikaci i autor Křivohlavý. Zároveň ve své publikaci uvádí, že vedoucí pracovník má povinnost nést zodpovědnost za svá rozhodnutí [29].

V rámci poslední teze „Má velitel zásahu k dispozici všechna potřebná oprávnění, nástroje ochrany a výcvik k tomu, aby nebyl vůči tlakům na svoji osobu vystaven.“ zaujímali respondenti stanovisko, zda s daným tvrzením souhlasí či nikoliv. V rámci KVK odpovědělo 63 % respondentů, že s daným tvrzením nesouhlasí, tj. nevnímají že by měli

dostatek potřebných opatření, kompetencí a výcvik. Za KHK takto odpovědělo 62 % respondentů a za MSK 71 %. Nýbrž z rozhovorů s respondenty vyplývají jistá doporučení a návrhy pro zlepšení odolnosti velitelů zásahu proti negativním vlivům tlaku. Respondent č. 1 ve své odpovědi uvedl: „*Myslím si, že to chce hlavně čas, odvelet co nejvíce zásahů. Jak jsem řekl, každý zásah je jedinečný a člověk nabírá zkušenost tím, že na ty zásahy jezdí.*“ Respondent č. 2 k tomu doplnil: „*Určitě nechodit s problémy do práce, čistá hlava, která není zatížena problémy z osobního života je důležitá u zásahu.*“ Respondent č. 3 podpořil ve své odpovědi tvrzení respondenta č. 1, konkrétně uvedl: „*Rozhodně si myslím, že odolnějším proti tlakům se velitel stává s počtem odvezených zásahů.*“

V porovnání vnímání tlaků mezi služebně staršími a mladšími veliteli zásahu byl výzkumem zjištěn minimální rozdíl. Byly porovnávány označené teze u respondentů s délkou praxe do 5 let a respondentů s délkou praxí nad 15 let. Souhrnné výsledky jsou zobrazeny v tabulkách č. 8 a 9. Jak je vidět v tabulce č. 8, nejvíce byly respondenty s délkou praxe do 5 let označovány teze kategorie self pressure (sebetlak). Na druhou stranu respondenti s délkou praxe nad 15 let nejvíce volili teze z kategorie faktor času. Jejich výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 9. Ovšem kategorie self pressure (sebetlak) u respondentů s délkou praxe nad 15 let je pouhé 2 % za kategorií faktor času. Můžeme předpokládat, že služebně mladší velitelé si uvědomují nedostatek zkušeností s velením u zásahu a z toho plyne zvýšená obava o své kolegy. Naopak služebně starší velitelé s více zkušenostmi pociťují větší tlak z nedostatku sil a prostředků v počátku zásahu. Toto je v podstatě paradox. Právě zkušenější velitelé by již měli lépe porozumět tomu, jak funguje celý systém (například plošné pokrytí apod.) a nemělo by je překvapovat (stresovat), že v úvodu zásahu je nedostatek sil a prostředků.

Na základě výsledků zjištěných z výzkumného šetření lze doporučit několik návrhů a doporučení pro praxi. Z výsledků je patrné, že největším zdrojem negativního tlaku na osobnost velitelů zásahu je právě osoba velitele zásahu. Je tedy potřeba, aby velitelé zastávající tuto pozici o existenci negativně působících tlaků věděli a uměli je eliminovat či alespoň minimalizovat. K tomuto lze doporučit více odborných školeních a seminářů zaměřujících se více na problematiku negativně působících faktorů během zásahu. Během seminářů lze simulovat modelové situace, kdy velitelé zásahu mohou sami lokalizovat možné zdroje negativně působících tlaků. Dále je vhodné, aby vyšší management aktivně

podporoval další proces vzdělávání, rozšiřování jazykové vybavenosti a praktická cvičení. Záměrem pravidelného školení a vzdělávání bude prohloubena teoretická i praktická dovednost velitelů. V neposlední řadě je důležité nezapomenout i na psychohygienu. O důležitosti psychohygieny mluví ve své publikaci také autor Křivohlavý, kdy díky psychohygieně a posilování duševního zdraví dokáže jedinec reagovat na mimořádné úkoly a korigovat podlehnutí stresovým situacím, které by pak mohly mít za následek i psychické vyhoření [30]. O důležitosti psychohygieny mluvil v rozhovoru i respondent č. 2. Zároveň je opět důležité zmínit, že velitelé zásahu si budou jistější ve svých rozhodnutích s větším počtem nabytých zkušeností v rámci velení u zásahu. Čím více zásahu odvelí, tím více zkušenější budou, jelikož se pokaždé bude jednat o jiná zásah. Tuto tezi potvrdili i respondenti v rozhovorech.

## 7 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo ověřit Volfovu teoretickou tezi o dělitelnosti tlaku okolností do třech kategorií – faktor času, střet zájmů, self pressure (sebetlak), popřípadě definovat kategorie nové. Výsledky výzkumu autorovu teoretickou tezi potvrdily, nýbrž také poukázaly na to, že je zde možnost rozšíření o čtvrtou kategorii, kterou je kategorie „Složité podmínky pro zásah“. Výsledek byl vzhledem k ostatním kategoriím statisticky méně významný, avšak je zde založen předpoklad budoucího výzkumu.

Dále byly pro praktickou část stanoveny tři hypotézy, kdy jejich potvrzení nebo vyvrácení bylo právě předmětem praktické části. První hypotéza byla potvrzena, neboť výsledky poukázaly na to, že nejvíce vyvíjeným zdrojem tlaku na osobnost velitele zásahu je právě sám velitel zásahu. Druhá hypotéza byla taktéž potvrzena, jelikož výsledky ukázaly, že velitelé zásahu pociťují během zásahu formy tlaku, které mohou ovlivnit jejich rozhodování během zásahu. Potvrzení třetí hypotézy se opíralo o data z dotazníkového šetření, kdy toto dotazníkové šetření prokázalo, že velitelé s délkou praxe do 5 let pociťují odlišné formy tlaku než velitelé s délkou praxe nad 15 let, tato hypotéza tak byla taktéž potvrzena.

Do budoucna je potřebné problematiku tlaku okolností působících na rozhodování velitelů zásahu více akcentovat v odborné přípravě. Cílenou edukací stávajících i budoucích velitelů lze dosáhnout snížení pocitu tlaku a eliminovat tak některé rozhodovací chyby z této příčiny pramenící. Pokud velitelé zásahu budou o daných tlacích vědět, bude možné negativně působící tlaky snáze eliminovat či alespoň minimalizovat.

Téma působení tlaku okolností na osobu velitele zásahu je stále aktuální a nabízí možnost dalšího zkoumání. Jelikož mimořádných událostí s vývojem naší společnosti stoupá a osobnost velitele zásahu je klíčovým prvkem k dobře řešené mimořádné situaci.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČVUT-FBMI	České vysoké učení technické v Praze, Fakulta biomedicínského inženýrství
GŘ HZS ČR	Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru ČR
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
HZS MSK	Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje
HZS KVK	Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje
IZS	Integrovaný záchranný systém
JPO	Jednotka požární ochrany
JSDH	Jednotka sboru dobrovolných hasičů
KHK	Královéhradecký kraj
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
KVK	Karlovarský kraj
MSK	Moravskoslezský kraj
MV-GŘ HZS ČR	Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky
OPIS	Operační a informační středisko
PČR	Policie České republiky
Škola	Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku
VZ	Velitel zásahu
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Zákon č. 239 ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.
- [2] VILÁŠEK, Josef, Miloš FIALA a David VONDRÁŠEK. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2477-8.
- [3] RICHTER, Rostislav. *Slovník pojmů krizového řízení*. Praha: Ministerstvo vnitra, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2018. ISBN 978-80-87544-91-4.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení: skripta*. Praha: Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2015. ISBN 978-80-86466-62-0.
- [5] ŘEHÁK, David, Bohumír MARTÍNEK a Petra LEGIERSKÁ. *Ochrana obyvatelstva v kontextu aktuálních bezpečnostních hrozeb. 2. rozšířené vydání*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2019. ISBN 978-80-7385-220-7.
- [6] LUKÁŠ, Luděk. *Informační podpora integrovaného záchranného systému*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2011. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-105-7.
- [7] Vyhláška Ministerstva vnitra č. 328 ze dne 5. září 2001 o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.
- [8] Policie České republiky: Police of the Czech Republic. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.
- [9] ŠEBLOVÁ, Jana a Jiří KNOR. *Urgentní medicína v klinické praxi lékaře. 2., doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0596-0.

- [10] FRANĚK, Ondřej. Systém zdravotnické záchranné služby v ČR: Co je to zdravotnická záchranná služba. Ondřej FRANĚK a Michal RUDA. 2020. *Záchranná služba* [online]. [Česko]: Ondřej Franěk, [cit. 2023-02-16].  
Dostupné také z: <https://zachrannaslužba.cz/system-zzs-v-cr/>.
- [11] Zákon č. 374 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. ISSN 1211-1244.
- [12] ŠÍN, Robin. *Medicína katastrof*. Praha: Galén, 2017. ISBN 978-80-7492-295-4.
- [13] HANUŠKA, Zdeněk. *Řád výkonu služby v jednotkách požární ochrany: [sbírka interních aktů řízení generálního ředitele Hasičského záchranného sboru České republiky]*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2009. ISBN 978-80-7385-069-2.
- [14] Bojový řád jednotek požární ochrany. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2017. ISBN 978-80-7385-026-5.
- [15] MV GŘ HZS ČR. *Konspiky odborné přípravy*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství v Ostravě, 2008, 2. vydání. ISBN: 80-86111-46-6.
- [16] SKALSKÁ, Květoslava, Zdeněk HANUŠKA a Milan DUBSKÝ. *Integrovaný záchranný systém a požární ochrana: modul I*. Praha: MV – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2010. ISBN 978-80-86640-59-4.
- [17] HOLEC, Tomáš. *Ochrana obyvatel a krizové řízení: praktický průvodce a rádce úředníka*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2021. ISBN 978-80-7616-100-9.
- [18] ŠTĚTINA, Jiří. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4578-7.
- [19] VOLF, Oldřich. *Teorie řízení zásahu složek integrovaného záchranného systému*. Volf Oldřich, Karlovy Vary 1. vydání, 2018. 108 s. ISBN 978-80-270-4966-0.

- [20] VOLF, Oldřich. *Riziko jako klíčový prvek tvorby strategie managementu záchranných prací*. Praha, 2022. Závěrečná práce. Institut pro veřejnou správu Praha. Vedoucí práce František Vavera.
- [21] HOGAN, Christopher. Chronic stress An approach to management in general practice. *Australian Family Physician*. 2013, **48**(8), 4. Dostupné také z: [https://www.mcgill.ca/familymed/files/familymed/chronic\\_stress.pdf](https://www.mcgill.ca/familymed/files/familymed/chronic_stress.pdf)
- [22] Střet zájmů. In: *Transparency international Česká republika* [online]. 2014 [cit. 2023-04-01]. Dostupné také z: <https://www.transparency.cz/stret-zajmu/>
- [23] MASLACH, C., and LEITER, M. P. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Chapter 43 – Burnout. 2016. doi:10.1016/B978-0-12-800951–2.00044-3
- [24] Statistický přehled činnosti Hasičského záchranného sboru Moravskoslezského kraje. In: *HZS ČR* [online]. Praha, únor 2021 [cit. 2023-04-19]. Dostupné také z: <https://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-sledovani-udalosti-v-kraji.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>
- [25] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [26] VEČEŘOVÁ – PROCHÁZKOVÁ, Alena a HONZÁK, Radkin. Stres, eustres a distres. In: *Interní medicína pro praxi.cz* [online] Olomouc: Solen, s.r.o., 2008; [cit. 2023-04-05]. Dostupné také z: <https://www.internimedicina.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>
- [27] GLOMBEK, František. *Vliv mimořádných událostí na psychiku hasičů*. Kladno, 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta biomedicínského inženýrství, Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Dana Rebeka Ralbovská, Ph.D., LL.M.
- [28] ŠVÁB, Svatoslav. *Psychologie práce pro nováčky, hasiče-záchrannáře, ale nejen pro ně*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2006. ISBN 80-86634-84-1.



[29] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

[30] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

## 10 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - stanoviska k tezím KVK, zdroj: vlastní výzkum.....	36
Tabulka 2 - souhrn stanovisek k tezím KVK, zdroj: vlastní výzkum .....	37
Tabulka 3 - stanoviska k tezím KHK, zdroj: vlastní výzkum .....	40
Tabulka 4 - souhrn stanovisek k tezím KHK, zdroj: vlastní výzkum .....	41
Tabulka 5 - stanoviska k tezím MSK, zdroj: vlastní výzkum .....	44
Tabulka 6 - souhrn stanovisek k tezím MSK, zdroj: vlastní výzkum .....	45
Tabulka 7 - souhrn počtu stanovisek kategorií forem tlaku, zdroj: vlastní výzkum ...	47
Tabulka 8 - stanoviska respondentů s délkou praxe do 5 let, zdroj: vlastní výzkum .	48
Tabulka 9 - stanoviska respondentů s délkou praxe nad 15 let, zdroj: vlastní výzkum .....	49

## 11 SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 - délka praxe KVK, zdroj: vlastní výzkum.....	35
Graf 2 - počet řízených zásahů KVK, zdroj: vlastní výzkum .....	35
Graf 3 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu KVK, zdroj: vlastní výzkum .....	36
Graf 4 - neobdržení negativní zpětné vazby KVK, zdroj: vlastní výzkum.....	38
Graf 5 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku KVK, zdroj: vlastní výzkum.....	38
Graf 6 - délka praxe KHK, zdroj: vlastní výzkum.....	39
Graf 7 - počet řízených zásahů KHK, zdroj: vlastní výzkum .....	39
Graf 8 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu KHK, zdroj: vlastní výzkum .....	40
Graf 9 - neobdržení negativní zpětné vazby KHK, zdroj: vlastní výzkum.....	42
Graf 10 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku KHK, zdroj: vlastní výzkum.....	42
Graf 11 - délka praxe MSK, zdroj: vlastní výzkum .....	43
Graf 12 - počet řízených zásahů MSK, zdroj: vlastní výzkum.....	43
Graf 13 - ovlivnění negativním tlakem při zásahu MSK, zdroj: vlastní výzkum.....	44
Graf 14 - neobdržení negativní zpětné vazby MSK, zdroj: vlastní výzkum .....	45
Graf 15 - opatření proti negativnímu vlivu tlaku MSK, zdroj: vlastní výzkum .....	46
Graf 16 - délka praxe respondentů, zdroj: vlastní výzkum.....	48

## **12 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - počet událostí v jednotlivých krajích dle typů události [24].....	29
Obrázek 2 - počet zásahů u jednotlivých velitelů, zdroj: HZS KVK.....	31

## 13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A

Dotazník

Příloha B

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

# Příloha A

## Dotazník – Faktory ovlivňující řízení zásahu složek IZS

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Špičáková a jsem studentkou navazujícího magisterského studijního programu Civilního nouzového plánování na ČVUT v Praze. Předmětem mé diplomové práce je definice faktorů, které zejména negativním způsobem, mohou ovlivňovat rozhodování kompetentních osob – velitelů zásahu, během organizace záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech. Součástí práce je také výzkumná část, která je podložena dotazníkovým šetřením.

**Dotazník je zcela anonymní.**

**Zpracovatel výzkumného šetření: Bc. Lucie Špičáková**

**Vedoucí výzkumného šetření: plk. Ing. Oldřich Volf, Ph.D.**

Budeme rádi, když věnujete několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

### **Informace pro respondenty:**

1. Použití zjištěných výsledků bude sloužit k hledání metod eliminace tlaků, působících na velitele zásahů při řešení mimořádných událostí.
2. S uvedením jednotlivých tezí se nemusíte ztotožňovat.
3. S vyplněním dotazníku je dobré nespěchat. Odpovědi spíše promyslete a vnitřně zhodnoťte.
4. Před uváděním stanovisek prosím vyplňte údaje odpovídající Vaší situaci (zastávaný stupeň řízení a délku praxe v oblasti velení u zásahů).
5. Pro případ potřeby je uveden kontakt (e-mail) na autora s nímž je možné řešit podněty, připomínky, návrhy apod.
6. Autora je možné kontaktovat v případě zájmu respondenta obdržet výsledky šetření, případně závěry práce.

**1. Jakou řídicí úroveň zastáváte?**

- a) Velitel družstva
- b) Velitel čety
- c) Velitel stanice

**2. Jaká je vaše délka praxe od nástupu do první velitelské pozice?**

- a) max 5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) nad 15 let

**3. Odhaduji, že jsem dosud v pozici velitele zásahu řídil následující počet zásahů.**

- a) Do 350
- b) Do 700
- c) Do 1000
- d) Více než 1000

**4. V průběhu řízení zásahu nastávají specifické okolnosti, které v závislosti na druhu a rozsahu prováděných činností mohou nežádoucím způsobem ovlivňovat rozhodování velitele zásahu. Tyto okolnosti můžeme označit za jistou formu tlaku, který působí na velitele zásahu. (Vyberte, zda souhlasíte s daným tvrzením.)**

- a) Souhlasím
- b) Nesouhlasím

**5. Který z uvedených faktorů vnímáte ze své vlastní zkušenosti jako zdroj tlaku, který může ovlivnit rozhodování velitele zásahu. (Lze označit více odpovědí. VZ = Velitel zásahu)**

- Nepřítomnost médií na místě zásahu.
- Nedostatek času k zamyšleným záměrům.
- „Věci“ nejdou podle vlastního očekávání.
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (zasahujících do řízení zásahu bez převzetí velení).
- Rozhodnutí VZ má dopad do zájmu třetích stran (např. uzavření silnic, železnic, odstávka ve výrobě apod.).

- Potřeba provést věci rychle a zároveň v potřebné kvalitě.
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (nezasahujících do řízení zásahu).
- Většina dotčených osob se domnívá, že zásah proběhne rychleji, než je ve skutečnosti reálné.
- Přítomnost nadřízených na místě zásahu (po převzetí velení).
- Přítomnost médií na místě zásahu.
- Dostatek času si všechno v klidu promyslet.
- Finanční aspekty (otázky typu; „Kdo to zaplatí?“ „Kolik to bude stát? apod.).
- Nejistota bezpečných podmínek pro kolegy („Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví kolegů?“)
- Vědomí, co vše neznám v souvislosti s řešenou událostí.
- Přítomnost politiků z národní úrovně na místě zásahu.
- Zásahy v jarním období jsou z hlediska složitější než v období podzimu.
- Nejistota ve způsobení materiálních škod („Může rozhodnutí způsobit materiální škody?“).
- Velká odpovědnost za výsledek zásahu.
- Přítomnost regionálních politiků na místě zásahu.
- Opatření uložená velitelem zásahu (např. uzavření území) vyvolá ekonomické ztráty právníkům osobám (firmám).
- Velitel zásahu není vystaven tlaku z důvodu své zákonné ochrany coby úřední osoba.
- Nedostatek sil a prostředků v počátečních fázích zásahu.
- Za ideál nelze považovat případy, kdy zásah řídí nejzkušenější velitel.
- Stav mého aktuálního vnitřního rozpoložení v době řízení zásahu (rodinné problémy, zdravotní stav apod.).
- Vědomí, že nemám k dispozici dostatek relevantních informací pro rozhodnutí.
- Jsem si vědom, že nemám dostatek zkušeností.
- Nejistota bezpečných podmínek pro zachraňované („Může moje rozhodnutí ohrozit životy a zdraví zachraňovaných?“)
- Veškeré rozhodování velitele zásahu je činěno pod nějakým tlakem.
- Nedostatek času pro odpočinek.



**6. Uved'te další faktory dle vlastní zkušenosti, která považujete za zdroj tlaku, které mohou ovlivnit rozhodování velitele zásahu, které nebyly uvedeny na předchozí stránce.**

*Napište jedno nebo více slov...*

**7. Nikdy jsem neobdržel negativní zpětnou vazbu, z které by vyplývaly výhrady vůči rozhodnutí, které jsem přijal v pozici velitele zásahu. (Vyberte, zda souhlasíte s daným tvrzením.)**

- Souhlasím
- Nesouhlasím

**8. Velitel zásahu má k dispozici všechny potřebná oprávnění, nástroje ochrany a výcvik k tomu, aby nebyl vůči tlakům na svou osobu vystaven. (Vyberte, zda souhlasíte s daným tvrzením.)**

- Souhlasím
- Nesouhlasím

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

Pokud budete mít nějaké dotazy nebo připomínky ohledně dotazníku, nebo budete mít zájem o výsledky průzkumu, lze kontaktovat autora na emailu [spicaluc@student.cvut.cz](mailto:spicaluc@student.cvut.cz)

Hezký den.

## **Příloha B**

### *Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami*

Jakou řídicí úroveň zastáváte?

Jaká je vaše délka praxe od nástupu do první velitelské pozice?

Kolik jste dosud v pozici velitele zásahu řídil zásahů?

Pamatujete si svůj první zásah, kterému jste velel? Čeho se týkal?

Jaký Vámi řízený zásah považujete za nejnáročnější a proč?

Které faktory považujete pro velitele zásahu za nejvíce stresující?

Přemýšlel jste o tom, co při řízení zásahu ovlivňuje Vaše rozhodování?

Myslíte si, že má přítomnost nadřízeného na místě zásahu vliv na Vaše rozhodovací činnosti během zásahu?

Setkal jste se někdy s tím, že jedna ze složek IZS neplnila správně svoji funkci a narušilo to tak průběh zásahu?

Máte nějaký návrh, jak zlepšit odolnost velitelů zásahu proti negativním vlivům tlaku?

Jak se konkrétně Vy koncentrujete, abyste omezil působení negativního tlaku okolností?

Myslíte si, že nepříznivé klimatické podmínky na místě zásahu mohou ovlivnit vaše rozhodování?