



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta biomedicínského inženýrství

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Analýza struktury současného vzdělávání krizového manažera
z hlediska potřeb praxe**

**Analysis of the present education curriculum of the crisis manager
in the scope of the real life needs**

Diplomová práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva

Studijní obor: Civilní nouzové plánování

Vedoucí práce: Ing. Jiří Halaška, Ph. D.

Bc. Petra Zvolánková

Kladno, květen 2016

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

Akademický rok: 2014/2015

Z a d á n í d i p l o m o v é p r á c e

Student: **Bc. Petra Zvolánková**
Studijní obor: Civilní nouzové plánování
Téma: **Analýza struktury současného vzdělávání krizového manažera z hlediska potřeb praxe**
Téma anglicky: Analysis of the present education curriculum of the crisis manager in the scope of the real life needs

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posoudit, nakolik je vzdělávání krizových manažerů pro IZS a veřejnou správu adekvátní potřebám běžné praxe. Teoretická část se bude zabývat charakteristikou osobnosti krizového manažera, jeho dovednostmi zejm. v oblasti vedení lidí a nástroji, které by měl rutinně ovládat. Dále budou předmětem zájmu možné metody výcviku a vzdělávání pro krizové řízení a možnosti uplatnění této profese na vhodných vedoucích místech. V praktické části se bude práce zabývat analýzou skutečných požadavků praxe na krizového manažera a bude tyto požadavky komparovat se znalostmi a dovednostmi studentů posledních ročníků daného studijního oboru.

Seznam odborné literatury:

- [1] ANTUŠÁK E. , Krizový management, ed. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-488-8
- [2] COVEY S. R., 7 návyků skutečně efektivních lidí, ed. 3. vydání, Praha: Management Press, 2014, ISBN 978-80-7261-268-0
- [3] BLANCHARD K., JOHNSON S. , Minutový manažer, ed. 1. vydání, Praha: Pragma, 1993, ISBN 978-80-85213-29-4

Vedoucí: Ing. Jiří Halaška, Ph.D.

Zadání platné do: 29.09.2016

.....
vedoucí katedry / pracoviště

.....
děkan

V Kladně dne 23.02.2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Analýza struktury současného vzdělávání krizového manažera z hlediska potřeb praxe* vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu literatury přiloženém k diplomové práci.

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).

V Praze dne 20. 5. 2016 Podpis.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Halaškovi, Ph.D. za spolupráci a podněty při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za morální i fyzickou podporu. Zvláštní poděkování patří všem krizovým manažerům a pracovníkům krizového řízení, kteří mi ve svém nabitém časovém harmonogramu věnovali čas k rozhovoru a/nebo vyplnění dotazníku. Tito lidé byli pro mou práci i rozvoj mých znalostí velkým obohacením.

Obsah

Úvod.....	6
1. Osobnost krizového manažera.....	9
1.1. Temperament.....	9
1.2. Charakter.....	10
1.2.1. Charakter krizového manažera.....	11
1.2.2. Práce a role v týmech (krizového řízení).....	11
1.3. Motivace.....	12
1.4. Intelekt – co zvládnou.....	12
1.5. Shrnutí k osobnosti krizového manažera.....	13
2. Odborné znalosti a dovednosti.....	14
2.1. Pracovní prostředí KM.....	14
2.2. Pracovní zařazení KM.....	15
2.3. Společné minimum	16
2.3.1. Krizový management.....	16
2.3.2. Analýza rizik.....	17
2.3.3. Bezpečnostní politika a prevence kriminality.....	17
2.3.4. Ochrana obyvatelstva.....	18
2.3.5. Ekonomika krizových situací.....	18
2.3.6. Aplikovaná informatika.....	18
2.3.7. Veřejné právo a základní související předpisy.....	19
2.3.8. Anglický jazyk.....	20
2.3.9. Jiný pohled na znalosti získané ve škole.....	20
2.3.10. Další nezbytné znalosti a dovednosti krizového manažera.....	21
2.3.11. Shrnutí k odbornému know-how krizového manažera.....	24
2.4. Měkké dovednosti.....	25
2.5. Shrnutí k znalostem a dovednostem krizového manažera.....	25
3. Vzdělávání krizových manažerů v České republice.....	27
3.1. Kvalifikační vzdělávání KM.....	27
3.1.1. Kvalifikační vzdělávání v kompetencích MŠMT.....	28
3.1.2. Kvalifikační vzdělávání KM na vysokých školách.....	28

3.1.3. Další profesní vzdělávání k získání kvalifikačních požadavků.....	31
3.1.4. Metodika pro školení pracovníků krizového managementu.....	35
3.1.5. Vzdělávání odborníků v rámci Mechanismu civilní ochrany Evropské Unie.....	37
3.1.6. Shrnutí ke vzdělávání krizových manažerů.....	38
4. Cíle práce.....	41
5. Hypotézy.....	41
6. Metodika.....	42
6.1. Pilotní studie.....	42
6.2. Dotazníkové šetření.....	43
6.3. SWOT analýza vysokoškolského vzdělávání KM pro IZS a VS.....	44
7. Výsledky.....	45
7.1. Výsledky pilotní studie.....	45
7.1.1. Stěžejní charakteristiky krizového manažera.....	45
7.1.2. Důležité charakteristiky krizového manažera.....	47
7.1.3. Vhodné charakteristiky krizového manažera.....	48
7.1.4. Závěry k pilotní studii.....	50
7.2. Výsledky dotazníkového šetření.....	51
7.2.1. Stěžejní charakteristiky krizového manažera.....	51
7.2.2. Důležité charakteristiky krizového manažera.....	52
7.2.3. Vhodné charakteristiky krizového manažera.....	53
7.2.4. Nejzajímavější otázky z hlediska vzdělávání a potřeb praxe.....	55
7.2.5. Závěry k dotazníkovému šetření.....	58
7.3. SWOT analýza vzdělávání KM na vysokých školách.....	58
7.3.1. České vysoké učení technické v Praze – Fakulta biomedicínského inženýrství... ..	58
7.3.2. Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava - Fakulta bezpečnostního inženýrství.....	63
7.3.3. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – Fakulta zdravotnických studií... ..	67
7.3.4. Policejní akademie České republiky v Praze – Fakulta bezpečnostního managementu.....	72
7.3.5. Porovnání vybraných škol.....	75
8. Diskuze.....	80
8.1. Mapování požadavků praxe.....	80

8.2. Mapování systému vzdělávání.....	82
8.3. Komparace potřeb praxe a výuky bezpečnostních oborů na vybraných vysokých školách.....	84
8.4. Hypotézy.....	86
8.5. Další směřování.....	87
Závěr.....	89
9. Seznam zkratk.....	91
10. Seznam použité literatury.....	93
11. Přílohy.....	102
11.1. Příloha č. 1.....	102
11.2. Příloha č. 2.....	103

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou osobnosti, dovedností a vzděláváním krizového manažera ve smyslu pracovníka krizového řízení u složek Integrovaného záchranného systému a veřejné správy pro potřeby komparace těchto skutečností s požadavky praxe. Teoretická část shrnuje poznatky o charakteristikách vůdčí osobnosti krizového manažera, jeho znalostech a dovednostech v oblastech, které potřebuje pro svoji práci. Dále se teoretická část věnuje také současnému systému vzdělávání odborníků pro krizový management. V praktické části se práce zaměřuje na zmapování situace ve vysokoškolském vzdělávání krizových manažerů. Následně komparuje skutečné požadavky praxe, skladbu a organizaci zejména magisterského studia vybraných vysokých škol.

klíčová slova

krizový manažer, vzdělávání, znalosti a dovednosti krizového manažera, požadavky praxe na vzdělávání

Abstract

This diploma thesis deals with an analysis of personality, skills and education of a crisis manager working within crisis management with the basic agencies of integrated rescue system and public administration for the purposes of comparison of these facts with the job requirements. The theoretical part summarises information on the features of a leadership of the personality of the crisis managers, their knowledge and skills in areas that are necessary for their job. Furthermore, the theoretical part is devoted to the contemporary system of education of professionals for crisis management. In the practical part, the thesis aims at mapping the situation in university education of crisis managers. It subsequently compares real requirements of the practice to the syllabus and organisation of mainly master's degree studies of selected universities.

key words

crisis manager, education, knowledge and skills of crisis manager, real requirements of practice for education

Úvod

Stěžejním tématem této práce je vzdělávání krizových manažerů pro potřeby základních složek integrovaného záchranného systému (dále IZS) a veřejné správy (dále VS) v České republice. Autorku vedly k výběru tématu současné problémy vysokoškolského vzdělávání, kterými je obecně snižování kvality studentů na vrub kvantity. Autorka si téma vybrala také proto, že bezpečnostní obory nemají ještě ustálený obsah a formy studia a je v této oblasti co zlepšovat. Musí být ale jednoznačně řečeno, co to má být a jak je možné to udělat.

Teoretická část v rozsahu tří kapitol se v první kapitole zabývá osobností krizového manažera, nastiňuje aspekty osobnosti a vyzdvihuje prvky, které jsou důležité v práci krizového manažera. Druhá kapitola pojednává o znalostech a dovednostech krizového manažera a požadavcích, které jsou na jeho osobu kladeny z hlediska odborných zdrojů literatury, jeho pracovního prostředí a pracovního zařazení. Shrnuje také znalosti a dovednosti, které by měl získat na základě Společného minima pro vzdělávání v oblasti bezpečnosti a zdůrazňuje některé aspekty, které se do Společného minima nedostaly. Třetí kapitola podrobně shrnuje současnou strukturu vzdělávání krizových manažerů pro potřeby IZS a VS. Věnuje se i možnostem spolupráce vysokých škol s dalšími subjekty, které se angažují ve vzdělávání.

Praktická část práce se zaměřuje na identifikaci potřeb praxe a snaží se zhodnotit, zda jsou tyto potřeby zohledněny ve vysokoškolském vzdělávání budoucích krizových manažerů.

Potřeby praxe byly pro účely této práce zjišťovány pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkovému šetření předcházela pilotní studie, v rámci které proběhlo 19 osobních polostrukturovaných rozhovorů. Poznatky získané v pilotní studii byly následně využity pro sestavení dotazníku. Pilotní studie i dotazníkového šetření se účastnili vedoucí pracovníci krizového řízení v různých oborech působnosti.

Zohledňování potřeb praxe ve vysokoškolském vzdělávání krizových manažerů bylo provedeno analýzou obsahu sylabů čtyř vysokých škol, které byly zařazeny na základě zkušeností s výukou bezpečnostních oborů, specializace na praktický krizový management a realizace všech stupňů vysokoškolského studia, tzn. v bakalářských, magisterských i doktorandských oborech.

Práce si klade otázku, zda současný systém vysokoškolského vzdělávání odpovídá či neodpovídá potřebám praxe. Cílem práce je zmapovat současný systém vzdělávání krizových manažerů a také požadavky praxe, které jsou na ně kladeny. Na základě komparace požadavků praxe a možností současného vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů

pak identifikovat rozpory a navrhnout možnosti zefektivnění stávající vysokoškolské výuky, které by rozpory eliminovaly.

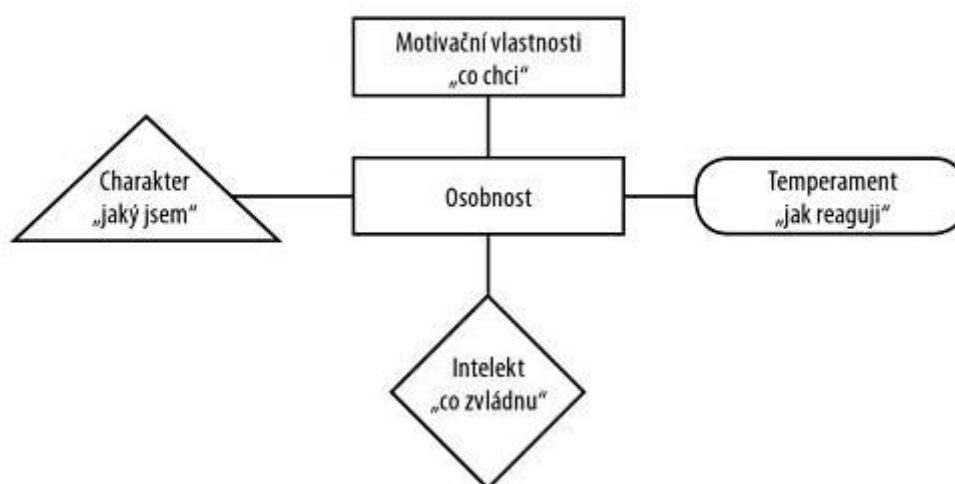
TEORETICKÁ ČÁST

1. Osobnost krizového manažera

Definovat osobnost ideálního manažera je velmi obtížný úkol. Při zkoumání různé odborné literatury i článků se ukazuje, že nelze přesně nadefinovat, že manažer by měl být určitým typem osobnosti. Naopak úspěšní manažeři jsou lidé nejrůznějších osobností, schopností i znalostí (Lojda, 2011).

Znalosti z oblasti osobnosti člověka jsou pro krizového manažera důležité, aby byl schopen zvládat své úkoly v oblasti řízení lidí a sebe sama.

O osobnosti a jejích definicích, různých pohledech na její strukturu a vrstvy je napsána celá řada odborné literatury. Detailní popis přesahuje rámec této práce. Obrázek č. 1 naznačuje strukturu osobnosti, jak ji uvádí Kopecká (2012), a která pro účely práce bohatě postačuje. Velmi zjednodušeně se dá říci, že osobnost se skládá ze čtyř komponent. Těmito komponentami jsou temperament, charakter, motivace a intelekt.



Obrázek 1: Struktura osobnosti (Kopecká, 2012)

1.1. Temperament

Temperament hraje důležitou roli ve vnímání a reagování na okolní svět a to i ve vztahu k pracovní činnosti. Temperamentové typy lze rozdělit podle typu vyšší nervové činnosti, která s tímto úzce souvisí, na extravertní a introvertní typy stabilní a labilní. Tomu odpovídá obvyklé dělení cholerik, sangvinik, flegmatik, melancholik (Belbin, 2012; Eysenck, 2016).

Z hlediska temperamentu a osobnosti krizového manažera je třeba se zaměřit na skutečné

vlastnosti, znalosti a dovednosti, kterými daný jedinec disponuje.

Extravertní typy osobností jsou často subjektivně hodnoceny jako inteligentnější, hezčí, sympatičtější, schopnější a zajímavější než introvertní typy. Je ale třeba zdůraznit, že mnoho vůdčích osobností je spíše introvertního typu. Tito se prosadili svými výraznými rozhodovacími schopnostmi, pokorou, neustálým učením se a snahou vyniknout, aniž by měli onu výraznou jiskru nebo charisma extravertů. Takoví vůdci bývají svými podřízenými popisováni jako tiší, skromní, pokorní, odměření, stydliví, laskaví, mírní, nároční k sobě a zdrženliví (Cain, 2012).

Introvertní vůdcovské typy podávají vynikající výkony ve spolupráci s aktivními podřízenými, kteří přichází s vlastními nápady. Dokáží svým podřízeným naslouchat, a tedy slyšet jejich inovativní nápady. Tím je motivují k ještě větší aktivitě a tvrdší práci. Vytváří „účinný kruh aktivity“ (Cain, 2012, s. 70). Extrovertní vůdcovské typy mají lepší výsledky v případě pasivních podřízených díky své schopnosti inspirovat. Při vedení aktivních podřízených mají ale sklon zaměřit se na své řešení a přeslechnout dobré nápady z nižších řad (Cain, 2012; Eysenck, 2016; Belbin, 2009).

1.2. Charakter

Slovo charakter pochází z řeckého slova charassein, které znamená vyrýt nebo vytisknout. Kohoutek (2002, s. 97) rozumí pojmem charakter *„povahové jádro osobnosti a soubor individuálních zvláštností, které jsou pro člověka příznačné a vtiskují ráz celému jeho chování“*.

U charakteru lze rozlišovat morální a volní vlastnosti.

Volní vlastnosti souvisí s vůlí jedince, vyjadřují záměrné úsilí k dosažení cílů. Patří mezi ně svědomitost, sebekontrola, odpovědnost a vytrvalost. Jsou získávány výchovou a mají velký význam pro úspěch v řadě profesí (Lojda, 2012).

Morální vlastnosti vycházejí z vnitřních morálních standardů každého člověka – jsou hodnotící a řídicí složkou chování a jednání. Smékal uvádí, že *„podle kvality a etické zralosti či povahy etických norem, které jsou pozadím ideálů, zásad a hodnot, lze posuzovat vyspělost a typ charakteru osobnosti“* (Smékal, 2009, s. 362).

Nejvýrazněji se vyspělost charakteru odráží v oblasti citových projevů a afektů, ale i ve zvládnutí dalších rysů osobnosti, které mají silnou temperamentovou složku. Jedinec s rozvinutým, vyspělým charakterem se umí ovládat a korigovat své chování žádoucím

způsobem, například i ve prospěch týmu. Nezralý jedinec se neovládá a neumí se například podřídit cílům skupiny a tím znehodnotí výkon celého týmu (Eysenck, 2016).

1.2.1. Charakter krizového manažera

Po nastudování odborné literatury lze o charakteru krizového manažera podat následující shrnutí.

Krizový manažer by měl být člověk s výbornou znalostí týmové práce, která by mu zároveň měla být blízká a příjemná. Měl by to být také člověk, který vyniká odolností k zátěži a stresující prostředí ho spíše motivuje k lepším výkonům, než aby snižovalo jeho pracovní nasazení.

U člověka, který často rozhoduje o osudu většího množství lidí, se dá očekávat vyšší míra empatie, protože jinak by jeho rozhodnutí mohla být necitelná a nesnažil by se najít kromě objektivně nejlepšího možného i „lidské“ nebo „lidumilné“ řešení. Samozřejmostí by u krizového manažera měl být vyzrálý charakter v užším slova smyslu, tedy zejména jeho morální složka. Volní složka charakteru ve smyslu sebeřízení, vysoké míry odpovědnosti a cílevědomosti je ale u krizového manažera neméně důležitá (Lojda, 2012; Crandall, 2014; Šajdlerová, 2008; Štětina, 2015; Hálek, 2008).

1.2.2. Práce a role v týmech (krizového řízení)

Jak bylo výše uvedeno, krizový manažer by měl mít výbornou znalost týmové práce, která je jeho pracovním režimem zejm. v průběhu krizové situace.

Specifikem týmů krizového řízení je kolísání jejich pracovní zátěže dle výskytu mimořádných událostí nebo krizových situací. A také určitá nestálost personálního obsazení pracovního týmu, která se odvíjí od typu mimořádné události nebo krizové situace.

Během období přípravy je ale vhodné se věnovat také upevňování týmové spolupráce a to zejm. na stálých pracovištích krizového řízení (Adamec, 2013).

Velmi užitečný model pro týmovou práci představil britský profesor Raymond Meredith Belbin. Jeho koncept týmových rolí, založený na letech důkladného vědeckého bádání, vnáší nový rozměr do týmové práce. Definuje devět základních týmových rolí, role typické a vhodné pro vedoucí pracovníky a také koncept sebeuvědomění.

Koncept sebeuvědomění hraje významnou roli při vytváření a obnově týmů. Pokud je totiž

člen týmu nebo vedoucí týmu schopen identifikovat slabé a silné stránky členů týmu a týmu jako celku, může tak výrazně zefektivnit výkonnost týmu a odstranit některé problematické vztahy. Koncept týmových rolí je v praxi využíván i ve veřejné správě. (Belbin, 2009)

1.3. Motivace

Motivy lze označit jakékoliv potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, vztahy a tendence, které nějakým způsobem zapříčiňují jednání. „*Motivy jsou všechny síly, které přímo či nepřímo uvádějí naše chování do pohybu*“ (Kohoutek, 2002, s. 129). Motivy vychází z potřeb, které se jedinec snaží uspokojit. Hierarchii lidských potřeb sestavil a popsal Abraham Harold Maslow už v první polovině 20. století (Smékal, 2009).

Motivace může být vědomá i nevědomá. Některé motivy navíc člověk dokáže předstírat či skrývat. Motivace pro práci je také faktorem, ke kterému by mělo být přihlíženo při výběru nového zaměstnance. Personalistu by mělo zajímat, zda motivace budoucího zaměstnance vychází z potřeb sociální pozice a sebezvoje nebo je zapříčiněna vnějšími faktory, jako je peněžitá odměna, hrozba trestu apod. Některé pracovní pozice vyžadují určitou speciální motivaci. Jako příklad lze uvést některé specifické typy motivací u týmových rolí podle Belbina (2009).

1.4. Intelekt – co zvládnou

Co je schopen člověk pojmout, je dáno kombinací obecné inteligence a emoční inteligence. Obecná inteligence měřitelná jako inteligenční kvocient (dále IQ) postihuje oblasti, jako je schopnost se učit, řešit problémy, rozhodovat se atd. Součástí nadprůměrné inteligence bývá i schopnost kritického myšlení. Schopnost kritického myšlení umožňuje jedinci proniknout do samé podstaty problému a analyzovat ho. Zároveň s sebou přináší také hledání chyb v argumentaci ostatních, vnímání nejrůznějších nedostatků a vad. Jedinec s vysoce rozvinutým kritickým myšlením má více negativní postoj ke světu, a to někdy může poškozovat i jeho sociální kontakty a zkomplikovat jeho začlenění do týmu (Belbin, 2009).

V poslední době se stále více objevuje pojem inteligence emoční. Z hlediska managementu je vyšší úroveň emoční inteligence „*příslibem vyššího pracovního výkonu*“ (Lojda, 2011, s. 26).

1.5. Shrnutí k osobnosti krizového manažera

Osobnost krizového manažera zjednodušeně charakterizují jeho temperament, charakter, motivace a intelekt. Náročná a zodpovědná práce krizového manažera vyžaduje zralou osobnost s vhodnou kombinací osobnostních rysů a dostatečné inteligence. Také je třeba brát v úvahu, do jaké pozice nový krizový manažer nastupuje a zvážit jeho osobnostní komplementaritu s budoucími podřízenými.

2. Odborné znalosti a dovednosti

Pro identifikaci potřebných znalostí a dovedností je třeba vycházet zejména z legislativy a dalších předpisů, směrnic a norem, které specifikují práci krizových manažerů a kladou na ně určité požadavky (MV GŘ HZS, 2004, MV GŘ HZS, 2007, z. 240/2000 Sb., zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) z. 374/2011 Sb., zákon o zdravotnické záchranné službě a další). Základní soubor znalostí a dovedností každého krizového manažera vychází z definice krizového řízení. Krizové řízení je podle krizového zákona „*souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury*“ (§ 2 krizového zákona v aktuálním znění). Těmito orgány krizového řízení se rozumí vláda, ministerstva (zejm. ministerstvo vnitra, zemědělství, dopravy a ministerstvo průmyslu a obchodu) a jiné ústřední správní úřady, Česká národní banka. Dále jsou to hejtman a krajský úřad, starosta obce s rozšířenou působností (ORP) a obecní úřad ORP, starosta obce a obecní úřad (z. 240/2000 Sb.).

2.1. Pracovní prostředí KM

Pracoviště krizového manažera nese různé názvy podle odvětví, kde pracuje. Z hlediska veřejné správy a základních složek integrovaného záchranného systému se jedná o následující.

Ve veřejné správě mají povinnost z krizového zákona zřizovat pracoviště krizového řízení ministerstva a jiné ústřední správní úřady (§9), dále krajské úřady (§14) a úřady obcí s rozšířenou působností (§19 krizového zákona v aktuálním znění).

Do veřejné správy se dají zahrnout i Hasičské záchranné sbory kraje, které jsou územním správním úřadem ve věcech požární ochrany, ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování, integrovaného záchranného systému a krizového řízení s výjimkou oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti, a které mají příslušná pracoviště začleněna ve své organizační struktuře (§ 7 zákona č. 320/2015 Sb., o hasičském záchranném sboru).

Dále má ze zákona povinnost zřídit pracoviště krizové připravenosti Zdravotnická záchranná služba kraje (§9 zákona č. 374/2011 o ZZS).

Policie ČR nemá přímo stanoveno zřízení pracoviště krizové řízení/připravenosti. Dá se ale říci, že na základě § 20 zákona o Policii ČR je to nařízeno nepřímo pro zajištění „*prevence a řešení následků krizových situací a mimořádných událostí na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti*“ (§ 17 písm. a) bod 5. zákona č. 273/2008 Sb., o Policii ČR).

Z pohledu zákona o IZS jsou zařazeny do systému jako ostatní složky IZS i fakultní nemocnice s urgentními příjmy při vzniku krizové situace. Žádný zvláštní předpis jim však nenařizuje povinnost zřídit pracoviště krizového řízení, většina zařízení tohoto typu však takové pracoviště má.

Pracovní náplň krizového manažera se dále odvíjí od toho, zda je funkcionářem, vedoucím pracoviště krizového řízení/připravenosti nebo „běžným“ zaměstnancem.

2.2. Pracovní zařazení KM

Pracovní zařazení krizového manažera ve veřejné správě a bezpečnostních sborech je od 30. června 2015 ovlivněno zavedením systemizovaných pracovních míst podle zákona o státní službě a jeho prováděcích předpisů (z. 234/2014 Sb., nv. 92/2015 Sb.). Zákon v přílohové části č. 1 charakterizuje platové třídy státních zaměstnanců a činnosti, které se pojí se zařazením do příslušné platové třídy. Také stanovuje minimální vzdělávání potřebné k zařazení do určité platové třídy. Od 11. platové třídy je stanoveno vysokoškolské vzdělání alespoň v bakalářském oboru.

Se systemizací pracovního místa souvisí i Katalog prací ve veřejných službách, který stanovuje obory služby a jejich obsahovou náplň. Náplň práce krizového manažera ve všech úrovních státní správy, územní samosprávy a bezpečnostních sborů je zahrnuta pod díl 2.10 Státní správa a samospráva – Referent bezpečnosti státu (Nařízení vlády 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě).

Příbuzná pracovní náplň vhodná pro krizového manažera je ještě u Bezpečnostního referenta, Referenta pro ochranu a podporu veřejného zdraví a Referenta pro jadernou bezpečnost.

Zákon ani Katalog prací nestanovuje mít vysokoškolské vzdělání v oboru služby, je třeba pouze „mít“ vysokoškolský titul (z. 234/2014 Sb., v. 92/2015 Sb., nv 222/2010 Sb.).

2.3. Společné minimum

Společné minimum pro potřeby vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti je dokument schválený Bezpečnostní radou státu v roce 2007 pro potřeby sjednocení výuky oborů v oblasti bezpečnosti na vysokých školách. Společné minimum je určeno pro akreditaci bakalářských studijních programů v oblasti bezpečnosti a zahrnuje následující profilující oblasti.

2.3.1. Krizový management

Oblast znalostí v krizovém managementu by měla studentovi vštípit základy teorie a principů managementu, aplikované v krizovém řízení. *„Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při:*

- *minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací*
- *přípravě na činnost v krizových situacích*
- *bránění vzniku a eskalaci krizových situací*
- *redukci zdrojů krizových situací*
- *odstraňování následků krizové situace (Hálek, 2008, s. 55)*

Dále si student musí osvojit základy krizové legislativy a od této legislativy se odvíjející systém krizového řízení zejména v ČR, ale i Evropské unii a NATO.

Student by měl pochopit fáze řízení krizových situací a principy plánování pro zajištění bezpečnosti a pro udržitelný rozvoj, jako prevenci před krizovými situacemi i pro řešení již vzniklých krizových situací. Měl by umět takový plán připravit. *„Cílem procesu plánování je definovat pro jednotlivé případy odpovědnosti, klíčové procesy a způsob jejich zabezpečení“* (Klaban, 2015, s. 154).

Předměty v této oblasti by měly studentovi objasnit úlohu integrovaného záchranného systému, úkoly jednotlivých složek, možnosti tohoto systému a provázanost se systémem krizového řízení ČR. Student by se měl prakticky seznámit s metodami pro podporu řízení, rozhodování a plánování a naučit se je používat. Součástí oblasti krizového managementu by měla být i výuka psychologie krizového řízení (MV GR HZS, 2007).

Manažer ale není manažerem, pokud nenaplňuje své manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, kontrola a vedení lidí (Štětina, 2015). V případě krizového manažera

jsou tyto funkce uplatňované v prostředí krizového řízení, které je striktně dáno legislativou, a rozšířené o specifické „krizové“ činnosti.

2.3.2. Analýza rizik

Oblast analýzy rizik by měla studenta seznámit s teorií i praxí managementu rizika a naučit ho používat různé metody analýzy rizik, rozhodovacích procesů a nástrojů zejm. softwarových vhodných k těmto účelům.

Schopnost odhadnout a popsat možná rizika je důležitá již při tvorbě plánovací dokumentace a vytváření připravenosti systému krizového řízení. Ještě důležitější může být při řešení již nastalé krizové situace, kde je umění rychle a kriticky zhodnotit situaci stěžejní pro další rozhodování (Adamec, 2013).

2.3.3. Bezpečnostní politika a prevence kriminality

Oblast bezpečnostní politiky by měla studentovi objasnit základy bezpečnostní politiky státu ve vztahu k zajištění vnitřní i vnější bezpečnosti státu a jeho občanů. Bezpečnostní politika by měla dát argumenty, proč je třeba zajišťovat bezpečnost a jak k tomu přistupovat. Součástí výuky by měl být přehled všech dokumentů legislativní i nelegislativní povahy, které se vztahují k bezpečnosti, jako jsou např. Ústava ČR, Listina základních práv a svobod, strategické dokumenty ČR, ale také mezinárodní dokumenty EU, NATO, WHO apod. Součástí výuky bezpečnostní politiky by měla být i migrační a azylová politika a příslušná legislativa.

Stěžejní pozornost by měla být věnována otázkám vnitřní bezpečnosti, organizaci bezpečnostních sborů a jejich funkci v zajišťování vnitřní bezpečnosti.

Prevence kriminality by měla dát přehled o tom, jak zajistit vnitřní bezpečnost státu, umožnit pochopení důvodů vzniku kriminality a informovat studenta o tom, jak kriminalitu eliminovat. Důvodem, proč se zabývat bezpečnostní politikou je celková globalizace bezpečnostního prostředí. Politické a diplomatické vztahy mezi zeměmi mají významný podíl na zajišťování bezpečnosti. Znat základní politická východiska pro bezpečnost a směřování bezpečnostní politiky státu je proto velmi důležité. Znalost principů vnitřní bezpečnosti je zase důležitá pro vnitřní krizové situace, kdy dochází k narušení bezpečnosti osob a majetku.

2.3.4. Ochrana obyvatelstva

Oblast ochrany obyvatelstva by měla studenta seznámit s principy „ochrany obyvatelstva při mimořádných událostech a krizových situacích v podmínkách ČR a s řešením této problematiky ve světě, zejména v rámci EU a NATO. Dále s právními předpisy a koncepčními materiály, s jednotlivými druhy opatření ochrany obyvatelstva jako je varování, ukrytí, evakuace, individuální ochrana, nouzové přežití, humanitární pomoc, monitorování, dekontaminace, činnost zařízení civilní ochrany. S ochranou obyvatelstva při jednotlivých druzích mimořádných událostí se specifikací na živelní pohromy, provozní havárie, teroristické akce a válečný stav“ (MV GŘ HZS, 2007). Součástí výuky by mělo být i obeznámení se s plány na ochranu obyvatelstva zejm. v havarijních a krizových plánech, ale i dalších dokumentech týkajících se této problematiky.

Plánování ochrany obyvatelstva pro různé situace je důležité pro přípravu zdrojů, sil a prostředků, které jsou k těmto účelům nezbytné. Oblast ochrany obyvatelstva je poměrně široká a je nutné znát legislativní souvislosti a principy ochrany obyvatelstva, aby krizový manažer znal své povinnosti a úkoly v této oblasti.

2.3.5. Ekonomika krizových situací

Z hlediska ekonomiky krizových situací je pro studenty stěžejní pochopit „materiální, technické a finanční řešení krizových situací“ (MV GŘ HZS, 2007). Nezbytná je znalost systému hospodářských opatření pro krizové stavy, státních hmotných rezerv a dalších hmotných i nehmotných sil a prostředků ke zvládnutí krizových stavů. Znalost příslušné legislativy by studentovi měla ujasnit, odkud budou příslušná opatření financována a za jakých podmínek (MV GŘ HZS, 2007).

2.3.6. Aplikovaná informatika

Oblast aplikované informatiky by měla poskytnout základy v oblasti informačních a komunikačních technologií, umožnit orientaci v IT produktech a technologiích. Hlavně by studenty měla naučit prakticky ovládat vybrané technologie nejen kancelářského, ale i specificky krizového softwaru. Student by měl mít základní znalost informačních systémů používaných v krizovém řízení a veřejné správě, a také softwaru užívaného při řízení rizik

a rozhodování. V současnosti nabývají na významu databázové systémy (v krizovém řízení využívané geografické informační systémy), které umožňují vhodné zpracování velkého množství dat do patřičných výstupů, a také jejich snadnou správu a aktualizaci (GIS HZS ČR, 2016).

Práce s informacemi je v dnešní době nesmírně důležitá. Krizový manažer se bez informací neobejde. Musí si umět vybírat správné informace, umět jim přiřadit správnou prioritu, dále také na základě důležitých informací udělat rozhodnutí a přijmout opatření (zdroj – rozhovory s krizovými manažery z praxe). *„Schopnost rozhodovat se správně, uvážlivě a včas patří k základním předpokladům praktické činnosti“* (Strymplová, 2015, s. 203).

Přesně v intencích výše uvedené citace definuje na svých stránkách Odborná komise pro informační vzdělávání na vysokých školách informační gramotnost. *„K dosažení informační gramotnosti musí být jedinec schopen rozeznat, kdy potřebuje informace, a dále je vyhledat, vyhodnotit a efektivně využít. Informačně gramotní lidé se naučili, jak se učit. Vědí, jak se učit, protože vědí, jak jsou znalosti pořádány, jak je možné informace vyhledat a využít je tak, aby se z nich další mohli učit. Jsou to lidé připravení pro celoživotní vzdělávání, protože mohou vždy najít informace potřebné k určitému rozhodnutí či k vyřešení daného úkolu“* (IVIG, 2013). Nutnost a potřebnost informační gramotnosti si uvědomuje i Česká školní inspekce, která za tímto účelem zpracovala metodiku, která pomocí definovaných indikátorů umožňuje zkoumat rozvoj informační gramotnosti na školách. V rámci této metodiky nově definovala schopnosti, které jsou stěžejní pro získání informační gramotnosti. Klíčovými kompetencemi informační gramotnosti v dnešní době jsou schopnost samostatného kritického myšlení, schopnost se flexibilně vyrovnávat s měnícím se prostředím, schopnost celoživotně se učit, schopnost řešit i komplexní problémy a přicházet s kreativními řešeními těchto problémů. Součástí informační gramotnosti je též schopnost komunikovat a spolupracovat s ostatními lidmi (ČŠI, 2015).

2.3.7. Veřejné právo a základní související předpisy

Absolvováním předmětů v oblasti veřejného práva by měl student získat představu o organizaci a fungování státní správy a o legislativě, která se k veřejné správě vztahuje. Na tomto základě pak pochopit základní pojmy teorie práva, právních úkonů, různých typů řízení a postavení subjektů, které se těchto řízení účastní. Měl by se také naučit vytvářet

příslušnou písemnou formu odborných podkladů, jako jsou informační a situační zprávy (MV GŘ HZS, 2007).

Orgány veřejné správy jsou zároveň orgány krizového řízení, je tedy potřebné znát nejen fungování krizových orgánů za krize, ale i v období mezi krizemi – tedy v době plánování. Jen podrobná znalost systému umožňuje identifikovat a zvládat rizika systému (Hálek, 2008).

2.3.8. Anglický jazyk

V době globalizace není třeba zdůrazňovat důležitost znalosti cizího jazyka. Pro krizového manažera je znalost alespoň jednoho, lépe ale dvou a více jazyků nezbytností (Hálek, 2008). A to zejména kvůli získávání informací ze zahraničních zdrojů i literatury, ale i kvůli zajímavým možnostem osobního rozvoje prostřednictvím programů Evropské unie.

Pro magisterské a vyšší kvalifikační stupně vysokoškolského studia žádné podobné Společné minimum zatím neexistuje (Tilcerová, 2015).

2.3.9. Jiný pohled na znalosti získané ve škole

Zajímavým shrnutím požadavků praxe na znalosti a dovednosti krizového manažera, které by se měl naučit ve škole, podává příspěvek docentky Procházkové (2014). Jsou následující:

Student by se měl naučit obecné znalosti a dovednosti krizového řízení jako součásti řízení daného systému (podniku, úřadu, organizace, atd.), znalosti cílů a principů krizového řízení, požadavkům na personální, právní, finanční a materiální zabezpečení (systém hospodářských opatření pro krizové stavy; síly a prostředky Správy státních hmotných rezerv; síly a prostředky integrovaného záchranného systému).

Dále by absolvent měl umět zpracovat základní podklady pro krizové řízení – tedy určit silná a slabá místa systému, identifikovat hrozící rizika a jejich dopady na systém, umět připravit scénáře a plány k jejich řízení zaměřené na bezpečí a rozvoj systému, měl by vědět a případně určit, kdo nese jakou zodpovědnost za činnosti při reakci na vniklou situaci.

Po vystudování oboru v krizovém řízení by absolvent měl být schopen provést kvalifikovanou odezvu na situaci, měl by umět improvizovat a správně se rozhodovat za normálních podmínek i těch krizových, kdy se nedostává informací, zdrojů, sil a prostředků. Měl by zvládat koordinovat a provádět tyto činnosti odezvy, jako jsou: vyhlášení krizových stavů

a svolání krizových štábů, kontinuální monitoring situace. Měl by být schopen aktivovat veřejné správy a subjektů, důležité pro zvládnání situace, svolat potřebné odborníky, varovat obyvatelstvo a vyrozumět příslušné orgány krizového řízení. Dále evakuace, aktivace subjektů kritické infrastruktury, aktivace dalších subjektů a podpůrných činností, zpracování situačních zpráv, koordinace těchto činností ve spolupráci s okolím a vyššími orgány krizového řízení, efektivní komunikace se všemi účastníky situace.

Zásadním požadavkem praxe je, aby byl schopen všechno výše uvedené aplikovat v rámci legislativních podmínek v ČR (Procházková, 2014).

2.3.10. Další nezbytné znalosti a dovednosti krizového manažera

2.3.10.1. Krizový management a kultura bezpečnosti

Krizový management je stěžejní předmět pro krizového manažera. V posledních letech výzkumy potvrzují, že právě management a krizový management, jako jedna ze základních součástí řízení organizace, je zodpovědný za nezvládnutí většiny mimořádných událostí a krizových situací posledních let. Ukazuje se, že informace potřebné pro zvládnutí prevence byly známé a často i zavedené v systému. Ovšem zůstaly nevyužity v důsledku nedostatků v organizaci a v jejím řízení. Faktory management, struktura a kultura organizace jsou kritické pro její bezpečnost, ať už je organizací myšlena fabrika, komunita, správní úsek či stát. V této souvislosti se hovoří o tzv. organizační havárii.

Prevenčí organizačních havárií je účinná kultura bezpečnosti (Strymplová, 2015).

Kultura bezpečnosti vychází z celkové koncepce bezpečnosti organizace a vyvěrá ze systému hodnot, stanovisek a jednání vrcholových řídicích pracovníků organizace a z nastavení komunikace se všemi zúčastněnými. „*Je zřetelným závazkem aktivně se podílet na řešení otázek bezpečnosti a prosazuje, aby všichni zúčastnění konali bezpečně a aby dodržovali příslušné právní předpisy, standardy a normy. Pravidla kultury bezpečnosti musí být zapracována do všech činností v organizaci*“ (Strymplová, 2015, s. 208). Cílem nastavených pravidel kultury není zaměření se na potrestání viníků při vzniku chyby, ale poučení se z chyb a povýšení úrovně zabezpečení na takovou úroveň, aby se chyby nemohly opakovat nebo aby se alespoň výrazně snížila jejich četnost. Nástrojem, který umožňuje efektivní budování kultury bezpečnosti, je řízení bezpečnosti se svými fázemi:

- prevence,

- připravenost zvládnout pohromy,
- odezva a
- obnova (Strymplová, 2015, s. 202-211)

Krizový manažer by tedy měl mít povědomí o kultuře bezpečnosti a v rámci své práce a kompetencí se ji snažit implementovat ve své organizaci.

2.3.10.2. Management

Protože krizový management vychází z managementu a je jeho součástí, je potřebné, aby krizový manažer měl i znalosti „normálního“ managementu v závislosti na pozici, kterou zastává. Manažerské dovednosti by měly být následující:

- technické dovednosti (znalosti manažerských technik, postupů a procesů, odborné znalosti specifické podle zaměření manažera)
- dovednosti v řízení lidských zdrojů a sebe sama (schopnost pracovat s lidmi, vést je, motivovat, zvládat techniky delegování a vyjednávání; také schopnost sebeřízení a sebereflexe)
- koncepční dovednosti (schopnost vidět celkový obraz, rozpoznat významné prvky dané situace, porozumění pro vzájemné vztahy, využívání příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí)
- projekční dovednosti (schopnost řešit problémy, nalézat praktická řešení) (Lojda, 2011; Šajdlerová, 2008)

2.3.10.3. Řízení rizik

Kromě metod analýzy rizika je pro krizového manažera důležité také umět se s riziky vypořádat, tedy rizika řídit. Existuje pět základních konceptů řízení rizika s různou náročností na lidské zdroje a jejich kvalifikaci, nástroje, čas a finance. Pro řízení rizik existuje i řada standardů a norem, které definují jeho používání v praxi. Řízení rizik je proces, který má vhodně nastavenou zpětnou vazbu, která umožňuje riziko při nesplnění cílů přehodnocovat, a tak zvyšovat míru bezpečnosti systému (Procházková, 2014).

Evropská Unie již nějakou dobu vyžaduje při podávání žádosti o financování projektu tzv. matici rizik, kde je popsána oblast rizika, samotné riziko, podmínky a pravděpodobnost jeho realizace, opatření na jeho zvládnutí a odpovědná osoba, která je opatření provede, případně kdy a za jakých podmínek tato osoba informuje vyšší místa (Procházková, 2016).

2.3.10.4. Schopnost specificky přemýšlet

Kromě známého analytického, kritického a kreativního myšlení krizový manažer potřebuje také mít dovednost situačního povědomí a systémové myšlení, které kombinuje snad vyžaduje zvládnání více druhů myšlení naráz.

Situační povědomí

Lidé, kteří mají dovednost situačního povědomí, vynikají ve své činnosti, ačkoliv jejich znalosti, dovednosti jsou spíše průměrné a vybavení nijak špičkové.

Situační povědomí je dovednost kvalitně a správně vyhodnotit situaci (politickou, bojovou, sportovní a další) z hlediska svého působení a cílů. Tato dovednost se zakládá na schopnosti správně vnímat faktory a podmínky v daném prostoru a čase, které aktuálně postihují nebezpečnost vyhodnocované situace. Proces vyhodnocení nebezpečnosti situace, tedy vytvoření situačního povědomí probíhá následovně:

1. probíhá důkladným pozorováním aktuálního stavu významných prvků (situační analýza),
2. sestavením dostatečně podrobného komplexního obrazu situace (vyhodnocení analýzy)
3. vytvoření prognózy budoucí změny situace (vytváření scénářů).

Vytváření situačního povědomí vyžaduje schopnost kreativního myšlení a také systémového myšlení a musí se rozvíjet učením, tréninkem a dlouhodobým získáváním zkušeností (Lacko, 2015).

Systémový přístup a myšlení

Obdobná situace jako u vytváření si situačního povědomí je i u systémového přístupu a myšlení, které je potřebné právě při vytváření situačního povědomí.

Systémové myšlení a přístup je zvláštním druhem jazyka, způsobem komunikace a uvažování. Vyžaduje jednoznačný popis vztahu příčina – důsledek. Na základě těchto vztahů se vytváří uzavřené smyčky vztahů, které umožňují zkoumat chování systémů novým způsobem. Systémové myšlení se snaží postihnout neviditelnou strukturu systému, která je složená z potřebných součástí, uspořádání těchto součástí a zpětných vazeb mezi součástmi. Pro systémový přístup je třeba stanovit a řešit konkrétní problém a hledat odpověď na konkrétní otázku. Nikdy nelze popsat detailně celý systém. Vždy zůstává jakási neznámá oblast. Strukturu a vzájemné vazby mezi prvky systému je třeba zkoumat do té doby, než je získána

dostatečně dobrá odpověď na konkrétní otázku (Šusta, 2015).

Systémový přístup a myšlení vychází z předpokladu, že jevy, se kterými se člověk kolem sebe setkává jsou složeny do určitého celku, tvořeného vzájemnými vztahy jednotlivých prvků. Tyto prvky mají v celku (systému) své místo dané vztahy s ostatními prvky, a také mají v systému určitou funkci. Přičemž změna chování, vazeb nebo funkce prvku nebo prvků se projeví v dalších částech systému. Systém není pouze součtem vlastností svých prvků, ale vykazuje své vlastní chování a vlastnosti (Bureš, 2011).

Systémový přístup se dnes uplatňuje zejm. při řešení komplikovaných problémů, tzv. interdisciplinárních. Neznalost a nevyužívání systémového přístupu a myšlení vede k řadě špatných rozhodnutí a k neefektivnímu využívání dostupných prostředků. Efektivita systémového přístupu narůstá, pokud je využívána při týmové práci na řešení komplexních problémů. Umožňuje totiž velmi vhodně využít znalosti a dovednosti všech členů týmu, aniž by bylo potřeba mít (a zaplatit) člověka, který by všechny potřebné znalosti obsáhl sám. (Lacko, 2016).

Důležité je zdůraznit, že systémové myšlení je lidem více či méně vrozeno a je třeba se ho dále učit (Bureš, 2011).

2.3.11. Shrnutí k odbornému know-how krizového manažera

Pro krizového manažera je důležité znát do detailu svůj „systém“, umět identifikovat a řídit jeho rizika, tedy zvládat problematiku krizového řízení a zajištění bezpečnosti území. Měl by mít celkový přehled ve všech oblastech bezpečnosti a jejich vzájemné provázanosti i z legislativního pohledu.

Další stěžejní dovedností by měla být schopnost aplikovat manažerské funkce, zejm. plánování a organizování v krizovém řízení, a orientovat se přílehlé problematice obecného managementu a řízení lidských zdrojů.

Pro získávání relevantních informací by měl mít dostatečnou informační gramotnost, dovednost situačního povědomí a systémového myšlení, znalosti cizích jazyků a všeobecný přehled o dopadech možných rizik na „svůj“ systém.

Kromě výše uvedeného Společného minima (MV GŘ HZS, 2007) existují další materiály pro přípravu krizových manažerů veřejné správy – orgánů krizového řízení např. Metodika pro školení pracovníků krizového managementu (2014), kniha Krizové štáby veřejné správy

(Adamec, 2013), skripta HZS Ochrana obyvatelstva a krizové řízení (kolektiv autorů, 2015).

2.4. Měkké dovednosti

Emocionálně inteligentní lidé vynikají těmito schopnostmi: „*jsou schopní dobře vnímat sami sebe a uplatňují sebereflexi, jsou vysoce motivováni, jsou empatičtí a umí velmi dobře komunikovat*“ (Peters-Kühlinger, 2007, str. 14). Prováděné průzkumy o vlivu emočního a inteligenčního kvocientu na úspěchy v zaměstnání ukazují, že inteligenční kvocient ovlivňuje úspěch v zaměstnání jen asi z 25 až 30%, a u vedoucích zaměstnanců je to jen kolem 15% (Peters-Kühlinger, John, 2007, str. 14). Z toho se dá vyvodit, že krizový manažer, který se ve své práci setkává s lidmi, plánuje reakce lidí v extrémních situacích a musí také tyto extrémy sám zvládnout řídit, musí znát především sám sebe, znát své reakce, zvládat svůj stres a dokázat se i za stresové situace adekvátně rozhodnout (Horák, 2004). A protože emocionálně inteligentní lidé mají schopnost vnímat sami sebe i druhé, je třeba rozvíjet měkké dovednosti i u krizových manažerů. Nejdůležitější měkké dovednosti představují z charakterových rysů důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, empatie a zdravé sebevědomí. Z mezilidských dovedností se jedná o komunikační dovednost, schopnost týmové spolupráce, odvaha a schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat. Do této skupiny také patří schopnost zvládat konflikty a schopnost sebeprosazení. Pro řešení úkolů je nezbytná schopnost analytického myšlení a zvědavost, která žene kupředu vývoj (Peters-Kühlinger, 2007).

Detailní popis jednotlivých dovedností a schopností by přesahoval rámec této práce.

2.5. Shrnutí k znalostem a dovednostem krizového manažera

Vzdělání krizového manažera by mělo být zaměřeno na znalosti a schopnosti potřebné pro oblast krizového managementu „*s požadavkem na přiměřené vzdělání v dalších oblastech bezpečnosti*“ (Smetana, 2014, s. 9). Nemělo by chybět základní manažerské vzdělání pro řízení lidských zdrojů a znalost nástrojů pro tuto práci.

Krizový manažer by si měl osvojit specifické styly myšlení, které mu umožní vnímat bezpečnostní realitu v celé její komplexnosti.

Neméně důležitou schopností krizového manažera je umění komunikace. Musí umět

komunikovat uvnitř svého systému, obhájit potřebná opatření a změny v plánech, dávat jasné instrukce při řízení a koordinaci činností a také zvládat i komunikaci s veřejností (Procházková, 2014).

Krizový manažer musí také zvládat psychologickou a lidskou stránku krizového řízení. To mu umožní rozvinuté měkké dovednosti a znalosti z oblasti psychologie krizových situací (Štětina, 2014).

3. Vzdělávání krizových manažerů v České republice

Vzdělávání je chápáno jako proces, ve kterém si jedinec osvojuje znalosti, dovednosti a postoje. „*Tento proces probíhá učením během výuky, samostudia a osvojováním si zkušeností a poznatků vlastních a druhých osob. Výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je systém vědomostí člověka rozvíjející jeho poznávací a praktické činnosti, kterými se kultivují jeho vlastnosti a ovlivňují jeho postoje*“ (Karaffa, 2014, s. 66).

V České republice je vzdělávání zajištěno institucionálně v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT). Je děleno na preprimární (mateřská škola), primární (základní škola), sekundární (střední škola) a terciární (vyšší odborná škola a vysoká škola).

Přičemž do sekundárního vzdělávání včetně je vzdělávání plně v kompetencích MŠMT a řídí se zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Terciární vzdělávání se řídí zákonem o vysokých školách č. 111/1998 Sb., v aktuálním znění, podle kterého jsou vysoké školy veřejnoprávní instituce, mající vlastní majetek a širokou autonomii. Na základě kladného vyřízení akreditačního řízení MŠMT pak daná vysoká škola může otevřít určitý studijní program.

Po ukončení vzdělávání v systému školství následuje další vzdělávání a odborná příprava. Ta se uskutečňuje zejm. v rámci dalšího odborného vzdělávání a přípravy, které rozšiřují, doplňují a aktualizují již dosažené vzdělání. Některá povolání mají povinnost pravidelného aktualizování vědomostí a dovedností. Jako příklad lze uvést příslušníky HZS ČR a PČR.

3.1. Kvalifikační vzdělávání KM

Kvalifikační požadavky v bezpečnostním systému ČR jsou složeny z kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků.

Kvalifikačním předpokladem se rozumí dosažení požadované úrovně vzdělání, které je určeno pro příslušné systemizované pracovní místo. Toto vzdělání poskytují různé typy škol.

Kvalifikačním požadavkem je soubor „*specifických kvalifikací a oprávnění, které jsou předepsány pro výkon dané funkce a vybavují příslušníky bezpečnostních složek státu odbornými znalostmi, dovednostmi a návyky*“ (Balabán, 2015, str. 197). Kvalifikační požadavky lze získat zpravidla pouze ve školicích a výcvikových zařízeních příslušných

bezpečnostních sborů a veřejné správy. Výjimku tvoří studijní programy středních, vyšších odborných a vysokých škol, které na základě stanovených podmínek realizují studijní programy v ověření Ministerstvem vnitra – Generálním ředitelstvím HZS ČR (dále MV – GŘ HZS ČR), a jejich absolventi splňují kvalifikační požadavky dané příslušnými předpisy (p. 3/2013; Balabán, 2015).

3.1.1. Kvalifikační vzdělávání v kompetencích MŠMT

Vzdělávání v oblasti bezpečnosti v České republice je, dá se říci, „započato už v mateřské škole“, kde dítě získává první „*povědomí o některých způsobech ochrany osobního zdraví a bezpečí a o tom, kde v případě potřeby hledat pomoc (kam se obrátit, koho přivolat, jakým způsobem apod.)*“ (Smolíková, 2004, str. 17).

Dále je vzdělání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví rozvíjeno na základních školách prostřednictvím výuky témat Ochrany člověka za běžných rizik a mimořádných událostí, začleněných do výuky podle přílohy č. 4 Rámcového vzdělávacího programu pro základní školy.

Budoucí krizový manažer se může kvalifikačně profilovat již od střední školy a to směrem:

1. k Policii na jedné ze dvou policejních středních a vyšších odborných škol (MV, 2016).
2. k Hasičskému záchrannému sboru absolvováním studijního programu požární ochrana, nabízeného osmi středními školami (web, stredniskoly), které studijní program přejaly od školního roku 2011/2012 od Hasičského záchranného sboru. Šest z nich splňuje požadavky na odbornou způsobilost podle pokynu č. 3 Sbírky interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR – částka 3/2013. Vzdělávací zařízení Hasičského záchranného sboru jsou v současnosti zaměřena na výuku v kurzech odborné způsobilosti (HZSCR.cz, online).

Toto kvalifikační vzdělání si pak může absolvent prohlubovat v souvislosti se svým kariéřním postupem. Výhodou absolventa je dokonalá znalost řízeného systému. Středoškolské vzdělání s maturitou je také kvalifikační předpoklad pro vstup do služebního poměru (Balabán, 2015).

3.1.2. Kvalifikační vzdělávání KM na vysokých školách

Stěžejní roli v kvalifikačním vzdělávání krizových manažerů dnes hrají vysoké školy. Systemizací pracovních míst došlo ke zpřesnění požadavků kladených na budoucí pracovníky

a vysokoškolské vzdělání je pro ně kvalifikačním předpokladem (Balabán, 2015).

Kvalifikační vzdělávání probíhá na veřejných, státních i soukromých školách. V současné době se na výuce podílí 12 vysokých škol v široké škále akreditovaných studijních oborů, které se zabývají oblastí bezpečnostních studií, krizového řízení, ochrany obyvatelstva, obrany státu, ochrany ekonomiky, hospodářských a dalších opatření pro krizové stavy, vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku, požární ochrany a integrovaného záchranného systému (MŠMT, programy). Studium na vysokých školách je uskutečňováno v bakalářských, magisterských a doktorandských programech. Je vedeno převážně formou přednášek, cvičení, řízené praktické výuky, praxe na pracovištích krizového řízení a exkurzí. Studium je zakončeno státní závěrečnou zkouškou a obhájením příslušné závěrečné práce. Přínos v jednotlivých formách výuky je dán zejména osobou vyučujícího a technickými i prostorovými možnostmi dané školy. Snahou o větší propojení s praxí bývá vícedenní kurz či povinná odborná praxe v oboru. Přehled vysokých škol, které mají akreditovány studijní programy v oblasti bezpečnosti jsou uvedeny v tabulkách č. 13 a 14. Tabulka č. 13 uvádí státní vysoké školy, které se zabývají přímo oblastí krizového řízení a ochrany obyvatelstva. Tabulka č. 14 uvádí vysoké školy, které se zabývají teorií bezpečnosti, bezpečnostní politikou a právem. Informace byly čerpány ze stránek vysokých škol a stránek MŠMT.

Na základě uvedených informací lze společně s Karaffou říci, že „*bezpečnostní studia a krizový management zažívají jakousi renesanci*“ (Karaffa, 2014, s. 4). To, že je dostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti bezpečnosti a krizového řízení, se odráží zejména ve státní správě, kde se zvyšuje kvalita řízení bezpečnosti, navzdory probíhající generační obměně zkušených odborníků. Tito odborníci, rekrutovaní do státní správy a územní samosprávy z institucí, jako je Armáda ČR nebo Policie ČR, byli u zrodu a výstavby bezpečnostního systému. A je tedy velmi dobré, když předávají své letité znalosti a zkušenosti svým mladším kolegům (Karaffa, 2014).

Současné vysokoškolské vzdělávání vykazuje určité nedostatky, kterými jsou:

- přílišná rozvolněnost obsahu a rozsahu studijních oborů,
- vysoký počet absolventů s nižší kvalitou vzdělání
- malá provázanost bezpečnostního výzkumu, škol a praxe
- celková mladost a dá se říci nezralost bezpečnostní vědy (Karaffa, 2014; MV GŘ HZS, 2013)

I přes výše uvedené nedostatky však vysokoškolské vzdělávání poskytuje absolventům požadované kvalifikační předpoklady.

Podrobnější analýza skladby předmětů, rozsahu výuky jednotlivých témat a začlenění praktické výuky v magisterských oborech bude uvedena v praktické části.

Použité zkratky: Bc. - bakalářský studijní obor, Mgr. - navazující magisterský studijní obor, Ph.D. - doktorský studijní obor; ČVUT – České vysoké učení technické v Praze; JČU – Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích; Policejní akademie České republiky; UO - Univerzita obrany; VUTB - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně; VŠB TUO - Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

3.1.2.1. Spolupráce vysokých škol Ministerstva vnitra a HZS ČR

V návaznosti na změnu legislativního prostředí byla vypracována Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení, která byla schválena Bezpečnostní radou státu v roce 2004. V rámci této Koncepce byla navázána spolupráce s vysokými školami, konkrétně se jednalo Policejní akademii ČR, Institut krizového managementu Vysoké školy ekonomické Praha, Vysoké učení technické v Brně – Fakulta chemická, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Univerzita Palackého v Olomouci, Univerzita Pardubice, Slezská univerzita v Opavě, Západočeská univerzita v Plzni a České vysoké učení technické Praha (srovnej s tabulkami č.13 a č.14 vysokých škol s bezpečnostním oborem v přílohové části).

I přes definování rozsahu znalostí doporučeným obsahem akreditovaných vzdělávacích a studijních programů (Příloha 1, MV GŘ HZS, 2004) přetrvávala „*neprovázanost, roztržitost a částečné překrývání vzdělávacích aktivit*“ (MV GŘ HZS, 2007, str. 3). Z tohoto důvodu bylo následně zpracováno a v roce 2007 schváleno Společné minimum pro potřeby vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti (dále Společné minimum). Toto Společné minimum je zohledňováno Akreditační komisí při akreditaci studijního oboru v oblasti bezpečnosti. Obsah Společného minima je součástí kapitoly Odborné znalosti a dovednosti.

Ověřovací program

Dalším krokem na cestě k zefektivnění vzdělávání v oblasti bezpečnosti a krizového řízení je spolupráce vysokých škol s HZS ČR.

Tato spolupráce začala již v roce 1999, kdy byl MV-GŘ HZS ČR vytvořen Ověřovací studijní program pro odbornou způsobilost na úseku požární ochrany určený pro vysokoškolské studium. Byl určen pro vzdělávání odborníků, kteří mohli ihned po škole nastoupit k HZS ČR nebo do HZS podniků a jednotek sboru dobrovolných hasičů obcí nebo podniků. Absolvování

studia splňovalo požadavky k získání osvědčení o odborné způsobilosti (MV GŘ HZS, nedatováno).

Podmínky pro uznávání odborné způsobilosti na úseku požární ochrany, ochrany obyvatelstva, krizového řízení a CNP určené pro absolventy vysokoškolského studia, jehož součástí je ověřovací program pro odbornou způsobilost na úseku požární ochrany (dále jen „Podmínky k ověřovacímu programu“), jsou novou formou ještě užší spolupráce vysokých škol a HZS ČR nad dosud stanovený rámec. Vydání Podmínek k ověřovacímu programu naplňuje cíle Koncepce vzdělávání HZS ČR v prohlubování spolupráce s vysokými školami, která směřuje ke sladění potřeb HZS ČR s ambicemi vysokých škol v realizaci studijních programů. Na základě absolvování studijního oboru v Ověřovacím programu může být vydáno osvědčení o odborné způsobilosti, které splňuje kvalifikační požadavek v příslušné specializaci u HZS. Tyto studijní obory mohou být dále přizpůsobeny potřebám HZS nebo mohou být vytvářeny i obory nové.

Ověřovací program v přílohové části stanovuje rozsah znalostí a potřebnou praxi. Praxe je řízená a student ji musí absolvovat u HZS ČR.

Jediná vysoká škola, která splňuje požadavky Ověřovacího programu pro oblast krizového řízení a CNP je Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava (web VŠB, 2016).

3.1.3. Další profesní vzdělávání k získání kvalifikačních požadavků

Kvalifikačními předpoklady vzdělávání nekončí – naopak. Pro profesní rozvoj pracovníka je daleko důležitější systém celoživotního vzdělávání (Karafa, 2014). Získání kvalifikačních požadavků je ošetřeno následovně.

3.1.3.1. Kvalifikační požadavky na státní úředníky

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě a vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky pro státní úředníky pracující ve správních úřadech stanovují povinnost vykonat úřednickou zkoušku. Ta je složena z obecné a zvláštní části. *„Účelem obecné části úřednické zkoušky je ověřit, zda státní zaměstnanec má potřebné znalosti organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva Evropské unie“* (§36, odst. 2, v. 234/2014 Sb.). Tato část je písemná. Zvláštní část úřednické zkoušky probíhá ústně a ověřuje potřebné

vědomosti a schopnosti pro další výkon služby v oboru služby. Krizového managementu se týkají následující obory služby:

1. Zdravotnictví a ochrana zdraví
2. Vnitřní pořádek a bezpečnost státu
3. Krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém
4. Hospodářská opatření pro krizové stavy a správa státních hmotných rezerv
5. Jaderná bezpečnost, radiační ochrana, správa ve věcech chemických a biologických zbraní

Rozsah znalostí v jednotlivých oborech služby je dán přílohou k Nařízení vlády č. 106/2015 Sb.

3.1.3.2. Kvalifikační požadavky na úředníky územní samosprávy

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků ukládá povinnost k získání zvláštní odborné způsobilosti i úředníkům územních samosprávných celků obdobně jako úředníkům státní správy. Analogicky má získání zvláštní odborné způsobilosti část teoretickou v oblasti správního řádu a také odbornou, pokud se podle § 1 podílejí na:

1. přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,
2. zajištění ochrany obyvatel a na krizovém řízení,
3. organizaci zdravotnictví,
4. ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami,

Jedná se o oblasti, které se přímo dotýkají krizového řízení a ochrany obyvatelstva. A tito úředníci jsou krizovými manažery územní samosprávy. Příloha této vyhlášky dále definuje rozsah znalostí, který je potřebný k získání zvláštní odborné způsobilosti obdobně jako u státních úředníků (v. 512/2002 Sb.).

Úředníci zvláštní odbornou způsobilost musí získat před ukončením služebního poměru na dobu určitou. Kurzy zvláštní odborné způsobilosti organizuje Institut pro veřejnou správu Praha, který také zajišťuje samotnou zkoušku a vydává osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti. Úředníkovi může být vydáno osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti po absolvování vysoké školy v příslušném oboru.

Získání zvláštní odborné způsobilosti je jednorázová záležitost a úředník již nemá povinnost

si zvláštní odbornou způsobilost obnovovat.

3.1.3.3. Kvalifikační požadavky na příslušníky bezpečnostních sborů

Kvalifikační požadavky na příslušníky bezpečnostních sborů upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon upravuje systemizaci služebních míst a určuje pro ně požadovaný stupeň a obor vzdělání. Vedle vzdělání k dosažení kvalifikace, tedy absolvování školy, stanovuje ještě požadavek na odborné studium určené „*k doplnění odborných vědomostí a dovedností potřebných pro výkon služebních činností*“ (§19, odst. 4, písm. a) z. 361/2003).

3.1.3.4. Kvalifikační požadavky u HZS ČR

Kvalifikační požadavky pro příslušníky HZS upravuje 3. pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 16. 1. 2013 k odborné způsobilosti příslušníků HZS ČR, vycházející z platných předpisů o HZS. Tento pokyn stanovuje „*další odborné požadavky na služební místa v HZS ČR*“ (p. 3/2013 SIAŘ) a příslušník musí prokázat odbornou způsobilost do 12 měsíců od nástupu na služební místo. Jakou odbornou způsobilost musí prokázat vzhledem ke služebnímu místu stanovuje příloha č. 1 k 3. pokynu (p. 3/2013 SIAŘ). Pro krizového manažera – dle HZS příslušníka na úseku ochrany obyvatelstva, krizového řízení a civilního nouzového plánování – je nezbytné absolvovat specializační kurz ochrana obyvatelstva a krizové řízení (po absolvování kurzu základní odborné přípravy nebo nástupního odborného výcviku). Tento kurz trvá celkem 120 vyučovacích hodin, z nichž je převážná část věnována tématům ochrany obyvatelstva, krizovému řízení a příslušné legislativě. V osnovách kurzu jsou zahrnuty i základy stavebnictví, územní plánování, témata výchovy a vzdělávání a psychosociální pomoc.

Odborná způsobilost příslušníků HZS ČR se musí obnovovat v pětiletých intervalech. Kromě vzdělávání k obnovování odborné způsobilosti zajišťuje HZS ČR pro své příslušníky i řízení jejich kariéry a k tomu i adekvátní celoživotní vzdělávání. Vzdělávání příslušníků HZS ČR je proto ošetřeno i zvláštní Konceptí vzdělávání, kterou zpracovává oddělení vzdělávání při GŘ HZS ČR (GŘ HZS ČR, nedatováno; p. 3/2013 SIAŘ; MV GŘ HZS ČR, 2013).

3.1.3.5. Kvalifikační požadavky u PČR

Pro příslušníky Policie je systém nastaven obdobně jako u HZS ČR.

Krizový manažer, který splnil požadavky zákona, absolvuje po přijetí do služebního poměru u Policie ČR základní odbornou přípravu a v rámci ní i blok věnovaný problematice krizového řízení. Další znalosti získává v rámci přípravy na služební zkoušku, kterou příslušník skládá po třech letech od přijetí do služebního poměru. Policisté, kteří jsou zařazeni na tabulkové místo v oblasti krizového řízení mají povinnost absolvovat tři základní kurzy do jednoho roku. Tyto jsou zaměřeny na krizové řízení pro střední management PČR s územní působností, obsluhu spojovací techniky a komunikačních prostředků (PEGAS - MATRA) a topografii pro krizové řízení TOPO 1 a TOPO 2 (informace z oddělení KŘ Prezidia Policie ČR). Dále se by se měl krizový manažer Policie ČR vzdělávat formou obligatorních kurzů stanovených dalším odborným požadavkem ve smyslu § 19 služebního zákona, zaměřených na oblasti připravenosti na provádění záchranných a likvidačních prací při mimořádné události nebo krizové situaci, zásady havarijního a krizového plánování a systém hospodářských opatření pro krizové stavy. V případě jeho fungování ve středním a vyšším managementu Policie ČR bude zaměstnanec dále vzděláván prostřednictvím povinných a nabídkových specializačních kurzů pro management (Vojtíšková, 2011). Příkladem mohou být kurzy HOPKS na Vysoké škole ekonomické nebo Základní kurz lektorských dovedností pro příslušníky, kteří se podílejí na výuce (Kovář, 2016).

3.1.3.6. Požadavky ke vzdělávání kladené na členy krizových štábů krajů a obcí

Směrnicí Ministerstva vnitra č. j. MV-117572-2/PO-OKR-2011 ze dne 24. listopadu 2011 se stanovují jednotná pravidla organizačního uspořádání krizového štábu kraje, krizového štábu obce s rozšířenou působností a krizového štábu obce (Směrnice vychází ze zákona č. 240/2000 Sb., a nařízení vlády k provedení krizového zákona č. 462/2000 Sb.).

V článku 11 této směrnice jsou stanovena pravidla pro přípravu členů krizových štábů krajů a obcí (Směrnice MV 24.11.2011) Jedná se o nejpočetnější cílovou vzdělávací skupinu stanovenou Konceptí KVKŘ. Odborná příprava členů krizových štábů je realizována zejm. formou školení a cvičeními, které jsou organizované příslušnými orgány krizového řízení. V případě, že během uplynulého roku nebyl aktivován krizový štáb, je předseda krizového štábu (hejtman, starosta obce s rozšířenou působností) povinen nařídit cvičení krizového štábu. A to buď při cvičení složek IZS nebo při řešení mimořádné události nebo krizové situace.

3.1.3.7. Požadavky ke vzdělávání ošetřené pouze Konceptí vzdělávání v oblasti krizového řízení (KVKŘ)

První vzdělávací skupinu, na která má vzdělávání ošetřené pouze KVKŘ, tvoří volení a další funkcionáři nepodléhající požadavkům na vzdělání podle zvláštních právních předpisů a vyžadující individuální přístupy. Jedná se o členy Parlamentu ČR, Kanceláře prezidenta republiky, hejtmany krajů, primátory a starosty obcí, funkcionáře České národní banky a funkcionáře uvedené v § 2 zákona č. 234/2014 Sb. Vzdělávání probíhá formou kurzů, které zajišťují příslušníci HZS, je organizováno zpravidla jedenkrát za volební období a je nepovinné (MV GŘ HZS, 2004).

Druhou vzdělávací skupinu tvoří ostatní osoby u právnických osob a podnikajících fyzických osob, jejichž pracovní náplň je dotčena povinnostmi ve vztahu ke krizovému plánování. Těmito osobami jsou subjekty hospodářské mobilizace, zdravotnictví, významné subjekty v oblasti energetiky, chemického průmyslu, dopravy, spojů atd.

Vzdělávání těchto osob je realizováno v kurzech institucí akreditovaných MŠMT, MV a MZ dle aktuální potřeby. Kurzy jsou realizovány celou řadou soukromých společností, ale i např. centrálně řízeným Národním centrem ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, které je v gesci MZ a Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR, o.p.s. (MV GŘ HZS, 2004; 2007; 2007).

3.1.4. Metodika pro školení pracovníků krizového managementu

Zde je na místě zmínit velmi kvalitně zpracovaný materiál Metodika pro školení pracovníků krizového managementu (Smetana a kol., 2015), která podává ucelený pohled na problematiku školení v krizovém řízení ve složkách IZS a orgánech veřejné správy a u osob, na které se nevztahují žádné kvalifikační požadavky a jejich náplň práce zahrnuje i činnost v krizových štábech orgánu krizového řízení, resp. složek IZS. Tato Metodika vznikla v rámci projektu bezpečnostního výzkumu a byla zpracována kolektivem autorů z Fakulty bezpečnostního inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava pod vedením doc. Ing. Marka Smetany, Ph.D.

Metodika si klade za cíl sjednotit přístupy k organizaci a realizaci školení v krizovém řízení

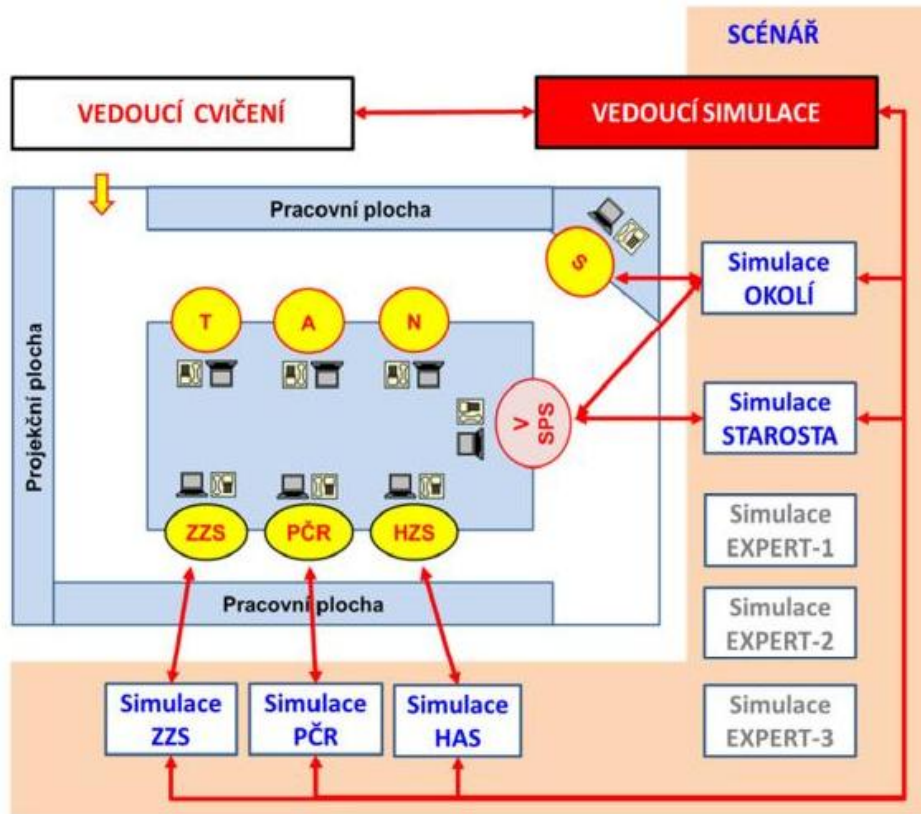
a je určená vedoucím pracovníkům, kteří jsou zodpovědní za vzdělávání svých podřízených v oblasti krizového managementu. Vymezuje rámcové postupy pro realizaci školení. Definuje dva důležité procesy krizového managementu, a to: přípravu na krizové situace a jejich řešení, přičemž se zaměřuje právě na řešení. Koncept Školení pracovníků krizového managementu je vidět na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Koncept školení

Při řešení krizových situací Metodika vyzdvihuje důležitost rozhodovacích procesů a dokumentaci jejich průběhu. Součástí kurzů je i simulace za podpory speciálního softwaru Simulátor SIMPROKIM. Princip simulace je znázorněn na obrázku č. 3. Metodika byla již uvedena do praxe a v současnosti probíhají vzdělávací kurzy podle této metodiky v prostorách Fakulty bezpečnostního inženýrství, Vysoké školy báňské – Technická Univerzita Ostrava (Smetana a kol., 2015).

Obrázek 3: Princip a organizační schéma simulace



3.1.5. Vzdělávání odborníků v rámci Mechanismu civilní ochrany Evropské Unie

Mechanismus civilní ochrany Evropské unie (Civil Protection Mechanism, dále užívána anglická zkratka CPM) byl založen v roce 2001 pro podporu řešení krizových situací překračujících možnosti daného členského státu. Protože CPM může sdružovat kapacity ze všech participujících států, umožňuje kvalitnější zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí.

CPM disponuje vlastním tréninkovým programem, který připravuje experty mezinárodní civilní ochrany uvnitř i vně Evropy. Tento program je stěžejní také z hlediska výměny zkušeností a navazování kontaktů. V rámci tréninkového programu je nabízeno celkem 12 kurzů, účast na simulačních cvičeních, a expertům je nabízena možnost seznámení se se systémem civilní ochrany cizích států a stáže na vybraných pracovištích.

3.1.5.1. Tréninkové kurzy

Koncept tréninku specialistů civilní ochrany je od roku 2013 ustálen na 12 kurzech, které je nutno absolvovat v doporučeném pořadí. Samotnému kurzu předchází domácí příprava zakončená získáním certifikátu, který opravňuje k účasti na kurzu. Vlastní kurz, který vždy obsahuje výuku teorie, zkušeností z praxe, mezinárodních předpisů a standardních operačních postupů, je ukončen závěrečným testem. Na základě úspěšného absolvování testu účastník kurzu získává certifikát. V rámci kurzů jsou vyučovány úplné základy CPM, ale např. v dalších návazných kurzech strategické řízení, diplomatické jednání a chování, práce s informacemi, apod. V kurzech jsou dále vyučovány zejm. principy nadnárodní koordinace, spolupráce a řízení v oblasti civilní ochrany (Commission, 2012).

3.1.5.2. Program výměny expertů v civilní ochraně

Program výměny expertů civilní ochrany umožňuje dotčeným osobám sdílet vlastní zkušenosti, obohacovat se poznatky jiných expertů a zvyšovat úroveň svých operačních schopností a dovedností. V tomto programu EU může expert sám vycestovat a absolvovat stáž na pro něj zajímavém pracovišti v délce dnů až dvou týdnů. Nebo si organizace může pozvat experta z jiné země. Program lze využít např. na poznávání jiných systémů krizového řízení a civilní ochrany, k účasti na konferencích a expertních auditech organizací. Poskytované prostředky pokrývají náklady na cestu a ubytování (EoE, 2015).

3.1.6. Shrnutí ke vzdělávání krizových manažerů

Ve vzdělávání krizových manažerů na nejrůznějších pozicích v rámci veřejné správy a na úseku IZS hraje stěžejní roli v oblasti kvalifikačních předpokladů vysokoškolské vzdělávání. K získání kvalifikačních požadavků je pak nezbytné další profesní vzdělávání.

Nejlépe propracovaný systém dalšího profesního vzdělávání má HZS ČR a Policie ČR, které mají povinnost splnit kvalifikační požadavky, a pak v určitých intervalech svoji kvalifikaci ověřovat, obnovovat, resp. prohlubovat v závislosti na kariérním postupu (GŘ HZS ČR, 2013, Vojtíšková, 2011).

Hůře s dalším profesním vzděláváním jsou na tom úředníci státní správy a územní samosprávy, kteří musí absolvovat úřednickou zkoušku jednorázově. Pokud jsou zařazeni do krizových štábů, jejich kvalifikace se udržuje a ověřuje jednou ročně cvičením, pokud v příslušném kalendářním roce nebyl aktivován krizový štáb. Úředníkům územní samosprávy dále zákon

stanovuje, že „*prohlubování kvalifikace probíhá minimálně v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let*“ (z. 312/2002 Sb.).

Pro volené funkcionáře veřejné správy a územní samosprávy jsou určeny dobrovolné kurzy pořádané HZS zpravidla jednou za volební období. Funkcionáři nemají nastaven povinný systém dalšího vzdělávání.

Nově jsou pro členy krizových štábů organizovány speciální kurzy pro pracovníky v krizovém managementu, součástí kterých je i počítačová simulace procesů v krizovém managementu.

Ostatním osobám dotčeným krizovým řízením jsou určeny kurzy nabízené akreditovanými zařízeními. Účast na kurzech je dobrovolná a většinou stojí nemalé finanční částky.

Se vstupem ČR do EU se specialistům na krizové řízení a civilní ochranu otevřely nové možnosti ke vzdělávání prostřednictvím tréninkového programu v rámci Civil protection Mechanism a Programu výměny expertů.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Cíle práce

1. Zmapovat současný systém vzdělávání krizových manažerů pro IZS a veřejnou správu.
2. Zmapovat požadavky praxe na vysokoškolsky vzdělaného krizového manažera pro IZS a veřejnou správu.
3. Provést komparaci požadavků praxe a obsahu studia vybraných magisterských oborů, a identifikovat tak nedostatky ve vzdělávání a výcviku krizových manažerů pro IZS a veřejnou správu.

5. Hypotézy

H1: Současný systém vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů nenaplnuje potřeby praxe krizového managementu veřejné správy a IZS.

H2: Nejdůležitější roli v současném vzdělávání krizových manažerů hraje další profesní a celoživotní vzdělávání.

H3: Současný systém vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů v magisterských oborech je zaměřen především na výuku teoretických znalostí.

6. Metodika

Pro získání dat pro účely práce byly použity následující metody.

6.1. Pilotní studie

Pilotní studie probíhala pomocí osobního individuálního strukturovaného interview s otevřenými otázkami podle připravené a předem zasílané osnovy rozhovoru. Struktura rozhovoru byla sestavena podle charakteristik krizového manažera podle Hála (2008). Pro výběr vhodných adeptů k rozhovoru byla použita snowball sampling technika (Disman, 2011). Cílovou skupinou byli pracovníci krizového řízení – krizoví manažeři, kteří mají dlouholetou praxi v oboru krizového řízení, účastnili se nebo i přímo řídili nějakou krizovou situaci a mají s tímto přímé zkušenosti.

Pro umožnění lepšího pochopení toho, co vyžaduje praxe, byla dotazovaným nastíněna situace, kdy dotazovaný odchází do důchodu a má si vybrat a zacvičit svého nástupce. Navazovala otázka, podle jakých kritérií by ho vybíral. Od toho se pak strukturovaně rozvíjel rozhovor dále přes dotaz na osobnostní rysy manažera, jeho dovednosti ve vedení a vzdělávání lidí, prezentační schopnosti, jeho odborné znalosti a znalosti legislativy, informační kompetentnost až po manažerské nástroje, které by měl umět používat. Shrnutím celého rozhovoru byla závěrečná otázka, co by se měl krizový manažer naučit ve škole a co by mu významně usnadnilo nástup do zaměstnání. Ta měla za cíl zjistit, co očekávají lidi z praxe od absolventa.

Vyhodnocení rozhovoru bylo provedeno statisticky. Každý z 19 rozhovorů byl zanesen do tabulky a byly stanoveny četnosti podle kvartilů. První kvartil byl označen jako vhodná charakteristika KM a bylo zapotřebí 5 až 9 výskytů v odpovědích. Druhý kvartil byl označen jako důležitá charakteristika a bylo potřeba 10-14 výskytů. Třetí kvartil označený jako nezbytná charakteristika a vyžadoval 15 a více výskytů. Pro názornost je uvedena jedna z tabulek pro odpovědi na otázku zda by krizový manažer měl mít prezentační schopnosti a dovednosti, viz. tabulka č. 1.

Tabulka 1: Tabulka pro statistické vyhodnocení rozhovorů

	HZS	HZS	ZLS	ZLS	HZS	HZS	HZS	VS KÚ	FN	VS KHS	ZLS	PČR	PČR	HZS	PČR	ZLS	ZLS	VS MG	VS MV	Četnost	1. q 5	2. q 10	3. q 15
Prezentační schopnosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.				
je důležité mít prezentační schopnosti	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	19			19
umět motivovat/přesvědčit	d	d								d			d	d						5	5		
komunikační schopnosti/empatie		d		d	d	d	d	d	d	d		d		d	d				d	12		12	
umět stanovit a správně definovat cíl		d												d					d	2			
vytváření vztahů/setkávání se s lidmi			d	d	d	d			d	d		d		d	d					9	9		
diplomatické chování				d									d						d	3			
schopnost vnést do prezentace vlastní přidanou hodnotu							d							d						2			

6.2. Dotazníkové šetření

Na podkladě připomínek a podnětů z řad krizových manažerů z praxe byla struktura rozhovoru pozměněna a na základě analýzy odpovědí z pilotní studie byly nabídnuty i možnosti odpovědí při zachování otevřených otázek. Při rozhovorech v pilotním šetření se stávalo, že krizový manažer neznal moderní názvosloví, a tudíž nevěděl, jak odpovědět. Nový dotazník byl dále distribuován elektronicky s nabídkou osobního setkání a rozhovoru, pokud si to dotazovaný přál. Dotazníkové šetření mezi krizovými manažery z praxe probíhalo za využití kontaktů získaných pilotní studií. Okruh dotazovaných byl opět rozšířen snowball sampling technikou.

V novém dotazníku byla nastíněna reálnější situace ve znění: „Nyní si představte, že Vás zaměstnavatel požádal, abyste organizaci pomohl/a vyhledat novou perspektivní pracovní sílu (dále krizový manažer) k posílení personálního obsazení pracoviště krizového řízení.“ Následovaná otázkou: Podle jakých vlastních kritérií byste tohoto krizového manažera vybíral/a a proč? Čím by byl specifický a vynikal nad ostatní? Dále byly dotazovány charakterové vlastnosti; manažerské vzdělání; schopnost prezentace; znalosti a dovednosti v oboru z hlediska fungování veřejné správy, legislativy a IZS; informační gramotnost. Následně byly diskutovány chybějící předměty ve vysokoškolských osnovách, optimální model vzdělávání v krizovém managementu a procenta úspěšnosti přípravy studentů pro praxi

a byla dána možnost vypsát zásadní nedostatky vysokoškolského vzdělávání.

Odpovědi z dotazníku byly opět zaneseny do tabulky a byla stanovena četnost výskytu odpovědí, obdobně jako u pilotní studie. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 27 pracovníků krizového řízení.

Četnosti prvního kvartilu byly označeny jako vhodná charakteristika KM a bylo zapotřebí 7 až 13 výskytů v odpovědích. Druhý kvartil byl označen jako důležitá charakteristika a bylo potřeba 14 až 19 výskytů. Třetí kvartil označený jako nezbytná charakteristika vyžadoval 20 a více výskytů. Pro názornost je uvedena jedna z tabulek (tabulka č. 2) pro odpovědi na otázku, zda by krizový manažer měl mít prezentační schopnosti a dovednosti.

Tabulka 2: Tabulka pro statistické vyhodnocení dotazníkového šetření

	HZS	ZZS	ZZ FN	VS	HZS	ZZS	VP	Četnost	1q ≥ 7	2q ≥ 14	3q ≥ 20
4) prezentační schopnosti											
nezbytné (forma + pravdivý obsah)		d		d	d	d	d	25			25
nepotřebuje (jsou za ním vidět výsledky)			d								

6.3. SWOT analýza vysokoškolského vzdělávání KM pro IZS a VS

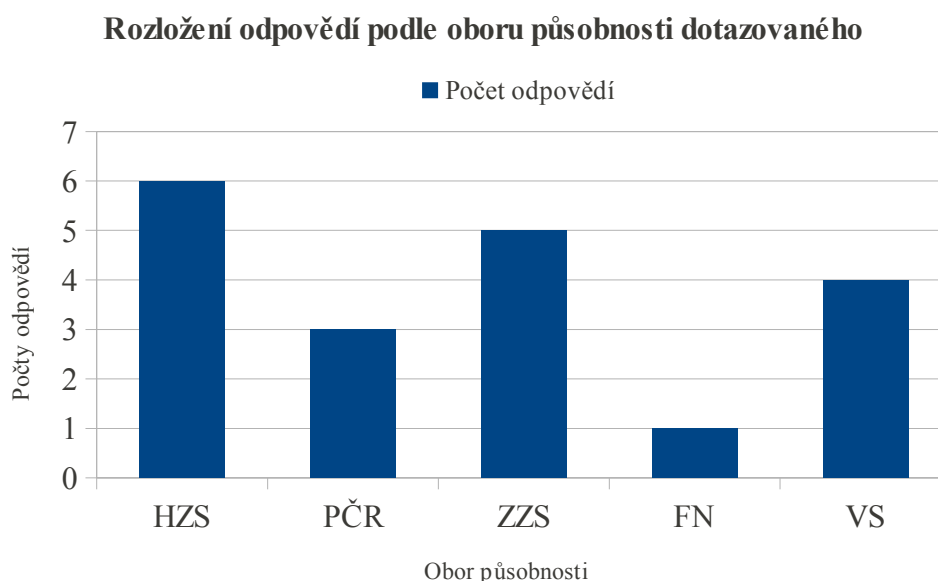
Pro účely komparace vysokoškolského vzdělávání s požadavky praxe byla zpracována SWOT analýza pro vzdělávání v oboru krizového managementu a ochrany obyvatelstva čtyř vybraných vysokých škol.

SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. SWOT analýza byla vypracována na základě informací na webových stránkách škol a dokumentů, které mají k dispozici online. Dále byly zkoumány sylaby předmětů magisterského studia a osobní zkušenosti studentů těch oborů.

7. Výsledky

7.1. Výsledky pilotní studie

Bylo provedeno 19 rozhovorů. Rozložení odpovědí podle oboru působnosti dotazovaného je vidět v grafu č. 9.



Graf 9: Rozložení odpovědí podle oboru působnosti dotazovaného

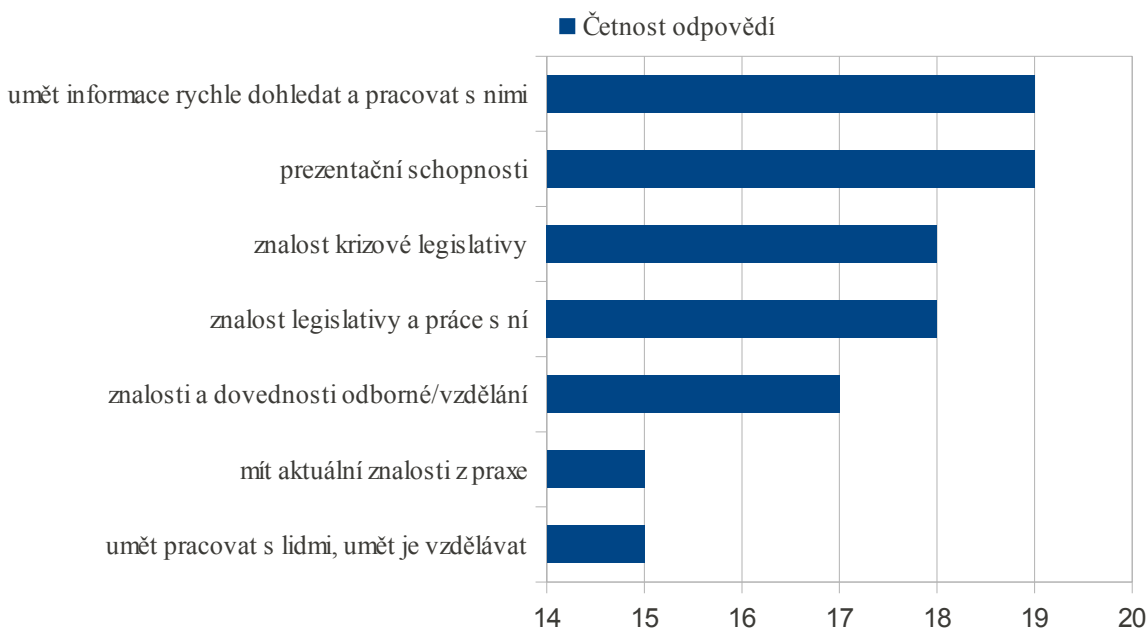
7.1.1. Stěžejní charakteristiky krizového manažera

Z pilotní studie vyšly jako stěžejní charakteristiky s četností 15 a více odpovědí vlastnosti a dovednosti uvedené v tabulce č. 3 a grafu č. 10.

Tabulka 3: Přehled stěžejních charakteristik a jejich četností v odpovědích

Charakteristiky	Četnost odpovědí
umět pracovat s lidmi, umět je vzdělávat	15
mít aktuální znalosti z praxe	15
znalosti a dovednosti odborné/vzdělání	17
znalost legislativy a práce s ní	18
znalost krizové legislativy	18
prezentační schopnosti	19
umět informace rychle dohledat a pracovat s nimi	19

Stěžejní charakteristiky krizového manažera



Graf 10: Stěžejní charakteristiky krizového manažera

7.1.1.1. Interpretace výsledků

Stěžejní charakteristiky s četností odpovědí v rozmezí 15 – 19 je možno považovat za znalosti a dovednosti, které by určitě krizový manažer neměl postrádat.

V dnešním světě je práce s informacemi zcela zásadní. Pro krizového manažera tím víc, že musí svou organizaci připravovat na potenciální hrozby a chránit ji před riziky z těchto hrozeb vyplývajících. Bezpečnostní prostředí se neustále mění, vyvíjí, a stejně tak i organizace. Krizový manažer musí umět na toto pružně reagovat, mít své zdroje validních informací a umět si také potřebné informace vyhledat, ověřit a zdůvodnit. Tato charakteristika byla uváděna všemi 19 dotazovanými.

Právě zdůvodňování a obhajování potřebných informací před nadřízenými vyžaduje kvalitní argumentaci vhodně podanou nejlépe názornou prezentací, ev. pohotovou odpovědí. Proto jsou další stěžejní charakteristikou krizového manažera právě prezentační schopnosti.

Z odborného hlediska je pro krizového manažera zcela zásadní mít znalosti legislativy a práce s ní. Neméně důležité je také umět se rychle zorientovat v legislativě méně známé a nové.

Při nástupu na pracoviště krizového řízení/připravenosti je zásadní mít vhodné vzdělání v oboru a určitou praxi, nejlépe v oboru krizového řízení nebo alespoň v oboru působnosti

daného pracoviště. Student by si měl zcela jistě přinášet ze školy do praxe čerstvé poznatky a inovativní postupy pro krizové řízení zjištěné v rámci bezpečnostního výzkumu a implementované do výuky na vysoké škole.

Nedílnou součástí práce krizového manažera je kontakt s nejrůznějšími lidmi, což je patrné z četnosti výskytu v odpovědích k charakteristice umět pracovat s lidmi s četností 15 odpovědí.

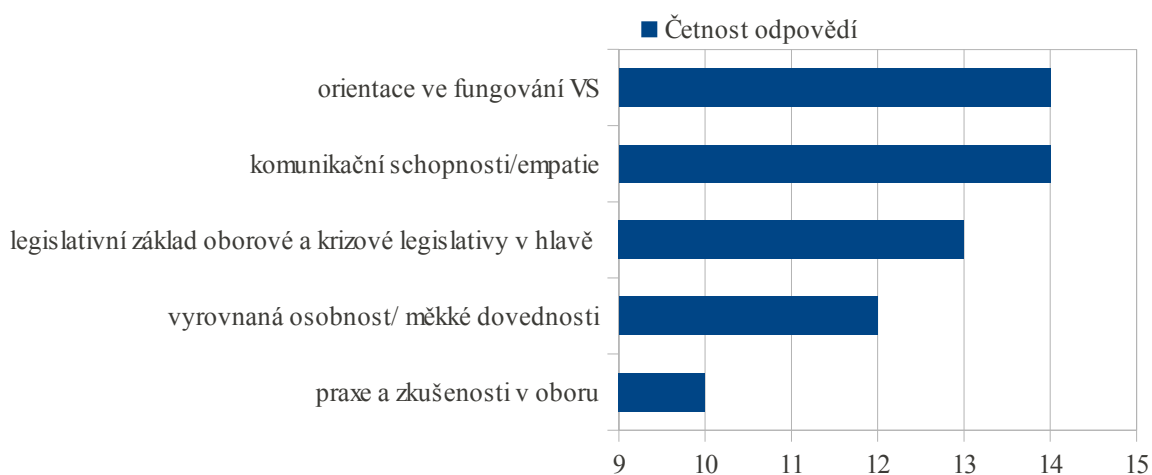
7.1.2. Důležité charakteristiky krizového manažera

Z pilotní studie vyšly jako důležité charakteristiky s četností 10 až 14 odpovědí vlastnosti a dovednosti uvedené v tabulce č. 4 a grafu č. 11.

Tabulka 4: Přehled důležitých charakteristik a jejich četností v odpovědích

Charakteristiky	Četnost odpovědí
praxe a zkušenosti v oboru	10
vyrovnaná osobnost/ měkké dovednosti	12
legislativní základ oborové a krizové legislativy v hlavě	13
komunikační schopnosti/empatie	14
orientace ve fungování VS	14

Důležité charakteristiky krizového manažera



Graf 11: Důležité charakteristiky krizového manažera

7.1.2.1. Interpretace výsledků

Důležité charakteristiky s četností odpovědí v rozmezí 10 – 14 je možno považovat za znalosti a dovednosti, které by určitě krizový manažer měl již mít, nebo by se je měl urychleně doučit. Také by k nim mělo být přihlíženo při výběru nového zaměstnance – krizového manažera.

Krizové řízení je činností orgánů krizového řízení, které jsou součástí státní správy. Fungování státní správy je striktně dáno legislativou. Proto by krizový manažer měl mít kvalitní znalosti z oblasti veřejné správy a jejího fungování za normálního stavu i v krizových situacích. A také by měl znát alespoň rámcově příslušnou legislativu.

U legislativních předpisů, se kterými se krizový manažer dennodenně setkává a pracuje s nimi, je vhodné, aby je měl uložené v paměti.

Opět se objevují osobnostní charakteristiky ve vztahu k lidem a komunikaci s lidmi. Dále je tu požadavek na určité osobnostní rysy, bez kterých se krizový manažer neobejde. To je dáno povahou práce, kterou krizový manažer vykonává.

7.1.3. Vhodné charakteristiky krizového manažera

Vhodné charakteristiky s četností odpovědí v rozmezí 5 – 9 je možno považovat za informaci o tom, co všechno by mělo být zahrnuto do výuky budoucích krizových manažerů.

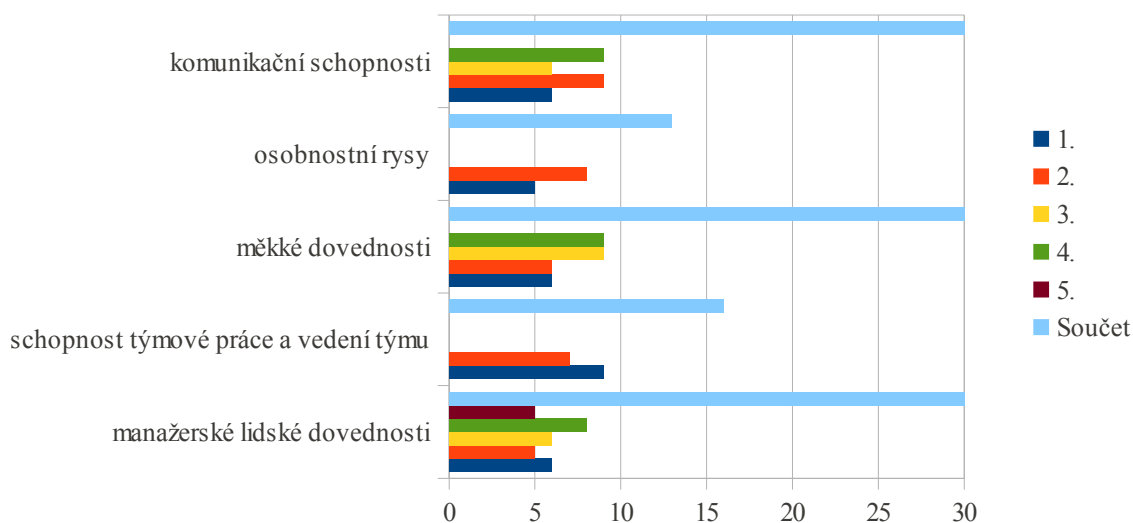
7.1.3.1. Měkké dovednosti a osobnostní rysy krizového manažera

Větší část vhodných charakteristik se týká osobnostních rysů a měkkých dovedností, jak je vidět z výsledků v tabulce č. 5 a grafu č. 12.

Tabulka 5: Měkké dovednosti krizového manažera jejich četností v odpovědích

Typ dovednosti (charakteristiky)	Četnost výskytu					Součet
	1.	2.	3.	4.	5.	
manažerské lidské dovednosti	6	5	6	8	5	30
schopnost týmové práce a vedení týmu	9	7	0	0	0	16
měkké dovednosti	6	6	9	9	0	30
osobnostní rysy	5	8	0	0	0	13
komunikační schopnosti	6	9	6	9	0	30

Měkké dovednosti a jejich četnosti v odpovědích



Graf 12: Měkké dovednosti krizového manažera

7.1.3.2. Interpretace výsledků

Výsledky získaných četností této skupiny byly velmi rozmanité. Nápadně se tam ale opakovaly některé soubory vlastností, znalostí a dovedností krizového manažera.

Skupiny „manažerské lidské dovednosti“, „měkké dovednosti“ a „komunikační schopnosti“ dosáhly celkového součtu četností 30. Což bylo zjištěno sečtením všech výskytů.

Skupina „manažerské lidské dovednosti“ zahrnovala charakteristiky umění motivace lidí a jejich přesvědčování, schopnost rozhodovat se a nést zodpovědnost, a také vše zahrnující pojem příprava na vedení lidí.

Skupina „měkké dovednosti“ zahrnovala charakteristiky disciplinovanost, sebeovládání, samostatnost, pracovitost, důvěryhodnost, odpovědnost, spolehlivost, schopnost se prosadit, nadchnout druhé a mít zdravé sebevědomí. Což odpovídá potřebě krizové managementu mít pracovníky, kteří vykonávají svojí práci samostatně, pečlivě a zodpovědně zejm. v obdobích klidu a příprav.

Skupina „komunikační schopnosti“ podtrhuje důležitost umění komunikace a mezilidských vztahů v práci krizového manažera.

Dále byly zahrnuty ještě dvě skupiny „schopnost týmové práce“ a „osobnostní rysy“

s četnostmi 16 resp. 13. Skupina „schopnost týmové práce“ zahrnovala umění poskládat tým a vést ho plus schopnost týmové práce. Opět se jedná o typ pracovního režimu krizového manažera za krizové situace. Skupina „osobnostní rysy“ se skládala se dvou charakteristik. Byly to odolnost vůči stresu a nátlaku a požadavek na vyzrálou a vyrovnanou osobnost krizového manažera. Tyto charakteristiky umožní krizovému manažerovi překonat těžká období během řešení krizových situací.

Na podkladě výsledků lze říci, že je čas rozšířit výuku o témata osobního rozvoje, manažerských dovedností v oblasti vedení lidí, týmové práce a vedení týmů a komunikačních dovedností.

7.1.3.3. Potřeby praktické výuky ve vzdělávání krizového manažera

Kromě měkkých dovedností a osobnostních předpokladů se v odpovědích se objevily i požadavky na praktické dovednosti, které by si student měl přinést ze školy. Celkem 10x požadavek na znalost analytických metod, také celkem 23 požadavků na zařazení praktické výuky. Praktická výuky by měla být dle respondentů implementována přímo ve škole nácvikem modelových situací a vhodnou praxí na pracovištích KŘ.

7.1.4. Závěry k pilotní studii

Celkový počet 19 dotazovaných se může zdát nízký pro validitu studie. Nicméně je třeba brát v úvahu, že okruh vhodných respondentů je poměrně úzký. Odpovědi poskytovali z 80% vedoucí oddělení krizového řízení a jeho ekvivalentů s přímou zkušeností se studenty oborů v oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva.

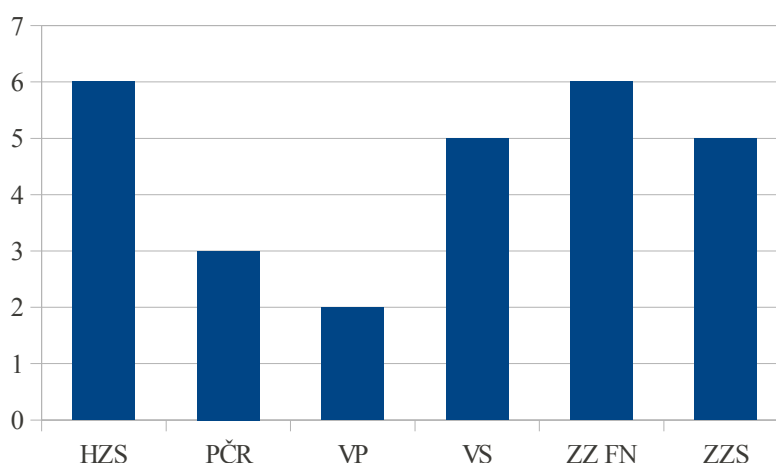
Je třeba říci, že výsledky pilotní studie jsou ovlivněné spontánní reakcí a momentálním rozpoložením respondentů. Většina z nich neměla žádnou přípravu, byť struktura rozhovoru byla zasílána elektronicky předem.

Předložené výsledky jsou tedy spontánním obrazem potřeb praxe, které kladou na nově přijímané krizové manažery určité požadavky z hlediska jejich znalostí a dovedností.

7.2. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 27 respondentů. Bylo uskutečněno 2 osobní rozhovory, 2 telefonáty a 23 respondentů dotazník vyplnilo a zaslalo elektronicky. Rozložení odpovědí podle oboru působnosti dotazovaného je vidět v grafu č. 13.

Rozložení odpovědí podle oboru působnosti dotazovaného



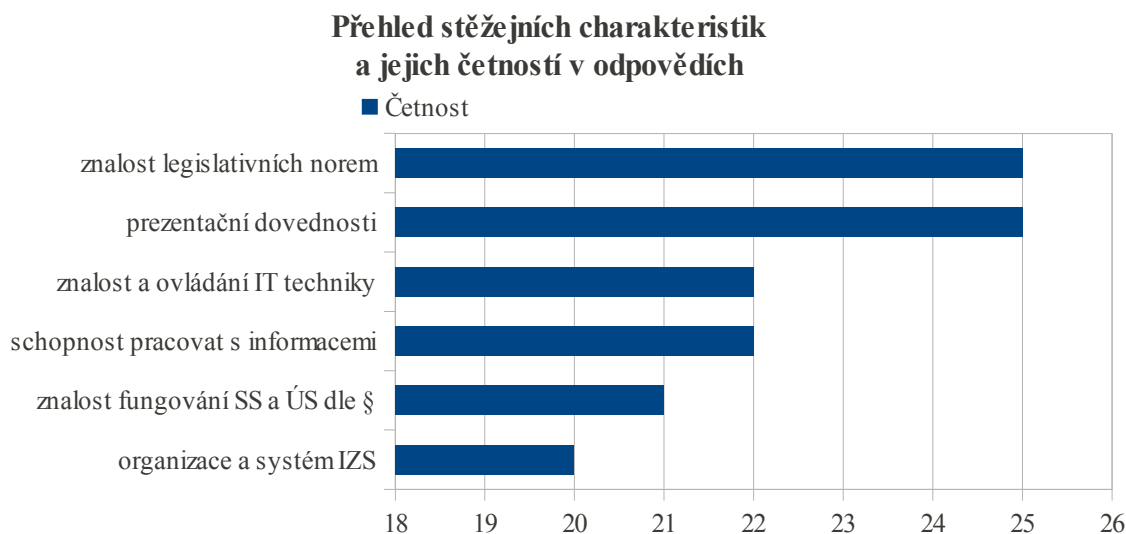
Graf 13: Rozložení odpovědí podle oboru působnosti dotazovaného

7.2.1. Stěžejní charakteristiky krizového manažera

Z dotazníkového šetření vyšly jako stěžejní charakteristiky s četností 20 a více odpovědí vlastnosti a dovednosti KM uvedené v tabulce č. 6 a grafu č. 14.

Tabulka 6: Stěžejní charakteristiky a jejich četnosti v odpovědích

Charakteristiky	Četnost
organizace a systém IZS	20
znalost fungování SS a ÚS dle legislativy	21
schopnost pracovat s informacemi	22
znalost a ovládnání IT techniky	22
prezentační dovednosti	25
znalost legislativních norem	25



Graf 14: Stěžejní charakteristiky krizového manažera a jejich četnosti v odpovědích

7.2.1.1. Interpretace výsledků

Stěžejní charakteristiky s četností odpovědí v rozmezí 20 – 27 je možno považovat za znalosti a dovednosti, které by určitě krizový manažer neměl postrádat.

Pro krizového manažera jsou naprosto nezbytné znalosti v oboru vycházející z právního rámce krizového managementu. Musí právní rámec nejen znát, ale i umět aplikovat v praxi.

Dovednosti, které jsou pro krizového manažera nezbytné, jsou schopnost prezentace, znalost a ovládání IT techniky a schopnost správně pracovat s informacemi. Jedná se o dovednosti, které je možné cvičit a rozvíjet.

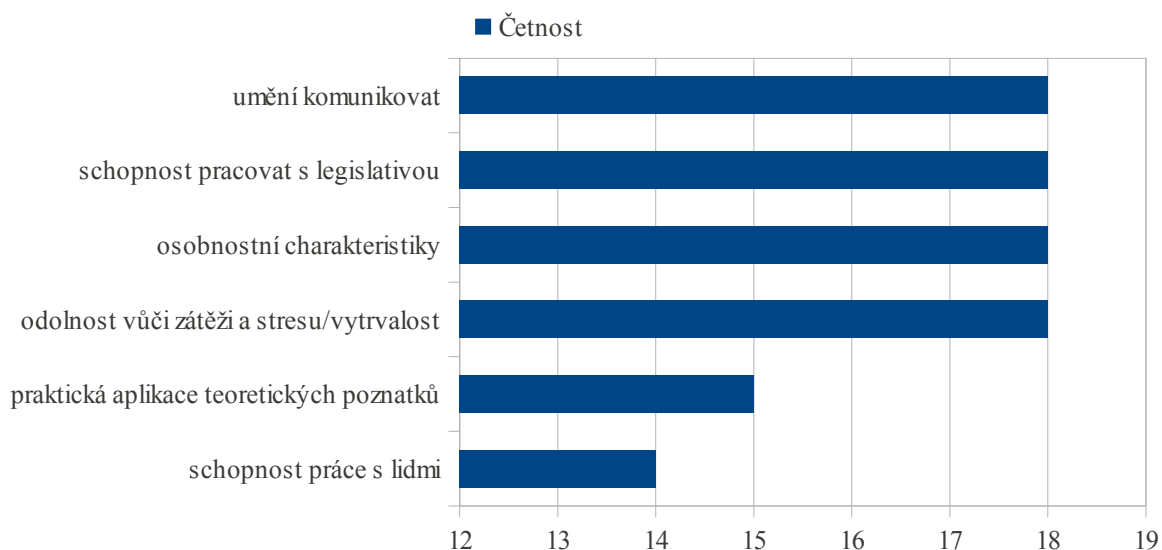
7.2.2. Důležité charakteristiky krizového manažera

Z dotazníkového šetření vyšly jako důležité charakteristiky s četností 14 až 19 odpovědí vlastnosti a dovednosti KM uvedené v tabulce č. 7 a grafu č. 15.

Tabulka 7: Důležité charakteristiky a jejich četnosti v odpovědích

Charakteristiky	Četnost
schopnost práce s lidmi	14
praktická aplikace teoretických poznatků	15
odolnost vůči zátěži a stresu/vytrvalost	18
osobnostní charakteristiky	18
schopnost pracovat s legislativou	18
umění komunikovat	18

Přehled důležitých charakteristik a jejich četností v odpovědích



Graf 15: Důležité charakteristiky krizového manažera a jejich četnosti v odpovědích

7.2.2.1. Interpretace výsledků

Důležité charakteristiky s četností odpovědí v rozmezí 14 – 19 je možno považovat za znalosti a dovednosti, které by krizový manažer měl ovládat nebo se je urychleně doučit. Objevují se zde také osobnostní rysy, které jsou pro práci krizového manažera důležité, a mělo by k nim být přihlíženo při výběru nového zaměstnance.

7.2.3. Vhodné charakteristiky krizového manažera

Z dotazníkového šetření vyšly jako vhodné charakteristiky s četností 7 až 13 odpovědí dvě skupiny charakteristik. První skupinou jsou charakteristiky vztahující se k osobnosti a k charakteru krizového manažera uvedené v tabulce č. 8. Druhou skupinou jsou charakteristiky vztahující se k manažerskému vzdělání a dovednostem, včetně zařazení témat managementu do výuky. Charakteristiky jsou uvedené v tabulce č. 9.

Tabulka 8: Vhodné charakteristiky osobnostní a jejich četnosti v odpovědích

Charakteristiky	Četnost
sebeovládání/sebeřízení/sebereflexe	13
schopnost týmové práce/vedení týmu	13
smysl pro zodpovědnost/spolehlivost	12
pracovitost a trpělivost	12
morální vlastnosti	10
samostatnost	8
schopnost se obětovat/empatie	7
schopnost se prosadit	7

Tabulka 9: Vhodné charakteristiky manažerské a jejich četnosti v odpovědích

Charakteristiky	Četnost
systémové myšlení/nadhled	13
zdroje a kontakty	13
KM by měl mít kompletní manažerské vzdělání	11
v osnovách by neměly chybět základy managementu	9
KM by měl ovládat management/projektový management	8
situační povědomí	7

7.2.3.1. Interpretace výsledků

Výsledky s četnostní odpovědí 7 – 14 šly poměrně snadno rozřadit do dvou kategorií. Osobnostní charakteristiky vyzdvihují důležitost znalosti osobnostního profilu krizového manažera.

Druhá kategorie zdůrazňuje potřebu zařazení témat managementu do výuky, aby absolvent krizového managementu měl povědomí o manažerských funkcích a rolích a znal metody a postupy managementu.

7.2.4. Nejzajímavější otázky z hlediska vzdělávání a potřeb praxe

Z hlediska tématu této práce byly jako hlavní výzkumné otázky z dotazníkového šetření stanoveny následující:

1. Podle jakých vlastních kritérií byste nového zaměstnance vybíral/a?

→ **cíl:** Předpoklady pro vybrání na pozici KM a možné zaměření se na tyto charakteristiky ve výuce.

2. Jaké předměty teoretické i praktické by ve vysokoškolských osnovách pro krizové manažery neměly chybět?

→ **cíl:** Zjistit, co v osnovách chybí a je pro praxi stěžejní.

3. Jak by měl vypadat optimální model vzdělávání v krizovém managementu?

→ **cíl:** Diskutovat a nalézat vhodná řešení pro vzdělávání KM.

4. Můžete z vlastní zkušenosti vyjádřit v procentech, jak dobře podle Vás vysoké školy připravují studenty pro skutečnou praxi? 0 (míjejí se) → 100% (úplná shoda) Pokud chcete, vypište zásadní nedostatky:

→ **cíl:** Zjistit, jak vidí lidé z praxe vzdělávání na VŠ a kde vidí nedostatky.

Pro vyhledání odpovědí na tyto otázky, bylo opět využito statistické vyhodnocení dle četností odpovědí pro jednotlivé otázky.

7.2.4.1. Otázka č. 1

Podle jakých vlastních kritérií byste nového zaměstnance vybíral/a?

Cílem této otázky bylo nadefinovat požadavky praxe na nového krizového manažera. Při výběru nového zaměstnance se z výsledků jeví jako nejdůležitější jeho vzdělání, znalosti a praxe v oboru, jak to uvedlo 23 z 27 respondentů. 18 respondentů by vybíralo i na základě osobních sympatií a osobnostních charakteristik nového uchazeče. Důležitými sledovanými dovednostmi jsou komunikační schopnosti a schopnost týmové práce, coby zástupci měkkých dovedností. Vzhledem k obsahu činnosti krizového manažera je také přihlíženo k jeho manažerským dovednostem v závislosti na obsazované pozici.

Všechny uvedené charakteristiky kromě osobnostních je možné ovlivnit výukou.

7.2.4.2. Otázka č. 2

Jaké předměty by ve vysokoškolských osnovách pro krizové manažery neměly chybět?

Cílem této otázky bylo zjistit, co by určitě nemělo chybět ve výuce krizových manažerů. Z celkových 22 možností odpovědí pouze 4 odpovědi dosáhly četnosti 1. kvartilu a jedna se přiblížila.

Největší četnost byla přiřazena potřebě praktických cvičení a cíleného výcviku v rámci výuky k získání praktických dovedností v oblasti krizového řízení. Do této skupiny by se daly zařadit i další častější odpovědi praktická práce s plánovací dokumentací (četnost 4) a odborná praxe (četnost 5). Součástí praktické výuky by měl být i výklad a praktické osvojení si vzájemných vztahů a souvislostí v legislativě a plánovací dokumentaci.

Význam komunikace a orientace v psychologii v krizovém managementu podtrhuje četnost 10 u komunikačních dovedností a psychologie.

7.2.4.3. Otázka č. 3

Jak by měl vypadat optimální model vzdělávání v krizovém managementu?

Z odpovědí na tuto otázku vzešly dva typy odpovědí. Prvním typem odpovědi bylo, že potřebám praxe vyhovuje současný systém vzdělávání, byť má své (někdy celkem zásadní) nedostatky. Tato odpověď získala celkovou četnost 16 a dostala se tak do 2. kvartilu. Druhou odpovědí s četností 8, tedy v prvním kvartilu byl model vzdělávání krizového managementu jako nadstavbového specializačního oboru. Student by nejprve vystudoval obor zaměřený na určité odvětví, poté by si dodělal Mgr. obor krizového managementu. Získal by tak potřebný vhled do problematiky příslušného oboru a tedy znalost „systému“.

7.2.4.4. Otázka č. 4

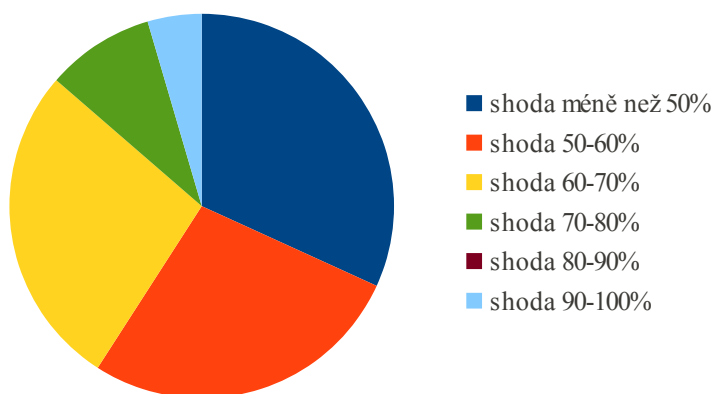
Můžete z vlastní zkušenosti vyjádřit v procentech, jak dobře podle Vás vysoké školy připravují studenty pro skutečnou praxi? 0 (míjejí se) → 100% (úplná shoda) Pokud chcete, vypište zásadní nedostatky.

Rozmezí odpovědí, jejich četnosti a celkový počet odpovědí je vidět v tabulce č. 10 a grafické znázornění je v grafu č. 16.

Tabulka 10: Shoda VŠ vzdělání s potřebami praxe a četnosti odpovědí

	Četnost	1q ≥ 7	2q ≥ 14	3q ≥ 20
4 a) shoda praxe a výuky				
shoda méně než 50%	7	7		
shoda 50-60%	6			
shoda 60-70%	6			
shoda 70-80%	2			
shoda 80-90%	0			
shoda 90-100%	1			
Celkem odpovědí	22			

Shoda VŠ vzdělání KM s potřebami praxe



Graf 16: Shoda VŠ vzdělání s potřebami praxe

Odborníci z praxe se dle výsledků dotazníku shodují na tom, že vzdělávání krizových manažerů odpovídá potřebám praxe na 50-70%.

Nejčastěji zmiňované nedostatky ve výuce krizových manažerů jsou uvedeny v tabulce č.11. Žádný z uváděných nedostatků nedosáhl ani prvního kvartilu, nicméně je třeba jim věnovat pozornost, aby mohla být zlepšena a zefektivněna výuka.

Ostatní odpovědi z celkového počtu 11 byly uvedeny pouze jedním respondentem.

Tabulka 11: Nedostatky výuky a četnosti odpovědí

	Četnost	1q ≥ 7	2q ≥ 14	3q ≥ 20
4 b) nedostatky výuky				
nenáročnost studia	3			
nevhodní (osobnostně nezralí) adepti studia – nezájem o obor jako takový	4			
málo praktické výuky a cvičení	5			
neschopnost aplikovat získané poznatky v praxi	6			
málo praxe a propojení výuky s praxí	5			

7.2.5. Závěry k dotazníkovému šetření

Dotazníkového šetření se účastnilo 27 respondentů. Z hlediska četností odpovědí na srovnatelné oblasti charakteristik je výrazná korelace mezi pilotní studií a dotazníkovým šetřením, a potvrzují se tak závěry pilotní studie.

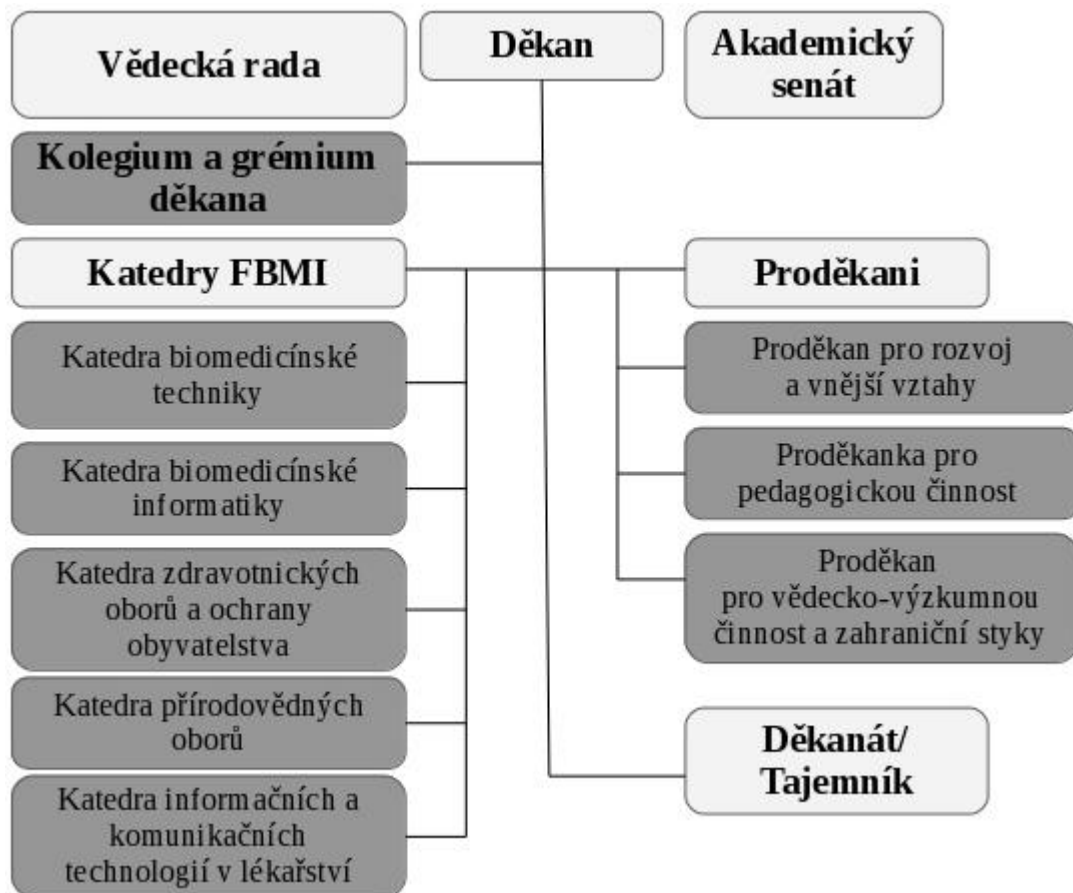
Sledované otázky a výsledky vyplývající z dotazníkového šetření budou dále komparovány s dalšími částmi praktické části této práce v diskuzi.

7.3. SWOT analýza vzdělávání KM na vysokých školách

7.3.1. České vysoké učení technické v Praze – Fakulta biomedicínského inženýrství

Fakulta biomedicínské inženýrství je druhou nejmladší fakultou ČVUT založenou v roce 2005. Sídlí na rozdíl od ostatních fakult ČVUT v Kladně, kde má prostory na Náměstí Sítná a v nově zrekonstruovaných prostorách bývalých kasáren v ulici Sportovců. Fakulta se dělí na pět kateder a děkanát. Organizační struktura je vidět na obrázku č. 4. V současné době na fakultě studuje téměř 2000 studentů.

Obrázek 4: Organizační struktura Fakulty biomedicínského inženýrství



Studijní program „Ochrana obyvatelstva“ spadá pod Katedru zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva. Od akademického roku 2010/2011 je zaváděna výuka v následujících oborech:

- v bakalářském oboru Plánování a řízení krizových situací v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 3 roky
- v navazujícím magisterském oboru Civilní nouzové plánování v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 2 roky
- v doktorském studijním programu Civilní nouzová připravenost v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 4 roky.

Studijní obory bakalářského a magisterského studia jsou bez možnosti dalšího zaměření. Student se ale může zaměřit na určitý obor v rámci své praxe. Ta trvá v případě bakalářského studia 20 dní a v případě magisterského studia 120 hodin.

7.3.1.1. Magisterské studium Civilní nouzové plánování

Magisterský obor civilní nouzové plánování je koncipován jako navazující pro bakalářský obor Plánování a řízení krizových situací. Mají k němu však přístup všichni studenti s Bc. bez ohledu na obor.

V prvním semestru je sedm povinných předmětů a semestrální týmový projekt zaměřený na ochranu obyvatelstva.

Ve druhém semestru je osm předmětů, odborné kurzy krizové přípravy (dohromady 5 dní) a povinná praxe v rozsahu 120 hodin.

Ve třetím semestru je vyučováno osm předmětů.

Ve čtvrtém semestru je vyučováno pět předmětů, semestr je zkrácený na 7 týdnů a dalších 7 týdnů je zpracovávána diplomová práce.

Skladba předmětů je následující:

1. **profilové předměty** (IZS a řešení krizových situací; management a krizové řízení; nouzové plánování; hospodářská opatření pro krizové stavy, kritická infrastruktura; státní správa v krizovém řízení; zásahová technika součástí IZS)
 - 6 předmětů
2. **praktické profilové předměty** (týmový projekt zaměřený na ochranu obyvatelstva; metody analýzy a řízení rizik; informační analytika, psychologie krizových situací, teorie profesní přípravy bezpečnostních sborů I a II)
 - 6 předmětů
3. **profesně důležité předměty** (správní a policejní právo, zásady zdravotnické pomoci při mimořádných událostech; CBRNE - Ochranná opatření; CBRNE - Organizace zdravotnické pomoci; obecní policie, nestátní bezpečnostní služby; chemická bezpečnost; jaderná a radiační bezpečnost; krizové zdravotnictví; systém a zásady vnitřní bezpečnosti; terorismus pro pracovníky bezpečnostního systému)
 - 10 předmětů
4. **orientační předměty** (informační technologie, vybrané statistické metody, odborné kurzy krizové přípravy; praxe podle odborného zaměření posluchače; prevence a odhalování kriminality; úvod do programování; forenzní psychologie a komunikační dovednosti; mezinárodní prostředí bezpečnostní politiky)
 - 8 předmětů
5. **měkké dovednosti a osobní rozvoj** (týmová práce, specifické typy myšlení, osobní

rozvoj, prezentační schopnosti...)

- 3 předměty (zařazeno: týmový projekt, psychologie krizových situací, forenzní psychologie a komunikační dovednosti)

Celkem během dvou let student absolvuje 30 předmětů, praxi v délce 120 hodin a exkurze a kurzy v rozsahu pěti dnů.

7.3.1.2. SWOT analýza pro ČVUT FBMI – studijní program

Ochrana obyvatelstva se zaměřením na Mgr. studium

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>všechny stupně VŠ studia Bc., Mgr., Ph.D, v prezenční i kombinované formě</p> <p>aktivní spolupráce s dalšími složkami IZS na cvičeních – figuranti</p> <p>kvalitní spolupráce s HZS, ZZS Středočeského kraje a Oblastní nemocnicí Kladno</p> <p>spolupráce s AČR</p> <p>provázanost se zdravotnickými obory – pod stejnou katedrou vyučovány obory ZZ, FZ</p> <p>povinná praxe</p> <p>množství exkurzí</p>	<p>značné množství navzájem se překrývajících předmětů</p> <p>pedagogové z praxe, kteří nepřináší do výuky žádnou přidanou hodnotu</p> <p>absence kvalitní implementace témat osobního rozvoje a managementu do výuky</p> <p>praxe bez dozoru</p> <p>nedostatek praktických úkolů, skutečné práce s legislativou, případových studií aj. prakticky zaměřené výuky</p> <p>zadávání seminárních prací a prezentací bez kvalitní zpětné vazby a kontroly kvality práce</p> <p>neexistence povinné výuky cizího jazyka (za využití stávajících možností)</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>užší spolupráce s vyučujícími SIPZ (management, ekonomické předměty)</p> <p>rozšíření pedagogického sboru o praktiky s lektorským nadáním</p> <p>efektivní zavádění nových metod výuky</p> <p>vytvoření možnosti specializace směrem k HZS a do zdravotnictví</p> <p>vytvoření a implementace Ověřovacího studijního programu vč. řízení praxe</p> <p>spolupráce s technickou částí fakulty při výzkumných projektech na poli KŘ a CNP</p> <p>zařazení témat osobního rozvoje do výuky</p> <p>zacílení obsahu předmětů, aby se neduplikovaly</p> <p>implementace výuky specifických druhů</p> <p>myšlení důležitých pro KM</p>	<p>navyšování počtu studentů bez zajištění kvality výuky</p> <p>snížení kvality výuky → bude snadné získat zde titul → ztráta dobré pověsti</p> <p>ustrnutí ve vývoji oboru</p> <p>snaha obsáhnout všechny znalosti za cenu pouze povrchních znalostí</p>

7.3.2. Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava - Fakulta bezpečnostního inženýrství

Fakulta bezpečnostního inženýrství vznikla jako nejmladší fakulta VŠB TUO v roce 2002 v reakci na vzrůstající poptávku vysokoškolsky vzdělaných odborníků v oblasti bezpečnosti. Sídlo fakulty je v Ostravě, ulice Lumírova 13/630. Fakulta se dělí na čtyři katedry a další pracoviště, jak je vidět na obrázku č. 5. V současné době na fakultě studuje okolo 1500 studentů.

Obrázek 5: Organizační struktura Fakulty bezpečnostního inženýrství



První bezpečnostní obor Technika požární ochrany a bezpečnosti průmyslu byl otevřen v akademickém roce 1968/1969. Zavádění nových studijních oborů šlo ruku v ruce

se vznikem nové fakulty FBI. Studijní program „Požární ochrana a průmyslová bezpečnost“ je na fakultě akreditován od roku 2002 v těchto oborech:

- v bakalářském studijním programu Požární ochrana a průmyslová bezpečnost, v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 4 roky, 1. ročník je pro všechny následující obory společný:
 - Bezpečnost práce a procesů
 - **Havarijní plánování a krizové řízení**
 - od 5. semestru se lze profilovat výběrem vhodných volitelných předmětů
 - Technická bezpečnost osob a majetku
 - Technika požární ochrany a bezpečnosti průmyslu
- v navazujícím magisterském studijním programu Požární ochrana a průmyslová bezpečnost v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 2 roky
 - Bezpečnostní inženýrství
 - **Bezpečnostní plánování**
 - Technická bezpečnost osob a majetku
 - Technika požární ochrany a bezpečnosti průmyslu
- v doktorském studijním programu Požární ochrana a průmyslová bezpečnost, obor Požární ochrana a bezpečnost v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 3 roky

Všechny bakalářské studijní obory je možné absolvovat v Ověřovacím programu (MV GŘ HZS, 2013) a získat tak odbornou způsobilost ve smyslu §72 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.

7.3.2.1. Magisterské studium Bezpečnostní plánování

Magisterský obor Bezpečnostní plánování je koncipován jako navazující na bakalářský obor Havarijní plánování a krizové řízení. K tomuto oboru mají přístup všichni studenti s Bc. bez ohledu na obor, pokud splní požadavky na minimální znalosti v oblasti přírodovědných disciplin, technického základu oboru a legislativního základu oboru.

Součástí studia je praxe v rozsahu dvou týdnů na pracovištích krizového řízení ve veřejné správě.

V prvním semestru je 5 povinných předmětů, 2 povinně volitelné předměty a řízená praxe

v oboru ve veřejné správě.

Ve druhém semestru je 5 povinných předmětů, 4 povinně volitelné a 1 exkurze v Chemické laboratoři Frenštát pod Radhoštěm.

Ve třetím semestru je vyučováno 5 předmětů povinných a 3 povinně volitelné.

Ve čtvrtém semestru je zařazen diplomový seminář a exkurze do Českého hydrometeorologického ústavu Ostrava, Mošnov.

Skladba předmětů je následující:

1. **profilové předměty** (bezpečnostní informatika III., integrovaný záchranný systém, ochrana obyvatelstva III., bezpečnostní plánování, bezpečnost informačních systémů, ochrana kritické infrastruktury)
 - 6 předmětů
2. **praktické profilové předměty** (metody rizikového inženýrství, řízená praxe v oboru, inženýrská matematika, analýza nebezpečí a rizik II., bezpečnostní management, řízení bezpečnosti v podniku, hodnocení rizika území a plánování obnovy, programovací jazyky, numerické modelování šíření škodlivin a požáru)
 - 9 předmětů
3. **profesně důležité předměty** (ekonomika státu v krizových situacích, spolehlivost bezpečnostních systémů, protipovodňová ochrana, aktuální bezpečnostní hrozby, integrální bezpečnost systémů, ochrana před zářením II.)
 - 6 předmětů
4. **orientační předměty**
 - 4 předměty (pojišťovnictví, numerické metody, inženýrská fyzika, organizace humanitární pomoci)
5. **měkké dovednosti a osobní rozvoj**
 - 2 předměty (zařazeno: Inženýrská matematika – prohlubování logického a analytického myšlení, bezpečnostní management – vybrané okruhy manažerské práce, projektový management, strategické plánování a řízení, komunikační a prezentační dovednosti manažera)

Celkem během 2 let student absolvuje až 24 předmětů, řízenou praxi v délce dva týdny a dvě exkurze v rozsahu jednoho dne.

7.3.2.2. SWOT analýza pro VŠB TUO - FBI – studijní program

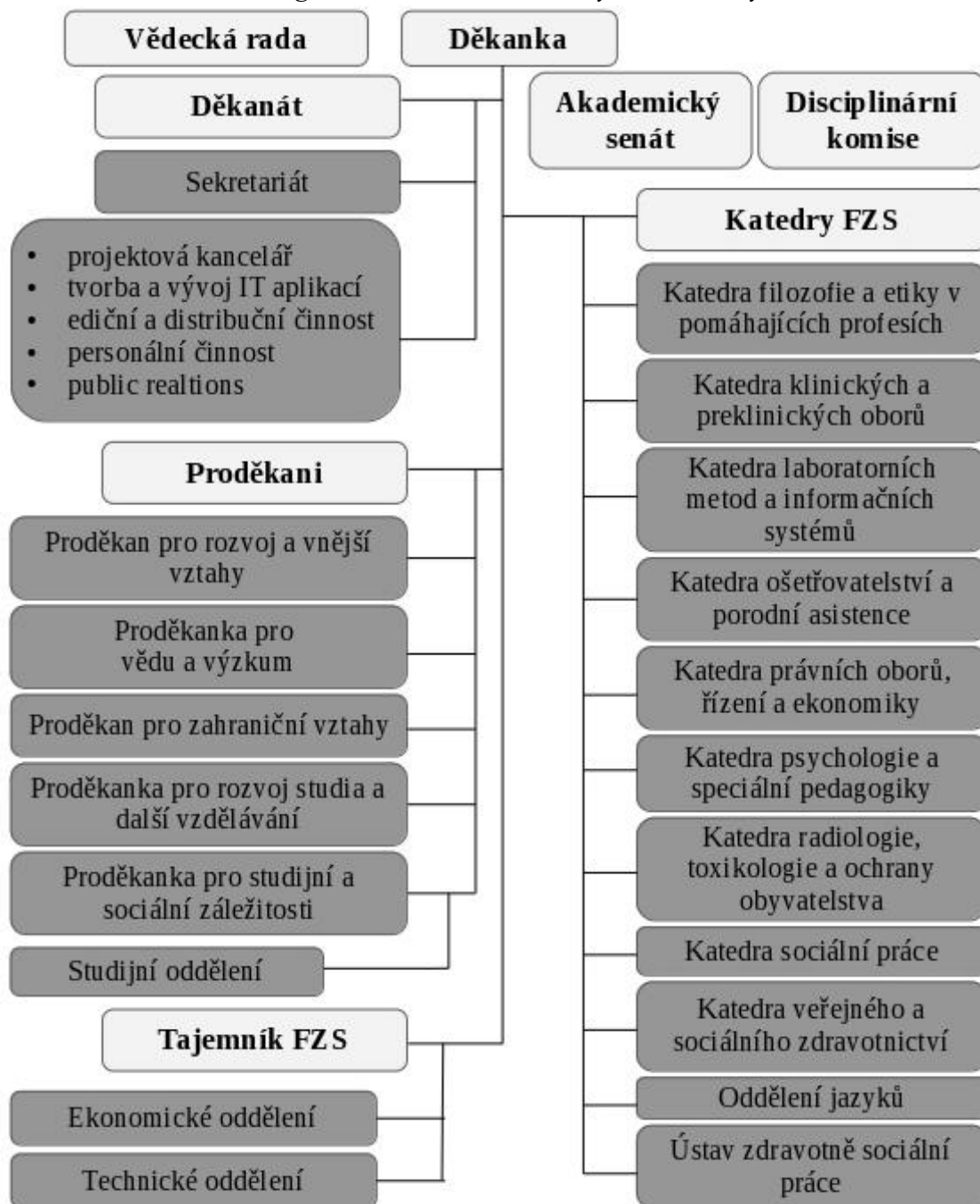
Požární ochrana a průmyslová bezpečnost se zaměřením na Mgr. studium Bezpečnostní plánování

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>2 stupně VŠ studia Bc., Mgr., v prezenční i kombinované formě, s možností Ph.D. v Ošetrovatelství</p> <p>samostatná fakulta pro bezpečnostní obory</p> <p>tradice výuky bezpečnostních oborů</p> <p>zavedený Ověřovací studijní program</p> <p>návaznost předmětů Bc. a Mgr. studia, postupné rozvíjení znalostí</p> <p>kvalitní vyučující</p> <p>participace na bezpečnostních výzkumných projektech</p> <p>zavedená výuka témat managementu vč. cvičení</p> <p>moderní výukové metody – SIMPROKIM, LABRISK</p> <p>zaměření na HZS, požární ochranu a prevenci a bezpečnost podniků</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>velké množství doktorandů, kteří se podílejí na výuce (ne vždy v jejich oboru)</p> <p>neexistence povinné výuky cizího jazyka (využití stávajících možností)</p> <p>nekultivování osobnosti studenta</p> <p>chybí spolupráce se zdravotnictvím</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>širší zapojení studentů do výzkumných projektů</p> <p>další rozvíjení zahraniční spolupráce s VŠ aj. vzdělávacími institucemi v dotčené oblasti</p> <p>implementace výsledků výzkumných projektů do výuky</p> <p>zařazení témat osobního rozvoje do výuky</p> <p>rozšíření výuky specifických druhů myšlení důležitých pro KM</p>	<p>HROZBY</p> <p>navyšování počtu studentů bez zajištění kvality výuky</p> <p>snížení kvality výuky → bude snadné získat zde titul → ztráta dobré pověsti</p> <p>ustrnutí ve vývoji oboru</p> <p>vědecký výzkum bez vazby na praxi a dopadů do výuky</p>

7.3.3. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – Fakulta zdravotnických studií

Fakulta zdravotnických studií je druhou největší fakultou JČU. Vznikla již v roce 1991. Sídlo fakulty je v Českých Budějovicích, ulice Jírovцова 1347/24. Fakulta se dělí na devět kateder a další pracoviště, jak je vidět na obrázku č. 6. V současné době na fakultě studuje přes 2000 studentů.

Obrázek 6: Organizační struktura Fakulty zdravotnických studií



Studijní program „Ochrana obyvatelstva“ je vyučován pod Katedrou radiologie, toxikologie a ochrany obyvatelstva. V roce 2003 byly nově otevřeny obory pod názvem „Aplikovaná radiologie a toxikologie“ pro bakalářské studium a „Krizová radiologie a toxikologie“ pro magisterské studium. V roce 2007 byly nahrazeny bakalářským programem „Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE (chemické, biologické, radiologické, nukleární a explosivní prostředky)” a v roce 2008 magisterským programem „Civilní nouzová připravenost“. Od akademického roku 2008/2009 probíhá výuka ve studijním programu Ochrana obyvatelstva v následujících oborech:

- v bakalářském oboru Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 3 roky
- v navazujícím magisterském oboru Civilní nouzová připravenost v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 2 roky.

7.3.3.1. Magisterské studium Civilní nouzová připravenost

Magisterský obor Bezpečnostní plánování je koncipován jako navazující na bakalářský obor Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE. Studenti si mohou vybrat, zda se zaměří na ekonomicko-hospodářskou a organizačně-zdravotnickou problematiku ve vztahu ke krizovému řízení nebo radiologicko-toxikologickou problematiku se zaměřením na chemické, biologické, radiologické, jaderné a výbušné agens. Specializační předměty jsou rozdělené do modulů, které si student volí z povinně volitelných předmětů.

Součástí studia je odborná praxe v délce čtyři týdny.

V prvním semestru je 7 povinných předmětů a 6 povinně volitelných předmětů, z nich si student zvolí 3 – 4.

Ve druhém semestru je 6 povinných předmětů, 8 povinně volitelných předmětů, z nich si student zvolí 3 – 5 předmětů. Student se může také volitelně zapojit do Studentské vědecké odborné činnosti.

Ve třetím semestru je vyučováno 6 předmětů povinných a 4 povinně volitelné, z nichž volí 2 – 3.

Ve čtvrtém semestru je zařazen diplomový seminář, 6 povinných předmětů, 7 povinně volitelných, student si zvolí 3 – 4 předměty. Znovu se může zapojit do Studentské vědecké odborné činnosti.

Skladba předmětů je následující:

1. **profilové předměty** (management krizového řízení; mimořádné události – ochrana

života, zdraví a majetku; struktura a legislativa IZS, koordinace a návaznost činností složek IZS; krizová připravenost 1 a 2; havarijní plán kraje a vnější havarijní plány, nouzové plánování; pravomoci a úkoly orgánů státní správy, samosprávy a dalších subjektů; hospodářská opatření pro krizové stavy; krizové plánování a kritická infrastruktura; organizace krizového řízení a působnost orgánů krizového řízení ve zdravotnictví)

- 10 předmětů

2. **praktické profilové předměty** (řízení rizik; management informačních analýz; aplikace psychologie u pracovníků IZS; psychologické aspekty zvládnutí krizových situací; zásady zdravotnické pomoci při mimořádných událostech; systém řízení zdravotnictví ČR a EU; zásady řízení zdravotnického záchranného zásahu; způsoby zabezpečení, nakládání s chemickými látkami a ochrana při práci s nimi; zabezpečení a nakládání s radioaktivními látkami a jaderným materiálem, regionální management)

- 11 předmětů

3. **profesně důležité předměty** (statistické metody a analýzy; požární ochrana; mezinárodní prostředí bezpečnostní politiky; zdroje a procesy pro bezpečnost a obranu státu; základy profesní tělesné, taktické a střelecké přípravy; radiobiologie; základy dozimetrie ionizujícího záření; bezpečnost a role zdravotnictví v bezpečnostním systému státu; používání, zneužívání, detekce a likvidace výbušnin a munice; základy radiační ochrany; toxikologie; vybrané kapitoly z radiobiologie a toxikologie; epidemiologická opatření v případě krizových situací; organizace zdravotnictví v době válečného stavu; ekonomika bezpečnosti; organizace zdravotnické pomoci a první pomoc při ohrožení látkami CBRNE; ochranná opatření při radiační, chemické a biologické havárii)

- 17 předmětů

4. **orientační předměty** (vybrané kapitoly z chemie a z jaderné fyziky; metody výzkumné práce; odborná praxe (mimo semestr); teorie a ekonomika rizika a spolehlivosti; komunikace a informační systémy; forenzní psychologie a komunikační dovednosti; základy chemických technologií; základy účetnictví; informační systémy ve zdravotnictví; základy infektologie a epidemiologie; forenzní toxikologie)

- 10 předmětů

5. měkké dovednosti a osobní rozvoj

- 3 předměty (zařazeno: Aplikace psychologie u pracovníků IZS, Procesní management + týmová seminární práce, Forenzní psychologie a komunikační schopnosti)

Celkem během dvou let student absolvuje až 49 předmětů, řízenou praxi v délce 4 týdnů a dvakrát se může zapojit do Studentské vědecké odborné činnosti. Součástí výuky jsou i exkurze, které se uskutečňují v rámci jednotlivých předmětů.

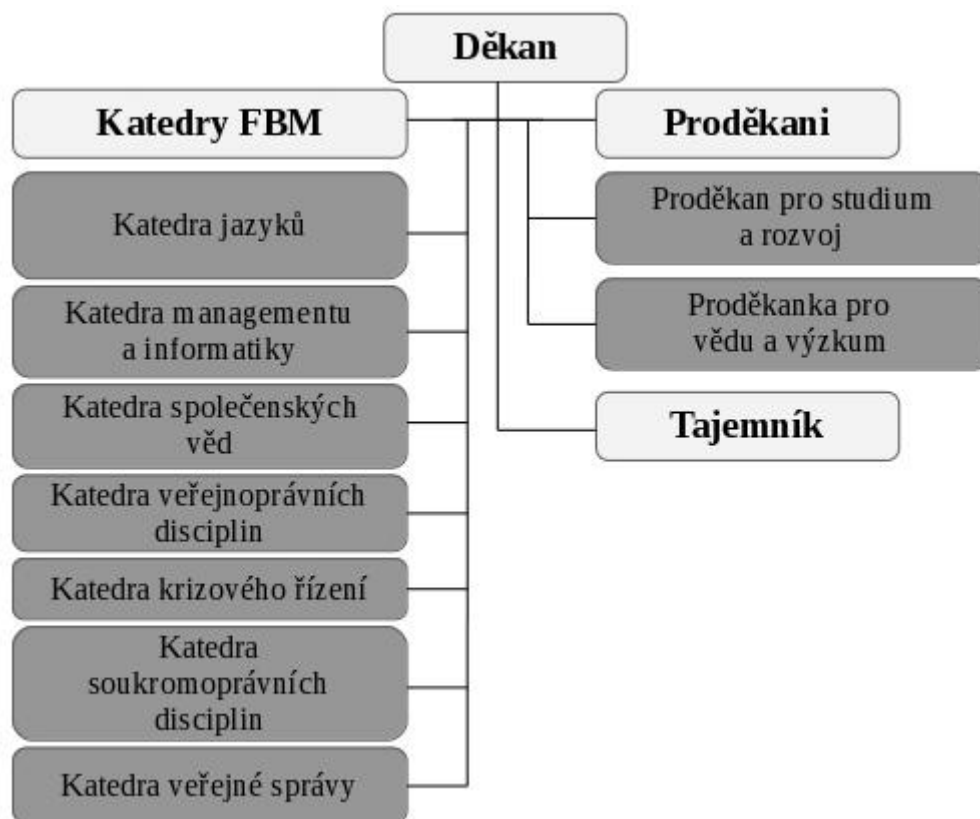
7.3.3.2. SWOT analýza pro JČU – FZS studijní program Ochrana obyvatelstva se zaměřením na Mgr. studium Civilní nouzová připravenost

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <p>tradice výuky bezpečnostního oboru</p> <p>všechny stupně VŠ studia Bc., Mgr., Ph.D, v prezenční i kombinované formě</p> <p>provázanost se zdravotnickými obory</p> <p>kvalitní spolupráce s PČR, ZZS a HZS Jihočeského kraje a SKPZ</p> <p>aktivní spolupráce s dalšími složkami IZS na cvičeních – figuranti</p> <p>možnost specializace v oboru CBRNE/KZ</p> <p>povinná praxe</p> <p>množství exkurzí</p> <p>možnost účastnit se zajímavých kurzů v rámci JČU</p>	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <p>značné množství navzájem se překrývajících předmětů</p> <p>absenční implementace témat osobního rozvoje a managementu do výuky</p> <p>praxe bez dozoru</p> <p>nedostatek praktických úkolů, skutečné práce s legislativou, případových studií aj.</p> <p>prakticky zaměřené výuky</p> <p>zadávání seminárních prací a prezentací bez kvalitní zpětné vazby a kontroly kvality práce</p> <p>neexistence povinné výuky cizího jazyka (využití stávajících možností)</p>
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>efektivní zavádění nových metod výuky</p> <p>vytvoření a implementace Ověřovacího studijního programu vč. řízené praxe</p> <p>zařazení témat osobního rozvoje do výuky</p> <p>redukce počtu předmětů (aby se nepřekrývaly obsahem)</p> <p>implementace výuky specifických druhů</p> <p>myšlení důležitých pro KM</p>	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <p>navyšování počtu studentů bez zajištění kvality výuky</p> <p>snížení kvality výuky → bude snadné získat zde titul → ztráta dobré pověsti</p> <p>ustrnutí ve vývoji oboru</p>

7.3.4. Policejní akademie České republiky v Praze – Fakulta bezpečnostního managementu

Fakulta bezpečnostního managementu je jednou ze dvou fakult Policejní Akademie ČR, kterou má ve své gesci Ministerstvo vnitra podle § 95 zákona o vysokých školách. Policejní akademie byla založena v roce 1993. Je otevřená zejm. pro zájemce z řad bezpečnostních sborů a zaměstnanců Ministerstva vnitra, pro civilní studenty je studium umožněno také. Sídlo fakulty je v Praze 4, ulice Lhotecká 559/7. Fakulta se dělí na sedm kateder a další pracoviště, jak je vidět na obrázku č. 7. V současné době na fakultě studuje cca 600 studentů (PA, web).

Obrázek 7: Organizační struktura Fakulty bezpečnostního managementu



Policejní akademie také zajišťuje pro potřeby Ministerstva vnitra odborné a specializační kurzy celoživotního vzdělávání.

Studijní program „Veřejná správa“ je jediným studijním programem fakulty. Výuka je realizována v následujících oborech:

- v bakalářském oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 3 roky
- v navazujícím magisterském oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě

v prezenční i kombinované formě, standardní doba studia 2 roky.

- od roku 2003 v doktorském studijním programu „Bezpečnostně právní studia“ se studijním oborem „Bezpečnostní management a kriminalistika“, který je realizován ve spolupráci mezi oběma fakultami PA ČR a má pouze kombinovanou formu.

7.3.4.1. Magisterské studium Bezpečnostní management ve veřejné správě

Magisterský obor Bezpečnostní management ve veřejné správě je koncipován jako navazující na bakalářský obor Bezpečnostní management ve veřejné správě. Studenti mají poměrně velkou svobodu ve výběru povinně volitelných předmětů. Povinně volitelné předměty jsou rozděleny do Právního a ekonomického a Bezpečnostního bloku. V obou blocích musí student za své studium získat 48 kreditů ze 120, tj. 30 za semestr.

V prvním semestru je 6 povinných předmětů za celkem 16 kreditů a další povinně volitelné předměty dle výběru a studijního plánu.

Ve druhém semestru je 6 povinných předmětů za celkem 21 kreditů a další povinně volitelné předměty dle výběru a studijního plánu.

Ve třetím semestru je vyučováno 6 předmětů povinných za celkem 18 kreditů a další povinně volitelné předměty dle výběru a studijního plánu. Součástí výuky je diplomový seminář a obhajoba diplomové práce.

Ve čtvrtém semestru probíhá příprava na státní závěrečné zkoušky.

Celkem během 2 let student absolvuje 12 povinných předmětů, z nichž některé trvají i dva, resp. tři semestry. Student si vybírá ze 12 povinně volitelných předmětů právního a ekonomického bloku a z 16 předmětů bezpečnostního bloku. Student absolvuje studium bez odborné praxe.

7.3.4.2. SWOT analýza pro PA - FBM studijní program veřejná správa se zaměřením na Mgr. studium Bezpečnostní management ve veřejné správě

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
všechny stupně VŠ studia Bc., Mgr. v prezenční i kombinované formě, Ph.D, v kombinované formě	nedostatek praktických úkolů, skutečné práce s legislativou, případových studií aj. prakticky zaměřené výuky
škola Ministerstva vnitra, dobrá pověst	absence povinné praxe
povinná výuka cizího jazyka	absence kvalitní implementace témat osobního rozvoje do výuky
participace na bezpečnostních výzkumných projektech	omezená nabídka zahraničních studijních pobytů event. v neatraktivních zemích
zavedená výuka témat managementu vč. cvičení	
zaměření na policejní činnosti	
návaznost předmětů Bc. a Mgr. studia, postupné rozvíjení znalostí	
široké škála předmětů z různých odvětví zejm. legislativy, politologie, sociologie, management)	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
efektivní zavádění nových metod výuky	snížení kvality výuky → bude snadné získat zde titul → ztráta dobré pověsti
zařazení témat osobního rozvoje do výuky	značné množství navzájem se překrývajících předmětů (nový obor, který je kombinací 2 již existující)
implementace výuky specifických druhů myšlení důležitých pro KM	vědecký výzkum bez vazby na praxi a dopadů do výuky
zařazení povinné praxe do výuky	ustrnutí ve vývoji oboru
užší spolupráce s odborníky z praxe	

7.3.5. Porovnání vybraných škol

Pro podrobnější analýzu vysokoškolského vzdělávání byly vybrány čtyři vysoké školy, které

se zabývají výukou v oboru krizového managementu a ochrany obyvatelstva a mají studijní obory ve všech stupních vysokoškolského studia.

7.3.5.1. Organizace výuky a její zajištění

Ve všech vybraných školách je výuka organizována v běžně vybavených učebnách. Jednou ze dvou fakult, která mají laboratoře, resp. speciální učebny související s krizovým managementem, je Fakulta bezpečnostního inženýrství VŠB TUO. Jedná se o laboratoř výzkumu a managementu rizik (dále LABRISK), která slouží pro výzkumné i pedagogické účely. Lze v ní zkoumat technologická a přírodní rizika a tyto poznatky využívat pro poznání, získání porozumění pro vzájemné vazby a zvládání těchto rizik. Kromě LABRISKU disponuje FBI od roku 2015 prostorami pro simulaci práce krizových štábů. Toto pracoviště bylo vybudováno v rámci projektu bezpečnostního výzkumu v letech 2010-2015. Při zpracování projektu byly vydány i dvě certifikované metodiky „Metodika pro hodnocení rizika územních celků“ a „Metodika pro školení pracovníků krizového managementu“. V současnosti již proběhlo cvičení krizového štábu ORP Kravaře, o kterém vyšel i článek v časopise 112, který vyzdvihuje přínosy tohoto projektu. V plánu aktivit je společné cvičení studentů a pracovníků FBI VŠB TUO a Akademie Pomorske ve Ślupsku k přeshraniční spolupráci při řešení krizové situace právě za využití techniky SIMPROKIM (Adamec a kol., 2015).

Další školou, která disponuje speciální učebnou je Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati. Ta má dvě navzájem propojená pracoviště, která umožňují studentům naučit se pracovat se specializovanými programy pro podporu řízení a řešení krizí a ochrany dat a informačních systémů. Jedná se o multimediální učebny, které umožňují i simulační cvičení a modelování (T-Soft, 2015).

Nedostatek specializovaných učeben souvisí zřejmě také s postavení bezpečnostních oborů v rámci fakult. Obě výše zmíněné fakulty se specializují na výuku v bezpečnostních oborů, je tedy snazší si obhájit potřebnost takovýchto učeben. Na dalších dvou fakultách Fakultě biomedicínského inženýrství a Fakultě zdravotnických studií soupeří bezpečnostní obory se zdravotnickými a dá se říci, že prohrávají.

Situaci v oblasti nedostatku vhodných a potřebných učeben do jisté míry může nahradit úzká spolupráce se základními složkami IZS, event. veřejnou správou, která pracovišti krizového řízení musí ze zákona disponovat. Všechny fakulty, které jsou v rámci této práce porovnávány, mají úzkou spolupráci s HZS.

FBI má velmi úzkou spolupráci s HZS a soukromým sektorem. Je zaměřená na činnosti krizového managementu ve vztahu k územnímu plánování, požární ochraně a bezpečnosti objektů ve smyslu ostrahy objektů, požární ochrany ale i havarijního plánování. Nemá rozvinutou spolupráci se zdravotnictvím a nezaměřuje se primárně na krizový management ve zdravotnictví a v oblasti CBRNE.

FBM jako škola v gesci Ministerstva vnitra má velmi úzkou spolupráci se všemi bezpečnostními sbory ČR a veřejnou správou. Tomu odpovídá i skladba předmětů a zaměření se na policejní činnosti, management a právo.

FBMI a FZS jsou si v mnoha ohledech podobné. Stejné postavení v rámci fakulty, stejné zaměření oboru. Obě školy se profilují do zdravotnictví a problematiky CBRNE. K těmto účelům mají dobře rozvinutou spolupráci s HZS kraje a zdravotnictvím v kraji. Spolupracují s HZS na zajišťování výuky, kdy docházejí vyučující na fakulty nebo je výuka zajišťována v prostorách HZS. U HZS někteří studenti také absolvují odbornou praxi. Spolupráce se zdravotnickými zařízeními i zdravotnickou záchrannou službou je upevňována i díky pestré škále zdravotnických oborů vyučovaných na fakultě. Studenti těchto oborů pak mohou dále studovat v magisterském studiu a už mají lepší výchozí postavení z hlediska znalosti systému, který by měli jako krizoví manažeři řídit. U FZS je na místě zmínit ještě úzkou spolupráci s krajskou policií. Studenti, kteří absolvují svou praxi na krajském ředitelství PČR Jihočeského kraje, bývají obohaceni o praktickou zkušenost, např. při přípravě cvičení IZS, zpracovávání výstupů ze cvičení ap.

Bezpečnostní obory na FZS mají delší tradici, již od roku 2003, resp. v nové podobě od roku 2007. Také je možnost se výběrem povinně volitelných předmětů do příslušné oblasti profilovat. Na FBMI byl první obor otevřen až v akademickém roce 2010/2011. Fakulta je však velmi čilá při navazování spolupráce s různými složkami IZS včetně Armády ČR, díky garantovi oboru Ing. Jiřímu Halškovi, Ph.D.

7.3.5.2. Podíl praktické výuky ve studiu vybraných magisterských oborů a jejich celková koncepce

Obsah studia vybraných magisterských oborů odpovídá celkovému zaměření jednotlivých fakult. Vyučované předměty a jejich rozdělení bylo uvedeno v přehledu vybraných vysokých škol v kapitole Výsledky.

FBI

Nejnižší počet předmětů za semestr je v sylabech Bezpečnostního plánování na FBI. Většinou jsou předměty v rozsahu dvě hodiny přednášek a dvě hodiny cvičení za týden. Důraz je kladen na praktické zvládnutí vybraných analytických metod, matematického aparátu, programování, rozvoj logického myšlení, pochopení vztahů a vazeb v plánovací dokumentaci. V předmětu Bezpečnostní management jsou v rámci zpracování a obhajoby studentského projektu rozvíjeny manažerské komunikační a prezentační dovednosti. V rámci sylabů je několikrát zmiňováno využití případových studií a hodnocení studenta na základě jeho aktivity při hodině a schopnosti přicházet s vlastními nápady a názory na danou problematiku. FBI má s výukou bezpečnostních oborů již dlouholetou praxi. To je vidět na celkové koncepci předmětů a jejich skladbě, která postupně rozvíjí znalosti a dovednosti studentů. Možnosti praktické výuky jsou rozšířeny o širší spektrum předmětů založených na matematice, daných zaměřením fakulty na bezpečnostní tematiku havarijního plánování a ochrany objektů. Jako velký praktický přínos lze vnímat dva týdny trvající řízenou praxi v oboru na územních pracovištích krizového řízení. Během praxe má student získat představu o reálném krizovém řízení a příslušné dokumentaci a porovnat to se svými teoretickými znalostmi. V sylabech jednoznačně chybí předměty z oblasti psychologie krizových situací a osobnosti. Podíl přednášek a cvičení je vesměs 2 hodiny přednášek a 2 hodiny cvičení týdně. Informace byly čerpány z webových stránek FBI.

FBM

Srovnatelný počet předmětů za semestr v sylabech mají ostatní tři porovnávané obory na FBM, FBMI a FZS.

Bezpečnostní management ve veřejné správě na FBM se liší od všech tří porovnávaných škol podílem výuky témat managementu a právní problematiky. Na FBM jsou studenti vedeni k pochopení významu plánování, stanovování cílů, jejich hodnocení a kontrolu exaktními metodami v bezpečnostním managementu a policejním managementu. FBM je jedinou školou, kde je v sylabech vůbec zmíněn systémový přístup k řešení problémů. Také má jako jediná z porovnávaných škol předmět zaměřený na praktické zvládnutí vytváření případových studií a modelování scénářů pohrom v rozsahu jedné hodiny přednášek a dvou hodin cvičení týdně. Obdobně jako na FBI mají předměty návaznost, a postupně tak rozvíjí znalosti a praktické dovednosti studentů. Celkové zaměření školy je však policejně-právní s velkým podílem ve prospěch teoretické výuky kvůli výuce právnických předmětů. Student má také

širokou nabídku povinně volitelných předmětů, kterými se může částečně profilovat.

V rámci studia chybí povinná praxe na pracovištích krizového managementu přesto, že je zde největší potenciál ke spolupráci vzhledem k postavení školy. Obdobně jako na FBI chybí témata psychologie krizových situací a osobnosti. Stručně jsou tato témata probrána v rámci předmětu Management lidských zdrojů v rozsahu jedna hodina přednášek a jedna hodina cvičení týdně za jeden semestr. Podíl přednášek a cvičení je různý, podle typu předmětu. Informace byly čerpány z webových stránek FBM.

FBMI

Sylaby oboru civilního nouzového plánování na FBMI jsou specifické tím, že v nich nejsou zahrnuty žádné povinně volitelné předměty. Všichni studenti tak absolvují výuku ve stejném rozsahu. Zaměřit se do určitého oboru krizového řízení mohou jen při praxi trvající dva týdny, kterou si studenti zařizují sami na pracovištích krizového řízení. Obor se zaměřuje na krizové zdravotnictví a CBRNE rizika. Snaží se ale postihnout celé spektrum krizového řízení ve veřejné správě a složkách IZS včetně vnitřní i vnější bezpečnosti státu. To generuje velké množství nenavazujících předmětů, které se částečně překrývají.

V sylabech není samostatný předmět, který by se věnoval systematicky tématům managementu, přestože na fakultě je obor zaměřený na management (SIPZ).

Předností FBMI je implementace témat psychologie krizových situací a zvládnání stresového managementu v rozsahu 1 hodina přednášek a 2 hodiny cvičení týdně. Velkým přínosem jsou předměty vyučované příslušníky HZS Středočeského kraje, kteří do výuky vnášejí své praktické zkušenosti. Jedná se o předměty Nouzové plánování a Metody analýzy rizik.

Podíl přednášek a cvičení je vesměs 2 hodiny přednášek a 0-2 hodiny cvičení týdně.

Z vlastní zkušenosti autorky ale většinou výuka postrádá praktický rozměr. Vše je vyučováno teoreticky, bez možnosti si to prakticky vyzkoušet, což je velké negativum. Toto negativum vyvažuje poměrně široké spektrum exkurzí. Informace byly čerpány z webových stránek FBM.

FZS

Studium oboru civilní nouzová připravenost na FZS je z vybraných škol časově nejnáročnější. Má největší počet předmětů na semestr a nejdéle povinnou praxi v délce 4 týdnů. Výhodou studia je ale možnost se zaměřit volbou povinně volitelných předmětů do oblasti zdravotnictví nebo radiační ochrany, resp. CBRNE rizik. Ze všech čtyř škol má nejširší záběr z hlediska

psychologie krizových situací a jejich zvládnání a také má vyčleněné dva samostatné předměty na témata managementu. V sylabech je k praktické výuce dále zmíněná praktická ukázka řešení záchranných a likvidačních prací v rámci předmětu IZS. V předmětu management informačních analýz je cíleno na osvojení si principů, zásad, metod a postupů pro zpracování, třídění, výběr a syntézu informací. Případové studie a debata s odborníkem je zmiňována také v předmětu Řízení rizik.

Podíl přednášek a cvičení je opět mírně ve prospěch přednášek. Informace byly čerpány z webových stránek FZS.

8. Diskuze

V diskuzi autorka shrne hlavní výsledky a snaží se je zasadit do kontextu dostupných publikovaných poznatků o dané problematice. Diskuze je místem pro komentář výsledků (například proč je výsledek takový, jaký je, proč se výsledek liší od výsledků publikovaných jiným autorem, případně uvést, že je ve shodě). V této části práce musí být vyjádřen vlastní argumentačně podpořený názor či návrh řešení problému tak, aby bylo patrné, že je autor (autorka) schopen aplikovat poznatky získané studiem. Na základě zjištěných skutečností z vlastního výzkumu jsou formulovány závěry, případně vlastní návrhy na řešení daného problému.

8.1. Mapování požadavků praxe

Z pilotní studie i dotazníkového šetření vzešly významně shodné stěžejní charakteristiky krizového manažera. Jedná se o následující:

- znalost a schopnost rychlé orientace v legislativě
- schopnost správně pracovat s informacemi
- prezentační dovednosti a schopnosti
- znalosti, dovednosti v oboru a vzdělání

Vzhledem k definici krizového řízení (souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení – orgánů veřejné správy) lze jednoznačně potvrdit důležitost znalosti legislativy, protože se jedná o prostředí, kterým je krizové řízení vymezeno a definováno. Vzhledem k tomu, že v podmínkách České republiky dochází poměrně často k aktualizacím legislativy, je třeba se umět v legislativě rychle orientovat, umět ji číst a hlavně vědět, kde hledat.

Schopnost správně pracovat s informacemi, zpracovávat je ve vhodných výstupech a pořadí je další nezbytnou dovedností nejen krizového manažera, ale každého moderního člověka. V současné době je množství informací enormní, dochází k informačnímu zahlcení, je proto třeba informace ukládat do elektronických zdrojů, kde je možné je jednoduše aktualizovat. K tomu jsou potřebné znalosti databází a na nich založených geografických informačních systémů. Pro krizového manažera je stěžejní pojmout informace, které jsou pro něj důležité a na které musí reagovat – např. aktualizací plánů a zaváděním preventivních opatření. Součástí informační gramotnosti krizového manažera je i umět informace vyhledávat,

ověřovat jejich správnost a na jejich základě se rozhodovat. Pro práci s informacemi je nutné i celoživotní vzdělávání, které umožňuje aktualizaci poznatků.

Krizový manažer je většinou někomu podřízen a ten je kompetentní rozhodovat, zda se navržená opatření budou realizovat či nikoliv. K tomu, aby KM dokázal přesvědčit své nadřízené o nutnosti přijetí opatření, nákupu potřebných věcí či odstranění závažného nedostatku, potřebuje umět přesvědčivě prezentovat tyto skutečnosti a podložit je argumenty. V prezentačních schopnostech krizového manažera se tedy snoubí schopnost kvalitně a srozumitelně zpracovat získané informace a pak je náležitou formou prezentovat. Dnes již existují velmi sofistikované prezentační nástroje, počínaje Flip Chartem, přes Power Point a jiné prezentační softwary, konče myšlenkovými mapami a systémovými diagramy, které by měl krizový manažer umět vhodně využívat. Důležitost prezentace výsledků práce nebo nedostatků zmiňuje i Koncepce OO, která uvádí jako slabou stránku opomíjení propagace a popularizace výsledků bezpečnostního výzkumu (MV GŘ HZS, 2013). V dnešní době se nelze omezit na pouhé prezentování činnosti pracovišť krizového řízení před vedením organizace, ale je nutné toto činit i navenek, před veřejností. Veřejnost tak získává potřebné znalosti a dovednosti, jak se za těchto situací účelně chovat. K těmto účelům slouží moderní metody prezentace a propagace, jako jsou např. různé sociální sítě (typu Facebook, Twitter aj.) a internet jako takový.

V každém specializovaném oboru je třeba mít vzdělání a k tomu adekvátní znalosti a dovednosti. Mimořádné události a krizové situace, kterými se zabývá krizový manažer, se vyznačují rychlým a neočekávaným nástupem, malou dostupností aktuálních informací, časovým stresem a zvýšenou psychickou zátěží. Příprava na tyto situace a případné řešení již vzniklé situace vyžaduje nejen odborné znalosti, ale také dovednosti, které nelze získat jinak než opakovanou odbornou praxí (Halaška a kol., 2012). Proto jsou mezi požadavky praxe, kladenými na nového krizového manažera, zásadní i jeho praktické zkušenosti a dosavadní praxe v oblasti krizového řízení.

Obdobná situace jako u stěžejních charakteristik při srovnání pilotní studie a dotazníkového šetření je i u důležitých charakteristik. Mezi důležité charakteristiky krizového manažera lze na základě provedeného výzkumu zařadit tyto:

- komunikační schopnosti
- odolnost vůči stresu
- schopnost aplikovat teoretické poznatky v praxi

Komunikační schopnosti patří mezi velmi důležité sociální kompetence krizového manažera

(Moricová, 2012), také jsou řazeny mezi měkké dovednosti (Peters-Kühlinger, 2007) a jsou součástí informační gramotnosti (ČŠI, 2015). Bez kvalitních komunikačních dovedností krizový manažer nezvládne získat a předat potřebné informace, výstižně a jednoznačně formulovat příkazy, vyjednávat, informovat veřejnost a řešit vzniklé konflikty (Míka, 2006).

Od krizového manažera je očekávána výkonnost a současně i efektivita jeho jednání. Vlivem stresu toto může být velmi negativně ovlivněno. Je tedy třeba, aby krizový manažer dokázal svůj stres přeměnit ve hnací motor svého jednání (Horák, 2012). Aby krizový manažer mohl eliminovat stresující nepřípravenost, musí se stále zdokonalovat a vzdělávat, a také sledovat současné události a nové trendy v oboru (Moricová, 2012).

Schopnost aplikovat teoretické poznatky v praxi přichází buď s vykonáváním praktických činností v praxi při výkonu povolání, nebo může být velmi efektivně rozvíjena pomocí praktických cvičení v rámci výuky. Získávání praktických dovedností vykonáváním dané činnosti může trvat dlouhou dobu. V případě krizového managementu může trvat získávání potřebných zkušeností celé roky. Opakem je praktický nácvik při cvičeních s kvalitní zpětnou vazbou. Příkladem takovýchto cvičení mohou být simulovaný výcvik, jak ho prezentuje Halaška (2012), dále různé typy her, např. Don't panic (Di Loreto, 2012) a počítačových aplikací. Přínos her a simulací ve výcviku krizových manažerů potvrzují i pánové Halberštát, a Kovářik (2012).

Simulace a hry mají své místo i ve výuce a výcviku ke zdokonalování měkkých a manažerských dovedností a poznávání sebe sama. Po těchto dovednostech vzrůstá poptávka i u krizových manažerů, jak naznačují výsledky komparace výzkumu z pilotní studie a dotazníkového šetření a další odborné zdroje (Štetina, 2015; Míka, 2006; Moricová, 2012).

Na základě výše uvedených poznatků lze říci, že se výsledky shodují s aktuálními trendy v potřebách krizového managementu.

8.2. Mapování systému vzdělávání

Současný systém vzdělávání krizových manažerů je celkem komplikovaný.

Vzdělávání zajištěné systémem školství hraje významnou roli při získávání kvalifikačních předpokladů, jak je požaduje zákon o státní službě při specifikaci systemizovaných služebních míst. Vysokoškolské vzdělávání v bezpečnostních oborech je k letošnímu roku realizováno 12 vysokými školami. Šest státních vysokých škol (viz. ab. č. 13) vč. Policejní akademie ČR a Univerzity obrany poskytuje vzdělávání zaměřené na praktický krizový management a ochranu obyvatelstva s různým zaměřením. Zbývajících 6 škol (viz. tab. č. 14) se zaměřuje

spíše na teoretické a strategické záležitosti kolem krizového řízení a také na bezpečnostní politiku a teorii bezpečnosti.

Pokud by byl udělán teoretický odhad počtu absolventů na všech těchto školách, při podmínkách 25 studentů na obor opouští školy ročně téměř 1000 absolventů. Z toho je devět vysokých škol státních, tedy dotovaných státem. Teoretický počet absolventů těchto škol je dohromady 775. Je nutné se ptát po efektivitě takto zajišťovaného vzdělávání pro potřeby státu, zvláště když kvalifikační předpoklad pro získání systemizovaného pracovního místa je pouze na „titul“ nikoliv na obor vzdělání. Alarmující přebytek absolventů bezpečnostních oborů komentoval v roce 2014 Karafa (2014) a už v roce 2010 Fišer (2010). Současný trend ve vysokoškolském vzdělávání jakoby ignoroval potřeby praxe a dál chrlí absolventy ve stále větších počtech. O tomto svědčí otevírání nových studijních oborů s bezpečnostní tematikou např. na Univerzitě Tomáše Bati, obor Bezpečnost společnosti, nebo nový studijní program Bezpečnostně právní studia na Policejní akademii, který spojuje znalosti dvou již zavedených studijních programů.

Vysokoškolské vzdělávání se při tom potýká s řadou nedostatků, které zmiňuje Karaffa (2014) a také Koncepce ochrany obyvatelstva. V této práci jsou uvedeny v kapitole o kvalifikačním vzdělávání KM. Zde je na místě zmínit jednu a to „odtržení teorie od praxe“ (MV GŘ HZS, 2015, 10). Odtržení od praxe totiž může být způsobena rozptýlením odborných kapacit po 12 vysokých školách, což vede k rozmělnění poznatků a produkci nekvalitních absolventů. Rozptyl kapacit je výraznější o to, že odborníků díky mladosti bezpečnostní vědy není příliš mnoho.

Další zajímavý aspekt vzdělávání krizových manažerů opět souvisí s jejich pracovním zařazením ve službách státu. Příslušníci bezpečnostních sborů a úředníci státní správy musí po zařazení na příslušné systemizované místo vykonat zkoušku k získání zvláštní odborné způsobilosti, která je opravňuje k výkonu práce v příslušném oboru služby. Během přípravy na tuto zkoušku příslušník bezpečnostního sboru nebo zaměstnanec veřejné správy projde školením v různé délce dle příslušnosti k bezpečnostnímu sboru či úřadu. Toto školení stojí nemalé finanční částky a je hrazeno zaměstnavatelem, tedy státem. Stát tak vynaloží prostředky na studium na vysoké škole, a poté opět dává peníze na další školení. Jeví se to značně neekonomické a neefektivní.

Hasičský záchranný sbor si toto již začal uvědomovat a vytvořil Ověřovací program, kterým harmonizuje své potřeby s vysokoškolskými studijními programy v úzké spolupráci s vedením vysokých škol, jak to bylo popsáno v kapitole o Vzdělávání krizových manažerů.

Zde je určitě velký prostor k rozvoji pro všechny vysoké školy, které mohou ve spolupráci s HZS Ověřovací program zavést také, a přispět tak k zefektivnění vzdělávání v oblasti bezpečnosti a uplatnění svých studentů na trhu práce. V současné době má vysokoškolské studijní obory v Ověřovacím programu pouze Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava (web VŠB, 2016, GŘ HZS, nedatováno).

Systém vzdělávání pracovníků krizového řízení a ochrany obyvatelstva, kteří jsou příslušníky bezpečnostních sborů státu (HZS, PČR), je dále zaměřen na celoživotní vzdělávání. Také je snaha řídit pracovní kariéru těchto příslušníků. Ti musí na rozdíl od úředníků veřejné správy svojí zvláštní odbornou způsobilost obnovovat v určitých časových intervalech a také mají možnost svoji kvalifikaci dále rozvíjet v nabízených kurzech a školení, které jsou realizovány školicími centry těchto složek, ev. ve spolupráci s Policejní akademií. Obecně se dá říci, že bezpečnostní sbory České republiky mají nejpropracovanější systém dalšího profesního a celoživotního vzdělávání a snaží se řízením kariéry svých zaměstnanců vytvářet kvalitní personální zajištění bezpečnosti státu.

Nejpočetnější skupinu krizových manažerů tvoří volení zástupci územní samosprávy, tedy zejm. starostové a také hejtmani (MV GŘ HZS, 2004). Tito mají rozhodovací pravomoci v případě krizové situace dané příslušnou legislativou, která je určuje jako orgány krizového řízení (z. 240/2000 Sb.). Vzdělávání této skupiny je stále ještě většinou založené na dobrovolné bázi a je zajišťováno příslušníky HZS pomocí jednorázových kurzů jednou za volební období.

8.3. Komparace potřeb praxe a výuky bezpečnostních oborů na vybraných vysokých školách

Komparace potřeb praxe zjištěných dotazníkovým šetření a reálné výuky hodnocené na základě analýzy sylabů předmětů na vybraných vysokých školách je vidět v tab. č. 12.

Tabulka 12: Komparace potřeb praxe a reálné výuky

Potřeby praxe	FBI	FBM	FBMI	FZS
Stěžejní charakteristiky	Poskytuje vzdělání na VŠ			
znalosti KŘ, IZS, SS, ÚS, legislativy	ano	ano	ano	ano
schopnost pracovat s informacemi	ano	ano	částečně	částečně
znalosti a ovládání PC a IT technologií	ano	částečně	částečně	částečně
prezentační dovednosti	ano	ano	ne	ne
Důležité charakteristiky	Poskytuje vzdělání na VŠ			
schopnost pracovat s lidmi (management)	ano	ano	ne	ano
schopnost pracovat s legislativou	ne	ano	ne	ne
praktická aplikace teoretických poznatků	ano	ano	částečně	částečně
sebepoznání, sebeřízení/zralá osobnost	ne	ne	ne	ne
umění komunikovat	ne	ne	ano	ano
Vhodné charakteristiky	Poskytuje vzdělání na VŠ			
schopnost týmové práce	částečně	částečně	částečně	částečně
schopnost samostatné práce	ano	ano	ano	ano
manažerské dovednosti	ano	ano	ne	ano
specifické druhy myšlení	částečně	částečně	ne	ne
Výběrová kritéria	Možnost v současnosti získat na VŠ			
vzdělání	ano	ano	ano	ano
znalosti	ano	ano	ano	ano
praxe v oboru	ano	ne	ano	ano
komunikační dovednosti	ne	ne	ano	ano
osobnostní charakteristiky	ne	ne	ne	ne
	Celkový pohled			
celkem ano	11	10	7	9
celkem ne	5	5	7	5
celkem částečně	2	3	4	4

Nejlépe pro praxi připravují své studenty FBI a FBM. Obě ale mají rezervy ve výuce měkkých dovedností a v rozvoji osobností studentů. Také jen částečně vyučují specifické druhy myšlení, analytické a kritické. Zřejmým důvodem korelace požadavků praxe a výuky je dlouhodobá úzká spolupráce se subjekty dotčenými oblastí bezpečnosti, tj. HZS ČR, Ministerstvo vnitra, Policie ČR a další.

Nejhůře ze srovnání vyšla FBMI jako nejmladší a nejméně zkušená škola ve výuce bezpečnostních oborů, která má ale velký potenciál do budoucna z hlediska spektra oborů,

které jsou na ní vyučovány, a rychlému rozvoji spolupráce.

FZS má zase velmi dobře rozpracované zvládnutí témat managementu a komunikačních dovedností.

Zvládnutí práce s legislativou je možné přiřknout pouze absolventům FBM, kde je předmětem z oblast legislativy věnován značný prostor.

8.4. Hypotézy

H1: Současný systém vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů nenaplnuje potřeby praxe krizového managementu veřejné správy a IZS.

H1 se ukázala jako **nesprávná**. Výsledky z dotazníkového šetření v odpovědích na otázku č. 3 hypotézu vyvracejí. Současný systém vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů naplňuje potřeby praxe ve smyslu kvalifikačního předpokladu pro systemizované pracovní místo. Další znalosti a dovednosti v oboru je možné doplnit v systému dalšího profesního a celoživotního vzdělávání. Systém produkuje přebytek absolventů, takže je možno vybírat kvalitní jedince. I když je toto řešení z hlediska financí značně neefektivní a otevíráním nových bezpečnostních oborů, dá se říci, ignoruje potřeby praxe.

H2: Nejdůležitější roli v současném vzdělávání krizových manažerů hraje další profesní a celoživotní vzdělávání.

H2 se ukázala jako **správná**. Současné vysokoškolské vzdělávání neklade dostatečný důraz na praktické zkušenosti a dovednosti. Proto mnohdy není dostatečně významný rozdíl mezi absolventem bezpečnostního oboru a absolventem jiného oboru. Pokud už má absolvent jiného oboru určitou praxi v oboru, je mnohem snazší ho zaškolit do krizového managementu v tomto oboru – splňuje požadavek na znalost řízeného „systému“. Protože chybí užší spolupráce vysokých škol s příslušnými zaměstnavateli, je nutný systém dalšího profesního vzdělávání k získání zvláštní odborné způsobilosti. Během procesu k získání ZOZ je zaměstnanec kompletně proškolen v problematice a své znalosti dokládá zkouškou, proto není nezbytnou podmínkou vzdělání v oboru bezpečnosti.

H3: Současný systém vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů v magisterských oborech je zaměřen především na výuku teoretických znalostí.

H3 se ukázala jako **správná**. Při analýze sylabů vybraných vysokých škol byla zjištěna převaha teoretických předmětů oproti praktickým. Je to dáno nastavením systému vzdělávání

v ČR zaměřeného především na teoretické znalosti. Dále pro správnost hypotézy svědčí fakt, že VŠ vzdělávání umožňuje získání titulu Ph.D. bez praxe v oboru a podrobné znalosti řízeného „systému“, která je potřebná. „Stačí“, že absolvent umí napsat závěrečnou práci a prokáže teoretické znalosti bez praktické aplikace. Neplatí, že čím vyšší vzdělání, tím větší znalost, zkušenost a dovednost. Současné vzdělávání nerozvíjí cíleně žádoucí chování ve smyslu praktického nácviku činností krizového managementu. A také se málo zaměřuje na rozvoj odpovědnosti, morálních hodnot, sebeřízení a schopnosti týmové práce.

8.5. Další směřování

Ke zlepšení situace v oblasti vzdělávání krizových manažerů by bylo možné navrhnout následující.

K prohloubení znalostí a zvládnutí legislativy je nutné pro bezpečnostní obory vnést do výuky více souvislostí mezi jednotlivými předpisy, vyučovat návaznosti a učit dovednost se v legislativě rychle orientovat. Velmi zajímavým projektem v oblasti výuky práva je Street law, projekt určený pro výuku práva na středních školách, který je ale dobře aplikovatelný i ve výuce na vysoké škole. Vychází z předpokladu, že čím více se student zapojuje do výuky – je nucen přemýšlet o nových poznatcích, diskutovat a aplikovat je v praxi – tím více je pro něj daná výuka přínosná. Street law nabízí ucelenou metodiku, jak právo vyučovat, a nabízí i různé interaktivní hry, které rozvíjejí potřebné dovednosti v dotčené oblasti (Street Law, 2016; Urban, 2013).

Důležitost informační gramotnosti byla zdůrazněna v kapitole o znalostech a dovednostech krizového manažera. Informační gramotnost souvisí i s prezentačními a komunikačními schopnostmi. Z hlediska rozvoje informační gramotnosti bylo možné využít stávajícího zadávání seminárních prací, projektů a prezentací. K tomu je ale nezbytné opravdu klást důraz na kvalitní zpracování těchto prací a poskytovat studentům vhodnou zpětnou vazbu. Zde je třeba vyzdvihnout roli vysokoškolského pedagoga, který sám musí být dobře obeznámen s pravidly zpracování prací, typografií a náležitostmi mluveného projevu a prezentace. Také musí mít osobní zájem tyto dovednosti u studentů rozvíjet. Při zpracovávání zadaného tématu dochází i k rozvoji kritického a analytického myšlení. Obsahem prací by neměla být pouze analýza nějakého stavu, ale zejména syntéza poznatků a jejich praktická aplikace, a také obhajoba výsledků. To vyžaduje práci s „plnou hlavou“ a myšlenkové operace nad daty (Bureš, 2015), což dále fixuje nabyté znalosti v paměti a rozvíjí potřebné dovednosti.

Z hlediska rozvoje znalostí a dovedností specifických pro krizový management a schopnosti

přenášet si teoretické poznatky do praxe je třeba jednoznačně prosazovat a zavádět interaktivní výuku. V dnešní multimediální době jsou možnosti poměrně široké, ale závislé na technickém vybavení příslušné školy. Nicméně využití případových studií ve výuce, nácvik modelových situací, zpracovávání částí plánovací dokumentace (např. krizových scénářů, analýz rizik), nácvik rozhodovacích procesů aj. kladou pouze zvýšené požadavky na přípravu ze strany vyučujícího.

Pro rozvoj odolnosti vůči stresu, dalších měkkých dovedností, sebepoznání a sebeřízení lze doporučit zážitkové kurzy, kterých je dnes v nabídce celá řada.

Autorka si myslí, že je třeba, aby ve výuce byla nadále zahrnuta teoretická příprava, protože je v oblasti krizového managementu významná. Co by však bylo třeba změnit, je forma cvičení k předmětů, aby nebyly jen další teoretickou přednáškou, ale opravdovým praktickým cvičením. Už Konfucius řekl: „Co slyším, to zapomenu. Co vidím, si pamatuji. Co si vyzkouším, tomu rozumím.“

Závěr

Tato práce se zabývala strukturou vzdělávání krizových manažerů pro IZS a VS v České republice. V teoretické části byly zjišťovány požadavky na krizového manažera ve smyslu jeho osobnosti, znalostí a dovedností. Dále byl v teoretické části popsán současný systém vzdělávání krizových manažerů. Praktická část práce se zabývala zmapováním požadavků praxe pomocí dotazníkového šetření a srovnáním těchto poznatků se současnými možnostmi vysokoškolského vzdělávání krizových manažerů z hlediska obsahu studia vybraných magisterských oborů.

Práce si kladla za cíl zmapovat současný systém vzdělávání krizových manažerů, zmapovat požadavky praxe na vysokoškolsky vzdělaného krizového manažera a následně tyto požadavky komparovat s možnostmi výuky na vysokých školách. Účelem komparace bylo identifikovat rozpory a navrhnout možná řešení.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že současný systém vysokoškolského vzdělávání vyhovuje potřebám praxe, a vyvrátil tak jednu z hypotéz. Byly identifikovány různě důležité požadavky praxe na znalosti a dovednosti krizového manažera, které byly následně porovnávány s odbornými zdroji. Odborné zdroje potvrdily aktuálnost těchto potřeb praxe.

Dále bylo zkoumáno vysokoškolské vzdělávání, byly zpracovány SWOT analýzy pro jednotlivé vybrané fakulty a také byla rozebrána skladba předmětů vybraných magisterských oborů v oblasti bezpečnosti.

Ze SWOT analýz vyplynulo, že všechny zkoumané školy mají dobře rozvinutou spolupráci se základními složkami IZS. Slabou stránkou tří ze čtyř škol je neexistence povinné výuky cizího jazyka. Hrozbou všech čtyř vysokých škol je stálé navyšování počtu studentů, které ohrožuje kvalitu výuky a v konečném důsledku i pověst školy. Další hrozbou pro výuku bezpečnostních oborů na všech školách je nezavádění nových poznatků plynoucích z bezpečnostního výzkumu a také nezavádění moderních forem výuky pro efektivnější rozvoj žádaných znalostí a dovedností.

V rámci rozboru sylabů předmětů jednotlivých oborů bylo zjištěno následující: za prvé v oblasti teoretických znalostí z oblasti krizového managementu mají všechny obory dostatek předmětů, které studentům dávají potřebné znalosti. Za druhé jednotlivé obory se liší svým zaměřením a tedy i počtem a strukturou dalších předmětů. Za třetí je věnován malý nebo žádný prostor výuce měkkých dovedností a sebeřízení. Za čtvrté byla zjištěna převaha teoretické výuky nad praktickými cvičeními.

V diskuzi bylo navrženo zefektivnění stávající výuky krizových manažerů na vysokých školách. V případě legislativy využitím výstupů projektu Street law. Pro rozvoj informační gramotnosti, komunikačních a prezentačních schopností bylo navrženo využít stávajícího zadávání seminárních a jiných prací s důrazem na kontrolu kvality práce a zpětnou vazbu. Pro poptávku praxe po schopnosti prakticky aplikovat teoretické poznatky bylo navrženo zavést do výuky interaktivní prvky. K rozvoji měkkých dovedností, sebepoznání a sebeřízení byla navrženo využití zážitkových kurzů. Autorka považuje všechny cíle práce za splněné.

Potřebnost aktualizování výukových metod podle nejnovějších trendů ve vzdělávání by si měly uvědomovat samotné vysoké školy. Pokud totiž nenabídnou studentům zajímavou výuku, mají studenti široké možnosti hledat toto na jiných školách. V současném globalizovaném světě zahlceném informacemi není již třeba klást tak zásadní důraz na memorování, ale spíše na schopnost aktivně informace vyhledávat, vstřebávat, zpracovávat a aplikovat v praxi. Na závěr si autorka dovolí parafrázi citátu významného německého pedagoga 19. století Karla Christoha Gottlieba Zerrennera (Zerrenner): „V mnohých školách pro vyučování všech možných teoretických znalostí (zákonů, pravidel a teorií) zapomínají učitelé učit studenty, jak toto vše využít v praxi, což je účelem vyučování.“

9. Seznam zkratek

Bc.	bakalář
CBRNE	chemické, biologické, radioaktivní, nukleární, výbušné látky/rizika
CNP	civilní nouzové plánování
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSI	Česká školní inspekce
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
EU	Evropská unie
FBI	Fakulta bezpečnostního inženýrství
FBM	Fakulta bezpečnostního managementu
FBM	Fakulta biomedicínského inženýrství
FZS	Fakulta zdravotnických studií
GIS	geografický informační systém
GŘ HZS	Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru
HOPKS	Hospodářská opatření pro krizové stavy
HZS	Hasičský záchranný sbor
IG	informační gramotnost
IQ	inteligenční kvocient
IT	informační technologie
IVIG	Odborná komise pro informační vzdělávání a informační gramotnost na VŠ
IZS	integrovaný záchranný systém
JČU	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
KM	krizový manažer
KVKŘ	Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení
MD	Ministerstvo dopravy
Mgr.	magistr
MpaO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
MV GŘ HZS	Ministerstvo vnitra Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru
MZ	Ministerstvo zdravotnictví

NATO	Severoatlantická aliance
OO	ochrana obyvateľstva
ORP	obec s rozšírenou pôsobnosťou
PA	Policejní akademie České republiky
PČR	Policie České republiky
Ph.D	doktor věd.
SIAR	Sbírka interních aktů řízení generálního ředitele Hasičského záchranného sboru
SIPZ	systemová integrace procesů ve zdravotnictví
SSHR	Správa státních hmotných rezerv
SWOT	analýza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí
UO	Univerzita obrany
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VS	veřejná správa
VŠ	vysoká škola
VŠB TUO	Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZOZ	zvláštní odborná způsobilost
ZZS	zdravotnická záchranná služba

10. Seznam použité literatury

ADAMEC, Vilém, MALÉŘOVÁ, Lenka a Petr Berglowiec. Odborná příprava Krizového štábu obce s rozšířenou působností Kravaře. *Časopis 112*, rok 2015, č. 8, s. 24-25. ISSN 1213-7057. Dostupné z:

http://simprokim.vsb.cz/images/112/112_08_2015_SIMPROKIM_Kravare.pdf

ADAMEC, Vilém. *Krizové štáby veřejné správy*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2013. ISBN 978-80-7385-139-2.

BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3150-9.

BELBIN, R. M. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.

BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-037-9.

CAIN, Susan. *Ticho: síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit*. V Brně: Jan Melvil, 2012. ISBN 978-80-87270-43-1.

COMMISSION, European. *The European civil protection training programme*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. ISBN 9789279231919.

CRANDALL, William, John A. PARNELL a John E. SPILLAN. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. 2.vydání. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.

ČESKO. Předpis č. 111 zákon ze dne 22. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39, s. 5388-5419. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 222 nařízení vlády ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 76, s. 2642-2946. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 234 zákon ze dne 1. října 2014 o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 99, s. 2634-2692. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 239 zákon ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3461-3474. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 240 zákon ze dne 28. června 2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3475-3487. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 273 zákon ze dne 17. července 2008 o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 91, s. 4086-4116. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 312 zákon ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 320 zákon ze dne 11. listopadu 2015 o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2015, částka 135, s. 4307-4324. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 372 zákon ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 131, s. 4730-4801. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 374 zákon ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 131, s. 4839-4848. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 561 zákon ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČESKO. Předpis č. 92 nařízení vlády ze dne 8. dubna 2015 o pravidlech pro organizaci služebního úřadu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2015, částka 39, s. 1458-1460. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

ČSI. *Metodika pro hodnocení rozvoje informační gramotnosti*. Praha: ČSI, 2015. Evidováno pod č.j.: ČŠIG-2981/15-G2. Dostupné z: <http://www.niqes.cz/Metodika-gramotnosti/Metodika-pro-hodnoceni-rozvoje-informacni-gramotno>

ČVUT. České vysoké učení technické v Praze: Fakulta biomedicínského inženýrství, 2016 [online]. *Fbmi.cvut.cz* [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://fbmi.cvut.cz/>

DI LORETO, Ines, MORA, Simone a Monica DIVITINI. *Don't Panic: Enhancing Soft Skills for Civil Protection Workers* [online]. s. 1-10. [cit. 2016-02-20]. DOI: 10.1007/978-3-642-33687-4_1. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-33687-4_1

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

Exchange of experts in civil protection [online]. Exchange of Experts, 2015 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.exchangeofexperts.eu>

FBI. Pedagogická činnost. *Fbi.vsb.cz* [online]. [vid. 2016-02-30]. Dostupné z: <http://www.fbi.vsb.cz/050/cs/pedagogicka-cinnost>

FIŠER, Václav. Kvalifikace „krizový“ manažer. *Rescue report*, rok 2008, č. 5, s. 22-24.

GIS HZS ČR. *Gis.izscr.cz* [online]. [vid. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://gis.izscr.cz/wpgis/sample-page/>

GŘ HZS ČR. Předpis č. 3 pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru České republiky ze dne 16. ledna 2013 k odborné způsobilosti příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky. In: *Sbírka interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR*. 2013, částka 3, 22 s. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/predpisy-994648.aspx>

H. J. Eysenck [online]. [vid. 2016-květen-08]. *Moodle.czu.cz*. Dostupné z: https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS003/resources/28.H_J_Eysenck.htm

HALAŠKA, Jiří a HON, Zdeněk a Martina ŠLIKOVÁ. Možnosti zvýšení efektivity řešení krizových situací [online]. *The science for population protection*, rok 2012, č. 1, vol. 4, s. 1-12. Dostupné z: <http://www.population-protection.eu/cislo.php?id=12&rocnik=2012>

HALBERŠTÁT, Ladislav a František KOVÁŘÍK. Simulace a hry ve výcviku manažerů krizového řízení [online]. *The science for population protection*, rok 2012, č. 4, vol. 4 s. 37-52. Dostupné z: http://www.population-protection.eu/attachments/044_vol4n4_halberstat_kovarik.pdf.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management - teorie a praxe* [online]. 1. vydání. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6. Dostupné z: <http://halek.info/www/knihy/download/3>

HORÁK, Rudolf a Lenka DANIELOVÁ. Aplikace aspektů strategického managementu v krizovém řízení [online]. *The science for population protection*, rok 2012, č. zvláštní vydání, vol. 4.5 s. 27-32. Dostupné z: Dostupné na <http://www.population-protection.eu/>

HORÁK, Rudolf. Manažer v krizových situacích, *Obrana a strategie*, 2004, ročník 2004, č. 1, s. 157-165, doi:10.3849/1802-7199, dostupné z: www.obranaastrategie.cz/

HZS ČR. Kdo jsme a co děláme. *Hzscr.cz* [online]. [vid. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/kdy-svz-vzniklo.aspx>

IVIG. In: *Odborná komise pro informační vzdělávání a informační gramotnost na vysokých školách: Jak rozumíme informační gramotnosti* [online]. 2013-05-27 [vid. 2016-04-12] Dostupné z: <http://www.ivig.cz/informacni-gramotnost.html>

JČU. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Zdravotně sociální fakulta, 2016 [online].

Fzs.jcu.cz [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.zsf.jcu.cz>

KARAFFA, Vladimír, *Vzdělávání v bezpečnostním systému České republiky. Vojské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 4, s. 63-74, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on line), dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz.

KLABAN, Vladimír, Miloš URBÁNEK a Jaroslav MOZGA. Proptotyp - program pro nácvik a simulaci průběhu řešení mimořádné události s únikem nebezpečné chemické látky. In: *Krizové řízení a řešení krizových situací 2015: Sborník příspěvků z konference Krizové řízení a řešení krizových situací*. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, s. 151–155. ISBN 978-80-7454-573-3.

KOHOUTEK, Rudolf. *Základy užití psychologie*. Brno: CERM, 2002. ISBN 978-80-214-2203-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení* [online]. 1. vydání. Praha: MV-generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2016 [cit. 2016-01-09]. ISBN 978-80-86466-62-0. Dostupné z: <http://krizport.firebrno.cz/dokumenty/skripta-ochrana-obyvatelstva-a-krizove-rizeni-2015>

KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8226-3.

KOVÁŘ, Josef. Telefonický rozhovor s vedoucím oddělení krizového řízení KŘP Jihočeského kraje. Karlovy Vary - České Budějovice, 22.4. 2016

LACKO, Bronislav. Analýza rizik a situační povědomí. In: *Sborník 5. konference Rizika podnikových procesů 2015. Sborník University Jana Evangelisty Purkyně 29. října 2015*. Ústí nad Labem, 2015, s. 27-34. ISBN: 978-80-7414-967-2

LACKO, Bronislav. Systémový přístup. In: *Lacko.otw.cz* [online]. 2012-2016 [vid. 2016-03-18]. Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MÍKA, V. T. a nasl. *Základy manažmentu*. Virtuálne skriptá. [online]. Vybrané prednášky pre

šstudentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2. 133 s. [2016-03-12]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html

MORICOVÁ, Valéria. Vzdelávanie krízových manažérov so zameraním na rozvoj ich osobnostných kvalít. In: *Mezinárodní konference Bezpečnostní management a společnost 2012*. Sborník příspěvků 16-17. května 2012. Brno, 2012, s. 334-351. ISBN 978-80-7231-871-1 . Dostupné z: http://aktivity.unob.cz/bms/2012/Documents/sbornik_BMS_2012.pdf

MŠMT. Akreditované studijní programy vysokých škol. *Msmt.cz* [online]. [vid. 2016-04-30]. Dostupné z: <https://aspvs.isacc.msmt.cz>

MV-GŘ HZS ČR - ODBOR PERSONÁLNÍ, ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koncepce vzdělávání HZS ČR na roky 2011 -2016 s výhledem do roku 2020. [online]. nedatováno [vid. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/kdy-svz-vzniklo.aspx>

MV-GŘ HZS ČR. *Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do roku 2030*. 1. vyd. Praha: MV-GŘ HZS ČR, 2013. 75 s. ISBN 978-80-86466-50-7.

MV-GŘ HZS ČR. Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení ve vazbě na reformu veřejné správy a s ní související legislativní normy nově upravující přípravu a vzdělávání státních a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, úředníků územních samosprávných celků a zaměstnanců u právnických a podnikajících fyzických osob [online]. 2004 [vid. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavani-v-oblasti-krizoveho-rizeni.aspx>

MV-GŘ HZS ČR. *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení*. Praha: GŘ HZS ČR, 2013, 18 s. Evidováno pod č.j.: MV-84471-3/PO-PVP-2013 Kódové označení: OOB a KŘ-Z

MV-GŘ HZS ČR. *Podmínky pro uznávání odborné způsobilosti na úseku požární ochrany, ochrany obyvatelstva, krizového řízení a CNP určené pro absolventy vysokoškolského studia, jehož součástí je ověřovací program pro odbornou způsobilost na úseku požární ochrany*. Praha: GŘ HZS ČR, 2011. Evidováno pod č.j.: MV-24957-4/PO-VZ-2011.

MV-GŘ HZS ČR. *Společné minimum pro potřeby vzdělávání odborníků v oblasti bezpečnosti* [online]. Praha: MV-GŘ HZS ČR, 2007. 5 s. [vid. 2016-02-13]. Schváleno usnesením Bezpečnostní rady státu č. 32 ze dne 3. července 2007. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/soubor/spolecne-minimum-1-pdf.aspx>

MV-GŘ HZS ČR. Zpráva o zhodnocení průběhu plnění Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení a stanovení dalšího postupu - hodnocené období 2004-2007 [online]. 2007 [vid. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavani-v-oblasti-krizoveho-rizeni.aspx>

MV-GŘ HZS ČR. Zpráva o zhodnocení průběhu plnění Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení a stanovení dalšího postupu [online]. 2011 [vid. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavani-v-oblasti-krizoveho-rizeni.aspx>

PA ČR. Policejní akademie České republiky v Praze: Fakulta bezpečnostního managementu [online]. *Polac.cz* [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.polac.cz/g2/view.php?fbm/index.html>

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

PROCHÁZKOVÁ, Dana a Jan PROCHÁZKA. Návrhy na obsah výuky krizového řízení na vysokých školách technického směru. In: *Mezinárodní konference Metody a postupy ke zkvalitnění výuky krizového řízení a přípravy obyvatelstva na řešení krizových situací II*. Uherské Hradiště: Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, 2014, s. 220–231. ISBN 978-80-7454-413-2.

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Koncepty řízení a vypořádání rizik a míry jejich kritičnosti s ohledem na cíle subjektu. In: *Sborník příspěvků konference Expert Forensic Science Brno 2014* [online]. Brno: 2014, s. 341-350 [vid. 2016-03-15]. ISBN: 978-80-214-4852-0. Dostupné z: http://www.exfos.cz/proceedings/2014/ExFoS_2014.pdf

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Osobní rozhovor. Praha, 11. 4. 2016.

SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-62-6.

SMETANA A KOL. *Metodika pro školení pracovníků krizového managementu*. Ostrava: Fakulta bezpečnostního inženýrství, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2015. Dostupné z: <http://simprokim.vsb.cz/index.php/o-projektu/metodiky>

SMOLÍKOVÁ, K. a kol. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. [online]. 2004, 17 s. [vid. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/ramcove-vzdelavaci-programy>

Street Law. Street Law: Zažít právo jinak, 2016 [online]. *Streetlaw.eu* [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://streetlaw.eu/>

STRYMPLOVÁ, Veronika a Dana PROCHÁZKOVÁ. Lidský faktor a řízení lidských zdrojů. In: *Rizika podnikových procesů 2015: Rizika podnikových procesů 2015 Sborník z konference*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2015, s. 202–211. ISBN 978-80-7414-967-2.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB, 2008. ISBN 978-80-248-1520-6.

Školství. *Mvcr.cz* [online]. [vid. 2016-04-30]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/web-onas-skolstvi-policejni-skoly-mv-a-skolske-zarizeni-mv.aspx>

ŠTĚTINA, Jiří. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. 2014. ISBN 978-80-247-4578-7.

ŠUSTA, Marek. *Průvodce systémovým myšlením*. Praha: Proverbs, 2015. ISBN 978-80-260-7602-5.

T-SOFT. Univerzita Tomáše Bati: Simulační krizová učebna. *Tsoft.cz* [online]. [vid. 2016-02-05] Dostupné z: <http://www.tsoft.cz/simulacni-ucebna-utb/>

TILCEROVÁ, Eleonora. Osobní rozhovor s vedoucí oddělení instruktáží a školení odbor ochrany obyvatelstva a krizového řízení MV-GŘ HZS ČR. Praha, 15. 9. 2015.

URBAN, Michal. *Street Law aneb jak učit právo na středních školách: Materiály k předmětu Právní praxe na středních školách* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2013. Dostupné z: <http://streetlaw.eu/dokumenty/2/>

VOJTÍŠKOVÁ, Kristýna. Časopis 112 ROČNÍK X ČÍSLO 12/2011. *Hzscr.cz* [online]. [vid. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/casopis-112-rocnik-x-cislo-12->

2011.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d

VŠB-TUO. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava: Fakulta bezpečnostního inženýrství, 2016 [online]. Fbi.vsb.cz [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.fbi.vsb.cz/cs/index.html>

ZERRENNER, Karl, Christoph, Gottlieb. 2016 [online]. *Citaty.net* [vid. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/karl-christoph-gottlieb-zerrenner/?q=265037>

11. Přílohy

11.1. Příloha č. 1

Tabulka 13: Vysoké školy s oborem zaměřeným na praktický krizový management

Studijní program	Titul	Obor (Forma Prezenční/Kombinované)	Vysoká škola	Fakulta	
1.	Ochrana obyvatelstva	Bc.	Plánování a řízení krizových situací (P/K)	ČVUT	Fakulta biomedicínského inženýrství
	Ochrana obyvatelstva	Mgr.	Civilní nouzové plánování (P/K)	ČVUT	Fakulta biomedicínského inženýrství
	Ochrana obyvatelstva	Ph.D.	Civilní nouzová připravenost	ČVUT	Fakulta biomedicínského inženýrství
2.	Ochrana obyvatelstva	Bc.	Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE (P/K)	JČU	Zdravotně sociální fakulta
	Ochrana obyvatelstva	Mgr.	Civilní nouzová připravenost (P/K)	JČU	Zdravotně sociální fakulta
3.	Veřejná správa	Bc.	Bezpečnostní management ve veřejné správě (P/K)	PA ČR	Fakulta bezpečnostního managementu
	Veřejná správa	Mgr.	Bezpečnostní management ve veřejné správě (P/K)	PA ČR	Fakulta bezpečnostního managementu
	Bezpečnostně právní studia	Ph.D.	Bezpečnostní management a kriminalistika	PA ČR	
4.	Ekonomika a management	Bc.	Bezpečnostní management (P/K)	UO	Fakulta vojenského leadershipu
	Ekonomika a management	Mgr.	Bezpečnostní management (P/K)	UO	Fakulta vojenského leadershipu
5.	Ochrana obyvatelstva	Bc.	Ochrana obyvatelstva	UTB	Fakulta logistiky a krizového řízení
	Procesní inženýrství	Bc.	Ovládání rizik (P/K)	UTB	Fakulta logistiky a krizového řízení
	Bezpečnost společnosti	Bc.	Řízení environmentálních rizik	UTB	Fakulta logistiky a krizového řízení
	Bezpečnost společnosti	Mgr.	Bezpečnost společnosti (od 2016/2017)	UTB	Fakulta logistiky a krizového řízení
6.	Požární ochrana a průmyslová bezpečnost	Bc.	Havarijní plánování a krizové řízení (P/K)	VŠB TUO	Fakulta bezpečnostního inženýrství
	Požární ochrana a průmyslová bezpečnost	Mgr.	Bezpečnostní inženýrství (P/K)	VŠB TUO	Fakulta bezpečnostního inženýrství
	Požární ochrana a průmyslová bezpečnost	Mgr.	Bezpečnostní plánování (P/K)	VŠB TUO	Fakulta bezpečnostního inženýrství
	Požární ochrana a průmyslová bezpečnost	Ph.D.	Požární ochrana a bezpečnost	VŠB TUO	Fakulta bezpečnostního inženýrství

11.2. Příloha č. 2

Tabulka 14: Vysoké školy s oborem zaměřeným na teorii bezpečnosti

Studijní program	Titul	Obor (Forma Prezenční/ Kombinované)	Vysoká škola	Fakulta
7. Politologie	Bc.	Bezpečnostní a strategická studia	Masarykova univerzita	Fakulta sociálních studií
Politologie	Mgr.	Bezpečnostní a strategická studia	Masarykova univerzita	Fakulta sociálních studií
8. Veřejná správa	Mgr.	Bezpečnostní studia	CEVRO Institut, z.ú.	
Veřejná správa	Mgr.	Veřejná správa	CEVRO Institut, z.ú.	
9. Bezpečnostně právní činnost	Bc.	Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě	Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.	
Bezpečnostně právní studia	Bc.	Bezpečnostně právní studia	Vysoká škola finanční a správní, z.ú.	
Bezpečnostně právní studia	Mgr.	Bezpečnostně právní studia	Vysoká škola finanční a správní, z.ú.	
10. Ekonomika a management	Bc.	Bezpečnostní studia	Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o.	
11. Bezpečnostně právní studia	Bc.	Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě	Vysoká škola Karla Engliše, a.s.	
Bezpečnostně právní studia	Bc.	Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě	Vysoká škola Karla Engliše, a.s.	
3. Bezpečnostně právní studia	Bc.	Bezpečnostně právní studia (P/K)	Policejní akademie České republiky v Praze	Fakulta bezpečnostně právní
Bezpečnostně právní studia	Mgr.	Bezpečnostně strategická studia (P/K)	Policejní akademie České republiky v Praze	Fakulta bezpečnostně právní
13. Politologie	Mgr.	Bezpečnostní studia (P/K)	Univerzita Karlova v Praze	Fakulta sociálních věd