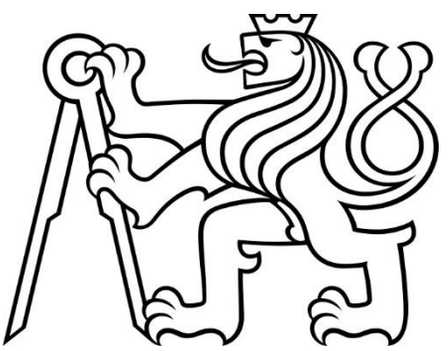
ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE

FAKULTA
BIOMEDICÍNSKÉHO
INŽENÝRSTVÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2018

PATRICIE
KUČEROVÁ

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta biomedicínského inženýrství

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

Postup základních složek IZS a složek AČR při letecké nehodě s velkým počtem zraněných

Coordination of basic components of the IRS and Army of the Czech Republic during the Aviation Accident with Mass Health Damage

Diplomová práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva
Studijní obor: Civilní nouzové plánování

Vedoucí práce: kpt. Ing. Marek Stieber

Patricie Kučerová

Kladno, květen 2018

České vysoké učení technické v Praze, Fakulta biomedicínského inženýrství

Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

Akademický rok: 2016/2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patricie Kučerová**

Studijní obor: Civilní nouzové plánování

Téma: **Postup základních složek IZS a složek AČR při letecké nehodě s velkým počtem zraněných**

Téma anglicky: Coordination of basic components of the IRS and Army of the Czech Republic during the Aviation Accident with Mass Health Damage

Zásady pro vypracování:

Diplomová práce se bude zabývat koordinací a činností základních složek IZS a složek AČR při zdolávání následků letecké havárie s velkým počtem zraněných. Konkrétně se práce zaměří na analýzu taktického cvičení „Letecká nehoda" konaného na základně dopravního letectva AČR.
Teoretická část práce se bude zabývat činnostmi jednotlivých záchranných složek při havárii letadla obecně a dále budou rozebrány činnosti záchranných složek základny dopravního letectva.
Praktická část práce se bude věnovat odborné analýze taktického cvičení "Letecká nehoda" se zaměřením na efektivitu zásahu záchranných jednotek.
Výsledek práce ve formě SWOT analýzy bude sloužit jako doporučení pro zefektivnění součinnosti základních složek IZS a AČR během likvidace nehod s velkým počtem zraněných.

Seznam odborné literatury:

[1] MUCHA, Josef a Františka ERTLOVÁ, Přednemocniční neodkladná péče, ed. 2., Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2003, ISBN 80-7013-379-1
[2] ŠTĚTINA, Jiří, Medicína katastrof a hromadných neštěstí, Praha: Grada, 2000, ISBN 80-7169-688-9
[3] ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Zdeněk HANUŠKA, Integrovaný záchranný systém, ed. 2. vyd. , Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007, ISBN 978-80-7385-007-4

Vedoucí: kpt. Ing. Marek Stieber

Konzultant: kpt. Ing. Kamil Zelený

Zadání platné do: 20.08.2018

.....
vedoucí katedry / pracoviště

.....
děkan

V Kladně dne 25.04.2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem Postup základních složek IZS a složek AČR při letecké nehodě s velkým počtem zraněných vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů, které uvádím v seznamu bibliografických odkazů.

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

V Kladně dne 16.05.2018

…….
podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu kpt. Ing. Marku Stiebrovi a panu kpt. Ing. Kamilu Zelenému za jejich drahocenné rady a konstruktivní kritičnost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytli. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace ke zpracování praktické části práce.

Abstrakt

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část práce se zabývá stručným popisem vybraných složek IZS a AČR, včetně jejich právního zakotvení, činností a povinností, a dále také postupy těchto složek při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví. Teoretická část se nejdříve věnuje všeobecným definicím důležitých pojmů používaných v diplomové práci a je zde soustředěna pozornost na dva, z pohledu zaměření diplomové práce, zásadní dokumenty. Jedná se o Katalogový soubor typových činností, konkrétně na STČ 04 - Zásah složek IZS u mimořádné události Letecká nehoda a STČ 09 - Zásah složek IZS u mimořádné události s velkým počtem zraněných osob.

Praktická část práce se zabývá strategickou analýzou SWOT, kde jako předmět zkoumání využívá společného cvičení IZS a AČR. Pomocí zmíněné výzkumné metody si klade za cíl vyhledání nedostatků tohoto cvičení. Analýza potom nalézá několik nedostatků v oblasti přípravné fáze cvičení. Přichází na nemožnost použití doporučeného postupu při předlékařském třídění při tomto typu nehod, a zjišťuje zásadní nedostatky v oblasti vyhodnocení cvičení. Pro sběr vstupních dat do analýzy bylo využito rozhovorů s respondenty, kteří byli účastníky cvičení. Dotazované osoby byly vybrány z různých složek účastnících se cvičení, tak aby bylo dosaženo vysoké objektivity analýzy.

Před zahájením zpracování práce bylo stanoveno šest výzkumných otázek souvisejících se zkoumaným cvičením. Přínosem práce je nalezení doporučení vedoucích ke zlepšení celkové efektivity společného zásahu a jednotlivých stránek cvičení. Celkově by práce, zejména její praktická část, mohla sloužit jako podklad pro vytváření obdobných společných cvičení v následující obdobích. Jejich příprava by se opírala o výsledky provedené SWOT analýzy, pomocí nichž by se předcházelo zjištěným nedostatkům.

Klíčová slova

integrovaný záchranný systém; armáda České republiky; letecká nehoda; hromadné postižení zdraví; cvičení IZS a AČR; SWOT analýza

Abstract

The diploma thesis is divided into a theory and a practical part. The first part of the thesis deals with a short description of selected components of the Integrated Rescue System (IRS) and the Czech Army (ACR), including their legal embedding, activities, responsibilities and procedures during an air crash with mass casualties. This part presents general definitions of significant terms and there is a focus on two key documents. . It is a Catalogue File of Model Activities, more specifically of the STČ 04 – An intervention of IRS components during an incident Air Crash and the STČ 09 – An intervention of IRS components during mass casualty incidents.

In the practical part there is a SWOT analysis presented where a joint exercise of IRS and ACR is subjected to the examination. Using the mentioned research method the aim of the thesis is to discover flaws in this exercise. The analysis finds several flaws in a preparatory phase. It spots an impossibility of using a recommended procedure while performing a prehospital selection during this type of incidents. It finds out crucial flaws in its evaluation as well. To collect input data for the analysis there were used interviews with respondents who had participated in the exercise. The respondents were chosen from various IRS components taking part in the exercise to ensure a high level of objectivity of analysis.

At first there were 6 research questions related to the examined exercise set. The contribution of the thesis are recommendations leading to an improvement of general efficiency of the joint intervention and of individual aspects of the exercise. The practical part especially could be used as a foundation for similar joint exercises in the future. Their preparations would be based on the results of the SWOT analysis, which would prevent the discovered flaws from happening.

Keywords

Integrated Rescue System; Army of the Czech Republic; an air crash; mass health damage; IRS and ACR exercises; SWOT analysis

Obsah

1 Úvod 11

2 Současný stav 13

2.1 Pojmy vztahující se k leteckým nehodám a hromadnému postižení zdraví .. 13

2.2 Integrovaný záchranný systém 16

2.3 Základní složky Integrovaného záchranného systému 18

2.3.1 Hasičský záchranný sbor České republiky 18

2.3.2 Zdravotnická záchranná služba 19

2.3.3 Policie České republiky 20

2.4 Postup jednotlivých základních složek IZS při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví 20

2.4.1 Činnost Hasičského záchranného sboru při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví 22

2.4.2 Činnost Zdravotnické záchranné služby při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví 24

2.4.3 Činnost Policie České republiky při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví 27

2.5 Ostatní složky integrovaného záchranného systému 28

2.5.1 Armáda České republiky 29

2.5.2 Vyčleněné síly a prostředky AČR jako ostatní složka IZS a právní rámec poskytnutí těchto sil 29

2.5.3 Činnost záchranných jednotek AČR při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví 32

2.6 Zvláštnosti v organizaci a činnostech při leteckých nehodách a nehodách s HPZ 34

3 Cíl práce a hypotézy 37

4 Metodika 39

4.1 Strategická analýza 39

4.2 SWOT analýza – teoretická část 40

4.2.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí 40

4.2.2 Fáze SWOT analýzy 42

5 Výsledky 49

5.1 Popis scénáře cvičení „ Letecká nehoda“ 49

5.2 SWOT analýza - praktická část 51

6 Diskuze 64

6.1 SO strategie 64

6.2 WO strategie 66

6.3 ST strategie 69

6.4 WT strategie 72

6.5 Vyhodnocení hypotéz 75

6.6 Doporučení 78

7 Závěr 81

8 Seznam použitých zkratek 82

9 Seznam použité literatury 84

10 Seznam použitých obrázků 89

11 Seznam použitých tabulek 90

12 Seznam Příloh 92

Příloha 1: Členění místa MU

Příloha 2: Karta triage

Příloha 3: Schéma postupu metody START

1 ÚVOD

Cvičení složek Integrovaného záchranného systému i Armády České republiky jsou jedním z důležitých aspektů průběžného vzdělávání jednotlivých členů těchto skupin. Cvičení slouží k ukotvení již zaběhlých postupů a ověření jejich efektivity a jsou již běžnou praxí. Stejně tak tomu je i u další možné varianty vzdělávání, kterou jsou společná cvičení několika záchranných jednotek. Kladou si za cíl prověření nejen postupů jednotlivých skupin, ale i spolupráci těchto jednotek a koordinaci celého průběhu cvičení. Hlavním důvodem těchto cvičení je ověření a ustálení společných postupů a činností jednotlivých členů zásahu. Zmíněná forma vzdělávání je i předmětem diplomové práce.

Nejprve si ale práce ve své první části stanovila za cíl celkové shrnutí povinností a činností jednotlivých vybraných záchranných jednotek, kterého bylo dosaženo pomocí dostupných literárních a legislativních zdrojů. Celkovým cílem práce je ale provedení strategické analýzy, která by poukázala na některé nedostatky společných cvičení a na základě informací z teoretické části práce v kombinaci s poznatky ze zpracované praktické části vyhledala možná řešení, kterými by se dalo těmto nedostatkům předejít. Při psaní práce jsem informace čerpala z veřejně dostupných literárních a internetových zdrojů a zejména také ze zkušeností vybraných odborníků, s nimiž bylo pro účely diplomové práce provedeno několik rozhovorů a diskuzí. Tyto informace jsou pro práci velice cenné, neboť představují nenahraditelné zdroje znalostí, bez nichž bych k získaným výsledkům nemohla dospět.

Téma diplomové práce jsem si vybrala zejména z důvodu možného zisku užitečných informací, které by mohly představovat přínos pro společná cvičení základních a ostatních složek IZS a jiných záchranných skupin. Pro zjištění výsledků bude využita SWOT analýza, která bude přehledně ukazovat na případné silné stránky cvičení a také nedostatky. Použité strategie během

zpracování analýzy by mohly poukazovat na jejich možnou vzájemnou kombinaci, a tím i na rizikovost a pravděpodobnost eventuálního vzniku těchto situací. Práce bude celkově vypovídat o současném stavu podobných společných cvičení.

2 SOUČASNÝ STAV

2.1 Pojmy vztahující se k leteckým nehodám a hromadnému postižení zdraví

Úplně na začátek tématu je důležité stanovení určitých pojmů, které budou sloužit k usnadnění porozumění a orientaci v tématu, stejně tak jako si jednotlivé základní a ostatní složky IZS stanovují některé pojmy sloužící k nekomplikované vzájemné domluvě při společných zásazích. V rámci souboru typových činností, s ohledem na téma diplomové práce, jsou konkrétně v STČ 04 a STČ 09 zásadní společné listy IZS, kde jsou definovány důležité pojmy z oblasti leteckých nehod a nehod s hromadným postižením zdraví. Pro potřeby práce vyberu z těchto dokumentů ty nejdůležitější a stručně je na úvod práce rozeberu.

Důležitým a často využívaným pojmem v prostředí krizového řízení je pojem **Mimořádná událost**, kterou zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, definuje jako: *„škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací“* (ČESKO, 2000a). Tyto události můžeme dělit dle několika hledisek. Štětina zobecnil a rozčlenil mimořádné události (dále jen MU) dle charakteru do čtyř základních skupin. První situaci nazývá jako MU, kterou popisuje jako stav, při němž dochází k určitému ohrožení obyvatelstva a působí na něj ničivě, přinejmenším škodlivě. Druhou kategorii nazval jako živelnou pohromu, která je neovládaná a vznikla v důsledku působení přírodních sil. Třetí druh události nazval jako havárii, neboť vznikla na základě chyby provozu různých technických zařízení nebo manipulací s nebezpečnými látkami. Poslední událost nazývá jako katastrofu a definuje ji jako obzvlášť závažnou MU, která nabývá takového rozsahu, že by bez využití koordinovaného postupu záchranných složek a jiných zainteresovaných subjektů nebylo situaci možno zvládnout (ŠTĚTINA, 2014). Když je při těchto událostech ohroženo více

než patnáct osob, hovoříme již o MU s velkým počtem zraněných osob, kam je obvykle nutné vyslat víc výjezdových jednotek, konkrétně více než pět výjezdových jednotek poskytovatele zdravotnické záchranné služby. Na takové situace se diplomová práce zaměřuje.

Vzhledem k zaměření této práce je také důležité definovat leteckou nehodu jako takovou. Než se ale přejde k samotné definici tohoto pojmu, je nutné zastavit se u dvou pojmenování, která dokument také stanovuje a která úzce souvisí právě se zmiňovaným pojmem. Prvním z nich je tzv. **Letadlo v nouzi**. Je to stav, kdy k letecké nehodě nedošlo, ale je vážný předpoklad, že by k ní mohlo dojít, a osoby, které jsou přítomné na palubě letounu, jsou ve vážném ohrožení zdraví a života a budou neprodleně po přistání vyžadovat okamžitou pomoc. Situace spadající pod tento obecný pojem jsou vyhodnocené ze strany Rescue Co-ordination Centre Praha (dále jen RCC Praha) jako důvodná obava o bezpečnost letounu a osob na jeho palubě, a proto tento pojem předchází pojmu letecká nehoda (dále jen LN).

Druhým pojmem je **Vážný incident**, který popisuje situaci, jejíž předpoklady s velkou pravděpodobností vyústí v leteckou nehodu. Tato klasifikace již velmi úzce souvisí se samotnou leteckou nehodou. Rozdíl mezi leteckou nehodou a vážným incidentem je potom pouze v událostech, které po konkrétní situaci nastávají.

Po předchozích definicích již lze přejít k pojmu **Letecká nehoda**. Letecký předpis L 13 definuje leteckou nehodu jako „*Událost spojenou s provozem letadla, která se, v případě pilotovaného letadla, stala mezi dobou, kdy jakákoliv osoba nastoupila do letadla s úmyslem vykonat let, a dobou, kdy všechny takové osoby letadlo opustily. Nebo událost, která se, v případě bezpilotního letadla stala mezi dobou, kdy je letadlo připraveno k pohybu pro účely letu, a dobou, kdy zastaví na konci tohoto letu a hlavní pohonná soustava je vypnuta.*“ (MINISTERSTVO DOPRAVY, 2001). Podmínkou letecké nehody je smrtelně nebo těžce zraněná osoba na palubě letounu. Tedy osoba, která byla

přítomna v letadle, nebo byla zraněna některou z částí letadla. K této situaci může dojít i v případě oddělení některé části od letounu nebo vlivem výpadových plynů letounu, jejichž přímému působení byla osoba vystavena. Mezi letecké nehody se ale nezapočítávají situace, kdy ke zranění nebo smrti došlo přirozeně, nebo si je osoba udělala sama, nebo ji postižení způsobila jiná osoba. Jiným druhem letecké nehody může být takové poničení konstrukce letounu, které zavinilo jeho pevnost a způsobilo narušení letových charakteristik letounu. Letoun musí být podroben kontrole a opravě nebo vyměnění postižených částí. Leteckou nehodou je i situace, kdy je letoun nezvěstný nebo je na zcela nepřípustném místě (MINISTERSTVO DOPRAVY, 2001).

Často využívaným pojmem v práci je pojem **Místo zásahu**. Pojem definuje STČ 04 jako prostor zásahu záchranných jednotek, který je následně ještě specifikován jako vnější a stanovuje prostor, kde jsou nebo se zde předpokládají účinky MU. K tomuto pojmu bychom mohli přiřadit také pojem ze stejného dokumentu, a to **Sektor**, který zobecňuje konkrétní část místa zásahu, která rozdělil velitel zásahu, a který je vyčleněn pro konkrétní záchrannou složku, a tedy konkrétní druh činnosti.

Pokud je LN klasifikována jako nehoda s velkým počtem raněných, lze využít další pojem vyskytující se v STČ 09, a to **Nebezpečná zóna**. Tato zóna představuje ohraničené území, na kterém se uplatňují režimová opatření, jako nošení ochranných pomůcek, omezený pobyt v zóně, nebo korigovaný vstup a výstup z tohoto území, kde všeobecně hrozí ohrožení zdraví nebo života působením nebezpečné látky. Nebezpečnou látkou jsou potom takové látky, ať chemické nebo biologické, mající jednu nebo více nebezpečných vlastností a můžou způsobit hromadné postižení zdraví osob vyskytujících se v jejich blízkosti.

Jelikož se práce zabývá cvičením „Letecká nehoda“, které se konalo v prostoru vojenského letiště a týkalo se vojenského letounu, a na zajištění situace

spolupracovaly jednotky IZS společně s vojenskými jednotkami, je zapotřebí definovat ještě další pojmy.

Prvním z nich je pojem **Vojenské letadlo**, jímž se rozumí veškeré stroje provozované Armádou České republiky (dále jen AČR) nebo ostatními armádami. Stroje mohou být dopravní, určené k přesunu osob nebo techniky či materiálu, nebo se může jednat i o letouny bojové, které mohou na své palubě převážet různé výbušné zařízení nebo munici. Druhý pojem je zaměřen na prostory možné letecké nehody, a tím prostorem je vojenské letiště nebo prostor, který dokument všeobecně definuje jako **Vymezený vojenský prostor**.

V této kapitole jsem, s ohledem na množství sjednaných pojmů ve výše zmíněných dokumentech, vybrala ty, které se svým významem nejvíce dotýkají tématu této diplomové práce, a které jsou v práci hojně využívány. Následující kapitoly se budou věnovat obecnému popisu činností a povinností jednotlivých záchranných skupin.

2.2 Integrovaný záchranný systém

Bezpečnost byla vždy jednou z hlavních priorit státu. Nejdůležitější oblastí je ochrana života a zdraví obyvatel, stejně jako jejich majetkových hodnot a hodnot státu. S ohledem na narůstající potřebu zajišťování bezpečnosti obyvatelstva dochází souběžně ke zvyšování požadavků na zkvalitňování bezpečnostních a záchranných služeb a jejich vzájemné koordinace. S ohrožením životů a zdraví přicházíme do styku při běžných situacích, jako jsou dopravní nehody, havárie různého charakteru nebo přírodní MU. Vzhledem k rozmanitosti jednotlivých situací, kde je zapotřebí využití různé techniky a specifických zkušeností zasahujících profesí, je běžně využíván IZS, kde jednotlivé záchranné složky zasahují na místě nehody souběžně, přičemž každá složka provádí úkoly ve své kompetenci. Jelikož se efektivita tohoto systému osvědčila, je v současné době využíván prakticky při každé MU.

Systém byl založen a právně podložen v roce 2001 zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů (ČESKO, 2000a). Neznamená to ale, že před tímto datem spolupráce mezi záchrannými složkami neexistovala. Nutnost vytvoření právního předpisu, který by komplexně ukládal povinnosti a kompetence jednotlivým složkám, vyvstal až z požadavku na rychlé a efektivní poskytnutí pomoci, jehož postupy nebyly do té doby nijak právně ošetřeny. Základy IZS byly položeny již v roce 1993, a to Usnesením vlády České republiky č. 246+P, kterým bylo ustanoveno 13 základních funkcí budoucího IZS (ČESKO, 1993). Oproti současnému pojmenování koordinovaného postupu složek byl systém řešen jako „komplexní záchranný systém".

IZS je tedy v současnosti v České republice zabezpečován na základě zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému. Zákon definuje IZS jako *„koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací"* (ČESKO, 2000a). Tento zákon taktéž definuje MU, kterou jsem již výše definovala. Jde tedy o situaci, která si vyžaduje provedení záchranných a likvidačních prací, přičemž se záchrannými pracemi rozumí činnosti, které se vykonávají bezprostředně k záchraně života a zdraví a k odvrácení nebo omezení působení rizik plynoucích z MU. Likvidační práce jsou ty činnosti, kterými se po skončení události likvidují vzniklé následky (ČESKO, 2000a). V případě nutnosti využití dvou nebo více složek zařazených mezi základní nebo ostatní složky IZS, s ohledem na charakter události, hovoříme již o koordinovaném postupu těchto složek, k čemuž se váže mnoho dalších právních předpisů, které se týkají zabezpečení různých oblastí dotýkajících se krizového řízení. Hlavní koordinátorem IZS je v současné době Hasičský záchranný sbor ČR (dále jen HZS), jehož vedoucí složky zároveň představuje vedoucího zásahu při společném působení dvou nebo více složek IZS (SLAVÍK, 2012). V případě nestanovení velitele zásahu nebo za podmínek zásahu, které odborně vyžadují jinou koordinaci, stanovuje velitel zásahu velitele, jehož složka provádí na místě zásahu převažující činnost (ČESKO, 2000a). V zákoně je v tomto paragrafu

stanoveno, jakých oprávnění velitel zásahu při provádění záchranných a likvidačních prací nabývá. Velitel zásahu je na místě MU označen reflexní vestou s nápisem „Velitel zásahu“ nebo červenou páskou s nápisem "VZ" na levé paži (HANUŠKA, 2009).

2.3 Základní složky Integrovaného záchranného systému

Mezi složky IZS se řadí několik záchranných složek. IZS je rozdělen na dvě základní skupiny. Dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů se IZS dělí na základní a ostatní složky (ČESKO, 2000b). Základní složky představují ty složky, které zabezpečují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku události nebo nehody, pro samotné vyhodnocení MU a v neposlední řadě z důvodu okamžitého zásahu na místě MU (SMETANA, KRATOCHVÍLOVÁ, 2007). Patří mezi ně HZS České republiky, Jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požárními ochrany, Zdravotnická záchranná služba a Policie České republiky. V několika následujících podkapitolách bude stručně přiblížena základní charakteristika, struktura, některé činnosti a povinnosti jednotlivých základních složek IZS.

2.3.1 Hasičský záchranný sbor České republiky

HZS České republiky je bezpečnostní sbor, který zabezpečuje ochranu obyvatelstva, životního prostředí, zvířat a majetku před požáry a jinými MU. Podílí se a zajišťuje úkoly na úseku požární ochrany a ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování, krizového řízení a plní úkoly IZS. Právně je ošetřen zákonem 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (ČESKO, 2015). Při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady i jinými státními orgány, stejně jako tak s orgány samosprávy a právnickými a fyzickými osobami. V případě potřeby kooperuje s mezinárodními a zahraničními subjekty (SMETANA, KRATOCHVÍLOVÁ, 2007).

Podle zákonu o HZS ČR sbor tvoří čtyři základní strukturní jednotky. V čele stojí Generální ředitelství HZS, které svou působností spadá pod Ministerstvo vnitra. Pod jeho vedením jsou potom hasičské záchranné sbory krajů, kterých je stejný počet jako krajů, záchranný útvar a škola.

2.3.2 Zdravotnická záchranná služba

Poskytování rychlé zdravotní pomoci mimo prostory zdravotnického zařízení poskytují subjekty zdravotnické záchranné služby (dále jen ZZS). ZZS jsou zřízené jednotlivými kraji, které jsou na svém území povinny zabezpečit organizaci a činnost ZZS. Právně jsou ošetřeny zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, kde jsou upraveny podmínky pro poskytování takovéto zdravotnické pomoci, povinnosti pro zainteresované subjekty a mnoho dalších aspektů týkajících se této péče (ČESKO, 2011).

Péče je poskytovaná na telefonickou výzvu, neboli tísňové volání, osobám, které trpí závažným akutním postižením zdraví nebo jsou vystaveny ohrožení života. ZZS tedy mimo samotnou zdravotnickou pomoc zabezpečuje i další povinnosti plynoucí ze zákona o zdravotnické záchranné službě. Mezi tyto povinnosti zákon řadí vyhodnocování stupně naléhavosti tísňového volání, poskytování instrukcí pomocí komunikace přes elektronické komunikační linky nebo např. komunikaci s cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče a mnoho dalších.

ZZS disponuje různými typy výjezdových skupin. Jedná se o výjezdovou skupinu rychlé zdravotnické pomoci, která je nejméně dvojčlenná a je složená z řidiče a záchranáře, a výjezdovou skupinu rychlé lékařské pomoci, jejíž posádku tvoří nejméně tři členové, a to lékař a posádka rychlé zdravotnické pomoci, tedy záchranář a řidič. Další možnou variantou je výjezdová skupina "rendez vous", kde výjezdovou skupinu tvoří lékař a řidič - záchranář. Tyto výjezdové skupiny spolupracují převážně v setkávacím systému s výjezdovými skupinami rychlé zdravotnické pomoci (ČESKO, 2011). Poslední možnou variantou je letecká

záchranná služba, která je složená nejméně ze dvou zdravotnických členů, a to lékaře a záchranáře (ERTLOVÁ, MUCHA, 2006).

2.3.3 Policie České republiky

Policie České republiky (dále jen PČR) je zřízena jako služba pro obyvatele republiky. Je zřízena zákonem č. 273/2008, o policii České republiky (ČESKO, 2008). Představuje jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který je ustaven státem. I přesto, že je policie jedna ze základních složek IZS, neprovádí, s ohledem na svoje základní poslání, záchranné a likvidační práce. Svojí činností zabezpečuje podporu pro základní a ostatní složky, které se podílejí na záchranných a likvidačních pracích. Využívané jednotky policie jsou například letecká služba, potápěčské a kynologické služby. Jejími základními úkoly jsou zejména zajištění bezpečnosti osob a majetku, veřejného pořádku a další úkoly na úseku vnitřního pořádku. Předcházejí trestné činnosti a při svém konání jednají v souvislosti s trestním řádem ČR. Rozsah a podmínky při provádění záchranných a likvidačních prací je uveden v Typových činnostech složek IZS při společném zásahu, které jsou zpracovány pro jednotlivé druhy MU (SMETANA, KRATOCHVÍLOVÁ, 2007).

2.4 Postup jednotlivých základních složek IZS při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví

Jelikož je práce zaměřená zejména na analýzu hromadného cvičení jednotek IZS na téma „Letecká nehoda“, je nutné stručně přiblížit postup některých složek IZS při takovéto rozsáhlé MU s velkým počtem zraněných osob. Tyto události nejsou z pohledu zasahujících složek jednoduchou záležitostí. Nejenže je jejich povinností efektivně a co nejrychleji zasáhnout ku prospěchu zejména zdraví, ale v takových případech se mnohdy musí záchranáři rozhodovat také na základě zdravého rozumu a dobrého úsudku. Na několik MU jsou vytvořeny dokumenty, které by měly jednotlivé složky a konkrétní funkce celým zásahem snadněji provést. Zmiňovanou dokumentaci můžeme vyhledat v Katalogu typových činností IZS,

který je součástí krizové dokumentace IZS. Typové činnosti jsou zpracované na patnáct konkrétních MU, které obsahují postupy složek IZS s ohledem na charakter a druh MU (KATALOG TYPOVÝCH ČINNOSTÍ SLOŽEK IZS, 2007). Podstatou typových činností je zaměření se na konkrétní druh MU, které se svým charakterem vztahují k problematickým nebo méně častým událostem, jako například sebevraždy nebo právě letecké nehody. Některé ze zpracovaných událostí se vyskytují jen velmi zřídka a některé prozatím vůbec, avšak z působení nových rizik moderní společnosti vyvstává potencionální riziko jejich vzniku, jako například terorismus a další (SKALSKÁ, HANUŠKA, DUBSKÝ, 2010).

Při velkém neštěstí je zapotřebí, s ohledem na zmatek a samozřejmě psychiku jednotlivých záchranářů i postižených, dosáhnout toho, aby byl zásah co nejefektivnější a nejrychlejší, tak aby byla zabezpečena zejména ochrana zdraví a životů zúčastněných osob. Panika a strach postižených jsou v takových situacích téměř nevylučitelné. Mnohdy záchranářům ztěžují činnost při zásahu, anebo je prostor MU nepřehledný a je potřeba jednotlivým profesím co nejvíce při takových situacích usnadnit koordinaci. K takovým účelům slouží již zmiňovaný Katalogový soubor typových činností, kde pod číslem 04 (STČ 04) najdeme list pod názvem *„Zásah složek IZS u mimořádné události – Letecká nehoda“*. Pro účely diplomové práce se budu tomuto listu a listu STČ 09 – *„Zásah složek IZS u mimořádné události s velkým počtem zraněných osob“* věnovat detailněji.

Jak již z textu výše vyplývá, jsou katalogové listy, tedy konkrétní typové činnosti, vytvořeny pro usnadnění zvládání takovýchto MU. Zobecňují postupy jednotlivých odborností a některých ustanovených funkcí během zásahu, které zabezpečují neopomenutí některých neobvyklých činností a systematický postup těchto prací. Jednotlivé katalogové listy jsou potom rozděleny na několik samostatných listů, přičemž zpracovateli jednotlivých listů jsou vždy organizace spravující danou odbornost.

Jedním z takových listů v obou typových činnostech je List operačních středisek složek IZS. List určuje, kdo se účastní tohoto druhu řízení při velkých MU. Mimo běžná operační střediska se zásahu mohou také účastnit i dotčené organizace, kterých se zásah dotýká. Mohou to být například dispečinky dopravců, kteří poskytli prostředky na přepravu raněných, nebo kontaktní místa nemocnic apod. Kromě běžných povinností operačních středisek, jako je vysílání výjezdových jednotek a koordinování zásahů, přibývá v mimořádných situacích několik dalších úkolů. Operační střediska navíc komunikují například s některými z ostatních složek IZS nebo spolupracují s orgány oprávněnými vyšetřovat konkrétní druh MU. Konkrétní úkoly a oprávnění se mezi jednotlivými operačními středisky liší. Základní úkoly a povinnosti některých operačních středisek a zainteresovaných dispečinků jsou shrnuty v tomto dokumentu. Při takové komunikaci může nastat problém v případě, že je propojení informačních toků velké a dochází k zahlcení komunikačních linek například dotazy ze strany veřejnosti, které by mohly mít negativní důsledek na proces činností při zásahu.

Dalším nemalým pomocníkem, který je součástí těchto dokumentů, jsou pro některé členy zasahujících profesí listy velitelů jednotlivých záchranných skupin. Tyto listy se týkají ustanovených funkcí, jejichž určení vyplývá z potřeby koordinace jednotlivých skupin při zásahu a pro usnadnění jejich vzájemného spojení. Může se jednat například o „List velitele zásahu složek integrovaného záchranného systému“. Tento dokument je vytvořen pro potřeby velitele zásahu a má zajistit neopomenutí a zpřehlednění vykonávaných úkolů jednotek. Obdobné pomocné listy jsou vytvořené i pro ostatní vedoucí jednotlivých záchranných skupin.

2.4.1 Činnost Hasičského záchranného sboru při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví

Nyní se již dostáváme k samotným úkolům jednotek požární ochrany. Z pohledu HZS, zejména pro jeho velitele, je koordinace prací při velkých

neštěstích složitým úkolem. Neodkladně po příjezdu na místo události stanovuje velitel zásahu prostor vyhledávání a záchrany a celkové rozčlenění místa zásahu. Je-li to možné a nehrozí-li to již další šíření negativních dopadů MU, rozčleňuje konkrétní místo nehody na jednotlivé úseky. Nejde jen o to určit, kde bude jaké stanoviště, ale vytvořit z oblasti události přehledný prostor, kde na sebe budou jednotlivé sektory navazovat tak, aby usnadnily práci jak hasičům, tak jiným záchranářským profesím. Zejména se vytváří prostor pro činnost ZZS. Stanovují se nebezpečné prostory, ve kterých se budou nadále za účelem vyhledávání a záchrany pohybovat zasahující záchranné jednotky. Prostor pro přeživší je samozřejmě vytvořen na území, které již není a nemůže být negativně ovlivněno následky MU (příloha 1).

Pro svoji pomoc si velitel zásahu stanovuje štáb velitele zásahu, kterému rozděluje úkoly, a spolupracuje s vedoucími pracovníky z ostatních záchranných složek, zejména se ZZS, jehož vedoucí je součástí tohoto štábu. Dalším důležitým úkolem je udržování neustálého spojení s ostatními záchrannými složkami a příslušným operačním střediskem, prostřednictvím kterého dále může v případě potřeby zřídit informační linku pro veřejnost.

LN, jakožto specifická MU, předpokládá neobvykle konané činnosti HZS. Jelikož se jedná o velkou leteckou techniku, kde je k jejímu provozu zapotřebí mnoho provozních kapalin, které jsou většinou zdraví nebezpečné a vysoce hořlavé, vyžaduje situace i jiný přístup v řešení. Po objevení vraku letadla si velitel zásahu nejprve zjišťuje, zda může dojít k hoření nebo výbuchům. Dalším častým zdrojem hoření jsou letecké motory. Neobvyklý zdroj nebezpečí také představují letecké přístroje, které obsahují radioaktivní materiály a baterie s vysokou proudovou kapacitou. Velice pravděpodobným iniciátorem výbuchu jsou na palubě letounu tlakové nádoby se stlačeným kyslíkem nebo vzduchem (ŠAFR, 2014).

2.4.2 Činnost Zdravotnické záchranné služby při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví

Je zřejmé, že bude zdravotnická složka hrát na místě MU klíčovou roli. Činnosti ZZS se oproti klasickému výjezdu poněkud liší. Hlavním rozdílem je zejména to, že se jedná o velký počet osob vyžadujících zdravotnické ošetření a je téměř nemožné poskytnout přednemocniční neodkladnou péči všem postiženým na místě události. Nejdůležitějším krokem je stanovení priorit ošetření a následného odsunu. Proto jsou i pro tuto záchrannou složku vytvořeny dokumenty, které mají za úkol usnadnit velitelům zdravotnických záchranných složek postupy při zásahu.

Protože je pro bezproblémový postup záchranných složek velmi důležitá komunikace s ostatními zasahujícími jednotkami, jsou důležitá již výše zmíněná dohodnutá názvosloví a společné definování jednotlivých odborných výrazů, kterou jsem výše popisovala. V myšlených dokumentech je také uváděno rozčlenění jednotlivých skupin na vyhledávácí a třídící skupinu, záchranné týmy a jistící týmy (HAVLÍČEK, 2013). K tomu si zdravotnická složka sama ve své kompetenci organizuje místo zdravotnické záchranné složky a rozděluje ho na sektory třídících skupin, sektor přednemocniční neodkladné péče a odsunový prostor. Zde již probíhá přednemocniční neodkladná péče nejvíce postiženým osobám. Co nejblíže tomuto sektoru je také zřízeno, s ohledem na potřebu odstavení vozidel ZZS a plynulosti nakládky, shromaždiště sanitních vozů. Dalšími neméně důležitými sektory jsou shromaždiště osob, které jsou v přijatelném zdravotním stavu a můžou se samy pohybovat, nebo těm, které již byly ošetřeny a jsou schopné se samy pohybovat. Stanovuje se i prostor, kde se shromažďují osoby, které podlehly následkům události, a na tomto místě bude probíhat jejich identifikace.

Dělení úseků a sektorů na místě MU je závislé na konkrétní MU. Sektory se vždy zřizují na místech, která již nejsou ovlivňována následky MU, nebo nehrozí

vznik sekundárních následků. Při velkých událostech se vždy dbá i na zachování stop a důkazů pro jednotlivé vyšetřovací orgány.

Protože je záchrana životů vždy prioritou, netýká se zdravotnická pomoc, vhledem k nepoměru zdravotnických záchranářů a postižených osob, pouze tohoto personálu, ale i jiných nezdravotnických složek. K rychlému roztřídění raněných a efektivní pomoci slouží třídění raněných pomocí metody START. Tato metoda se využívá v případě, že počet postižených osob je větší než počet zasahujících zdravotníků. Nebo na místech, která nejsou ZZS přístupná, a třídění musí provádět jiná nezdravotnická zasahující složka (REMEŠ, TRNOVSKÁ, 2013). Metoda spočívá v rychlém roztřídění pacientů a provedení pouze jednoduchých, života zachraňujících úkonů těm nejvíce postiženým osobám. Barevné označení, používané metodou START, poté rozhoduje o přednosti k odsunu na stanoviště přednemocniční lékařské péče nebo k transportu.

Přednostně jsou přinášeny osoby s červeným označením, tedy s velkou prioritou, kdy jsou postižení velmi vážně ohroženi na životě a s největší pravděpodobností jim selhávají životní funkce. Druhou ošetřovanou skupinou jsou osoby označené žlutě, které nejsou bezprostředně ohroženy na životě, nejsou však schopné samostatného pohybu. Poslední skupinou jsou osoby označené zelenou barvou, které jsou schopny samostatného pohybu a jsou vyzvány, aby se samostatně shromáždily na předem určeném místě. Priority se s ohledem na rychle se měnící zdravotní stav zraněných mohou v průběhu zásahu měnit. Poslední skupinou osob je černé označení, které se týká jedinců, kteří již nemají známky životních funkcí.

K označení jednotlivých skupin raněných se používají barevné třídící pásky nebo identifikační třídící karty. Barevné třídící pásky jsou využívány příslušníky HZS a jinými nezdravotnickými zasahujícími složkami při použití metody START, kdežto identifikační třídící karty jsou využívány zdravotnickým zasahujícím

personálem, neboť je v nich obsažen i stručný náznak aktuálního zdravotního stavu. Karta obsahuje část třídící, kde je vyznačena priorita odsunu a priorita ošetření, a část ošetřovací, kde jsou shrnuta poskytnutá ošetření a péče (příloha 2). Karta doprovází pacienta až do nemocničního zařízení, kde slouží jako prvotní informace o jeho zdravotním stavu a provedených lékařských úkonech. Samotné třídění probíhá jednoduchou vylučovací metodou, kde k jejímu usnadnění záchranné profese používají vyhodnocovací schéma pro použití metody START (příloha 3).

Nelze opomenout ani organizaci uvnitř zdravotnické záchranné složky a její činnost při příjezdu na místo MU. I tato složka si určuje vedoucího zdravotnické záchranné složky, který nejenže komunikuje s velitelem zásahu, ale zároveň koordinuje činnosti jednotlivých zdravotnických týmů. Vedoucím zdravotnické záchranné složky se ale nestává doktor z posádky, která přijela na místo jako první, tak jak tomu je u HZS, ale určuje ho ZOS ZZS, který ho může v průběhu zásahu vyměnit za zkušenějšího člena z řad zdravotníků. Vedoucí zdravotnické složky je označen reflexní vestou s nápisem „Vedoucí zdravotnické složky“. Tato osoba neprodleně po příjezdu na místo události oznamuje veliteli zásahu počet dostupných prostředků a osob. Stanovuje vedoucího odsunu a vedoucího lékaře, který se zároveň stává vedoucím skupiny třídění, a skupiny přednemocniční neodkladné péče a to i na úseku shromaždiště osob se zelenou prioritou. Dále také rozhoduje o počtu osob, které budou dále začleněny k třídění raněných a do jednotlivých zdravotnických skupin. Rozhoduje také o způsobu komunikace s jednotlivými zdravotnickými skupinami. Ve spolupráci s velitelem zásahu stanovuje místa pro jednotlivé pracovní týmy, shromaždiště sanitních vozů, anebo například i prostor pro odpočinek zasahujících členů. Nelze ani zapomenout na další složku ZZS, pro kterou, také ve spolupráci s velitelem zásahu, stanovuje přistávací plochu pro záchranné vrtulníky.

2.4.3 Činnost Policie České republiky při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví

Dalo by se předpokládat, že vzhledem k podstatě funkce policejních orgánů nebude jejich činnost na místě zásahu natolik zásadní, jako tomu bylo u dvou předchozích složek. Opak je ale pravdou. I policie se na zdolávání MU nemálo podílí. Běžný stav u postižených osob MU, které jsou schopny se samy pohybovat, je následný šok, a často dochází ke zmatenému pobíhání okolo nehody. Mezi hlavní úkoly PČR bychom proto mohli zařadit například podílení se na zabezpečení režimových opatřeních, kde členové policie koordinují vstupy a výstupy z nebo do vnější zóny. Úkol policie spočívá v identifikaci osob postižených nehodou, které chtějí opustit tuto zónu. Nejenže se policisté starají o zamezení odchodu postižených, kteří mohou být ovlivněni akutní reakcí na stresovou událost (BŘEČKA, 2009), ale také o zamezení vniknutí neohlášených osob. U těchto MU se s ohledem na celkovou přístupnost nehody může jednat například o příbuzné obětí anebo média, jejichž přítomnost by nebyla pro řešení nastalé situace příznivá. Aby bylo zřejmé ohraničení MU, je vytvářená tato vnější a vnitřní zóna. Vnější zóna se stanovuje tak, aby měly složky IZS dostatečný nástupní a týlový prostor pro svoji činnost a také pro již zmíněné zamezení pohybu nežádoucích osob. Jsou zde soustředěny všechny záchranné složky podílející se na zdolávání situace. Do této zóny je také zahrnuta stopa po letecké nehodě. Mnohdy se tedy může jednat o velmi rozsáhlý prostor. Příslušníci, kteří se podílejí na zabezpečení vnější zóny, zároveň poskytují nezbytně nutné informace nově povolaným jednotkám ostatních záchranných složek, tak aby jim usnadnili prvotní zorganizování při příjezdu k místě události.

Pro zabezpečení místa události jsou na místo povolány různé skupiny policie. Důležitou skupinou je služba pořádkové policie, která se podílí zejména na monitorování místa události, příslušníci z oddělení kriminální policie a vyšetřování v případě, že se jedná o nehodu civilního letounu. V případě pádu

nebo nehody vojenského letounu jsou na místo události povolány příslušné orgány z řad Ministerstva obrany, které přebírají vyšetřování a zjišťování příčin vzniku letecké nehody. V případě potřeby, zejména z důvodu velkého prostorového rozsahu nehody, jsou využity také síly a prostředky (dále jen SaP) letecké služby PČR k pomoci s vyhledáváním trosek letounu v širším okolí. Nedílnou součástí jsou i členové dopravní policie, kteří korigují dopravu v bezprostřední blízkosti nehody, a usnadňují tím odjezdy a příjezdy dalším povolaným záchranným složkám.

2.5 Ostatní složky integrovaného záchranného systému

V případě MU, která svým charakterem nebo například velikostí vyžaduje nasazení speciálních sil a prostředků, nebo prostředky a síly, kterými v aktuální chvíli disponují základní složky IZS, nestačí na zvládnutí situace, jsou povolány některé ostatní složky IZS. Ostatní složky IZS poskytují tzv. plánovanou pomoc na vyžádání, což představuje předem domluvený postup při provádění záchranných a likvidačních prací konkrétních složek a vymezuje způsob poskytnutí pomoci při společném zásahu, jež je uzavírána s jednotlivými ostatními složkami IZS nebo orgánem, který řídí ostatní složku, a Generálním ředitelstvím Hasičského záchranného sboru jakožto hlavním koordinátorem IZS.

Každá z ostatních složek IZS je natolik specifická, že je jejich začlenění do tohoto sytému, na základě odbornosti členů těchto složek a techniky, kterou operují, pochopitelné. Následující kapitola se soustřeďuje právě na jednu z nich, a to na složku, která se svým zaměřením dotýká tématu práce. Z hlediska rozsahu celé práce bude zaměřena pozornost pouze na tuto ostatní složku IZS.

2.5.1 Armáda České republiky

Oproti PČR, která zabezpečuje bezpečnost osob a majetku, zabezpečují ozbrojené síly bezpečnost zejména vojenského charakteru a hlavním posláním této státní ozbrojené složky je obrana území České republiky.

AČR se řadí, společně s Vojenskou kanceláří prezidenta republiky a Hradní stráží, mezi tři základní prvky, které představují ozbrojené síly České republiky. Vojenská kancelář plní, mimo řízení Hradní stráže, i úkoly související s pravomocemi prezidenta jakožto hlavního velitele Ozbrojených sil České republiky (ČESKO, 1999). Hradní stráž potom zabezpečuje vnější ostrahu Pražského hradu a jiných sídel, která využívá prezident republiky. Při oficiálních návštěvách zástupců cizích států a jiných zastupitelských misích zajišťují organizaci a výkon vojenských poct. Hlavní úkoly třetí části ozbrojených sil, tedy AČR, nelze jednoduše popsat v několika bodech. Tato část ozbrojených sil je nejrozsáhlejší skupinou a je dále rozdělena na mnoho další podskupin, které plní vlastní odlišné úkoly. Některé vyčleněné složky AČR představují součást ostatních složek IZS.

2.5.2 Vyčleněné síly a prostředky AČR jako ostatní složka IZS a právní rámec poskytnutí těchto sil

Mezi ostatní složky IZS jsou zařazené některé vyčleněné SaP AČR. Začlenění některých jednotek AČR mezi ostatní složky IZS se nijak nedotýká jejího postavení a povinností stanovených zvláštními právními předpisy (REKTOŘÍK, 2004). Právně je AČR zastřešena zákonem č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, který vymezuje a upravuje její postavení a povinnosti v rámci České republiky (ČESKO, 1999). Resort Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra – Generální ředitelství HZS mezi sebou mají uzavřenou Dohodu o plánované pomoci na vyžádání, která stanovuje, jaké prostředky a za jakých podmínek AČR poskytne. Tato pomoc je využívána při MU nebo haváriích takového rozsahu, kdy

základní složky IZS nejsou její okolnosti schopny zvládnout vlastními prostředky, nebo nastalá situace předpokládá nasazení speciální techniky a k tomu vyškolené pracovníky.

Rámec poskytování plánované pomoci na vyžádání na straně AČR upravuje interní předpis vydaný náčelníkem generálního štábu AČR. Předpis upřesňuje, o jaké SaP se jedná v případě plánované pomoci na vyžádání ve spolupráci AČR a Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky (GŘ HZS ČR). Těmito subjekty se rozumí SaP vojenských záchranných útvarů, vojenských útvarů a vojenských zařízení, které jsou v předpise konkrétně rozepsány. V dokumentu jsou jako vyčleněné SaP stanovené odřady pro nouzové ubytování, pro evakuaci a nouzovou pomoc, pro zabezpečení sjízdnosti, pro terénní a zemní práce, pro průzkum a detekci látek CBRN, pro dekontaminaci techniky a osob. Taktéž jsou vyčleněny zdravotnické a veterinární odřady nebo letecké SaP pro záchranné práce.

Ve vnitřním předpisu AČR je definováno, jaké prostředky armáda nasazuje ve prospěch IZS při vzniku MU. Právní rámec poskytování sil a prostředků bychom mohli rozdělit dle zákonů, z jejichž obsahu povinnosti a oprávnění plynou.

Prvním zákonem, který se zaobírá tématikou poskytování sil a prostředků SaP ve prospěch IZS, je bez pochyby zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách. Mimo úkoly, které jsou pro ozbrojené síly prioritní a jsou stanovené v §9 a §10 tohoto zákona, plní armáda ještě další úkoly, které mimo tento zákon také vymezuje již zmíněný vnitřní předpis. Jedním z vedlejších úkolů potom pro armádu představuje poskytnutí SaP pro účely PČR v případě, kdy samy nedisponují dostatečnými prostředky k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti. Technika a pracovníci armády jsou často využíváni jako SaP v situacích, které ohrožují život, zdraví, velké majetkové hodnoty a životní prostředí, kdy je jejich využití nutné k provádění záchranných a likvidačních prací. V této souvislosti jsou pak různé

druhy techniky a osoby využívány pro plnění zmíněných úkolů společně s distribucí humanitární pomoci. Při výpomoci prostřednictvím vzdušných prostředků jsou potom zabezpečovány úkoly jako letecká přeprava humanitární pomoci nebo letecké monitorování místa události se zaměřením na radiační a chemickou kontaminaci prostoru. Pro záchranné práce se letecká technika využívá k zabezpečení letecké zdravotnické přepravy nebo k zajištění letecké služby pátrání a záchrany (dále jen LPZS), často odborníky nazývanou jako systém SAR - Search and Rescue (FOJTÍK, 2011).

Druhým zákonem, na základě kterého se AČR řídí při tomto druhu pomoci, je zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému. Dle tohoto právního předpisu armáda poskytuje buď plánovanou pomoc na vyžádání, nebo ostatní pomoc. Tyto dva druhy pomoci mohou být chybně zaměňovány. Jak je již výše zmíněno, plánovaná pomoc na vyžádání je poskytovaná na základě dokumentu, který uzavírají jednotlivé ostatní složky IZS nebo jiné orgány s GŘ HZS ČR. SaP jsou potom poskytované v souladu s tímto dokumentem (SKALSKÁ, HANUŠKA, DUBSKÝ, 2010). Ostatní pomoc naproti tomu poskytuje jakýkoli orgán či složka, kterého HZS kraje, krajský úřad nebo Ministerstvo vnitra k této pomoci vyzve. Rozdíl tedy spočívá v určitých smluvních vztazích, kde se u Dohody plánované pomoci na vyžádání předem stanovují rozsahy poskytované pomoci a smluvní složka předem vyčleňuje množství prostředků, které v rámci tohoto vztahu poskytuje. Naproti tomu si ostatní pomoc můžeme představit například jako pomoc při zdolávání MU ze strany armády nebo hospodářských opatření pro krizové stavy nebo jiného subjektu, který k tomu velitel zásahu vyzval. Na tuto pomoc mezi sebou nemají složky uzavřenou žádnou dohodu. Například zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému v §22 definuje ostatní pomoc, ovšem s odkazem na § 15 – 18 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách, kde je vymezena poskytovaná pomoc ve prospěch IZS. Lze si také povšimnout, že zákon č. 219/1999 Sb. nijak nerozděluje plánovanou pomoc na vyžádání a ostatní pomoc, jak je tomu v zákoně 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému. Rozdělení

těchto pomocí má armáda zahrnuto až do interního předpisu, který upravuje náčelník generálního štábu. Předpis vyčleňuje SaP k plánované pomoci na vyžádání, ovšem neupřesňuje, jaké vojenské útvary a technika či personál by poskytovaly ostatní pomoc. Až na základě vzniklé situace a na žádost HZS kraje, KÚ nebo MV o určitou součinnost by rozhodl zástupce náčelníka generálního štábu – ředitel stálého operačního centra Ministerstva obrany (ZNGŠ – Ř SOC MO), jaké konkrétní prostředky by do této spolupráce byly nasazeny. Tyto prostředky nejsou zahrnuty do Dohody plánované pomoci na vyžádání ani do ÚPP nebo do jiných poplachových plánů IZS krajů.

2.5.3 Činnost záchranných jednotek AČR při letecké nehodě s hromadným postižením zdraví

Protože se diplomová práce zaměřuje na konkrétní cvičení složek IZS a AČR „Letecká nehoda“, které se konalo v roce 2016 na 24. základně dopravního letectva k ověření efektivity spolupráce těchto složek, budou v práci i stručně představeny záchranné složky daného útvaru. Základna představuje vojenský letecký útvar, kde jsou vypravovány letouny pro potřeby ústavních činitelů ČR, zahraničních státních delegací nebo například příslušníků AČR, které zabezpečuje několika druhy letecké techniky. Tato základna, jako i některé další, disponuje vlastními záchrannými jednotkami.

Na základně operuje vojenská hasičská jednotka (dále jen VHJ), která zabezpečuje bezproblémové odlety a přílety letounů a mnoho dalšího. Tato jednotka představuje podnikovou jednotku letecké základny, ovšem oproti jiným VHJ je zároveň, na základě písemné dohody o součinnosti s HZS Praha, zařazená do činnosti civilních hasičských jednotek. To znamená, že HZS Praha může tuto jednotku žádat o součinnost při velkých zásazích na území Prahy. Podíl činnosti na zdolávání leteckých nehod a incidentů na území letecké základny je největší ze všech záchranných jednotek spadajících pod organizaci základny.

Stálá služba, vyčleněná právě z řad vojenských hasičů, komunikuje přímo s řídící věží základny, od které v případě nehody nebo incidentu obdrží prvotní oznámení o nehodě a následně má ve své kompetenci aktivaci hasičské jednotky k zásahu, předání informace ostatním orgánům základny a základním složkám IZS.

Další záchrannou složkou, která ale organizačně nespadá pod velení základny, je posádková ošetřovna Kbely sídlící nedaleko základny. Běžnými úkoly této složky je provádění pravidelných zdravotních prohlídek zaměstnanců letiště a zabezpečování lékařské služby v podobě obvodního lékaře. Ve zdravotnickém zařízení jsou jak vojenští lékaři, tak zdravotní sestry či záchranáři. V případě nehody či neštěstí v prostorách vojenské základny může být mimo civilní záchrannou službu povoláno k zásahu i toto lékařské zařízení. V současné době posádková ošetřovna poskytuje lékařskou péči pouze ve stanovených ordinačních hodinách, tudíž zde není k dispozici 24 hodinová lékařská směna, tak jak tomu bývalo dříve. I přesto je z řad personálu posádkové ošetřovny vyčleněn tým složený z řidiče záchranáře a zdravotní sestry, který v pracovní době zabezpečuje lékařskou výjezdovou službu pro potřeby základny.

Poslední složkou, která taktéž není začleněná pod velení základny, je Vojenská policie (dále jen VP). Ta sídlí ve společných prostorách základny, a dokonce základně poskytuje na základě vnitřních dohod spolupráci v oblasti monitorování a zabezpečení letiště v předem smluvených podmínkách. Při vzniku MU by představovala, vzhledem k malému počtu členů zabezpečujících nepřetržitou službu, spíše posílení PČR.

Činnostem AČR je věnován samostatný list v STČ 04, neboť AČR disponuje odlišným technickým vybavením a mnohdy i možnostmi. Nejenže má k dispozici SaP začleněné do dohody o plánované pomoci na vyžádání, ale její možnosti a oprávnění dosahují mnohdy dále, než jak je tomu u civilních záchranných skupin.

Jedním z těchto rozdílů je Letecká záchranná služba (LZS), která pod velením AČR smí vzlétávat i po setmění. To by za jistých okolností mohlo přispět k efektivnějšímu zásahu a posílení pozemních ZZS v době, kdy civilní LZS nevzlétá. Neopomenutelnou složkou, soustřeďující se zejména na vyhledávání a lokalizaci leteckých nehod je již zmíněná služba Search and Rescue (SAR). Služba SAR, neboli služba pátrání a záchrany, je zřízena za účelem vyhledávání a záchrany a k následnému poskytnutí první technické a zdravotnické pomoci havarovaným letadlům, jejich leteckým posádkám nebo letadlům v nouzi jakéhokoli charakteru (KOSECOVÁ, 2008-2013).

2.6 Zvláštnosti v organizaci a činnostech při leteckých nehodách a nehodách s HPZ

Je zřejmé, že se u většiny velkých nehod s hromadným postižením zdraví, tudíž i u leteckých nehod, v počátku zdolávání potýkají jednotky s velkým nedostatkem personálu a techniky. Vzhledem k dobrému pronikání signálu a informacím z prvotního zhodnocení velitelem zásahu na místě MU jsou v krátkém čase a v potřebném množství na místo MU vysílány výjezdové skupiny dodatečně. I přesto, vzhledem k času vzniku nehody nebo nepřípustnosti místa zásahu, může tento fakt výrazně zkomplikovat zásah a jeho rychlost nebo efektivitu značně ohrozit. Další skutečností je v případě velké nehody i velký prostorový rozsah události a s tím se i pojící prostor pro vyhledávání a záchranu. I zde denní doba vzniku nehody a terén zásadně rozhodují o výsledcích záchrany.

Velkým problémem spojeným s likvidací následků leteckých nehod jsou bezpochyby provozní kapaliny a náplně strojů, o kterých jsem se již zmiňovala v předchozích kapitolách. Ve spojitosti s vojenskými stroji lze ještě poukázat na možnou přítomnost munice nebo ostatních výbušných či jiných pyrotechnických součástí letounu.

Neopomenutelným problémem doprovázejícím zejména události s velkým počtem raněných je výskyt mnoha osob s šokovým stavem nebo osob se ztrátou orientace apod. Proto je na místě nehod organizována první psychosociální pomoc ze strany odborného personálu zasahujících složek, která přeživším poskytuje prvotní nejnutnější pomoc. Tato pomoc zahrnuje jak poskytnutí některých potřebných věcí či poskytnutí možnosti telefonátů apod., tak také prvotní odbornou psychologickou pomoc.

S reálným předpokladem zahlcení běžných komunikačních linek IZS ze strany pozůstalých a příbuzných obětí MU může být následně zřízeno informační centrum nebo Asistenční centrum pomoci ACP, kterému je věnován samostatný list v STČ 04. O zřízení ACP rozhoduje buď velitel zásahu, nebo příslušný krajský řídící důstojník z HZS kraje. Tato součást je zřizována zejména pro usnadnění komunikace s pozůstalými nebo příbuznými obětí MU. Jedná se o odborný tým z řad HZS, zástupců leteckých společností, jejichž letounu se MU týká, nebo například z řad krizových interventů, překladatelů, tlumočníků pod. ACP funguje zejména prvních 24 hodin po havárii a v několika následujících dnech. V případě letecké nehody vojenského letounu se ACP nezřizuje a veškeré povinnosti týkající se informovanosti s dotčenými osobami přebírá ministerstvo obrany nebo její jiná určená organizační složka.

Neméně důležitým článkem v organizaci zásahu je Ústav pro zjišťování příčin leteckých nehod (ÚZPLN). Jak je již z názvu patrné, jedná se o složku, která na místě události plní funkci vyšetřovatelů. Komise ÚZPLN je složená z několika komisařů a také přizvaných odborníků a konzultantů. Spolupracuje s velitelem zásahu zejména za účelem zachování důkazů spojených s leteckou nehodou. Dále zajišťuje leteckou dokumentaci a dokumenty spojené s provozem letounu, letové zapisovače a paměťová média, která následně slouží k objasnění příčin nehody. V případě nehody vojenského stroje určuje AČR vojenskou komisi ve své kompetenci, jejíž předseda v místě nehody spolupracuje s velitelem zásahu.

Neuspokojivým faktem je materiální zabezpečení některých záchranných jednotek, zejména potom ochrannými pomůckami, které jsou zvláště při leteckých nehodách neopomenutelnou součástí vybavení. Několik jednotek PČR a ZZS není k takovýmto zásahům vhodně vybaveno. U HZS a VHJ se materiální vybavení, vzhledem k nebezpečí hoření a úniku nebezpečných látek při LN, neliší natolik, že by nebylo při těchto zásazích využitelné.

U LN se s ohledem na jejich jedinečnost můžou vyskytnout vždy nová specifika. I z tohoto důvodu jsou pořádány různé druhy společných cvičení záchranných jednotek, tak aby bylo prověřeno co nejvíc možných situací (BULÍKOVÁ, 2011). K pořádání cvičení jsou nakloněny všechny jednotky, a to zejména z důvodu upevnění si jednotlivých postupů a posílení zkušeností členů jednotek. Teoretická část práce, se zaměřuje na jedno z těchto cvičení, které bude pomocí analýzy zkoumáno a následně vyhodnoceno.

Ke zkoumání bude využito SWOT analýzy, která si klade za cíl posouzení postupů jednotlivých záchranných skupin a také celkové zhodnocení organizace cvičení a dalších aspektů cvičení. Výsledky mohou být využity při přípravě obdobných cvičení s hromadným postižením zdraví a případným nedostatkům se může předejít naplánováním jiných kroků v činnostech jednotek.

3 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY

Diplomová práce si klade za cíl stručně shrnout činnosti jednotlivých základních složek IZS, vybraných ostatních složek IZS a jejich organizačních součástí a dále jejich součinnost při zdolávání následků leteckých nehod a nehod s hromadným postižením zdraví.

Hlavním cílem je zhodnocení konkrétního společného cvičení a nalezení možných optimalizací postupů a činností jednotlivých složek IZS a AČR. K pozorování a následnému zkoumání bylo využito cvičení IZS s AČR při simulované letecké nehodě, které se konalo v roce 2016 na vojenské letecké základně ve Kbelích. Organizátorem cvičení byla 24. základna dopravního letectva Kbely. Důvodem uspořádání bylo zhodnocení vzájemné spolupráce IZS s AČR, prověření stanovených dojezdových časů jednotlivých záchranných složek a také získání nových zkušeností členů VHJ.

Pro naplnění dílčích cílů diplomové práce v podobě stanovených hypotéz bylo využito zkoumání v podobě SWOT analýzy, na jejíž případné negativní výsledky budou následně hledány postupy vedoucí k nalezení optimálního zlepšení. Pro tato doporučení bude provedeno několik rozhovorů s účastníky cvičení, jejichž názory a připomínky budou sloužit jako vstupní data pro analytické zkoumání.

Různými úhly pohledu na samotné cvičení se nabízí hned několik možností pro stanovení zkoumaných otázek. Jako oblasti výzkumných otázek diplomové práce jsem si určila několik, z mého pohledu zásadních, hypotéz.

Na základě stanovených cílů jsem si stanovila tyto hypotézy:

- **Hypotéza č. 1**: Materiální zabezpečení základních složek IZS a záchranných jednotek AČR bylo pro taktické cvičení „Letecká nehoda“ dostačující.

- **Hypotéza č**. 2: Personální zabezpečení základních složek IZS a záchranných jednotek AČR bylo pro taktické cvičení „Letecká nehoda“ dostačující.

- **Hypotéza č. 3:** Četnost cvičení se zaměřením na leteckou techniku je dostačující.

- **Hypotéza č. 4**: Příprava cvičení byla vzhledem k jejímu rozsahu adekvátní.

- **Hypotéza č. 5:** Námět cvičení není k účasti na cvičení pro jednotky rozhodující?

- **Hypotéza č. 6:** Prostor cvičení není důležitým faktorem pro jeho konání.

4 METODIKA

Praktická část diplomové práce se věnuje analýze cvičení „Letecká nehoda“, které bylo pořádáno na kbelském vojenském letišti. Vzhledem k povaze tématu a zaměření celé práce se nabízí jako nejvhodnější postup využití strategické analýzy, konkrétně pak jednoho z jejích základních metodologických postupů – SWOT analýzy. Před samotným provedením SWOT analýzy cvičení „Letecká nehoda“ je vhodné tyto postupy přiblížit a zaměřit se na jejich specifika.

4.1 Strategická analýza

Základem efektivní spolupráce dvou a více složek nebo subjektů v jakémkoli odvětví je jasně stanovená strategie postupů jednotlivých součástí systému. K vytvoření takové strategie je nutné nalézt vztahy mezi systémem a jeho okolním prostředím, které na něj bezpochyby určitým způsobem působí. Tedy najít souvislosti mezi vnitřním a vnějším prostředím, které by mohly chod systému narušit. Složitý proces vytváření strategie, která pomůže identifikovat vnější činitele a jejich působení na zdroje a možnosti systému, vyžaduje předem stanovený postup. Jako jedna z možností se nabízí určitá vědecká metoda, jejímž smyslem je rozložení nějakého celku na menší části, a tím i odhalení jednoty systému a jednotlivých aspektů (SEDLÁČKOVÁ, 2000).

Při zkoumání cvičení „Letecká nehoda“ a snaze jeho kritické analýzy s cílem zhodnocení jeho silných a slabých stránek se jeví jako nejlépe vyhovující použití strategické analýzy. Strategická analýza bývá velmi často používána v civilním marketingovém sektoru, ale její obecné principy lze aplikovat téměř na jakoukoliv organizaci či systém vyžadující zanalyzování, vedoucí k odhalení nedostatků a nalezení nových efektivnějších metod spolupráce a postupů.

4.2 SWOT analýza – teoretická část

SWOT analýza je řazená mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře průběh této metody končí zpravidla vždy tím, že je na konci analýzy, jako její poslední fáze, zobrazen výsledek SWOT analýzy, tedy realizace matice SWOT.

Původcem metody je Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování tehdejších společností s cílem vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey působil jako poradce v oblasti obchodu. V rámci svého projektu ve zmíněném výzkumném ústavu zformoval novou týmovou metodu pro systém plánování společností, kterou poté pojmenoval SOFT analýza. Později tuto analýzu přepracoval a pojmenoval jako SWOT analýza (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2010).

SWOT je zkratka z anglického originálu: Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza tedy zobrazuje vnitřní silné a slabé stránky organizace a následně také příležitosti a hrozby vnějšího prostředí organizace.

4.2.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Je zřejmé, že při zpracovávání této fáze analýzy bude pozornost zaměřena na faktory, jako jsou vnější činitelé působící na systém, i vnitřní prvky dané organizace či systému, které se samy podílí na jejím fungování. Důležité je mít na vědomí, že samotná analýza pouze zobrazí možnosti a prostředky, pomocí kterých může být dosaženo lepšího plnění daných úkolů, ale neslouží již pro samotnou aplikaci opatření a realizaci strategických změn (DEDOUCHOVÁ, 2001).

- **Vnější analýza** – základním cílem této analýzy je schopnost odhadu aspektů vnějšího okolí, které by svým působením mohly nepříznivě ovlivnit organizaci nebo systém samotný. Věnuje se tedy popisu a rozboru faktorů, které mají vliv na systém a jeho působení. Takový postup pomáhá organizaci k maximálnímu využití daných příležitostí a omezení rizik, která ji mohou ohrozit. Klíčovým krokem je pak vymezení okolí a nalezení vzájemných souvislostí a vazeb mezi zjištěnými vnějšími faktory. Mezi takové faktory, zejména u organizací, jako jsou firmy, může obecně patřit např. legislativa, obecné ekonomické podmínky, sociálně-kulturní faktory, technologický vývoj, ekologický dopad daných aktivit (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2010). K faktorům, které by mohly mít vliv na efektivitu systému, jako je IZS, bychom mohli zařadit taktéž legislativu a ekonomiku, nepříznivé přírodní vlivy nebo jiné faktory, které systém nemůže vlastními silami omezit nebo zneškodnit. K identifikaci a zhodnocení externích faktorů bývá využíváno PESTLE analýzy, jejíž název je odvozen z jednotlivých oblastí, na které je analýza zaměřena. Je to oblast P – politická, E – ekonomická, S – sociální, T – technologická, L – legislativní, E – ekologická.

  Při hodnocení vnějšího prostředí musíme ale vycházet z jeho základní charakteristiky, tedy jeho značné dynamiky. Pro dynamické prostředí jsou vhodné postupy s využitím od metod tvůrčích (např. brainstorming či brainwriting) až po metody specificky strukturované, jako je metoda tvorby scénářů nebo metoda delfská (DELPHI).

- **Vnitřní analýza** – analýza vnitřních možností hodnotí zdroje a možnosti organizace nebo systému. Jedním z hlavních úkolů vnitřní analýzy je kontrola zdrojů, kterými systém disponuje, a získání celkového přehledu o vlastních schopnostech. Obecně lze zdroje rozdělit na materiální, finanční a lidské. Patří sem tedy materiální prostředí, finanční zdroje, organizační

struktura, kultura organizace nebo kvalita managementu a zaměstnanců. Prověřením vlastních zdrojů je následně odhadován jejich objem a jsou zvažovány možnosti s jejich manipulací. Dále pak dochází k posouzení, zdali se jedná o zdroje jedinečné nebo nahraditelné. Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které mohou být přímo řízeny a ovlivněny samotnou organizací nebo systémem. K posouzení interního prostředí lze využít např. metodu VRIO, jejíž název je složen z jednotlivých aspektů, které tato metoda analýzy zkoumá, a těmi jsou V – value (finance), R – rareness (jedinečnost), I – imitability (nahraditelnost), O – organisation (organizace).

Informace zjištěné při provedení těchto analýz jsou základním podkladovým materiálem a výsledným souhrnem pro provedení souhrnné analýzy SWOT. Analýza SWOT potom umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální hrozby a příležitosti vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace a vytváří základní rámec pro další využití zjištěných poznatků ve strategickém řízení (např. při tvorbě strategických dokumentů, jako je dlouhodobá vize nebo strategie rozvoje nebo v aktuálním případě nalezení nedostatků konkrétního cvičení a následného doporučení vedoucího k určitému progresu v této oblasti).

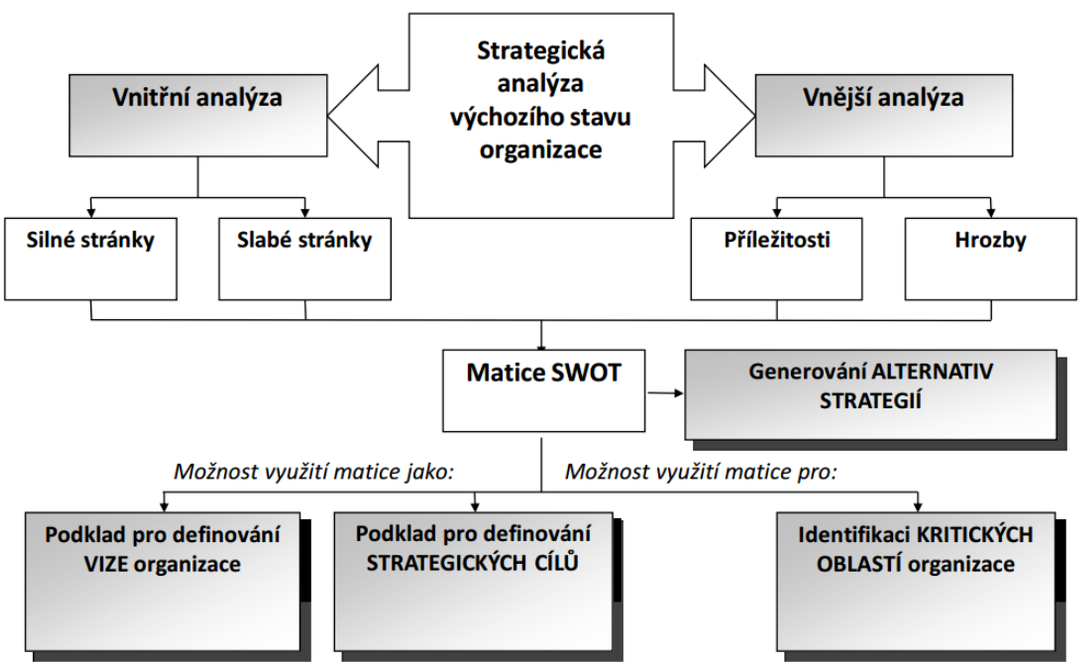
4.2.2 Fáze SWOT analýzy

Navzdory neexistenci pevně daného postupu SWOT analýzy je vhodné dodržovat základní kroky. Je vhodné vycházet z obecných principů pro její realizaci, z nichž se bez jakéhokoli ohledu na typ zkoumané oblasti osvědčilo praxí ověřené rozdělení do čtyř základních fází (GRASSEOVÁ – MOTYČKOVÁ, RICHTER, 2016):

1. Příprava na provedení SWOT analýzy.
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jejích oblastí.

3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.
4. Tvorba matice SWOT.

Při přípravě na provádění jakékoli analýzy je nejprve nutné stanovit si cíle, pro které je analýza připravovaná, aby se následně zamezilo nechtěným přesahům z analýzy do jiných oblastí, které nemají být analýzou zkoumány. SWOT analýza může být využita k jednomu či více účelům. Standardně slouží jako podklad pro vytvoření jiných možností strategií s využitím vytvořené matice SWOT. Dále se pak může využít také jako podklad pro definování určité vize, jako základ pro formulaci strategických cílů nebo jako určení kritických oblastí tak, jak to graficky znázorňuje diagram pod textem.



Obr. 1 - Rámec SWOT analýzy. Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, str. 297

Dalším důležitým bodem v této fázi je určení složení respondentů, kteří se budou na vytváření jakýmkoli způsobem podílet, a zároveň určit, jaká metodika bude při vytváření jednotlivých následujících fází využita. V případě této diplomové práce bude využito tvůrčí metody, konkrétně brainstormingu a diskuzí,

které budou provedeny s několika předem zvolenými účastníky zkoumaného cvičení.

Ve druhé fázi vytváření analýzy SWOT přistupujeme již k samotnému stanovení a zhodnocení silných a slabých stránek, které řadíme do vnitřního prostředí systému. Tento postup lze, s ohledem na přehlednost a snazší pochopení, rozdělit do jednotlivých kroků, a to na identifikaci a hodnocení.

Identifikaci lze provádět mnoha způsoby. Může se jednat o obsahovou analýzu vstupních dokumentů, studie či výroční zprávy organizace. K identifikaci jednotlivých silných a slabých stránek lze využít i některou z tvůrčích metod. V diplomové práci budu provádět tuto dílčí analýzu pomocí diskuse s jednotlivými členy výzkumného týmu. K identifikaci těchto aspektů je často používáno i popisu jednotlivých silných a slabých stránek, respektive zdůvodnění jejich začlenění do analýzy. Následné hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek bude poté stanoveno pomocí párového srovnání od jednotlivých respondentů.

Párové srovnávání je jednou z metod hodnocení stanovených stránek. Nejprve jsou jednotlivé identifikované silné nebo slabé stránky porovnány ve dvojici a jsou u nich určeny jejich důležitosti ve vztahu k analyzované oblasti. Z dané dvojice tu důležitější zapíšeme do tabulky. Sečtením jednotlivých důležitostí v jednotlivých tabulkách potom vytvoříme seznam silných a slabých stránek podle jejich významu.

Párové srovnání provede každý člen týmu a následně jsou tyto výsledky porovnány s ostatními členy a ve finální části je nakonec vytvořena tabulka důležitosti silných a slabých stránek za celý tým.

Po provedení vnitřní analýzy přistoupíme k realizaci i vnější analýzy, která je prováděná obdobným způsobem. Nezáleží na pořadí těchto dvou analýz a

v případě, že vnitřní a vnější analýzu provádějí dva odlišné týmy, můžou tyto fáze probíhat současně. V průběhu vytváření vnější analýzy se stejně jako u předešlé dílčí analýzy stanovují možné hrozby a příležitosti s jejich následným hodnocením. U identifikace se postupuje pomocí stejných nástrojů jako u stanovování silných a slabých stránek, tedy využitím dokumentů, zpráv či jiných analýz nebo s pomocí tvůrčích metod. I v tomto případě jsem pro potřeby diplomové práce zvolila metodu diskuze a brainstormingu s jednotlivými členy týmu.

Rizikovost stanovených hrozeb poté vyplývá nejen ze závažnosti jejich dopadu na organizaci, ale také z pravděpodobnosti jejich vzniku. Hodnocení hrozeb se tedy vztahuje v první řadě k určení závažnosti dopadu hrozeb z vnějšího prostředí na analyzovanou oblast v případě, když nastanou. Pro hodnocení závažnosti bude stanovena bodová stupnice vyjadřující pět základních úrovní. Dále pak u jednotlivých hrozeb zjišťujeme pravděpodobnost jejich vzniku. Předpokládanou pravděpodobnost vzniku hrozby stanovíme využitím slovního vyjádření uvedeného v tabulce (obrázek 2), které je následně převedeno opět na bodovou stupnici. Stejným postupem se následně hodnotí i stanovené příležitosti ve vnějším prostředí.

Týmové hodnocení příležitostí			
Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	4	5	20
B	2	2	4
C	4	3	12
D	3	1	3
E	3	3	9

Týmové hodnocení hrozeb			
Příležitost	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	3	2	6
B	2	5	10
C	3	4	12
D	3	3	9
E	4	5	20

Legenda

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitosti	Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	Zanedbatelná	1	Téměř nemožná
2	Málo významná	2	Výjimečně možná
3	Významná	3	Běžně možná
4	Velmi významná	4	Vysoce pravděpodobná
5	Zásadně významná	5	Hraničící s jistotou

Obr. 2 - Týmové hodnocení příležitostí a hrozeb a jejich hodnocení. Zdroj: http://fistro.cz/project-view/swot-analyza/

Po těchto krocích již přistupujeme k samotnému vytváření matice SWOT. V tomto kroku je dbáno zejména na správné vyčlenění jednotlivých silných a slabých stránek vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí tak, aby byly dále využitelné pro generování jistých alternativ strategií. Samotné generování těchto strategií spočívá v kombinování jednotlivých silných a slabých stránek společně se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Vzhledem ke čtyřem kvadrantům vyvstává potřeba použití čtyř následných analýz, čímž se dostáváme k významu samotné SWOT analýzy.

Jedná se vždy o kombinaci dvou kvadrantů, které by v reálné situaci mohly významně ovlivnit fungování organizace nebo systému.

První strategii je **strategie hledání, tzv. WO strategie,** kdy je pozornost soustředěna na potlačení slabých stránek za využití jednotlivých příležitostí.

Další strategií je **strategie využití, tzv. SO strategie**, která za využití silných stránek hodnotí příležitosti ve vnějším prostředí. Výsledkem je shrnutí v kvadrantu, které představuje žádoucí stav, ke kterému by v nejlepším případě měla organizace směřovat. Je to tedy vyjádření vizí a cílů organizace.

Třetí strategií je **strategie vyhýbání, tzv. WT strategie**, kde jsou konfrontovány slabé stránky z vnitřního prostředí společně s hrozbami vnějšího prostředí. Jde o překonání slabých stránek a současně vyhnutí se vnějším překážkám v podobě identifikovaných hrozeb.

Poslední strategií je **strategie konfrontace, tzv. ST strategie**, která si klade za cíl vystavení systému přímým vnějším hrozbám. Tato konfrontace je připustitelná pouze v případě silného systému či organizace.

Využití poslední fáze SWOT analýzy je graficky znázorněno v následujícím obrázku (obrázek 3).

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Externí analýza	**Příležitosti**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3 - SWOT analýza – strategie. Zdroj.: http://www.malamarketingova.cz/swotanalyza.html

5 VÝSLEDKY

5.1 Popis scénáře cvičení „ Letecká nehoda“

Na 24. základně dopravního letectva se dne 25. 5. 2016 uskutečnilo společné cvičení základních složek IZS a záchranných složek AČR. Došlo k nehodě vojenského transportního letounu C - 295 M letícího na trati Brno Tuřany – Praha Kbely. Na palubě letounu bylo v inkriminovanou dobu přítomno 45 cestujících a 3 členové posádky. I přesto, že je většina případů leteckých nehod připisována lidskému faktoru (ŠENOVSKÝ, ADAMEC, ŠENOVSKÝ, 2007), v tomto případě se jednalo o technickou závadu na letounu. Během jeho klesání na převodní hladinu před přiblížením k letišti Praha Kbely posádka zjistila, že došlo k úniku kapaliny z hydraulického systému. Po vysunutí podvozku signalizace podvozku ukazovala na to, že se nezajistil levý hlavní podvozek ve vysunuté poloze. Posádka letounu si vyžádala kontrolní průlet v blízkosti řídící věže letiště k vizuálnímu posouzení polohy podvozku. Kontrolní průlet nepotvrdil zajištění podvozku ve vysunuté poloze, a proto posádka letounu po průletu vyhlásila stav tísně a pokračovala v letu po obrazci přístrojového okruhu, což odpovídá cca. 12 minutám do přistání. Stav „ TÍSEŇ“ byl vyhlášen v 14:00 hodin. Posádka letounu neprodleně zahájila přípravu letounu na nouzové přistání.

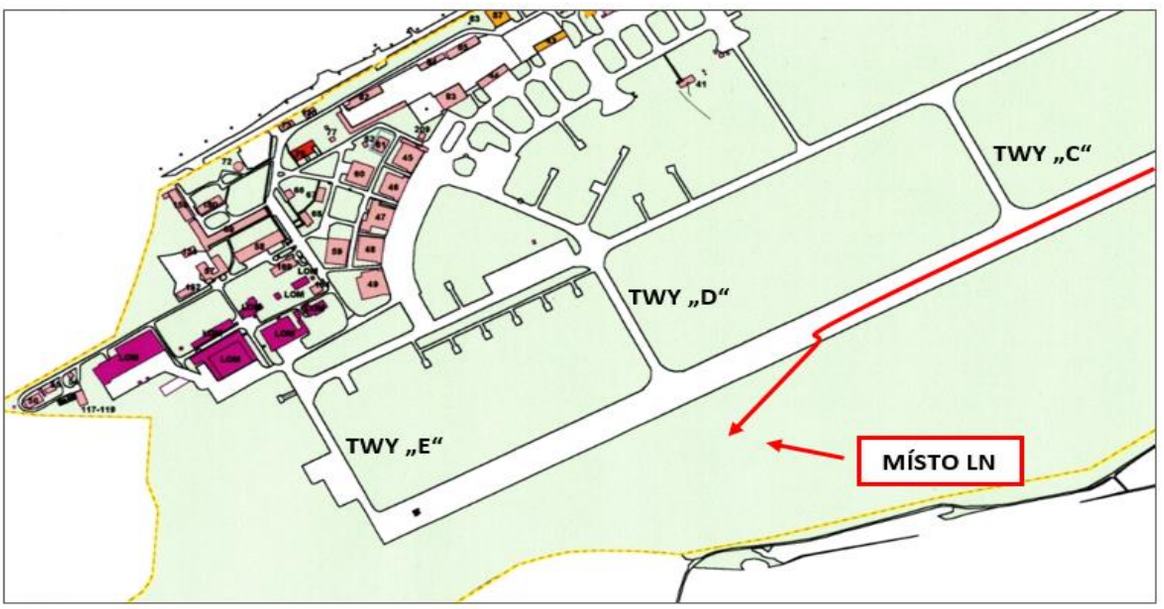
Osádka letounu ohlásila počet osob na palubě, zbytek paliva a informaci, zda přepravuje nebezpečný náklad pro mobilizování dostatečných potřebných sil a prostředků.

Dispečer letištní služby řízení letového provozu aktivoval letištní zásahové složky, tedy letištní hasičskou jednotku, jejíž dispečer aktivoval ostatní složky prostřednictvím příslušných orgánů, tedy posádkovou ošetřovnu, skupinu technické pomoci a VP. Velitel směny LHJ po dohovoru s dispečerem letištní

služby o možném riziku a s ohledem na velký počet osob na palubě oznamuje událost na KOPIS HZS HMP a informuje ho o stavu „TÍSEŇ“.

Letoun C – 295 M po provedení přístrojového okruhu zahájil klesání pro přistání na vzletově přistávací dráhu – RWY 24. Zásahová vozidla LHJ zaujala vyčkávací pozice na pojezdových drahách letiště.

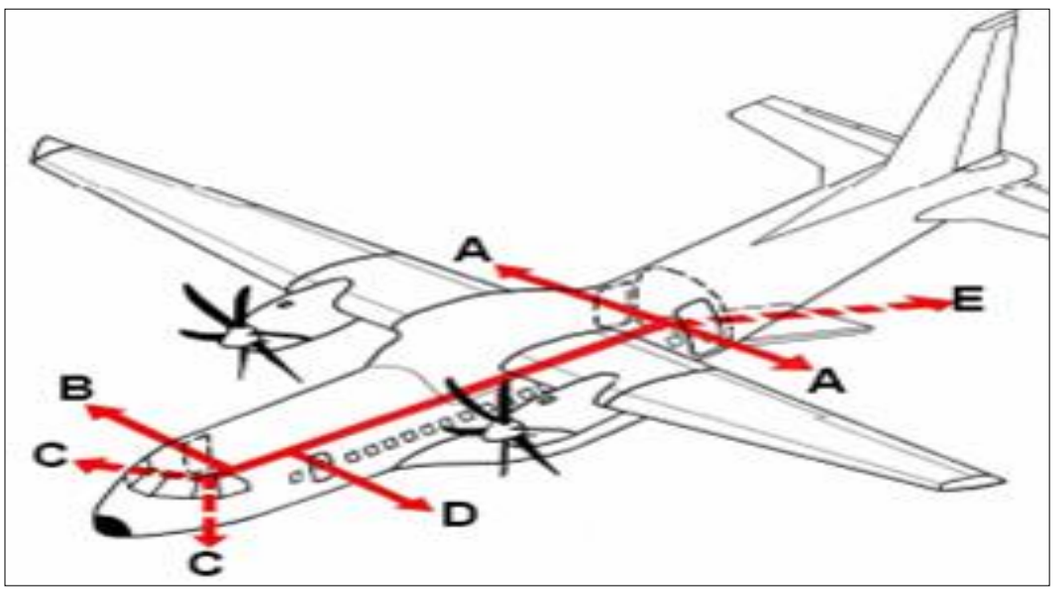
Letoun dosedl přibližně uprostřed pásma dotyku cca 320 m za prahem RWY. Dosedl na pravá kola hlavního podvozku a následně na přední podvozek. Posádka po nouzovém přistání z důvodu předešlého úniku hydraulické kapaliny ze systému úmyslně nepoužila brzdy, ale pouze reservní tah vrtulí. Letoun s poklesem dopředné rychlosti dosedl i na levý podvozek, který se krátce po tom samovolně zasunul a letoun nakonec levou částí dosedl trupem na povrch dráhy. Krátce nato, vlivem brzdných a odstředivých sil došlo k vyjetí letounu z dráhy a letoun se zastavil na úrovni pojezdové dráhy cca 70 až 80 metrů od přistávací dráhy.



Obr. 4 - Místo letecké nehody. Zdroj: vlastní

Během samovolného zasunutí levého podvozku došlo k částečné destrukci trupu. Listy levé vrtule, které se dostaly do kontaktu se zemí, se zlomily a jejich úlomky pronikly levou stranou trupu do kabiny cestujících, kde okamžitě

způsobily smrt třem osobám. Po zastavení vraku letounu vznikl v prostoru levé podvozkové gondoly požár. Vznítila se hydraulická kapalina, elektronové části podvozku a izolační hmota elektrických systémů v prostorách gondoly podvozku. Do uhašení požáru nebylo možné zpočátku evakuovat osoby levými dveřmi „A“ (obrázek 5). Navíc z levého křídla začalo na konci integrální křídelní nádrže unikat letecké palivo netěsnostmi, které vznikly v důsledku poškození křídla. Následně došlo ke vznícení paliva na konci levé strany křídla.



Obr. 5 - Evakuační schéma letounu. Zdroj: vlastní

5.2 SWOT analýza - praktická část

Jak jsem již výše avizovala, ke zpracování SWOT analýzy jsem využila jednu z tvůrčích metod, a to diskuzi a brainstorming s jednotlivými členy výzkumného týmu. Mezi členy tohoto týmu byl zařazen pplk. Ing. Věroslav Košler, který na 24. základně dopravního letectva působí jako velitel 246. letky speciálního zabezpečení letištního provozu, pod kterou organizačně spadá VHJ. Pan pplk. Ing. Věroslav Košler se zásadně podílel na přípravě a realizaci celého cvičení, stejně jako následující člen, kterým je velitel letištní hasičské jednotky kpt. Ing. Kamil Zelený, který byl v průběhu cvičení zároveň členem štábu velitele zásahu. Prvním civilním členem výzkumného týmu se stal pan ppor. Ing. Václav Volner, který je členem

HZS hlavního města Prahy. V průběhu cvičení působil jako velitel zásahu. Posledním členem je pan Petr Pavlíček, Dis., který v současné době působí jako lektor vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS hlavního města Prahy. V průběhu cvičení byl členem skupiny hodnotitelů.

Jednotlivé diskuze byly vykonány v rozmezí ledna až března roku 2018 a do týmu byly záměrně vybrány osoby, které se cvičení přímo účastnily, nebo se podílely na jeho realizaci. Pro co největší objektivnost pohledu na samotné cvičení byli členové zvoleni tak, aby byla zastoupena co největší škála odbornosti, a to zejména těch, kterých se cvičení týkalo nejvíce, tedy činnost HZS, VHJ a ZZS. Nelze popřít ani velký podíl PČR a VP, avšak v souvislosti s poměrně rozsáhlým zpracováním každého rozhovoru a s ohledem na rozsah diplomové práce byl zvolen počet čtyř osob.

Na základě provedených rozhovorů byly identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. V následujících tabulkách uvádím tyto identifikace s odůvodněním a výsledky hodnocení jednotlivých respondentů:

Tab. 1 - Identifikace silných stránek

	Seznam silných stránek	Proč?
A	personální zabezpečení	zabezpečen dostatek personálu a cvičících, odborný personál, schopnost improvizace členů zásahu
B	organizace cvičení	dobré organizační schopnosti řídících osob v jednotlivých skupinách, dobrá příprava cvičení
C	námět cvičení	cvičení v neobvyklých prostorách, nové zkušenosti se zásahem na letecké technice, spolupráce s ostatními zasahujícími složkami
D	technické zabezpečení	zkušenosti s novou technikou, materiální zabezpečení jednotlivých záchranných skupin
E	skupina hodnotitelů	nezúčastněné osoby cvičení, přínos pro vyhodnocení jednotlivých činností v průběhu zásahu, celkové objektivní zhodnocení cvičení

Po diskuzi s jednotlivými respondenty níže uvádím jejich hodnocení pomocí párového srovnávání jednotlivých silných stránek:

Tab. 2 - Hodnocení respondenta č. 1

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		B	A	A	A	3
B			B	B	B	4
C				D	E	0
D					D	2
E						1

Tab. 3 - Hodnocení respondenta č. 2

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		B	C	A	A	**2**
B			C	B	B	**3**
C				C	C	**4**
D					E	**0**
E						**1**

Tab. 4 - Hodnocení respondenta č. 3

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		A	C	D	A	**2**
B			B	B	B	**3**
C				C	C	**3**
D					E	**1**
E						**1**

Tab. 5 - Hodnocení respondenta č. 4

	A	B	C	D	E	Počet priorit
A		A	C	D	E	**1**
B			C	D	E	**0**
C				C	C	**4**
D					E	**2**
E						**3**

Tab. 6 - Stanovení důležitosti silných stránek za výzkumný tým

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit za tým
A	3	2	2	1	**8**
B	4	3	3	0	**10**
C	0	4	3	4	**11**
D	2	0	1	2	**5**
E	1	1	1	3	**6**

Tab. 7 - Seřazení silných stránek za tým

	Seznam silných stránek	Úroveň
C	námět cvičení	11
B	organizace cvičení	10
A	personální zabezpečení	8
E	skupina hodnotitelů	6
D	technické zabezpečení	5

Tab. 8 - Identifikace slabých stránek

	Seznam slabých stránek	Proč?
A	nedostatečné vyhodnocení cvičení	nebylo vytvořeno papírové vyhodnocení cvičení, nemožnost vyvarování se chyb v následujícím cvičení, nedostatečná zpětná vazba se všemi účastníky cvičení
B	nedostatečná příprava ze strany ZZS	malé personální zabezpečení ZZS, nedostatečná komunikace před zahájením cvičení z důvodu probíhajících personálních změn na pozici krizového manažera ve vnitřní struktuře ZZS
C	nedostatečné zabezpečení doprovodních vozidel	zabezpečeno pouze jedno doprovodné vozidlo "FOLLOW ME", nutnost následného posílení ze strany PČR, nedostatek prostředků pro odvoz chodících zraněných
D	neoznačení skupiny hodnotitelů	nedostatečné označení členů skupiny hodnotitelů např. reflexními vestami, možnost způsobení zmatků v prostorách nehody
E	komunikace ve štábu Velitele zásahu	z důvodu zvolení místa pro shromáždění štábu velitele zásahu byla způsobena nesoustředěnost jednotlivých členů štábu VZ
F	pohyb médií v prostorách cvičení	nedostatečné určení prostoru pro interní a externí média, nedostatečné označení jejich členů

Tab. 9 - Hodnocení respondenta č. 1

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		B	A	A	E	A	**3**
B			B	B	B	B	**5**
C				C	E	C	**2**
D					E	F	**0**
E						E	**4**
F							**1**

Tab. 10 - Hodnocení respondenta č. 2

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		A	A	A	A	A	**5**
B			B	B	B	B	**4**
C				D	E	F	**0**
D					D	D	**3**
E						F	**2**
F							**1**

Tab. 11 - Hodnocení respondenta č. 3

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		A	A	A	E	F	**3**
B			B	B	B	B	**4**
C				D	E	F	**0**
D					D	F	**2**
E						E	**3**
F							**3**

Tab. 12 - Hodnocení respondenta č. 4

	A	B	C	D	E	F	Počet priorit
A		B	C	D	E	F	**0**
B			B	B	E	F	**3**
C				C	E	C	**3**
D					E	F	**1**
E						E	**4**
F							**4**

Tab. 13 - Stanovení důležitosti slabých stránek za výzkumný tým

	Počet priorit 1. člena týmu	Počet priorit 2. člena týmu	Počet priorit 3. člena týmu	Počet priorit 4. člena týmu	Počet priorit za tým
A	3	5	3	0	**11**
B	5	4	4	3	**16**
C	2	0	0	3	**5**
D	0	3	2	1	**6**
E	4	2	3	4	**13**
F	1	1	3	4	**9**

Tab. 14 - Seřazení hrozeb podle úrovně rizika

	Seznam slabých stránek	Úroveň
B	nedostatečná příprava ze strany ZZS	16
E	komunikace ve štábu Velitele zásahu	13
A	nedostatečné vyhodnocení cvičení	11
F	pohyb médií v prostorách cvičení	9
D	neoznačení skupiny hodnotitelů	6
C	nedostatečné zabezpečení doprovodních vozidel	5

Tab. 15 - Identifikace příležitostí

	Seznam příležitostí	Proč?
A	četnost cvičení	pozitivní postoj legislativy pro společné cvičení většího rozsahu
B	snaha o spolupráci ze strany všech složek	pozitivní postoj a snaha všech složek ke spolupráci IZS a AČR
C	dostupnost letecké techniky	letecká technika dostupná u jedné ze zasahujících složek
D	ochota finanční podpory ze strany všech složek	finanční podpora zabezpečení cvičení (maskování, prostory pro účinkující, občerstvení a pitný režim)
E	pozitivní postoj velení 24. zDL	velení 24. zDL je nakloněno ke konání obdobných cvičení
F	prostor pro cvičení	možnost využití prostorů letiště k obdobným cvičením spadající do správy AČR

Tab. 16 - Legenda hodnocení příležitostí

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitostí
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Tab. 17 - Hodnocení respondenta č. 1

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	3	3
B	3	3
C	2	3
D	3	3
E	5	4
F	4	4

Tab. 18 - Hodnocení respondenta č. 2

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	2	3
B	3	3
C	4	4
D	3	2
E	4	3
F	3	3

Tab. 19 - Hodnocení respondenta č. 3

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	3	4
B	4	4
C	5	2
D	3	4
E	1	4
F	5	3

Tab. 20 - Hodnocení respondenta č. 4

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	3	3
B	5	3
C	3	2
D	5	3
E	4	3
F	4	2

Tab. 21 - Stanovení důležitosti příležitostí za výzkumný tým

	Počet priorit 1. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 2. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 3. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 4. člena týmu Atraktivita dopadu/pravděpodobnost výskytu	Počet priorit za tým
A	3/3	2/3	3/4	3/3	**11/13**
B	3/3	3/3	4/4	5/3	**15/13**
C	2/3	4/4	5/2	3/2	**14/11**
D	3/3	3/2	3/4	5/3	**14/12**
E	5/4	4/3	1/4	4/3	**14/14**
F	4/4	3/3	5/3	4/2	**16/12**

Tab. 22 - Celkové týmové hodnocení výzkumného týmu

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost	Úroveň
A	11	13	143
B	15	13	195
C	14	11	154
D	14	12	168
E	14	14	196
F	16	12	192

Tab. 23 - Seřazení příležitostí podle úrovně přínosu

	Seznam příležitostí	Úroveň
E	pozitivní postoj velení 24. zDL	196
B	snaha o spolupráci ze strany všech složek	195
F	prostor pro cvičení	192
D	ochota finanční podpory ze strany všech složek	168
C	dostupnost letecké techniky	154
A	četnost cvičení	143

Tab. 24 - Identifikace hrozeb

	Seznam hrozeb	Proč?
A	neurčitost termínu konání cvičení	posouvání termínu z důvodu priorit úkolů 24. zDL
B	nedostatek výjezdových jednotek	jednotky HZS a PČR nebyly pro cvičení jednorázově vyčleněny, možnost stažení jednotek k reálnému zásahu
C	finanční zabezpečení	neexistuje zastřešující finanční fond zabezpečující obdobné cvičení, možnost vzniku neochoty financování od jednotlivých jednotek, nedostatečné ohodnocení některých členů přípravné skupiny
D	vyčleněný personál ZZS pro cvičení	vyčleněný personál ZZS pro cvičení bez náležitého ohodnocení, možnost neochoty účastnit se cvičení v osobním volnu
E	postoj velení jednotlivých záchranných skupin	neochota ke společnému cvičení ze strany velení jednotlivých záchranných skupin z důvodu prioritních úkolů

Tab. 25 - Legenda hodnocení hrozeb

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitostí
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Tab. 26 - Hodnocení respondenta č. 1

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	2	3
B	3	3
C	2	4
D	4	3
E	4	3

Tab. 27 - Hodnocení respondenta č. 2

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	4	4
B	3	3
C	3	4
D	4	4
E	2	3

Tab. 28 - Hodnocení respondenta č. 3

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	4	3
B	3	4
C	2	5
D	4	2
E	3	3

Tab. 29 - Hodnocení respondenta č. 4

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
A	3	3
B	3	2
C	4	3
D	4	3
E	3	2

Tab. 30 - Stanovení důležitosti hrozeb za výzkumný tým

	Počet priorit 1. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 2. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 3. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit 4. člena týmu Atraktivita dopadu/ pravděpodobnost výskytu	Počet priorit za tým
A	2/3	4/4	4/3	3/3	**13/13**
B	3/3	3/3	3/4	3/2	**12/12**
C	2/4	3/4	2/5	4/3	**11/16**
D	4/3	4/4	4/2	4/3	**16/12**
E	4/3	2/3	3/3	3/2	**12/11**

Tab. 31 - Celkové týmové hodnocení výzkumného týmu

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost	Úroveň
A	13	13	169
B	12	12	144
C	11	16	176
D	16	12	192
E	12	11	132

Tab. 32 - Seřazení hrozeb podle úrovně rizika

	Seznam příležitostí	Úroveň
D	vyčleněný personál ZZS pro cvičení	192
C	finanční zabezpečení	176
A	neurčitost termínu konání cvičení	169
B	nedostatek výjezdových jednotek	144
E	postoj velení jednotlivých záchranných skupin	132

Tab. 33 - Matice SWOT

			Silné stránky		Slabé stránky	
			1	námět cvičení	**1**	nedostatečná příprava ze strany ZZS
			2	organizace cvičení	**2**	komunikace ve štábu Velitele zásahu
			3	personální zabezpečení	**3**	nedostatečné vyhodnocení cvičení
			4	skupina hodnotitelů	**4**	pohyb médií v prostorách cvičení
			5	technické zabezpečení	**5**	neoznačení skupiny hodnotitelů
			6		**6**	nedostatečné zabezpečení doprovodních vozidel
Příležitosti	**1**	pozitivní postoj velení 24. zDL	**SO strategie (strategie využití)** Strategie využívající silných stránek cvičení ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému pořadatelé a účastníci cvičení směřují. Je zřejmé, že tyto strategie jsou základem pro definování vize a navazujících společných cílů.		**WO strategie (strategie hledání)** Zaměřeny na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.	
	2	snaha o spolupráci ze strany všech složek				
	3	prostor pro cvičení				
	4	ochota finanční podpory ze strany všech složek				
	5	dostupnost letecké techniky				
	6	četnost cvičení				
	7					
Hrozby	**1**	vyčleněný personál ZZS pro cvičení	**ST strategie (strategie konfrontace)** ST strategie jsou možné tehdy, jsou-li účastníci cvičení dostatečně silní na přímou konfrontaci s ohrožením - prakticky se jedná o prosazení dodržování konání společných cvičení IZS skupinou pořadatelů na jiných zúčastněných skupinách a vedení jednotlivých organizací.		**WT strategie (strategie vyhýbání)** Obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. V případě cvičení jde o "boj o konání cvičení". Tyto strategie jsou klíčové pro zachování konání společných cvičení IZS.	
	2	finanční zabezpečení				
	3	neurčitost termínu konání cvičení				
	4	nedostatek výjezdových jednotek				
	5	postoj velení jednotlivých záchranných skupin				
	6					

6 DISKUZE

V následujících podkapitolách budou stručně shrnuty jednotlivé dílčí analýzy, které vyplynuly z matice SWOT a budou zde detailněji rozebrány poznatky zjištěné v průběhu provádění rozhovorů a diskuzí s jednotlivými respondenty. Následující část práce již poskytuje poměrně reálný pohled na provedené cvičení z hlediska několika odborníků a mého celkového dojmu, který jsem nabyla při zpracovávání diplomové práce. Budou zde propojeny jak zjištěné informace z teoretické části, tak i poznatky z praktické části a vytváření strategické analýzy.

6.1 SO strategie

Tab. 34 - SO strategie (strategie využití)

Silné stránky (S)		Příležitosti (O)	
1	námět cvičení	**1**	pozitivní postoj velení 24. zDL
2	organizace cvičení	**2**	snaha o spolupráci ze strany všech složek
3	personální zabezpečení	**3**	prostor pro cvičení
4	skupina hodnotitelů	**4**	ochota finanční podpory ze strany všech složek
5	technické zabezpečení	**5**	dostupnost letecké techniky
6		**6**	četnost cvičení

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S1xO1,O2,O4,O5	Vhodný námět cvičení se jeví jako jedno z největších lákadel pro záchranné složky, které s LT nepřijdou běžně do styku. Tedy i snaha o prosazení obdobných cvičení s leteckou technikou a finanční možnosti by mohly být pro vedení jednotek atraktivní.
S2xO2,O3,O5	Kombinace těchto aspektů silných a slabých stránek by mohla vést k efektivní spolupráci všech složek, zejména za předpokladu, že jsou složky ochotny finanční nebo technické a prostorové podpory.
S3,S5xO1,O2,O3,O4,05,O6	Ochota a snaha o spolupráci ze strany všech složek na zmíněných úrovních personálního a technického zabezpečení je pro konání společných cvičení více než důležitá.

Z analýzy plyne, že kombinací identifikovaných silných stránek cvičení s příležitostmi vnějšího prostředí vzniká bezproblémová spolupráce všech zúčastněných záchranných složek. Námět cvičení se potom podle odpovědí a následného vyhodnocení analýzy jeví jako jeden z nejdůležitějších aspektů cvičení. Nelze ani opomenout celkovou přípravu cvičení, na které by se měli podílet zástupci všech zúčastněných složek, jelikož se v tomto bodě příprav řeší i následná organizace celého cvičení. Každá složka, i přesto, že cvičení je vždy pořádáno se společným cílem, očekává pro svoji jednotku získání konkrétních přínosů. Po diskuzích s jednotlivými členy zásahových skupin jsem dospěla k názoru, že HZS se cvičení účastnila zejména proto, aby si její příslušníci vyzkoušeli v praxi práci v LT, se kterou běžně nepracují, a VHJ proto, aby se prověřily dojezdové časy civilních jednotek na vojenské letiště a k ověření vlastních postupů při těchto nehodách. Ze strany ZZS se dle mého názoru práce nijak zásadně nelišila od běžných zásahů. Pro PČR a VP bylo cvičení přínosné zejména k prověření vzájemné spolupráce.

Poskytnuté personální a technické zabezpečení bylo k tomuto cvičení adekvátní. Kladný ohlas byl zejména ze strany VHJ a jejího velení, které se na organizaci cvičení podílelo, neboť si příslušníci této jednotky vyzkoušeli práci s nejnovějšími technickými prostředky a zkusili si postupy běžně prováděné v civilním sektoru. Kladný výsledek pochválil také velitel zasahující civilní hasičské jednotky, neboť si hasiči v praxi vyzkoušeli nestandartní postupy v prvotním předlékařském třídění, protože bylo již poněkolikáté potvrzeno, že je v LT a obdobných prostorech nemožné dodržování klasických postupů třídění START. V rozhovoru velitel zásahu pan ppor. Ing. Václav Volner nazval třídění při tomto cvičení vojenskou medicínou, kde se při prvotním vstupu do LT vynášely ven všechny osoby, které nebyly na první pohled usmrcené. Dalším kladným aspektem cvičení bylo, že si velitelé jednotlivých jednotek u svých podřízených a i sami zasahující vyzkoušeli schopnost improvizace při zásahu v novém prostředí.

Jiným pozitivním poznatkem byla reakce na skupinu hodnotitelů cvičení, jejíž členové byli vybráni z řad odborníků jednotlivých jednotek. Díky této skupině, která průběh celého cvičení pozorovala jako nezúčastněná složka, bylo následně cvičení objektivně zhodnoceno.

Dalším neopomenutelným kladem je bezpochyby poskytnutí prostoru a letounu ze strany 24. základny dopravního letectva, tedy i kladného postoje ze strany velení této základny, jelikož by bylo komplikované hledání adekvátních prostorů k realizaci takového cvičení.

Za předpokladu spojení těchto pozitivních stránek vnitřního a vnějšího prostředí vyplynulých z provedené analýzy, by nemělo mít na pořádání takovýchto cvičení vliv nic natolik zásadního, aby cvičení nemohlo být realizováno. Aby byl pohled na cvičení objektivní, zabývá se analýza samozřejmě i slabými stránkami a nedostatky, které mají na různé oblasti cvičení zásadní vliv.

6.2 WO strategie

Tab. 35 - WO Strategie (strategie hledání)

Slabé stránky (W)		Příležitosti (O)	
1	nedostatečná příprava ze strany ZZS	1	pozitivní postoj velení 24. zDL
2	komunikace ve štábu Velitele zásahu	2	snaha o spolupráci ze strany všech složek
3	nedostatečné vyhodnocení cvičení	3	prostor pro cvičení
4	pohyb médií v prostorách cvičení	4	ochota finanční podpory ze strany všech složek
5	neoznačení skupiny hodnotitelů	**5**	dostupnost letecké techniky
6	nedostatečné zabezpečení doprovodních vozidel	**6**	četnost cvičení

Kombinace	Popis vytvořených WO strategií
W2XO2,O3,O6	Komunikace ve štábu velitele zásahu by mohla být zlepšena využitím dostupného prostoru a dostačující četností pořádaných cvičení k minimalizování nedostatků v tomto směru.
W2xO2,O3	Nedostatečnost hodnocení cvičení, která se projevila až po uplynutí určité doby od konání cvičení, by mohla být vymýcena snahou všech zúčastněných skupin a využitím k tomu vhodného prostoru, kterým letiště disponuje.
W4,W5XO2,O6	Snahou zásahových jednotek a jejich velení lze za pomoci určitých příležitostí chyby v oblasti zabezpečení médií a označení jednotlivých skupin minimalizovat nebo úplně odstranit.

V analýze slabých stránek, které vyplynuly z rozhovorů s jednotlivými respondenty, je zřejmé, že není u všech slabých stránek nereálné jejich potlačení. Určujícím faktorem je vždy ale jejich závažnost a také rozsáhlost. Někdy do plánování cvičení vstupují i jiné faktory, které se zásadně podepisují na celkovém průběhu cvičení. A jak je vidět z výše umístěné tabulky, někdy se to může na cvičení podepsat natolik negativně, že se to odráží i na celkovém dojmu některých zúčastněných. Obdobně tomu bylo i v případě tohoto cvičení. Jedná se totiž o slabou stránku v podobě nedostatečné přípravy ze strany ZZS.

Ve fázi příprav cvičení bylo na příslušném oddělení Vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS Praha nešťastná personální situace, jejíž vyvrcholení v podobě střídání jednotlivých odpovědných pracovníků probíhalo právě v termínu konání cvičení. Nejenže nebyla dostatečně předána funkce a povinnosti novému pracovníkovi, ale předešlá příprava v podobě účastnění se schůzek k přípravě cvičení a komunikace s jednotlivými složkami byla velice zanedbána. Chybu ale nevidím pouze v předešlé zaměstnankyni, ale i ve vedení instituce, neboť tato pracovnice neměla ani vhodné vzdělání a potřebné informace, ani žádné předešlé zkušenosti s tímto druhem plánování. Touto shodou náhod došlo k nedostatečnému personálnímu zabezpečení ze strany ZZS, a tím i k nemožnosti

využití cvičení k prověření schopnosti zdravotnického zásahu v podmínkách, které byly ke cvičení vytvořeny.

Dalším závažným nedostatkem byla z hlediska velitele zásahu komunikace v tomto týmu. Z jeho pohledu by se tato vada mohla vymýtit právě pomocí využití prostorů letiště, kde by bylo vytvořeno zázemí pro tento tým. Nebyla totiž, podle jeho názoru, věnována všechna pozornost jednotlivých členů týmu právě komunikaci a jeho vedení. Jednotlivé osoby neustále odbíhaly ke svým jednotkám a konaly jinou činnost, což vedlo k nepřehlednosti situace a nedokonalému koordinování jednotlivých skupin. Vhodnou identifikovanou příležitostí, jako je četnost cvičení, se lze na tuto praktiku více zaměřit a následně zkoušet v praxi.

Analýza také dochází k závěru, že je vyhodnocení cvičení nedostatečné. Vyhodnocení cvičení probíhalo v den cvičení, po jeho skončení, na letištním klubu za přítomnosti vedoucích jednotlivých skupin, realizátorů cvičení a skupiny hodnotitelů. Probíhalo pouze formou diskuze, což se neshoduje s doporučením některých literatur (ŠENOVSKÝ, ADAMEC, HANUŠKA, 2007). V průběhu vytváření této analýzy a probíhajících diskuzí s jednotlivými respondenty jsme nejen já, ale i diskutující narazili na minimum materiálů ke cvičení, respektive těch vyhodnocujících. Ti, co byli součástí cvičení, jistě na jednotlivé skutečnosti nezapomenou, ale tyto osobní zkušenosti nemohou již dále sloužit budoucím pracovníkům záchranných složek. Nemohou sloužit ani jako podklad pro vytváření a realizaci dalších podobných cvičení, kde by bylo možno se chybám, na které již bylo v minulosti upozorněno, vyhnout. Z tohoto nedostatku plyne jasné doporučení, a to vytvoření písemného vyhodnocení cvičení ze strany všech záchranných složek a hledání určitých doporučení vedoucích ke zdokonalení spolupráce.

Jako snadné potření slabých stránek se jeví omezení pohybu médií a označení skupiny hodnotitelů reflexními vestami nebo rukávovými návleky. Stanovená

příležitost, která by se dala využít na tyto faktory, jsou bezesporu finanční podpora ze strany všech skupin a také jejich spolupráce. Při rozhovorech na respondenty negativně působil zejména zmatek v osobách pohybujících se v prostoru nehody. V tomto případě byli všichni figuranti oblečeni do maskáčového vzoru, takže se snadno poznalo, kdo je zraněný, ale v reálné situaci to tak není. Neoznačení médií a různých jiných zainteresovaných osob v prostoru nehody způsobuje chaos a nepřehlednost situace. Jako doporučení bych využila opět prostorových a technických možností základny a vyčlenila těmto lidem konkrétní prostory, kde se mohou volně pohybovat.

Horším faktorem, který na účastníky působil, byl nedostatek doprovodných vozidel, a jak jsem následně zjistila, i nedostatek dopravních prostředků, které by přepravovaly chodící a ošetřené zraněné do bezpečných prostor. To bylo zřejmě zapříčiněno nedostatečnou přípravou nebo podceněním situace. V reálné situaci by mohl k zabezpečení těchto potřeb velitel zásahu požádat předem smluvený orgán o poskytnutí potřebných prostředků.

6.3 ST strategie

Tab. 36 - ST strategie (strategie konfrontace)

Silné stránky (S)		Hrozby (T)	
1	námět cvičení	1	neurčitost termínu konání cvičení
2	organizace cvičení	2	nedostatek výjezdových jednotek
3	personální zabezpečení	3	finanční zabezpečení
4	skupina hodnotitelů	4	vyčleněný personál ZZS pro cvičení
5	technické zabezpečení	**5**	postoj velení jednotlivých záchranných skupin

Kombinace	Popis vytvořených ST strategií
S1,S2xT1,T3,T5	V případě dokonalého námětu cvičení a jeho samotné organizace je možné uvést tyto hrozby do pozadí, neboť jsou silné stránky natolik přínosné, že by bylo jejich nevyužití velkým nedostatkem pro jednotky do budoucna.
S3xT1,T3,T4,T5	Motivovaní pracovníci jsou natolik silnými jedinci, aby se vystavili přímé konfrontaci, jako jsou hrozby, které určitým způsobem sami ovlivňují.
S5xT1,T3,T5	Velice silná stránka cvičení je technické a prostorové zabezpečení celého cvičení, které slouží jako argument pro nepotřebnost nevelkého finančního podpoření ze strany jednotlivých jednotek.

Jak jsem již výše zmínila, námět cvičení se v analýze ukázal jako jedna z nejpreferovanějších motivací pro zúčastnění se tohoto cvičení. S tím souvisí i dokonalá organizace vytvořená společnými silami, které jsou v kombinaci s námětem cvičení natolik silné, že jsou jednotliví pracovníci ochotni tolerovat opětovné posouvání termínu konání cvičení, neboť musela vojenská základna přednostně plnit své priority. S tím samozřejmě souvisí i hrozba možného nezúčastnění se cvičení v případě nemožnosti poskytnutí osob a techniky ke cvičení. Ze strany HZS byly ke cvičení vyslány jednotky, které byly tou dobou v klasické pohotovosti k výjezdu. Dalším možným ohrožením tedy mohl být vznik nehody velkého rozsahu na území Prahy a jejího okolí, kam by byly tyto jednotky v případě potřeby neodkladně přemístěny.

I přesto, že se cvičení účastnilo poměrně dost pracovníků záchranných složek, nebylo ze strany ZZS ke cvičení vysláno tolik potřebného personálu, který by byl na místě reálného zásahu potřeba. Tuto skutečnost i její důvod jsem již vysvětlovala výše, proto bych se nyní zaměřila na jinou stránku věci a zastavila se u jedné ze stanovených hrozeb a vysvětlila její identifikaci a zařazení mezi hrozby. Jedná se o vyčleněný personál ZZS ke cvičení, protože jsem v průběhu rozhovoru zjistila, že osoby ze zdravotnické složky, které se účastní cvičení, nejsou touto dobou v aktivní službě. Účast na cvičení je pro ně tedy prakticky dobrovolná a

neplynou jim z něho žádné finanční odměny nebo jiné benefity. I z tohoto důvodu bylo na cvičení nevelké obsazení zdravotnického personálu. Další z důvodů, který mohl ohrozit konkrétně toto cvičení, byl fakt, že většina zdravotníků účastnících se cvičení se v následujících dnech po něm účastnila velké soutěže zdravotnických složek, na kterou se intenzivně připravovali dlouhou dobu. Navíc jim účast na tomto cvičení nebyla dlouho před ním oznámena, cvičení se tedy opravdu účastnili díky své benevolenci.

Samozřejmostí je i samotná motivace pracovníků. Nebýt jejich schopností přesvědčit nadřízené stupně k účasti na cvičení a jeho přínosu pro jednotku, zřejmě by spolupráce s AČR nebyla z jejich pohledu natolik potřebná jako například se složkami, se kterými se setkávají při pravidelných zásazích. S tím souvisí i přesvědčení vedení o uvolnění finančních, personálních a také technických prostředků. Dalším argumentem, který by mohl jednotlivé určené pracovníky o účasti na cvičení přesvědčit, je dohlížející skupina hodnotitelů, díky které dostane každá jednotka objektivní pohled na vlastní činnosti a také na vzájemnou spolupráci s ostatními složkami v prostorách nehody.

Velkou hrozbou je poskytování finančních prostředků, které jsou mnohdy vysoké. V tomto případě byla velkou výhodou a nepopiratelně velmi silnou stránkou možnost využití technického a prostorového zázemí základny, zejména LT, které by se v jiných případech musely jednotky složitě dožadovat u jiných institucí. Velkou výhodou 24. základny dopravního letectva je různorodost LT, která nabízí techniku všech rozměrů a technických možností, které by mohly zásadně ovlivnit průběh celého zásahu.

Prostor ke cvičení je taktéž zásadním pozitivem, které by ale mohlo být ohroženo prioritami plnění úkolů základny, a s tím souvisejícím posouváním termínu cvičení. Díky faktu, že jedna z cvičících složek disponuje těmito

možnostmi, odpadá ostatním složkám potřeba vynaložení velkých finančních prostředků.

Finanční prostředky, které byly na toto cvičení vynaloženy, byly rozděleny mezi několik nejvýznamněji se podílejících jednotek, a to mezi ZZS, HZS a AČR. Financování stravy a pitného režimu, stejně tak jako zázemí pro všechny zúčastněné bylo zaopatřeno ze strany AČR. Opět ale pouze ochotou jednotlivých členů finančně se podílet na zabezpečení cvičení. Vojenská základna kromě poskytnutí prostoru a LT nevynaložila na organizaci cvičení nic víc. Organizátoři si samostatně zabezpečovali i účast figurantů a jejich ošacení. Maskování zranění měla na starost ZZS a potřebný materiál k provádění cvičení potom zabezpečoval HZS.

Zmínění figuranti byli vybráni z řad VHJ a jiných oddělení vojenské základny, v čemž velení vojenských hasičů spatřuje velké pozitivum, neboť si jejich pracovníci vyzkoušeli, jaké je být raněným, a mohli pozorovat práci svých kolegů z opačné strany. Mnoho z nich si po skončení cvičení tuto zkušenost velice chválilo.

6.4 WT strategie

Tab. 37 - WT strategie (strategie vyhýbání)

Slabé stránky (W)		Hrozby (T)	
1	nedostatečná příprava ze strany ZZS	1	neurčitost termínu konání cvičení
2	komunikace ve štábu Velitele zásahu	2	nedostatek výjezdových jednotek
3	nedostatečné vyhodnocení cvičení	3	finanční zabezpečení
4	pohyb médií v prostorách cvičení	4	vyčleněný personál ZZS pro cvičení
5	neoznačení skupiny hodnotitelů	5	postoj velení jednotlivých záchranných skupin
6	nedostatečné zabezpečení doprovodních vozidel	6	

Kombinace	Popis vytvořených WT strategií
W1XT4	Zlepšením účasti na přípravných schůzkách a plánováních by se předešlo neorganizovanosti v rámci jednotlivých složek v jejich přípravách ke cvičení.
W3xT5	Aktivnější přístup a důslednost jednotlivých vedoucích pracovníků by mohla vést ke kontrole následného vyhodnocení cvičení.
W6xT1	Zpřesnění termínu konání cvičení by bylo možné nepodcenit a zajistit nezbytné dopravní prostředky pro potřeby cvičení.

V případě těchto kombinací identifikovaných faktorů, tedy slabých stránek, v konfrontaci s hrozbami vnějšího prostředí se jedná zejména o předejití slabým stránkám a současnému vyhnutí se hrozbám. Jednou z možností, jak eliminovat tato možná ohrožení, je aktivnější účast na přípravných schůzkách. Zejména jejich organizovanost, tedy stálé termíny konání, klidný a vhodný prostor pro debaty a plánování a aktivní emailovou korespondenci. Souvisí s tím i ověřování pronikání informace ke všem členům jednotlivých složek, tak aby nedocházelo k neinformovanosti nebo špatnému porozumění sdělením. Doporučením by v tomto směru mohlo být zejména stanovení jednoho hlavního organizátora cvičení, který by měl na starosti mimo jiné i aspekty společné komunikace před zahájením cvičení. Tato osoba by pak dále koordinovala zpracovávání společné dokumentace, která slouží jako podpůrný prostředek před cvičením. Jedná se o důležité informace, jako je popis cvičení, technické zabezpečení cvičení nebo plánky, mapky a grafy k usnadnění porozumění apod. Na této dokumentaci se taktéž podílejí všechny složky, tudíž by mohlo také docházet k nepřehlednosti v jejím zpracování.

Při dodržování těchto zásad by se předcházelo neinformovanosti v jednotlivých skupinách a také nedostatkům v technickém či personálním obsazení.

Následnou slabou stránkou, kterou respondenti uvedli, jako druhý velký nedostatek cvičení byla komunikace ve štábu velitele zásahu. Tento nedostatek jsem již rozebírala výše. Nyní bych se ale ráda zastavila u jiného zjištěného poznatku. Tím jsou dva odlišné názory na jednu skutečnost. V případě tohoto cvičení se velitelem zásahu, tak jak je tomu obvykle, stal vedoucí HZS. Pan pplk. Ing. Věroslav Košler, velitel jednotky, pod kterou organizačně spadá i VHJ, a zároveň jeden z hlavních organizátorů cvičení, vyjádřil názor, že by si přál, aby se při příštím cvičení stal velitelem zásahu jeden z vojenských hasičů. Podle jeho názoru by bylo přínosem to, že tento pracovník zná LT lépe, tedy s ní je v užším a častějším kontaktu a také se dokonale vyzná v prostředí vojenského letiště. Zároveň by to pro něj mohlo být velkým přínosem do praxe v případě reálné nehody za předpokladu neaktivování civilní hasičské jednotky do prostor vojenského letiště. Opačný názor na to má pan ppor. Ing. Václav Volner, velitel zasahující hasičské jednotky, který je toho názoru, že by měl velitelem zásahu zůstat civilní hasič, a to zejména z důvodu jeho zkušeností. Tento pracovník vykonává tuto činnost pravidelně a tyto zkušenosti podle něj nepřeváží ani fakt informovanosti o letecké technice či lepší orientace v areálu letiště. Dle mého názoru stojí za zvážení obě možnosti těchto postupů.

Dalším velkým již zmíněným nedostatkem je nevyhovující vyhodnocení po cvičení. Aktivitou a zájmem vedoucích pracovníků, kteří by vyžadovali písemné vyhodnocení, by se nedostatky v tomto směru zcela odstranily. Další velkou výhodu bych potom spatřovala v kompletní informovanosti vedoucího pracovníka a jeho posouzení, zda bylo cvičení pro jednotku přínosné. Tím by se dalo vyhnout budoucímu negativnímu postoji v účastnění se podobných cvičeních. V některých případech by potom pozitivní přístup tohoto pracovníka mohl vést i k jiným pozitivních změnám vedoucím k podpoře podílení se nejen na cvičeních podobného typu.

Postoj vedení konkrétně tohoto cvičení by mohl zamezit výskytu další identifikované stránky cvičení, kde by velení základny poskytlo médiím a osobám z tohoto okruhu vyčleněný prostor. Stejně tak by tomu mohlo být se štábem velitele zásahu, který by byl vytvořen dál od místa nehody, aby nedocházelo k nepřehlednosti situace a odbíhání jednotlivých členů zásahu.

Poslední strategií je strategie nepodcenění potřeb dopravních prostředků k zabezpečení doprovodných vozidel ze shromaždiště IZS a také k odvozu raněných a již ošetřených postižených osob z místa nehody do prostor, kde by byly pro tyto osoby zajištěny základní potřeby.

Posledním zajímavým nedostatkem, na který bylo v průběhu zpracovávání diplomové práce upozorněno, je nestálý zdravotnický personál pro potřeby letiště. V současné době určená ošetřovna slouží pro potřeby letiště v pracovní době, kde figuruje jak lékař, tak jiný zdravotnický personál. Po pracovní době je lékař dostupný pouze na telefonické zavolání a pro akutní potřeby zůstávají na ošetřovně, sídlící nedaleko vojenského útvaru, pouze zdravotní sestra a řidič. Na fakt, že by mohlo být poskytnuto ještě rychlejší zdravotnické pomoci při nehodách na základně, upozornil pan ppor. Ing. Václav Volner s odkazem na možnou budoucí spolupráci interní zdravotnické služby a civilní ZZS, jako tomu je v současné době u vojenské a civilní policie.

6.5 Vyhodnocení hypotéz

Následující kapitola se bude věnovat potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz se stručným odůvodněním.

- **Hypotéza č. 1**: Materiální zabezpečení základních složek IZS a záchranných jednotek AČR bylo pro taktické cvičení „Letecká nehoda“ dostačující.

Pro cvičení bylo poskytnuto mnoho potřebného materiálu ze stran všech zúčastněných složek. Největším kladem, na což upozornila analýza, bylo využití Letecké techniky. Pracovníci zasahujících složek po skončení cvičení hodnotili zkušenosti práce s touto technikou a na všech stranách panovaly pouze kladné ohlasy. Ostatní technika, která byla při cvičení využita, je těmito složkami běžně používaná. Přínosem zejména pro VHJ byla zkušenost se zdravotnickou technikou Golem, se kterou v rámci společných cvičení zaměstnanci VHJ spolupracovali poprvé.

Zabezpečující materiál v podobě maskovacích pomůcek, jídla a pitného režimu bylo financováno ze zdrojů jednotlivých složek, přičemž některé složky disponují samostatným rozpočtem pro tyto účely a jiné byly nuceny využít osobních prostředků. Všichni dotázaní respondenti byli celkově s materiálním i technickým zabezpečením cvičení spokojeni. **Hypotéza č. 1 se potvrdila.**

- **Hypotéza č. 2**: Personální zabezpečení základních složek IZS a záchranných jednotek AČR bylo pro taktické cvičení „Letecká nehoda“ dostačující.

Personální obsazení bylo poměrně dostačující, ovšem ze strany jedné ze zúčastněných složek, a to ze strany ZZS, byla tato oblast značně podceněna. Jak je již z vyhodnocení analýzy patrné, bylo to zapříčiněno několika negativními faktory. Prvním z nich byla bezesporu personální situace na dotčeném oddělení ZZS HMP. Střídání zaměstnanců na funkci a probíhající změny se výrazně podepsaly na počtu zúčastněných osob na cvičení. Dalším negativním faktorem je fakt, že se zaměstnanci podobných cvičení účastní v rámci svého osobního volna.

Tento negativní dopad hrál ale v očích ostatních zúčastněných velkou roli. Při zpracovávání vstupních dat do analýzy formou rozhovorů a diskuzí bylo několikrát zmíněno, že při cvičení, z důvodu malého počtu zdravotnického

personálu, nemohla být dostatečně prověřena schopnost zdravotnické pomoci při tomto neštěstí.

Ze strany zdravotnické jednotky tedy nebyl personální předpoklad naplněn, ovšem zbývající složky byly v plném personálním nasazení. Zdravotnická složka je ale pro zdolávání následků nehod klíčová, ovšem početní rozdíl mezi touto složkou a zbylými složkami je ve značném nepoměru. Nelze tedy říci, zda se hypotéza dá nebo nedá potvrdit či vyvrátit. **Hypotéza č. 2 nelze potvrdit ani vyvrátit.**

- **Hypotéza č. 3:** Četnost cvičení se zaměřením na leteckou techniku je dostačující.

Tato hypotéza byla stanovena zejména z důvodu neobvyklého zásahu u tohoto typu techniky. Všichni členové jednotek cvičení vyjádřili spokojenost se zásahem s touto zkušeností. V otázkách četnosti takovýchto cvičení se nikdo z dotázaných nevyjádřil negativně. A vzhledem k tomu, že jednotky, kterých se práce s LT blízce dotýká, mají ve své dokumentaci zaneseny přísnější podmínky týkající se četnosti těchto cvičení, usuzuji, že se tato hypotéza potvrdila. **Hypotéza č. 3 se potvrdila.**

- **Hypotéza č. 4**: Příprava cvičení byla vzhledem k jejímu rozsahu adekvátní.

Hodnocení přípravy cvičení byly již věnovány některé části diplomové práce. Na přípravě cvičení se podílelo mnoho odborníků a představuje nejtěžší a nejdelší část cvičení. Je tedy velice důležité, aby nebyla podceněna. Konkrétně u tohoto cvičení byla příprava provedena pečlivě a svědomitě. Některé negativní výsledky, které mohly být podchyceny právě v období těchto příprav, se ale stejně nakonec projevily. Jako negativní stránku příprav cvičení to ale nepovažuji, vždyť právě z tohoto důvodu jsou cvičení realizována, aby se na případné nedostatky přicházelo během cvičení, a ne při reálných zásazích. **Hypotéza č. 4 se potvrdila.**

- **Hypotéza č. 5:** Námět cvičení není k účasti na cvičení pro jednotky rozhodující.

S ohledem na výsledky analýzy je možné tuto hypotézu okamžitě vyvrátit. Nejenže se ukázalo, že je pro účastníky cvičení jeho námět rozhodující, ale i ve vztahu k nadřízeným stupňům je u nich prosazení zapojení se do cvičení o dost snazší. Jednoznačně je tedy důležité dokonalé propracování cvičení a jeho scénáře. **Hypotéza č. 5 se nepotvrdila.**

- **Hypotéza č. 6:** Prostor cvičení není významným faktorem pro jeho konání.

Z analýzy vyplývá, že jedním z velkých kladů celého cvičení je právě prostor poskytnutý 24. základnou dopravního letectva. Nejenže poskytuje neodmyslitelnou reálnou situaci v případě nehody, ale i ostatní prostory poskytnuté k celkovému zabezpečení cvičení jsou nenahraditelné. V případě nemožnosti využití těchto prostorů by nebylo vůbec možné cvičení realizovat, nebo by bylo nutné vynaložení mnoho úsilí nebo finančních prostředků k zabezpečení jiných vhodných prostor. **Hypotéza č. 6 se nepotvrdila.**

6.6 Doporučení

Na konci této části práce je vhodné shrnout některá doporučení, která vyplynula z provedené analýzy. Je jich hned několik. Prvním z nich je doporučení vztahující se na samotné přípravy cvičení. S ohledem na některé nedostatky této části cvičení by bylo vhodné již před zahájením příprav stanovit několik pevných termínů plánovacích schůzek, které by byly vhodné pro všechny zúčastněné. Zároveň by bylo prospěšné zvolit si z řad účastníků plánování jednu styčnou osobu, která bude sloužit jako hlavní koordinátor při vzájemné komunikaci. Důležitý se jeví také prostor, kde se schůzky uskutečňují. Bylo by vhodné ho zvolit takový, který by vyhovoval potřebám plánování a disponoval potřebnou technikou a vybavením. Nejvýhodnějším prostorem pro plánování cvičení se jeví ten, který se

nachází na místě budoucího cvičení nebo v jeho blízkosti, a to z důvodu předběžného průzkumu terénu a plánování celkového průběhu cvičení. Skupina určená pro organizování cvičení by měla obsahovat vždy jednoho zástupce z každé zúčastněné složky a další potřebné oslovené odborníky dle zaměření tématu cvičení.

Dalším nedostatkem, který se ukázal v průběhu cvičení, bylo nešťastné zvolení místa pro štáb velitele zásahu. Prostor určený této skupině nevyhovoval zejména pro svoji dislokaci v prostoru letecké nehody. Bylo tím zapříčiněno přílišné začlenění osob štábu do dění v tomto prostoru. Podle názoru některých členů tohoto týmu by bylo vhodné zvolit takový prostor, který by se nacházel dále od místa nehody, tak aby mohli jeho členové celou situaci objektivně pozorovat a vhodně ji koordinovat pouze přes radiové spojení. Z toho tedy plyne doporučení zejména pro velitele tohoto štábu, který by pro svoji činnost stanovil vhodnější prostor.

Obdobná výzva, v podobě zvolení dalšího ohraničeného prostoru, je kladena na organizátory cvičení. Jedná se o prostor určený pro novináře. Vytvořením takového prostoru by se předešlo začlenění těchto osob do samotného průběhu cvičení. Jejich řádné neoznačení a pohyb v prostoru nehody může způsobovat zbytečnou nepřehlednost situace. Stejně tomu tak je u skupiny hodnotitelů, která při cvičení nepopiratelně zastává nenahraditelnou a velice prospěšnou funkci. Zde by měl být kladen důraz na jejich náležité označení pomocí reflexních vest, rukávových návleků nebo jiných reflexních pomůcek.

Dalším zajímavým výsledkem analýzy bylo několik rozporuplných názorů na třídící metodu START. Všichni zasahující členové záchranných složek jsou bezpochyby profesionálové, kteří jsou ve svém oboru dostatečně vzdělaní a proškolení. Nesetkala jsem se s popíráním užitečnosti a nepostradatelnosti této metody, ale během některých cvičení narážejí zasahující na nemožnost dodržení

jejího klasického doporučeného průběhu. Je to zejména prostor, ve kterém by bylo vhodné provádět prvotní třídění. Pro záchranáře je nejprve nutné vytvořit si pro tento postup vhodné prostředí. Konkrétně v tomto případě, při cvičení na LT, je místo, kde se nacházejí postižené osoby, velice omezené. Záchranáři jsou nejprve nuceni vynést z havarovaného letounu nebo podobného prostoru všechny přítomné osoby, aby bylo možné dostat se k těm, co se nacházejí na místech jinak, než touto cestou, nepřístupných. Doporučení, které z toho plyne, je zanést do výukových programů a školení záchranných jednotek možnost takového postupu před zahájením klasického třídění START, kde by se z dotčeného prostoru vynášely všechny osoby bez viditelného smrtelného poranění bez ohledu na jejich skutečný zdravotní stav.

Jinou oblastí, kterou vidím jako možné ohrožení cvičení, je nedostatečné ohodnocení některých jednotek ze strany jejich velení. Například členové ZZS se podobných cvičení účastní během svého pracovního volna. Jsem toho názoru, že se jedná o sebevzdělávání se v oboru, které by mělo být dostatečně podpořeno. Jako jedna z možností pro velení této jednotky by, v nemožnosti darování finanční nebo jiné odměny, určitě bylo ohodnocení jednotlivců v podobě získání určitých hodin osobního volna navíc nebo jiných vhodně zvolených benefitů.

Poslední doporučení se vztahuje na finální část cvičení, a to na její řádné vyhodnocení. Dle mého názoru by se mělo jednat o běžnou součást cvičení, která by nejen celé cvičení uzavírala, ale ještě by sloužila jako zpětná vazba pro účastníky cvičení a jejich vedoucí. Taktéž by mohla sloužit i jako podklad pro plánování podobných cvičení, kde by se ze zpracované dokumentace čerpaly informace sloužící k předcházení nedostatkům, které se vyskytly v předešlých cvičeních. Zároveň bych doporučila stanovení odpovědného pracovníka, který by dohlížel a řídil zpracování vyhodnocení a vyhotovil souhrnné hodnocení cvičení. Jako vhodný kandidát na tuto pozici se jeví koordinátor prvotního týmu, který by tak navázal na předešlou koordinaci při přípravách cvičení.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce využívá dostupných zdrojů k porozumění problematiky tématu a obecně vysvětluje jednotlivé zkoumané oblasti. Je souhrnem dostupných základních informací týkajících se vypořádávání se s leteckými nehodami a hromadným postižením zdraví a poskytuje jeho souhrnný přehled. Stěžejní částí práce je její praktická část, která využívá strategickou analýzu SWOT k získání potřebných údajů o konkrétním společném cvičení IZS a AČR.

Hlavním cílem práce bylo nalezení a poukázání na případné chyby tohoto cvičení, na které bylo upozorněno provedenou analýzou. Jeden ze zásadních nedostatků se projevil již na počátku plánování cvičení, a to zjištěním jeho nedostatečné organizace. Několik nedokonalostí bylo vypozorováno i v průběhu celého cvičení, ovšem jako zásadní negativní aspekt považuji upozornění na úplnou absenci řádného vyhodnocení cvičení v podobě písemného hodnocení. Práce následně pomocí využitých strategií analýzy hledá možné kombinace kladných a záporných stránek cvičení a navrhuje na ně adekvátní možná řešení, jejichž aplikací by se dosáhlo lepšího konečného výsledku. Konec práce se potom věnuje shrnutí jednotlivých nedostatků a konkrétním navrhovaným krokům, kterými by se vytypovaným nedostatkům předešlo.

Mimo tyto cíle bylo v práci stanoveno také několik výzkumných otázek, které byly díky SWOT analýze zodpovězeny, tedy potvrzeny, nebo vyvráceny. Jednu stanovenou hypotézu, z důvodu nejednoznačnosti výsledků, nelze potvrdit ani vyvrátit. I přesto lze, s ohledem na celkové výsledky diplomové práce, považovat všechny její cíle za splněné.

Závěrem lze pro praxi doporučit využití této analýzy k potírání zjištěných nedostatků, a tím k dosažení zlepšení efektivity vzájemné spolupráce záchranných složek.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
CBRNE	Chemical, Biological, Radio-logical, Nuclear, Explosive
GŘ HZS ČR	Generální ředitelství hasičského záchranného sboru České republiky
HMP	Hlavní město Praha
HPZ	Hromadné postižení zdraví
HZS	Hasičská záchranná služba
IZS	Integrovaný záchranný systém
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
KÚ	Krajský úřad
LN	Letecká nehoda
LPZS	Letecká pátrací a záchranná služba
LZS	Letecká záchranná služba
MU	Mimořádná událost
MV	Ministerstvo vnitra
PČR	Policie České republiky
PNP	Přednemocniční neodkladná péče
RCC Praha	Rescue Co-ordination Centre Praha
RWY	Runway – vzletová a přistávací dráha
Ř SOC MO	Ředitel Společného operačního centra Ministerstva obrany
SaP	Síly a prostředky
SAR	Search and rescue
STČ	Soubor typových činností
ÚPP	Ústřední poplachový plán
ÚZPLN	Ústav pro zjišťování příčin leteckých nehod
VHJ	Vojenská hasičská jednotka
VZ	Velitel zásahu

zDL	Základna dopravního letectva
ZOS	Zdravotnické operační centrum
ZNGŠ	Zástupce náčelníka Generálního štábu
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BULÍKOVÁ, T. *Medicína katastrof*. Martin: Vydavateľstvo Osveta, 2011, ISBN 978-80-8063-361-5.

BREČKA, Tibor A. *Psychologie katastrof: vybrané kapitoly*. Praha: Triton, 2009. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-330-1.

ČESKO. Usnesení vlády České republiky č. 246+P ze dne 19. května 1993 k návrhu zásad Integrovaného záchranného systému. In: *Vláda České republiky*. Dostupné také z: https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/C94E8F831385066EC12571B6006D0A6A.

ČESKO. Zákon č. 239 ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů (2000a). In: *Sbírka zákonů*, částka 73, s. 3461 – 3474. ISSN 1211- 1244.

ČESKO. Zákon č. 240 ze dne 9. 8. 2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (2000b). In: *Sbírka zákonů*, částka 73, s. 3475 – 3487. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 320 ze dne 7. 12. 2015 o hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru). In: *Sbírka zákonů*, částka 135, s. 4307 – 4324. ISSN 1211 – 1244.

ČESKO. Zákon č. 219 ze dne 1. 12. 1999 o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*, částka 76, s. 3693 – 3703. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 374 ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotnické záchranné službě. In: *Sbírka zákonů*, částka 131, s. 4839 – 4848. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 273 ze dne 11. 8. 2008 o policii České republiky. In: *Sbírka zákonů*, částka 91, s. 4086 – 4116. ISSN 1211 – 1244.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

FOJTÍK, Jakub. Vrtulníky v integrovaném záchranném systému; Nasazení ve prospěch služby pátrání a záchrany. *Rescue Report*. Prosinec 2011, roč. 14, čís. 6, s. 4-5. ISSN 1212-0456.

GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a Strategie* [online]. (2)/2006, 48 - 55 [cit. 2017-03-20]. DOI: 10.3849/1802-7199. Dostupné z: http://www.obranaastrategie.cz/filemanager/files/file.php?file=6510.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika a Jiří RICHTER. *SWOT analýza v rezortu obrany České republiky – současný stav a doporučení pro aplikaci*. Vojenské rozhledy, 2016, roč. 25 (57), č. 2, s. 36-52. ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 [online]. Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz.

HANUŠKA, Zdeněk. *Konspekty odborné přípravy jednotek PO*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 1999. ISBN 80-86111-46-6.

HAVLÍČEK, David. *Využití metody triage při MU a její znalost mezi vybranými složkami IZS* [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/pwzxk6/>. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v

Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce MUDr. Josef Štorek, Ph.D.

KOSECOVÁ, Janka. *Letecká pátrací a záchranná služba jako jedna z forem spolupráce Armády České republiky s integrovaným záchranným systémem*. On-line pokračující zdroj DOKTRÍNY – Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2008-2013, ISSN 1803-036X.

KATALOG TYPOVÝCH ČINNOSTÍ SLOŽEK IZS. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. ISBN 978-80-7385-028-9.

MINISTERSTVO DOPRAVY. *Předpis o odborném zjišťování příčin leteckých nehod a incidentů L 13.* Ministerstvo dopravy. Praha: 2001, č.j. 28.376/01-220. Dostupné online: https://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-13/data/print/L13-cely.pdf

MUCHA, Josef a Františka ERTLOVÁ. *Přednemocniční neodkladná péče*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2003. ISBN 80-7013-379-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě*: *teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-83-1.

REMEŠ, Roman a Silvia TRNOVSKÁ. *Praktická příručka přednemocniční urgentní medicíny. Praha:* Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4530-5.

SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE HZS ČR a NMV. *Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru České republiky a náměstka ministra vnitra ze dne 6. června 2003, kterým se stanovuje postup při uzavírání dohod v rámci integrovaného záchranného systému.* Praha: MV-GŘ HZS, částka 25/2003. 2003. Č.j.: PO-2025/IZS-2003.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SLAVÍK, Dalibor. Spolupráce složek integrovaného záchranného systému. Foto Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje. *Rescue Report*. 2012, roč. 2/2011, s. *24-25. ISSN 1212-0456.*

SMETANA, Marek a Danuše KRATOCHVÍLOVÁ. *Integrovaný záchranný systém a jeho složky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, 2007. ISBN 978-80-7368-337-5.

ŠAFR, Gustav. *Ochrana obyvatelstva v případě krizových situací a mimořádných událostí nevojenského charakteru*. Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0721-1.

ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Zdeněk HANUŠKA. *Integrovaný záchranný systém*. 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-007-4.

ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Pavel ŠENOVSKÝ. *Ochrana kritické infrastruktury*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-025-8.

ŠTĚTINA, Jiří. et al. *Medicína katastrof a hromadných neštěstí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 436 s. ISBN 80-7169-688-9.

ÚŘAD VLÁDY ČR. *Usnesení Vlády České Republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí* [online]. Praha, 2001. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: https://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/8C5D4F378A95123FC12571B60070C17C.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

10 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

obrázek 1	Rámec SWOT analýzy
obrázek 2	Týmové hodnocení příležitostí a hrozeb a jejich hodnocení
obrázek 3	SWOT analýza - strategie
obrázek 4	Místo letecké nehody
obrázek 5	Evakuační schéma letounu

11 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

tabulka 1 - Identifikace silných stránek

tabulka 2 - Hodnocení respondenta č. 1

tabulka 3 - Hodnocení respondenta č. 2

tabulka 4 - Hodnocení respondenta č. 3

tabulka 5 - Hodnocení respondenta č. 4

tabulka 6 - Stanovení důležitosti silných stránek za výzkumný tým

tabulka 7 - Seřazení silných stránek za tým

tabulka 8 - Identifikace slabých stránek

tabulka 9 - Hodnocení respondenta č. 1

tabulka 10 - Hodnocení respondenta č. 2

tabulka 11 - Hodnocení respondenta č. 3

tabulka 12 - Hodnocení respondenta č. 4

tabulka 13 - Stanovení důležitosti slabých stránek za výzkumný tým

tabulka 14 - Seřazení hrozeb podle úrovně rizika

tabulka 15 - Identifikace příležitostí

tabulka 16 - Legenda hodnocení příležitostí

tabulka 17 - Hodnocení respondenta č. 1

tabulka 18 - Hodnocení respondenta č. 2

tabulka 19 - Hodnocení respondenta č. 3

tabulka 20 - Hodnocení respondenta č. 4

tabulka 21 - Stanovení důležitosti příležitostí za výzkumný tým

tabulka 22 - Celkové týmové hodnocení výzkumného týmu

tabulka 23 - Seřazení příležitostí podle úrovně přínosu

tabulka 24 - Identifikace hrozeb

tabulka 25 - Legenda hodnocení hrozeb

tabulka 26 - Hodnocení respondenta č. 1

tabulka 27 - Hodnocení respondenta č. 2

tabulka 28 - Hodnocení respondenta č. 3
tabulka 29 - Hodnocení respondenta č. 4
tabulka 30 - Stanovení důležitosti hrozeb za výzkumný tým
tabulka 31 - Celkové týmové hodnocení výzkumného týmu
tabulka 32 - Seřazení hrozeb podle úrovně rizika
tabulka 33 - Matice SWOT
tabulka 34 - SO strategie (strategie využití)
tabulka 35 - WO Strategie (strategie hledání)
tabulka 36 - ST strategie (strategie konfrontace)
tabulka 37 - WT strategie (strategie vyhýbání)

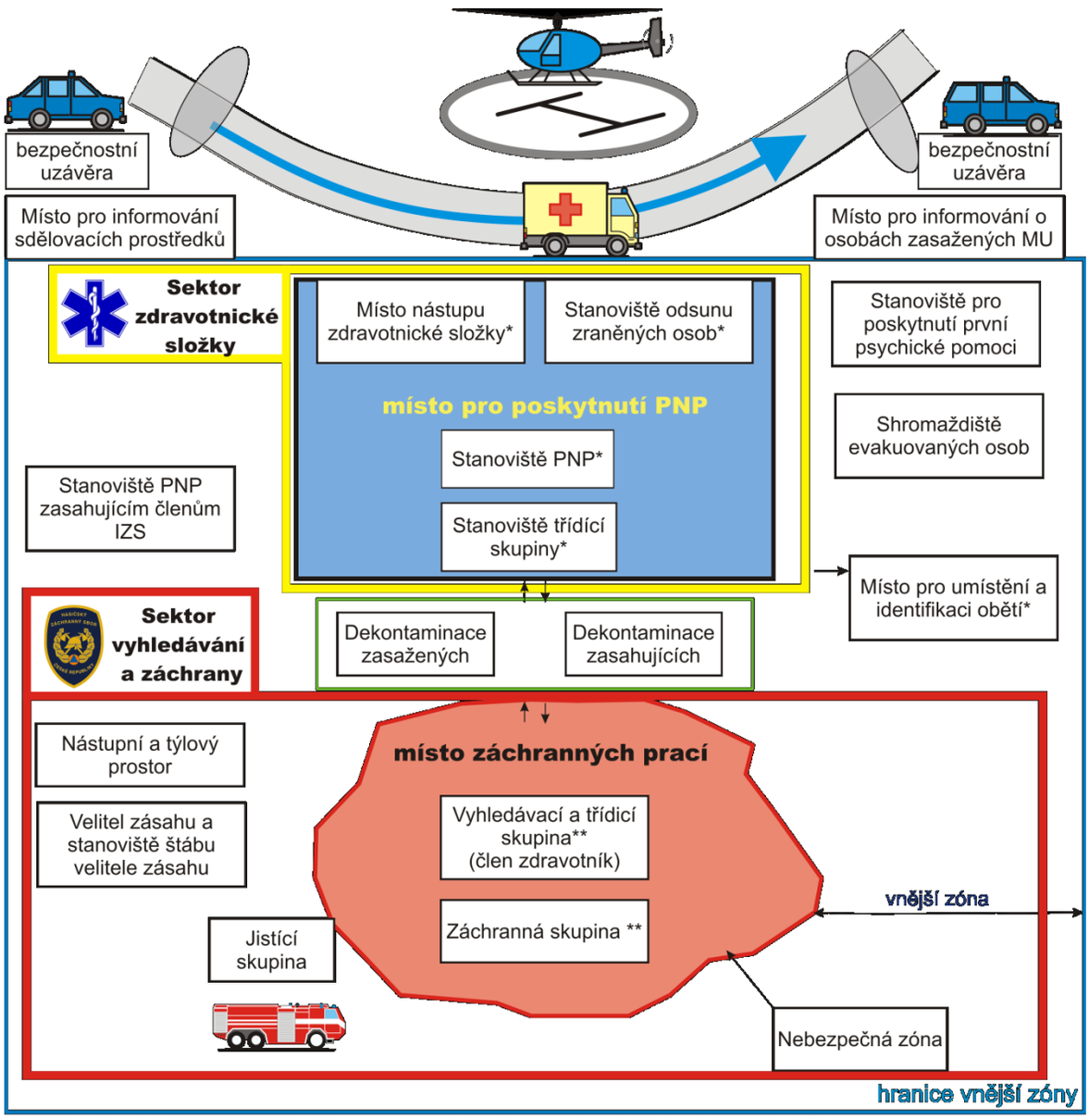
12 SEZNAM PŘÍLOH

příloha 1 Členění místa MU

příloha 2 Karta triage

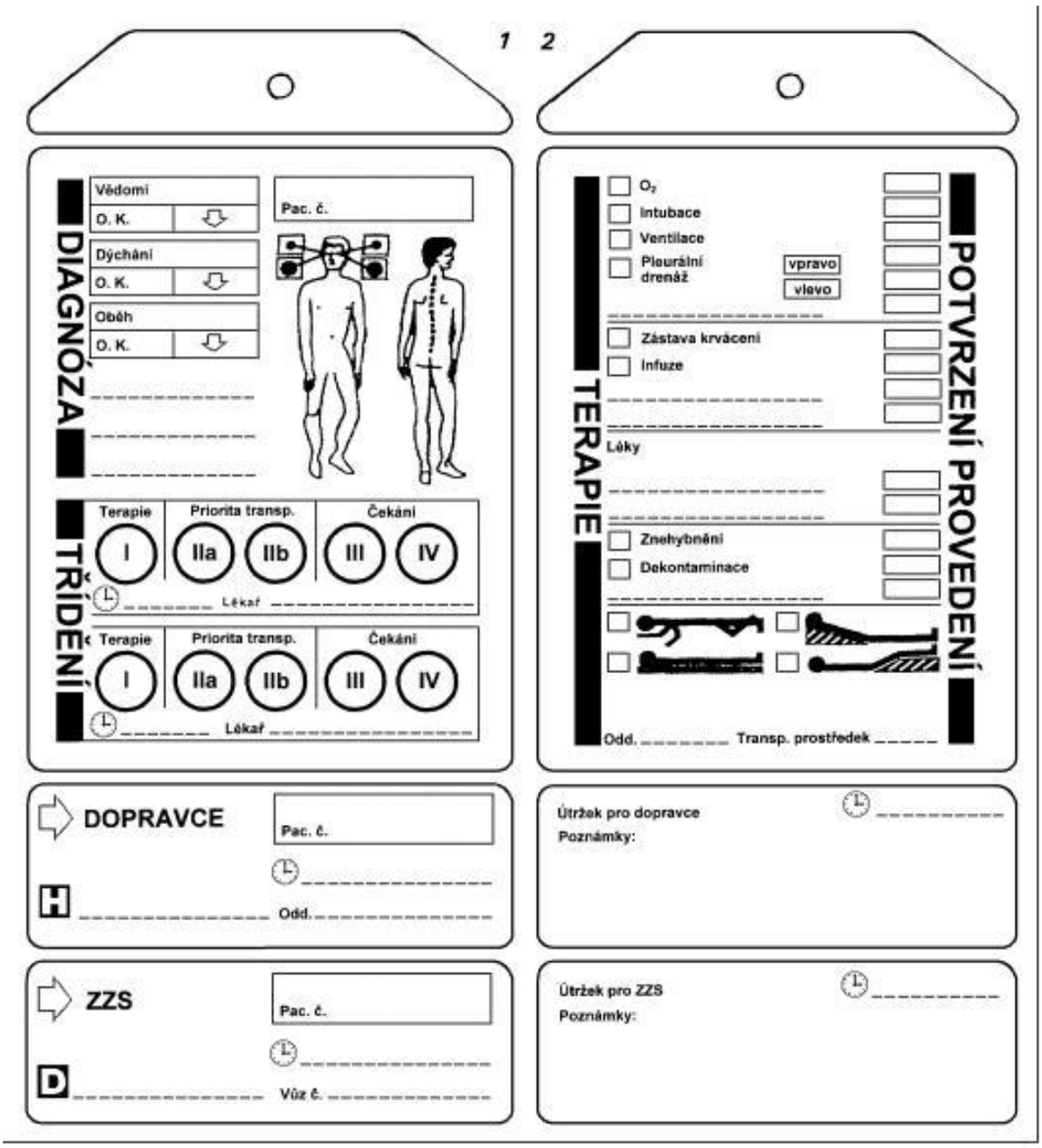
příloha 3 Schéma postupu metody START

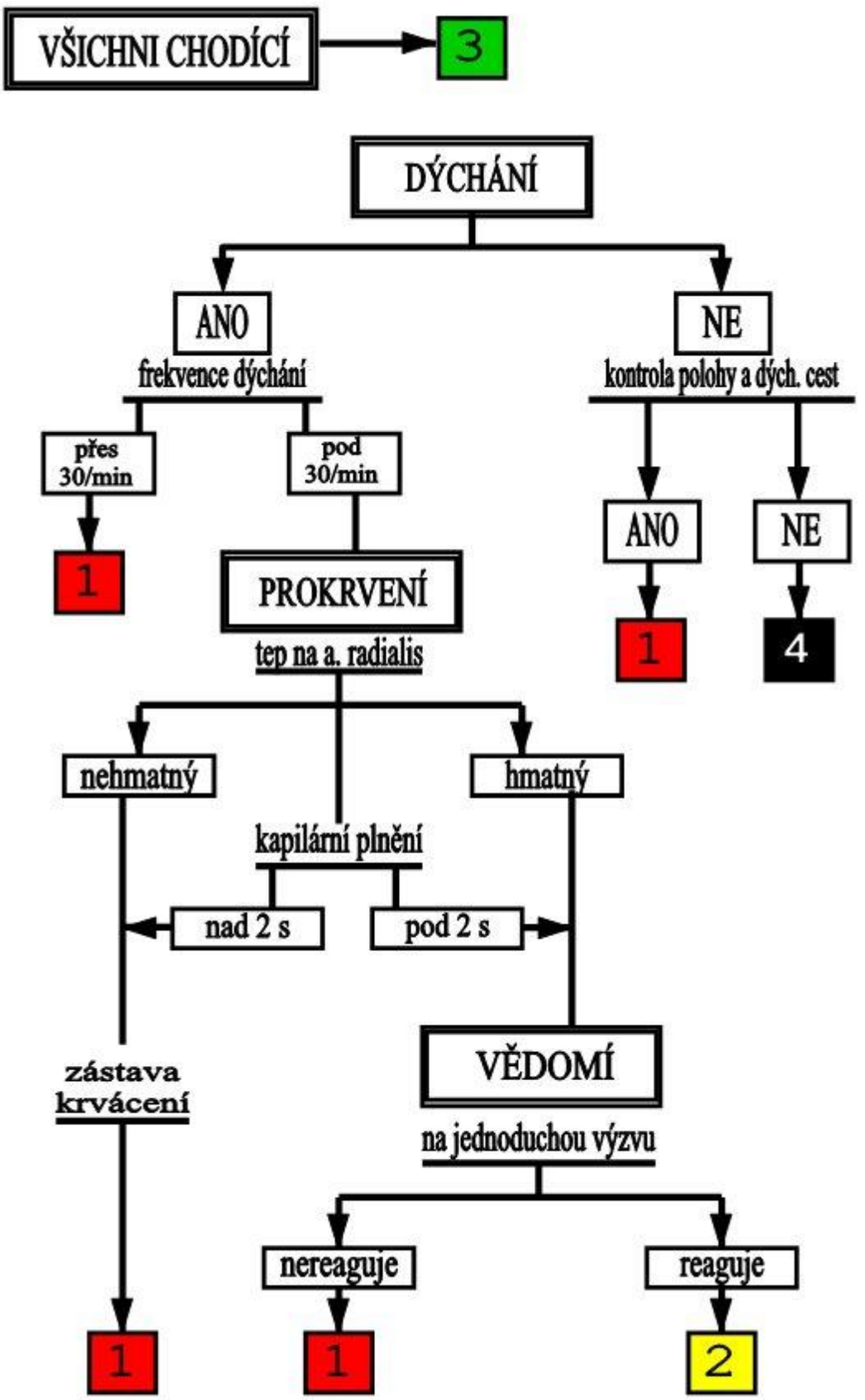
Příloha 1: Členění místa MU



*§ 6 – 11 vyhl. č.240/2012 Sb., kterou se provádí zákon o zdravotnické záchranné službě
**BŘ- Metodický list číslo 11 S

Příloha 2: Karta triage



PŘEDNÍ STRANA ZADNÍ STRANA

Příloha 3: Schéma postupu metody START