

Tvorba vzdělávací koncepce krizových manažerů

Bc. Zuzana Ondruchová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Ondruchová**
Osobní číslo: **L20683**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Tvorba vzdělávací koncepce krizových manažerů**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se předmětné problematiky.
2. Posudte a vyhodnoťte připravenost vybraných starostů v oblasti krizové komunikace.
3. Na základě výsledků navrhnete vzdělávací platformu usnadňující krizovou komunikaci a zlepšující krizovou připravenost starostů.
4. Vámi navrženou koncepcí zhodnotte z hlediska její implementace do praxe.

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

Seznam doporučené literatury:

1. TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTKOVÁ. *Krizová komunikace: principy, zkušenosti, postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020, 221 s. Promedia. ISBN 978-80-210-9636-3.
2. AUSTIN, Lucinda a Yan JIN, ed. *Social media and crisis communication*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018, 1 online zdroj (xx, 461 stran). Dostupné z: dio:9781315749068.
3. PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kulwer, 2019, 783 s. ISBN 978-80-7598-209-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 6. 5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Bc. Zuzana Ondruchová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu vzdělávací koncepce pro krizové manažery. Krizovým manažerem je vnímán starosta obce. Teoretická část se zabývá literární rešerší na téma řízení lidských zdrojů, krizový management, legislativu a vzdělávání. V praktické části se na základě sběru dat a pomocí SWOT analýzy a metody KARS vyhodnocuje krizová komunikace na úrovni obce. Na základě výsledků analýzy rizik jsou navrženy opatření. Výstupem práce jsou webové stránky, které slouží jako vzdělávací platforma pro starosty. Jsou určeny k ucelení znalostí v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení.

Klíčová slova: Krizový management, krizová komunikace, krizový manažer, starosta obce, vzdělávání

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on creating an educational concept for crisis managers. The mayor of the village is perceived by the crisis manager. The theoretical part deals with literary research on human resources management, crisis management, legislation and education. In the practical part, based on data collection and using SWOT analysis and the KARS method, crisis communication in the village is evaluated. Measures are designed based on the results of the risk analysis. The output of the work is a website that serves as an educational platform for mayors. It serves to consolidate knowledge in the field of population protection and crisis management.

Keywords: Crisis management, crisis communication, crisis manager, mayor, education

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za odborné vedení, za poskytnutí rad a připomínek k mé práci. Dále bych také chtěla poděkovat lidem, kteří mi poskytli potřebné informace a cenné rady k napsání mé práce, a hlavně za jejich podporu.

„Své životy můžeme definovat, nikoli tím, co se nám stane, ale tím, jak reagujeme. Můžeme se rozhodnout pokračovat. Můžeme se rozhodnout změnit svět.“ (Obama, 2012)

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	12
1.2 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 STYLY VEDENÍ.....	14
1.4 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	16
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	17
2.1 ÚROVNĚ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	18
2.2 FUNKCE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	18
2.3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	21
2.4 ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	23
2.5 ORGÁNY OBCE.....	24
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	26
3 KRIZOVÝ MANAŽER	27
3.1 STAROSTA OBCE JAKO KRIZOVÝ MANAŽER	27
3.2 SCHOPNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA	28
3.3 ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA	29
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	29
4 ZAŘAZENÍ STAROSTŮ DO VEŘEJNÉHO SEKTORU	30
5 LEGISLATIVNÍ PODPORA	32
6 VZDĚLÁVÁNÍ STAROSTŮ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ.....	35
7 SHRnutí TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
8 IDENTIFIKACE KRIZOVÉ KOMUNIKACE STAROSTŮ A PŘÍPRAVENOSTI NA KRIZOVOU SITUACI	39
8.1 SBĚR DAT	39
8.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
8.3 ROZHOVOR SE STAROSTOU OBCE.....	46
8.4 ROZHOVOR S REFERENTEM ODBORU VNITŘNÍ SPRÁVY	47
8.5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	49
9 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ	51
9.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	51

9.1.1	Maticce SWOT analýzy	53
9.1.2	Závěr SWOT analýzy.....	55
9.2	METODA KARS	57
9.3	NÁVRH OPATŘENÍ.....	61
9.4	EFEKTIVNÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE	62
10	VZDĚLÁVACÍ PLATFORMA PRO STAROSTY OBCÍ	64
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77

ÚVOD

V dnešní době, když se řekne krize většina z nás si vybaví pandemii koronaviru nebo momentálně aktuálnější problém a tím je válka na Ukrajině. Ačkoliv si to někteří nechtějí přiznat, zasáhla nás všechny. Právě v téhle době hraje důležitou roli dobrý krizový manažer. Krizový management se stal součástí téměř všech firem a institucí. Většina krizových manažerů v dnešní době zažívá zátěžové situace a jsou schopní pracovat v podstatě nepřetržitě. Nejde jen o zátěž fyzickou. Mnohem víc je zatížena psychika těchto lidí, a proto je důležitá podpora zvenčí.

Diplomová práce se zaměřuje na téma tvorba vzdělávací koncepce krizových manažerů. Pro účel práce budou jako krizoví manažeři vnímáni starostové obcí, a to především menších obcí. Zrovna na ně je v dnešní době vyvíjen nátlak. Jedná se o nárůst byrokracie a nedostatek zaměstnanců, který tomu nepřidává.

Teoretická část práce bude zahrnovat problematiku řízení lidských zdrojů, protože se o ní celé téma opírá. Bude řešena problematika krizového managementu, pod kterou spadá i krizová komunikace, které se bude více věnovat praktická část. Také se bude řešit jaký by měl být starosta jako krizový manažer, jeho schopnosti a vlastnosti. V teoretické části by se neměla opomenout legislativa, která je v rámci krizového řízení rozmanitá. V práci bude vytyčena jen ta legislativa, která je nejdůležitější právě pro starosty obcí. Také je velmi důležité vzdělávání, jenže to je u starostů obcí velice individuální a každý starosta je z jiného oboru, zaměření. Nemělo by se tedy zapomenout na kapitulu zahrnující formu vzdělávání, která je určená k sjednocení vědomostí starostů. Z této problematiky vychází jeden z cílů diplomové práce, a to je vytvoření vzdělávací platformy, která bude zaměřena na ochranu obyvatelstva a krizové řízení.

Praktická část bude zaměřena na krizovou komunikaci a její úroveň mezi starosty obcí. Pro sběr dat bude využito dotazníkového šetření a rozhovorů s lidmi v oboru a starosty. Následně na to budou vyhodnoceny nebezpečí a problémy, které vedou ke špatné krizové komunikace. Aplikací metod analýzy rizik budou vyhodnoceny nejrizikovější oblasti. Navazovat bude navržením opatření pro zlepšení krizové komunikace.

Sběr dat bude také sloužit k vytvoření vzdělávací platformy, která je součástí aplikační části a měla by být hlavním výstupem diplomové práce. Jako vzdělávací platforma bude zvolena tvorba webových stránek, které budou zahrnovat legislativu, základní pojmy a odkazy na instituce a další vzdělávací portály v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat, posoudit a vyhodnotit úroveň krizové komunikace mezi starosty vybraných obcí a na základě výsledků navrhnout jednotnou vzdělávací platformu, která by přispěla k zefektivnění připravenosti starostů obcí v oblasti krizové komunikace.

Pro psaní bakalářské práce byla využita metoda rešerše sloužící pro zvolení podstatných zdrojů literatury, aby se vhodně vymezila daná problematika.

Analyticko-empirická část

- Sběr dat v oblasti připravenosti starostů na krizi a v krizové komunikaci.
- Dotazníkové šetření mezi starosty vybraných obcí.
- Řízené rozhovory s danými osobami.
- Analýza a vyhodnocení získaných informací pomocí metod SWOT analýzy a metodou KARS.
- Vyhodnocení a shrnutí hlavních problémových oblastí.
- Navržení opatření.

Aplikační část

Návrh a tvorba vzdělávací platformy ve formě webových stránek pro starosty. Tato platforma bude sloužit k zefektivnění krizové komunikace v době krize, a také jako pomůcka pro usnadnění orientace ve věcech ochrany obyvatelstva a krizového řízení při nástupu starostů do funkce starosty obce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na úplném začátku je nezbytné charakterizovat základní pojmy předmětné problematiky. Celé téma svým obsahem spadá do oblasti řízení lidských zdrojů či personálního managementu. Proto se bude úvodní kapitola věnovat této terminologii.

Aby se člověk mohl stát dobrým krizovým manažerem, musí znát dobře svou instituci, tým lidí, který řídí, a se kterým spolupracuje. Je důležité si zachovat dobré jméno a nepůsobit arogantně. Kapitola si proto klade za cíl poskytnout teoretická východiska k problematice vedení lidí a manažerským stylům.

Jedna z definic řízení lidských zdrojů, kterou uvádí Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci, definuje tuto oblast jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Dále zahrnuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů.

Cílem řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015) je podporovat dosažení strategických cílů organizace v souladu se stanovenou strategií organizace, zabezpečovat organizaci talentované a kvalifikované lidi, kteří budou oddaní organizaci. Důležitým cílem je usilování o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci, a také dbát na uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

1.1 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Lidské zdroje přímo a nepřímo závisí na kvalitě veřejných služeb, na jejich ochotě, otevřenosti, kvalifikovanosti a kompetentnosti. Tyto vlastnosti jsou odvozeny od lidského kapitálu, tj. od státních zaměstnanců. Aby tyto lidi veřejná správa získala a udržela si je, musí zvolit správné strategie v rámci řízení lidských zdrojů.

V posledních letech řízení lidských zdrojů v naší zemi prošla třemi etapami:

- byrokratický přístup (70. a 80. léta),
- operativní přístup (počátek 90. let),
- strategický přístup (od roku 1993). (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Management veřejné správy zahrnuje správu, ale také samostatnou organizaci, aby dosáhla cílů s maximální účinností a se zodpovědností za výsledek. S prolínáním manažerských principů a metod do veřejné správy se rozlišují tři přístupy, které napomáhají k chápání managementu veřejné správy. Hovoří se o:

- Britském přístupu, který se začal vyvíjet od 60. let 20. století. Jedná se o tržně orientovaný přístup zaměřující se na efektivní využití zdrojů, dosažení vysoké kvality poskytování služeb a vysokou úroveň odpovědnosti za výsledek.
- Americkém přístupu, který je velmi rozmanitý a multidisciplinární. Byly zde formulovány hlavní body veřejné správy.
- Evropském kontinentálním přístupu, kdy se jedná zejména o byrokratické řízení. Vyznačuje se dominancí centrálního státu a práva. Je tedy převažujícím modelem veřejné správy v České republice. (Kerlinová a Tomášková, 2014)

Manažerské funkce odpovídající veřejné správě vznikly již v roce 1937 pod zkratkou POSDCORB, zahrnující sedm manažerských funkcí:

- plánování (planning),
- organizování (organization),
- zaměstnávání (staffing),
- řízení (directing),
- koordinace (coordination),
- reporting,
- rozpočtování (budgeting).

Postupem času k těmto funkcím byly přidány funkce reprezentování organizace a strategický management. (Kerlinová a Tomášková, 2014)

1.2 Strategie lidských zdrojů

„Vytváření a uskutečňování strategie organizace je proces, který určuje očekávané směrování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 59)

Strategie lidských zdrojů se rozlišuje na obecné strategie, týkající se celkového pojetí řízení lidských zdrojů, a specifické strategie, které zahrnují jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2015) je možné vymezit tři obecné přístupy k řízení lidských zdrojů:

- řízení zaměřené na vysoký výkon,
- řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti,
- řízení zaměřené na vysokou míru zapojení.

Do specifické strategie lidských zdrojů, jsou zahrnuty jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jako je řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení talentů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy, spokojenost zaměstnanců.

1.3 Styly vedení

Styl vedení je přístup, který manažeři uplatňují ve své vedoucí roli a plní tak hlavní úlohu manažera. Tou to úlohou je zajistit, aby členové týmu udělali maximum pro dosažení požadovaného výsledku. Neexistuje jen jeden správný styl vedení, tyto styly se prolínají a vždy se musí volit správný styl pro danou nastalou situaci, a podle toho jaké jsou okolnosti této situace.

Dle Armstronga (2020) se styly vedení dělí následovně:

- Autokratický řídící se heslem „Dělej, co se ti řekne.“.
- Demokratický založen na skupinové spolupráci, dohodě mezi stranami.
- Řídící je opakem demokratického vedení. Je stylem příkazujícím.
- Umožňující je styl vedení který, poskytuje prostor, aby zaměstnanec odvedl dobrou práci.
- Zaměřený na úkol, důraz u toho to stylu je kladen na výsledky nikoli na lidi.
- Zaměřený na lidi, styl vedení klade důraz na lidi a jsou zde na prvním místě.

Podle Pohludky (2018) se člení na čtyři styly vedení, které se liší mírou direktivního vedení a účasti manažera.

Direktivní styl vedení lidí

Tento styl vedení je založený na příkazech a stanovení pevných postupů v pracovním procesu, udává přesné instrukce, například co, jak a dokdy má být daná věc udělána. Je zde skoro nulová míra samostatnosti. (Dvořáková, 2007) Direktivní styl vedení je vhodný využít, když nastoupí nový zaměstnanec, především absolvent, který se s touto prací v praxi nesešel. Cílem je co nejefektivněji a nejjasněji předat informace o dané činnosti. (Pohludka, 2018)

Takový styl vedení nevytváří rozvoj kreativity pracovníků ani zájem o rozvoj schopností. Nedochází zde k prohloubení vzájemného vztahu mezi zaměstnanci. Je zde limitovaná emociální stránka a jedná se vesměs o jednostrannou komunikaci ze strany nadřízeného směrem k podřízeným. (Dvořáková, 2007)

V tomto stylu by se nemělo setrvávat dlouho, pokud chceme rozvíjet motivaci, samostatnost a kreativitu zaměstnanců. (Pohludka, 2018)

Koučování

Koučování jako styl vedení má v sobě prvky stylu direktivního, avšak rozdílem je, že se snaží dané osobě vysvětlit a nejen nařizovat. Je zde snaha o vysvětlení důvodu, sdělení, k čemu je to dobré a čemu výsledek práce pomůže. Účelem je dát práci smysl a důležitost. (Pohludka, 2018)

Dvořáková (2007) ve své publikaci uvádí, že koučinkový styl vedení znamená poskytnutí individuální rady pracovníkovi s cílem rozšířit jeho rozhodovací pravomoci. To poskytuje pracovníkovi možnost vyzkoušet si řešit problémy svépomocí

V tomto stylu se rozvíjí samostatnost. Vedená osoba se uvede do problematiky, mělo by se jí nechat přemýšlet samostatně, v táhnou ji do diskuse o dané problematice. Ten to čas je dobrý pro využití zkoumání, jak daná osoba přemýšlí, jaké má myšlenkové pochody, jak moc se zapojuje v týmu. Lze zde snadněji vytvořit lepší vztah se zaměstnanci. (Pohludka, 2018)

Velké množství manažerů tento styl vedení využívá.

Podporující styl vedení lidí

Tento styl je založen hlavně na komunikaci s podřízenými, o diskusích, hledají se různá řešení, cílem je dojít k nějakému závěru. Úloha spočívá v tom, že se daná osoba zahrne do všech možností rozhodnutí manažera. Otevřeně se diskutuje o možných obavách a hrozbách.

Diskuse by měla být přátelská a postavené na vzájemné důvěře. Vedená osoba by měla být po všech stránkách kompetentní a měla by být ochotná spolupracovat jako rovná s rovným. Nepůsobí zde direktivní styl vedení. Nastává zde sdílená odpovědnost nad rozhodnutími.

Podporující styl vedení lidí není vhodný pro každého, někteří lidé nejsou schopní se přizpůsobit tomu, že jsi jsou na stejné úrovni s vedoucím pracovníkem. (Pohludka, 2018)

Delegování

Delegování jako styl vedení lidí znamená delegování úkolů, které spadají do strategických cílů manažera, stejně jako cílů celého týmu. Funguje na principu sdělení si a vytyčení cílů a vizí, kam se chtějí dostat. Manažer se musí se svým podřízeným shodnout na cíli a určí si časový harmonogram, poté daná osoba přebírá kompletní vedení nad daným úkolem. Manažera zajímá pouze výsledek a neplete se do dílčích kroků. (Pohludka, 2018)

Manažer podporuje obousměrnou komunikaci a jedná se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery. (Dvořáková, 2007)

Manažer má za úkol poskytnout veškeré zdroje k dosažení cílů a podporu.

Vedení nezáleží jen na stylu, ale také na typu osobnosti manažera. Manažeři mohou být charismatičtí, vizionářští, transformativní, transakční nebo „autentičtí“. (Armstrong, 2020)

1.4 Dílčí závěr

Řízení lidských zdrojů se zabývá záležitostmi a přístupy, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Cílem je podpora dosahování strategických cílů organizace, vytváření příznivého zázemí organizace a zabezpečovat talentované, kvalifikované a oddané lidi. Řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace.

Styl vedení je přístup, který manažeři používají při výkonu své vedoucí role.

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Pro termín „krizový management“ nebo „krizové řízení“ lze v literatuře nalézt mnoho různých definic. Poprvé byl tento termín použit v době karibské krize v roce 1962. V současné době je čím dál častěji součástí řízení podniků a institucí se všemi výhodami i slabiny. Je to zapříčiněno dnešní dobou, která je významná turbulentním a velice dynamickým prostředím života společnosti. K turbulenci přispívá vzrůst technologií, globalizace a tím způsobené změny bezpečnostní situace ve světě. (Antušák a Vilášek, 2016)

V praxi krizový management můžeme vnímat těmito výrazy, buď jako specifickou aktivitu (profese) nebo skupinu řídicích pracovníků. (Antušák, 2009)

Krizový management lze chápat jako systém zásad a nástrojů, které jsou aplikovány vedením instituce pro zvládnutí krizové situace a také předcházení této situaci. Nejdůležitější fází krizového managementu vnímáme plánování, které je jedním z hlavních nástrojů krizového řízení. Plánování slouží pro stanovení úkolů a cílů, kterých má být dosaženo. Důležité je také organizování obsahující vytvoření organizační struktury a přidělení úkolů.

Pro správné vedení, a proto aby pracovníci vykonávali kvalitní práci, je potřeba jejich motivace, komunikace s nimi a koordinace.

V neposlední řadě neméně důležitou funkcí je kontrola, zabývající se porovnáváním výsledků provedených činností s tím, co bylo stanoveno. (Hoke, 2018)

Naproti tomu jiný autor tvrdí, že krizový management je „*souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření, umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky jako základních hodnot státu.*“ (Rais, 2007, s. 18)

V neposlední řadě Hálek (2008, s. 54) přistupuje ke krizovému managementu z funkčního hlediska a definuje ho jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci neboli manažeři užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.*“ Autor, ale nabízí také tuto definici krizového managementu: „*univerzální termín pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního,*

antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.“

2.1 Úrovně krizového managementu

Rozeznáváme pět úrovní krizového managementu:

- nadnárodní,
- národní,
- regionální,
- místní a
- individuální.

Regionální úroveň krizového managementu zahrnuje kraje a obce s rozšířenou působností. Řeší všechny krizové situace nevojenského charakteru. Prioritou je zde především krajský stupeň krizového managementu, který musí být komplexní, ale také samostatný a musí mít dostatečné množství specializovaných sil a prostředků k provádění záchranných a likvidačních prací.

Místní úroveň krizového managementu je velice různorodá, jelikož struktura, možnosti síly a prostředky krizového managementu jsou přímo závislé na tom, jak je obec veliká, na typech institucí v nich, také na analýze možného ohrožení a na vyčlenění potřebných specializovaných sil a prostředků ke zvládnutí krizové situace. (Antušák a Vilášek, 2016)

2.2 Funkce krizového managementu

Krizový management je proces, který vytváří bezpečnostní mantinely rozvoje lidského života. Strukturálně ho tvoří dvě úrovně, a to řízení rizik a proces zvládání krizí. Může být chápán dvěma rozměry:

- z mezinárodního pohledu zvažování druhů mimořádných nebo krizových situací, které jsou chápány jako situace ohrožující prvořadě hodnoty, zájmy nebo cíle zainteresovaných států,
- z pohledu státu je mimořádná nebo krizová situace chápána jako bezprostřední ohrožení demokratických základů státu, svrchovanosti a územní celistvosti státu. Jestliže nelze způsobené následky odstranit nebo ohrožení odvrátit běžnou činností orgánů krizového řízení a složek IZS. (Horák, 2004)

Proces krizového managementu je založen na pěti základních funkcích. Zahrnuje prevenci, korekci, protikrizovou intervenci, redukci a obnovu.



Obrázek 1 Základní funkce krizového managementu (Antušák, 2009)

Aplikace těchto funkcí slouží k tomu, aby byly včas zachyceny symptomy příchodu krize, dále minimalizovány příčiny krize a možnost včas se připravit na řešení krize v případě včasného neodstranění příčin vzniku krize a jejího rozšíření. Zajištění postupné konsolidace krize, redukce následků krize a její likvidace, to vede k tomu, aby se organizace (podnik) stabilizoval a připravil na po-krizovou situaci. A neposlední řadě, aby se vytvořily podmínky pro vyhodnocení získaných poznatků s cílem aplikovat je do řídicích procesů. (Zapletalová, 2012)

Popis činností základních funkcí procesu krizového managementu:

1. **Prevence** spočívá v organizačním zajištění a přípravách dané organizace (úřadu, obce, státu) na provádění činností, které slouží k eskalaci hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek. Je prováděná v celém kontinuu krizového prostředí. (Antušák a Vilášek, 2016)
2. **Korekce** spočívá v přijímání politických, hospodářských, správních a dalších rozhodnutí a také ve tvorbě právních, sociálních, ekonomických a jiných norem

vytvářejících podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečujících připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. Je taktéž, stejně jako prevence, prováděna v celém kontinuu krizového prostředí. (Antušák a Vilášek, 2016)

3. **Protikrizová intervence** zahrnuje proaktivní opatření vedoucí k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň k její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu bez toho, aniž by docházelo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů. Protikrizová intervence se provádí v době nárůstu eskalace hrozeb a v post krizovém období, než úroveň nesouladu systému neklesne na přijatelnou úroveň. (Antušák a Vilášek, 2016)
4. **Redukce** spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i realizaci pracovní povinností a pracovní výpomoci zasažených oblastí k zmírnění škod a ztrát způsobených danou krizovou situací a minimalizaci doby trvání krize. Redukce se uplatňuje v době krize a v post krizovém období. (Antušák a Vilášek, 2016)
5. **Obnova** spočívá v odstranění následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově nahromaděných zdrojů přivedení systému do nového a vylepšeného běžného stavu. Obnova se realizuje v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového a vylepšeného stavu. (Antušák a Vilášek, 2016)

Nezbytnou součástí krizového managementu je i krizová komunikace, která bude více charakterizována v následující kapitole.

2.3 Krizová komunikace

Když dojde k mimořádné události, krizová komunikace se stává životně důležitou. Jak společnost nebo organizace reaguje na oběti, média a veřejnost mohou změnit průběh celé události, buď k lepšímu nebo k horšímu, v některých případech může dojít i k ukončení kariéry nebo to může mít špatný dopad na pověst. (Brataas, 2018)

Krizová komunikace probíhá mezi subjektem a veřejností prostřednictvím různých kanálů. Je nástrojem public relations, ten má za cíl ochránit dobré jméno, ekonomické zájmy a lidské zdroje, jestli že nastane nežádoucí situace, která si žádá krizový management. (Krizová komunikace - co je to a jak funguje?, b.r.)

Krizovou komunikaci vnímáme jako součást reakce organizací nebo jednotlivců na ohrožení reputace a na mimořádné události. (Tomandl et al., 2020) Jejím cílem je poskytnout včasné, věcné a hodnotné informace. Lze tak zabránit panice, snížit nejistotu a minimalizovat šíření nežádoucích informací.

Při komunikování v době krize je zásadním pravidlem, že subjekt, který řeší problém a musí se s ním nějakým způsobem vypořádat, by měl na veřejnost působit tak, že před ní nemá co skrývat. Jeho reakce by měla být pružná a rychlá, ale zároveň promyšlená a přizpůsobená rozsahu problému. (Krizová komunikace - co je to a jak funguje?, b.r.)

Předmětem krizové komunikace je předávání informací mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému a prvků. Dále také sdělování informací veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům, orgánům činným v trestném řízení vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody a hromadná neštěstí. Důležité je také předání informací podřízeným, zaměstnancům organizace (instituce), rodinným příslušníkům a jiným zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám o potencionální, blížící se nebo již nastalé hrozbě a probíhající krizové situaci. A sdělení o opatřeních konaných orgány a prvky systému krizového řízení, vedením či jinými právníky a fyzickými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny. (Antušák a Vilášek, 2016)

Principy krizové komunikace:

- srozumitelnost,
- připravenost,
- rychlost,

- pravdivost,
- otevřenost,
- konzistentnost.

Nejčastější chyby, které mohou nastat při krizové komunikaci:

- nepřesné, nepřímé a neopatrné vyjadřování – zde platí známá věta „Všechno, co řeknete, může být použito proti vám.“, protože každé slovo, které je řečeno bude několikrát rozebráno a zkoumáno ze všech úhlů,
- lži, polopravdy, popírání očividného – po vypuknutí krize je dobré se vždy vyhnout lžím,
- arogance, sebestřednost – místo arogance, by měli zařadit empatii a lidskost,
- agresivita. (Tomandl et al., 2020)

Krizová komunikace prochází různými změnami, hlavní roli zde hrají sociální média. Některé publikace hovoří o takzvané „zlaté hodině“ a vysvětlují, že první hodinu po incidentu lze využít k plánování a přípravě. S působením sociálních sítí se už s takovým časem nedá počítat. (Brataas, 2018) Lidé zveřejňují tisíce příspěvků za sekundu, když se stane nějaká událost a rozvíjí se krize. Tím se začne šířit nevědomá panika, jelikož tyto zprávy o rozvíjející se krizi přichází dříve od rodiny a přátel online, než je oznámí profesionální zpravodajská média a než je vyhodnotí daní profesionálové v oboru. Pro pochopení nového prostředí krizové komunikace je tedy důležitý výzkum krizové komunikace a managementu, který buduje a zlepšuje praktické porozumění toku krizových informací, zejména na sociálních sítích. (Austin a Jin, 2018)

Z toho vyplývá, že cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace ve vhodný čas a na správném místě a dosáhnout tím zabránění paniky, připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k tomu co bude následovat a eliminovat negativní publicitu.

Následující kapitola se již bude věnovat osobnostním charakteristikám krizového manažera.

2.4 Orgány krizového řízení

Dříve, než bude popsána úloha starostů, orgánů obce a úloha obce samotné, bude pojednáno o působnosti orgánů krizového řízení jako celku.

Orgány krizového řízení provádějí analýzu a vyhodnocení možných ohrožení, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s připravenými opatřeními, řešením krizové situace nebo ochranou kritické infrastruktury. (Ochrana obyvatelstva a krizové řízení, 2015)

Vláda

Vláda je výkonným orgánem státní moci a je nejdůležitější složkou z hlediska krizového řízení, jelikož plní ochrannou funkci. Ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení, řídí a kontroluje jejich činnost. Zřizuje Ústřední krizový štáb jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací. Vyhláší nouzový stav a předkládá návrh na vyhlášení krizových situací Parlamentu ČR. (Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon))

Ministerstva a jiné ústřední správní úřady

Ministerstva a jiné ústřední správní úřady zajišťují připravenost na řešení krizové situace v jejich působnosti a k tomu například zřizují pracoviště krizového řízení a další věci podle zákona 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

Česká národní banka

Česká národní banka při přípravě na krizové situace a jejich řešení zřizuje krizový štáb. Vytváří podmínky pro nouzovou komunikaci ve vztahu k jiným správním úřadům, krajům, obcím, právníkům a fyzickým osobám. (Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), 2010-2021)

Orgány kraje a další orgány s působností na území kraje

Mezi tyto orgány je zahrnován hejtman kraje, bezpečnostní rada kraje, krizový štáb kraje, dále také Hasičský záchranný sbor kraje a Policie ČR. Jsou vnímány jako subjekty ochrany obyvatelstva, které mají za úkol přípravu na vznik možných mimořádných událostí, včetně záchranných a likvidačních prací. (Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon))

Orgány obce s rozšířenou působností

Mezi orgány obce s rozšířenou působností se řadí bezpečnostní rada ORP, která funguje jako poradní orgán obce na budoucí MU. Za vzniku krizové situace se svolává krizový štáb ORP. Dále se mezi orgány ORP řadí starosta ORP a obecní úřad ORP. (Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon))

Pro účely této práce jsou v následující kapitole blíže rozepsány orgány obce.

2.5 Orgány obce

Do orgánů krizového řízení obce patří starosta obce a obecní úřad. Součástí obecního úřadu je zastupitelstvo obce a rada obce. Starosta obce zajišťuje připravenost obce na řešení krizové situace, ostatní orgány obce se na této připravenosti podílejí.

Zastupitelstvo obce

Je složeno z členů zastupitelstva obce, jejichž počet stanoví v souladu se zákonem 128/2000 Sb., o obcích zastupitelstvo obce nejpozději do 85 dnů přede dnem voleb do zastupitelstva v obcích. Jedná se o veřejnou funkci.

Zastupitelstvo obce je nejvyšším rozhodovacím orgánem a jako jediný orgán je ústavně zakotven. Členové do zastupitelstva se volí na 4 roky a jejich počet se pohybuje od 5 do 55 členů, podle počtu obyvatel v obci.

Zastupitelstvu obce je vyhrazeno:

- schvalovat program rozvoje obce,
- schvalovat rozpočet obce a účetní uzávěrku obce sestavenou k rozhodovanému dni,
- zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce,
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce,
- zřizovat a zrušovat obecní policii,
- rozhodovat o spolupráci s jinými obcemi a o formě této spolupráce,
- není-li zřízena rada obce, vydává nařízení obce zastupitelstvo obce,
- rozhoduje o zrušení usnesení rady obce,
- a další pravomoci dle zákona. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Rada obce

Je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a za své činnosti odpovídá zastupitelstvu obce. V obci, kde se rada obce nevolí, vykonává její pravomoc starosta. Tvoří ji starosta, místostarosta a další členové rady volení z řad členů zastupitelstva obce. Počet členů je lichý, nejméně tedy 5 a nejvýše 11 členů.

Rada obce připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva obce a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení. Rada může zřizovat v obci komise, iniciační a poradní orgány.

Pravomoci rady obce:

- zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu,
- vydávat nařízení obce,
- kontrolovat plnění úkolů obecním úřadem a komisemi v oblasti samostatné působnosti,
- stanovit celkový počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a v organizačních složkách obce,
- stanovit pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností,
- a další. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Starosta

Starosta je představitelem obce a zastupuje obec na venek. Uznává se jako statutární orgán obce. Ve své funkci setrvává až do zvolení nového starosty. Jako člen zastupitelstva obce má hlasovací právo a jeho hlas má stejnou váhu jako hlasy ostatní členů. Starosta obce připravuje, svolává a řídí schůze zastupitelstva obce a rady obce, podepisuje usnesení.

Za své činnosti se zodpovídá radě obce a zastupitelstvu. Starostu za dobu jeho nepřítomnosti zastupuje místostarosta. Starosta musí být občanem České republiky a volí se z řad zastupitelstva. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Starosta zakládá zvláštní orgány, jako je například povodňová komise.

Další specifické úkoly starosty a to, jak vypadá starosta, jako krizový manažer jsou uvedeny v následujících kapitolách.

Obecní úřad

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele úřadu je starosta a pokud není v obci zřízena funkce tajemníka, tak plní jeho funkci. Obecní úřad plní úkoly, které mu byly uloženy zastupitelstvem nebo radou obce. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

2.6 Dílčí závěr

Krizový management neboli krizové řízení je velmi důležité uplatňovat v mnoha oblastech, a to jak v soukromé sféře, tak ale i v té veřejné. Práce je zaměřená na veřejnou sféru, jelikož starosta obce musí často jednat v krizových situacích a často to není nelehký úkol.

Krizové řízení je důležitou součástí řízení státu, organizací nebo jiných institucí. Zaměřuje se na veškeré hrozby vojenského i nevojenského charakteru. V České republice je krizové řízení definováno v zákoně č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) jako: „*souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury.*“

Bez ohledu na to, jakému typu krize instituce čelí, je nezbytné efektivně komunikovat s interními a externími zúčastněnými stranami. (Wu, 2022)

3 KRIZOVÝ MANAŽER

Každý manažer je jedinečný, a proto nelze převzít něčí styl práce, řízení lidí a komunikace s nimi. Každý má jinou osobnost a musí si najít svou vlastní cestu. Takovou, která mu vyhovuje nejlépe. Úspěšní manažeři jsou lidé nejrůznějších osobností, schopností a každý má jinak rozmanité znalosti. Proto je osobnost manažera a její definování celkem problematické.

Krizový manažer by měl být silnou osobností, nesmí se bát změn a nesmí mít strach překonávat konflikty. Existují různé úrovně manažerů a ty zahrnují rozmanité obsahy jejich činností. (Cimbálníková, 2009)

Podle Zuzáka a Königové (2009, s. 125) „*krizový manažer musí být výraznou manažerskou osobností. Musí být schopen vést ostatní, zaměřit se energicky na realizaci správných věcí a priorit. Musí mít schopnost duševně i fyzicky zvládnout náročný proces ozdravení podniku.*“

Rais (Rais, 2007) tvrdí že „*krizový manažer je člověk, který by měl být schopen proniknout do nepřátelského prostředí a velice rychle se v něm zorientovat a zabydlet. Musí si vydobýt svou pozici, získat respekt, demontovat staré vazby a demonstrovat svoje schopnosti. S minimálními zdroji a v krátkém čase musí přesvědčit celou firmu o své pravdě, definovat problémy, zformulovat základní varianty řešení a vytvořit prostor pro jejich realizaci. Krizový manažer si musí vytvořit tým, na který deleguje potřebné pravomoci a zajistí stabilizaci organizace.*“ Tato definice vystihuje to, jak by se měl chovat starosta obce, jak by si měl nastavit a zorganizovat svůj tým lidí. Další kapitola hovoří o tom, jak by starosta jako krizový manažer měl vypadat.

3.1 Starosta obce jako krizový manažer

Funkci krizového manažera v obci vykonává starosta dané obce, a to v rámci přípravy na mimořádnou událost, při provádění záchranných a likvidačních prací. Dle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení se obecní úřad v rozsahu stanoveném tímto zákonem podílí na provádění záchranných a likvidačních pracích při mimořádných událostech, dále na ochraně obyvatelstva, a také zajišťuje připravenost obce na mimořádnou událost.

Obecní úřad, v souladu se zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů:

- organizuje přípravu obce na možné mimořádné události,

- podílí se na konání záchranných a likvidačních prací s integrovaným záchranným systémem,
- obstarává varování, evakuaci a ukrytí osob před hrozícím nebezpečím,
- hospodaří s majetkem civilní ochrany,
- poskytuje hasičskému záchrannému sboru kraje podklady a informace, které jsou potřebné ke zpracování havarijního plánu kraje nebo vnějšího havarijního plánu,
- podílí se na zajištění nouzového přežití obyvatel dané obce.

V politice můžeme vnímat dvě osobnosti starostů, a to starosta-manažer a starosta-politik. Jaký jde mezi nimi vnímat rozdíl?

Starosta-manažer napříč politickým spektrem hledá schopné, pracovitě a odborně připravené zastupitele, tak aby pracovali co nejlépe ve prospěch města. Práce pro město by měla být co nejobornější a co nejefektivnější. Riskuje tak, že jeho rozhodnutí část zastupitelstva, a také voliči odsoudí, nepřijme, nepochopí a nebude akceptovat. Svým nepolitickým přístupem si může starosta vytvořit celou řadu odpůrců a nepřátel. (Hodrmant, 2018)

Na rozdíl starosta-politik vychází z výsledků voleb a pozice rozděluje dle povolební matematiky tak, aby získal většinu. Hlavní jsou pro něj voliči a respektuje je a vychází z výsledků voleb. Tím pádem jedná hlavně s nejsilnějšími stranami, jejichž leaderům se snaží přidělit takovou pozici, která odpovídá velikosti jejich voličské základny. Starosta-politik postupuje zavedeným způsobem podle povolebního klíče. (Hodrmant, 2018)

3.2 Schopnosti krizového manažera

Proto aby mohli být realizovány funkce krizového managementu musí mít manažer tyto schopnosti:

- schopnost dosažení svého cíle,
- schopnost správně a perspektivně vytyčit cíle a úkoly, plánovat práci a organizovat kontrolu,
- schopnost rozdělovat funkce, úkoly a povinnosti,
- schopnost komunikace s lidmi, navazovat kontakty se spolupracovníky, a hlavně s jinými institucemi a úřady,
- schopnost naslouchat svým pracovníkům a lidu,

- schopnost koordinace řídicího systému,
- ovládat ústní a písemný projev.

Všechny výše uvedené schopnosti vyžadují individuální kvality krizového manažera. Mezi tyto kvality řadíme odpovědnost, cílevědomost, informovanost, demokratičnost, umět se rychle rozhodovat, mít cit pro organizovanost, komunikativnost.

3.3 Role krizového manažera

Krizový manažer působí v množství různých situacích, ve kterých musí vystupovat určitých rolích, které jsou vzájemně provázané a podmiňují se. Existuje různé klasifikace těchto rolí v mnoha odborných textech a podle různých kritérií.

Nejčastěji se krizový manažer dostává do tří skupin rolí:

- Interpersonální role, ta je dána formálními pravomocemi, zpravidla zaměřenými do oblasti mezilidských vztahů.
- Informační role od manažera vyžaduje přijímání, vyhodnocování informací, jejich využití a podání.
- Rozhodovací role. (Hoke, 2018)

Další z klasifikace je klasifikace podle funkcí rolí, ta tvoří čtyři základní skupiny:

- Organizační – založena na uplatňování podřízenosti vztahů, pravomocí a odpovědnosti v organizaci. Manažer zde vystupuje jako vedoucí, diplomat, učitel.
- Infrastrukturní – manažer je zde jako personalista a dodavatel zdrojů.
- Ekonomická – zajišťující racionální využití zdrojů a maximálního zisku. Manažer zde vystupuje jako inovátor, podnikatel, finanční odborník.
- Informační – určená pro přenos, zpracování, sběr a šíření informací. (Antušák a Kopecký, 2005)

3.4 Dílčí závěr

Práce krizového manažera je velice důležitá, často se musí rozhodovat v nelehkých situacích. Proto by měl mít každý krizový manažer jisté předpoklady pro výkon této profese, musí mít určité schopnosti.

4 ZAŘAZENÍ STAROSTŮ DO VEŘEJNÉHO SEKTORU

Veřejný sektor, ale i národní hospodářství spadá pod veřejnou správu, která ne ně působí. Správu lze členit na veřejnou a soukromou. Veřejná správa je tedy součástí veřejného sektoru, který zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu. Cíle a úkoly veřejné správy jsou stanoveny zákony a jinými právními předpisy. Naproti tomu soukromá správa si své cíle určuje sama, stejně tak z nich vyplývající úkoly.

Veřejnou správu tvoří státní správa a samospráva, která se člení na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. (Kerlinová a Tomášková, 2014)

Výkon samosprávy a v přenesené působnosti i výkon státní správy zabezpečuje obecní nebo městský úřad, to znamená zaměstnanci, kteří pracují ve výkonných orgánech úřadu, v odborech a odděleních.

Obec, především malá, může v rámci své samostatné působnosti rozhodnout o uzavření veřejnoprávní smlouvy o výkonu státní správy s obcí s rozšířenou působností. (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení))

Podle zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení starosta obce zajišťuje připravenost obce na řešení krizových situací. Dále také může zřídit krizový štáb obce jako svůj pracovní orgán, a to za účelem přípravy na krizové situace a jejich řešení. Starosta obce:

- zajišťuje za krizové situace provedení stanovených krizových opatření v podmínkách správního obvodu obce; správní úřady se sídlem na území obce, právnické osoby a podnikající fyzické osoby jsou povinny stanovená krizová opatření splnit,
- plní úkoly stanovené starostou obce s rozšířenou působností a orgány krizového řízení při přípravě na krizové situace a při jejich řešení a úkoly a opatření uvedené v krizovém plánu obce s rozšířenou působností,
- odpovídá za využívání informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených Ministerstvem vnitra.

Orgány obcí a krajů se ve většině případů označují jako orgány veřejné správy a územní samosprávy. U obcí a krajů je rozhodující samostatná působnost, to znamená vykonávání samosprávné funkce.

Pro veřejnou správu je podstatné dodržovat v jednání s občanem etický kodex. K vytvoření etického kodexu a k tomu, jak se chovat k občanům přispělo v České republice schválení zákona o státní službě a zákona o úředních územních samosprávných celcích.

V České republice je vládou schválený Kodex zaměstnanců veřejné správy, který definuje obecné zásady chování úředníků správních úřadů. Takový kodex by měl obsahovat, jak by měl zaměstnanec vykonávat svou práci, například s porozuměním, maximální slušností, ochotou a bez jakýchkoliv předsudků. Etický kodex je morální normou chování, nikoliv právní. Slouží jako doporučení pro zaměstnance správních úřadů a územních samosprávných celků. (Peková, Jetmar a Toth, 2019)

Základní zásady, které má obsahovat jsou:

- zásada zákonnosti,
- zásada etiky práce,
- zásada neovlivnitelnosti,
- zásada neúplatnosti a poctivosti,
- s další.

5 LEGISLATIVNÍ PODPORA

System krizového řízení se řídí a koordinuje podle platné legislativy, která určuje působnost a pravomoci státních orgánů a orgánů samosprávných celků. Aby tento systém byl co nejefektivnější, musí se krizové zákony novelizovat. K novelizaci napomáhají zkušenosti z praxe, anebo je nutno přizpůsobit zákony dlouhodobým potřebám veřejné správy. Pro účely krizového řízení, a nejen pro tyto účely, ale také pro správnou funkci výkonu starosty obce je nutno znát níže uvedené zákony.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Kde především hlava VII upravuje postavení územní samosprávy. Především zdůrazňuje tato pravidla:

- Česká republika se člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.
- Územní samosprávné celky jsou územními společenstvími občanů, které mají právo na samosprávu. Zákon stanoví, kdy jsou správními obvody.
- Obec je samostatně spravována zastupitelstvem.
- Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu.
- Zastupitelstva mohou v mezích své působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky. (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava české republiky, 2010-2021)

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

Cílem tohoto zákona je vymezit základní úkoly k zajištění bezpečnosti státu.

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

Definuje problematiku krizových stavů, dále stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků. Uvádí, jaké práva a povinnosti mají právnické a fyzické osoby při přípravě na krizové situace a jejich řešení. Stanoví orgány v krizovém řízení a finanční zabezpečení krizových situací.

Tento zákon je obcemi uplatňován při vzniku a řešení MU a lze díky němu využívat krizové legislativy k úspěšnému zvládnutí těchto situací. (Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), 2010-2021)

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů

Tento zákon upravuje součinnost jednotlivých složek integrovaného záchranného systému při živelních pohromách, Dále stanovuje úkoly a postavení jednotlivých státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a jejich postavení v integrovaném záchranném systému. (Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, 2010-2021)

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Určuje působnost obce, její orgány a postavení.

§ 1 „*Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.*“ (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), 2010-2021)

Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Tento zákon upravuje:

- tvorbu, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního rozpočtu a státního závěrečného účtu,
- příjmy a výdaje státního rozpočtu,
- finanční kontrolu,
- podmínky zřizování státních fondů,
- a další. (Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), 2010-2021)

Další zákony, kterými by se obce měli řídit v rámci ochrany obyvatelstva jsou:

- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů.

Obce a kraje mohou vydávat právní předpisy. Právní předpisy vydané v samostatné působnosti se nazývají obecně závazné vyhlášky a právní předpisy vydané v rámci přenesené působnosti se nazývají nařízení. Tyto předpisy vydávají s působností pro vlastní správní území. Při vydávání právních předpisů samosprávy musí být dodržen zákonem stanovený postup. (Horzinková a Novotný, 2013)

System krizového řízení vychází z celé řady legislativy, kterou se musí řídit. Legislativa stanovuje určité mantinely, podle kterých se subjekty krizového řízení musí chovat. Určují, kde se mohou pohybovat a kam až zasahují jejich pravomoci.

6 VZDĚLÁVÁNÍ STAROSTŮ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Vzdělání je chápáno jako proces, ve kterém si jedinec osvojí znalosti v dané problematice, dovednosti a také postoje. Systém vzdělávání odborníků v oblasti krizového řízení byl v České republice nastaven v roce 1999 přijetím „Strategie vzdělávání v oblasti krizového řízení“. S ohledem na měnící se situaci v zemi a ve světě i ke změnám požadavků kladených na vzdělání odborníků vznikaly koncepce, které se postupem času novelizovaly. (Koncepce vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení, 2017)

V České republice je vzdělávání zajištěno institucionálně v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT). Po ukončení vzdělávání v systému školství následuje další vzdělání a odborná příprava. To znamená další odborné vzdělání a přípravy, které rozšiřují již dosažené vzdělání. (Zvolánková, 2016)

V České republice dle MŠMT vzdělání dělíme do čtyř stupňů a to na:

- preprimární (mateřská škola),
- primární (základní škola),
- sekundární (střední škola),
- terciární (vyšší odborná škola a vysoká škola).

Vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení metodicky usměrňuje a řídí Ministerstvo vnitra.

Koncepce vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení (2017) stanovuje cílové skupiny, kterým je určeno vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení. Mezi stanovené skupiny spadá také i vzdělávání starostů a zastupitelů obce.

Ke vzdělání stanovených cílových skupin jsou využívány různé formy vzdělávání. Vzdělávání je uskutečňováno například formou jednorázových přednášek na vyžádání, vzdělávacích kurzů a školení, cvičení složek IZS a další. (Koncepce vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení, 2017)

Vzdělávání zastupitelů obce a dalších osob, které se účastní na řízení obce a realizaci rozvoje obce, je důležitým a nezbytným předpokladem pro úspěšný chod obce. Do funkce zastupitele se volí lidé s nejrůznějším vzděláním, rozdílnými profesemi a zaměřením, proto je důležité podporovat vzdělávání zastupitelů v oblastech týkajících se řízení obce a obecních záležitostí. Zastupitele je důležité vzdělávat v oblastech, jako je plánování rozvoje,

ekonomika obce, management a marketing, mediální prezentace a další. Vzdělávací kurzy by měly být zaměřeny přímo na danou problematiku.

V souladu s „Konceptí vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení“, schválenou usnesením vlády ČR č. 508 ze dne 10. července 2017 se v rámci vzdělávání starostů obcí, starostů městských částí hlavního města Prahy, starostů obcí s rozšířenou působností a primátorů statutárních měst se pravidelně koná školení zaměřené na přípravu na mimořádné události a krizové situace a jejich řešení. Školení jsou organizována na úrovni HZS krajů ve spolupráci s krajskými úřady, obecními úřady ORP, složkami IZS a dotčenými správními úřady na úrovni kraje a dalšími. Osoby zúčastněné na školení obdrží osvědčení o jeho absolvování. Obsahové zaměření školení je stanoveno následovně:

- bezpečnostní systém ČR,
- krizové řízení a ochrana obyvatelstva,
- integrovaný záchranný systém a jednotky požární ochrany,
- geografický informační systém HZS ČR,
- problematika veřejného pořádku – spolupráce s PČR,
- financování opatření při řešení mimořádných událostí a krizových situací,
- systém hospodářských opatření pro krizové stavy v působnosti ORP,
- činnost povodňových orgánů obcí a ORP,
- krizové řízení v oblasti zdravotnictví,
- hygienická opatření při řešení mimořádných událostí a krizových situací,
- veterinární opatření při řešení mimořádných událostí a krizových situací,
- možností neziskových organizací,
- preventivně výchovná činnost,
- úkoly k zajištění obrany v působnosti ORP. (Vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení, 2022)

Odborná příprava starostů a primátorů by měla zpravidla probíhat jedenkrát za volební období. Materiály ke vzdělání jsou dohledatelné na stránkách Hasičského záchranného sboru České republiky.

7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši. Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů či personálního managementu. V první kapitole je tato problematika obsažena. Řízení lidský zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace.

Další kapitolou byl krizový management, který hraje velkou roli při zvládnání krizových situací. Na tuto kapitolu navazuje kapitola, která je zaměřená na krizového manažera a jeho schopnosti a nato jaké by měl mít předpoklady.

Teoretická část vypovídá o tom, jak starosty vnímá veřejný sektor a jaké v něm mají umístění. Neméně důležitou kapitolou je legislativa, která je v rámci krizového řízení velice obsáhlá, proto byly pro účely práce vybrány jen konkrétní zákony.

Na závěr se teoretická část zaobírá vzděláním krizových manažerů. Směr vzdělání v této oblasti udává Koncepce vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení.

Následujícím krokem práce bude zpracování praktické a aplikační části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 IDENTIFIKACE KRIZOVÉ KOMUNIKACE STAROSTŮ A PŘIPRAVENOSTI NA KRIZOVOU SITUACI

V době trvání krizové situace hraje důležitou roli krizová komunikace. Krizová komunikace by měla být založena na stanovených postupech, které slouží k vyřešení nastalé krizové situace. V době nastalé krize jsou rozhodnutí ovlivněna stresem, a také nedostatkem času. Aby byly postupy dobře stanoveny, provede se zpětná analýza a vyhodnocení krizové situace.

8.1 Sběr dat

Získání dat bylo provedeno kvantitativní metodou za použití techniky dotazníku v elektronické podobě. Dotazník byl zaslán pomocí e-mailu starostům obcí Moravskoslezského kraje. Respondenti byli hned na začátku uvědoměni s tím, jaký je jeho účel, a že se jedná o anonymní dotazník. Dotazníkové šetření bylo rozesláno mezi 74 starostů. Vyplněných dotazníků se vrátilo 22. Starostové obcí odpovídali srozumitelně a k tématu.

Pro účely praktické části diplomové práce, byl vytvořen dotazník, který byl rozeslán vybraným starostům Moravskoslezského kraje. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak probíhá krizová komunikace na obci a jak se potýkají s krizovou situací, a také jaký byl jejich nástup do funkce starosty.

Při tvorbě dotazníku, bylo nejobtížnější, zvolit takový počet otázek, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, a aby byl srozumitelný. Konečná verze dotazníku obsahuje 20 otázek, na které oslovení respondenti odpovídali buď výběrem z nastavených odpovědí, anebo měli možnost otevřené odpovědi. U otevřených odpovědí se respondenti mohli volně vyjádřit k dané problematice.

Pro další získání dat byl zvolen osobní rozhovor s vybraným starostou a referentem pro Odbor vnitřní správy se zaměřením na krizové řízení. Okruh otázek byl zaměřen hlavně na krizovou komunikaci a krizového řízení, pokud nastane nějaká krizová situace.

Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů, byly také konzultovány se starostou obce Heřmánky.

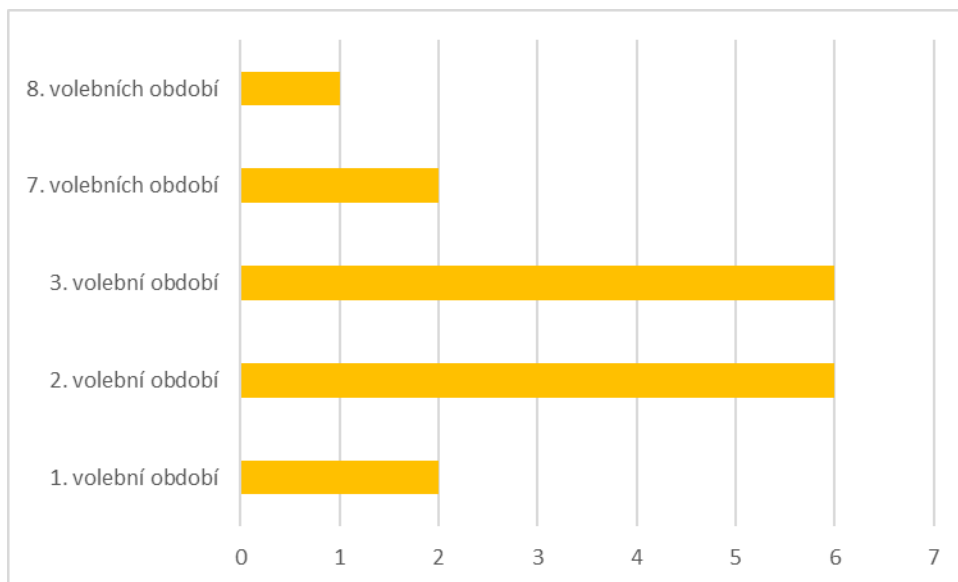
8.2 Dotazníkové šetření

Respondenti odpovídali na 20 otázek, ze kterých je prvních pět orientačních. Prvních 5 otázek je zaměřeno na osobnost starostů obcí. Zbýlých 15 otázek se orientuje na krizové řízení a krizovou komunikaci a na to, jak starostové obcí vnímají svou funkci.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Z první otázky zaměřené na pohlaví vyplynulo, že dotazník vyplnilo 14 mužů a 8 žen.

2. Jak dlouho jste ve funkci starosty/ky? (otevřená odpověď)



Obrázek 2 Graf volebního období [vlastní]

Jedno volební období znamená 4 roky. Dlouhodobě svou funkci vykonávají 3 starostové. Z toho 2 působí 27 let, to je 7 volebních období a 1 působí 32 let, tudíž 8 volebních období.

Dotazník také vyplnil Referent úřadu, jehož pracovní náplň se skládá s krizového řízení a HOPKS.

3. Kolik má vaše obec obyvatel?

Tahle otázka nabízí tři odpovědi, a to buď do 500 obyvatel, nad 500 do 1000 obyvatel nebo nad 1000 obyvatel. Do 500 obyvatel 2 obce. Nad 500 do 1000 obyvatel je 5 obcí a největší zastoupení mají obce nad 1000 obyvatel, přesně se jedná o 15 obcí.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na otázku ohledně vzdělání odpovědělo 11 z 22 dotazovaných, že má vysokoškolské vzdělání a 11 má středoškolské vzdělání.

5. Shledáváte funkci starosty za obtížnou?

Převážná většina shledává funkci starosty za obtížnou, pouze 1 dotazovaný odpověděl, že pro něj funkce starosty není obtížná.

6. Měl/a jste na začátku funkčního období požadované znalosti a dovednosti?

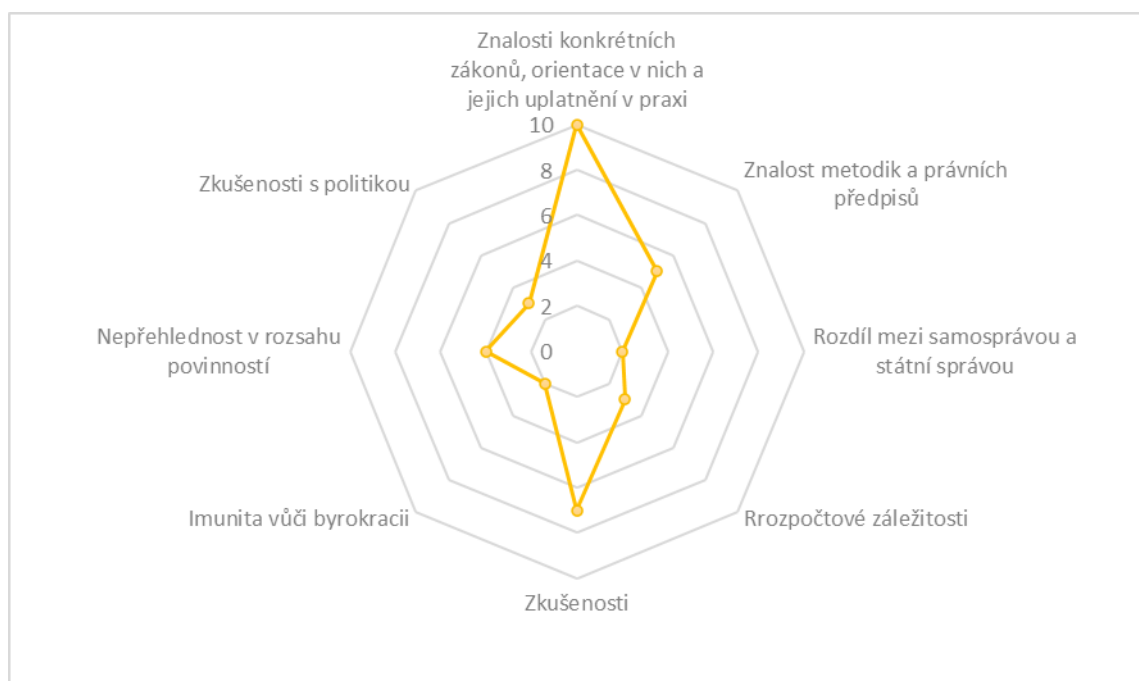
Jen 6 dotazovaných z 22 mělo požadované znalosti. Zbylých 16 adeptů mělo v jistých základech mezery, kterých se v průběhu vykonávání funkce hravě zhostili. Mezi postrádané znalosti uváděli například:

- znalost metodik,
- rozsah povinností,
- zkušenosti s HOPKS,
- orientace v potřebných zákonech,
- ekonomické znalosti – financování, rozpočtové záležitosti.

Také uváděli, že jim chyběly veškeré znalosti.

7. Jakou zásadní věc jste postrádal/a při adaptačním procesu do funkce starosty? (otevřená odpověď)

Mezi věci, které jako starostové nastupující do funkce postrádali, zařazovali:



Obrázek 3 Graf věcí, které starostové postrádali při adaptaci [vlastní]

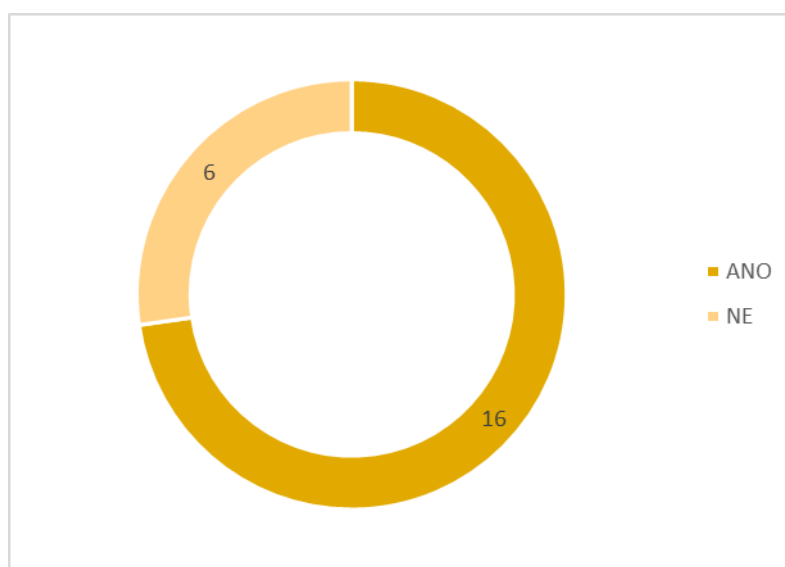
8. Je vám problematika krizového řízení a krizové komunikace blízká?

Problematika krizového řízení a krizové komunikace je blízká 16 starostům a 6 dotazovaným starostům blízká není.

9. Absolvoval/a jste školení v rámci krizového řízení a řešení krizových situací?

Většina dotazovaných podstoupila školení v rámci krizového řízení a řešení krizových situací, ale stále je velké množství starostů, co tímto školením neprošlo. V rámci dotazníku 14 starostů školení absolvovalo a 8 neabsolvovalo.

10. Máte k dispozici výčet všech relevantních právních předpisů?



Obrázek 4 Výčet starostů [vlastní]

Větší část starostů a to 16 má k dispozici výčet všech relevantních právních předpisů a zbylých 6 nemá.

11. Víte, kde dohledat podporu pro vzdělávání v rámci krizového řízení?

Naprostá většina dotazovaných ví, kde požadované informace dohledat, pouze 3 dotazovaní neví.

12. Máte pro potřeby krizového řízení zaveden samostatný e-mail?

Pouze 2 starostové mají pro účely krizového řízení zaveden samostatný e-mail, zbylých 20 starostů nemá.

13. Máte sjednocený postup (krizový plán), jak postupovat v případě krizové situace?

Naprostá většina má vytvořený krizový plán, pouze 1 dotazovaný odpověděl NE.

14. S jakými problémy se jako starosta/ka obce při výkonu funkce potýkáte při zvládání krizových situací? (otevřená odpověď)

Referent úřadu s pracovní náplní krizové řízení a HOPKS uvedl: „*Je toho spousta, protože krizové řízení je podceňovaná záležitost a vše se potom řeší až po vypuknutí krize. Je také málo financovaná, protože peníze jdou na potřebnější věci.*“ Další uváděné problémy:

- nedostatek lidí se znalostmi příslušné legislativy,
- nedostatek zdrojů pomoci,
- mnoho stejných a někdy nesrozumitelných informací z různých zdrojů,
- nedostatek informací od nadřízených orgánů,
- komunikace s nadřízenými orgány, získávání metodiky od nich,
- problém v součinnosti.

Jiný starosta vidí problém v samotné komunikaci s lidmi. Další uvádí jako problém, že „*státní aparát je zkosnatělý, reaguje na krizové situace příliš pomalu, přebujelá legislativa. Starostové musí reagovat okamžitě a pružně, teprve až zajistí ochranu životů a majetku svých občanů, jdou vyřizovat papíry – večer, v noci, ve svátky, o víkendech.*“

Několik starostů nevnímá žádný problém, protože se ještě nesetkali s žádnou krizovou situací.

15. Jaké jsou největší problémy při vypuknutí krizové situace v souvislosti s krizovou komunikací? (otevřená odpověď)

Největší problémy s krizovou komunikací, když nastane krizová situace jsou:

- koordinace řízení,
- nedostatek informací,
- zajistit optimální informační toky,
- jednotný postup,
- chaos, strach lidí,
- pozdní metodika k postupu při řízení dané situace,
- výpadek komunikačních nástrojů.

Referent úřadu odpověděl: „V rámci jednotlivých krizových štábů různá míra vzdělanosti a zkušeností u jednotlivých členů krizového štábu a pracovních skupin. Dále dle mých zkušeností se nevěnuje pozornost spojení s jednotkami v terénu (např. KŠ – jednotky HZS) a skoro žádné předávání informací. Jak chcete přijmout správné rozhodnutí bez správných a dostatečných informací?“

Další odpověď uvádí: „Státní orgány jen žvaní, vydávají stovky metodických pokynů, poučení, akčních i strategických dokumentů a skutek utek. V konečném důsledku se můžeme spoléhat jen sami na sebe – své občany, své řemeslníky, své malé firmy.“

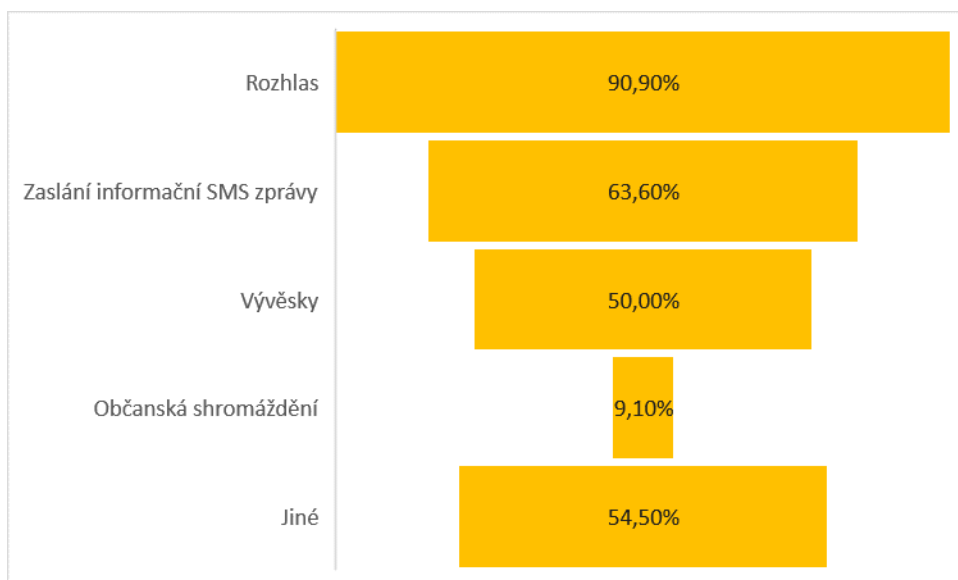
Také se objevuje odpověď, že žádné problémy nejsou, pokud funguje elektřina, internet a mobilní síť.

16. Jakými médii k vám proudí informace? (otevřená odpověď)

Zde je nejvíce uváděn internet, zahrnující e-mail, datovou schránku, informační weby. Dále tisk, listovní zásilky a samozřejmě telekomunikační média – mobilní telefon, rozhlas.

17. Jakým způsobem komunikujete s občany v případě krizové situace?

Dotazování měli na výběr z níže uvedených možností, vyjádření odpovědí je znázorněno procentuálně.



Obrázek 5 Graf způsobu komunikace

Jiné: mobilní aplikace, webové stránky, Facebook, e-mail, obecní zpravodaj

18. Jaký je největší problém v rámci komunikace obce s veřejností? (otevřená odpověď)

Odpovědi zahrnují:

- nedostatek telefonních kontaktů,
- nezájem ze strany občanů,
- někteří občané nemají zavedený mobilní rozhlas,
- občané nechodí na zasedání zastupitelstva,
- výpadek elektrického proudu,
- porucha na rozhlase,
- dostupnost informací pro všechny.

Odpověď jednoho starosty zní: „*Neznalost základních postupů, které byly dříve probírány na ZŠ v předmětu branná výchova, který se dnes již nevyučuje.*“

19. Aktualizuje obec pravidelně informace a kontakty pro účely krizové komunikace?

Pouze 1 respondent odpověděl, že kontakty pro účely krizové komunikace pravidelně neaktualizuje.

20. Jak se vás dotkly nynější nastalé situace, byly pro vás psychicky náročné? Měli jste dostatek informací pro jejich zvládnutí? V čem jste shledali největší nedostatky v rámci komunikace? (otevřená odpověď)

Odpovědi na tuto otázku byly různé. Starostové uvádí, že informací bylo dost, ale ne všechny relevantní. Většina respondentů shledává psychicky náročné nynější situace, které probíhají.

8.3 Rozhovor se starostou obce

Následující otázky jsou zaměřeny na téma krizové komunikace, tak jak je tomu v dotazníku. Při osobním rozhovoru, je snazší pochopit, jak dotazovaná osoba myslí svou odpověď a lze se tak snadněji zaměřit na detaily. Otázky mají obecnější charakter, jelikož na obci se s krizovou komunikací až tolik neseťkávají.

Rozhovor byl veden s panem starostou městyse Suchdol nad Odrou.

1. Mohu uvést vaše jméno nebo si přejete být v anonymitě?

Ing. Richard Ehler, starosta městyse Suchdol nad Odrou

2. Jakým způsobem je zajištěna komunikační a informační podpora krizového řízení například z kraje nebo ORP směrem k vám?

„Komunikační a informační podpora je zajištěna prostřednictvím e-mailů a telefonicky, také jsou jednou za čas konané porady v rámci ORP, na které jsme přizváni.“

3. Na jaké instituce se můžete jako starosta obrátit s otázkami ohledně připravenosti a řešení MU?

„Můžu se obrátit na ORP na odbor krizového řízení, což je pro nás Nový Jičín. Také na Hasičský záchranný sbor, anebo na Policii ČR.“

4. Dostávají se k vám informace včas?

„Záleží jaké, například u živelných pohrom ne, ale tak to sami nemůžou vědět, že něco přijde. Zaznamenávám, že se v rámci krizového řízení a ochrany obyvatelstva, občas dělají cvičení.“

5. Co vnímáte za problém při komunikaci, a co naopak vnímáte jako výhodu?

„Z vyšších institucí postrádám aktuální informace. Například v nynější situaci, kdy se jedná o uprchlíky, my přijde, že jen přeposílám informace, co mi pošlou. Pošlou akorát novou vyhlášku nebo nějakou metodiku a je už na nás, jak si tím projdeme a co si z toho vezmeme, co je pro nás důležité.“

U občanů je to o tom, na koho zrovna narazíte, buď je člověk komunikativní a jednání s ním jde lehce, anebo ne.

Občanům při nastalých mimořádných událostech sdělujeme informace prostřednictvím rozhlasu. Zavádějí se modernizace rozhlasů na obcích, kdy můžete rozhlas ovládat bez

drátově odkudkoliv přes mobilní telefon. V této době jsou poskytovány dotace na modernizaci rozhlasů na obcích.

Často také pro komunikaci s občany využíváme mobilní aplikace. Pokud nastane výpadek proudu, jsme schopni objet obci a informace poskytnout přes megafon.“

6. Myslíte si, že máte dostatečnou odbornou připravenost z oblasti KŘ?

„Myslím si, že ano. Byl jsem na školení pořádané Hasičským záchranným sborem v Ostravě, které bylo zaměřeno na oblast krizového řízení a ochrany obyvatelstva.“

7. Myslíte si, že by se těchto školení měl účastnit každý starosta?

„Ano, je důležité mít přehled o různých věcech.“

8. Funguje krizový štáb na vaši obci?

„Je uvedený v krizovém plánu, ale nebyla příležitost ho svolávat. Za mého působení se zde nestala žádná velká mimořádná událost. Je pro mě rychlejší hned jednat s místními hasiči a se svými úředníky než svolávat krizový štáb.“

9. Máte zpracovaný krizový plán?

„Ano máme.“

10. Jsou kladeny nějaké požadavky na vzdělání starostů?

„Nejsou, je na lidech, koho si zvolí.“

11. Jakou mimořádnou událost vnímáte pro obec jako nejhorší?

„V části obce, která je výše položená, by mohlo dojít k sesuvům půdy vlivem dlouhotrvajících dešťů, není tam totiž natolik pevné podloží. Například ještě větry, požár.“

8.4 Rozhovor s referentem Odboru vnitřní správy

Řízený rozhovor byl veden s referentem Odboru vnitřní správy s pracovní náplní krizové řízení. Otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné identifikovat problémy, se kterými se jako úředník potýká při řešení krizových situacích.

Otázky byly směřovány především na krizovou komunikaci a na to, jak je vnímána ze strany pracovníka odpovědného za krizové řízení v obci s rozšířenou působností.

1. Mohu uvést vaše jméno nebo si přejete být anonymní?

Ing. Radim Němec, referent pro Odbor vnitřní správy s pracovní náplní krizového řízení

2. Jakým způsobem komunikujete v rámci krizové situace s ostatními starosty?

„Komunikace při krizové situaci je na každém ORP jiná, hodně také záleží na tom jak, to má nastavené sám starosta ORP. V rámci krizové situace se svolá krizový štáb, který má za úkol podávat informace ostatním dotčeným obcím.

Informace se sdělují běžnými sdělovacími prostředky.“

3. Co vnímáte za klady v rámci komunikace mezi starosty, a co naopak za úskalí?

„Klady komunikace jsou vnímány ze strany mailové komunikace. Vždy se podaří sdělit vše potřebné. Když nastane krizová situace komunikuje se v rámci krizového štábu a také přes hasičský záchranný sbor.

Za úskalí je vnímáno, že ne všichni starostové se orientují v krizových situacích a v krizovém řízení. Jsou organizovaná školení pro starosty v rámci tohoto oboru, ale bohužel nejsou povinná. Bylo by dobré, kdyby se každý starosta aspoň jednou za dobu svého působení účastnil tohoto školení. Další slabou stránkou může být to, že některá ORP se primárně věnují svému městu a až pak myslí na přilehlé části a ostatní obce.“

4. V rámci ukrajinské krize, jak vnímáte krizovou komunikaci?

„Nedostavovaly se k nám úplné informace z kraje. Až kraj vyčerpal své prostředky, tak teprve pak žádal ORP o poskytnutí pomoci, například v rámci ubytování.

Komunikaci s ostatními obcemi ORP hodnotím kladně.“

5. V rámci krizového řízení, co si myslíte, že je pro starosty důležité?

„Je důležité znát krizové plány a umět se v nich orientovat, také povodňový plán. Znat odkazy na ně a kde je dohledat.“

6. Jaké vnímáte nedostatky na obcích?

„Veškerá odpovědnost jak v krizovém řízení, tak v ostatních věcech, na menších obcích, je jen na starostech. Nemají kapacitu na další pracovníky. Někteří starostové neznají všechny své kompetence a neví, od koho mohou vyžádat pomoc. Neví, že například mohou požádat o pomoc AČR.“

8.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů

Dotazník vyplnilo víc starostů než starostek obcí. Je obecně známo, že v České republice je větší zastoupení mužů na pozici starosty obce než žen. Jak uvádí FÓRUM 50 % ve svém článku zastoupení žen v čele obce je 28 %. (Šprincová, b.r.)

Většina dotazovaných je ve své funkci delší dobu než první volební období. Znamená to, že za dobu svého působení nasbírali plno potřebných zkušeností a jsou schopni posoudit stav krizové připravenosti. Jejich znalosti a dovednosti v rámci výkonu funkce jsou stěžejním bodem pro správný chod úřadu. Nicméně spoustu starostů na začátku funkčního období postrádá zkušenosti, požadované znalosti a dovednosti.

Z dotazníkového šetření vzešly různé problémy dotýkající se a ovlivňující krizovou komunikaci. Níže uvedený výčet problémů je ten nejčastější, se kterým se starostové obcí setkávají, když nastane krizová situace. Problémy, se kterými se starostové potýkají jsou různé. Například:

- obyvatelstvo,
- nepředvídatelnost jevů,
- výpadek elektrického proudu a webových sítí,
- nedostatečná odborná připravenost v oblasti krizového řízení,
- špatná koordinace,
- byrokratická zátěž,
- nedostatek zdrojů pomoci,
- nedostatek informací,
- komunikační a informační vybavení,
- znalosti a zkušenosti – znalost metodik, rozsah povinností, zkušenosti s HOPKS, ekonomické znalosti,
- krizový plán,
- komunikace s ostatními institucemi.

Problémy vzešlé z dotazníkového šetření, byli potvrzeny rozhovory se starosty a referentem Odboru vnitřní správy.

Důležitým bodem, na který poukazoval referent Odboru vnitřní správy, je koordinace jak pracovníků úřadu, tak ostatních složek. Když není zvládnuté řízení, tak vzniká chaos. Další věcí, na kterou bylo při rozhovoru upozorněno je, že starostové neví, od koho mohou žádat o pomoc při mimořádných událostech. Také byl zmíněn nedostatek personálu na menších vesnicích.

Krizová komunikace je v každé obci na trochu jiné úrovni, protože mají jiné podmínky.

Vyhodnocení a návrh na zlepšení krizové komunikace jsou obsaženy v následující kapitole 9, kde jsou implementovány analýzy rizik.

9 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Z předešlé kapitoly vyplynuly problémy, se kterými se starostové potýkají. Tyto problémy byly implementovány do následujících analýz. Pro vyhodnocení úrovně krizové komunikace mezi starosty byly vybrány analýzy:

- SWOT analýza,
- metoda KARS.

9.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Pro zjištění silných a slabých stránek krizové komunikace mezi starosty obcí byla použita metoda SWOT analýzy. Která stanoví vhodnou strategii, kterou by se měli starostové v rámci krizové komunikace ubírat.

Tato analýza hodnotí interní prostředí, které zahrnuje silné a slabé stránky, a externí prostředí, do kterého jsou zahrnuty příležitosti a hrozby. Hodnotí faktory nejen v podniku, ale i v jiných systémech. Cílem je posoudit vnitřní předpoklady systému k uskutečnění určitého záměru a podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení určované externím prostředím. SWOT analýza se dělí na několik na sebe navazujících kroků. Za prvé je nutno stanovit tabulku jednotlivých faktorů, rozdělených do čtyř oblastí. Další krok zahrnuje sestavení SWOT matice, podle níž se provede vyhodnocení. V posledním kroku se stanoví strategie plánu budoucího vývoje. (Pořízek, 2022)

Tabulka číslo 1 představuje výčet silných a slabých stránek v rámci samotné obce, a také příležitosti a hrozby, které mohou působit na obec. Jednotlivé zvolené body v tabulce byly vyhodnoceny z předešlého sběru informací. Při výběru bodů bylo přihlíženo na četnost opakování problémů.

Tabulka 1 SWOT analýza krizové komunikace [vlastní]

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Interní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace prostřednictvím mailu • Včasná informovanost občanů • Včasná reakce na KS • Zkušenosti s předešlých MU 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinace řízení • Neznalost krizové komunikace • Odolnost vůči byrokracii • Zastaralé prvky varování obyvatelstva
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Školení v rámci KŘ • Spolupráce s okolními obcemi • Spolupráce s jinými institucemi • Zavedení moderních technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • Porucha na rozhlasu • Nepředvídatelnost jevů • Obyvatelstvo • Neúplné informace z nadřízených institucí

Za silnou stránku lze vnímat komunikaci prostřednictvím mailu, a to jak mezi ostatními obcemi, tak z jiných institucí například z ORP, kraje a dalších. Důležité je zdůraznit včasné informování občanů, které probíhá buď v rámci mobilní aplikace, SMS zprávou, na vývěskách obce nebo rozhlasem. Hraje zde roli včasná reakce na krizovou situaci a její včasné řešení. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na zkušenosti z předešlých mimořádných událostí.

Slabé stránky poukazují na koordinaci řízení při krizových situacích, kdy často není svolán krizový štáb a může tak dojít k nedorozumění. Za slabou stránku lze chápat neznalost krizové komunikace, protože často schází neznalost krizového řízení. Dalším problémem je nadměrná byrokracie, kdy se například na menší obci starosta musí zabývat sousedskými spory, nesmyslnými dotazy občanů a do toho řeší administrativní věci. Často se k nim

dostávají informace, které pro ně nejsou nijak přínosné, anebo jen malá část z nich a nemají žádnou přidanou hodnotu. Na úkor toho se nedostává dost času na řešení jiných věcí například bezpečnost v obci a další. Slabá stránka v krizové komunikace je také vnímána ze strany vybavení obcí, protože v mnoha obcích jsou stále zastaralé prvky varování obyvatelstva, jako například rozhlas.

Externí prostředí zahrnuje příležitosti a hrozby. Velkou příležitostí je modernizace prvků varování obyvatelstva a modernizace technologií. V rámci modernizace lze čerpat z různých dotací, které jsou poskytovány. Další příležitostí je zájem pracovníku krizových oddělení a Hasičského záchranného sboru poskytovat školení na téma krizové řízení a ochrana obyvatelstva. Za příležitost lze také považovat spolupráce s okolními obcemi, kdy je dobré si zjistit, jaké jednotky požární ochrany se v blízkosti dané obce nachází. Jestli jsou okolní obce ochotny pomoci při krizové situaci. Neméně důležitá je i spolupráce s jinými institucemi například s AČR, PČR a dalšími.

Skupina hrozeb obsahuje poruchu na rozhlase. Nepředvídatelnost jevů, kdy může dojít k výpadku elektrického proudu nebo výpadku sítě. Můžou způsobit zpoždění v předání informací obyvatelstvu. Další hrozbou je obyvatelstvo samotné. Obyvatelé nejsou ochotní si přečíst informace, vážne spolupráce mezi občany a starostou. V krizové situaci se občané mají tendenci chovat zmatečně a tím způsobit zbytečnou paniku. Poslední bod poukazuje na neúplné informace z nadřízených institucí, kdy se starostům dostává plno informací, ale mnohdy pro ně nerelevantních.

9.1.1 Matice SWOT analýzy

Dalším krokem SWOT analýzy je sestavení matice, do které se zapisují hodnoty 1 až 5, tyto uvedené hodnoty danou situaci hodnotí. U silné stránky hodnota 5 znamená nejvyšší výkonnost a u příležitostí vyjadřuje nejvyšší příležitost (přitažlivost). Naopak je tomu u slabé stránky a u kategorie hrozby, kde jsou hodnoty záporné od -1 do -5. Hodnota -5 u slabé stránky vyjadřuje největší slabost a u hrozeb nejvyšší závažnost.

Po ohodnocení situací se stanoví hodnota váhy, která vyjadřuje důležitost jednotlivých položek. Čím větší číslo tím větší je důležitost, jejich součet v určených kategoriích musí být roven hodnotě 1. V posledním kroku se hodnoty v sloupcích hodnocení a vah mezi sebou vynásobí a součet jejich jednotlivých výsledků stanoví výsledné hodnoty jednotlivých skupin.

Tabulka 2 Matice SWOT Analýzy [vlastní]

Matice SWOT analýzy								
Interní prostředí	Silné stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek	Slabé stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek
	Komunikace prostřednictvím mailu	5	0,3	1,5	Koordinace řízení	-4	0,25	-1
	Včasná informovanost občanů	4	0,25	1	Neznalost krizové komunikace	-4	0,3	-1,2
	Včasná reakce na KS	4	0,3	1,2	Odolnost vůči byrokracii	-2	0,15	-0,3
	Zkušenosti z předešlých MU	4	0,15	0,6	Zastaralé prvky varování obyvatelstva	-5	0,3	-1,5
	Celkem				4,3	Celkem		
Externí prostředí	Příležitosti	Hodnocení	Váha	Výsledek	Hrozby	Hodnocení	Váha	Výsledek
	Školení v rámci KŘ	5	0,3	1,5	Porucha na rozhlase	-4	0,25	-1
	Spolupráce s okolními obcemi	4	0,3	1,2	Nepředvídatelnost jevů	-4	0,3	-1,2
	Spolupráce s jinými institucemi	4	0,15	0,6	Obyvatelstvo	-3	0,3	-0,9
	Zavedení moderních technologií	5	0,25	1,25	Neúplné informace s nadřízených institucí	-3	0,15	-0,45
	Celkem				4,55	Celkem		

Z výsledné matice SWOT analýzy je patrné, že nejsilnější stránkou v rámci krizové komunikace je komunikace prostřednictvím e-mailu a včasná reakce na krizovou situaci. Nejslabší stránka je v zastaralých prvcích varování, ale také se musí vyzdvihnout neznalost krizové komunikace. Největší příležitostí pro starosty jsou konaná školení v rámci krizového řízení a využití dotací, které jsou nápomocny například k modernizaci rozhlasů. Za největší hrozbu je považována nepředvídatelnost jevů, které mohou nastat a způsobit tak výpadek elektrického proudu a internetových či telefonních sítí.

9.1.2 Závěr SWOT analýzy

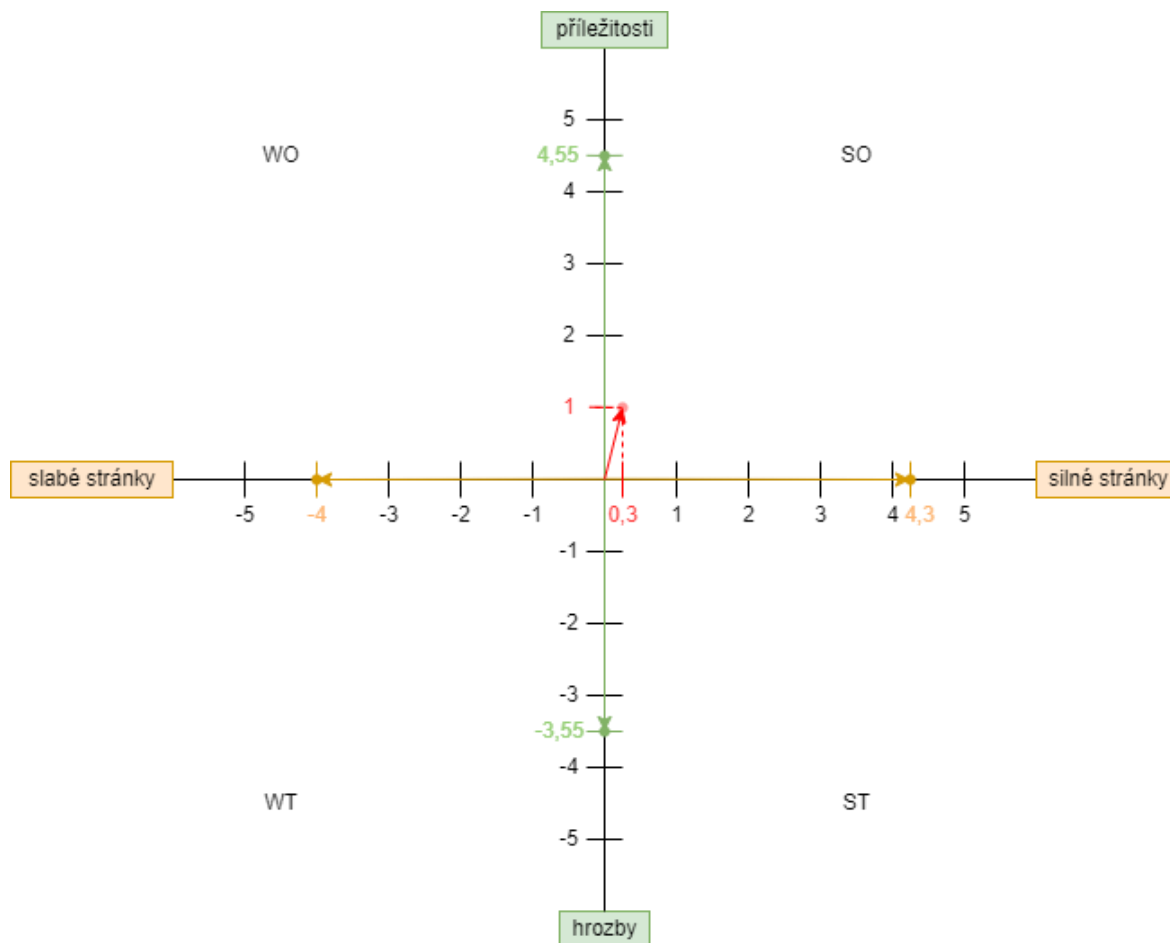
Posledním krokem SWOT analýzy je zvolení optimální strategie. Ta se zjistí tak, že se provede výpočet. Sečtou se výsledky interních částí analýzy, a to samé se provede i u externí části.

Silné stránky + slabé stránky = 0,3

Příležitosti + hrozby = 1

Z analýzy vyplyne jedna modelová strategie:

- strategie ofenzivní (SO) – využívá příležitostí za pomoci silných stránek,
- strategie defenzivní (ST) – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby,
- strategie spojenectví (WO) – využívá příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek,
- strategie úniku nebo likvidace (WT) – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik či systém. (Pořízek, 2022)



Obrázek 6 Graf vyznačení strategie [vlastní]

Dle výpočtů matice SWOT analýzy a vyobrazení výsledků v grafu vychází, že vhodnou strategií pro zlepšení krizové komunikace je ofenzivní strategie (SO). Krizovou komunikaci lze využitím silných stránek a za pomoci příležitostí zlepšit, tak aby nedocházelo k zbytečným nedorozuměním a chybám v rámci komunikace.

9.2 Metoda KARS

Metoda KARS je metoda založena na analýze rizik s využitím jejich souvztažnosti. Pro její zpracování byly vybrány rizika plynoucí z předešlého dotazníkového šetření a rozhovorů s lidmi z oboru. Při aplikaci metody KARS je důležité dodržet návaznost kroků, které vedou k cíli.

Soupis rizik pro zpracování metody KARS:

1. Nedostatečná odborná připravenost v oblasti krizového řízení
2. Neabsolvování školení krizového řízení
3. Neprobíhá spolupráce občan – starosta
4. Špatná koordinace řízení
5. Obyvatelstvo
6. Nepředvídatelnost jevů
7. Porucha na rozhlase
8. Zastaralé prvky varování obyvatelstva

Hrozby jsou očíslovány pořadovým číslem pro potřeby dalšího zpracování metody KARS.

Dalším krokem je sestavení tabulky souvztažnosti rizik, která obsahuje ohodnocení rizik ve formě 0 a 1 v závislosti na možnosti ovlivnění se rizik navzájem. Tímto vznikne výsledná tabulka souvztažnosti rizik, kdy se jednotlivé součty řádků a sloupců využijí pro výpočet koeficientu aktivity a pasivity.

Tabulka 3 Souvztažnost rizik

Riziko	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Součet K_{ARi}
1.	-	0	1	1	0	1	0	1	4
2.	1	-	0	1	0	1	0	0	3
3.	0	0	-	1	1	0	0	0	2
4.	1	1	1	-	1	0	0	0	4
5.	0	0	1	1	-	0	1	0	3
6.	0	0	1	1	1	-	1	0	4
7.	0	0	1	1	1	0	-	1	4
8.	0	0	1	1	1	0	1	-	4
Součet K_{PRi}	2	1	6	7	5	2	3	2	-

Následuje výpočet koeficientů K_{ARi} (koeficient aktivity) a K_{PRi} (koeficient pasivity), kdy počet rizik: $x = 8 \rightarrow$ počet možných kombinací je tedy $8-1$ (je počítáno, že riziko R_i nemůže vyvolat samo sebe).

$$K_{ARi} = \frac{\sum R_i}{x - 1} \times 100 [\%]$$

$$K_{PRi} = \frac{\sum R_i}{x - 1} \times 100 [\%]$$

Následující tabulka č. 4 obsahuje výsledky výpočtu koeficientů K_{ARi} a K_{APi} .

Tabulka 4 Výpočet koeficientů aktivit a pasivit rizik

Riziko	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
$K_{ARi} [\%]$	57,14	42,86	28,57	57,14	42,86	57,14	57,14	57,14
$K_{PRi} [\%]$	28,57	0,14	85,71	100	71,43	28,57	42,86	28,57

Posledním krokem je vytvoření grafu s vyobrazením výsledků výpočtů koeficientů. Hlavním cílem vyhodnocení grafu souvztažností je stanovení významnosti jednotlivých rizik podle jejich souvztažností s ostatními riziky. Graf je rozdělený dvěma osami O_1 a O_2 na čtyři kvadranty. Tyto oblasti stanoví, jak významná rizika se v nich nacházejí.

Výsledné oblasti jsou:

- I. primárně a sekundárně nebezpečná rizika,
- II. sekundárně nebezpečná rizika,
- III. primárně nebezpečná rizika,
- IV. oblast relativně nebezpečná.

Výpočet polohy os (při doporučení pokrytí rizik 80 % - do oblasti I. se dostane 80 % analyzovaných rizik):

Osa O_1 :

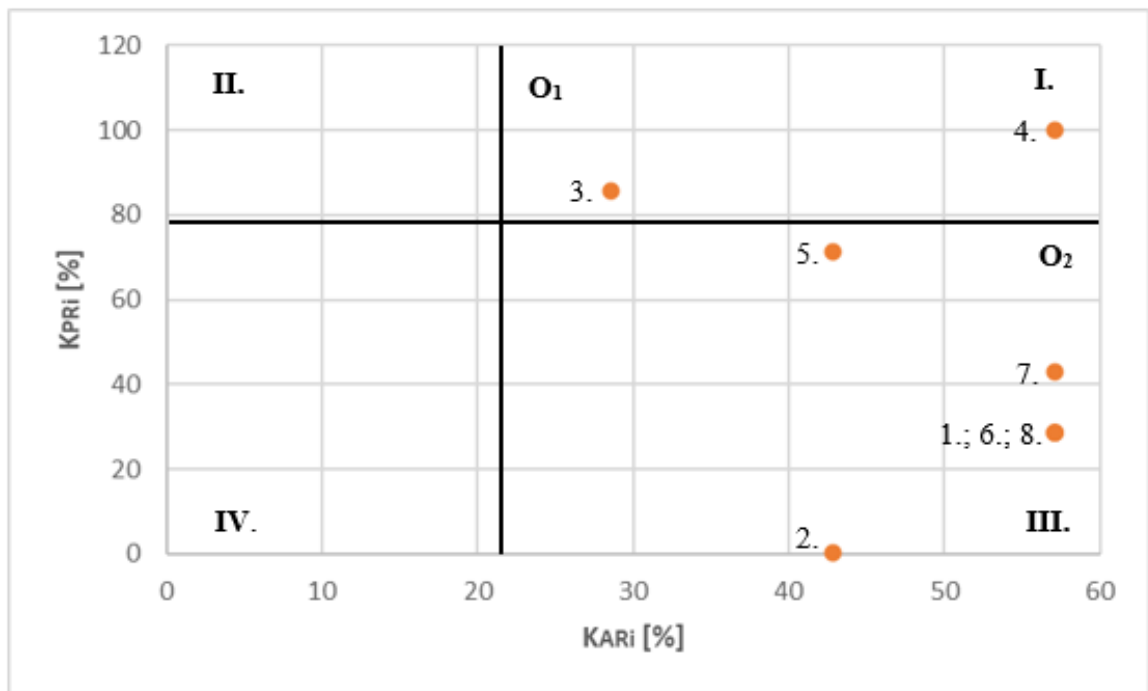
$$O_1 = K_{A \max} - \frac{K_{A \max} - K_{A \min}}{100} \times 80$$

Osa O_2 :

$$O_2 = K_{P \max} - \frac{K_{P \max} - K_{P \min}}{100} \times 80$$

$$O_1 = 22,86$$

$$O_2 = 79,89$$



Obrázek 7 Graf závažnosti rizik [vlastní]

Výsledek grafu

Oblast grafu I. primárně a sekundárně nebezpečná rizika obsahuje:

- 3. Neprobíhá spolupráce občan – starosta;
- 4. Špatná koordinace řízení.

Oblast grafu II. sekundárně nebezpečná rizika neobsahuje žádná identifikovaná rizika.

Oblast grafu III. primárně nebezpečná rizika obsahuje:

- 1. Nedostatečná odborná připravenost;
- 2. Neabsolvování školení krizového řízení;
- 5. Obyvatelstvo;
- 6. Nepředvídatelnost jevů;
- 7. Porucha na rozhlase;
- 8. Zastaralé prvky varování obyvatelstva.

Oblast grafu IV. Relativně bezpečná oblast neobsahuje žádná identifikovaná rizika.

9.3 Návrh opatření

Návrh opatření ke zlepšení nynějšího stavu krizové komunikace, vychází z vyhodnocení předešlých analýz.

SWOT analýzou se určilo jakou strategii je dobré využít pro zlepšení krizové komunikace. Ofenzivní strategie využívá silných stránek a za pomoci příležitostí snižuje rizika, které mohou nastat. Vytvoří se opatření. Následnou aplikací metody KARS se zjistila významnost uvedených rizik. Vyplývá tedy, že většina uvedených rizik spadá do primárně nebezpečných rizik.

Následuje výčet identifikovaných problémů a navržení opatření k jejich eliminaci.

Nedostatečná odborná připravenost

Nedostatečná odborná připravenost se týká oblasti krizového řízení. Při nástupu do funkce, starostové nikdy nemají požadované znalosti. Jedná se zejména o starosty menších obcí. Nevstupují do klasického pracovního poměru jako zaměstnanec, který je na svou pozici vždy řádně proškolen.

Řešení spočívá v tom, aby každý starosta pracoval na zlepšení svých odborných znalostí, ale také zkušeností. Pro získání lepší odborné připravenosti, slouží starostům různá školení, které by měli absolvovat. Dále rozvíjet své znalosti za pomoci vydané literatury a různých odborných článků. Komunikovat s ostatními starosty obcí a nabírat tak potřebné informace a zkušenosti. Záleží zde hlavně na vlastní iniciativě samotného starosty.

Neabsolvování školení v oblasti krizového řízení

Tento problém souvisí s prvním, a to nedostatečnou odbornou připraveností. Školení pro starosty v oblasti krizového řízení a ochrany je starostům nabízeno a je pro ně pravidelně konáno, ale úskalím je, že je školení nepovinné. Ne každý starosta považuje toto školení za důležité.

Návrhem na zlepšení problému se školením je změna v legislativě. Zařadit tak školení v rámci krizového řízení za povinné nově nastupujícím starostům do funkce. Každý starosta by měl mít povědomí o tom, jak jednat v krizové situaci a vědět, jak v těchto situacích komunikovat.

Špatná koordinace řízení

Ke špatné koordinaci přispívá absence krizového štábu, a to zejména na menších obcích. Tyto obce nemají zřízené pracoviště krizového štábu. V návaznosti na tuto problematiku by měli obce s rozšířenou působností nařídit obcím v jejich působnosti, aby si zřídili pracovní skupinu pro účely řešení mimořádných událostí.

Obyvatelstvo

Častým problémem je obyvatelstvo samotné. Komunikace s některými spoluobčany je někdy velmi náročná. Nezajímají se o uváděné informace, nechtějí spolupracovat a pak se diví. Při mimořádné situaci mohou nezištně vyvolávat paniku, která nepřispívá starostům v krizové komunikaci.

Doporučením na zlepšení komunikace s občany je uspořádání například občanského sdružení nebo semináře v rámci kterého se naváže kontakt s občany a sdělí se jim podstatné informace. Také je důležité dbát na to jakým stylem starosta vystupuje a jak se ke svým občanům chová. Měl by si udělat respekt a být ke svým občanům otevřený.

Zastaralé prvky varování obyvatelstva

Při komunikaci s lidmi je důležité mít plně funkční prvky varování, aby bylo obyvatelstvo co nejdříve informováno před blížící se nebo nastalou krizovou situací.

V rámci obnovy rozhlasů v obci, lze využít dotačních programů. Měly by být prováděny kontroly funkčnosti prvků varování.

Nepředvídatelnost jevů

Přírodní jevy bývají nárazové, nečekané a někdy s katastrofálními účinky. Těžko se odhaduje jejich síla a dopad. Pro jejich zmírnění a možnou eliminaci se doporučuje nainstalovat senzory, čidla a měřidla, které dokážou včas daný jev zachytit a daný úřad varovat. Důležité je sledovat zprávy a informace z médií.

9.4 Efektivní krizová komunikace

Aby byla krizová komunikace efektivní, měl by se stanovit postup jednání.

Prvním krokem je připravit plán krizové komunikace. Obecně plán uvádí cíle, členy krizového týmu, kroky, které je potřeba podniknout, pokud nastane krize. Jak komunikovat s veřejností a jak zabránit tomu, aby problémy nepoškodily úřad. Také se musí jasně definovat, kdo bude v týmu krizového řízení.

Druhým krokem je postavit občana na první místo. Krizová situace působí na obyvatele negativně. Je tedy zapotřebí podporovat občany a chovat se k nim vlídně.

Komunikace s občany by měla být rychlá, jasná a stručná. Snažit se o podání přesných informací, jelikož nepřesné informace mohou způsobit větší škody a způsobit tak paniku. Je potřeba poskytované informace pravidelně aktualizovat, aby se snížila nejistota a šíření nežádaných zpráv.

Důležité je využití všech komunikačních kanálů, jako je rozhlas, e-mail, SMS zprávy, webové stránky dané obce, sociální média, vývěsek a dalších.

Intenzita krizové situace se postupem času snižuje. Když krize skončí, je důležitým krokem zhodnocení: postupů, následků a jaká byla efektivnost krizové komunikace. Zhodnocení slouží k následnému poučení se a k lepší přípravě do budoucna.

Při zvládnutí krizové komunikace je důležité být ostražitý, připravený, upřímný a citlivý. Krizová komunikace může být náročná na zvládnutí, proto je dobré zachovat chladnou hlavu a vše řešit v klidu.

Pro usnadnění a pochopení krizového řízení je v rámci diplomové práce vytvořen web, který bude popsán v další kapitole.

10 VZDĚLÁVACÍ PLATFORMA PRO STAROSTY OBCÍ

Tato kapitola je zaměřená na návrh a tvorbu vzdělávací platformy pro starosty obcí k zefektivnění krizové komunikace v době krize, a také pro usnadnění nástupu na post starosty obce.

Pro zefektivnění připravenosti starostů na krizové situace je v rámci této kapitoly sestavený web, který umožní lehčí orientaci v této problematice. Web nabízí základní přehled zákonů a pojmů z oblasti krizového řízení a ochrany obyvatelstva. Také uvádí základní přehled, jak by se měl starosta obce chovat při vzniku a řešení krizové situace.

Web slouží jako metodická pomůcka k orientaci v problematice krizového řízení a ochrany obyvatelstva. Při tvorbě webové platformy je přihlíženo na to, že z větší části budou web využívat starostové nastupující do funkce starosty nebo starostové neorientující se v této oblasti.

Web je tvořen přehledně a stručně pro lepší orientaci a usnadnění krizového řízení, aby starosta obce mohl lehce vyřešit nastalou krizovou situaci v obci.

10.1 Popis webových stránek

Pro sestavení webu byly využity webové stránky webnode.cz. Na této webové platformě lze jednoduše, rychle a zdarma stránky vytvořit. Pro účely zpracování byla využita již předem stanovená šablona. Po zvolení šablony, byl zvolen název webu, kterým je „Vzdělaný starosta“.

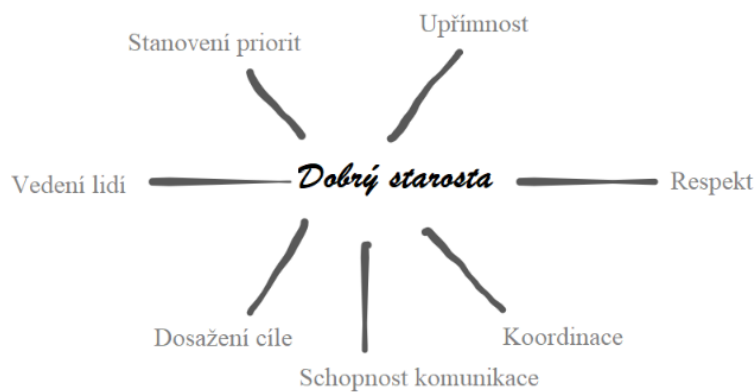
Web má několik rozmezí. V první části je úvod, kde je stručně popsáno, za jakým účelem je web vytvořen a co se na jednotlivých stránkách dozvíte. Také je stručně charakterizován starosta jako osobnost. Pro upoutání návštěvníka webu, je vytvořen úvodní obrázek se stěžejními vlastnostmi, které by měl mít dobrý starosta. Úvodní stránku si lze prohlédnout na obrázku číslo 8.

Prvním stěžejním bodem je legislativa, která je v rámci krizového řízení velice rozsáhlá. Pro lepší orientaci v ní, bylo vytvořeno schéma důležitých zákonů. Schéma je vyobrazeno na obrázku číslo 9. Na schématu je vidět provázanost zákonů důležitých v krizovém řízení. Kromě schématu, jsou uvedeny i ty zákony, které obce při své činnosti směřující k ochraně obyvatelstva nejvíce využijí. Výčet těchto zákonů se nachází v kapitole 5, která se zabývá legislativou.

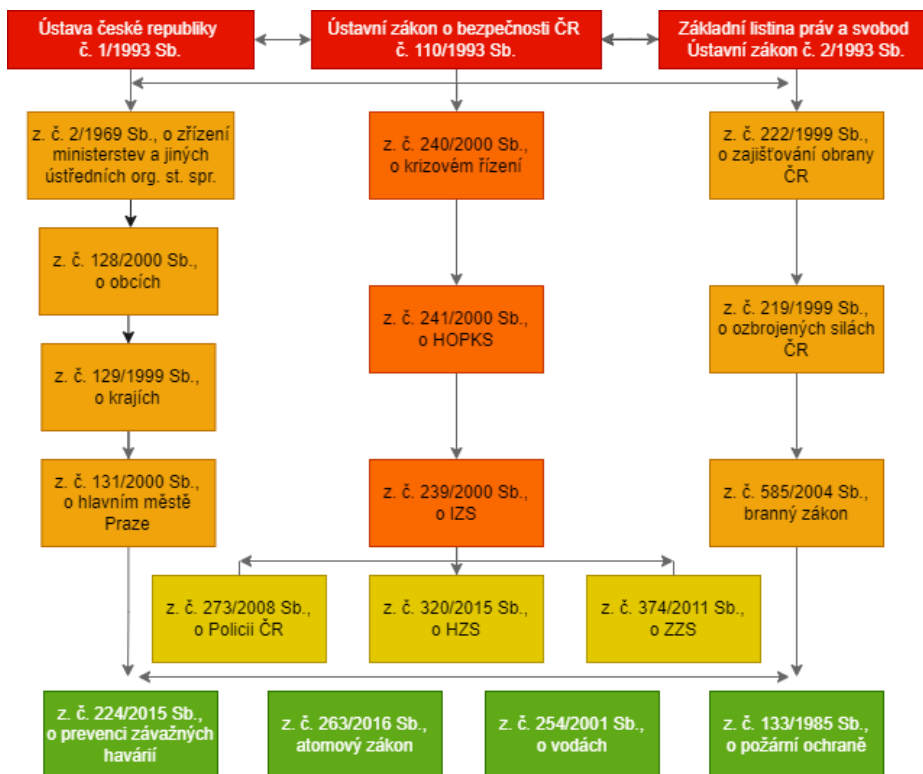
Vzdělaný starosta

— Co by jste měli vědět v rámci ochrany obyvatelstva a krizového řízení. —

ÚVOD LEGISLATIVA ZÁKLADNÍ POJMY PŘÍPRAVA NA MU



Obrázek 8 Úvodní stránka webu



Obrázek 9 Krizová legislativa [vlastní]

Obsahem webu, je také stránka zahrnující základní pojmy z oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení. Jsou zde k vidění pojmy jako:

- krizové stavy,
- mimořádná událost,
- ochrana obyvatelstva,
- Integrovaný záchranný systém,
- záchranné a likvidační práce,
- krizové řízení,
- krizová situace,
- věcné prostředky,
- a další.

Výčet pojmů také zahrnuje stručný popis veřejné správy a to, jak do ní spadá obec. Pro lepší přehlednost krizových stavů byla vytvořena níže uvedená tabulka.

Tabulka 5 Krizové stavy [vlastní]

Krizový stav	Vyhlašuje	Území	Doba trvání
Stav nebezpečí	hejtman kraje	celý kraj nebo část kraje	30 dnů (se souhlasem vlády lze prodloužit)
Nouzový stav	Vláda ČR	celý stát nebo omezené území státu	30 dnů (se souhlasem poslanecké sněmovny lze prodloužit)
Stav ohrožení státu	Parlament ČR na návrh Vlády ČR	celý stát	není omezeno
Válečný stav	Parlament ČR	celý stát	není omezeno

Dalším důležitým bodem webu je příprava na mimořádnou událost. Stránka je pojata ve smyslu přípravy obce na mimořádnou událost. Dále zahrnuje základní požadavky na starostu obce při řešení mimořádných událostí a základní požadavky na starostu obce při vyhlášení krizového stavu. Stěžejními úkoly starosty je zabezpečení, aktivace, nařízení, organizace, vydávání a zajištění informací.

Důležité je také zmínit nebezpečí, které může nastat. V níže uvedené tabulce najdete výčet 22 typů nebezpečí, které byly identifikovány pro Českou republiku, a pro které lze očekávat

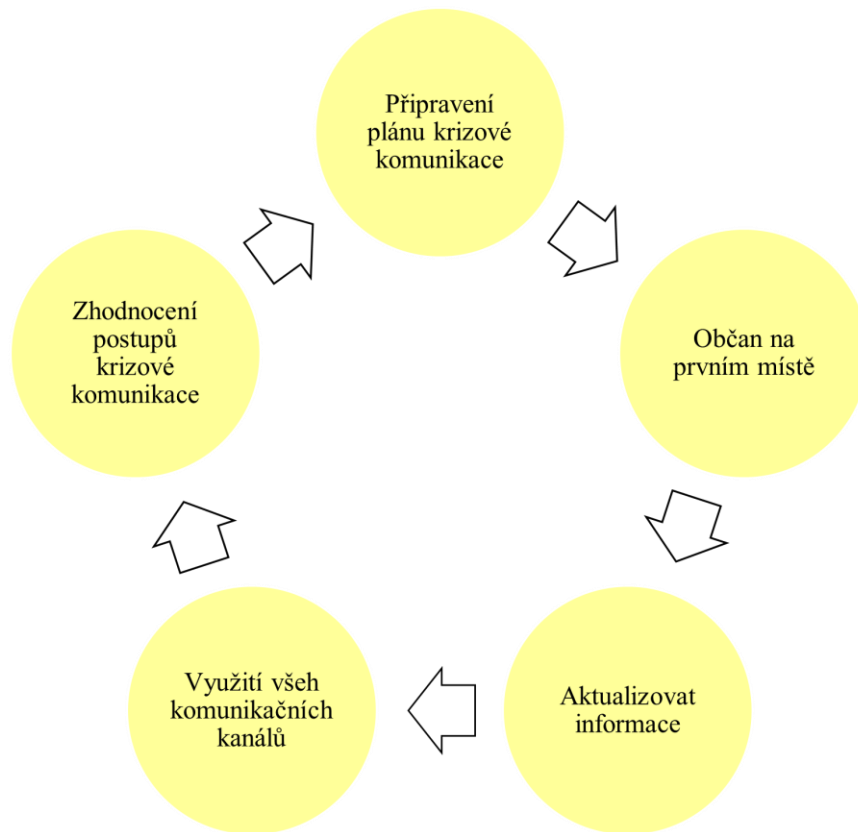
vyhlášení krizového stavu. Je uvedeno, do které kategorie nebezpečí spadají a kdo je má v gesci.

Tabulka 6 Typy nebezpečí pro ČR (Analýza hrozeb pro Českou republiku, 2015)

KATEGORIE NEBEZPEČÍ		TYPY NEBEZPEČÍ	GESCE
Naturogenní	Abiotické	Dlouhodobé sucho	MŽP, MZe, MV
		Extrémně vysoké teploty	MŽP
		Přívalová povodeň	MŽP, MV, MZe
		Vydatné srážky	MŽP, MV
		Extrémní vítr	MŽP, MV
		Povodeň	MŽP, MV, MZe
	Biotické	Epidemie – hromadné nákazy osob	MZd
		Epifytie – hromadné nákazy polních kultur	MZe
		Epizootie – hromadné nákazy zvířat	MZe
Antropogenní	Technogenní	Narušení dodávek velkého rozsahu	MZe, MPO
		Narušení funkčnosti významných systémů elektronických komunikací	ČTÚ, MPO
		Narušení bezpečnosti informací kritické informační infrastruktury	NBÚ, MV
		Zvláštní povodeň	MZe, MV, MŽP
		Únik nebezpečné chemické látky ze stacionárního zařízení	MŽP, MV, SÚJB
		Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu	MZe
		Narušení dodávek plynu velkého rozsahu	MPO, MV
		Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu	SSHR, MPO
		Radiační havárie	SÚJB, MV
		Narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu	MPO, MV
	Sociogenní	Migrační vlny velkého rozsahu	MV, MZV
		Narušování zákonnosti velkého rozsahu (včetně terorismu)	MV
	Ekonomické	Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu	MF, ČNB

Výše zmíněné webové stránky, které obsahují pojmy a termíny důležité v krizovém řízení, slouží hlavně k dobré krizové komunikaci. Následující stránka zahrnuje stručný popis toho, co dělat, aby byla krizová komunikace efektivní. Obsah stránky je jedním z opatření, které je navrženo v diplomové práci. Obrázek 10 znázorňuje schéma pěti bodů efektivní krizové

komunikace. Schéma bylo vytvořeno za účelem upoutání čtenáře, aby stránka neobsahovala jen holý text.



Obrázek 10 Efektivní krizová komunikace [vlastní]

Poslední stránkou webu jsou odkazy, které slouží pro účely dalšího vzdělávání a utřebením dalších informací. Obsahuje odkazy na stránky Hasičského záchranného sboru České republiky, ministerstvo životního prostředí a další.

Web by do budoucna mohl sloužit, také jako komunikační platforma. Starostové by si mohli navzájem sdělovat své zkušenosti s krizovými situacemi a podávat si rady pro lepší zvládnutí těchto situací.

Do budoucna by se mohlo uvažovat o tom, že by se web dal navrhnout na krajskou úroveň a začít s nimi spolupracovat. Došlo by tak k vytvoření efektivnější a plnohodnotnější platformy sloužící pro sjednocení vzdělání v již zmiňované oblasti.

Při rozhovoru s pracovníkem krizového oddělení na úřadě ORP, vyplynulo že by takový web byl určitě vítán a bude rád, když se něco takového mezi starosty zejména menších obcí zavede.

Přínos webu při implementaci do praxe byl shledán v tom, že ne každý starosta nemá čas jet na celodenní školení, v tom případě může navštívit tento web a dozvědět se o dané problematice více informací. Web ušetří čas, který by musel starosta strávit na školení, ale také je na něm samotném, kdy se na danou problematiku podívá. Web, ale na jednu stranu nemůže nahradit školení, při kterém se řeší aktuální témata a nemůže nahradit přednášky profesionálů z oboru. Měl by sloužit hlavně jako doplňující podklad ke vzdělání.

Odkaz na webové stránky: <https://vzdelanystarosta.webnode.cz/>

ZÁVĚR

Celá práce pojednává o krizovém řízení, pod které spadá krizová komunikace, krizový manažer, legislativa. Všechna uvedená témata spadají pod řízení lidských zdrojů. Pro účely diplomové práce byla v teoretické části zpracována literární rešerše na výše zmíněné oblasti.

Krizová komunikace je v každé obci na trochu jiné úrovni, protože mají jiné podmínky. Některé obce sídlí v povodňových oblastech a hrozí jim povodně. Jsou obce, které se potýkají se suchem, jiné zase ze silnými povětrnostními podmínkami. Najdou se i takové obce, které se ještě s větší krizovou situací nesetkaly.

Každá obec by měla mít založený krizový štáb, ale ne vždy tomu tak je. Krizový štáb bývá zapsaný v krizovém plánu, ale často se stává, že není svolán. Může tak dojít ke špatné koordinaci při krizových situacích.

Častým problémem při krizové komunikaci je starosty uváděno obyvatelstvo. Z důvodů toho, že nemají zájem o informace a nechtou je, a pak když nastane krizová situace tak neví, jak se zachovat a zahlcují obecní úřad dotazy, které byly dávno sděleny.

Problém týkající se zejména menších obcí je nedostatečná kapacita pracovníků. Starosta na obecním úřadě obvykle pracuje s jedním zaměstnancem. Veškerá odpovědnost tak spadá právě na starostu, potýká se s mnoha úkoly a nadměrou byrokracií. Často se stává, že se řešení krizového řízení odsouvá na zadní pozice.

Vzešlé problémy byly vyhodnoceny SWOT analýzou a metodou KARS a následně byly navrženy opatření, jak s problémy vynaložit. Jedna podkapitola se také věnovala efektivní krizové komunikaci, kdy byl navržen postup, jak jednat, když nastane krizová situace.

Na závěr byl vytvořen web k problematice ochrany obyvatelstva a krizového řízení a tím byl splněn hlavní cíl práce. Web byl sestaven na základě výsledků z předešlých analýz a sběru dat. Vznikla vzdělávací platforma, která přispívá k zefektivnění připravenosti starostů obcí v oblasti krizového řízení a krizové komunikace. Pro tvorbu webových stránek byla zvolena internetová stránka webnode.cz. Na této stránce lze zdarma vytvořit web.

Po konzultaci s oslovenými starosty a krizovými pracovníky shledali web jako užitečný a s potenciálem se dále rozvíjet.

Odkaz na vytvořené webové stránky: <https://vzdelanystarosta.webnode.cz/>

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analýza hrozeb pro Českou republiku: závěrečná zpráva, 2015. Praha.

ANTUŠÁK, Emil, 2009. Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073574888.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ, 2005. Krizový management: úvod do teorie. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0951-2.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

ARMSTRONG, Michael, 2020. Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. 1. vydání. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea s.r.o. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

AUSTIN, Lucinda a Yan JIN, 2018. Social media and crisis communication [online]. First published. New York; London: Routledge, Taylor & Francis Group [cit. 2022-01-30]. ISBN 9781315749068. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315749068>

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BRATAAS, Kjell, 2018. Crisis Communication: Case Studies and Lessons Learned from International Disasters [online]. 1st Edition. New York: Routledge [cit. 2022-01-30]. ISBN 9781315368245. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315368245>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009. Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti 50 manažerských cvičení a textů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4422-817.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HÁLEK, Vítězslav, 2008. Krizový management – teorie a praxe. Bratislava: Donau Media. ISBN 9788089364008.

- HODRMENT, Jaroslav, 2018. Starosta-politik versus starosta-manažer. Příbramsko.eu [online]. Příbram: Mgr. Jaroslav Hodrment [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.pribramsko.eu/starosta-politik-versus-starosta-manazer-9174?ID=9174>
- HOKE, Eva, 2018. Řízení lidských zdrojů v krizových situacích. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Skripta. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- HORÁK, Rudolf, 2004. Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu. Praha: Linde. ISBN 80-7201471-4.
- HORIZNKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ, 2013. Základy organizace veřejné správy v ČR. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-459-6.
- KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. Management veřejné správy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.
- Koncepce vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení, 2017. Praha: Ministerstvo vnitra.
- Krizová komunikace - co je to a jak funguje?, b.r. Lesensky.cz: I Slovník Lesensky.cz [online]. Brno: Lesensky.cz [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/krizova-komunikace>
- Ochrana obyvatelstva a krizové řízení: skripta, 2015. Praha: Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN isbn978-80-86466-62-0.
- PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH, 2019. Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-209-4.
- POHLUDKA, Michal, 2018. Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu. Vydání první. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
- POŘÍZEK, Jan, 2022. SWOT analýza a její využití. Ecommercebridge [online]. [cit. 2022-20-03]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
- RAIS, Roman, 2007. Specifika krizového managementu. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-808-7071-113.

ŠPRINCOVÁ, Veronika, b.r. TZ: Starostky vs. starostové v ČR. FÓRUM 50 % [online]. Praha: Fórum 50 %, o. p. s. [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://padesatprocent.cz/cz/tz-starostky-vs.starostove-v-cr>

TOMANDL, Jan et al., 2020. Krizová komunikace: principy – zkušenosti – postupy. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. Promedia. ISBN 978-80-210-9636-3.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava české republiky, 2010-2021. Zákony pro lidi [online]. Česká republika: © AION CS, s.r.o. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1#hlava7>

Vzdělávání v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení, 2022. Hasičský záchranný sbor České republiky [online]. Česká republika: Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/vzdelavani-v-oblasti-ochrany-obyvatelstva-a-krizoveho-rizeni.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

WU, Ming-Yi, 2022. 6 Effective Strategies for Communication in a Crisis. Business.com [online]. Waltham, MA: business.com [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/effective-crisis-communication-strategies/>

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), 2010-2021. Zákony pro lidi [online]. Česká republika: © AION CS, s.r.o. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), 2010-2021. Zákony pro lidi [online]. Česká republika: © AION CS, s.r.o. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, 2010-2021. Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Česká republika: © AION CS, s.r.o. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), 2010-2021. Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Česká republika: © AION CS, s.r.o. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-859.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ZVOLÁNKOVÁ, Petra, 2016. Analýza struktury současného vzdělávání krizového manažera z hlediska potřeb praxe. Kladno. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta biomedicínského inženýrství. Vedoucí práce Ing. Jiří Halaška, Ph. D.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
ČR	Česká republika
HOPKS	Hospodářské opatření pro krizové stavy
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
KŘ	Krizové řízení
KS	Krizová situace
KŠ	Krizový štáb
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MU	Mimořádná událost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PČR	Policie České republiky
ZŠ	Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní funkce krizového managementu (Antušák, 2009)	19
Obrázek 2 Graf volebního období [vlastní]	40
Obrázek 3 Graf věcí, které starostové postrádali při adaptaci [vlastní]	41
Obrázek 4 Výčet starostů [vlastní].....	42
Obrázek 5 Graf způsobu komunikace.....	44
Obrázek 6 Graf vyznačení strategie [vlastní]	56
Obrázek 7 Graf závažnosti rizik [vlastní]	60
Obrázek 8 Úvodní stránka webu.....	65
Obrázek 9 Krizová legislativa [vlastní]	65
Obrázek 10 Efektivní krizová komunikace [vlastní]	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza krizové komunikace [vlastní]	52
Tabulka 2 Matice SWOT Analýzy [vlastní]	54
Tabulka 3 Souvztažnost rizik.....	58
Tabulka 4 Výpočet koeficientů aktivit a pasivit rizik.....	58
Tabulka 5 Krizové stavy [vlastní].....	66
Tabulka 6 Typy nebezpečí pro ČR (Analýza hrozeb pro Českou republiku, 2015).....	67