

Analýza manažerských kompetencí krizového manažera

Renata Vávrová

Bakalářská práce
2012



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: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata VÁVROVÁ**
Osobní číslo: **L09429**
Studijní program: **B 3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**

Téma práce: **Analýza manažerských kompetencí krizového manažera**

Zásady pro vypracování:

1. Provedení literárního průzkumu a formulování teoretických východisek pro analýzu manažerských kompetencí řídicích pracovníků se zaměřením na krizové manažery
2. Definování požadavků na osobnostní a profesní vlastnosti a znalosti krizových manažerů
3. Provedení průzkumu mezi řídicími pracovníky a krizovými manažery za účelem analýzy jejich manažerských kompetencí
4. Zhodnocení analýzy a navržení doporučení ke zlepšení manažerských kompetencí krizových manažerů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

I11 PORVAZNÍK, J. Celostný manažment – Piliere kompetentnosti v riadeni. Bratislava: Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-39-9

I21 MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8

I31 HÁLEK, V. Krizový management – teorie a praxe. 1. vydání. Bratislava: DanauMedia, s.r.o., 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8

I41 KUBEŠ, M. Manažerské kompetence – způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

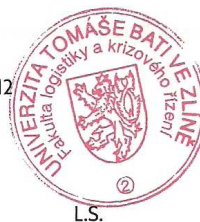
Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



L.S.



prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 9.5.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou kompetencí a tacitních vlastností krizových manažerů HZS. Cílem práce je na základě analýzy kompetencí a tacitních vlastností krizového manažera určit, zda je vytvořeno vhodné prostředí pro rozvoj těchto vlastností a navrhnout vhodná doporučení pro úspěšný průběh výkonu manažerské funkce.

V první části jsou definovány teoretické a metodické poznatky, ze kterých vychází praktická část práce. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru jsou získány a následně vyhodnoceny data, která vyústí v doporučení pro krizové manažery a mohou jim pomoci v jejich dalším působení.

Klíčová slova: krizový manažer, krizové řízení, kompetence, tacitní vlastnosti.

ABSTRACT

The bachelor thesis is concerned with competencies and tacit knowledge of crisis managers from HZS. The main aim is on the basis of analysis of crisis manager's competencies and tacit knowledge to decide, if there was created an appropriate environment for the development of these qualities, and to propose some suitable recommendations for the successful course of managerial role's performance.

In the first part are defined theoretical and methodological knowledge, which are fundamental for practical part. On the basis of the questionnaire research and the interviews the data are obtained and evaluated, in the conclusion there are proposed recommendations for crises managers which could be useful for their further activity.

Keywords: crisis manager, crisis management, competencies, tacit knowledge.

„Moudrost získaná z chyb je snadná, ale zabránit chybám moudrosti – musí být výsledkem efektivního krizového managementu.“

Klaus Winterling

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat všem respondentům a konzultantům, kteří se zúčastnili výzkumu a poskytli mi tak podstatné informace k vytvoření práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 MANAGEMENT	11
1.1 MANAŽER	11
1.2 MANAŽERSKÉ ROLE	12
1.2.1 Interpersonální role	12
1.2.2 Informační role.....	13
1.2.3 Rozhodovací role	13
1.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	14
1.3.1 Základní složky kompetence.....	15
1.3.2 Kompetence manažera dle typu práce.....	16
1.4 KRIZOVÝ MANAGEMENT	17
1.4.1 Krizová situace.....	19
1.4.2 Krizový manažer a jeho vlastnosti	20
1.4.3 Orgány krizového řízení.....	21
2 TACITNÍ ZNALOSTI	23
2.1 TACITNÍ A EXPLICITNÍ VLASTNOSTI	23
2.2 KONVERZE ZNALOSTI	24
2.3 SDÍLENÍ TACITNÍCH VLASTNOSTÍ	26
2.4 PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	27
3 VÝZKUM PRIMÁRNÍCH DAT	28
3.1 SBĚR PRIMÁRNÍCH DAT.....	29
3.1.1 Dotazování	30
3.1.1.1 Dotazník.....	31
3.1.1.2 Konstrukce dotazníku	31
3.1.2 Rozhovor	33
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HZS	37
5.1 GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HZS	38
5.2 HZS KRAJŮ	39
5.3 SOŠ POŽÁRNÍ OCHRANY A VOŠ POŽÁRNÍ OCHRANY VE FRÝDKU-MÍSTKU	40
5.4 ZÁCHRANNÝ ÚTVAR HZS ČR V HLUČÍNĚ	40
5.5 VZTAH HSZ K IZS	41
6 KRIZOVÝ MANAŽER HZS	42
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
7.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	44
7.1.1 Charakteristiky respondentů.....	45
7.1.2 Oblast kompetencí.....	46
7.1.3 Oblast tacitních vlastností	51
7.2 DOPORUČENÍ.....	55
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Krizové řízení patří v době dramatických změn vnějšího prostředí, ve které se nacházíme, k tématům značně aktuálním. V současném tvrdém konkurenčním prostředí můžeme předpokládat, že organizace budou stále více bojovat o nejschopnější zaměstnance, kteří neustále prohlubují svoje znalosti a jsou schopni používat nejen v normálním, ale i krizovém řízení. Pokud má manažer ve své pozici obstát a má být úspěšný, musí mít tacitní vlastnosti z mnoha oblastí. Je tedy zřejmé, že ke zvládnutí krizových situací je nutný předpoklad rozvíjení a vzdělávání manažerů v této oblasti.

Cílem práce je na základě identifikace osobnosti manažera, provést analýzu kompetencí a tacitních vlastností krizových manažerů HZS a určit, zda je na krizových odděleních vytvořeno vhodné prostředí pro rozvoj těchto nezbytných vlastností. Svou pozornost rovněž zaměřím na zjištění postoje manažerům vůči vzdělávání. Dílčím cílem je navržení vhodných způsobů pro rozvíjení a osvojení si tacitních vlastností a zlepšení manažerských kompetencí pro úspěšný průběh výkonu manažerské funkce v krizovém řízení HZS.

Práce se skládá ze dvou samostatných celků. Autorka nejprve vymezila základní pojmy týkající se profilu osobnosti manažera, v dalších kapitolách je popsána problematika tacitních vlastností a výzkum primárních dat. Uvedené pojmy jsou definovány pomocí odborné literatury, internetových zdrojů a řady právních předpisů.

Praktická část představuje aplikaci části teoretické na krizové útvary a jeho manažery. Během vypracování této části mi byly poskytnuty konzultace s manažerem krizového oddělení a primární výzkum vedl ke zjištění informací, které mi umožnily seznámit se se systémem HZS v České Republice. Ve vlastní práci představuji organizační strukturu a charakteristiku jednotlivých orgánů HZS v oblasti krizového řízení. V kapitole krizový manažer HZS vymezuji, koho lze za krizového manažera považovat, jaké jsou jeho úkoly a činnosti. Stěžejní část tvoří analýza kompetencí a tacitních vlastností krizových manažerů pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Na základě vyhodnocení těchto dat jsou navržena doporučení pro lepší využívání těchto vlastností při výkonu manažerské funkce.

V práci byla použita metoda deskripce, která popisuje obecně platná fakta a zásady. Metoda analýzy je použita při práci s dotazníky, informačními zdroji a při rozhovorech s manažery. Metodu syntézy aplikuji při shrnutí teoretické i praktické části a vyhodnocení dotazníkového šetření. Pomocí metody dedukce vyvozují výsledky a doporučení na celý soubor krizových manažerů, kteří byly podrobeni výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

1.1 Manažer

Management je proces neustálého ovlivňování výkonu všech podnikatelských aktivit organizace. Nositeli tohoto procesu je specifická skupina jejích pracovníků manažerů. [12, s. 1]

Navzdory tomu, že existuje mnoho definic a pojetí managementu, názory na to, koho je možno označit jako manažera jsou do značné míry jednotné. Za manažera je označována osoba, která z pověření, v zájmu a jménem jednoho nebo více soukromých vlastníků vykonává v daném podniku manažerské funkce a role spojené s podnikáním a vedoucí k dosažení maximálního zisku. Pojem manažer bývá často ztotožňován s pojmy řídicí nebo vedoucí pracovník. [13, s. 8] Manažeři mají rovněž dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů. [12, s. 10]

Podle stupně řízení, na němž manažeři plní požadované úkoly se rozlišují manažeři na vrcholové, střední a základní – liniové. [13, s. 9]

- **Vrcholový manažer** – odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn., vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie.
- **Střední manažer** – odpovídá za implementaci strategií ve střednědobém intervalu, zabezpečují dobré mezilidské vztahy, podporují a vedou odpovídající týmy. Tato úroveň je zpravidla hnací silou změn v organizace.
- **Liniový manažer** – přímo odpovídá za konečný výstup. Názvy těchto pracovníků mají rozmanité podoby: vedoucí kontroly, vedoucí oddělení, dílovedoucí. Jejich hlavním úkolem je konečná implementace operativních plánů v podobě pravidel, předpisů, postupů pro dosažení vysoké účinnosti výrobního postupu, ať už technickou poradnou nebo motivací pracovníků. [4, s. 7]

Tabulka 1: Obsah činností podle stupně řízení

Stupeň řízení	Druhy činností		
	Strategické	Taktické	Operativní
Vrcholový	75 %	20 %	5 %
Střední	20 %	60 %	20 %

Základní	5 %	20 %	75 %
----------	-----	------	------

Zdroj [13, s. 9]

1.2 Manažerské role

V teorii o praxi managementu je přikládán značný význam problematice manažerských rolí. Role manažera (řídícího, vedoucího pracovníka) bývá charakterizována jednak z hlediska sociologického a jednak z hlediska managementu. Ze sociologického hlediska je role funkce, ve které někdo působí ve vztahu k jiným lidem. Pokud jde o management, pak termín role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků pracovního úkolu. Role vyjadřují specifické formy chování, potřebné k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. [13, s. 11]

Rozlišují se **role formální**, vyplývající z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace. Každý manažer zaujímá tři formální role: roli vedoucího, podřízeného a roli spolupracovníka. Dále rozeznáváme **role neformální**, vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky.

Mintzberg uvádí, že manažeři svůj disponibilní čas věnují deseti různým rolím, které rozdělil do tří skupin dle předmětu aktivity: interpersonální, informační a rozhodovací. [13, s. 11]

1.2.1 Interpersonální role

Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

Role **vůdčí osobnosti** je nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem. [3, s. 34]

Role **vedoucího** patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.

Role **propojovatele** zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím. [3, s. 34]

1.2.2 Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

V roli **dohláze** manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální. [3, s. 34]

V roli **šířitele informací** předává manažer informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém. [3, s. 34- 35]

V roli **mluvčího** předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení a ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům. [3, s. 34 - 35]

1.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

Role **podnikatele** znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímání opatření ke zlepšení současné situace.

V roli **napravovatele poruch** musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídatelné události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil.

V roli **rozděloatele zdrojů** užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci.

Role **jednatele** znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů. [3, s. 35]

1.3 Manažerské kompetence

Pojem manažerské kompetence není zcela jednoznačný, běžně se dnes používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc nebo oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (např. instituci). Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku na základě shody názorů ostatních lidí. Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, nezávislou na okolním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon. A právě tento termín je používán v manažerské literatuře. [10, s. 14-15]

Manažerské kompetence jsou tedy komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. [10, s. 15]

Přestože se majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumní pracovníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jedná se o již zmíněnou schopnost, dovednost a vědomost nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Nebo jde o propojení všeho dohromady? Proto je kvalita označována jedním slovem kompetence. [10, s. 17]

Každý podnik má na klíčových pozicích pracovníky, kteří s sebou přinesli celou řadu kompetencí, ovšem ne na takové úrovni, jak vyžaduje úspěšné plnění mise. Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet, a v životě firmy se objevují nové kompetence, které si pracovníci musí osvojit od základu. Kompetence se projeví v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů. [10, s. 30]

Na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů. [10, s. 31]

1.3.1 Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

- **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
- **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s lidem.
- **Vnímání sebe samotného.** Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
- **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.
- **Dovednosti.** Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. [10, s. 30]

1.3.2 Kompetence manažera dle typu práce

Jiný pohled na rozdělení kompetencí je podle typu práce a na ni navazující potřebné dovednosti. Dělí se na tři kategorie vzniklé jako kombinace dovedností.

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Například

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- strategické plánování a další.

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Například:

- aktivní naslouchání/empatie,
- vyjednávání,
- prezentační dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů a další.

Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například [10, s. 34]

- účetnictví/finance,
- sběr dat, analýza a sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtů a další.

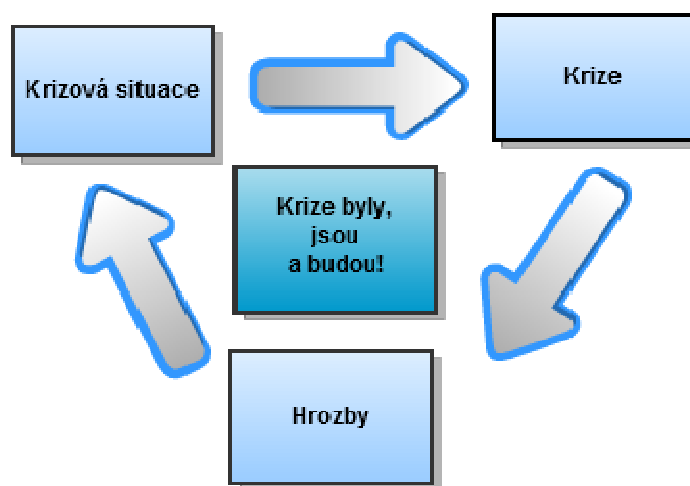
1.4 Krizový management

V současné době existují desítky různých definic pojmu „krizový management“. Podle Antušáka představuje krizový management ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které manažeři a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností při: [2, s. 17]

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací – fáze prevence,
- přípravě na činnost v krizových situacích – fáze korekce,
- bránění vzniku krizových situací – fáze protikrizové intervence
- redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení – fáze redukce,
- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace – fáze obnovy.

Cílem krizového managementu je zamezit možnosti vzniku krize, v případě, že už krize nastala, minimalizovat rozsah škod a dobu trvání krize. Důležitou součástí je také odstraňování následků, obnova systému a jeho návrat do nového vylepšeného běžného stavu. [1, s. 25]. Můžeme tedy shrnout, že krizový management je kontinuální a nikdy nekončící proces, jak je patrné z níže uvedeného obrázku.

Obrázek 1: Kontinuální proces krizového managementu



Zdroj: [1, s. 26]

Další vysvětlení pojmu krizový management uvádějí autoři Valášek a Kovařík ve své účelové publikaci pro krizové řízení. Krizový management definují jako proces, při němž je uplatňován systém řídicích opatření a postupů, který komplexně řeší problematiku ohrože-

ní území a umožňuje eliminovat krizové situace nebo minimalizuje jejich dopady na obyvatele, životní prostředí, majetek a na fungování společnosti na určitém území.

Autoři Valášek a Kovařík apelují na skutečnost, že pojem krizový management a krizové řízení v praxi nelze slučovat. Krizový management je interdisciplinárním oborem vycházejícím z managementu. Předmětem je především výzkum problematiky bezpečnosti. Není tedy správné zužovat bezpečnost pouze na řešení krizových stavů. Výsledky krizového managementu jsou určeny pro činnost tzv. orgánů krizového řízení, kteří realizují vlastní krizové řízení v praxi.

Krizové řízení je nedílnou součástí řízení státu, organizace či jiné instituce, které mají zájem na svém rozvoji. Jeho cílem je:

- předcházet vzniku možných kritických situací,
- zajistit přípravu na zvládnutí kritických situací,
- zajistit zvládnutí možných kritických situací v rámci vlastní působnosti orgánu krizového řízení a plnění opatření a úkolů uložených vyššími orgány krizového řízení,
- nastartovat obnovu a další rozvoj.

Krizové řízení bývá také označováno jako nástroj pro zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti, organizace, území a státu. [18, s. 44].

Podle hasičského záchranného sboru České republiky se krizovým managementem rozumí určitý systém a metody řešení řízení mimořádných situací odborníky, kterými jsou manažeři krizových situací. Krizový management plní svou funkci v přípravě a při vlastním řešení mimořádného důsledku mimořádné události, kterou může být:

- provozní havárie,
- živelní pohroma,
- sociální krize.

Činnost krizového managementu je soustředěna zejména na:

- analyzování rizika,
- tvorbu plánů pro řešení mimořádné situace,
- organizování preventivních opatření k odvrácení dopadů mimořádné události,

- zabezpečení ukládání úkolů realizujícím orgánům, organizacím a osobám,
- realizování řízení úkolů, stanovených nadřízenými, prostřednictvím podřízených,
- koordinaci činnosti všech složek směřující ke splnění stanovených úkolů,
- dohledávání rozdílů mezi plánovaným a skutečným stavem věcí,
- všestranné zabezpečení subjektů zúčastněných při řešení mimořádné situace. [22, s. 35]

Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení vymezuje krizové řízení takto: „krizovým řízením souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.“ [Zákon o krizovém řízení]

Další definici přináší terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení ministerstva vnitra ČR, které vysvětluje krizové řízení jako účast určitých subjektů, zejména výkonných složek – Armády ČR, Policie ČR, Hasičského záchranného sboru ČR apod. na řešení krizové situace nebo zajištění a realizace krizových opatření. [26]

1.4.1 Krizová situace

Za krizovou situaci lze považovat nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. [2, s. 38]

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení rozumí pod krizovou situací „mimořádnou událost“, při níž je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav nebo ohrožení státu.

Může být vyvolána vojenským ohrožením, živelní pohromou, technologickou nebo průmyslovou havárií, protispoločenskými vystoupeními, hromadnou migrací obyvatelstva, terorismem, politickým násilím, apod. [7, s. 33]

Podle terminologického slovníku ministerstva vnitra se za krizovou situaci označuje mimořádná událost, v jejímž důsledku se vyhláší stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Jsou při ní ohroženy důležité hodnoty, zájmy či statky státu a jeho občanů a hrozící nebezpečí nelze odvrátit a způsobené škody odstranit běžnou činností

orgánů veřejné moci, ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních a jiných služeb a právnických a fyzických osob. [26]

1.4.2 Krizový manažer a jeho vlastnosti

Akutní krize je mimořádnou situací a proto se v období krizového řízení musí používat postupy a metody, které jsou aplikovatelné jen pro tuto situaci a neměly by být používány při běžném řízení. S tím je také spojeno jmenování krizového manažera. [21, s. 124]

Krizový manažer se liší od běžného tým, že musí nejen zvládnout případné selhání technologie, ale i spěšně provádět záchranu lidí, majetků, ochránit své dobré jméno na trhu, které by mohlo být v případě výpadku produkce nahrazeno konkurencí. [5, s.84]

Krizový manažer musí být výraznou manažerskou osobností, který musí být schopen táhnout ostatní, zaměřit všechny své síly na realizaci správných věcí a priorit, musí být schopný duševně i fyzicky zvládnout náročný proces ozdravení podniku.

Důležitým aspektem při vyvedení podniku z krize je otevřená komunikace, vysvětlení pracovníkům, jaká je situace, co se od nich očekává a co budou muset obětovat, aby se podnik zachránil. [21, s. 125]

Základní požadavky na vlastnosti krizového manažera jsou mu buď vrozené, nebo má schopnost dosáhnout jich příslušným vzděláváním a tréninkem, krizový manažer nebo vedoucí krizového týmu by měl následující charakteristiky.

- Proaktivní a přesvědčený o své věci, měl by disponovat silnou vnitřní motivací, schopen předvídat a být tak vždy o krok napřed před reálným průběhem situace, schopen situaci ovládat a řídit, nikoliv být situací ovládán.
- Mít hluboké znalosti a ztotožnit se s rolí manažera, mít odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací – znát metody zvládnání vývoje rizika, mít hluboké odborné znalosti z oblasti managementu.
- Disponovat empatickými komunikativními a týmovými přístupy v rozhodovacím procesu, umět navázat komunikaci a komunikovat s kýmkoliv - i s neznámou osobou, umět vytvořit tým spolupracovníků, zadat adekvátní činnost, umět členy týmu ocenit, ohodnotit, motivovat a iniciovat.

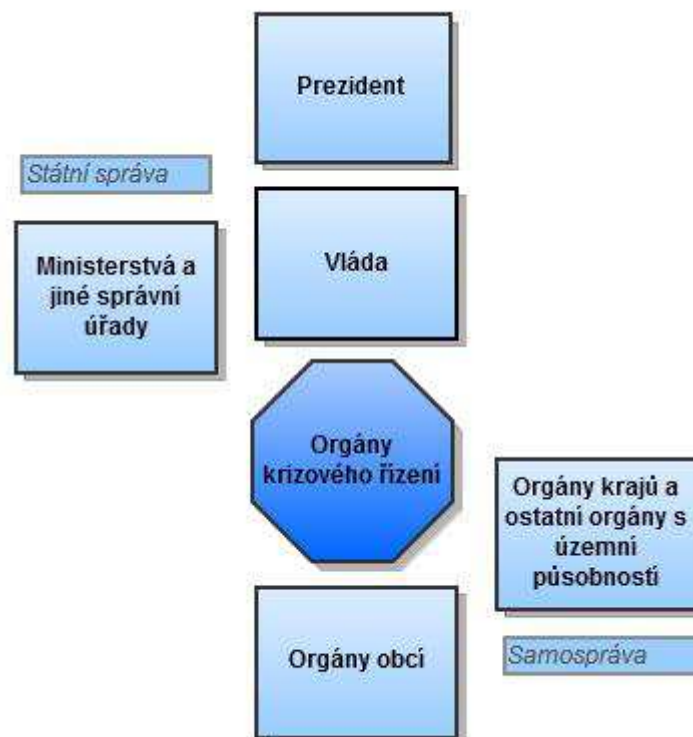
- Naplňovat důvěru a charisma vůdčí osobnosti, umět nechat své charisma působit na okolí, a tím si vytvořit prostor a získat čas pro zhodnocení situace a rozhodovací proces.
- Mít dobrý fyzický stav a duševní stav, pozitivní myšlení.

Je patrné, že nároky na zdatnost krizového manažera jsou skutečně velmi vysoké a je zřejmé, že úspěšný krizový manažer je považován za špičku managementu. [5, s. 85-86]

1.4.3 Orgány krizového řízení

Pod pojmem orgány krizového řízení se rozumí zákonem jmenované orgány veřejné správy, předurčené k řešení krizových situací, které mohou vzniknout na území ČR. Za tyto orgány se považují: vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány kraje a ostatní orgány s územní působností a orgány obce.

Obrázek 2: Orgány krizového řízení ČR



Zdroj: [1, s. 240]

Vláda České Republiky je ústředním výkonným orgánem státní moci, který ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení a kontroluje jejich činnost. K řešení krizových situací zřizuje jako svůj pracovní orgán Ústřední krizový štáb, stálým pracovním orgánem v ob-

lasti bezpečnostní problematiky je Bezpečnostní rada státu. Rozhoduje o vyhlášení nouzového stavu a při přípravě na krizové situace a jejich řešení projednává s Českou národní bankou opatření, které se týkají působnosti této banky. [1, s. 240]

Bezpečnostní rada státu je stálým pracovním orgánem vlády ČR. Má snahu na sjednocení plánovacích, přípravných a realizačních opatření problematiky bezpečnosti ČR. Je tvořena předsedou vlády a dalšími členy vlády podle rozhodnutí vlády. Prezident republiky má právo účastnit se schůzí Bezpečnostní rady státu, vyžadovat od ní a jejích členů zprávy a projednávat s ní nebo jejími členy otázky, které patří do jejich působnosti. Pracovními orgány jsou čtyři stálé pracovní rady. [1, s. 243 - 246]

Ministerstva a jiné správní úřady jsou výkonné orgány státní moci k zajištění připravenosti na řešení krizových situací. Provádí odborné práce, které vyplývají z jejich působnosti, rovněž poskytují podklady na vyžádání ostatními ministerstvy. Vypracovávají krizový plán, zřizují krizový štáb jako pracovní orgán. Vedou přehled možných zdrojů hrozeb a rizik a odstraňují nedostatky, které by mohly vést ke vzniku krizové situace. [1, s. 247]

Orgány kraje a ostatní orgány s územní působností dle zákona č. 240/2000 Sb. se jedná o orgány s přenesenou působností výkonu státní správy v oblasti krizového řízení. Řadíme sem orgány kraje (zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad) a ostatní orgány s územní působností v kraji (HZS kraje a Policie ČR). Hejtman zřizuje bezpečnostní radu kraje jako koordinační orgán pro přípravu na krizové situace a krizový štáb kraje jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací.

Součástí krizového řízení České republiky je **integrovaný záchranný systém** (dále jen „IZS“). IZS specifikuje zákon č. 239/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Základními složkami jsou Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen „HZS ČR“), Policie České republiky, zdravotní záchranná služba a jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí jednotkami požární ochrany a ostatní složky, které při řešení mimořádné události poskytují plánovanou pomoc na vyžádání. V příloze P1 je uveden graf složek IZS.

Základní složky IZS, zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události, její vyhodnocení a neodkladný zásah v místě mimořádné události. Za tímto účelem rozmisťují své síly a prostředky po celém území České Republiky. Složky IZS jsou při zásahu povinny řídit se příkazy velitele zásahu, případně pokyny starosty obce s rozšířenou působností, hejtmána kraje nebo ministerstva vnitra ČR, pokud provádějí koordinaci záchranných a likvidačních prací. [14, s. 82]

2 TACITNÍ ZNALOSTI

Pro uvedení do problematiky tacitních vlastností manažera je důležité vysvětlit pojem znalost a znalostní pracovník.

„Znalost je vytvářena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou ohodnocovány pomocí činností. Je to schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci. Znalost vzniká a je využívána v hlavách znalostních pracovníků.“ [11, s. 8]

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi, které mohou být zčásti podvědomé. Má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a často je jediným, který ji v dané organizaci vlastní. Ostatní pracovníci mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, jak z hlediska časového, tak finančního, nebo je její získání zcela nemožné. Na druhé straně ji nemohou vůbec používat, neboť je podmíněna určitým certifikátem, například výučním listem či vysokoškolským diplomem. Znalostní pracovníky najdeme mezi právníky, doktory, piloty a softwarovými odborníky. [11, s. 1-2] Z toho můžeme odvodit, že za znalostního pracovníka můžeme považovat i krizového manažera.

Z pohledu managementu podniku je nutné tyto znalosti zaměstnanců podporovat, neboť jsou schopni jejich využíváním produkovat nové jedinečné nápady a dosáhnout tak konkurenční výhody. Způsobilost pracovat efektivněji se svými znalostmi je primárním zdrojem pro vytváření hodnoty a pro rozvoj organizace. Znalosti se klasifikují ve dvou rovinách explicitní a tacitní. [17, s. 5]

2.1 Tacitní a explicitní vlastnosti

Explicitní znalost je z praktického hlediska totožná s pojmem informace. Formálně ji můžeme vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, to znamená, že ji můžeme skladovat a bez problémů přenášet. Mohou být vyjádřeny v hmotné podobě a uloženy například v podnikovém informačním systému. [11, s. 10-11]

Truneček vymezuje **tacitní znalost** jako rozhodující zdroj pro podnikovou sílu, je to znalost skrytá v mozku člověka. [17, s. 5]

Mládková charakterizuje tacitní vlastnost jako kombinaci (složitý komplex) explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních

představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Vzhledem k tomu, že natolik vázána na osobnost svého nositele, lze ji formálně vyjádřit jen s velkými obtížemi. Tacitní znalosti mají vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět. Velké množství těchto znalostí je podvědomých, avšak tento speciální charakter předurčuje úspěch či neúspěch jednání manažerů. Tacitní vlastnost vzniká a je interpretována v hlavě jedince, nelze ji přesně sdílet, protože každý jedinec si ji vytváří na základě své vlastní zkušenosti. [11, s. 11]

Na tacitních znalostech jsou založeny téměř všechny praktické činnosti, například řízení auta, jízda na kole či bruslích, vaření, obsluhování strojů a zařízení. Tacitní znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonech organizací.

Tacitní vlastnost je neviditelná a tichá, nicméně její význam pro organizaci je ohromný, manažeři mají tendenci ji přehlížet a podceňovat což má neblahé následky. [11, s. 16]

Vedle výše zmíněného dvojího dělení existují také **implicitní znalosti**, které jsou tacitními znalostmi, které lze v případě potřeby převést do explicitní formy. [20, s. 121]

Tabulka 2: Srovnání explicitní a tacitní znalosti

Explicitní znalost (objektivní)	Tacitní znalost (subjektivní)
Racionální (mysl)	Zkušenost
Postupná (logicky dokazatelná)	Simultánní (existuje v určitém okamžiku)
Teorie	Vázána na činnost

Zdroj: [11, s. 12]

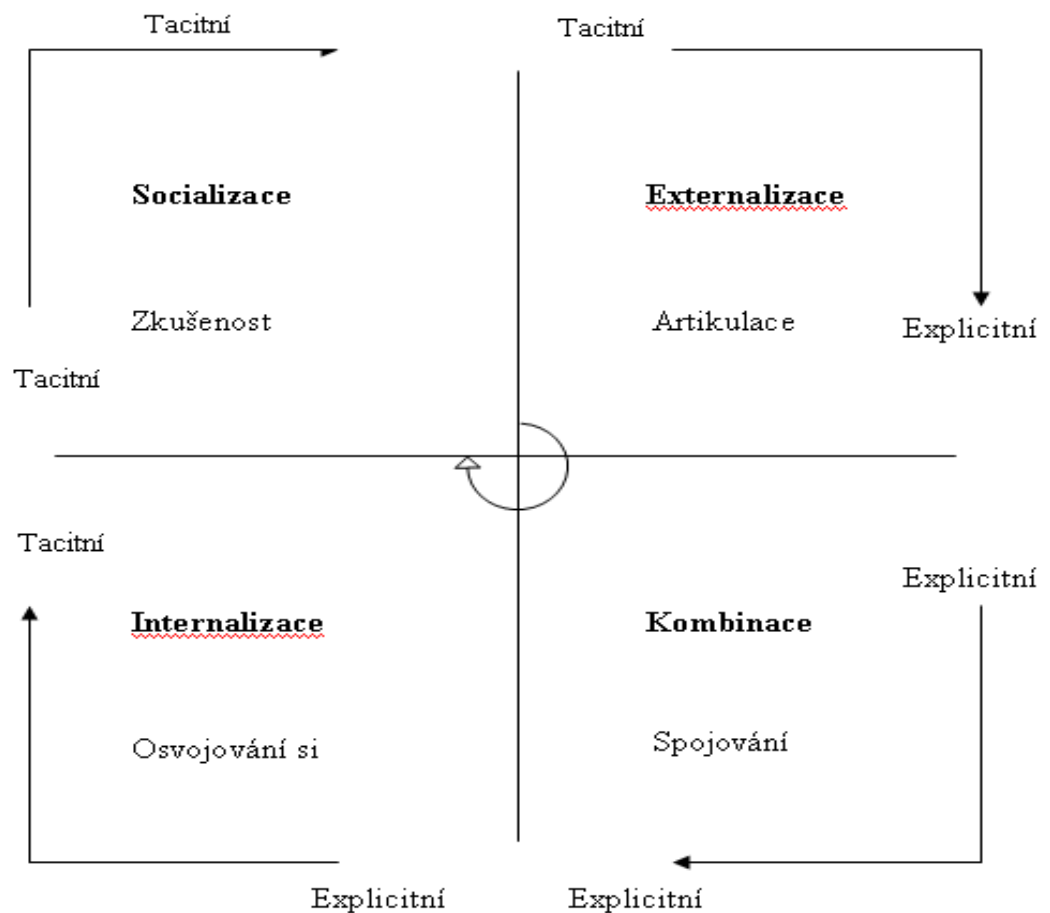
Poměr tacitní a explicitní znalosti používané jedincem je okolo 90:10 ve prospěch tacitní znalosti, nelze však tyto složky znalosti oddělit, vzájemně se propojují v kreativní činnosti člověka. [11, s. 15]

2.2 Konverze znalosti

Znalost je vytvářena prostřednictvím interakce tacitní a explicitní složky. Proces tvorby znalosti a konverze popsali Nonaka a Takeuchi. Tvorba znalostí může probíhat čtyřmi způsoby – socializací, externalizací, internalizací a kombinací, tzv. SECI. [11, s. 19] Všechny typy tvorby nových znalostí v organizaci existují společně a dohromady, tvoří tzv. znalostní spirálu. Tento model napomáhá zjištění, pochopení, formulování tacitních znalostí a

jejich sdílení s druhými, tyto čtyři fáze se opakují ve spirále jak je patrné z uvedeného obrázku. [17, s. 21]

Obrázek 3: Tvorba znalosti



Zdroj [11, s. 19]

Kombinace - je proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla. Provádíme ji například tehdy, když propracováváme cíle organizace do cílů podřízených jednotek a jednotlivců. Znalost se kombinuje pomocí dokumentů, schůzek, telefonických rozhovorů. [11, s. 19]

Internalizace je proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Je založena na učení se při činnosti. Okamžik, kdy přesuneme svou pozornost z toho, jak něco děláme, na věc samu, je moment, kdy pomocí kombinace explicitní znalosti a předchozích tacitních znalostí vznikne nová tacitní znalost. Klasickým nástrojem internalizace je učňovství. Obvykle vyžaduje čas a trpělivost. [11, s. 20]

Externalizace je proces artikulace tacitní znalosti. Při externalizaci se snažíme tacitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí znalosti explicitní. Se znalostí v explicitní formě je jednodušší pracovat a lze ji rozšířit mezi více lidí, čímž se externalizovaná znalost stává základnou pro tvorbu nových znalostí. Tacitní znalosti se převádí na explicitní pomocí metafor, analogií a modelů. Je to zdlouhavý a složitý proces. [11, s. 20]

Socializace je tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitní znalosti někoho jiného. Je to také proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. Řídit socializaci je velmi složité, jejím předpokladem je důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace. [11, s. 21]

V praxi probíhají všechny čtyři fáze postupně i najednou, SECI probíhá na různých úrovních – úrovni jednotlivce, organizace, skupiny, atd.

2.3 Sdílení tacitních vlastností

Nejisté výsledky převedení tacitní znalosti na explicitní vede k tomu, že organizace se touto cestou vydávají pouze v případě, že musí, pokud má pro ně tacitní znalost neobyčejný význam. Jestliže je to možné, dávají přednost předávání tacitních znalostí v tacitní formě pomocí sdělení. Práce i sdílení tacitních znalostí jsou založeny na mezilidském kontaktu. K dispozici máme tři konkrétní nástroje, které jsou velmi důležité a mohou výrazně pomoci manažerům v řízení znalostní práce. Jsou to příběhy, komunity a nástroje založené na učňovství.

Příběhy vytvářejí základnu pro přenos tacitní znalosti v tacitní formě z jednoho nositele na druhého a výrazně pomáhají překonávat bariéry v myslích lidí. Dokáže vytvořit sdílenou základnu pro přenos tacitní znalosti.

Komunity jsou malé nebo větší skupiny či sítě lidí, kteří mají nějaký společný zájem, přátelské vztahy, sdílí spolu znalosti a učí se jeden od druhého. Komunity mohou fungovat na základě osobního styku nebo jsou virtuální. Členy sdružuje do komunity nějaký cíl, například práce na řešení problému, zájem, touha naučit se něco nového, atd. V praxi se lze setkat s různými typy komunit. Komunitou může být skupina expertů řešících nějaký velký problém nebo i kamarádi, kteří spolu hrají fotbal. Typickou komunitou byli tři mušketýři.

Učňovství je tradiční nástroj sdílení tacitních znalostí. Pedagogický proces a proces učení probíhají přímo na pracovišti nebo v místech, která reálná pracoviště připomínají. Organizace většinou tento základní princip chápou a snaží se vytvářet prostředí podnětné pro uče-

ní. Jsou založeny na principu předávání znalosti při praktické činnosti. Tradiční styl učňovství je založen na dělbě práce a jasně definovaných dovednostech nutných pro vykonávání povolání. V dnešní době k nim patří nejenom učňovství samo, ale i koučing, mentoring a conseling. V rámci učňovství nepřebírá žák pouze znalosti profesní, ale také sociální dovednosti a archetypy. [11, s. 19-21]

2.4 Předávání znalostí v organizaci

Veškerá výměna znalostí probíhá v organizaci na **trhu znalostí**. Dochází zde ke koupi a prodeji a hlavním směňovaným produktem jsou vlastnosti. Vyskytuje se v každé organizaci, ať už o něm organizace ví a vědomě ji řídí či nikoli. Prodávajícími jsou pracovníci, kteří mají určitou znalost. V pozici kupujících se nachází pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Třetím klíčovým hráčem trhu znalostí jsou zprostředkovatelé, mají za úkol zprostředkovat kontakt mezi kupujícím a prodávajícím.

Cena znalosti závisí především na nákladech pořízení a tvorbě znalosti, její hodnotě pro jedince a dostupnosti. Dochází-li ke směně znalosti s externím subjektem organizace (právník), obvykle se platí penězi. Finanční vypořádání za předání znalosti je možné i uvnitř organizace, a to v případě, že k tomu byly vytvořeny podmínky, např. systém nákladových středisek, která si navzájem účtují poskytnuté služby, tedy i poskytnuté znalosti.

V případě, že v organizaci takový systém nefunguje, je třeba, aby měl prodávající jiný **důvod, proč znalost předat dál**. Obvykle je tímto důvodem:

- reciprocita – pracovník je ochoten předat své znalosti tomu, s tím, že až bude potřebovat znalosti, kolega mu své znalosti poskytne za srovnatelných podmínek, je založena na dobrovolném vztahu kupujícího a prodávajícího a jejich důvěře. Předpokladem je osobní kontakt.
- Reputace – pracovník, který vlastní požadovanou znalost, je ochotnější přistoupit na reciprocitu nebo dokonce znalost předat bezplatně, má-li zájem na zvyšování své reputace.
- Altruismus – lidé, kteří jsou vysoce zainteresováni na výsledcích organizace, mají tendenci předávat své znalosti zadarmo. Neočekávají žádné protislužby, protože jim jde primárně o rozšiřování jejich znalostí. [11, s. 160-162]

3 VÝZKUM PRIMÁRNÍCH DAT

Výzkum můžeme klasifikovat z mnoha nejrůznějších hledisek, podle způsobu získávání informací rozlišujeme primární a sekundární výzkum, toto dělení považujeme za základní a rozhodující v oblasti marketingového řízení. [19, s. 45]

Primární výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u sledovaných jednotek, jedná se o tzv. sběr informací v terénu, realizátoři jej mohou provádět vlastními silami nebo si k tomu najít spolupracující instituci. Primární marketingový výzkum prováděný v terénu můžeme rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. [6, s. 14]

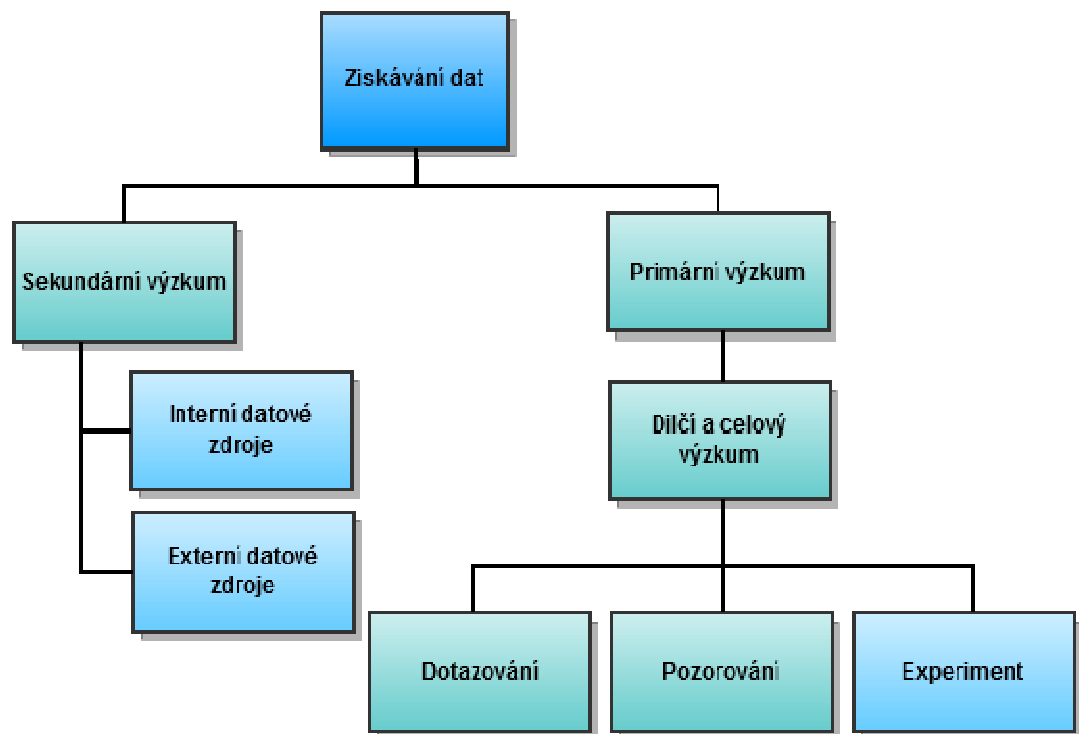
- **Kvantitativní výzkum** zkoumá rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, snaží se pokrýt dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Usiluje o zachycení názorů a chování lidí co nejvíce standartizovaně. Získané poznatky zpracovává pomocí statistických postupů a zobecňuje je na celý základní soubor. Mezi techniky tohoto výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování. Je časově i finančně náročný, na druhou stranu však přináší reprezentativní výsledky v přehledné podobě za celý základní soubor. [6, s. 16]
- **Kvalitativní výzkum** umožňuje hlubší poznání motivů chování lidí, odhalit povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny. Základními technikami jsou individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. Oproti kvantitativnímu výzkumu je rychlejší a méně nákladný, má ale významná omezení vzhledem k velmi malému souboru respondentů. Jeho výsledky nelze zobecnit na celou populaci, základní soubor reprezentuje pouze přibližně, je tedy velice vhodný pro první seznámení se s problematikou. [6, s. 16]

Nelze preferovat pouze jeden přístup před druhým, protože oba nabízejí různý pohled na zkoumanou problematiku, proto se v praxi často kombinují. Otevření problematiky můžeme zahájit kvalitativními přístupy, které pomohou upřesnit problém či zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů, v průběhu výzkumu můžeme přejít na kvantitativní postup šetření a zajistit reprezentativnost výsledků šetření. [6, s. 16]

Sekundární výzkum má za úkol získání, zpracování a analýzu již existujících materiálů. Představuje důležitý a zpravidla první krok získávání informací, zpracováváný materiál je již k dispozici a pracuje s neomezenými daty jak z interních, tak externích zdrojů. [19, s. 46]

Znamená tedy dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, které již dříve někdo nashromáždil a zpracoval jako primární výzkum. [6, s. 14]

Obrázek 4: Proces získávání dat



Zdroj: [19, s. 46]

Obecně je možné doporučit následující postup, nejprve zahájíme sekundární výzkum s využitím interních datových zdrojů, jestliže tato varianta není reálná, je vhodné využít externí zdroje, pokud ani touto cestou nedosáhneme úspěchu, musí být proveden primární výzkum, kdy získáme potřebná data přímo v terénu. [19, s. 47]

3.1 Sběr primárních dat

Identifikace kompetencí je důležitým předpokladem pro analýzu práce manažera, cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli. K identifikaci a analýze kompetencí a kompetenčního přístupu se používá mnoho metod a technik k získávání dat. Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, dotazování, experiment, individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. Vzhledem k velkému množství metod tohoto výzkumu se ve své práci zaměřím na dotazování, získání podrobnějších informací provedu prostřednictvím řízeného rozhovoru s manažerem.

3.1.1 Dotazování

Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru údajů pomocí předem sestavených dotazníků. Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům, jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Podle způsobu kontaktu s dotazovaným rozlišujeme dotazování:

- písemné,
- telefonické,
- osobní,
- elektronické.

Osobní dotazování je nejtradičnějším typem dotazování, je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Osobním se stává, pokud dochází k osobnímu kontaktu a nezáleží na tom, zda dotazník vyplňuje tazatel či respondent. Hlavní výhodou je existence zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, respondent může být motivován k pravdivým odpovědím, je také možné měnit pořadí otázek dle situace a upřesnit výklad otázky, pokud jí není porozuměno. Pokud se tazateli podaří vzbudit zájem u respondenta, může zadat delší dotazník a dozvědět se tak více informací v krátkém čase, současně je získáno mnoho poznatků pozorováním. Na druhou stranu je osobní dotazování časově i finančně náročné.

V rámci osobního dotazování rozlišujeme strukturovaný rozhovor, výhodou u tohoto typu jsou dobře srovnatelné údaje a nestrukturovaný rozhovor, kdy postupně přecházíme od přesně stanoveného pořadí otázek a dodržovaných postupů k volnému rozhovoru, zaměřujeme se zejména na zjišťování názorů a postojů. [9, s. 142]

Při **elektronickém dotazování**, tzv. CAWI, zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu. V dnešní době je stále častěji využíváno i proto, že spojuje výhody písemného dotazování - respondent vidí před sebou dotazník, je nesmírně rychlé, levné a urychluje zpracování dat, protože všechna data jsou již v elektronické podobě. [9, s. 144]

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy, dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou od něj dostaneme odpověď. Výhodou jsou relativně nízké náklady, respondent má čas na rozmyšlení odpovědi, není na něj vyvíjen tlak, může tedy trvat delší dobu. Mezi nevýhody patří nízká návratnost dotaz-

níků, v některých případech nemusí respondent otázce dostatečně porozumět. Za dobrou návratnost u kvalitně připraveného písemného dotazování se považuje 30% návratnost, kterou nejvíce ovlivňuje především průvodní dopis. [9, s. 143]

Telefonické dotazování je podobné písemnému, pouze chybí osobní kontakt. K největším výhodám patří rychlost, se kterou se získávají potřebné údaje a nízké náklady na jeden kontakt. Doba, po kterou je respondent ochoten po telefonu odpovídat, je mnohem kratší než u osobního dotazování a pohybuje se okolo 10 minut. Kontakt může být kdykoliv přerušen či ukončen a proto je nutné důkladné proškolení tazatele. [9, s. 144]

3.1.1.1 Dotazník

Nástrojem dotazování je dotazník, který do značné míry určuje kvalitu získaných informací, jedná se o formulář určený k přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dotazník je způsob psaného řízeného rozhovoru, kdy se na dotazy vyžadují písemné odpovědi respondentů. Je méně časově náročný než rozhovor. Při jeho sestavování je nutné jasně definovat hlavní cíl dotazníkového šetření, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před finálním užitím dotazníku provést zkoušku na malém počtu zkoumaných osob, následně realizovat jeho poslední úpravy. [8, s. 74]

Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech:

- získává informace od respondentů,
- poskytuje strukturu rozhovoru,
- zajišťuje standardní jednotnou formu pro zapisování údajů,
- ulehčuje zpracování údajů. [9, s. 161]

3.1.1.2 Konstrukce dotazníku

Délka dotazníku nebývá striktně určena, závisí především na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Z psychologického hlediska bychom měli celkový počet otázek seskupit na méně listů papíru, čím menší formát papíru využijeme a dodržíme přitom čitelnost textu, tím větší návratnost můžeme očekávat.

Každý dotazník má svou logickou strukturu, která podporuje plynulost rozhovoru, otázky by měli tvořit určitý logický celek. V závislosti na zadání výzkumu s cíli volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku:

- **Strukturovaný dotazník** má pevnou logickou strukturu, kterou musíme během vyplňování dodržovat. Využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost, jednoduché a lépe srovnatelné odpovědi a jeho snadné zpracování. Nevýhodou je snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno.
- **Polostrukturovaný dotazník** využívá také polozavřených nebo otevřených otázek. Můžeme tak zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se volně vyjadřuje a používá vlastní slovník, tím je však zpracování odpovědí náročnější. [9, s. 163]

Pořadí otázek v dotazníku je úzce spojeno s jeho logickou strukturou. Otázky se uplatňují ve vzájemném kontextu, což znamená, že každá otázka ovlivňuje odpověď nejen na sebe samu, ale i na otázky následující. [9, s. 164]

Na začátku dotazníku, ještě před položením první otázky, by měl být uveden jeho název, poté by měla následovat společenská rubrika, která má za cíl oslovit a požádat respondenta o vyplnění dotazníku a krátce představit jeho význam. Poté přejdeme k **úvodním otázkám**, které by měli navázat pozitivní kontakt s respondentem, probudit v něm zájem o spolupráci. **Filtrační** otázky umožňují logickou strukturu dotazníku, zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídali pouze správní respondenti, od kterých požadujeme konkrétní informace. **Věcné otázky** se týkají zadání výzkumu. **Zahřívací otázky** jsou obecnější a slouží k oživení daných pojmu z paměti. **Identifikační otázky** jsou zaměřené na zjištění charakteristik respondenta a umisťují se na závěr dotazníku. Požadované osobní údaje by mohly respondenta na začátku dotazování odradit. Některé charakteristiky můžeme doplnit na základě pozorování (pohlaví). [9, s. 165]

S blížícím se koncem klesá pozornost dotazovaného, proto by se v této části neměly objevovat příliš náročné nebo velmi důležité dotazy, ty bývají zpravidla ve střední části dotazníku. Do závěrečné části můžeme zařadit otázky, které mohou jinak vyvolat negativní postoj respondenta, má totiž pocit, že musí dokončit započatou práci. V závěru dotazování ještě jednou poděkujeme respondentovi z projevené úsilí a věnovaný čas. [9, s. 165]

Při rozesílání dotazníku při hromadném průzkumu musíme počítat s tím, že se nám všechny nevrátí, tudíž je rozesíláme ve dvojnásobném počtu, než je potřebné pro vlastní zkoumání. Při dotazníkovém šetření lze zkoumat velký počet osob a získat velké množství odpovědí, otázky však musí být srozumitelné. [8, s. 75]

3.1.2 Rozhovor

„Rozhovor je metoda získávání dat a ovlivňování druhých osob slovním kontaktem.“

Podle Kohoutka je rozhovor pravděpodobně nejdůležitější a nejčastější používanou metodou pro získávání informací, která umožňuje hlubší zkoumání motivů odpovědí na otázky, přičemž můžeme odhalit příčiny určitých názorů a chování. Jeho cílem je odhalit fakta týkající se životní historie zkoumané osoby a z jeho vyprávění odhalit názory, postoje, osobní zkušenosti, vědomosti a dovednosti.

Jelikož se nemusíme striktně držet schématu je rozhovor pružnější metodikou než dotazník, avšak má i své nevýhody. Jedná se především o emoční rozpoložení zkoumané osoby, značným problémem je zaznamenávání získaných dat, jestliže nemůžeme používat skrytého diktafonu, který zachytí celý obsah výpovědi. Rozhovor je tedy vhodnou pomůckou pro ověření a doplnění některých dat získaných dotazníkem. [8, s. 54]

Na průběh rozhovoru s respondentem má vliv řada faktorů, které lze předvídat, a proto je vhodné dopředu naplánovat celý rozhovor. Rozhovor můžeme rozdělit na několik fází. Při **přípravě rozhovoru** se seznámíme se zadáním výzkumného projektu a způsoby jeho řešení. **Zahájení rozhovoru** slouží k tomu, aby tazatel vysvětlil cíl výzkumu a důvod, proč byl respondent vybrán. Smyslem je motivace respondenta k ochotě a pravdivým výpovědím. Průběh rozhovoru závisí na druhu rozhovoru, jenž byl zvolen. Rozhovory nejčastěji rozlišujeme podle následujících charakteristik [9, s. 152]:

- formálnost – při strukturovaném rozhovoru tazatel zadává respondentovi přesně formulované otázky v pořadí dle dotazníku, do něhož zaznamenává odpovědi. Ne-strukturovaný rozhovor je volný, předem je stanoveno pouze téma.
- Nápadnost – zjevný rozhovor spočívá ve vyplňování dotazníku tazatelem během dialogu. Skrytý rozhovor probíhá bez zapisování odpovědí a postřehů před respondentem. Výhodou je větší bezprostřednost dotazovaného.
- Počet respondentů - individuální rozhovor využíváme zpravidla při kvantitativním výzkumu. Individuální hloubkový rozhovor je vhodný pro kvalitativní výzkum, stejně jako skupinový rozhovor, při němž je výhodné, že se respondenti navzájem svými názory ovlivňují.

Závěr rozhovoru je důležitý pro vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu, tazatel by měl navodit u respondenta pocit, že jsou jeho odpovědi důležité a pomůže vyřešit určitý problém. [9, s. 152]

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Obecně lze říci, že manažer je označován jako vedoucí pracovník, který vždy zodpovídá za chod dané organizace. K tomu, aby mohl manažer vykonávat jednotlivé činnosti související s jeho pracovní funkcí, musí mít příslušné dovednosti, znalosti a musí zodpovědně plnit své role, které vznikají z jeho postavení, autority a ve vztazích k ostatním pracovníkům. Manažer vystupuje v roli formální a neformální nebo také v roli informační a rozhodovací.

Pojem manažerské kompetence není zcela jednoznačný, nelze přesně definovat jeden typ úspěšného manažera. Základem pro vznik kompetencí je osobní potenciál manažera, jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice, je tedy na každém manažerovi, aby posoudil vlastní úroveň kompetencí a uvědomil si potřebu svého dalšího rozvoje. Manažerské kompetence jsou tedy komplexní schopnosti a další předpoklady, zejména motivace, podávat manažerský výkon. Organizace s vysoce motivovanými pracovníky dosahují trvale lepších výsledků než konkurence. Jejich motivace je především výsledkem toho, jak jsou vedeni. Kompetenční přístup se tedy podepisuje pod úspěch či neúspěch organizace největším dílem.

Znalosti můžeme rozdělit ve dvou rovinách a to na tacitní a explicitní. Explicitní znalosti jsou vyjádřeny formalizovaným způsobem v podobě čísel, obrázků nebo písma. Tacitní znalost je skrytá v mysli člověka, je to kombinace dovedností, zkušeností, intuice, pravidel a osobních představ konkrétního člověka. Znamená to, že mají vysoce osobní charakter a velké množství těchto znalostí může být podvědomých. Osvojení určitých tacitních znalostí je nezbytné pro vykonávání všech lidských činností, jako je řízení auta či jízda na kole. Významnými nositeli tacitních znalostí jsou manažeři. Tyto znalosti ovlivňují způsob práce manažera, projevují se rovněž v jeho rozhodování a způsobu řešení problémů, z toho vyplývá, že předurčují úspěch či neúspěch jeho jednání.

Tacitní znalosti mají pro organizaci neobyčejný význam a proto vynakládají snahu na jejich uchování, jednou z možností je vyjádření v explicitní formě, druhou pak sdílení. Mezi nejpoužívanějšími metody pro sdílení tacitních vlastností patří vyprávění příběhů, práce v komunitách a učňovství.

Výzkum primárních dat představuje sběr informací v terénu. Provádí se kvantitativně, což nám umožňuje poznat názory a chování lidí či kvalitativně, kdy se jedná o hlubší poznání motivů chování lidí. Ve své práci jsem zvolila zejména techniky kvantitativního výzkumu, těmi jsou dotazník a řízený rozhovor

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HZS

V teoretické části jsem definovala jednotlivé orgány krizového řízení. Je zřejmé, že do krizového řízení je zapojeno velké množství jednotlivých subjektů, proto svou pozornost nyní zaměřím na konkrétní složku integrovaného záchranného systému, a to hasičský záchranný sbor České republiky. V následujících kapitolách vymezím základní informace o HZS, jeho poslání a organizační strukturu a součinnost s IZS.

Hasičský záchranný sbor ČR (HZS ČR) je bezpečnostní sbor, který byl zřízen ke dni 1. 1. 2001 a legislativně se opírá o mnoho zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. Za stěžejní lze považovat Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů. Zákon vymezuje organizaci HZS ČR, působnost, jeho úkoly i kompetence v oblasti požární ochrany a upravuje spolupráci s ostatními orgány státní správy. Podle tohoto zákona je poslání HZS definováno následovně [23]:

„Základním posláním HZS je chránit životy obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech.“

Z výše uvedené citace zákona vyplývá, že činnost HZS má široké pole působnosti a je velmi náročná. Hasiči zasahují nejen při rozsáhlých požárech, ale i v případech, kdy je nutné řešit situace se záchranou - pomoc při dopravních nehodách, technologických haváriích, povodních, sesuvech půdy nebo odstranění nebezpečných látek a stále častěji i při likvidaci následků teroristických útoků. [23]

Veškerá administrativní správa, pracovníci a také hasiči HZS jsou podřízeni svému vedení. Nejvyšším stupněm je Ministerstvo vnitra ČR, které má ve své organizační struktuře Generální ředitelství HZS ČR a jemu podřízených 14 krajských ředitelství, Střední odbornou školu a Vyšší odbornou školu požární ochrany ve Frýdku Místku a Záchranný útvar HZS ČR Hlučín. Krajská ředitelství HZS dohlíží na jednotlivé stanice požární ochrany ve své působnosti. Organizační struktura HZS je graficky znázorněna v příloze P2. HZS tvoří:

- Generální ředitelství HZS ČR, které je organizační součástí Ministerstva vnitra.
- Hasičské záchranné sbory krajů (celkem 14).
- Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku.
- Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně. [23]

Součástí systému PO jsou v ČR kromě HZS ČR i jednotky požární ochrany, kam patří (mimo jednotky HZS kraje):

- Jednotky HZS podniku.
- Jednotky sboru dobrovolných hasičů.
- Jednotky sboru dobrovolných hasičů podniku.
- Vojenské hasičské jednotky. [15, s. 34]

U HZS bylo k letošnímu roku vedeno 9.147 příslušníků, z toho je 6.419 výjezdových hasičů (tzv., „mokrých hasičů“). Řídící složku tvoří něco málo přes 700 příslušníků v celém Hasičském záchranném sboru ČR.

Sbor tvoří pouze výjezdoví hasiči, přestože jsou nejvíce vidět, ale na druhou stranu jsou zde i odborníci z oblasti civilní ochrany, krizového řízení a výkonu státního požárního dozoru, kteří plní úkoly na základě příslušných zákonů. V neposlední řadě nelze opomenout ani činnost operačních středisek, jejichž operátoři obsluhují linky pro příjem tísňových volání.

5.1 Generální ředitelství HZS

GŘ HZS ČR je součástí Ministerstva vnitra, plní úkoly ministerstva na úseku PO uvedené v zákoně o PO č. 133/1985 Sb. a ve vztahu k IZS zabezpečuje úkoly uložené tímto zákonem. V čele generálního ředitelství stojí generální ředitel HZS ČR, jmenuje a odvolává ministr vnitra, v současnosti tuto pozici zastává plk. Ing. Drahoslav Ryba. Generální ředitelství řídí hasičské záchranné sbory krajů, které jsou organizačními složkami státu a účetními jednotkami. Jejich příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva vnitra. Generální ředitelství plní i další úkoly vyplývající zejména ze zákona č. 239/2000 Sb., o IZS a zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení. [23]

Součástí GŘ HZS ČR jsou rovněž vzdělávací, technická a účelová zařízení: Odborná učiliště požární ochrany (ve Frýdku-Místku, Brně, Chomutově a Borovanech), Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, Technický ústav požární ochrany Praha, Opravárenský závod Olomouc a Základna logistiky Olomouc. Struktura GŘ HZS je ilustrativně znázorněna v příloze P3. [23]

5.2 HZS krajů

V čele HZS stojí krajský ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr vnitra podle návrhu ze strany GŘ po projednání s hejtmanem kraje. Krajská ředitelství řídí jednotlivé územní odbory, jejichž působnost je shodná s územím bývalých okresů. HZS kraje tvoří:

- Ředitelství HZS (krajské ředitelství).
- Územní odbory HZS kraje.
- Jednotky HZS kraje.
- Organizační součástí krajského ředitelství jsou operační a informační střediska.

Přímo nadřízeným orgánem je GŘ, avšak HZS krajů mají vlastní právní subjektivitu. V kraji řídí výkon požární ochrany a ochrany před mimořádnou událostí, zabezpečují řadu úkolů státní správy s působností v požární ochraně IZS a ochraně obyvatelstva a zajišťují výjezdovou činnost. Základním článkem HZS ČR jsou stanice HZS krajů, kterých je na území ČR 234, a kromě některých výjimek jsou v obcích s rozšířenou působností. Pod pojmem jednotka HZS kraje si je třeba představit síly a prostředky HZS ČR určené k výjezdu k mimořádným událostem. [25]

Dle velikosti jednotky se dělí:

- odřad – větší uskupení sil a prostředků pro mezikrajskou či mezinárodní pomoc,
- čety – 2 a více družstev,
- družstvo – 6 hasičů s technikou,
- družstvo o sníženém početním stavu – 4 hasiči s technikou = nejčastěji využívané.
- skupina-2-3 hasiči s technikou. [16, s. 57]

Obrázek 5: Mapa HZS krajů s vyznačenými sídly krajských ředitelství



Zdroj: [23]

5.3 SOŠ požární ochrany a VOŠ požární ochrany ve Frýdku-Místku

Možnost odborného studia v oboru požární ochrany přináší středoškolské studium ukončené maturitou v denní i dálkové formě, které je pod záštitou ministerstva vnitra. Velkou výhodou absolventů je systematická a nepřetržitá příprava na výkon povolání hasiče. Nejvyšší možnou formou vzdělání je vyšší odborné vzdělání, zakončené získáním titulu DiS. Touto vzdělávací institucí prošla celá řada příslušníků a zaměstnanců požární ochrany, a mnoho z nich dnes zastává významné funkce. Další neméně důležitou činností školy je účast v programu celoživotního vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru formou výuky v kurzech. V současné době je však na základě rozhodnutí generálního ředitele HZS ČR přijímání žáků zastaveno. Důvodem je úspora finančních prostředků vynakládaných na toto studium a organizační změny ve vzdělávání podle připravované Koncepce vzdělávání u HZS. [24]

5.4 Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně.

Je organizační složkou státu a účetní jednotkou v přímé podřízenosti Generálního ředitelství HZS ČR, má celorepublikovou působnost. Stěžejní záchranná činnost útvaru spadá do přímé podřízenosti velitele útvaru HZS. Z hlediska práva přednostního velení se jednotka Záchranného útvaru považuje za jednotku HZS kraje bez místní příslušnosti. To znamená,

že pokud budou na místě zásahu společně zasahovat jednotky HZS kraje a jednotka ZÚ, má přednost velení na místě zásahu jednotka s místní příslušností, v jejímž obvodu místo zásahu leží. Jednotku ZÚ na místo zásahu vysílá Koordinátor nasazení odřadu na základě požadavku operačního a informačního střediska Ministerstva vnitra – GŘ HZS. [25]

5.5 Vztah HSZ k IZS

IZS vznikl z potřeby každodenní činnosti záchranářů, zejména při složitých haváriích, nehodách a živelních pohromách, kdy je třeba organizovat rychlou a účinnou činnost všech, kdo mohou svými silami a prostředky, kompetencemi nebo jinými možnostmi přispět k provedení záchrany osob, majetku nebo životního prostředí. IZS koordinuje záchranné a pohotovostní služby a sbory (hasiče, zdravotnickou záchrannou službu) bezpečnostní a ozbrojené sbory (Policii ČR). IZS není organizací v podobě instituce, ale systém, který vyjadřuje pravidla spolupráce jednotlivých složek, má tedy univerzální poslání. Základním aspektem IZS je skutečnost, že složka IZS neztrácí svoji účast v něm svoji právní subjektivitu ani princip dosavadního samostatného financování. IZS se použije při přípravě na vznik MU nebo při potřebě provádět současně záchranné a likvidační práce dvěma anebo více složkami integrovaného záchranného systému.

Složky IZS postupují při svých činnostech podle předpisů, kterými byly zřízeny (např. zákon o požární ochraně) a podle zákona o IZS. Pomocí zákona o IZS se zajišťuje jejich koordinovaný postup a některým ze složek může dát i další kompetence.

HZS ČR je hlavním koordinátorem a páteří integrovaného záchranného systému. Znamená to, že pokud zasahuje více složek IZS, na místě většinou velí příslušník Hasičského záchranného sboru ČR, který řídí součinnost složek a koordinuje záchranné a likvidační práce. Operační a informační středisko IZS (je jím operační a informační středisko HZS ČR) povolává a nasazuje potřebné síly a prostředky jednotlivých složek IZS v konkrétních lokalitách. Na strategické úrovni je pak IZS koordinován krizovými orgány krajů a Ministerstva vnitra. HZS kraje je hlavní složkou IZS, která:

- Usměrnjuje IZS na úrovni kraje.
- Plní úkoly operačního a informačního střediska IZS.
- Společně vytváří poplachový, havarijní a krizový plán kraje.
- Řídí výstavbu a provoz informačních a komunikačních sítí IZS kraje. [23]

6 KRIZOVÝ MANAŽER HZS

Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na krizového manažera střední a vrcholové úrovně, je vhodné určit, kdo tuto pozici v rámci HZS vykonává. V této kapitole jsou využity osobní poznatky a informace, které jsem získala prostřednictvím rozhovoru s plk. Mgr. Miroslavem Menšíkem, vedoucím oddělení krizového řízení u HZS Jihomoravského kraje. Na základě rozhovoru jsem obecně vymezila krizového manažera jako osobu, která je příslušníkem krizového štábu a je zainteresovaná do krizového řízení HZS. V užším slova smyslu je vedoucím pracovníkem krizového řízení HZS:

- Krajský ředitel
- Náměstek pro IZS, prevenci a CNP
- Ředitel odboru, ředitel územního odboru
- Vedoucí oddělení krizového řízení, metodik oddělení
- Velitele stanice, velící důstojník, velitel čety a družstva (základní úroveň manažera)

Ředitel odboru a vedoucí oddělení jsou krizovými manažery na plný úvazek, jejich funkční náplní práce jsou následující činnosti.

- Řídí činnost oddělení krizového řízení, metodicky a odborně vede činnost odborů.
- Koordinuje a řídí zpracování krizového plánu a havarijních plánů HZS kraje.
- Zastupuje HZS kraje při jednání s jinými orgány v rozsahu věcné působnosti.
- Koordinuje přípravu a zpracování podkladů za HZS kraje pro jednání bezpečnostní rady krizového štábu kraje a pro příslušné orgány správy a samosprávy
- Koordinuje poskytování podkladů k zajištění připravenosti na řešení krizových situací ministerstvům, aj. ústředním správním organům a jejich územním úřadům s krajskou působností.
- Eviduje a shromažďuje podklady pro zpracování krizového plánu kraje, územních správních úřadů, ministerstev a ústředních správních úřadů.
- Podílí se na vzdělávání v oblasti krizové připravenosti HZS kraje.
- Koordinuje za HZS kraje výkon státní správy na úseku prevence závažných havárií a územní plánování v oblastech stanovené působnosti.

- Koordinuje kontrolní činnost v oblasti krizového řízení, krizového a havarijního plánování ochrany obyvatelstva.
- Koordinuje přípravu a činnost Krizového štábu HZS kraje.

Ostatní výše uvedení vedoucí pracovníci jsou považováni za krizové manažery pouze při řešení krizových nebo mimořádných situací, to znamená, že při jejich běžné činnosti musejí plnit i úkoly, které se nevztahují pouze ke krizovému řízení a výše uvedená funkční náplň není přímo určená k výkonu jejich pozice.

Jak je patrné z výše uvedeného výčtu základních požadavků na práci krizového manažera u HZS, je tato funkce velmi náročná a odpovědná. Mimořádné situace, kterým musí krizový manažer HZS každodenně čelit, přináší testování jejich manažerských, odborných, ale také osobnostních kvalit, proto je nutné tyto pracovníky neustále posilovat a vzdělávat. Při řízení zásahu musí projevit značnou psychickou odolnost, rovněž musí disponovat znalostí právních norem a předpisů, upravujících činnosti na úseku krizového řízení, musí mít základní informace o možných typech mimořádných událostí. K tomu aby mohl krizový manažer vykonávat tolik zodpovědnou pozici, musí pravidelně navštěvovat školení a vzdělávací instituce. Jedná se zejména o následující aktivity:

- Školení o odborné způsobilosti 1 x za 5 let
- Školení o bezpečnosti práce, školení řidičů.
- Účast na poradách s GŘ, které se konají 4x ročně.

Předpokladem pro výkon činností profesionálních pracovníků HSZ je tedy získání odborných znalostí. Tyto velmi důležité kroky k zajištění připravenosti na řešení mimořádných událostí, zejména stanovení způsobů a zásad pro zpracování vzdělávacích programů umožňuje systém vzdělávání, který je obsažen v Koncepti vzdělávání v oblasti krizového řízení z roku 2004. Realizací a koordinací této koncepce je pověřeno Ministerstvo vnitra společně s Ministerstvem obrany. [23]

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Krizový manažer HZS, který byl definován v předchozí kapitole, jeho kompetence a tacitní vlastnosti jsou podrobeny zkoumání prostřednictvím dotazníku. Sběr informací je proveden primárním výzkumem, konkrétně je použit kvantitativní výzkum. Cílem výzkumu je získání reprezentativních výsledků za rozsáhlý soubor krizových manažerů HZS, zachytit jejich názory a postoje. Použitými technikami jsou dotazníkové šetření a pro doplnění informací a získání přehledu v dané problematice je proveden osobní rozhovor.

Dotazníky byly rozeslány krizovým manažerům na oddělení krizového řízení HZS v jednotlivých krajích v rámci celé České republiky, přičemž otázky jsou sestaveny tak, aby bylo možné zjistit, jak vnímají krizoví manažeři jejich kompetence, jaký je jejich pohled na vzdělávání v oblasti krizového řízení a tacitní vlastnosti a jejich předávání v organizaci.

Vybrala jsem elektronickou formu strukturovaného dotazníku, hlavním důvodem byly výhody spočívající v rychlosti, možnosti celorepublikového pokrytí, vyhledávání e-mailových adres rovněž nezpůsobilo větší problémy a návratnost dotazníku byla na velmi dobré úrovni. Před samotným zahájením sběru dat, byla provedena zkouška na pěti respondentech, poté byly provedeny úpravy drobných nedostatků a finální podoba je uvedena v příloze P5. Elektronické dotazování bylo uskutečněno prostřednictvím webového portálu Vyplňto, který slouží k realizaci internetových průzkumů. Následně byly zadány požadované otázky a získané odpovědi byly automaticky vyhodnoceny. Sběr dat probíhal v časovém období dvou týdnů.

7.1 Vyhodnocení dotazníku

Návratnost dotazníku dosahuje 67,8 %, to znamená, že jsem ze 174 rozeslaných dotazníků obdržela 118 relevantně zodpovězených. U některých krajů se bohužel nepodařilo najít dostatečné množství kontaktů pro zaslání dotazníků, ale i přesto shledávám návratnost vysokou a postačující pro vyvození potřebných závěrů. Samotné vyplňování trvalo respondentům v průměru 7 minut, což byl dle mého názoru rozhodující faktor pro velkou ochotu ke spolupráci. Neméně důležitá byla konkrétní adresnost dotazníku, protože směřovali přímo krizovým manažerům, základní, střední i vrcholové úrovně HZS ČR.

7.1.1 Charakteristiky respondentů

Dotazník je složen celkově z 20 otázek. Na počátku byla zvolena následující filtrační otázka: „Zastáváte pozici vedoucího pracovníka v krizovém řízení u HZS?“ Pokud respondent odpověděl negativně, nebyly načteny následující otázky a dotazník byl ukončen. Tím byly zajištěny odpovědi pouze od vedoucích pracovníků. Z celkového počtu 148 respondentů odpovědělo u první otázky 30 záporně, tudíž byli ihned po zodpovězení otázky vyloučeni z výzkumu, reprezentativní výsledky poskytlo 118 krizových manažerů.

Otázky č. 2 až 5

Následovaly 4 identifikační otázky, kterými byly zjištěny základní charakteristiky respondentů. Převážnou většinu tvořili muži 82% dotazovaných a největší zastoupení reprezentuje věková skupina 26-50 let (70 %), 51 let a více tvoří 23 %, věkový interval 18-25 let zastupuje pouze 7 % respondentů. Další otázky se vztahovaly k dosaženému vzdělání a době působnosti v oboru krizové řízení

U dotazovaných manažerů převládá vysokoškolské vzdělání, z toho vyšší stupeň studia (titul Ing., Mgr., PhD, JUDr.) absolvovalo 69 %, tedy 81 dotazovaných, nižší bakalářské studium má dokončeno 25 %, což je 30 respondentů. Pouze 6 % spadá do skupiny středškolského vzdělání s maturitou.

V otázce „Kolik let zastáváte řídicí funkci v oboru krizové řízení?“, byly uvedeny možnosti 10 let a více, 5-9 let, 1-4 roky a méně než rok. První variantu označilo nejvíce respondentů, konkrétně 40 (tj. 34%), což je přínosné z hlediska orientace respondentů ve zkoumané oblasti. Druhá a třetí možnost a byla zvolena téměř shodně, 37 manažerů (tj. 31%) pracuje v oboru 5-9 let, 1-4 roky označilo 35 respondentů (tj. 30%). Méně než rok zastává funkci pouhých 5 % dotazovaných. Na základě toho lze usuzovat, že jedním z požadavků na vedoucího pracovníka bude praxe v dané oblasti.

Na konci dotazníku byla vytvořena otázka, v jakém kraji jsou manažeři pracovně zařazeni, její hlavní význam spočíval v ověření, zda se průzkumu zúčastnili manažeři všech krajů. Průběžné nahlížení na stav výsledků umožnilo zjistit, zda byly dotazníky rozeslány na všechny služebny, to vedlo ke splnění požadavku celorepublikového pokrytí. Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je profesně zařazeno v Plzeňském, Zlínském a Libereckém kraji. Nejmenší návratnost byla zjištěna u Karlovarského kraje, kde nebylo možné oslovit dostatečné množství manažerů kvůli ztíženému přístupu ke kontaktům.

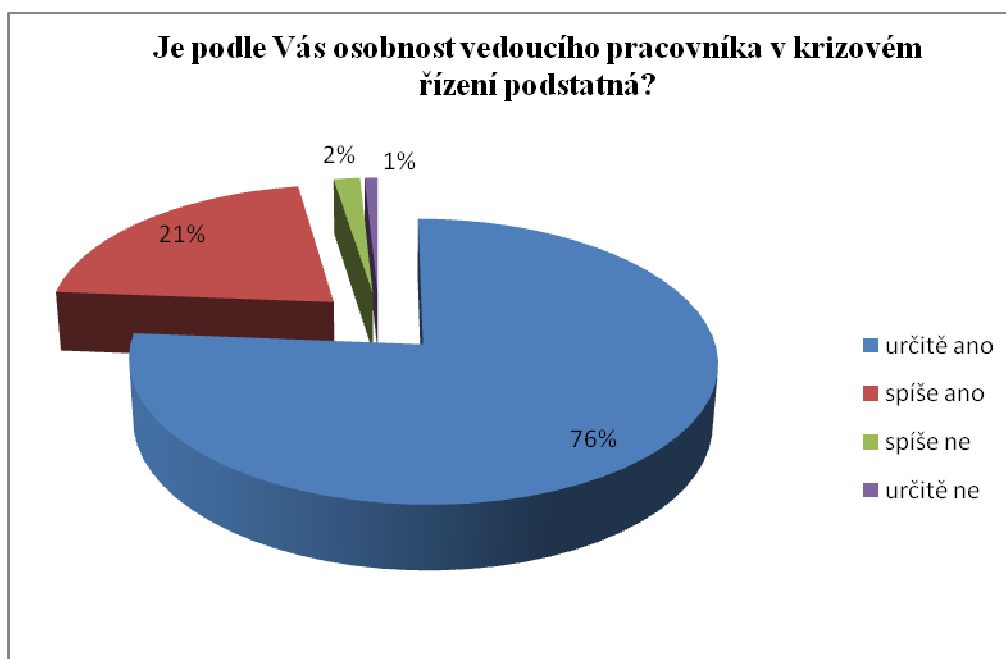
Důležité dotazy, které tvoří stěžejní část dotazníku, jsou zařazeny ve střední části, ta se dělí na oblast kompetencí a tacitních vlastností manažera.

7.1.2 Oblast kompetencí

Otázka č. 6

Na základě této otázky bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci považují osobnost manažera za podstatnou jako předpoklad úspěšného krizového řízení. Na manažery jsou kladeny vyšší nároky než řadové pracovníky, jejich osobní kvalita je souhrnem vrozených i získaných vlastností a každý manažer si musí vytvořit svoji vlastní metodu řízení, která bude vycházet z jeho osobnostních předpokladů.

Graf č. 1: Otázka č. 6



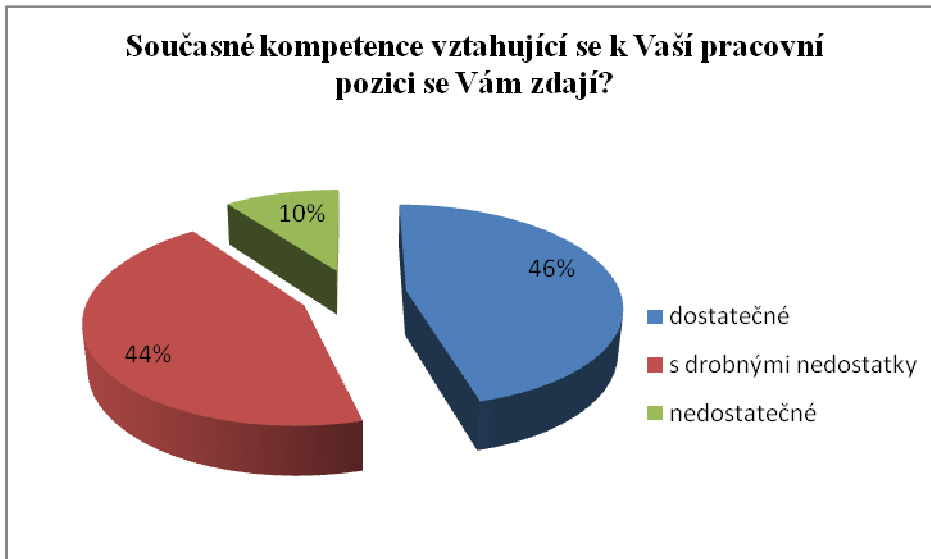
Zdroj: [vlastní práce]

Otázky č. 7 a 8

Následující otázky řeší vztah současných kompetencí a názor manažerů na doplnění vzdělání, pokud by to znamenalo jejich rozšíření. Z otázek vyplynulo, že současné kompetence vztahující se k jejich pozici shledává 46% manažerů za dostatečné, avšak 44 % dotazovaných označilo odpověď s drobnými nedostatky. Při osobním rozhovoru bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci mají jasně vymezené pravomoci, které jsou dány hierarchickou strukturou, zvýšení jejich kompetencí by tedy znamenalo posun na vyšší pozice. Manažeři zaujímají pozitivní přístup ke vzdělávání, je projevována ochota vzdělávat se a rozvíjet tak odbor-

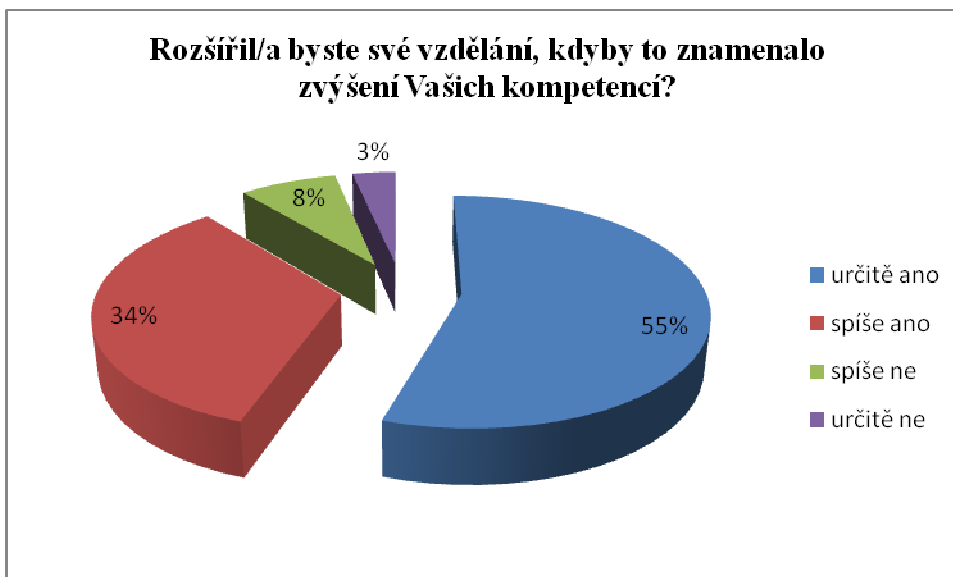
né znalosti, dovednosti a vlastnosti požadované pro vyšší úroveň kompetencí a převzetí vyšší zodpovědnosti.

Graf č. 2: Otázka č. 7



Zdroj: [vlastní práce]

Graf č. 3: Otázka č. 8



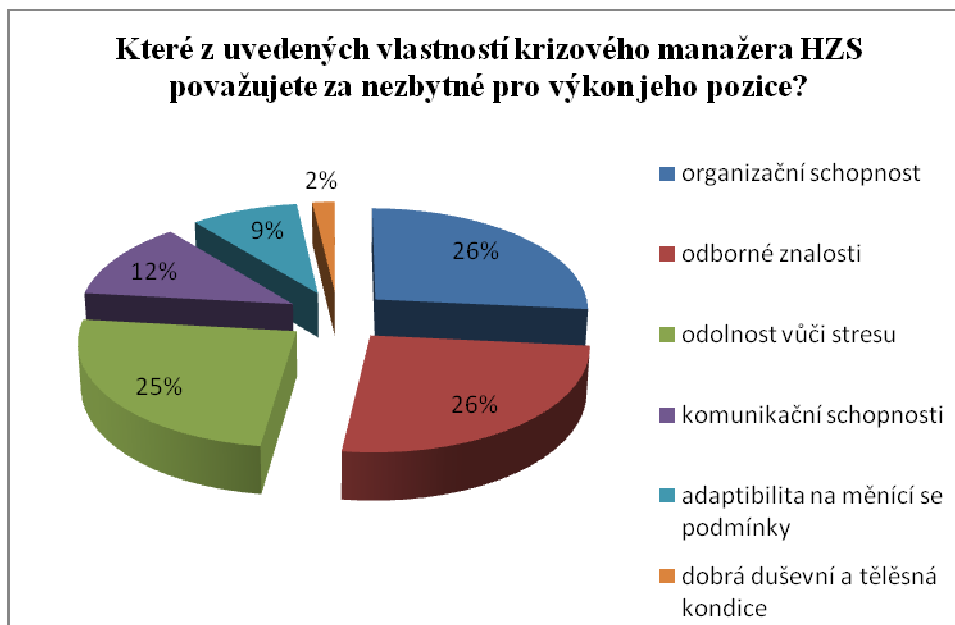
Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č. 9

Z otázky vyplývají klíčové vlastnosti krizových manažerů HZS. Samotní manažeři jsou zainteresovaní na krizovém řízení a vzhledem k úvodní otázce, která odhalila, že většina manažerů působí v tomto oboru dlouhodobě, lze vyvodit jejich dobrou orientaci

v problematice. Pro výkon funkce při krizovém řízení je nutné mít organizační schopnost, odborné znalosti a odolnost vůči stresu.

Graf č. 4: Otázka č. 9

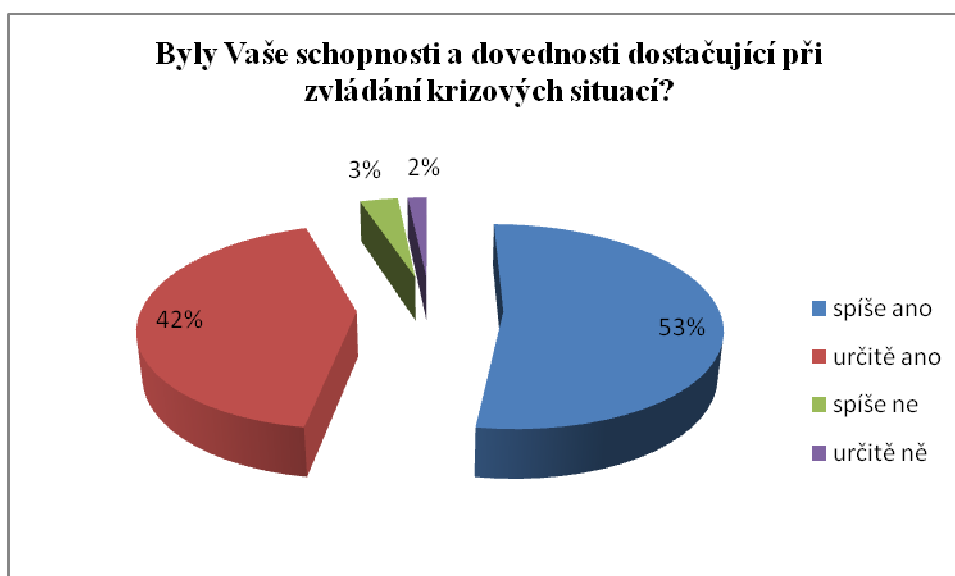


Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č. 10

Manažeři byli dotazováni, zda jejich schopnosti a dovednosti byly dostačující při zvládnání krizových situací, 53% respondentů označilo odpověď spíše ano a 42 % určitě ano, pouhých 5 % je považuje za nedostačující.

Graf č. 4: Otázka č. 10

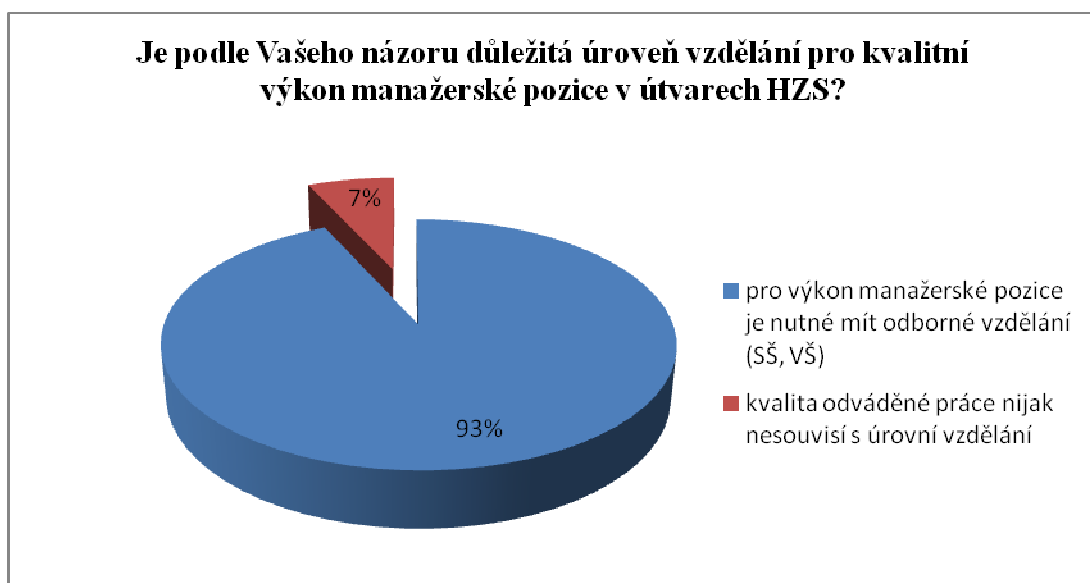


Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č. 11

Následující otázka má odhalit názor manažerů, zda úroveň vzdělání ovlivňuje kvalitu výkonu manažera. Vzhledem k úvodní identifikační otázce, ze které vyplynulo, že 94% respondentů je vysokoškolsky vzdělaných, bylo možné očekávat jednoznačně kladnou odpověď. Naprostá většina dotázaných považuje úroveň vzdělání za nutný předpoklad pro kvalitní výkon manažerské pozice.

Graf č. 5: Otázka č. 11

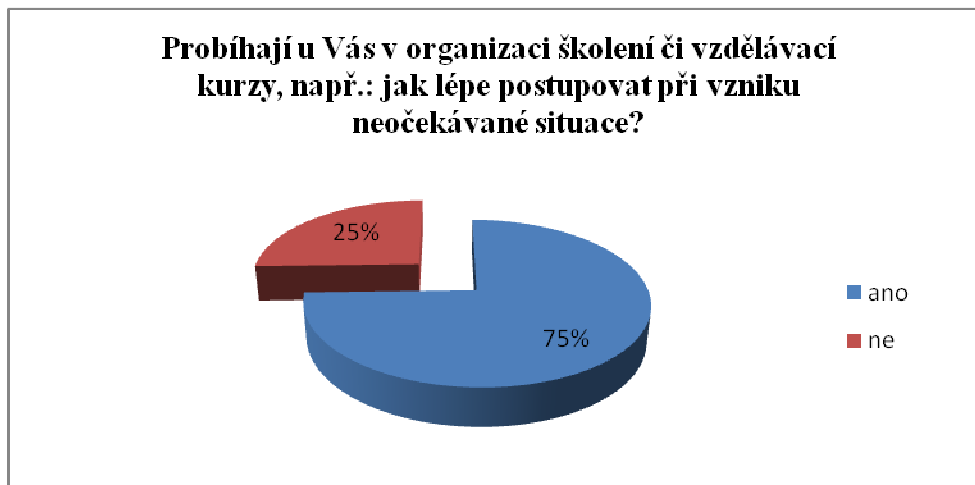


Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č 12 a 13

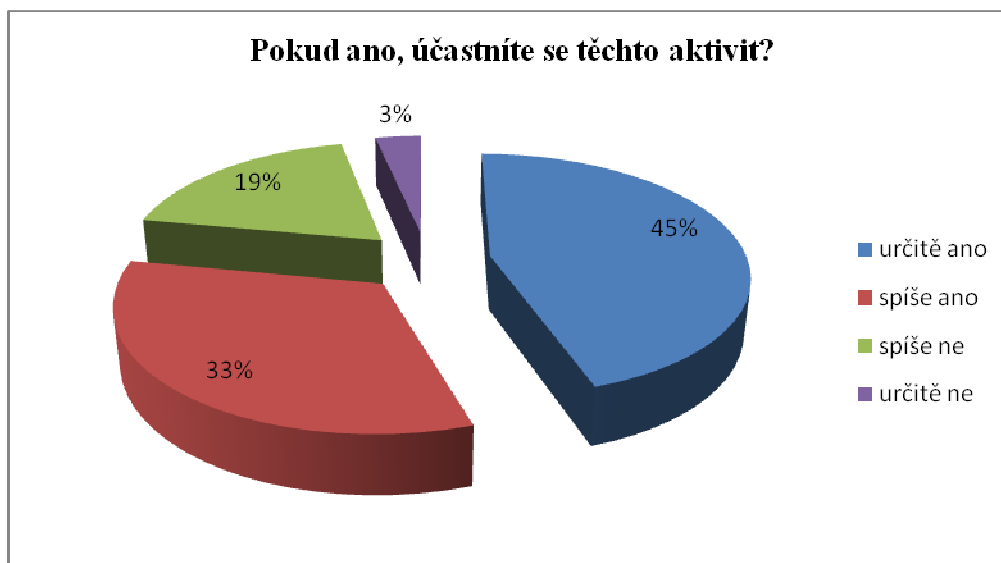
Otázka týkající se školení a vzdělávacích kurzů, sloužila k zjištění, že je manažerům umožněna příprava na neočekávané situace přímo v místě jejich pracovního výkonu. 75% manažerů (v absolutních číslech 88) má příležitost účastnit se školení, z toho těchto aktivit využívá 45% manažerů v každém případě, 33% ve větší míře, v absolutních číslech se tedy jedná o 67 vedoucích pracovníků, 22% manažerů uvedla zápornou odpověď. Jedná se o nezanedbatelnou část respondentů a měli by se v tomto ohledu snažit o nápravu. Posilování připravenosti je důležité k tomu, aby se manažeři dokázali správně chovat a reagovat na popisované události. V tomto směru je nutné, aby si osvojili rutinní postupy, jejich činnost byla téměř bezchybná a nebyli překvapeni nenadálou události.

Graf č. 6: Otázka č. 12



Zdroj: [vlastní práce]

Graf č. 7: Otázka č. 13

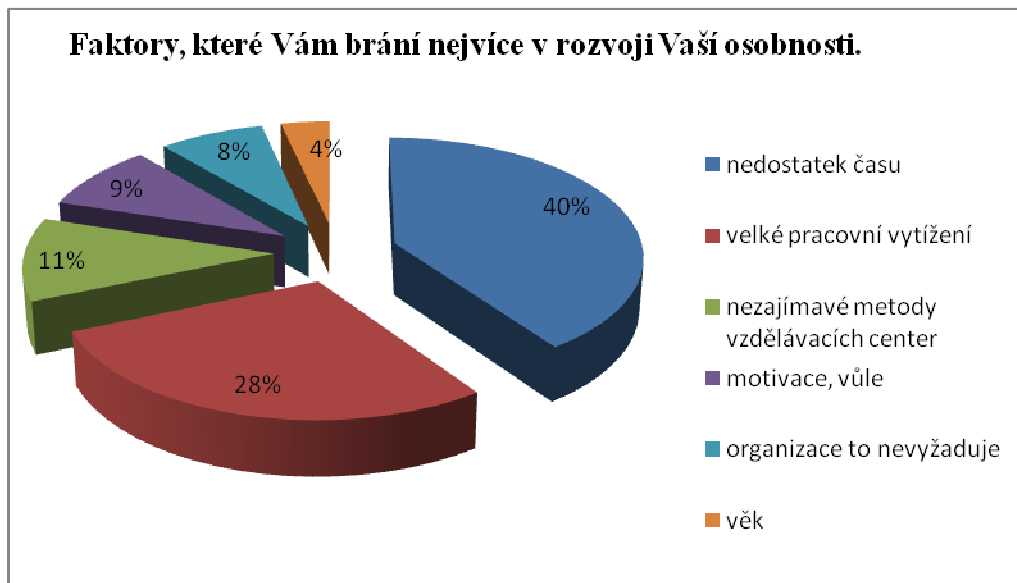


Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č 14

V předchozích otázkách bylo zjištěno, že manažeři zaujali pozitivní přístup k rozvíjení své osobnosti, vzdělání považují za důležitý faktor úspěchu v jejich povolání. Na druhou stranu existují překážky, které mohou tomuto předpokladu bránit. Úkolem této otázky bylo určit, které podmínky považují samotní manažeři za nejvíce omezující. Nejvíce respondentů, celých 40 % odpovědělo, že nemají dostatek času a s tím související pracovní vytížení, které označilo 28 % dotázaných. Jako třetí nejčastěji uváděnou odpovědí byly nezajímavé metody vzdělávacích center.

Graf č. 8: Otázka č. 14



Zdroj: [vlastní práce]

7.1.3 Oblast tacitních vlastností

Druhou stěžejní část dotazníku tvoří skupina otázek, vztahujících se k oblasti tacitních vlastností manažerů. Každá organizace by měla vytvářet pro své pracovníky příznivé prostředí a podporovat rozvíjení těchto vlastností, následující blok otázek zjistí, jak si v tomto směru počínají krizová oddělení HZS.

Otázka č. 15

První otázkou v tomto okruhu bylo zjištěno, že nejčastější forma vzdělávání v oboru je využívání školení či vzdělávacích kurzů a to v 58 % případů. Další shodně využívané způsoby jsou samostudium a interní systém znalostí. Nejméně používanou technikou, označilo pouze 10 % respondentů, je učení od kolegů, což je jedna z metod sdílení a předávání tacitních vlastností, která je založena na principu předávání znalosti při praktické činnosti

Graf č. 9: Otázka č. 15



Zdroj: [vlastní práce]

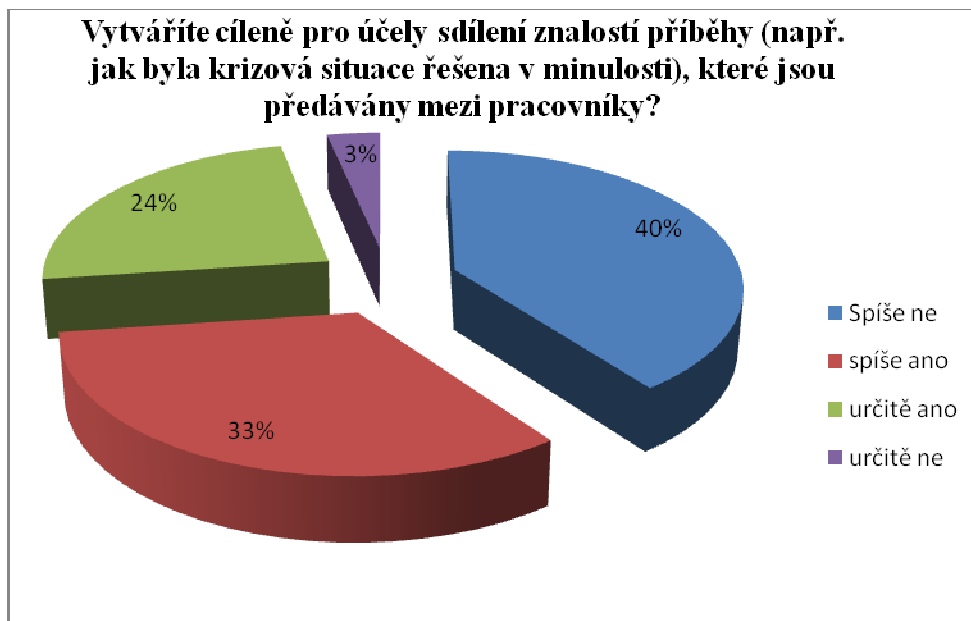
Otázky č. 16 a 17

Předávání tacitních vlastností na pracovišti má neobyčejný význam a je velmi důležitým předpokladem pro správné řízení. V teoretické části jsem uvedla jednotlivé možnosti předávání těchto znalostí. Otázky se soustřeďují na to, zda je vytvořeno vhodné prostředí pro sdílení tacitních vlastností a které metody jsou používány.

Příběhy jsou velmi jednoduchým nástrojem, nicméně je důležité jakou formou jsou tvořeny a jaký důraz je na ně kladen. Otázka ukazuje, že jsou příběhy na krizových odděleních vytvářeny v menším rozsahu, než okolnosti vyžadují. 40 % respondentů odpovědělo, že na svém pracovišti tuto metodu spíše nepoužívá.

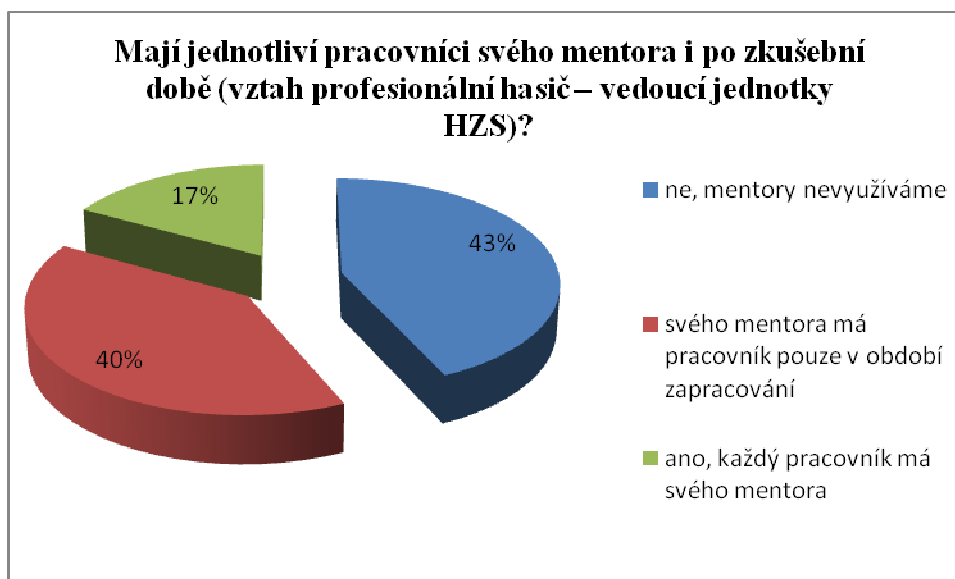
Tradičním nástrojem sdílení tacitních vlastností je rovněž metoda učňovství, která může být založeno na principu mentoringu. Celých 43 % odpovědí manažerů však poukázalo, že ani tato technika není využívána. 40 % označilo, že nachází své uplatnění pouze při zaškolení nových pracovníků, ovšem po uplynutí této doby je od ní upuštěno, což je velmi krátký časový horizont a pracovníci tak nemají příliš velký prostor pro získávání rad od profesně zkušenějších kolegů.

Graf č. 10: Otázka č. 16



Zdroj: [vlastní práce]

Graf č. 11: Otázka č. 17

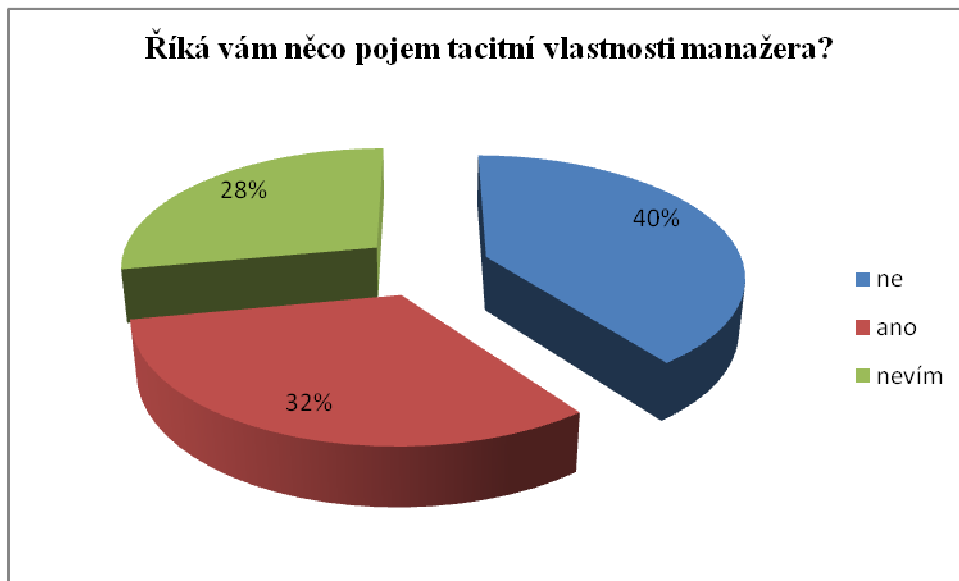


Zdroj: [vlastní práce]

Otázka č. 18 a 19

Závěrečné otázky měly ukázat, jak se krizoví manažeři v problematice tacitních vlastností orientují, zda je jim tento pojem známý a dokážou ho vysvětlit. 40 % respondentů uvedlo odpověď ne a 28 % nevím, pouhá třetina uvádí ano. Z grafu tedy vyplývá, že převažuje neznalost tohoto pojmu.

Graf č. 12: Otázka č. 18



Zdroj: [vlastní práce]

Otevřená otázka, která navazovala na předchozí dotaz, umožnila manažerům vysvětlit tento pojem krátce vlastními slovy. Respondenti uvedli četné množství různorodých odpovědí. Ve velké míře manažeři netušili, jak tento pojem vysvětlit a mnohdy uváděli, že se s ním nikdy nenesetkali, což potvrdilo předchozí statistiku. Spousta odpovědí byla rovněž nesprávných a absolutně neměly s daným pojmem souvislost. Odpovědí, které se nejvíce blížily či shodovaly se skutečností, bylo velmi malé množství, ty které mě nejvíce zaujaly, jsou uvedeny na ukázkou v odrážkách.

- Nejvíce opakující se názor byl, že tacitní vlastnost je skrytá, neuvědomělá a spojená s osobností člověka.
- Tacitní vlastnosti jsou dovednosti, zkušenost, osobní představy konkrétního člověka skryté vlastnosti, které si manažer neuvědomuje.
- Často podvědomá vlastnost - zkušenosti, intuice, atd., bývají spojeny s emocemi a hodnotami
- Skryté znalosti, získané praxí a dovedností, zkušenosti, které si manažer "nese" životem, to co si uchovává v paměti pro příští situace.
- Nevědomá znalost vedoucí k lepšímu rozhodování v krizové situaci.

7.2 Doporučení

V následující kapitole budou vyvozena doporučení z dat a informací, získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru. Níže uvedené návrhy mohou pomoci krizovým manažerům HZS v jejich dalším působení a umožnit lepší orientaci v problematice kompetencí a rozvíjení tacitních vlastností.

Z analýzy kompetencí manažerů vyplynulo, že jsou dostatečné vzhledem k výkonu pracovních pozic. Rovněž bylo zjištěno, že schopnosti a dovednosti, kterými krizoví manažeři disponují, považují za odpovídající ke zvládnutí krizových situací. Za klíčové vlastnosti v řízení krizových situací lze pokládat zejména dobrou organizační schopnost a odborné znalosti. Ze zodpovězených otázek, týkajících se vzdělávání manažerů můžeme vyvodit závěr, že manažeři projeví zájem a ochotu k rozšiřování svého vzdělání a rovněž mnoho z nich navštěvuje kurzy či školení v místě jejich působnosti. Vzdělání považují za důležitý faktor úspěchu. Je nutné podporovat a upevňovat jejich postoj, např. zařazením do vyšší platové třídy či zvýšením osobního ohodnocení. Na základě tohoto hodnocení lze vyvodit, že manažeři jsou schopní a způsobilí vykonávat činnosti vztahující se ke krizovému řízení HZS. Manažerům je tedy doporučeno, aby se snažili o svůj osobní rozvoj, nadále zaujímal pozitivní přístup ke vzdělávání a uvědomovali si, že jejich správný a zodpovědný přístup může zachránit mnoho lidských životů.

Dalším důležitým faktem, ke kterému jsem dospěla prostřednictvím rozhovoru, je přetěžování krizových manažerů, tabulkových míst vypsanych pro tuto pozici je sice dostatek, ale obsazenost těchto míst neodpovídá skutečnosti, důvodem je redukce a neustále snižování stavů. O tom vypovídá i odpověď na otázku, které faktory nejvíce brání rozvoji osobnosti manažera, většina dotázaných označila možnost nedostatek času a vysoké pracovní vytížení. To způsobuje neblahý dopad na manažery a omezuje jejich osobní rozvoj, který je nutným předpokladem pro správný průběh výkonu jejich funkce. Jestliže byla místa jednou vytvořena, lze usoudit jejich potřebnost a podle autorčina názoru by měla být obsazena.

V současnosti se snaží veškeré organizace snižovat stavy svých zaměstnanců z finančních důvodů. U krizového řízení HZS se musí však brát na zřetel, že má za úkol chránit životy a majetek obyvatel České Republiky, což je činnost nesporně důležitá, a proto na tomto místě neprojevat snahu o snížení nákladů za každou cenu.

Závažné mezery shledávám v nedostatečném rozvíjení a sdílení tacitních vlastností manažerů a s tím spojené nevhodné prostředí pro jejich předávání. Je velmi obtížné rozvíjet ta-

citní vlastnosti vedoucích pracovníků, pokud nejsou s tímto pojmem obeznámeni a netuší, co znamená. V celé hierarchické struktuře krizového řízení HZS, ať už se jedná o vedoucího stanice, což je základní úroveň manažera nebo jde o krajského ředitele nebo dokonce generálního ředitele HZS (vrcholová úroveň), by měla začít probíhat výrazná osvěta tohoto pojmu. Navrhuji proto následující řešení pro krizová oddělení HZS v rámci této problematiky, ke které jsem dospěla i díky rozhovoru s plk. Mgr. Miroslavem Menšíkem, vedoucím oddělení krizového řízení u HZS Jihomoravského kraje.

- Vytvářet případové studie - vztahující se k mimořádným a krizovým situacím, jakým způsobem by se měly řešit a vyvodit závěry pro lepší řízení těchto neočekávaných stavů. Vhodnými nástroji mohou být metody tvořivého týmového řešení problémů, jako je brainstorming či skupinová diskuze a rozhodování. Vydaní ukázkových případových studií formou brožur či skript jako učební materiál je rovněž vhodná pomůcka pro usnadnění práce krizových manažerů HZS.
- Pořádat workshopy či konference - je příležitost pro vytvoření vhodného prostředí k předávání znalostí a zkušeností v rámci krizového řízení. Tyto aktivity by měly být zaměřeny primárně na praktické hledisko než teorii. Vytváření příběhů, jejich prezentace s využitím videí a fotografií, které se opírají o skutečné události, přednášky od profesně nejstarších a nejzkušenějších krizových manažerů je využití nepříliš náročné a velmi vhodné techniky pro předání tacitních znalostí.
- Rozvoj širší spolupráce mezi kraji, vzájemné obohacení při tvorbě krizových plánů - jednotlivé kraje mají odlišné problematické oblasti, např. povodně v Libereckém či Zlínském kraji - příkladem pro ostatní kraje, které nemají s těmito situacemi zkušenosti, ale v budoucnu mohou nastat. Na odděleních je čím dál menší množství hasičů v rámci redukce pracovních míst, jak již bylo zmíněno, i proto je nutnost spolupráce stále více potřebná.
- Vytvářet vhodné prostředí pro předávání tacitních vlastností a využívat metody pro jejich sdílení. Sdílení neboli předávání těchto znalostí je založeno na mezilidském kontaktu, k dispozici jsou konkrétní nástroje, těmi jsou příběhy a učňovství. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou tyto techniky využívány mnohem méně než by bylo potřebné pro dosažení žádoucího stavu.
- Vztahy založené na učňovství by měly být začleněny na všechny úrovně organizační struktury HZS. Přímo na pracovišti by mělo probíhat předávání znalostí shora

dolů od manažerů k podřízeným ale i opačně. Vedle učňovství se může využívat koučingu a mentoringu. Velkou výhodou spatřuji, že v rámci učňovství jsou podřízenými převzaty nejen profesní znalosti, ale i sociální dovednosti. Vytvoření základny pro přenos tacitních znalostí umožňují i příběhy. Které mohou být prezentovány na výše zmíněných konferencích či vytvořeny na základě případových studií.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma „Analýza kompetencí krizového manažera.“ Cílem bylo identifikovat osobnost krizového manažera HZS, na základě získaných dat vyvodit vhodná doporučení pro lepší průběh výkonu manažerské funkce v krizovém řízení.

V úvodní části bakalářské práce jsou zpracovány metodologické poznatky, vztahující se k danému tématu, které jsou posléze využity jako podklad pro vypracování praktické části. Autorka se následně zaměřuje na vymezení organizační struktury HZS, identifikaci krizového manažera HZS, jeho kompetence a tacitní vlastnosti jsou podrobeny výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem krizového oddělení. Následně byla vypracována doporučení, která mohou manažerům pomoci v jejich dalším působení. Vytyčený cíl mohu považovat za splněný a věřím, že dosažené výsledky budou přínosné pro všechny úrovně krizových manažerů HZS.

Požadavky na práci krizového manažera HZS jsou vysoké a jejich funkce je vysoce náročná a odpovědná. Velkým úskalím jsou kompetence krizových manažerů, kteří musí být schopni řešit vzniklé situace v emociálně vypjatém prostředí s tlakem na poměrně rychlé reakce. Proto je hlavním předpokladem pro úspěšné překonání a zvládnutí krizových situací správné vzdělávání manažerů.

Tacitní znalost je spojena s osobností manažera, je obtížné ji formulovat a přenášet. Je proto velmi důležité vybudovat v organizaci prostředí, které bude pro řízení znalostí prospěšné, znamená to především vybudovat iniciativní organizaci a dobře řídit proces učení.

Závěrem bych chtěla poznamenat, že zkušenosti poukazují na stále zvyšující se význam krizového řízení. V tomto ohledu si můžeme připomenout narůstání počtu a rozsahu teroristických aktivit, z domácích příkladů jde především o skutečnosti spjaté s ničivými povodněmi na Moravě v roce 1997 a v Čechách v roce 2002. Ve všech těchto případech záleží na schopnostech, dovednostech a tacitních vlastnostech manažerů HZS a pracovníků IZS, kteří uvedeným událostem čelí. Jejich připravenost je významným faktorem, který napomáhá eliminovat nebezpečí a škody a rovněž urychluje proces obnovy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] ANTUŠÁK, Emil, Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 97 s. ISBN 978-802-4509-518.
- [3] CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 802473348X
- [4] DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-807-4000-034.
- [5] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka, Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 802471552X.
- [6] FORET, Miroslav, Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-008.
- [8] KOHOUTEK, Rudolf. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM, 2001, 275 s. ISBN 80-720-4200-9.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ Dagmar, KURNICKÝ Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [11] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- [12] PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 303 s. ISBN 80-726-5041-6.
- [13] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 1. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

- [14] REKTORČÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004, 249 s. ISBN 80-861-1983-1.
- [15] ŠENOVSKÝ, M., ADAMEC, V. a HANUŠKA, Z. *Integrovaný záchranný systém*. 1. vyd. Ostrava: Edice SPBI Spektrum, sv. 40, 2005. ISBN 80-86634-65-5.
- [16] SMETANA, Marek, Danuše KRATOCHVÍLOVÁ. *Integrovaný záchranný systém a jeho složky*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, 2007. ISBN 80-736-8337-7.
- [17] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
- [18] VALÁŠEK, Jarmil, František KOVÁŘÍK. *Krizové řízení při nevojenských krizových situacích: účelová publikace pro krizové řízení*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra - generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2008, 104 s. ISBN 978-80-86640-93-8 (BROŽ.)
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
- [20] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 8024740087.
- [21] ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4731-568.

Internetové zdroje

- [22] KŘIVANOVÁ, Hana. *Krizový management*. In: Hasičský záchranný sbor ČR [online]. červen 2008 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/hasici/aktualit/2001/15_10.html
- [23] Organizační složky. *Hasičský záchranný sbor České Republiky* [online]. 2010 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/default.aspx>
- [24] Studium. *SOŠ požární ochrany a VOŠ požární ochrany ve Frýdku-Místku* [online]. 2007 [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.sospofm.cz/>
- [25] ŠENOVSKÝ, Michail. *Organizace požární ochrany a integrovaný záchranný systém* [online]. 2. přeprac. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2002, 40 s. [cit. 2012-05-01]. ISBN 80-866-3403-5. Dostupné z:

<http://www.fbi.vsb.cz/miranda2/export/sitesroot/fbi/030/cs/sys/resource/PDF/organizace-po-a-izs.pdf>

- [26] *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu.*
In: Ministerstvo vnitra [online]. Praha, 2004 [cit. 2012-03-08]. Dostupné z:
<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/hasici/planovani/metodiky/terminslov.pdf>

Normotvorné zdroje

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů.

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

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 238/2000 Sb., o hasičském záchranném sboru a změně některých zákonů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IZS Integrovaný záchranný systém

HZS Hasičský záchranný sbor

MU Mimořádná událost

ZÚ HZS Záchranný útvar

GŘ HSZ Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru

PO Požární ochrana

CATI Computer Assisted Telephone Interviewing

CAWI Computer Assisted Web Interviewing

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kontinuální proces krizového managementu.....	17
Obrázek 2: Orgány krizového řízení ČR	21
Obrázek 3: Tvorba znalosti.....	25
Obrázek 4: Proces získávání dat	29
Obrázek 5: Mapa HZS krajů s vyznačenými sídly krajských ředitelství.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obsah činností podle stupně řízení.....	11
Tabulka 2: Srovnání explicitní a tacitní znalosti	24

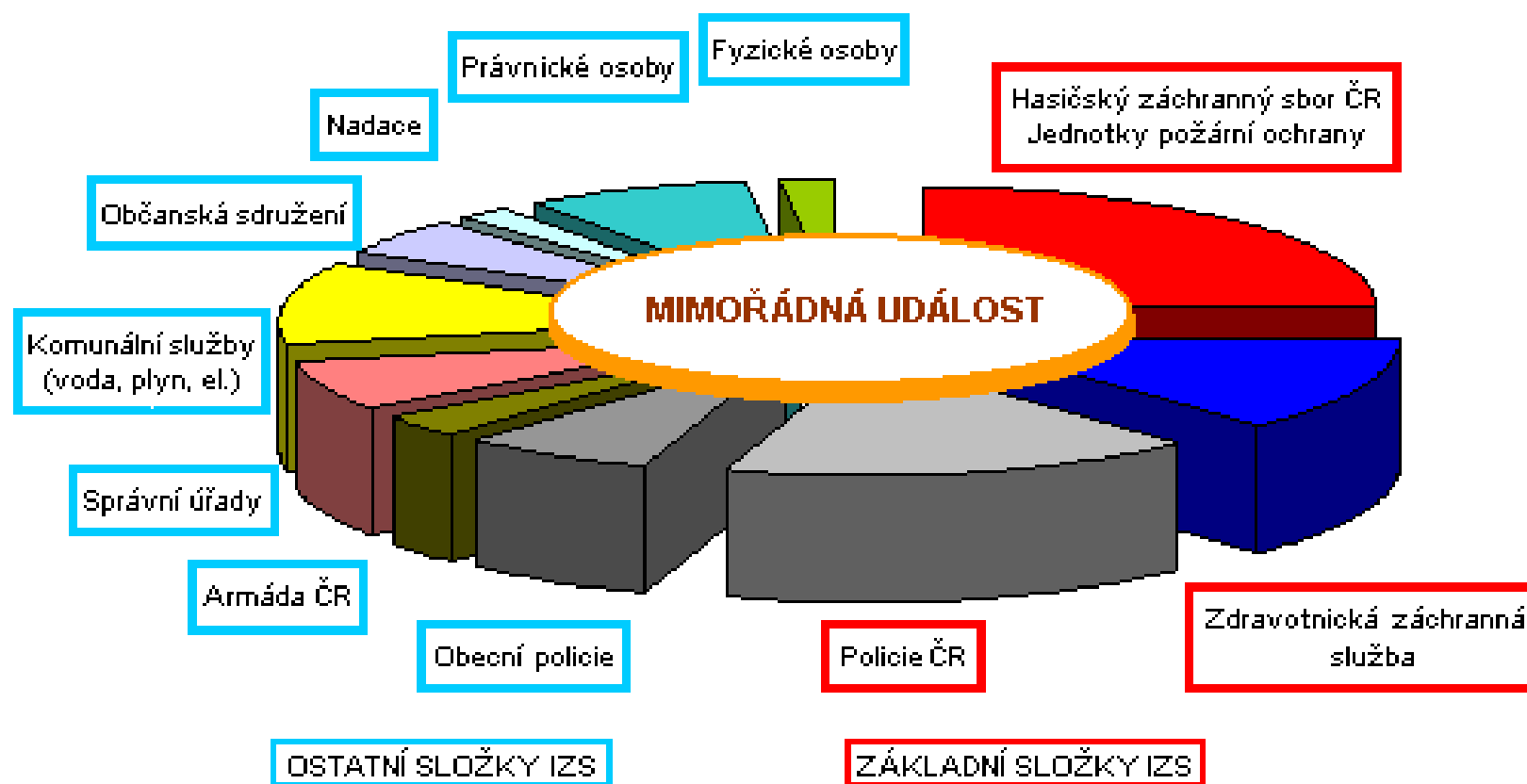
SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Otázka č. 6	46
Graf č. 2: Otázka č. 7	47
Graf č. 3: Otázka č. 8	47
Graf č. 4: Otázka č. 9	48
Graf č. 4: Otázka č. 10	48
Graf č. 5: Otázka č. 11	49
Graf č. 6: Otázka č. 12	50
Graf č. 7: Otázka č. 13	50
Graf č. 8: Otázka č. 14	51
Graf č. 9: Otázka č. 15	52
Graf č. 10: Otázka č. 16	53
Graf č. 11: Otázka č. 17	53
Graf č. 12: Otázka č. 18	54

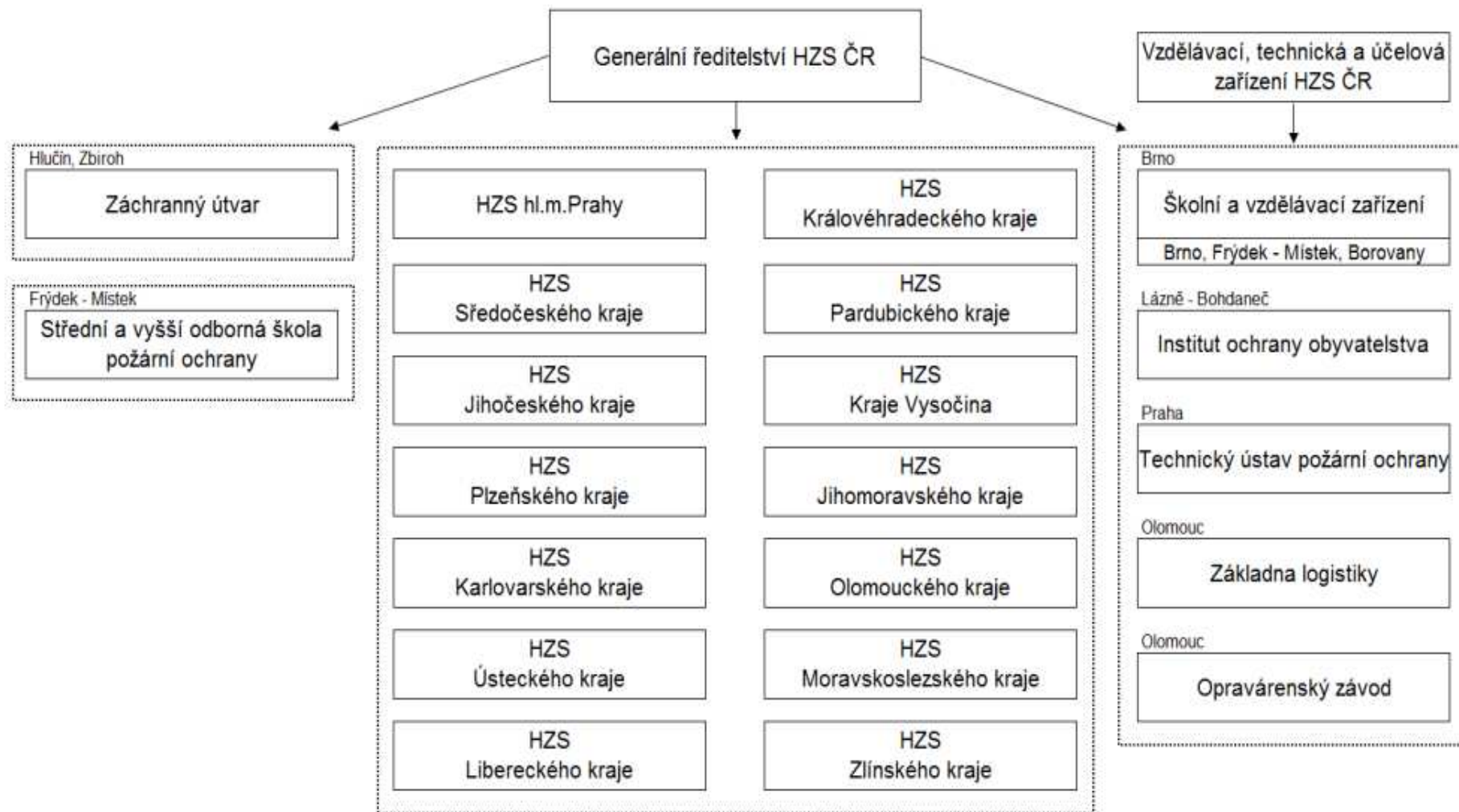
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Složky IZS	67
Příloha P2: Orgnizační struktura HZS ČR.....	68
Příloha P3: Organizační struktura GŘ HZS ČR	69
Příloha P4: Organozační struktura Záchraného útvaru.....	70
Příloha P5: Dotazník.....	71

PŘÍLOHA P 1: SLOŽKY IZS (ZDROJ: WWW.MVCR.CZ)

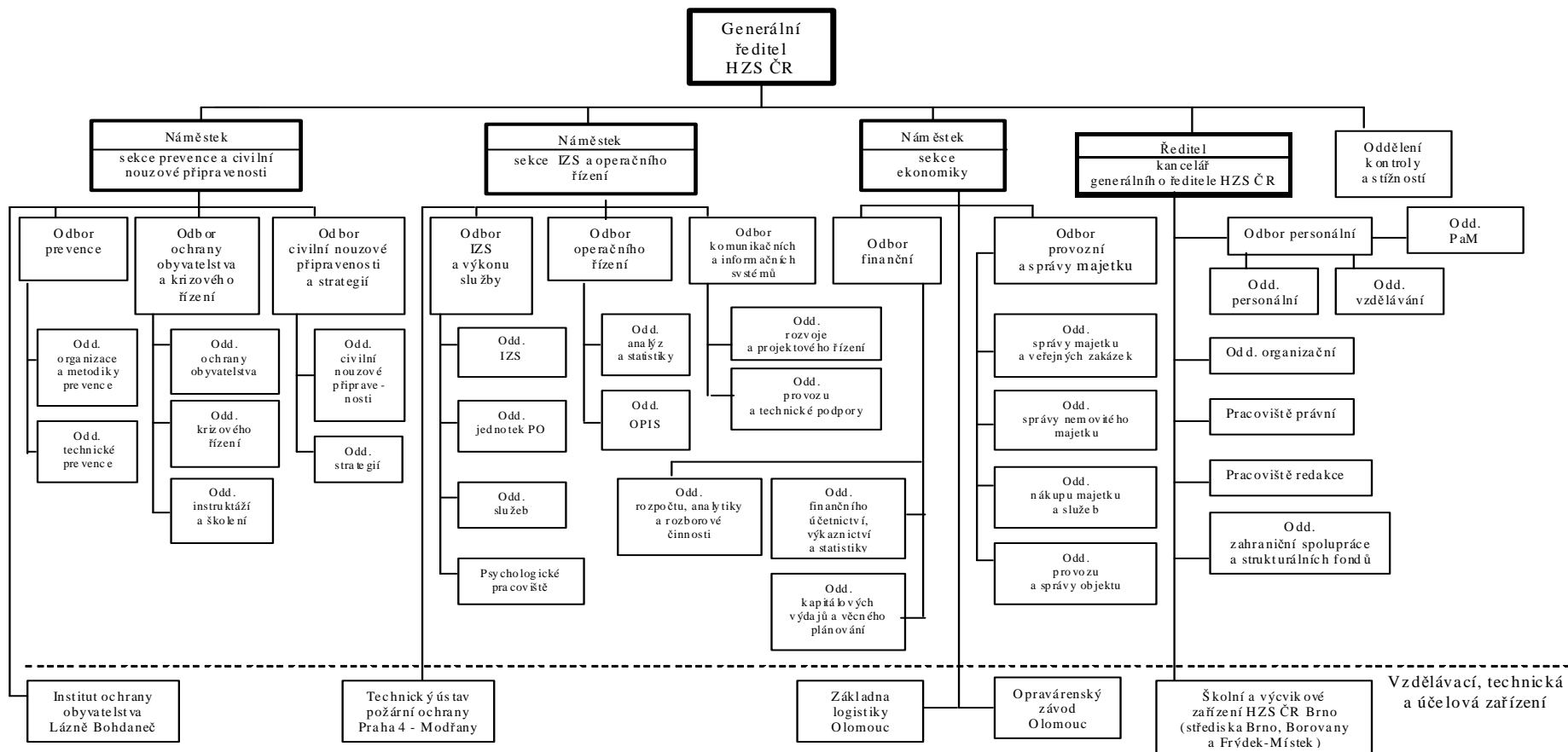


PŘÍLOHA P 2: ORGNIZAČNÍ STRUKTURA HZS ČR (ZDROJ: [25])

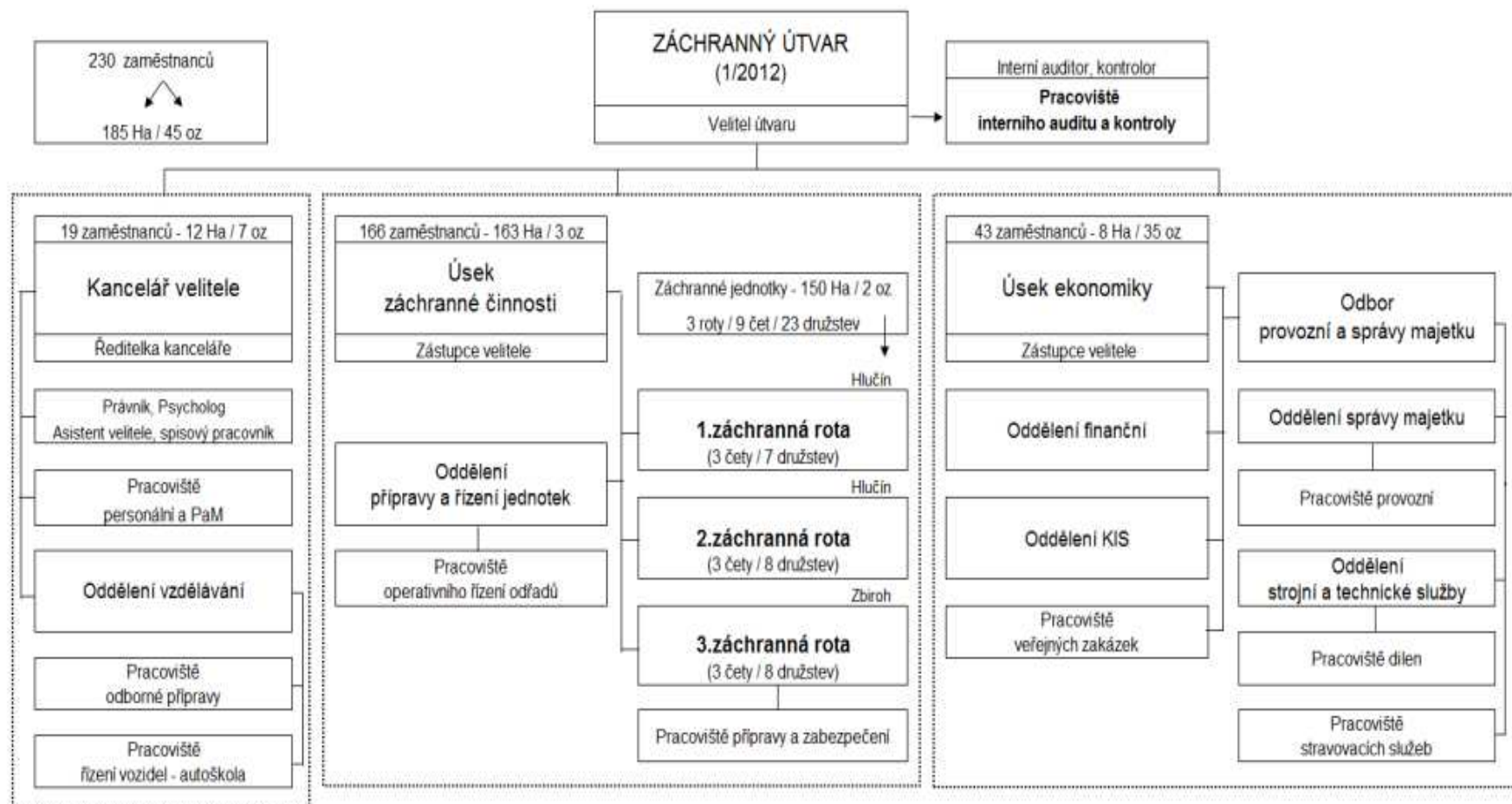


PŘÍLOHA P 3: ORGNIZAČNÍ STRUKTURA GŘ HZS ČR (ZDROJ: [25])

Hasičský záchranný sbor ČR
schéma organizační struktury generálního ředitelství



PŘÍLOHA P 4: ORGNIZAČNÍ STRUKTURA ZÚ (ZDROJ: [25])



PŘÍLOHA P5 (ZDROJ: VLASTNÍ PRÁCE)**DOTAZNÍK**

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity T. Bati v Uherském Hradišti a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma týkající se tacitních vlastností a kompetencí krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky. Prosím o označení odpovědi, která nejlépe vystihuje Váš názor a zkušenosti.

Pokud byste měli jakékoliv dotazy či připomínky, sdělte mi je prosím na e-mail: Renata-Waw@seznam.cz

Děkuji Vám za věnovaný čas, ochotu a spolupráci.

Renata Vávrová
studentka 3. ročníku

1) Zastáváte pozici řídicího pracovníka v oboru krizové řízení u HZS?

- Ano
 Ne

2) Pohlaví:

- Muž
 Žena

3) Věk:

- 18 – 25 let
 26 – 50 let
 51 a více

4) Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
 Středoškolské s výučním listem
 Středoškolské s maturitou
 Vysokoškolské, nižší (bakalář)
 Vysokoškolské, vyšší (Ing., Mgr., PhD., JUDr.)

5) Kolik let zastáváte řídicí funkci v oboru krizové řízení?

- méně než rok
 1-4 roky
 5-9 let
 10 let a více

6) Je podle Vás osobnost vedoucího pracovníka v krizovém řízení podstatná?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Určitě ne
 Spíše ne

7) Současné kompetence vztahující se k Vaší pracovní pozici se Vám zdají??

- dostatečné
 s drobnými nedostatky

nedostatečné

8) Rozšířil/a byste své vzdělání, kdyby to znamenalo zvýšení Vašich kompetencí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

9) Které z uvedených vlastností krizového manažera HZS považujete za nezbytné pro výkon jeho pozice?

- odolnost vůči stresu
- odborné znalosti
- komunikační schopnosti
- adaptibilita na měnící se podmínky
- organizační schopnost
- dobrá duševní a tělesná kondice
- umění správně využít čas

10) Byly Vaše schopnosti a dovednosti dostačující při zvládnání krizových situací?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

11) Je podle Vašeho názoru důležitá úroveň vzdělání pro kvalitní výkon manažerské pozice v útvech HZS?

- pro výkon manažerské pozice je nutné mít odborné vzdělání (SŠ, VŠ)
- kvalita odváděné práce nijak nesouvisí s úrovní vzdělání (důležitější jsou schopnosti)

12) Probíhají u Vás v organizaci školení či vzdělávací kurzy, např.: jak lépe postupovat při vzniku neočekávané situace?

- Ano
- Ne

13) Pokud ano, účastníte se těchto aktivit?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

14) Faktory, které Vám brání nejvíce v rozvoji Vaší osobnosti.

- nedostatek času
- vysoké pracovní vytížení
- motivace, vůle
- nezajímavé metody vzdělávacích center
- organizace to nevyžaduje
- věk

15) Jaká je nejčastější forma získávání znalostí u pracovníků ve vašem oboru?

- školení, vzdělávací kurzy
- samostudium
- učení od kolegů
- interní systém znalostí
- externí materiály

16) Vytváříte cíleně pro účely sdílení znalostí příběhy (např. jak byla krizová situace řešena v minulosti), které jsou předávány mezi pracovníky?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

17) Mají jednotliví pracovníci svého mentora i po zkušební době (vztah profesionální hasič – vedoucí jednotky HZS)?

- svého mentora má pracovník pouze v období zapracování
- ano, každý pracovník má svého mentora
- ne, mentory nevyužíváme

18) Říká vám něco pojem tacitní vlastnosti manažera?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

19) Co si představíte pod pojmem tacitní vlastnost manažera?

20) V jakém kraji jste profesně zařazen?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj