


Analýza profilu osobnosti krizového manažera

Iva Pražáková

Bakalářská práce
2014

 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: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva Pražáková**
Osobní číslo: **L11098**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza profilu osobnosti krizového manažera**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se profilu osobnosti krizového manažera**
- 2. Analyzujte osobnost krizového manažera**
- 3. Navrhněte a formulujte doporučení pro zlepšení manažerských schopností krizových manažerů a zhodnoťte jejich očekávané přínosy**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti I. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7

[2] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

[3] ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš.vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, 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 2.5.2014


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá osobností krizových manažerů ve veřejné správě. Na základě dotazníkového šetření provedla autorka analýzu vlastností, schopností, znalostí a kompetencí krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky. Pomocí dotazníkového šetření vyhodnotila data, na jejichž základě navrhla doporučení pro zlepšení manažerských schopností těchto krizových manažerů.

Klíčová slova: krizový management, krizový manažer, osobnost, vlastnosti, kompetence

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the personality of the crisis managers in the public administration. The author conducted an analysis of the capabilities, skills, knowledge and the competence of the crisis manager of the Fire Rescue Service of the Czech Republic based on the questionnaire survey. Using of the questionnaire survey, the data was evaluated and on the basis of this data the author proposed recommendations for an improving the managerial skills of these crisis managers.

Keywords: crisis management, crisis manager; personality, capabilities, competence

„Trojí cestou můžeme dojít k moudrosti: zaprvé cestou přemýšlení, cestou to nejušlechtilejší; za druhé cestou napodobování, cestou to nejlehčí, a za třetí cestou zkušenosti, cestou to nejtěžší.“

Konfucius

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat své rodině za podporu, kterou mi poskytovala během celého studia.

Velké poděkování patří panu plk. Ing. Ivanu Kolečákovi, vrchnímu radovi – řediteli odboru ochrany obyvatelstva a krizového řízení MV – GŘ HZS ČR, paní Mgr. Aleně Hložkové, vedoucí oddělení krizového řízení Olomouckého kraje a nrap. Jaroslavu Manišovi, vedoucímu družstva/směny požární stanice Bystřice pod Hostýnem za cenné rady, připomínky a celkově za velkou pomoc, kterou mi poskytli během zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu, a tak mi poskytli informace potřebné pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Touto cestou rovněž děkuji panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	11
MANAŽER	11
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	13
2.1 PĚT ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	14
Prevence	14
Korekce	14
Protikrizová intervence.....	14
Redukce	14
Obnova	15
2.2 ŘÍZENÍ RIZIK A ŘÍZENÍ KRIZÍ.....	15
2.3 KRIZOVÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SFÉŘE	16
3 KRIZOVÝ MANAŽER	17
3.1 KRIZOVÝ MANAŽER VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	17
3.2 OSOBNOST KRIZOVÉHO MANAŽERA.....	17
3.3 VLASTNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA	20
3.4 KOMPETENCE KRIZOVÉHO MANAŽERA	21
3.5 ROLE KRIZOVÉHO MANAŽERA	27
4 SBĚR DAT	30
4.1 DOTAZNÍK	30
4.2 ROZHOVOR.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČR.....	33
5.1 GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HZS ČR.....	34
5.2 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR KRAJE	34
5.3 ZÁCHRANNÝ ÚTVAR HZS ČR V HLUČÍNĚ.....	35
6 KRIZOVÝ MANAŽER HZS ČR.....	36
6.1 KOMPETENCE KRIZOVÉHO MANAŽERA HZS ČR.....	37
6.2 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ HZS ČR	38
6.3 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ HZS ČR.....	39
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	41

7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	41
7.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	41
7.3	DOPORUČENÍ.....	55
ZÁVĚR	57	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61	
SEZNAM OBRÁZKŮ	62	
SEZNAM GRAFŮ	63	
SEZNAM PŘÍLOH.....	64	

ÚVOD

Problematika krizového managementu je velmi aktuálním tématem především proto, že se s různými krizovými situacemi setkáváme poměrně často. Je třeba si uvědomit, že se žádná krizová situace nevyřeší sama. Ke zvládnutí takových situací je zapotřebí osobnosti, která disponuje schopností jim odpovídajícím způsobem čelit. Proto si autorka zvolila práci na téma „Analýza profilu osobnosti krizového manažera“.

Práce se skládá ze dvou samostatných částí, teoretické a praktické. Pomocí odborné literatury jsou v teoretické části definovány základní pojmy potřebné k pochopení problematiky managementu, krizového managementu a především profilu osobnosti krizového manažera ve veřejné správě.

Tyto základní poznatky jsou aplikovány v praktické části, která zkoumá osobnost krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky a jejich postoj k sebe-rozvoji. V praktické části je také charakterizován Hasičský záchranný sbor České republiky a jeho složky, kompetence krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky a vzdělávání příslušníků a krizových manažerů této základní složky integrovaného záchranného systému. Pomocí rozhovoru je vymezeno, koho v České republice můžeme považovat za krizového manažera Hasičského záchranného sboru.

Cílem práce je identifikovat osobnost krizového manažera a analyzovat osobnost krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky, jeho vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti a kompetence, a na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení pro zlepšení manažerských schopností těchto krizových manažerů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny. Označíme jej tedy za proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, které jsou zaměřeny na dosažení organizačních cílů. [2, s. 24]

Na utváření a využívání poznatků managementu mají ve velké míře vliv poznatky z technických a přírodních věd. Management je jako věda spojen s využíváním poznatků různých věd, a to ve prospěch rozvoje člověka, skupiny lidí, ale i celé lidské společnosti.

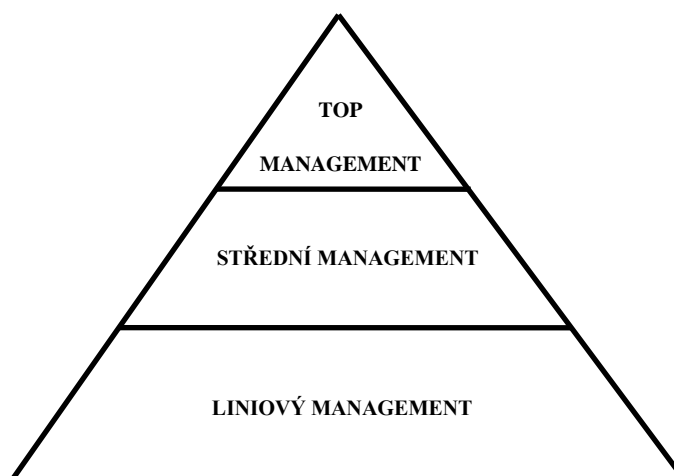
Management lze tedy chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci využívají ke zvládnutí specifických činností, nezbytných k dosažení předem stanovených cílů. [3, s. 10], [15, s. 25]

Manažer

Manažer je vykonavatel managementu. Hovoříme o něm jako o profesionálovi v oblasti řízení. Manažer ve své profesi aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je sám vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.

Tito vedoucí pracovníci vykonávají různé funkce, ať už základní, průběžné či zabezpečovací. Mezi sekvenční manažerské funkce se řadí plánování, organizování, vedení a kontrolování. [3, s. 11]

Management rozdělujeme do tří úrovní. Každé z nich přiřazujeme manažery podle šíře jejich odpovědnosti a kompetentnosti. Pro názornost použijeme obrázek tzv. manažerské pyramidy.



Obr. 1. Manažerská pyramida. Zdroj: Vlastní.

Top management

Do tzv. top managementu neboli vrcholového managementu patří nejvyšší představitelé firmy, tedy generální ředitel, ředitel, představenstvo, jednatel. Vrcholoví manažeři formulují cíle podniku, vytvářejí strategie, zodpovídají za podnik jako celek.

Střední management

Manažeři ze středního managementu jsou přímými podřízenými top managementu. Jsou to manažeři závodů, vedoucí útvarů a středisek. Zodpovídají za přidělené úseky. Střední management odpovídá za implementaci strategie ve střednědobém intervalu. Manažeři na této úrovni jsou zpravidla hnací silou změn v organizaci, jelikož zabezpečují dobré mezilidské vztahy, podporují a vedou odpovídající týmy.

Liniový management

Linioví manažeři přímo odpovídají za konečný výstup. Do této kategorie řadíme vedoucí kontroly, vedoucí oddělení, vedoucí dílen aj. Hlavním úkolem liniových manažerů je konečná implementace operativních plánů v podobě pravidel, předpisů, postupů pro dosažení výrobního postupu, ať už technickou poradou nebo motivací pracovníků. [2, s. 26], [5, s. 240]

2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Stejně jako u managementu existuje také množství definic krizového managementu. Dovolíme si tedy uvést, že krizový management je specifická forma managementu. Obecně krizovým managementem rozumíme jakékoliv řízení krizí s účastí lidského faktoru.

Tuto specifickou formu managementu manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí krizové situace nestačí jejich běžné kompetence a prostředky.

Cílem krizového managementu je minimalizace možnosti vzniku krize nebo redukce rozsahu škod a také minimalizace doby jejího trvání. [1, s. 25 – 26]

Krize

České slovo „krize“ má původ už ve starořeckém slově „krino“, které znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami. Těmito variantami byly úspěch – neúspěch, právo – bezpráví a život – smrt.

Ze slova „krino“ později vzniklo slovo „krisis“, kterým se vyjadřovalo rozhodnutí, rozhodná doba nebo nesnáze. Teprve z „krisis“ se stalo české slovo „krize“

Pojem krize není jednotně definován, a to i přes to, že je možné se s ním téměř denně setkat. Do krize se může dostat jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá zeměkoule, apod. Krizi jedince, organizace či společnosti si na rozdíl od krizí globálních každý dokáže představit. Globální krize a hlavně její následky pro lidstvo jsou pro neodborníky něčím nepředstavitelným.

Za důležitou připomínku považujeme, že krize nemůže být chápána pouze v jejím negativním významu, protože současně může být i příležitostí. [23, s. 18 - 19]

Krizová situace

Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů ať už přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, nebo sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. Na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. [1, s. 46]

Mezi krizové situace řadíme krizové situace přírodního, antropogenního, bezpečnostního a vojenského charakteru, podle toho, která z hrozeb krizovou situaci vyvolala. [1, s. 237]

2.1 Pět základních funkcí krizového managementu

Celý proces krizového managementu je založen na řadě vzájemně propojených činností. Jde o funkce prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy. Těmto činnostem říkáme základní funkce krizového managementu. [1, s. 28]

Prevence

Prevence je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí a spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace (firmy, úřadu, obce, státu) na provádění činností sloužících k zabránění stupňování hrozeb do krizových situací a krizí. Slouží také k omezení působení škodlivých a ničivých faktorů krize na prvky systému či na systém jako celek.

Korekce

Korekce spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských a dalších rozhodnutí a ve tvorbě takových norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. Stejně jako prevence je korekce prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

Protikrizová intervence

Protikrizová intervence zahrnuje tzv. proaktivní opatření. Jsou to taková opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň jejího stupňování, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, a to takovým způsobem, aby nedošlo k výraznému působení ničivých krizových faktorů.

Protikrizová intervence se provádí v době nárůstu stupňování hrozeb a také v protikrizovém období tak dlouho, dokud úroveň disharmonie systému neklesne pod přijatelnou úroveň rizika.

Redukce

Redukce se uplatňuje v době krize a v postkrizovém období. Jde o aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivací systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy. Dále spočívá

ve využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů k redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a minimalizaci doby trvání krize.

Obnova

Obnova se realizuje v období po zvládnutí krize. Přispívá k návratu systému do nového běžného stavu. U této fáze jde o likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciálních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů o přivedení systému do nového běžného stavu. [1, s. 28 – 29]

2.2 Řízení rizik a řízení krizí

Proces krizového managementu lze v návaznosti na výše uvedené funkce rozdělit na dvě vzájemně propojené úrovně – proces řízení rizik a proces řízení krizí. [1, s. 29]

Řízení rizik neboli **risk management** je specifickou aktivitou, jejímž cílem je minimalizovat společenské ztráty plynoucí z existující nebo potenciální hrozby.

Lze jej chápat jako systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozba z nich plynoucích rizik.

V průběhu tohoto procesu monitorujeme hrozby a posuzujeme, jakou míru rizika jsme ochotni přijmout, abychom dosáhli zamýšleného cíle.

Účelem risk managementu je vyhnout se budoucím krizím. [1, s. 30]

Řízení krizí je druhou, vyšší fází krizového managementu.

Představuje ucelený soubor praktických opatření, realizovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému (na jedné straně orgány veřejné správy, právnické a fyzické osoby a na straně druhé síly a prostředky IZS, havarijních služeb a dalších prostředků) nasazených s cílem „dostat krizi pod kontrolu“, redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize. [1, s. 32]

2.3 Krizový management ve veřejné sféře

Krizový management ve veřejné sféře je jeden z podoborů krizového managementu, na kterém se podílí orgány moci zákonodárné, výkonné a svým způsobem i soudní, přičemž rozhodující význam má moc výkonná, tedy veřejná správa.

Krizový management ve veřejné sféře se specializuje na krizové řízení v případech mimořádných událostí a krizových situací, které ovlivňují chod celého státu nebo nižšího společenského celku.

Pro řešení krizí ve veřejné sféře vznikl ze zákona Integrovaný záchranný systém, který je tvořen ze dvou složek ze složek základních a složek ostatních.

Do základních složek Integrovaného záchranného systému patří Záchraný sbor České republiky, jednotky požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie České republiky.

Mezi jeho ostatní složky se řadí vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, ostatní ozbrojené bezpečnostní a záchranné sbory, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní a jiné služby, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným pracím.

Pokud hovoříme o krizích ve veřejném zájmu, existuje zde jedno specifikum. Právnickým osobám může být uložena povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následků mimořádné události ze strany státu, nebo ze strany obcí. [7, s. 23]

3 KRIZOVÝ MANAŽER

Krizové manažery najdeme v podnicích i ve veřejné správě, přičemž v obou případech jsou předmětem zájmu jak mimořádné události, tak krize aktivit.

Krizoví manažeři se od běžných manažerů liší hlavně tím, že je jejich úkolem nejen zvládnout případné selhání technologie, ale také provádět záchranu lidí, majetků, ochránit na trhu své jméno, které je ohroženo konkurencí.

Krizový manažer je tedy člověk, který disponuje schopnostmi i dovednostmi odvrátit a zvládnout krizi.

Dále se budeme věnovat krizovým manažerům ve veřejné správě.

3.1 Krizový manažer ve veřejné správě

Podle zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů je koordinačním orgánem v přípravě na krizové stavy ministerstvo vnitra.

Orgány krizového řízení jsou následující:

- vláda,
- ministerstva a jiné ústřední správní úřady,
- Česká národní banka,
- orgány kraje a další orgány s působností na území kraje,
- orgány obce s rozšířenou působností
- orgány obce. [30]

3.2 Osobnost krizového manažera

Pod pojmem osobnost obecně označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů. [16, s. 96 - 97]

Všichni lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami. Ty nazýváme rysy osobnosti. Rysy osobnosti ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Osobnost

krizovému manažerovi pomáhá vymezit si svůj pracovní model, tedy způsob využívání času a organizování vlastní práce. Každý manažer, i ten krizový, by se měl proto pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje. Dále by se měl zaměřit na odstranění problematických znaků svého pracovního typu. [20, s. 3]

Rysy osobnosti řídicího pracovníka krizového řízení

Jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce, nazýváme osobnost. Osobnost určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Projevuje se ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. [20, s. 3]

Psychické rysy

- Schopnosti, dovednosti a znalosti
- Vlastnosti
- Potřeby, motivy, postoje, hodnoty

Nyní rozebereme jednotlivé rysy osobnosti manažera ve vztahu k jeho práci a působení na okolí.

Schopnosti

Schopnosti jsou jinými slovy předpoklady úspěšného vykonávání určitých činností, respektive kapacitou osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky a v průběhu života může být uplatňována, přičemž se rozvíjí, tedy vzniká schopnost. [20, s. 3 - 4], [12, s. 55]

Schopnosti členíme na schopnosti rozumové, mechanické a psychomotorické.

- **Rozumové** schopnosti jsou takové schopnosti, které jsou důležité pro řešení problémů. Bývají označovány pojmem inteligence.
- **Mechanické** schopnosti zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a zároveň manipulací s jejich částmi.
- **Psychomotorické** schopnosti zahrnují zručnost, koordinaci očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti. [20, s. 4]

Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti lze získat studiem. Jsou to teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především odborné znalosti a obecné znalosti krizového řízení. [20, s. 5]

Každá znalost má dvě dimenze, a to dimenzi explicitní a tacitní.

- **Explicitní znalosti** můžeme formálně vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma apod. Můžeme ji tedy skladovat, přenášet, předávat mezi sebou, ale i krást. Explicitní znalosti se učíme již od základní školy, díky čemuž s nimi umíme dobře pracovat.
- **Tacitní znalosti** jsou na rozdíl od explicitní znalosti složitým komplexem explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ člověka nebo skupiny lidí, kde je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Formálně lze tacitní znalost vyjádřit velmi obtížně. Velké množství tacitních vlastností je podvědomých. [13, s. 10- 11]

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají výcvikem a praxí. Manažerské dovednosti se skládají z organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání.

Souhrn prožitých situací obohacujících poznání krizového manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí nazýváme **zkušenosti**. Lze je získat pouze praxí. [20, s. 5]

Zaujmut může úvaha Jo Owena, který ve své knize uvádí, že skuteční manažeři jsou třírozměrní. Jejich tzv. manažerský kvocient (MQ) tedy tvoří racionální kvocient (IQ), emocionální kvocient (EQ) a politický kvocient (PQ).

Intelligenční kvocient napovídá, jak zacházet s problémy, úkoly a penězi. Díky emočnímu kvocientu manažer ví, jak zacházet s lidmi a sebou samým. Politický kvocient je z jedné části znalost, jak získat moc a z druhé části znamená znalost, jak používat moc k uskutečňování věcí. [14, s. 20]

Autor ve svém díle píše, že si každý člověk vytváří svoji vlastní verzi manažerského kvocientu, který bude stejně jedinečný jako DNA nebo otisky prstů. Manažer si tak musí osvojit tři podstatné MQ dovednosti: získávání MQ, používání MQ a dekodování formule úspěšnosti. [14, s. 216]

3.3 Vlastnosti krizového manažera

Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce.

Krizový manažer se zpravidla vyznačuje vlastnostmi jako je asertivita, citová stabilita, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, vcítění se do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, pružnost.

Požadavků na osobu krizového manažera je poměrně mnoho.

Důležitým předpokladem je, aby byl silnou osobností, aby byl schopen zvládnout svoji úlohu a překonávat konflikty. Takovému člověku nesmí chybět velká dávka sebevědomí, jelikož nesmí pochybovat o svém postupu, ba naopak musí být přesvědčený o své věci. Často totiž musí prosazovat svůj názor i přes nesouhlas svého okolí. Důležitou roli tedy sehrává manažerovo charisma.

Velmi důležitou vlastností je intuice a schopnost předvídat, což umožňuje být vždy o krok napřed před reálnou situací. Každý krizový manažer by měl být schopný reagovat na odchylky, umět situaci ovládnout a řídit ji.

Ve chvíli, kdy získá potřebné informace, musí být schopný je analyticky zhodnotit a zpřesňovat svůj postup.

Musí být komunikativní a empatický, aby uměl vytvořit tým, z něhož každého člena pověří adekvátní činností. Musí se umět vcítit do snah, tužeb, možností, ale i problémů, umět navázat komunikaci s kýmkoli. Krizový manažer by měl umět vytvořit komunikačně otevřené a pozitivní prostředí v týmu, tým motivovat, vytvořit emočně příznivé prostředí a umět komunikovat s okolím. Musí ovšem udržet vlastní negativní reakce.

Musí disponovat organizačními schopnostmi, ale také zdravým selským rozumem. Velmi podstatnou vlastností je umění rozlišování důležitého od méně důležitého, rychlé rozhodování, slovní dovednosti a jazykové znalosti.

Podstatnou a nezbytnou vlastností krizového manažera je bezesporu jeho psychická i fyzická zdatnost, jelikož řízení v krizových situacích bývá nejen psychicky, ale také fyzicky velmi náročné.

Krizový manažer si musí uvědomit, že on, ale i jeho okolí pracuje s omezenými informacemi a pod časovým tlakem. Z toho důvodu často dochází k omylům a chybným rozhodnutím. Proto je nutné, aby byl vůči omylům tolerantnější.

Musí se umět přizpůsobit měnícím se podmínkám a také by měl být schopen rozpoznat své možnosti a obklopit se lidmi, kteří dané problematice rozumí lépe.

Jeho práce přináší riziko, což musí být schopen přijmout.

Ve funkci krizového manažera se za podstatnou znalost považuje znalost psychologie a mezilidských vztahů. [7, s. 26 – 28], [17, s. 52 - 53]

3.4 Kompetence krizového manažera

Kompetence je chování, které vede k očekávanému výsledku. Zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost. Vnímáme ji jako soubor určitých předpokladů, díky nimž může pracovník splnit svěřený úkol. K tomu, aby byl pracovník kompetentní, musí splňovat tři předpoklady: [10, s.], [4, s. 28]

- Musí být vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný takové chování použít. Vidí tedy v požadovaném chování hodnotu, a proto je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Aby byl manažer kompetentní, musí tyto tři podmínky splňovat současně.

Manažerská kompetence

Manažerská kompetence spočívá v kombinaci analytických kompetencí, interpersonálních kompetencí a emocionálních kompetencí.

- **Analytické kompetence** udávají schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy ve ztížených podmínkách, tzn. v podmínkách neurčitosti a neúplné

informace. Jde o schopnost přijímat množství informací a vybírat z nich ty nejdůležitější a nejpodstatnější, dostat se co nejrychleji k jádru problému a pohotově najít řešení.

- **Interpersonální kompetence** je jinými slovy schopnost ovlivňovat, vést a řídit lidi k dosahování stanovených cílů.
- **Emocionální kompetence** vychází z předpokladu, že u jiných lidí vzbuzují krize spíše bezradnost. Manažeři dokáží nést vysokou odpovědnost a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Krizovým manažerům tato schopnost pomáhá vyřešit krizovou situaci. [4, s. 30]

Kompetence krizového manažera podle typu práce

Jiný pohled na dělení kompetencí manažerů je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. V roce 2003 jej ve své práci použil Tyron. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace tří kategorií, manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence.

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností přispívajících k perfektnímu 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 a 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,
- bodování vztahů a další.

Technické kompetence tvoří soubor dovedností, které se vztahují 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. Například:

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

Základní složky kompetence

Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat a myslet a jak se bude projevat v konkrétní situaci. Pokud manažer kompetencí disponuje, umí ji projevit na jakékoli úrovni řízení. Do kompetence vstupují jednotlivé složky osobnosti, které můžeme rozdělit do pěti kategorií, a to na motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. [10, s. 30]

- **Motivy**

Pod pojmem motivy si lze představit vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o jakési vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk, který se vyznačuje silnou motivací vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, z nichž se může poučit. Stanovuje si cíle, které pro něj představují výzvu. [10, s. 30]

- **Rysy**

Rysy jsou charakteristické způsoby, jimiž osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Jinými slovy se jedná o vzorce myšlení. Výsledkem takového vzorce je charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Jistě není možné vypracovat univerzální model ideální osobnosti, aby se dalo prokázat, že osobnost, která splňuje jeho požadavky, dosáhne ve vedoucí pozici zaručeného úspěchu. V praxi se ale napříč tomu osvědčuje pro určité práce výběr vhodných osobností podle povahových rysů. [6, s. 30]

- **Vnímání sebe samotného**

Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívané reality. Budujeme si hodnoty i postoje k okolí i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, jestli dokáží daný úkol vykonat. Jde tedy o víru ve vlastní schopnosti, či jistotu, že úkol zvládneme. [10, s. 30]

- **Vědomosti**

K vědomostem patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, související s prací vykonávanou na dané pozici. [10, s. 30]

- **Dovednosti**

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky. Dají se získat výcvikem nebo praxí. Jejich vznik je u každého jedince individuální, závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Dovednosti tedy úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka, což dokazuje obecné tvrzení, že člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm. S dovednostmi velmi úzce souvisí i zkušenosti. Na jejich základě pak manažer dokáže správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí. [11, s. 19]

U manažera se pro potřeby výkonu jeho práce zaměřujeme na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru (např. poznání sebe sama, schopnost sebereflexe)
- dovednosti koncepčního charakteru (např. schopnost využívat příležitostí)
- dovednosti v řízení lidských zdrojů (např. schopnost vést lidi, motivovat je)
- dovednosti technické (např. schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost)

Přehled manažerských kompetencí

V roce 1998 zformulovali E. Bedrnová a I. Nový následující manažerské kompetence:

- **Pracovní a osobní kompetence** – způsobilost uplatnit se ve své funkci, mít dostatečnou sebedůvěru, přiměřené sebehodnocení, ale také odpovídající hodnocení vnější situace;
- **Sociální kompetence** – způsobilost vhodně se prosadit;
- **Pozitivní uvažování a proaktivní jednání** – pojímat problémy a překážky jako výzvy;
- **Pracovní ochota a výkonová motivace** – zájem o práci, potřeba kvalitativního i kvantitativního výkonu;
- **Vyšší hladina aspirací a volního úsilí** – dosahování stále náročnějších životních cílů;
- **Schopnost sebekontroly** – ukázněnost, ovládání citových vzruchů;
- **Rozvinuté etické a estetické cítění** – tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání;
- **Tvořivost** – schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení;
- **Pochopení a tolerance** – schopnost akceptovat druhých lidí v jejich rozmanitosti;
- **Smysl pro humor** – schopnost nadhledu s citem pro proporce;
- **Ochota na sobě pracovat** – nepřetržitý seberozvoj. [20, s. 15 – 16]

K tomu, abychom mohli stanovit potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce, je v první řadě zapotřebí provést analýzu pracovního místa. V rámci této analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence a určí se jejich požadovaná úroveň. Úroveň se může určit např. stupnicí 1 až 5, slovně či popisem. Manažer pak může posoudit svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než úroveň požadovaná, by měl usilovat o zlepšení. [20, s. 18]

Osobní potenciál manažera

Osobním potenciálem rozumíme schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Pro manažera je jeho potenciál předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud má pracovník potřebné vlohy, ale požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Ovšem pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků dosáhnout nemůže.

Znalost svého potenciálu je pro manažera důležitá, protože mu umožní zaměřit se na oblasti činností, ve kterých má šanci vyniknout. Dodá také přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle, odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků, a pomáhá mu při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce.

Hodnocení potenciálu je náročnou formou posuzování možností člověka, jelikož se uvažuje o potenciálu, který zatím pracovník neměl možnost projevit v práci. [20, s. 18 - 19]

Potenciál lze zkoumat těmito metodami:

- Psychologickými metodami
- Assessment center
- Kariérovými testy
- Testováním na úkolech, které nejsou pro pracovníka běžné, delegováním náročnějších úkolů.

Osobní rozvoj manažera

Osobní rozvoj manažera lze chápat jako postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Pro to, aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Systematický postup rozvoje manažera vyžaduje provedení analýzy vzdělávacích potřeb manažera, ale také sestavení plánu rozvoje volby metod realizace a vyhodnocení výsledků. [20, s. 22]

3.5 Role krizového manažera

Krizový manažer se díky svým každodenním činnostem setkává s různými situacemi. V těchto situacích musí vystupovat v konkrétních rolích, které jsou spolu nerozlučně spojeny, ovšem v dané situaci dominuje jedna. [18, s. 114], [2, s. 27]

Již v roce 1991 bylo Henry Mintzbergem charakterizováno deset různých rolí, které vrcholoví pracovníci zastávají.

Tyto role navíc klasifikoval do tří skupin, a to do skupiny interpersonálních rolí, skupiny informačních rolí a skupiny rozhodovacích rolí. [2, s. 27], [22, s. 52]

Interpersonální role

Interpersonální role udává způsob, jakým manažeři vedou své lidi. Jde o to, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovištích dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace, má zásadní vliv na efektivnost práce týmů i celého systému. [20, s. 45]

Interpersonální role tedy vyplývají přímo z formální pravomoci a odpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty. Krizový manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako představitel, vedoucí a spojovatel. [21, s. 108], [2, s. 27]

Představitel neboli reprezentant vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem.

Jako **vedoucí** vystupuje krizový manažer ve vztahu ke svým podřízeným, neboť jejich prostřednictvím realizuje stanovené cíle. Své podřízené se snaží motivovat a usměrnit jejich práci, ale jeho snaha je soustředěna také na vyhledávání jejich silných a slabých stránek. Kromě toho, že uvažuje o vhodných formách osobního rozvoje podřízených, hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které musí plnit.

Krizový manažer působí také jako **spojovatel**. V této roli je jeho důležitým úkolem udržovat vztahy a to nejen mezi jednotlivci. Spojovatel udržuje kontakty s jinými manažery na horizontální úrovni, ale také mimo organizaci. [2, s. 27]

Informační role

Bez přiměřených informací nelze dobře řídit ale ani vykonávat žádnou činnost. Toto pravidlo platí i v krizovém managementu. Bez toho, že by se pracovníci od svého krizového manažera pravidelně dovídali o smyslu a účelu jejich práce, o cílech a záměrech, výsledcích i potížích, nemohou efektivně zaměřit své úsilí žádoucím směrem. Informační role se tedy realizují převážně jako informační procesy, díky kterým se k manažerovi dostanou formální i neformální informace potřebné pro jeho úkoly. Krizový manažer působí v informačních rolích jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. [2, s. 27 - 28], [20, s. 79]

Jako **pozorovatel** vyhledává krizový manažer potřebné informace, které získává formálními i neformálními cestami.

Manažer je **šířitelem** informací, které získal zvenčí skrze svou roli poradce. Interní informace šíří skrze roli vedoucího. Záleží pouze na vedoucím pracovníkovi, zda informaci rozšíří nebo ji uchová pouze pro sebe.

Mluvčí reprezentuje celek navenek a svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy systému a brání ho před napadáním z jiných stran. [2, s. 28]

Rozhodovací role

Rozhodovací role představuje umění krizových manažerů řešit problémy. Kvalita, realizovatelnost a přijatelnost rozhodnutí má pak přímý vliv na výkon organizace (správy) i spokojenost jejích členů. Krizový manažer by proto měl umět používat analytické a kreativní techniky při strukturovaném řešení problémů a optimalizaci rozhodování. Krizový manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednače. [2, s. 28], [20, s. 105]

V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce vedoucí ke zlepšení stávající reality.

Jako **řešitel rušivých událostí** musí manažer reagovat na neočekávané události, které mohou ohrozit dosahování vytyčených cílů. Krizový manažer musí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a krizovým situacím. V této roli navrácí systému stabilitu.

Distributor zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc či zařízení, a dbá na jejich správné rozdělení a maximální využití.

Role **vyjednavče** se projevuje v různých typech jednání. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň manažer zastává, tím více svého času věnuje vyjednávání. [2, s. 28]

4 SBĚR DAT

Nejrozšířenější metodou sběru údajů je dotazování, které probíhá prostřednictvím předem sestavených dotazníků. Za vhodnou metodu sběru dat lze považovat i rozhovor, jehož výhoda spočívá ve slovním kontaktu. [8, s. 54], [9, s. 142]

4.1 Dotazník

Dotazník je nástrojem dotazování. Jedná se o formulář určený k přesnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Je to způsob psaného řízeného rozhovoru, vyžadující písemné odpovědi respondentů na dotazy, časově méně náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníku je nutné definovat hlavní cíl dotazníkového šetření, ale také správně připravit konkrétní otázky. Před finálním užitím dotazníku by měla proběhnout zkouška na malém počtu zkoumaných osob a po té realizovat jeho poslední úpravy. [8, s. 74]

Význam dotazníku spočívá v získávání informací od respondentů, v poskytování struktury rozhovoru, ve zjišťování standardní jednotné formy pro zapisování údajů a v ulehčení zpracování údajů. [9, s. 161]

Sestavení dotazníku

Délka dotazníku závisí především na zkoumaném tématu. Celkový počet otázek by měl být na co nejmenším počtu listů papíru. Čím menší formát papíru využijeme a dodržíme přitom i čitelnost textu, tím větší návratnost lze očekávat. Podle zadání výzkumu a vytyčeného cíle volíme stupeň strukturovanosti dotazníku. [9, s. 163]

Strukturovaný dotazník využívá uzavřených otázek, což znamená, že respondent má na výběr z předem daných možností. Pokud zvolíme takový druh dotazníku, naše výhoda spočívá v rychlosti, ve snadném zpracování dotazníku a v jednoduchosti vyhodnocení odpovědí. Za nevýhodu se považuje snížení informační hodnoty. Respondent nemá možnost odpovědět jinak, než je mu nabízeno. [9, s. 163]

Před tím, než položíme první otázku, je nutné v dotazníku uvést jeho název. Po té je nutné požádat respondenta o vyplnění dotazníku, jehož význam v úvodu krátce představíme. Pořadí kladených otázek má svoji logickou strukturu. Do úvodu řadíme otázky, které s respondentem naváží pozitivní kontakt, a tak probudí jeho zájem o spolupráci.

Důležitou součástí úvodu jsou také filtrační otázky, které zajišťují, aby dotazník vyplnili skutečně jen ti, od kterých požadujeme konkrétní informace. Ke konci vyplňování by se neměly objevovat příliš náročné a velmi důležité otázky, takové řadíme do střední části dotazníku. [9, s. 165]

Dotazníky rozesíláme ve dvojnásobném počtu, než je potřebné pro vlastní zkoumání, jelikož musíme počítat s tím, že se nám všechny nevrátí. [8, s. 75]

Elektronické dotazování

Elektronické dotazování je nejmladší a zároveň možná nejčastěji využívaný způsob dotazování založený na využití internetu. Prostřednictvím dotazníků v emailech nebo na webových stránkách zjišťujeme informace od respondentů rychle a levně. [9, s. 144]

4.2 Rozhovor

Podle Rudolfa Kohoutka je rozhovor snad nejdůležitější a nejčastěji využívanou metodou pro získávání informací. Cílem rozhovoru je odhalit fakta týkající se zkoumané osoby a z jejího vyprávění odhalit názory, postoje, osobní zkušenosti, vědomosti a dovednosti.

Výhodou je, že se nemusíme striktně držet tématu. Proti dotazníku jde tedy o pružnější metodiku, ovšem má i své nevýhody. Problémem se může stát zaznamenávání získaných dat. Pokud nemůžeme využít např. diktafonu, je nemožné zachytit celý obsah výpovědi. Co se týká rozhovoru, považujeme jej za vhodnou pomůcku pro ověření a doplnění některých dat získaných dotazníkem. [8, s. 54]

Celý rozhovor by se měl dopředu naplánovat. Zahájení rozhovoru slouží k tomu, aby tazatel vysvětlil cíl výzkumu. Důležité je také uvést důvod, proč byl respondent vybrán, což motivuje respondenta k ochotě a pravdivým odpovědím.

Závěrem rozhovoru by měl tazatel navodit u respondenta pocit, že jsou jeho odpovědi důležité a pomohou vyřešit určitý problém. [9, s. 152]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČR

HZS ČR byl zřízen zákonem č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky jako organizační složka státu, jejímž základním posláním je chránit životy a zdraví obyvatel a také majetek před požáry a poskytnout účinnou pomoc při mimořádných událostech. HZS ČR je základní složkou IZS. [19, s. 36]

HZS ČR v současnosti hraje stěžejní roli i v přípravách státu na mimořádné události. V roce 2001 došlo ke sloučení HZS ČR s Hlavním úřadem civilní ochrany. Od té doby má HZS ČR ve své působnosti i ochranu obyvatelstva, podobně, jako tomu je i v některých dalších evropských státech. [24]

Rozsah úkolů, které HZS ČR plní, je vymezen zvláštními právními předpisy. Úkoly plní v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštními zákony na úseku požární ochrany, integrovaného záchranného systému, ochrany obyvatelstva a krizového řízení. [24]

Působnost HZS je vymezena zejména těmito zákony: [27]

- Zákonem č. 133/185 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákonem č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů;
- Zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů;
- Zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů

HZS ČR při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, ale také s mezinárodními organizacemi a zahraničními subjekty. Předmětem spolupráce je obzvláště stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech. [29]

HZS ČR je oprávněn uzavírat jménem ČR se všemi výše uvedenými subjekty dohody, které upravují bližší podmínky a způsob vzájemné spolupráce. [19, s. 37]

HZS ČR tvoří:

- Generální ředitelství HZS ČR, jako součást ministerstva vnitra
- Hasičské záchranné sbory krajů
- Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku – Místku
- Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně. [28]

5.1 Generální ředitelství HZS ČR

GŘ HZS ČR je součástí ministerstva vnitra. Ve vztahu k IZS, požární ochraně a ochraně obyvatelstva zabezpečuje úkoly uložené tímto zákonem ministerstvu vnitra. [19, s. 37]

GŘ HZS ČR zřizuje následující vzdělávací, technická a účelová zařízení:

- Školní a výcvikové zařízení HZS ČR,
- Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč,
- Technický ústav požární ochrany Praha,
- Skladovací a opravárenské zařízení HZS ČR.

V čele GŘ HZS ČR stojí generální ředitel hasičského záchranného sboru. V současnosti tuto pozici zastává plk. Ing. Drahošlav Ryba. Jmenován a odvoláván je ministrem vnitra, kterým je v současné době Milan Chovanec. Na návrh generálního ředitele dále ministr vnitra jmenuje a odvolává náměstky generálního ředitele. Generální ředitel odpovídá za činnost HZS ČR ministroví vnitra. Organizační struktura MV – GŘ HZS ČR je uvedena v příloze P1. [19, s. 37]

5.2 Hasičský záchranný sbor kraje

V čele HZS kraje je ředitel HZS kraje neboli krajský ředitel. Jmenuje a odvolává jej ministr vnitra na návrh generálního ředitele po projednání s hejtmanem kraje nebo v hlavním městě Praze po projednání s primátorem hlavního města Prahy. Náměstky krajského ředitele jmenuje a odvolává generální ředitel na návrh krajského ředitele. [19, s. 38]

HZS kraje tvoří:

- krajské ředitelství HZS kraje,
- územní odbory HZS kraje s jednotkami HZS kraje,
- vzdělávací, technická a účelová zařízení zřizovaná HZS kraje.

HZS kraje je správním úřadem. Vykonává státní správu v oblasti IZS, požární ochrany, ochrany obyvatelstva a krizového řízení ve správním obvodu, kterým je území kraje.

Sídlem hasičského záchranného sboru kraje je sídlo kraje. Výjimku tvoří HZS Středočeského kraje, jehož sídlem je Kladno. [19, s. 38]

5.3 Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně

Záchranný útvar HZS ČR je centrálně zálohovou jednotkou GŘ HZS ČR, má celorepublikovou působnost.

Jednotky útvaru jsou předurčeny pro řešení mimořádných událostí velkého rozsahu.

Z hlediska práva přednostního velení se jednotka záchranného útvaru považuje za jednotku HZS kraje bez místní příslušnosti. Pokud tedy budou na místě zásahu společně zasahovat jednotky HZS kraje a záchranného útvaru, má přednost velení na místě zásahu jednotka s místní příslušností, v jejímž hasebním obvodu místo zásahu leží, pokud není rozhodnuto jinak v souladu s vyhláškou č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany.

Jednotku záchranného útvaru na místo zásahu vysílá operační a informační středisko ministerstva vnitra generálního ředitelství HZS ČR. O vyčlenění sil do služební pohotovosti na služebně rozhoduje příslušný služební funkcionář Záchraného útvaru HZS ČR. Toto rozhodnutí se děje na podkladě schválení příslušníkem v pohotovosti vedení. [26]

6 KRIZOVÝ MANAŽER HZS ČR

Jelikož se v praktické části bakalářská práce zabývá krizovým manažerem v působnosti HZS ČR, je důležité vymezit si, které příslušníky HZS ČR můžeme za krizové manažery označit.

Využili jsme zde informace, které byly získány prostřednictvím rozhovoru s panem plk. Ing. Ivanem Kolečákem, vrchním radou – ředitelem odboru ochrany obyvatelstva a krizového řízení MV – GŘ HZS ČR. Podle jeho názoru lze za krizové manažery v řadách HZS ČR považovat řadu služebních funkcionářů sboru, a to v návaznosti na jejich služební zařazení. V níže uvedeném výčtu uvádíme z organizačních složek HZS ČR pouze hasičské záchranné sbory krajů (ne tedy MV-GŘ HZS ČR a Záchranný útvar HZS ČR, kde také řada krizových manažerů pracuje).

Na krajském ředitelství:

- ředitel HZS kraje;
- náměstci ředitele HZS kraje (náměstek PRE/CNP, náměstek IZS/OPŘ, do jisté míry náměstek EKO);
- vedoucí oddělení OOB/KŘ, IZS a výkonu služby, OPŘ, do jisté míry i KIS;
- řídicí důstojník HZS kraje;
- operační důstojník HZS kraje (ve směně).

Na územních odborech HZS kraje:

- ředitel územního odboru;
- vedoucí oddělení/pracovišť PRE/OOB/KŘ, IZS, OPŘ, do jisté míry i KIS;
- metodici oddělení/pracovišť PRE/OOB/KŘ;
- velitelé stanic.

Na toto téma byl zaměřen také rozhovor s paní Mgr. Alenou Hložkovou, vedoucí oddělení krizového řízení Olomouckého kraje. Podle jejího názoru ředitel HZS a jeho náměstci jsou krizovými manažery. Pokud jde ale o vedoucí oddělení, označila za krizové manažery pouze vedoucí oddělení OOB a KŘ, tudíž vedoucí oddělení IZS, OPŘ, KIS či EKO

za krizové manažery nepovažuje. Co se týká ostatních na pozici vedoucích či velitelů, jsou názory obou respondentů totožné.

Nejen při rozhovorech, ale také ze zpětné vazby ostatních respondentů dotazníkového šetření bylo zjištěno, že názory na toto téma se často liší. Někteří vedoucí pracovníci ani nevědí, že zrovna oni zastávají funkci krizového manažera HZS ČR, nebo jsou názoru, že právě oni krizovými manažery nejsou.

Je nutné připomenout, že nikde v legislativě neexistuje žádná definice, kdo je krizovým manažerem. Proto jsme se s tímto dotazem obrátili na zkušené pracovníky krizového řízení a jejich subjektivní názory.

6.1 Kompetence krizového manažera HZS ČR

Činnost HZS ČR se v základním rozdělení dělí na organizační řízení (stav klidu) a operační řízení (výjezdy a zásahy k mimořádným událostem či krizovým stavům). Dále tedy budeme postupovat dle tohoto poznatku.

Vzhledem k interním a neveřejným záležitostem uvedeme pouze ty informace o kompetencích, které lze veřejně publikovat.

Pro vymezení kompetencí krizových manažerů HZS ČR je potřeba rozdělit tyto manažery do jednotlivých úrovní.

Kompetence krizových manažerů základní úrovně

Na základní úrovni manažerů zastávají pozici krizového manažera HZS ČR velitelé družstev a velitelé čet. Manažeři na této úrovni rozhodují v krizových situacích v operačním řízení. Řeší krizové stavy v okamžiku přechodu mimořádné události na krizovou situaci, za účasti složek IZS. Právě oni jsou první na místě události, kde se musí s pomocí informační podpory KOPIS rozhodnout o dalším postupu při řešení krizové situace. Podle stanovených postupů a ve spolupráci s KOPIS dále předávají místo zásahu, a to, dle rozsahu události velícímu důstojníkovi směny nebo řídicímu důstojníkovi směny, pokud jej tito převezmou. Pokud ne, tak se stávají členy krizových štábů, jehož členové situaci vyhodnocují a jsou manažerům základní úrovně nápomocni při řešení následných opatření vedoucích k úspěšnému řízení zásahu samotného.

Další postupy jsou přesně stanoveny v jednotlivých krizových plánech krajů.

Kompetence krizových manažerů střední úrovně

Na střední úrovni pracují v organizačním řízení příslušníci oddělení OOB a KŘ v krajské působnosti. Jejich zaměstnavatel je tedy vždy hasičský záchranný sbor daného kraje. Mají rozhodující kompetence při tvorbě krizových plánů a jiných materiálů potřebných při řešení krizových situací na území daného kraje. Manažeři střední úrovně mají přesně stanoveny kompetence, které využívají v organizačním řízení. V operačním řízení pracují např. jako členové krizových štábů.

Na pozici operačního řízení pracují velitelé stanic a ředitelé územních odborů, kteří jsou v případě krizové situace využíváni jako velitelé zásahu.

Kompetence krizových manažerů vrcholové úrovně

Na vrcholové úrovni jsou krizoví manažeři součástí GRH HZS ČR. Podílejí se na krizovém řízení jak v organizačním řízení, tak v operačním řízení. V organizačním řízení se především podílejí na tvorbě interních materiálů k řešení krizových stavů na celostátní úrovni a zpracovávají ústřední krizový plán ČR.

V operačním řízení pracují tehdy, pokud daná událost přesáhne území jednotlivých krajů nebo dokonce pokud zasáhne území sousedního státu, a jsou začleňováni do ústředního krizového štábu.

6.2 Vzdělávání příslušníků HZS ČR

Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku – Místku přináší možnost studia požární ochrany. Toto studium probíhá ve středoškolském studiu ve formě denní i kombinované. Studium střední školy je zakončeno maturitou. Nejvyšší formou vzdělávání je studium na vyšší odborné škole, která nabízí získání titulu DiS. Škola nezapomíná ani na odborné kurzy a různé typy vzdělávacích programů pro příslušníky HZS ČR.

Podstatná část dnešních příslušníků a pracovníků požární ochrany touto školou prošla a mnozí z nich zastávají v požární ochraně velmi významné funkce. Od roku 1967, kdy byla škola zřízena, sloužila především potřebám profesionálních hasičů a záchranářů a to do roku 1990. O rok později zde byla zavedena forma nepřetržité a systematické přípravy na výkon povolání, jakožto čtyřleté denní studium pro absolventy základních škol.

Za důležitou činnost školy se považuje i účast v programu celoživotního vzdělávání příslušníků HZS formou výuky v kurzech.

Škola je také pověřena vydáváním osvědčení o odborné způsobilosti fyzických osob a techniků požární ochrany podle zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. [25]

6.3 Vzdělávání manažerů HZS ČR

Od 1. října 2007 je zaveden vzdělávací program k prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti určených vedoucích služebních funkcionářů HZS ČR se služební hodností vrchní rada nebo vrchní rada státu, s názvem Strategické řízení B.

Jde o vzdělávací program, který je včleněn do celoživotního vzdělávání vedoucích služebních funkcionářů HZS ČR, jehož hlavním cílem je nejen připravovat absolventy teoreticky a prakticky na řízení veškerých procesů v HZS ČR z úrovně vedoucího funkcionáře, ale také rozšiřovat, upravovat a aktualizovat jejich znalosti a dovednosti na úseku řízení činností ve věcné gesci HZS ČR a zprostředkovat jim současné poznatky o oblasti řízení a vedení lidí. Zároveň má program zajistit v potřebném rozsahu připravenost v oblasti ekonomiky a financí. Pozornost zaměřuje především na legislativní změny, na moderní trendy v řízení lidských zdrojů a na změny v procesech vedoucími služebními funkcionáři HZS ČR. V neposlední řadě si za cíl klade také posílení vedoucích služebních funkcionářů HZS ČR jako týmu.

Po absolvování vzdělávacího programu je vedoucí pracovník schopen vykonávat funkci ve služební hodnosti vrchní rada nebo vrchní státní rada HZS ČR. Rovněž je schopen přijímat strategická rozhodnutí a strategicky řídit a koordinovat koncepční činnosti, řídit svěřené oblasti v organizačním a také operačním režimu. Disponuje potřebnými znalostmi a dovednostmi k plnění úkolů v případech MU a samozřejmě dobře rozvinutými manažerskými dovednostmi.

Kompetence, které absolvent díky vzdělávacímu programu získává, se dělí do tří skupin na odborné profesní kompetence, pracovní kompetence, občanské a osobnostní kompetence.

Studium probíhá prezenční formou, přičemž jsou používány metody samostudia, přednášek

odborníků nebo seminářů, které mohou být spojeny s řízenou nebo volnou diskuzí studujících a s vhodnými formami interaktivního nácviku prezentované problematiky.

Ředitel vzdělávacího zařízení stanoví termín ověření odborné způsobilosti formou řešení případové studie v rámci diskuze zúčastněných studujících. Na základě případové studie bude vedoucím funkcionářům prodloužena platnost osvědčení o odborné způsobilosti. Pokud je vzdělávací program absolvován individuální formou nebo uznáním části vzdělání, je přípustné jej ukončit formou písemného testu. Test obsahuje 24 otázek a je úspěšně složen, jestliže počet chybných odpovědí nepřesáhne 20 procent. Jako doklad o ukončení vzdělávacího programu slouží prodloužení platnosti osvědčení a odborné způsobilosti pro výkon určené funkce vedoucího služebního funkcionáře HZS ČR se služební hodností vrchní rada nebo vrchní státní rada. [28]

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část práce zkoumá krizového manažera HZS ČR. Jeho vlastnosti, schopnosti a znalosti jsou podrobeny zkoumání prostřednictvím dotazníku. Ke sběru informací pomohlo dvacet uzavřených otázek. Respondenti tedy mohli vybírat z nabízených možností.

Cílem výzkumu je zjistit postoj krizových manažerů HZS ČR ke svým schopnostem, dovednostem, kompetencím a seberozvoji.

Dotazníky byly rozeslány krizovým manažerům HZS ČR v jednotlivých krajích a MV - GŘ HZS ČR. Strukturovaný dotazník byl zpracován elektronickou formou. Hlavní důvod výběru této formy dotazníku spočíval v možnosti celorepublikového pokrytí a především v rychlosti získání informací potřebných pro vypracování praktické části bakalářské práce.

Elektronický dotazník byl vytvořen prostřednictvím serveru survio.com, který slouží k uskutečňování internetových průzkumů. Je uveden v příloze P2.

Sběr dat probíhal v časovém období dvou týdnů. Návratnost dotazníků byla uspokojivá.

7.1 Vyhodnocení dotazníku

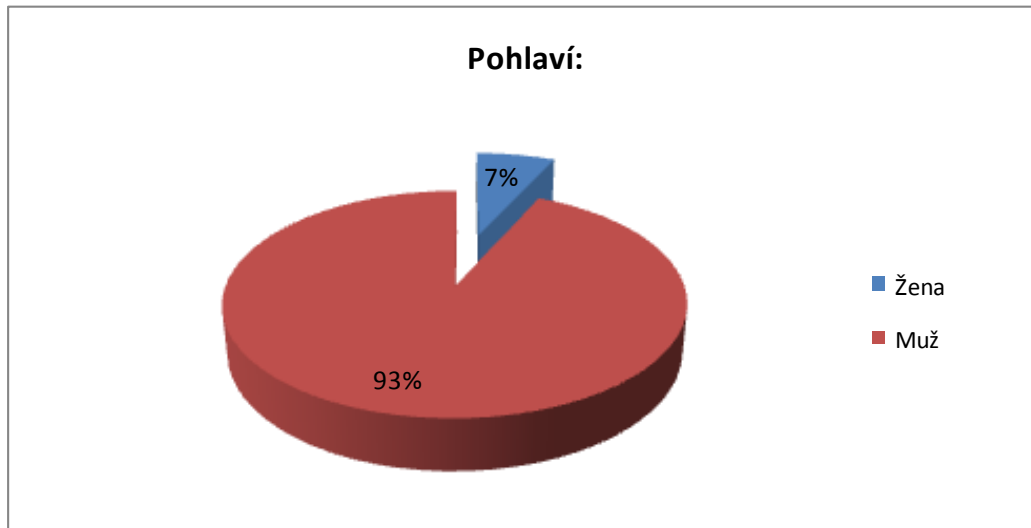
Z rozeslaných 199 dotazníků jsme obdrželi 112 odpovědí. Celková úspěšnost v návratnosti dotazníku tedy dosáhla 56 %. U některých krajů se nezdařilo najít dostatečné množství potřebných kontaktů, ovšem i přes to lze návratnost považovat za dostačující pro vyhodnocení závěru. Vyplňování dotazníků respondentům trvalo v průměru 5 minut. Dle mého názoru byl čas rozhodujícím kritériem pro ochotu spolupracovat.

7.2 Charakteristika respondentů

Dotazník je celkově složen z dvaceti uzavřených otázek. První otázka, sloužila zároveň jako filtrační: „ Zastáváte pozici řídicího pracovníka v oboru krizového řízení?“. Pokud respondent odpověděl záporně, další otázky již nebyly načteny a dotazník byl ukončen. Z celkového počtu 112 respondentů odpovědělo u první otázky 38 negativně. Tyto odpovědi byly ihned z výzkumu vyloučeny. Reprezentativní výsledky poskytlo 74 krizových manažerů HZS ČR.

Otázka č. 2

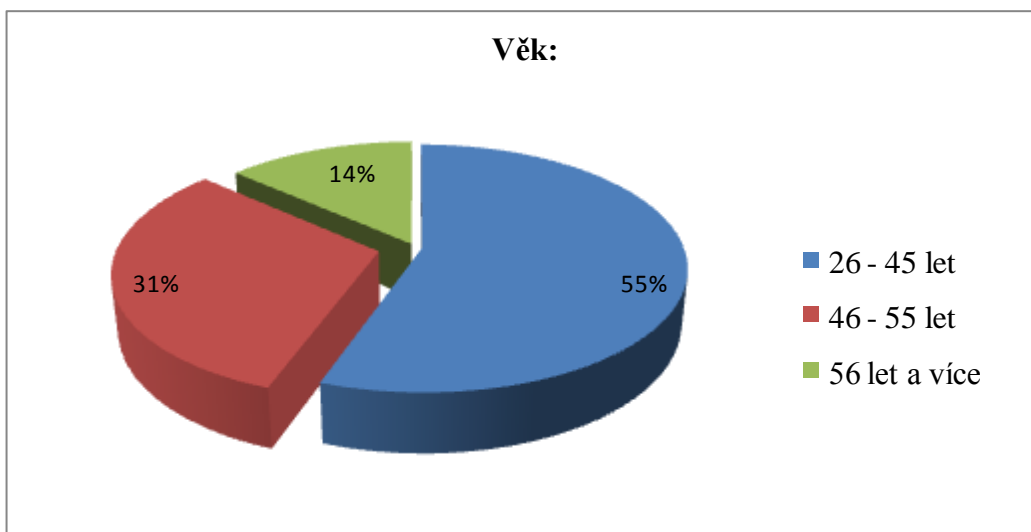
Následovaly identifikační otázky, které pomohly ke zjištění základních charakteristik respondentů. Valnou většinu dotazovaných tvořili muži, což dokazuje 93 % odpovědí.



Graf č. 1. Otázka č. 2. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 3

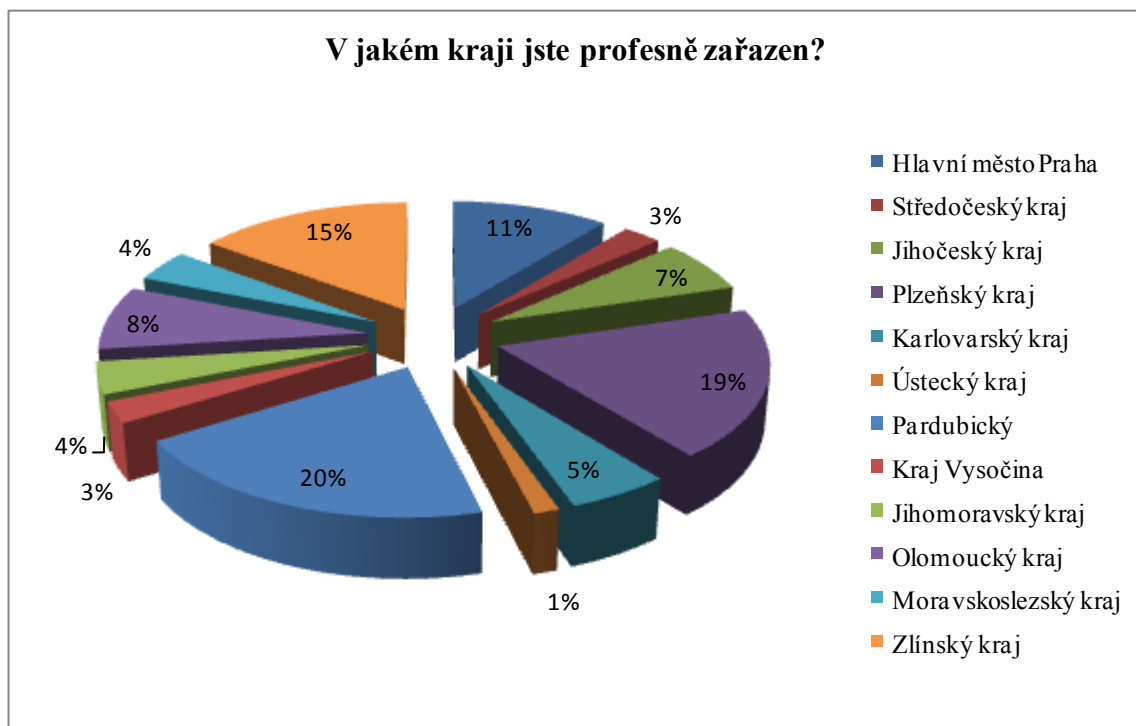
Největší zastoupení respondentů, tedy celkem 55 %, reprezentuje věková skupina 26 – 45 let, věkový interval 46 – 55 let zastupuje 31 % respondentů, 56 let a více dosahuje celkem 14 % respondentů. Věkové rozpětí 18 – 25 let nezastupuje žádný krizový manažer.



Graf č. 2. Otázka č. 3. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 4

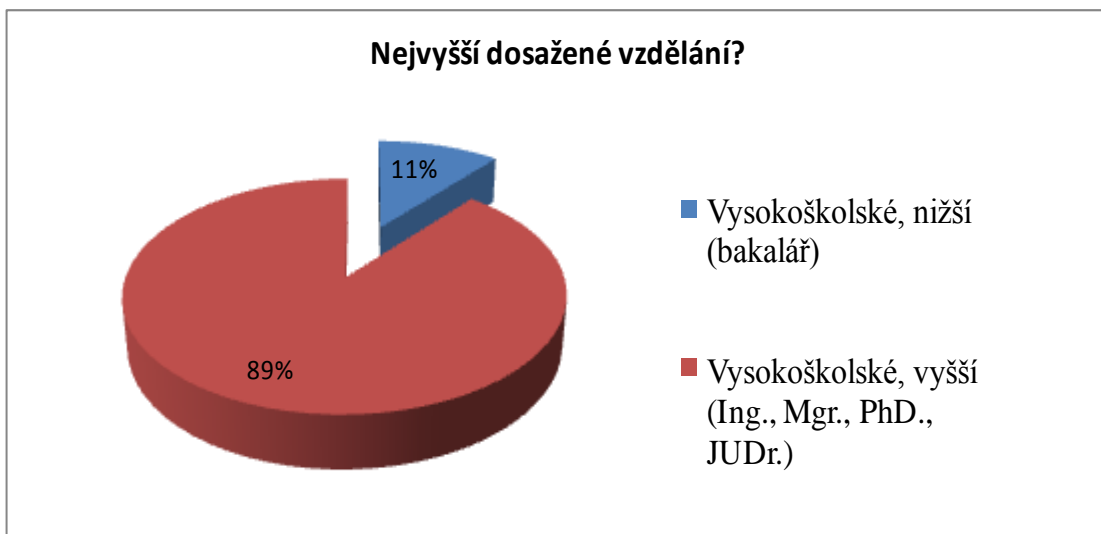
Další otázka měla ověřit, zda se průzkumu zúčastnili krizoví manažeři všech krajů. Nejvíce respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, je profesně zařazeno v Pardubickém, Plzeňském a Zlínském kraji. Nejmenší návratnost byla zjištěna u Libereckého a Královéhradeckého kraje. U těchto krajů nebylo možné oslovit dostatečné množství manažerů z důvodu ztíženého přístupu ke kontaktům.



Graf č. 3. Otázka č. 4. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 5

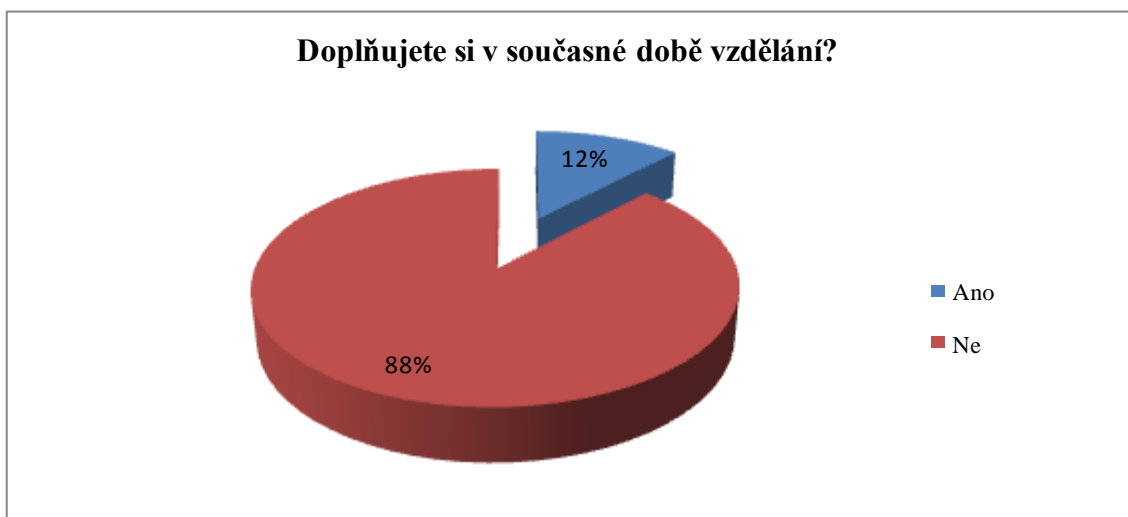
Pátý dotaz směřoval ke zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání krizových manažerů HZS ČR, přičemž 89 % tázaných dosáhlo vysokoškolského vyššího stupně studia (titul Ing., Mgr., PhD., JUDr.). Nižší, bakalářské studium úspěšně dokončilo 11 % respondentů.



Graf č. 4. Otázka č. 5. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 6

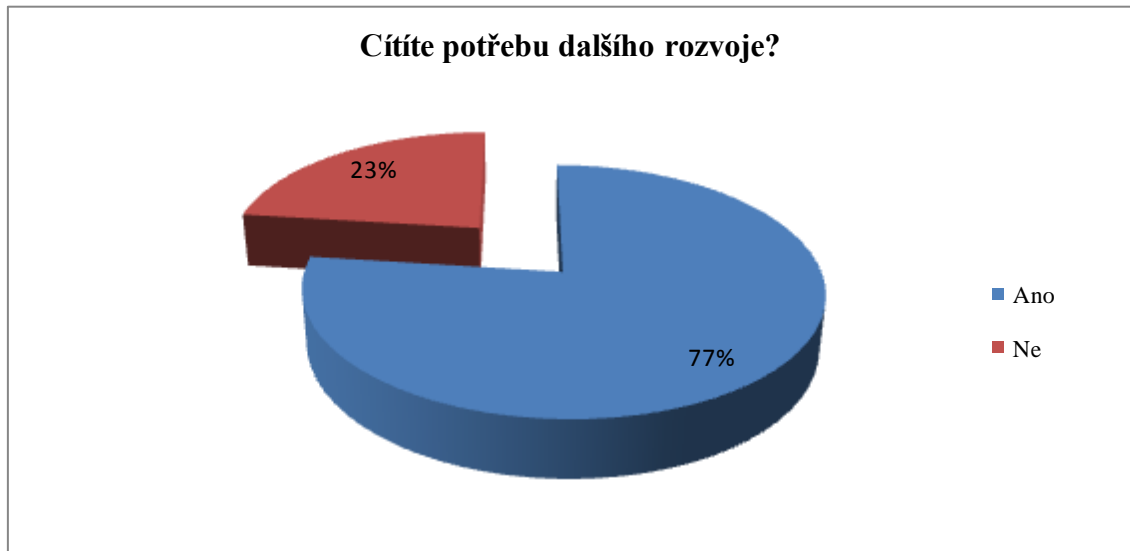
Tato otázka se zabývá dalším vzděláváním krizových manažerů HZS ČR. V současné době si vzdělání doplňuje pouze 12% ze všech tázaných.



Graf č. 5. Otázka č. 6. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 7

Následující otázka řeší potřebu dalšího seberozvoje, kdy 77 % ze všech odpovídajících funkcionářů odpovědělo na tento dotaz kladně.



Graf č. 6. Otázka č. 7. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 8

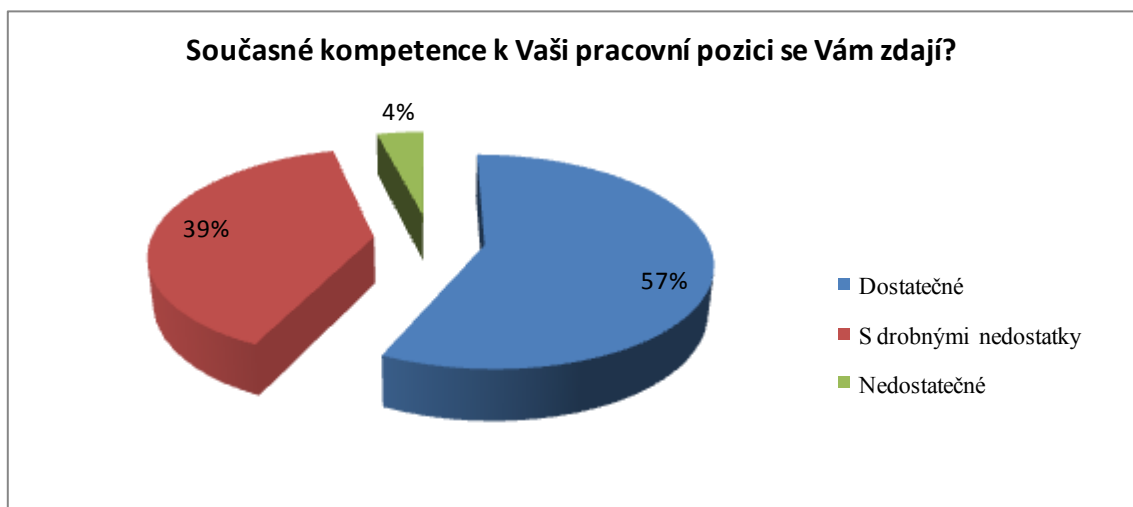
Dále respondenti uváděli časové rozmezí svého působení na pozici řídicího pracovníka v oboru krizového řízení HZS. Největší počet z nich zastává tuto funkci více než 10 let, a to konkrétně 38 % respondentů. 6 – 10 let vykonává tuto funkci celkem 32 % manažerů, 1- 5 let je ve funkci celkem 28 % manažerů. Pouhé jedno procento tázaných řídicích pracovníků se s touto profesí teprve seznamuje. Ze zjištěných údajů lze usuzovat, že pro práci na pozici krizového manažera je jedním z důležitých požadavků praxe v daném oboru.



Graf č. 7. Otázka č. 8. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 9

Devátá otázka řeší postoj krizových manažerů HZS ke svým kompetencím ve vztahu k jejich současné pozici. 57 % odpovídajících uvedlo, že své kompetence označují za dostatečné, 39 % všech dotazovaných označují své kompetence za kompetence s drobnými nedostatky, a za nedostatečné považují své kompetence celkem 4 % manažerů.



Graf č. 8. Otázka č. 9. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 10

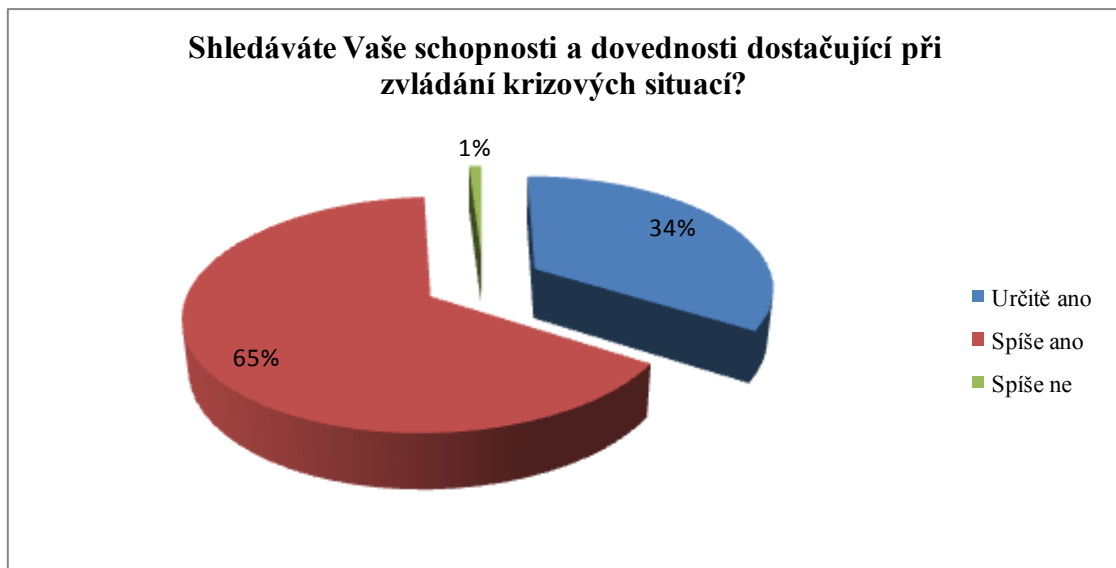
I další otázka se zabývá kompetencemi a vztahem manažerů k doplnění vzdělání, pokud by to pro ně znamenalo zvýšení kompetencí a tím i odpovědnosti. Z výsledků zaznamenaných v následujícím grafu si lze všimnout kladného přístupu k seberozvoji. 35 % tázaných, by si vzdělání doplnilo určitě, dalších 51 % manažerů by si vzdělání spíše doplnilo. Těch, kterých by si vzdělání spíše nedoplnili, je celkem 15 % a pouze 4 % manažerů by si vzdělání nedoplnili určitě.



Graf č. 9. Otázka č. 10. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 11

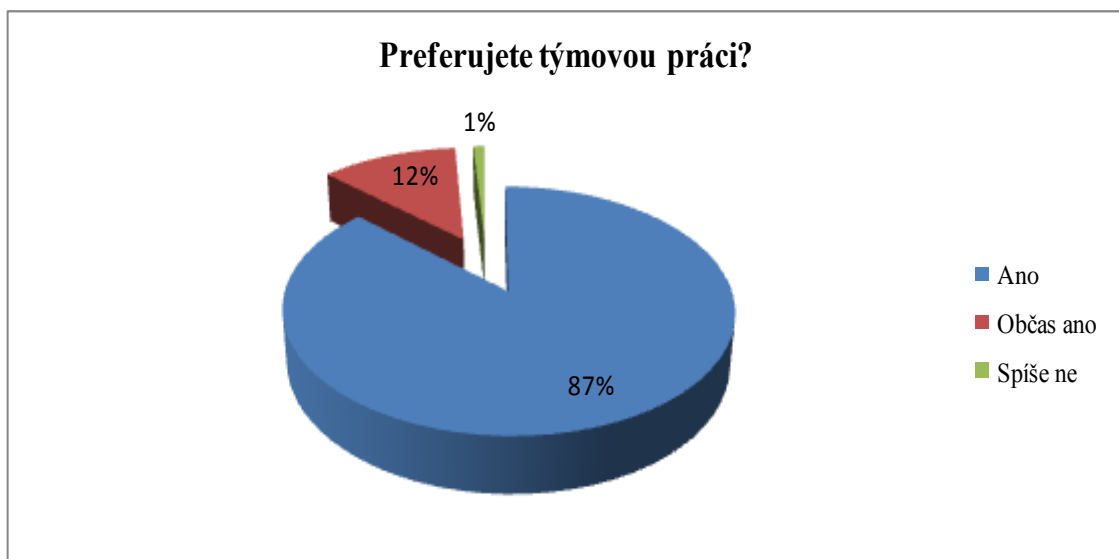
Následující otázka udává náhled krizových manažerů na jejich schopnosti a dovednosti při zvládání krizových situací. Za zcela dostačující označilo své schopnosti a dovednosti při zvládání krizových situací 34 % tázaných. Naprostá většina respondentů, tedy 65 %, označila druhou možnost, tudíž považují své schopnosti a dovednosti spíše dostačující. Pouhé 1 % manažerů uvedlo, že své schopnosti a dovednosti za dostačující spíše nepovažuje. Z výsledků, které byly získány k této otázce lze usuzovat, že krizoví manažeři svým schopnostem a dovednostem při zvládání krizových situací důvěřují.



Graf č. 10. Otázka č. 11. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 12

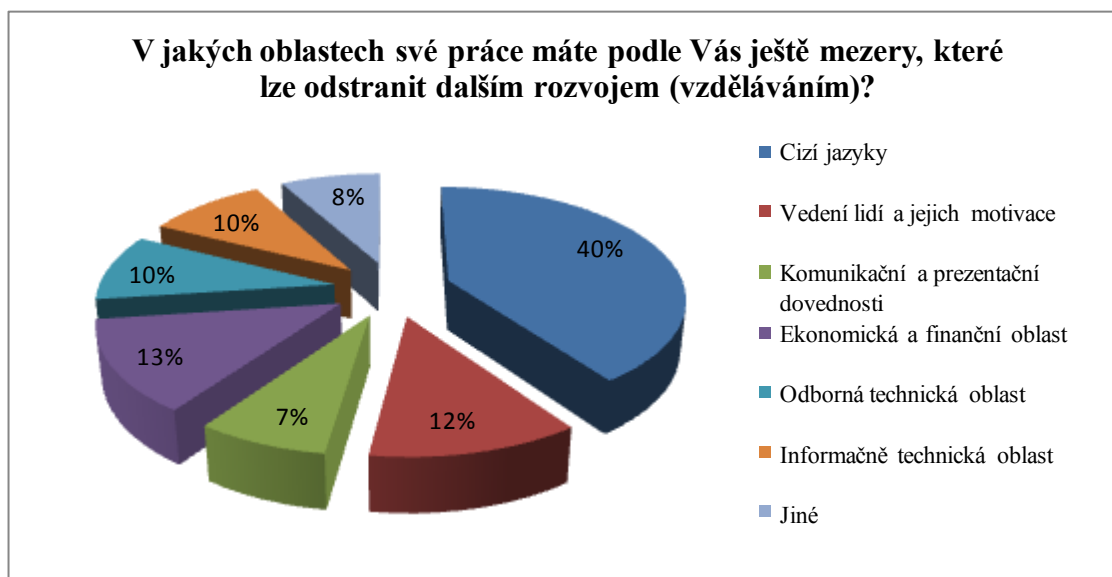
Další dotaz směřoval k manažerům a jejich názoru na týmovou práci. Naprostá většina z tázaných (87 %), uvedla, že týmovou práci preferují. 12 % respondentů ji preferuje jen občas a pouhé 1% odpovídajících by s týmem raději nespolupracovalo.



Graf č. 11. Otázka č. 12. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 13

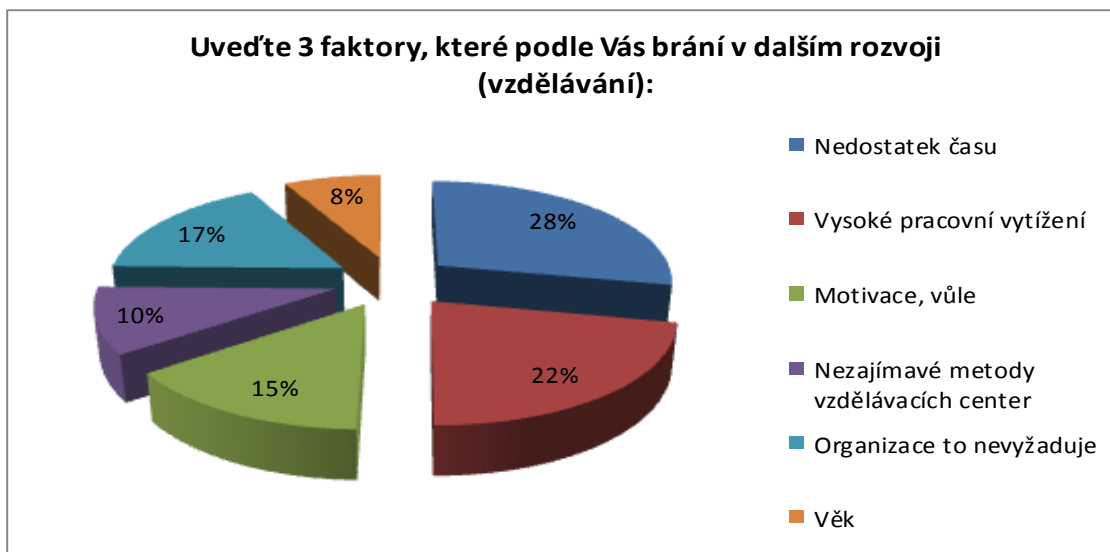
Pomocí této otázky bylo zjištěno, v jakých oblastech mají podle vlastního mínění manažeři ještě mezery, které lze odstranit dalším rozvojem. U této otázky měli respondenti možnost označit více možností. Podle grafu lze zaznamenat, že nejvíce tázaných by se mohlo zdokonalit v cizích jazycích, 14 % manažerů přiznalo své mezery v ekonomické a finanční oblasti, 13 % odpovídajících má mezery ve vedení lidí a jejich motivaci. Někteří respondenti považují za svoji slabinu odbornou technickou oblast či informační technickou oblast nebo komunikační a prezentační oblast. Možnost „Jiné“ byla označena 8 % manažerů.



Graf č. 12. Otázka č. 13. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 14

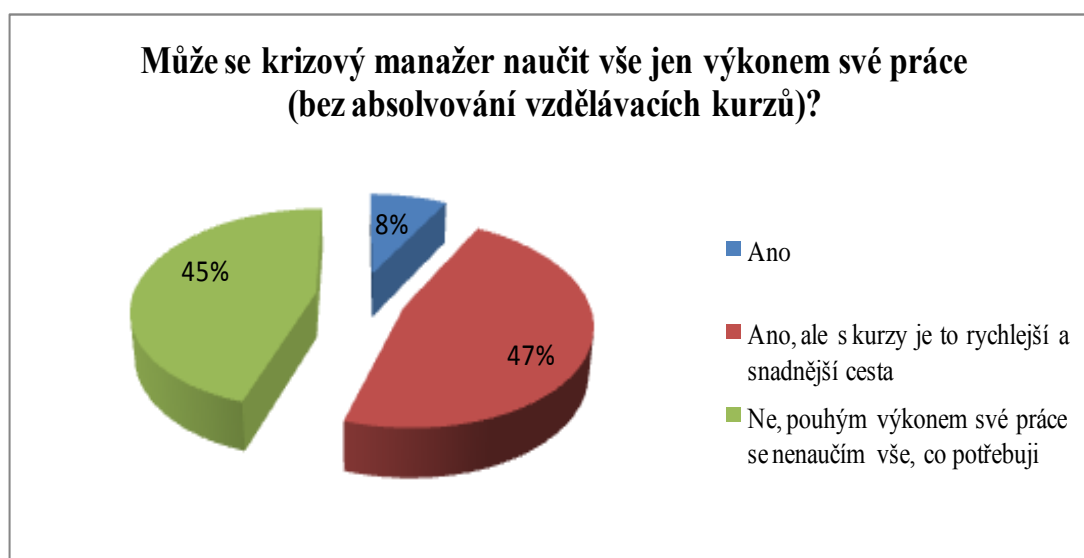
V návaznosti na předchozí dotaz, měli manažeři uvést 3 faktory, které jim podle nich brání v dalším rozvoji. Nejvíce označovaným faktorem se stal nedostatek času, který se často spojoval s vysokým pracovním vytížením. 17 % respondentů uvedlo, že jejich další rozvoj organizace nevyžaduje a 15 % manažerů schází motivace, vůle. Nezajímavé metody vzdělávacích center trápí 10 % manažerů a 8 % tázaných označilo jako hlavní faktor bránící v jejich dalším rozvoji svůj věk.



Graf č. 13. Otázka č. 14. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 15

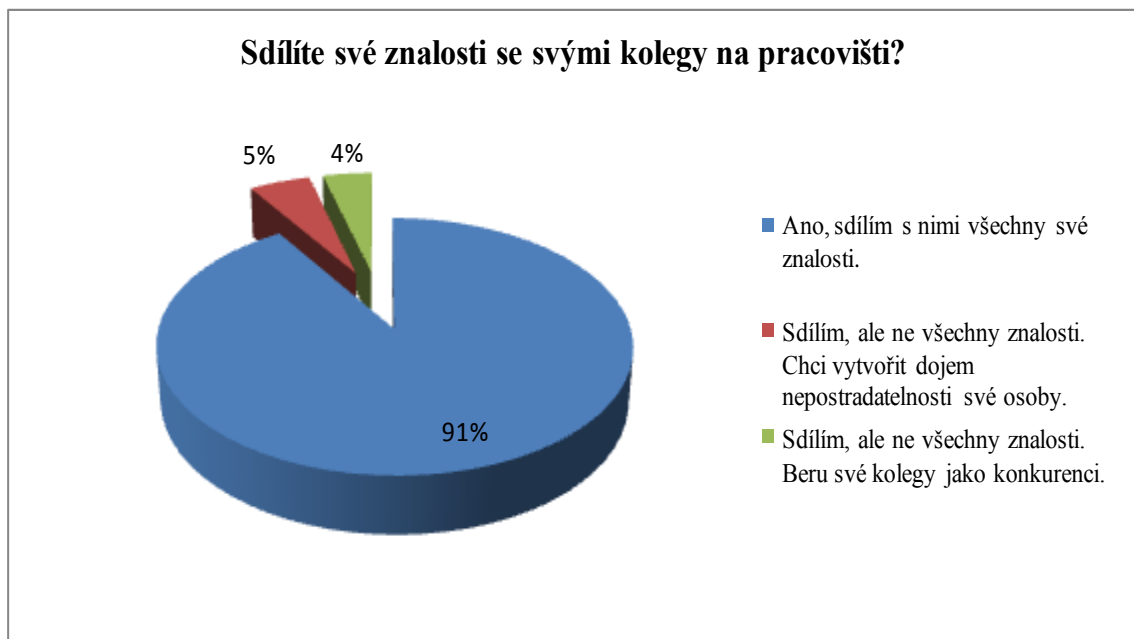
V dalším dotazu manažeři odpovídali dle svého názoru, zda se krizový manažer může vše naučit pouze výkonem své práce. Možnost „ano“ označilo pouhých 8 % tázaných, ovšem 47 % manažerů je toho názoru, že se vše dá naučit pouhým výkonem své práce, ale s kurzy je to rychlejší a snadnější cesta. Dalších 45 % odborníků se staví proti, tudíž označili možnost „ne, pouhým výkonem své práce se nenaučím vše, co potřebuji“.



Graf č. 14. Otázka č. 15. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 16

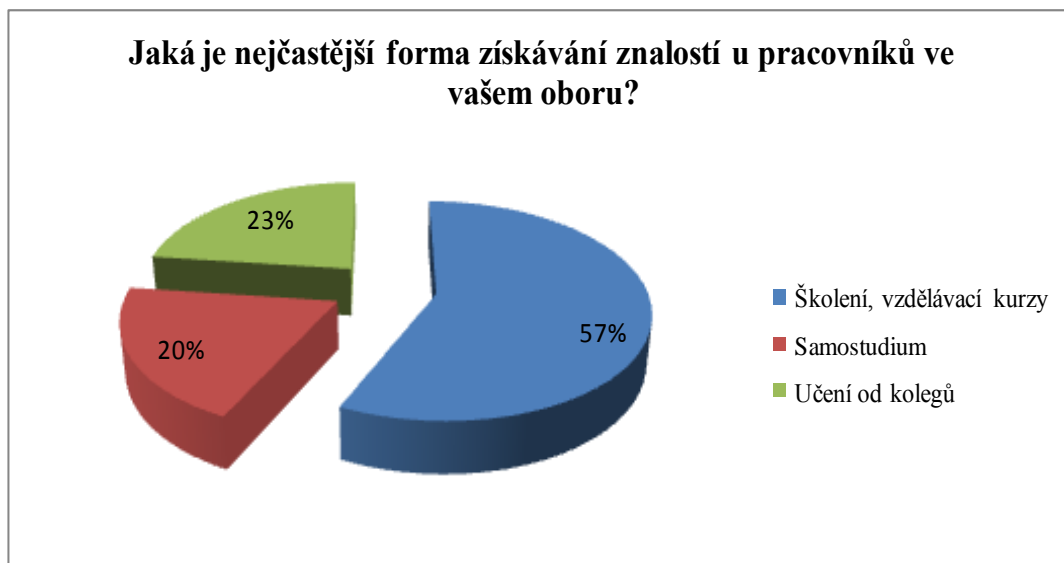
Manažeři byli dotazováni, zdali sdílí své znalosti se svými kolegy na pracovišti. Z grafu lze na první pohled zaznamenat, že 91 % všech odpovídajících sdílí s kolegy všechny své znalosti. 5 % manažerů chce vytvořit dojem nepostradatelnosti své osoby, proto s kolegy sdílí své znalosti, ale ne všechny. Pouze 4 % vedoucích pracovníků berou své kolegy jako konkurenci, proto s kolegy sdílí své znalosti, ale ne všechny.



Graf č. 15. Otázka č. 16. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 17

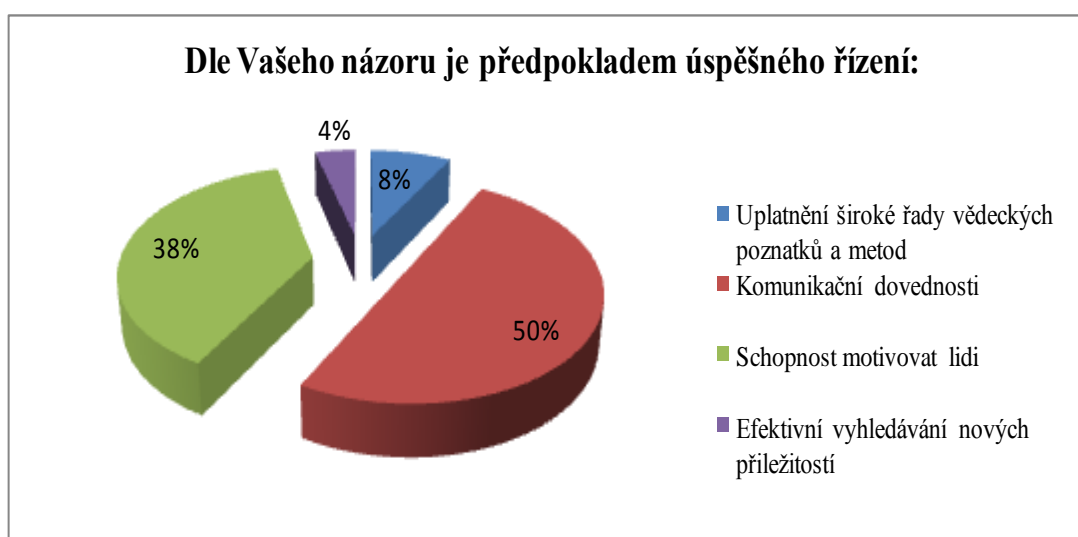
Další otázka se týká nejčastější formy získávání znalostí u pracovníků v oboru krizového řízení. Největší a zároveň nadpoloviční podíl na vzdělávání krizových manažerů HZS ČR mají školení a vzdělávací kurzy. Za nejčastější formu získávání znalostí označilo také 23 % tázaných učení se od kolegů a dalších 20 % respondentů využívá formu samostudia.



Graf č. 16. Otázka č. 17. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 18

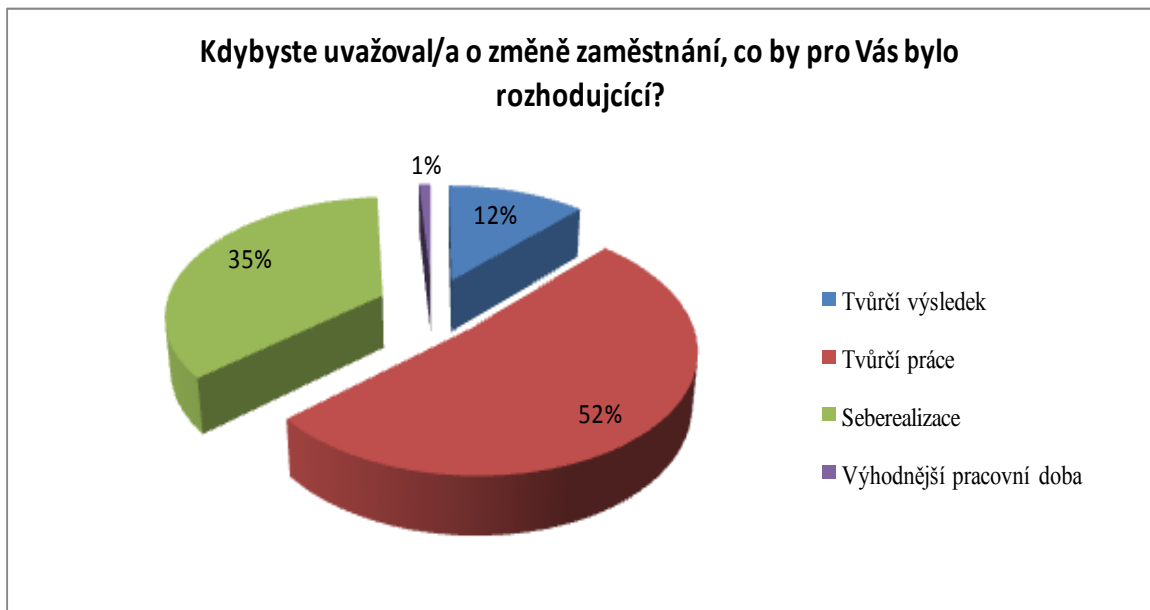
Krizoví manažeři také odpovídali na dotaz, v němž měli podle svého názoru označit, co je předpokladem úspěšného řízení. Vybírat mohli ze čtyř možností. 50 % manažerů je přesvědčeno, že předpokladem úspěšného řízení jsou komunikační dovednosti. Za důležitý předpoklad označilo 38 % manažerů schopnost motivovat lidi. Pro 8 % manažerů je předpokladem uplatnění široké řady vědeckých poznatků a 4 % odpovídajících je nakloněno efektivnímu vyhledávání nových příležitostí.



Graf č. 17. Otázka č. 18. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 19

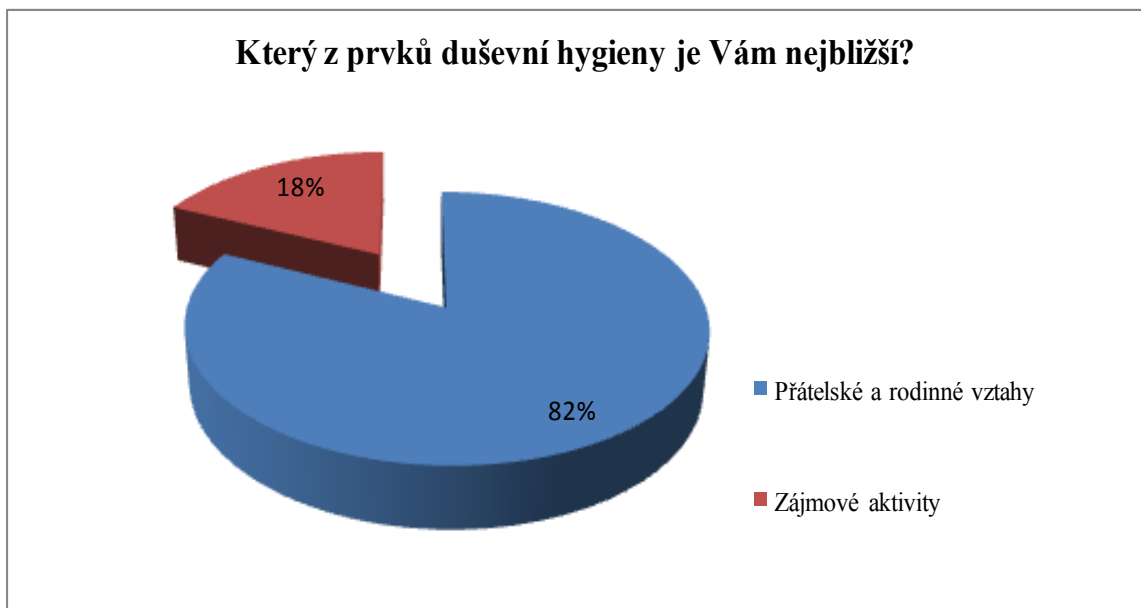
Úkolem předposlední otázky bylo zjistit, co by bylo pro krizového manažera rozhodující, kdyby uvažoval o změně zaměstnání. Pro 52 % respondentů by byla rozhodující tvůrčí práce, podle možnosti seberealizace by se rozhodovalo 35 % tázaných a pro dalších 12 % manažerů by byl rozhodující tvůrčí výsledek. Pouhé jedno procento krizových manažerů by se rozhodovalo dle výhodnější pracovní doby.



Graf č. 18. Otázka č. 19. Zdroj: Vlastní.

Otázka č. 20

Protože musí být krizový manažer psychicky odolný, zajímá se poslední otázka dotazníkového šetření o to, který z prvků duševní hygieny je pro ně nejbližší. Pro 82 % odpovídajících jsou nejdůležitější přátelské a rodinné vztahy a 18 % respondentů nejvíce pomáhají zájmové aktivity. Na výběr měli i třetí možnost „správná životospráva“. Žádný z tázaných krizových manažerů, tuto možnost neoznačil.



Graf č. 19. Otázka č. 20. Zdroj: Vlastní.

7.3 Doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že dotazovaní krizoví manažeři mají v některých oblastech určité nedostatky. Pro zlepšení jejich schopností a větší efektivity jejich práce, navrhuje opatření pro zlepšení jejich manažerských schopností krizového manažera HZS ČR.

Absolvování odborných kurzů zaměřených na vedení lidí a motivaci

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření se dá usuzovat, že by krizovým manažerům HZS ČR pomohly zlepšit jejich schopnosti kurzy, ve kterých by se učili, jak vést své podřízené. Velké procento manažerů uvedlo, že preferují týmovou práci, proto by měli dbát na to, aby byla spolupráce efektivní. Vrcholní manažeři HZS ČR by si měli uvědomit, že vedení lidí není jednoduchým úkolem a jeho důležitou součástí je motivace, díky které mohou být lidé schopni podávat v práci lepší výkon. Dle našeho názoru je třeba naučit se jakým způsobem své podřízené motivovat, jelikož slabiny v oblasti vedení lidí a motivace má nezanedbatelné procento krizových manažerů.

Navrhujeme proto doporučení k pravidelnému absolvování odborných kurzů zaměřených na absolvování odborných kurzů zaměřených na vedení lidí a motivaci.

Doplňování vzdělání v oblasti krizového řízení a praktická cvičení

Považujeme za nutné, aby si krizoví manažeři HZS ČR doplňovali vzdělání v oblasti krizového řízení a pravidelně podstupovali kurzy, které by je seznamovaly s různými krizovými situacemi a jejich řešením a to nejen formou prezentací, ale hlavně a především praktickými ukázkami. Z vyhodnocení výzkumu je patrné, že i když si v současné době doplňuje vzdělání malé procento těchto manažerů, potřebu dalšího rozvoje pociťuje daleko větší množství vedoucích pracovníků. HZS ČR má sice celoplošně rozpracovanou odbornou přípravu, kterou by měli v rámci odborné přípravy manažeři na všech stupních absolvovat v praktické podobě, ale bohužel se tak z různých důvodů neděje. Jsou to především služební cesty, jiné kurzy, řádné dovolené, nemoci a při velkém počtu manažerů na jednotlivých stupních nejde skloubit tyto praktické přednášky ve formě IMZ pro všechny najednou v určitém termínu. Proto bychom doporučili z IMZ, kde jsou

manažeři seznamování s praktickými ukázkami různých krizových situací, které se přihodily na území ČR, ale i v zahraničí, pořizovat video produkce které si následně nezúčastnění manažeři budou mít možnost prohlédnout v rámci svého vzdělávání.

Absolvování taktických a prověřovacích cvičení

Dále je podle nás potřebné, aby manažeři na všech úrovních byli zapojeni do taktických a prověřovacích cvičení a to nejen jako pozorovatelé, což je běžnou praxí, ale i přímými účastníky, tzn., že by se měli v plném rozsahu podílet na přípravě těchto cvičení, jejich provádění a následných analýzách. Zejména se tak neděje u manažerů na střední úrovni, kteří jsou plně vytíženi v organizačním řízení, ale do operačního řízení se prakticky zapojí až v momentu krizového stavu. A potom nastává tzv. komunikační mezera, která zapříčiní mnohdy obtížnou analýzu těchto cvičení a tím i poměrně nesnadnou a nepřesnou aplikaci do dalších postupů při řešení krizových stavů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována na téma „Analýza profilu osobnosti krizového manažera“. Cílem práce bylo identifikovat osobnost krizového manažera a analyzovat osobnost krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky, a to na základě získaných dat z dotazníkového šetření vyvodit vhodná doporučení pro zlepšení jejich manažerských schopností.

V teoretické části bakalářské práce byly zpracovány metodologické poznatky, vztahující se k danému tématu, sloužící jako podklad pro vypracování praktické části. Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na osobnost krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky. Výzkum vlastností, schopností, znalostí, dovedností a kompetencí těchto pracovníků byl proveden dotazníkovým šetřením. Pro upřesnění termínu „krizový manažer Hasičského záchranného sboru České republiky“ byl využit rozhovor se dvěma vedoucími pracovníky krizového oddělení. Po té byla vypracována doporučení pro zlepšení manažerských schopností zkoumaných manažerů.

Cíle bakalářské práce byly splněny.

Požadavky na práci krizového manažera Hasičského záchranného sboru České republiky jsou vysoké a jejich funkce je skutečně náročná a odpovědná. Hlavním předpokladem pro její úspěšné vykonávání je správné vzdělání manažerů.

Neustále narůstající počty krizových situací dokazují potřebu osobností, které jsou schopny řešit vzniklé situace v emocionálně vypjatém prostředí, kde vždy záleží na jejich schopnostech, vlastnostech a dovednostech. Jelikož právě tyto lidé nepříznivým událostem čelí, je důležité dbát na jejich připravenost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I.: vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [5] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [6] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [8] KOHOUTEK, Rudolf. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM, 2001, 275 s. ISBN 80-7204-200-9.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.
- [10] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [11] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

- [12] LUKEŠ, Martin a Ivan NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 8071793108.
- [14] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [15] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [16] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, c2002, 226 s. ISBN 8024704706.
- [17] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [18] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [19] ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Zdeněk HANUŠKA. *Integrovaný záchranný systém*. 2. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007, 157 s. ISBN 978-80-7385-007-4.
- [20] ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 187 s. ISBN 8072267027.
- [21] VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [22] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 4., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [23] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

- [24] Historie. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr-historie.aspx>
- [25] Informace o škole. *Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku - Místku* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/informace-o-skole.aspx>
- [26] Působnost. *Záchranný útvar Hasičského záchranného sboru České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/pusobnost.aspx>
- [27] Působnost a úkoly. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr-pusobnost-a-ukoly.aspx>
- [28] Strategické řízení B. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aphfh0kj4opu&q=mana%C5%BEersk%C3%A9+vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD&ok.x=0&ok.y=0#gsc.tab=0&gsc.q=strategick%C3%A9%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20B>
- [29] Základní poslání a služební slib. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr-zakladni-poslani.aspx>

Normotvorné zdroje

- [30] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNP	Civilní nouzová připravenost
EKO	Ekonomika
HZS	Hasičský záchranný sbor
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IMZ	Instruktažně metodické zaměstnání
IZS	Integrovaný záchranný systém
KIS	Krajské informační středisko
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
KŘ	Krizové řízení
MV – GŘ	Ministerstvo vnitra – generální ředitelství
OOB	Ochrana obyvatelstva
OPŘ	Operační řízení
PRE	Prevence

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Manažerská pyramida	11
-----------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

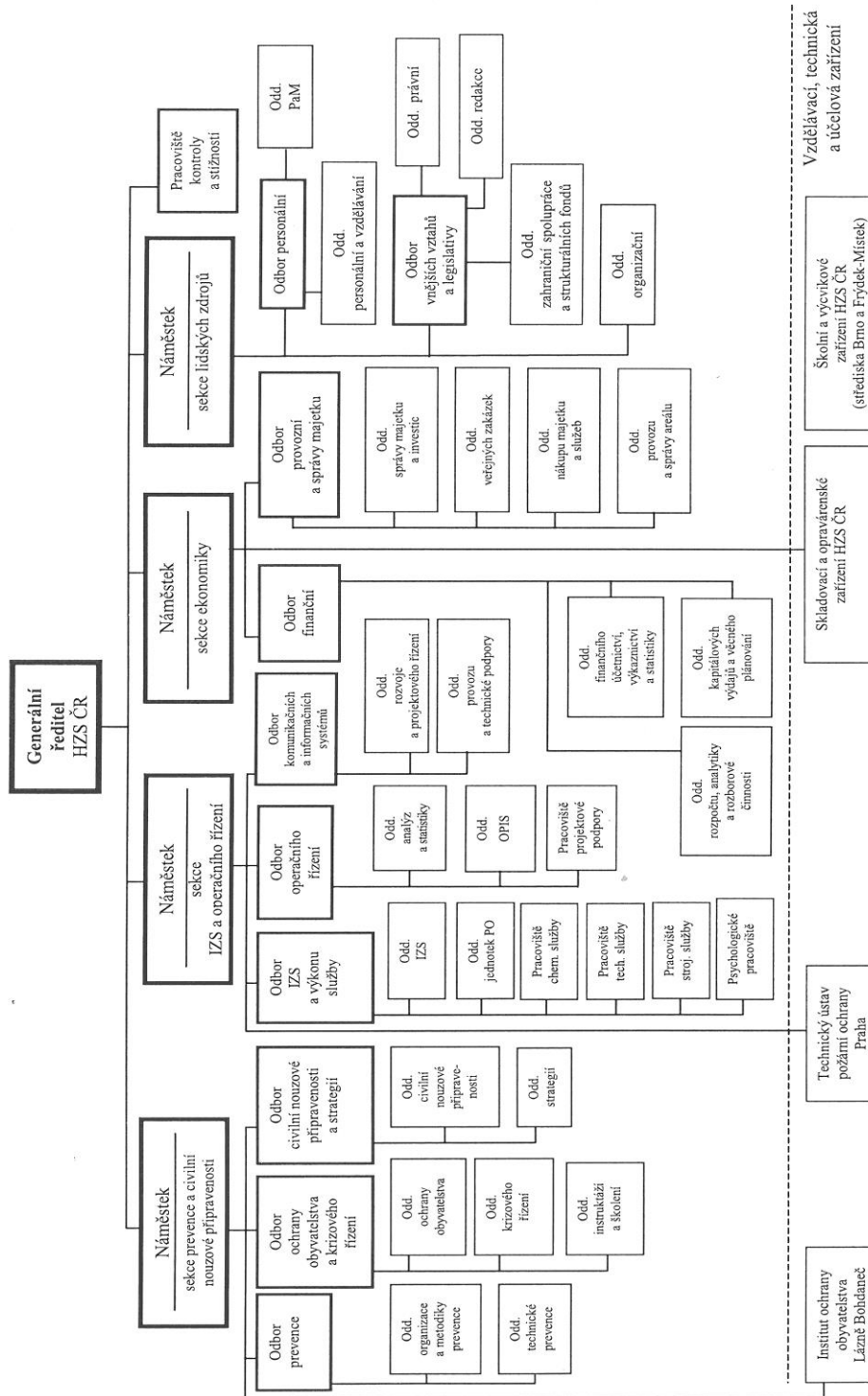
Graf č. 1. Otázka č. 2	42
Graf č. 2. Otázka č. 3	42
Graf č. 3. Otázka č. 4	43
Graf č. 4. Otázka č. 5	44
Graf č. 5. Otázka č. 6	44
Graf č. 6. Otázka č. 7	45
Graf č. 7. Otázka č. 8	46
Graf č. 8. Otázka č. 9	46
Graf č. 9. Otázka č. 10	47
Graf č. 10. Otázka č. 11	48
Graf č. 11. Otázka č. 12	48
Graf č. 12. Otázka č. 13	49
Graf č. 13. Otázka č. 14	50
Graf č. 14. Otázka č. 15	50
Graf č. 15. Otázka č. 16	51
Graf č. 16. Otázka č. 17	52
Graf č. 17. Otázka č. 18	52
Graf č. 18. Otázka č. 19	53
Graf č. 19. Otázka č. 20	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Organizační struktura MV – GŘ HZS ČR	65
Příloha P2: Dotazník	66

PŘÍLOHA P 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MV – GRŘ HZS ČR (ZDROJ: WWW.HZSCR.CZ)

Schéma organizační struktury MV-generálního ředitelství HZS ČR
(stav k 1.12.2012)



PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK (ZDROJ: VLASTNÍ PRÁCE)

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Iva Pražáková a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati, obor Ovládání rizik.

Píši bakalářskou práci na téma Analýza profilu osobnosti krizového manažera. Cílem mé bakalářské práce je zjistit vlastnosti, schopnosti, znalosti a kompetence krizových manažerů Hasičského záchranného sboru České republiky.

V této souvislosti bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než dvacet minut.

Předem mnohokrát děkuji za Vaši ochotu, spolupráci a také čas, který budete tomuto dotazníku věnovat.

1. Zastáváte pozici řídicího pracovníka v oboru krizové řízení?

- Ano
- Ne

2. Pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Věk:

- 18 – 25 let
- 26 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

4. 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

- Kraj Vysočina
- Zlínský kraj

5. Nejvyšší dosažené vzdělání?

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

6. Doplnujete si v současné době vzdělání?

- Ano
- Ne

7. Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

- Ano
- Ne

8. Jak dlouho působíte na pozici řídicího pracovníka v oboru krizového řízení HZS?

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

9. Současné kompetence k Vaši pracovní pozici se Vám zdají?

- Dostatečné
- S drobnými nedostatky
- Nedostatečné

10. Rozšířil/a byste své vzdělání, kdyby to znamenalo zvýšení Vašich kompetencí?

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

11. Shledáváte Vaše schopnosti a dovednosti dostačující při zvládnání krizových situací?

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

12. Preferujete týmovou práci?

- Ano
- Občas ano
- Spíše ne
- Ne

13. V jakých oblastech své práce máte podle Vás ještě mezery, které lze odstranit dalším rozvojem (vzděláváním)? Můžete označit více možností.

- Cizí jazyky
- Vedení lidí a jejich motivace
- Komunikační a prezentační dovednosti
- Ekonomická a finanční oblast
- Odborná technická oblast
- Informačně technická oblast
- Jiné

14. Uveďte 3 faktory, které podle Vás brání v dalším rozvoji (vzdělávání):

- Nedostatek času
- Vysoké pracovní vytížení
- Motivace, vůle
- Nezájímavé metody vzdělávacích center
- Organizace to nevyžaduje
- Věk

15. Může se krizový manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování vzdělávacích kurzů)?

- Ano
- Ano, ale s kurzy je to rychlejší a snadnější cesta
- Ne, pouhým výkonem své práce se nenaučím vše, co potřebuji

16. Sdílíte své znalosti se svými kolegy na pracovišti?

- Ano, sdílím s nimi všechny své znalosti.
- Sdílím, ale ne všechny znalosti. Chci vytvořit dojem nepostradatelnosti své osoby.
- Sdílím, ale ne všechny znalosti. Beru své kolegy jako svou konkurenci.
- Snažím se nesdílet s nimi své znalosti.

17. Jaká je nejčastější forma získávání znalostí u pracovníků ve vašem oboru?

- Školení, vzdělávací kurzy
- Samostudium
- Učení od kolegů

18. Dle Vašeho názoru je předpokladem úspěšného řízení:

- Uplatnění široké řady vědeckých poznatků a metod.
- Komunikační dovednosti
- Schopnost motivovat lidi
- Efektivní vyhledávání nových příležitostí

19. Kdybyste uvažoval o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

- Vyšší výdělek
- Tvůrčí práce
- Seberealizace
- Výhodnější pracovní doba

20. Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

- Přátelské a rodinné vztahy
- Správná životospráva
- Zájmové aktivity