

Analýza kompetencí krizového manažera

David Boček

Bakalářská práce
2015



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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Boček**
Osobní číslo: **L12194**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza kompetencí krizového manažera**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum a formulujte teoretická východiska pro analýzu manažerských kompetencí řídicích pracovníků se zaměřením na krizové manažera.
2. Objasněte požadavky na osobnostní a profesní vlastnosti a znalosti krizových manažerů.
3. Provedte průzkum mezi řídicími pracovníky krizovými manažery v obcích za účelem analýzy jejich manažerských kompetencí.
4. Navrhněte vhodné vzdělávací aktivity pro řídicí pracovníky krizové manažery v obcích a městech.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ANTUŠÁK, E. Krizový management: Hrozby – krize – příležitosti. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357488-8.

[2] REKTOŘÍK, J. a kol. Krizový management ve veřejné správě: Teorie a praxe. 1. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 2004. 249 s. ISBN 80-86119-83-1.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

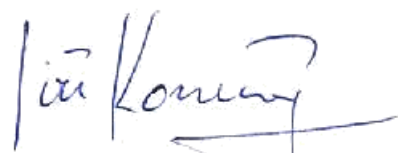
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
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 užit 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 1.5.2015


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá krizovým managementem měst a obcí. Pozornost je věnována především starostům, jako krizovým manažerům.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou na základě literárního průzkumu definována teoretická východiska pro analýzu manažerských kompetencí krizových manažerů. Dále jsou zde uvedeny požadavky na jejich vlastnosti a schopnosti.

V praktické části byl proveden dotazníkový průzkum manažerských kompetencí starostů jako krizových manažerů měst a obcí a na základě něho byly formulovány doporučení pro jejich další rozvoj v oblasti krizového řízení.

Klíčová slova: krizový management, krizový manažer, vlastnosti krizových manažerů, schopnosti krizových manažerů

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

Keywords: crisis management, crisis manager, qualities of crisis managers, abilities of crisis managers

This bachelor thesis is focused on crisis management of cities and villages. Particular attention is paid to mayors as crisis managers.

The thesis is divided into two parts. In the first part based on literature research, there are defined theoretical basis for an analysis of managerial competencies of crisis managers and requirements for their qualities and abilities.

In the practical part there has been carried out a questionnaire survey of managerial competencies of crisis managers as mayors of cities and villages based on which were formulated recommendations for their further development in the field of crisis management.

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky. Rovněž bych chtěl poděkovat všem starostům, kteří se zúčastnili výzkumu a poskytli mi podstatné údaje. A v neposlední řadě také všem blízkým, především za jejich trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍLE A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	10
1.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
1.2 METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
2 MANAGEMENT	12
2.1 MANAŽER	13
2.2 MANAŽERSKÉ ROLE	14
2.2.1 Interpersonální role	15
2.2.2 Informační role.....	15
2.2.3 Rozhodovací role	15
2.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	16
2.3.1 Složky kompetence manažera	17
2.3.2 Kompetence dle typu práce	17
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT	19
3.1 LEGISLATIVA.....	21
3.2 KRIZOVÁ SITUACE	22
3.2.1 Fáze krize	23
3.2.2 Krizové plánování	24
3.3 KRIZOVÝ MANAŽER.....	24
3.3.1 Schopnosti krizového manažera.....	25
3.3.2 Vlastnosti krizového manažera	25
3.4 ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	26
3.5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	27
4 EXPLICITNÍ A TACITNÍ ZNALOSTI MANAŽERŮ	29
4.1 EXPLICITNÍ ZNALOSTI.....	29
4.2 TACITNÍ ZNALOSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 STAROSTA JAKO KRIZOVÝ MANAŽER	33
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	34
6.1 TVORBA DOTAZNÍKU	34
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	35
7 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ	46
7.1 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	46
7.2 DOPORUČENÍ.....	46
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54

SEZNAM PŘÍLOH.....	55
PŘÍLOHA P1	56

ÚVOD

Oblast krizového řízení je v současnosti jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí. V dnešním globálním světě stoupá riziko mimořádných událostí. Ať už jde o vzrůstající množství teroristických útoků nebo o přírodní katastrofy, zapříčiněné do značné míry neuváženou lidskou činností. Vzhledem k rozvoji průmyslové činnosti roste také riziko průmyslových a jiných havárií. Na tyto situace je třeba se připravit a v případě, že nastanou, tak jim umět čelit, zvládat jejich následky a obnovu zasažených oblastí. A to je oblast, ve které nachází uplatnění krizový management a krizový manažeři. Právě oni musí být připraveni na řešení vzniklých mimořádných událostí. Pozici krizových manažerů ve městech a obcích zastávají primátoři a starostové. Na ně se zaměřuji ve své bakalářské práci.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat manažerské schopnosti a kompetence starostů v oblasti krizového řízení. V teoretické části jsem definoval základní pojmy spadající do oblasti krizového řízení a na základě literárního průzkumu jsem formuloval teoretická východiska pro analýzu manažerských kompetencí řídicích pracovníků, se zaměřením na řídicí pracovníky měst a obcí.

V praktické části bakalářské práce jsem formou dotazníkového šetření analyzoval zkušenosti, schopnosti a kompetence starostů Jihomoravského a Zlínského kraje při řešení mimořádných událostí. Na základě analýzy získaných informací jsem formuloval doporučení a uvedl návrhy na zvýšení kvalifikace starostů jako krizových manažerů.

1 CÍLE A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

V následující kapitole uvedu základní cíle bakalářské práce a popíšu metody, pomocí kterých stanovené cíle dosáhnu.

1.1 Cíle bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je provést literární průzkum problematiky a analyzovat manažerské schopnosti a kompetence starostů v oblasti krizového řízení. Dále provést průzkum mezi starosty obcí formou dotazníkového šetření a na základě výsledků průzkumu navrhnout možnosti dalšího vzdělávání starostů v oblasti krizového řízení.

V teoretické části jsem definoval základní pojmy spadající do oblasti krizového řízení a na základě literárního průzkumu jsem formuloval teoretická východiska pro analýzu manažerských kompetencí řídicích pracovníků se zaměřením na řídicí pracovníky měst a obcí.

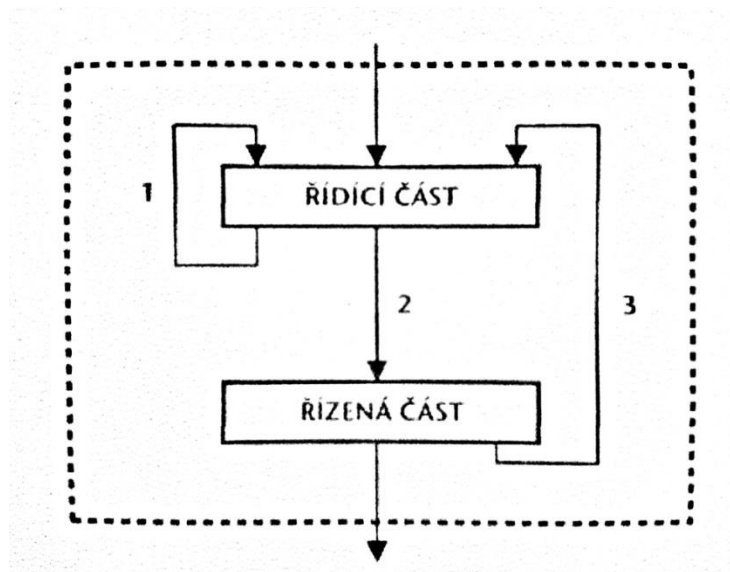
1.2 Metody použité v bakalářské práci

Pro zjištění relevantních informací od představitelů měst a obcí jsem použil dotazníkové šetření. Dotazník byl zvolen jako rychlá a levná metoda sběru dat se snadným zpracováním a vyhodnocováním. Pro respondenty je časově nenáročný, což mělo omezit neochotu zaslaný dotazník vyplnit. Dotazník byl vytvořen na webovém portálu Survio, který slouží přímo k tvorbě dotazníků. V emailu byl starostům zaslán internetový odkaz na dotazník a průvodní dopis s žádostí o vyplnění a bylo zde uvedeno, k čemu dotazník slouží (bakalářská práce). Průzkumu se zúčastnili starostové vybraných měst a obcí Jihomoravského a Zlínského kraje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 MANAGEMENT

Co je vlastně management? Anglické slovo, kterému v češtině odpovídá pojem řízení. V literatuře můžeme najít nespočet definic či vysvětlení pojmu management. „Mnozí odborníci právem zařazují pod pojem řízení jen část těch poznatků, které pokrývá pojem management. Řízení vyjadřuje také působení řídicí části celku na řízenou část, která je v souladu se stanoveným cílem (kybernetický přístup), resp. také jejich vzájemné působení, jež vyplývá z funkcí řízení, tedy z plánování, organizování, kontroly (klasický přístup).“ [1] Vztah řídicí a řízené části je znázorněn na obrázku (obr. 1).



Obr. 1 Grafické znázornění vztahů řídicí a řízené části [1]

1. Vztahy plánování
2. Vztahy organizování
3. Vztahy kontrolování

Dle prof. Sedláka má pojem managementu různé významy:

- management jako praktická činnost,
- management jako teorie nebo vědní disciplína,
- management jako zvláštní skupina lidí.

Management jako zvláštní vědní obor nebo vědní disciplína představuje podle prof. Sedláka kumulovaný a logicky uspořádaný soubor poznatků o principech, metodách, postupech řízení, apod., vypracovaných na základě abstrakce a empirie, kterým je možno se naučit, a které je možno vyučovat. [2]

2.1 Manažer

Definice managementu existuje mnoho. Naproti tomu je výklad pojmu manažer poměrně jednotný. Manažer je osoba, která jedná z pověření a v zájmu vlastníků daného podniku a vykonává zde manažerské funkce, které vedou k dosažení maximálního zisku. [4] Manažeři také dohlíží nad činností ostatních pracovníků a využitím jejich disponibilních zdrojů. [5]

Rozdělení manažerů podle stupně řízení:

- vrcholový manažer – formuluje cíle, záměry a účel systému, vytváří a vybírá strategie,
 - střední manažer – implementuje strategie určené vrcholovým managementem, podporuje a vede týmy, je hnací silou organizace,
 - liniový manažer – je přímo odpovědný za konečný výstup; implementuje operativní plány (předpisy, postupy) tak, aby bylo dosaženo nejvyšší možné účinnosti výrobních postupů (ať už formou rady nebo motivací zaměstnanců).
- [5]

„Klasické, dodnes převládající pojetí, vnímá management jako činnost, v níž mají manažeři dominantní postavení. Na míře jejich kompetence závisí kvalita a efektivnost chování organizace jako celku. Vlastníci a zaměstnanci se na řízení jen spolupodílejí: vlastníci zejména na kontrole práce manažerů a na rozhodování o strategii, zaměstnanci zejména na získávání a zpracování informací, na přípravě podkladů pro řízení a na zabezpečení rozhodnutí.“ [1]

„Způsobilostí, kompetencí v managementu rozumíme připravenost subjektu managementu – vlastníka, manažera, zaměstnance – řídit a vést vlastní práci a práci jiných tak, aby jejím výsledkem byla reálná míra přidané hodnoty, tj. určovat cíle, implementovat je a hodnotit tak, aby organizace byla úspěšná.“ [1]

Provazník uvádí 3 funkce řízení:

1. funkce plánování – je nejdůležitější funkcí řízení; obsahuje uvědomění si příležitostí, vytyčení cílů, stanovení vizí, tvorbu strategie a plán přeměny strategie na skutečnost, [3]

2. funkce organizování – plány by nebylo možné realizovat bez organizování; organizování zabezpečuje soulad prací tak, aby byl plán splněn co nejlépe, [3]
3. funkce kontroly – orientovaná na hodnocení správnosti vytyčení a hodnocení průběhu uskutečňování plánů; kontrola odkrývá rezervy při plánování a uskutečňování plánů a tím současně ověřuje úroveň kompetentnosti řízení organizace. [3]

Luthans a kol. ve svém výzkumu (zabýval se skutečnou povahou manažerské práce prostřednictvím pozorování 44 skutečných manažerů) uvádí, co dělá opravdový manažer. Výsledky rozdělil do čtyř aktivit skutečného manažera:

- komunikace – výměna informací, kancelářské práce,
- tradiční management – plánování, rozhodování, dohled,
- tvorba sítí – působení na ostatní, sociální vztahy, politika,
- management lidských zdrojů – motivace/posílení, disciplína/trest, řízení konfliktů, plnění, výcvik/rozvoj. [3]

Podle Luhanse věnoval průměrný manažer 32% svého času tradičním manažerským aktivitám, 29% komunikaci, 20% managementu lidských zdrojů a 19% tvorbě sítí. [3]

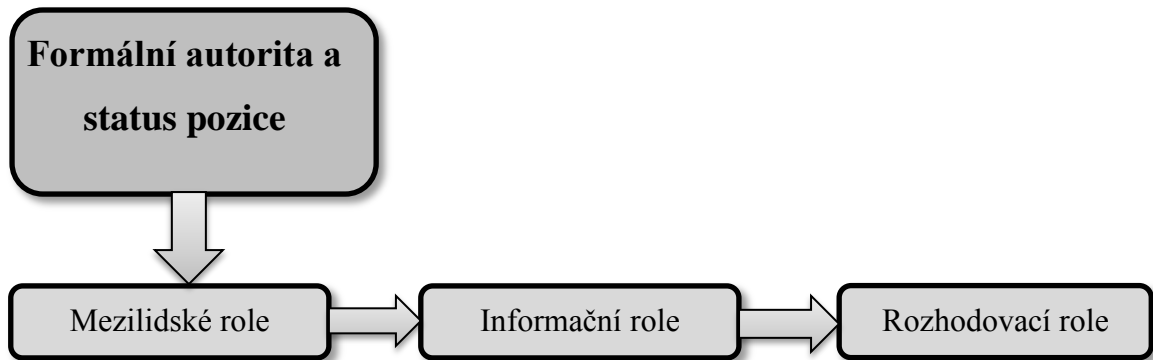
2.2 Manažerské role

„Zásadní práce o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg. To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu. Práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých rolí či jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Mintzberg připouští, že lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci. Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin“. [7]

Skupiny manažerských rolí dle Mintzberga:

- 1) skupina interpersonálních rolí – vyplývají přímo z formální pravomoci a ze zodpovědnosti manažera,

- 2) skupina informačních rolí – určenou úlohou manažera v informačních procesech firmy,
- 3) skupina rozhodovacích rolí – jsou hlavním projevem jeho cílevědomé činnosti, vedoucí k dosažení cílů organizace. [8]



Obr. 2 Manažerské role podle H. Mintzberga [7]

2.2.1 Interpersonální role

Charakter interpersonálních rolí se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání vedoucí pracovník plní. V podstatě manažer může zastávat následující 3 dílčí role:

- představitel organizace (figurehead),
- vedoucí organizace (leader),
- spojovací článek (liason). [8]

2.2.2 Informační role

V oblasti informačních rolí, vztahujících se k aktivní účasti manažera v informačních procesech organizace a zabírajících značnou část jeho pracovního času, může manažer zastávat následující role:

- monitorující příjemce informací (monitor),
- šířitel informací (disseminator),
- mluvčí organizace (spokeperson). [8]

2.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role spočívá v účelovém výběru jednoho, nebo několika přípustných řešení, vzniklých rozhodovací situací manažerského jednání v následném sdělování řešení

a v prosazování a kontrole plnění tohoto resp. těchto řešení. Rozhodovací role můžeme rozdělit do následujících čtyř dílčích rolí:

- podnikatelská role (entrepreneurial),
- řešení problémů (disturbance – handler),
- alokace zdrojů (resource allocator),
- vyjednávач (negotiator). [8]

2.3 Manažerské kompetence

Pojem manažerské kompetence se dnes používá ve dvou základních významech:

- kompetence jako pravomoc nebo oprávnění,
- kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost, umění tuto činnost vykonávat a být v ní kvalifikovaný.

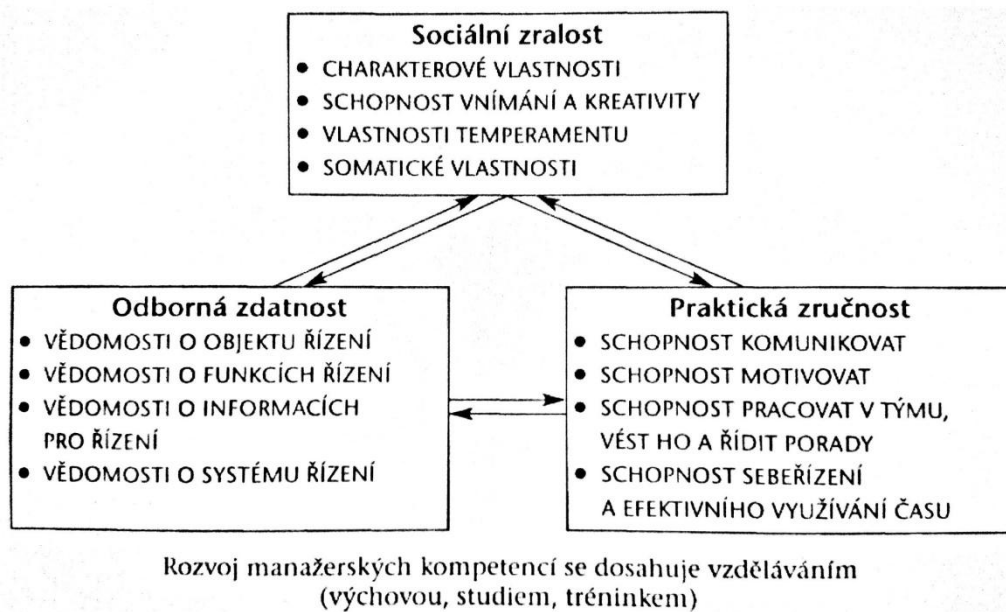
Manažerské kompetence jsou tedy komplex schopností a předpokladů podávat manažerský výkon. Komplex proto, neboť se jedná o souhrn schopností, dovedností a vědomostí. [9]

Míru kompetence – kompetenční úroveň v nejjednodušším třídimenzionálním rozměru možno rozdělit následovně:

- základní kompetenci,
- vyšší kompetenci,
- rozvinutou kompetenci. [1]

Standartní úroveň základních, vyšších a rozvinutých kompetencí v managementu, mohou jeho subjekty získávat neustálým celoživotním vzděláváním – výchovou, studiem a tréninkem. Při tom platí, že čím více základních a vyšších kompetencí si subjekty managementu osvojí, tím úspěšněji řídí ve stabilním prostředí.

Osvojování rozvinutých kompetencí je složitější proces. Vysoce rozvinutá sociální zralost, odborná zdatnost a praktická zručnost je modelový stav, teoretická koncepce, soustava poznatků o požadavcích na uvedené manažerské kompetence, jak je uvedeno na obrázku (obr. 3). K dosažení úspěchu je důležité mít několik rozvinutých kompetencí a ty umět uplatňovat. Výrazným přínosem pro úspěch je však rozvinutost dvou až tří a jejich aktivní využívání v manažerské praxi. [1]



Obr. 3 Varianta modelu manažerských kompetencí [1]

2.3.1 Složky kompetence manažera

Složky osobnosti vstupující do kompetence dělíme do pěti kategorií:

- 1) motivy – patří sem vše, co člověka podněcuje k určité činnosti,
- 2) rysy – charakteristiky, které umožňují stabilní reakci na situace nebo také na informace z prostředí (např. temperament, ten určuje emoční reakci na podněty),
- 3) vnímání sebe samého – naše osobnost se vytváří na základě získaných zkušeností; stejně jako si vytváříme postoje k okolí, vytváříme si je i sobě samému; to, jak vnímáme sebe sama, souvisí s vírou v naše schopnosti,
- 4) vědomosti – patří sem znalosti získané v určitém oboru, které souvisejí s vykonávanou prací,
- 5) dovednosti – díky nim jsme schopni vykonávat činnosti (fyzické i duševní); složitost úkolu určuje, jak velké množství dovedností pro jeho zvládnutí potřebujeme.

2.3.2 Kompetence dle typu práce

Další důležité rozdělení kompetencí je podle typu práce. Rozdělují se do tří kategorií:

- **manažerské kompetence** – skládají se z dovedností a schopností, které vedou k výborným výkonům manažerů; cílem manažerských kompetencí jsou splněné

úkoly podle strategických plánů, pozitivní prostředí ve vztahu k podřízeným a jejich výběr a rozvoj:

- vedení a hodnocení zaměstnanců,
 - delegování zaměstnanců,
 - strategické plány,
 - řešení konfliktů, atd.
- **interpersonální kompetence** – jsou důležité všude, kde je manažer v kontaktu s jinými lidmi; na základě interpersonálních kompetencí se budují pozitivní vztahy s ostatními a efektivní komunikace:
 - naslouchání druhým,
 - prezentační a komunikační dovednosti,
 - spolupráce,
 - budování vztahů, atd.
 - **technické kompetence** – patří sem dovednosti, které se vztahují k určité pozici, k plnění konkrétních úkolů:
 - účetnictví,
 - tvorba rozpočtů,
 - analýzy dat,
 - rozhodování a řešení problémů, atd. [9]

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“¹. Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou obecného managementu vycházejícího z potřeb „managementu v podmínkách kritických změn“, kterou manažeři využívají v případech, kdy k zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné prostředky. [10]

Krizový management lze tedy definovat např. jako:

- soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných k zajištění funkčnosti subjektu, za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu,
- nástroj v rukách manažerů, který jim v procesu rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému managementu,
- specifická forma managementu, kterou manažeři využívají v případech, kdy na zvládnutí krizové situace nestačí jejich běžné kompetence a prostředky. [10]

Vzhledem k výše uvedenému (krizový management jako specifická forma obecného managementu, forma prediktivního managementu) doporučuje Antušák držet se přístupu Drucker-Vodáček a definovat krizový management takto:

„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné zprávy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škoda minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu“ [10]

¹ Prediktivní projektový management je zaměřen na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládnutí krizí. Projevuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a následnou vysokou produktivitou realizačních týmů. Tím, že problémy řešíme proaktivně, vytváříme konstruktivní prostředí, kde výjimečné jevy, krizové situace a krize nenarušují postup vpřed.

Antušák dále charakterizuje krizový management jako kontinuální, nikdy nekončící proces. Hrozby eskalují nezávisle na vůli člověka. Krizové situace a krize různého charakteru (přírodního, antropogenního, bezpečnostního) vznikaly, vznikají a budou vznikat ve všech stavech krizového prostředí (mír, krize, válka). [10]

Celý proces krizového managementu (obr. 4) je založen na řadě vzájemně propojených činností, kterým říkáme základní funkce krizového managementu. Jde o funkce prevence, korekce, protikrizové (krizové) intervence, redukce a obnovy.



Obr. 4 Pět základních funkcí krizového managementu [10]

- prevence – organizační zajištění a přípravy organizace (firmy, obce, státu) na provádění činností sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací; k omezení působení jejich škodlivých faktorů na organizaci, nebo její prvky; je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí,
- korekce – přijímání rozhodnutí (politických, správních) a tvorba norem (právních, ekonomických), které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení krizových situací; je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí,

- protikrizová intervence – proaktivní opatření, které brání vzniku krizové situace nebo její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu; provádí se v době nárůstu eskalace hrozeb a v post krizovém období,
- redukce – aktivní realizace opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivace systému ochrany obyvatelstva, realizace systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití pomoci fyzických a právnických osob a obyvatelstva postižených oblastí k redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a minimalizaci doby trvání krize; uplatňuje se v době krize a v post krizovém období,
- obnova – likvidace následků krize, zabránění vzniku sekundárních a terciálních krizových situací; realizuje se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu do nového (vylepšeného) stavu. [10]

Jak uvádí Hálek „*Krizový management je universálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.*“ [11]

Krizový management má za cíl předcházet krizím, a pokud již krize nastala, minimalizuje rozsah škod a také dobu jejího trvání. Důležitá je i jeho činnost při odstraňování následků, obnově a vylepšování předkrizového stavu. [10]

Další definici uvádí tzv. krizový zákon č. 240/2000 Sb. Ten definuje krizové řízení jako: „*souhrn řídicích činností včetně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace*“.

3.1 Legislativa

Legislativa v oblasti krizového řízení je poměrně složitá a je upravovaná mnoha zákony. V první řadě je to Ústava České republiky, Ústavní zákon 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, dále zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru ČR (dále jen HZS), zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému (dále jen IZS), zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (tzv. Krizový zákon), zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy (dále jen HOPKS) a zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelnou nebo jinou pohromou. Uvedené zákony jsou ty, které považuji v dané problematice za nejdůležitější.

3.2 Krizová situace

Jak již bylo uvedeno, krizový management je chápán jako systém opatření ke zvládnutí mimořádných událostí a krizových situací manažery nebo pracovníky státní správy a samosprávy.

Podle zákona č. 239/2000 Sb. o IZS se mimořádnou událostí rozumí škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

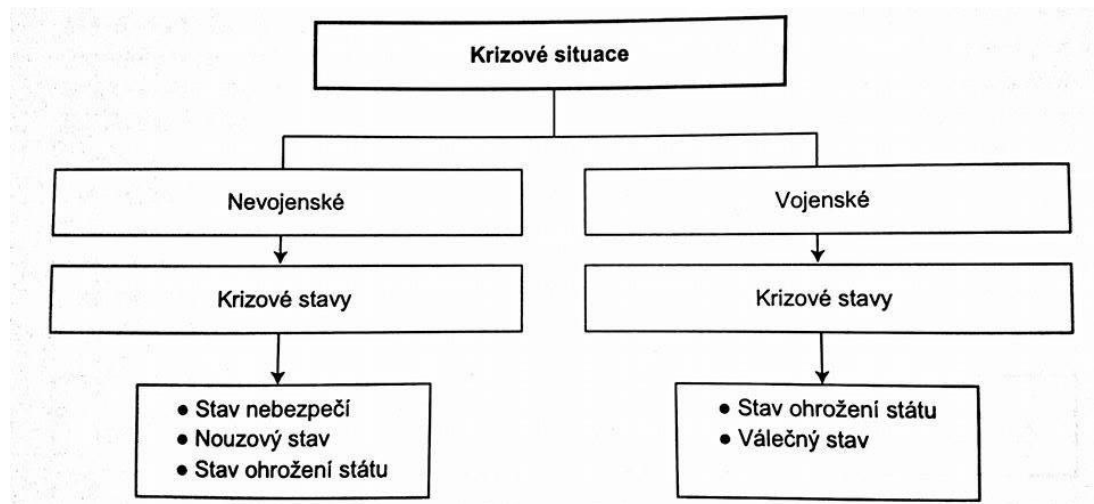
Zákon 240/2000 Sb. charakterizuje krizovou situaci jako mimořádnou událost, při níž je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav nebo stav ohrožení státu.

Jak uvádí Antušák, za krizovou situaci považujeme nepředvídatelný nebo těžce předvídatelný průběh skutečností po té, co byl narušen rovnovážný stav 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. Na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. [12]

Pokud vycházíme z ústavního zákona o bezpečnosti České republiky a z krizového zákona, krizová situace nastává:

- a) je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost, územní celistvost, demokratické základy ČR,
- b) je-li třeba plnit mezinárodní závazky o společné obraně,
- c) je-li ve značném rozsahu ohrožen vnitřní pořádek a bezpečnost,
- d) jsou-li ve značném rozsahu ohroženy životy a zdraví, majetkové hodnoty nebo životní prostředí,
- e) vyplývají-li ohrožení uvedená v písmenech c) a d) z živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného obdobného nebezpečí.

Za těchto ohrožení musí být vyhlášen krizový stav. [16] Graficky znázorněno na obrázku (obr. 5).



Obr. 5 Vztahy mezi krizovými stavy a situacemi [16]

3.2.1 Fáze krize

Krizová událost má pět fází, které na sebe navazují. Jejich úspěšné řízení umožňuje chránit životy, zdraví, majetek a další zájmy všech zúčastněných subjektů:

- předkrizová fáze – analýza hrozeb, pravděpodobnost jejich naplnění, krizové plány,
- varovné období – objevují se varovné signály obsahující informace o určitých hrozbách; v tomto okamžiku by mělo dojít k aktivaci sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí (návčik akcí, vyhlášení přípravných stupňů pohotovosti, informování veřejnosti),
- série tísňových událostí – kumulace a stupňování tísňových událostí vede k vyhlášení příslušných stupňů krizových opatření; tím dojde k omezení normálních pravomocí a běžných činností a k aktivaci krizového managementu; probíhá průběžná analýza událostí, a pokud dojde k překročení signifikantní úrovně a dojde k mimořádné události, měla by ideálně následovat odpovídající reakce krizového managementu,
- přechodný stav – dochází k obnově pořádku a základních činností, jsou prováděny záchranné práce, realizována humanitární opatření a další opatření k zabránění šíření krize,
- pokrizová fáze – dochází k obnovení původního stavu a funkčnosti, je provedena analýza příčin mimořádné události a na základě zjištěných poznatků jsou přijata opatření k zabránění opakování události (rozbor krize a případná změna krizových plánů). [17]

3.2.2 Krizové plánování

„Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedení rizikové analýzy.“ [17] Krizové plány mají tři základní úkoly:

1. poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám právní pravomoci k akcím, které mají být uvedeny v krizových a havarijních plánech,
2. poskytují konkrétní návody k provádění zásahů,
3. ustanovují systémy, pomáhající zmírňovat následky mimořádných událostí, a pomáhají zabránit, aby tísňové události přerůstaly v krize.

Krizové plány musí být pravidelně kontrolovány a prověřovány. Jsou do nich doplňovány postupy pro očekávané události, které jsou vyhodnocovány na základě změny podmínek (opakující se rizikové analýzy). Měly by být neustále aktualizovány, aby byla zajištěna jejich platnost a účinnost. [17]

3.3 Krizový manažer

„Základní metody účinného manažerského řízení krizových událostí se skládají z mnoha funkčních principů, které musí být uplatňovány před vznikem mimořádné události, v jejím průběhu a po skončení. Ideálním cílem každého manažerského řízení krizových událostí je prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné manažerské řízení tak, aby se ze stavu tísně nestala krize.“ [17] Krizový manažer tedy pracuje ve dvou rovinách, které se vzájemně doplňují. Nejprve v rovině prevence krizových událostí a následně v reakci na vzniklou krizovou událost.

Krizový manažer je subjektem vyznačujícím se speciální přípravou, zvláštnostmi v systému řízení, specifickými pracovními podmínkami a individuálními lidskými kvalitami. [13]

Krizový manažer má klíčové vlastnosti pro výkon své funkce buď vrozené, nebo jich může dosáhnout příslušným vzděláváním, tréninkem a praxí. [13]

Halík vymezuje vlastnosti krizového manažera následovně: „profesionál každým coulem, vůdčí osobnost, odborník v daném oboru, odolný vůči stresu, pragmatik, neúplatný, nepodléhající vlivům zájmových skupin, vizionář, schopný dovést věci do vítězného konce“.
[15]

3.3.1 Schopnosti krizového manažera

Krizový manažer musí mít schopnosti nezbytné pro realizaci funkcí krizového řízení. Jsou to především:

- intuice - schopnost předvídat (při nedostatku informací nebo času), být o krok vpřed a mít připraven záložní plán,
- schopnost analyzovat a vyhodnotit získané poznatky,
- výborné komunikační schopnosti (komunikuje s veřejností, zaměstnanci, spolupracovníky),
- organizační schopnosti (při vytváření a řízení týmu spolupracovníků a delegování pravomocí),
- schopnost přijmout riziko, které vyplývá z jeho práce. [19]

3.3.2 Vlastnosti krizového manažera

Krizový manažer musí nejen disponovat určitými schopnostmi, ale měl by mít i patřičné vlastnosti, a to buď vrozené, nebo získané vzděláním a zkušenostmi. Dle Raise [19] by měl mít krizový manažer následující vlastnosti:

- silná osobnost se schopností zvládat úkoly a řešit konflikty, odolná vůči emocím,
- vysoké sebevědomí, stát si za svým, být schopen prosadit své názory a postupy,
- charisma, umět strhnout své okolí,
- je vhodné, aby byl fyzicky zdatný, neboť proces řízení, především ve specifické situaci krizového managementu, je náročný jak po psychické tak po fyzické stránce
- přizpůsobivost a adaptabilitnost, [19]
- pozitivní myšlení,
- empatická osobnost.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nároky na schopnosti a vlastnosti krizového manažera jsou náročné. Vyplývá to z náročnosti krizového řízení jako takového. Krizovým manažerem nemůže být každý. I proto jsou úspěšní krizoví manažeři špičkou v managementu.

3.4 Orgány krizového řízení

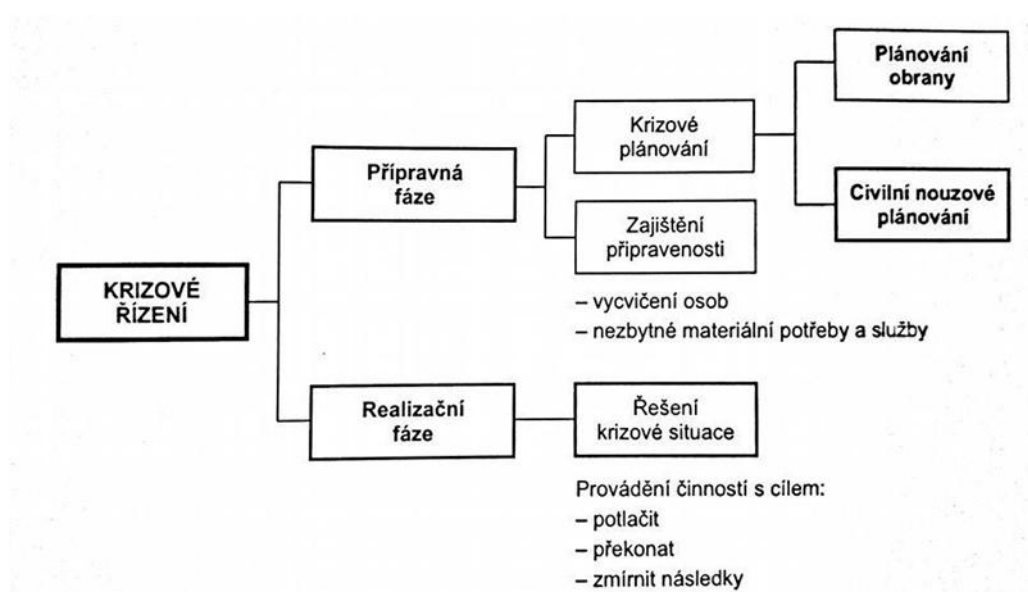
„Za krizových situací je kladen důraz na činnost výkonných složek státu. Jejich akceschopnost je rozhodující pro úspěšné zvládnutí a překonání krizového období a pro zmírnění nepříznivých (škodlivých) následků. Za krizových situací je proto důležitá činnost orgánů veřejné moci, jejichž postavení a činnost upravují Ústava, ústavní zákony, zákony a podzákoné (prováděcí) předpisy. Na jejich základě jsou tyto orgány ze zákona zmocněny k užití krizových (mimořádných) opatření pro řešení situace.“ [16]

Zákon 240/2000 Sb. o krizovém řízení stanoví pro orgány krizového řízení další úkoly, zejména v rámci přípravy na řešení krizových situací:

- zpracovat krizový plán (krizový plán ministerstva zpracovává ministerstvo, krizový plán kraje zpracovává příslušný orgán kraje, zpracování zabezpečuje HZS),
- zřídit krizový štáb, eventuálně bezpečnostní rady (bezpečnostní rady kraje a bezpečnostní rady obce).

Bezpečnostní rady jsou koordinační orgány pro přípravu na řešení krizových situací, zatímco krizové štáby jsou realizační orgány na řešení již vzniklé (vznikající) krizové situace. [16]

Proces krizového řízení je graficky znázorněn na obrázku (obr. 6).



Obr. 6 Proces krizového řízení [16]

3.5 Krizová komunikace

Podle Vymětala „*můžeme krizovou komunikaci chápat jako výměnou informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení*“. [18]

Odpovědné osoby musí nejen znát, co dělat v případě mimořádné události, ale také jak o ní informovat. Krizová komunikace slouží tedy k tomu, aby účastníci mimořádné události pochopili, co se stalo a jaké jsou jejich role. Musí tedy dostat správné informace a také jim správně porozumět. Tzv. klíčové sdělení musí obsahovat informace, které zúčastnění potřebují, ale také chtějí vědět. Důležité je, aby se zabránilo dezinformacím. Klíčových sdělení má být pouze omezené množství a mají být stručná. Pokud je sdělení negativní, mělo by být doprovázeno pozitivní informací o řešení problému. Důraz se klade na to, co bylo vykonáno a podařilo, než na to, co se nepovedlo. Při stresu z mimořádné události bývá narušen proces zpracování informací a lidé nemusí důležitou informaci vůbec zaregistrovat. Proto by měly být tyto informace stručné, přesné a spolehlivé. Je vhodné je doplnit vizuálně (obrázky, grafika).

Hlavní cíle krizové komunikace:

- zlepšit vědomosti a pochopení,
- zvýšit důvěru,
- minimalizovat negativní dopady strachu a útrap,
- vyřešit spor.

Krizová komunikace je oboustranný proces, kdy odpovědné osoby zohledňují potřeby veřejnosti a veřejnost respektuje stanovená opatření a má k nim důvěru. Musí vhodně reagovat na emoce, které nutně provázejí každou krizovou situaci. [25]

Vymětal shrnuje: „*Mezi základní pravidla s ohledem na duševní stavy lidí vyvolané mimořádnou událostí patří: uznat nejistotu, strach či vztek, vyhnout se falešnému uklidňování, vysvětlit postup, dodat informace, zodpovědět otázky, informace podávat stručně, jasně, strukturovaně, opakovaně, neslibovat příliš a umožnit aktivní zapojení lidí.*“ [18]

Subjekty krizové komunikace:

Mimořádné události se většinou účastní mnoho různých subjektů. Jedná se o **zasažené jednotlivce či skupinu, zasahující složky, krizový management, veřejnost, média**

a další subjekty (např. humanitární organizace). Zasaženo, byť nepřímo, je i okolí zúčastněných (příbuzní, kolegové, svědci atd.).

Mimo zasahujících záchranných složek hrají klíčovou roli v krizové komunikaci také média. Jejich úkolem je během krizové situace zprostředkovávat cíleně a rychle důležité informace a také vyzývat lidi k potřebným úkonům. Média poskytují informace o vývoji situace, stabilizují veřejné mínění a utváří celkový obraz o krizové situaci. Posilují také soudržnost tím, že informují o sbírkách, vhodné pomoci a oslovují dárce. Důležitá úloha médií je v oblasti prevence a osvěty veřejnosti. Průběžná osvěta zvyšuje povědomí veřejnosti a napomáhá správným reakcím v případě krizových událostí. Další podstatnou rolí médií je vyvracení různých mýtů. Jedním z nejčastějších mýtů je, že špatné zprávy zvyšují paniku, což není pravda. Právě naopak. Pokud je sdělení pravdivé (i když špatné) posílí to důvěryhodnost. Negativní dopad může mít nedostatek informací, který může krizovou situaci i prohloubit. Krizová komunikace je tím nástrojem, který zajišťuje podání relevantních informací a posiluje správné vnímání situace. [25]

Krizová komunikace ve státní správě je specifická. Dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, mají všechny státní orgány a orgány územní samosprávy povinnost poskytovat informace, které se vztahují k jejich působnosti, vyjma informací podléhajících státnímu nebo obchodnímu tajemství.

4 EXPLICITNÍ A TACITNÍ ZNALOSTI MANAŽERŮ

Obecně lze uvést, že: „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“.

[21]

Pro manažery je podstatné využít při rozhodování správné informace a dojít tak k rozhodnutí včas. K tomu musí manažer disponovat příslušnými znalostmi. Význam těchto znalostí narůstá především při řešení krizových situací. Formy znalostí, které se uplatňují při krizovém řízení, se nazývají explicitní a tacitní. Jedná se o dvě dimenze znalostí. Explicitní znalosti jsou znalosti otevřené, vyložené, zatímco tacitní jsou skryté a tiché. Vztah explicitních a tacitních znalostí ukazuje obrázek (obr. 7). Tyto dvě dimenze většinou nelze od sebe jednoduše oddělit.



Obr. 7 Vztah explicitních a tacitních znalostí [22]

4.1 Explicitní znalosti

Explicitní znalosti lze systematicky třídit a zaznamenávat. [20] Lze je také vyjádřit slovně, pomocí písma nebo obrázků. Dají se tedy skladovat a bez problémů přenášet, zprostředkovávat, ale také krást. Skladují se v informačních systémech (různé databáze, kartotéky) a lidé s nimi umí dobře pracovat. Explicitní znalosti je možné různě kombinovat a tím vlastně vytvářet nové explicitní znalosti. [21]

4.2 Tacitní znalosti

Pojem tacitní znalost je spojena se jménem maďarsko-britského filozofa Michaela Polanyiho. Jeho citát: „*Víme více, než můžeme říct*“ poměrně přesně vystihuje pojem tacitní znalost. Tacitní znalosti jsou tedy individuální, osobní, vznikající na základě osobních zkušeností a jsou obtížně vyjádřitelné. Sternberg, který z Polanyiho vycházel, definoval na základě zkoumání tyto znaky tacitních znalostí:

- jsou procedurální, ale zároveň obtížně navenek vyjádřitelné,
- jsou relevantní pro dosahování cílů, které subjekt považuje za důležité,
- subjekt jich dosahuje jen s malou pomocí druhých nebo zcela bez této pomoci,
- jsou vázány na kontext.

Subjekt si tacitní znalosti osvojuje především v prostředí, ve kterém je bude potřebovat a které podněcuje kritické myšlení. Na základě tacitních znalostí vykonáváme praktické činnosti jako např. jízdu v autě nebo na kole, vaření, používání různých přístrojů, atd. [26]

Vzhledem k tomu, že nepanuje jednotný názor na převoditelnost tacitních vlastností na explicitní, bývá uváděn ještě třetí typ znalostí, a to **znalosti implicitní**. Jedná se o znalosti, které jsou také uchovávány v lidské mysli, stejně jako znalosti tacitní, ale v případě potřeby je možné je převést do explicitní formy a dokumentovat je. [23] Popis a příklady jednotlivých typů znalostí jsou uvedeny v tabulce (tab. 1).

Tab. 1 Explicitní, tacitní a implicitní znalosti [23]

	Typ znalostí		
	Explicitní	Tacitní	Implicitní
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce možné ji převést do explicitní formy a dokumentovat ji.	Znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti, atd.	Znalost procesu a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu apod.

V případě krizových situací jsou nejčastěji uplatňovány následující znalosti o:

- minulých srovnatelných krizových situacích,
- vnitřním systému, jeho prvcích a jeho okolí,
- komunikaci s obyvatelstvem, přičemž musí být zároveň náležitým způsobem zdokumentovány.

Tabulka (tab. 2) uvádí zásady pro efektivnější využívání znalostí v krizovém managementu:

Tab. 2 Zásady efektivní práce se znalostmi [27]

Zásada	Popis
Aktivní přístup	Vlastní iniciativa při řízení znalostí
Rychlost	Rychlost při předávání a používání znalostí
Jednoznačnost, srozumitelnost	Vyloučení rozdílných interpretací při používání znalostí, eliminace/minimalizace zkreslení ze strany subjektů odpovědných za řízení krizové situace a řešení jejích následků
Negativismus	Správné vnímání negativismu
Komunikace s experty	Získání odborníků na stranu subjektů odpovědných za řešení krizové situace
Komunikace s veřejností a médii	Posilování důvěry ze strany médií a veřejnosti
Komplexnost	Znalost o možných variantách řešení krizových situací

V dnešní společnosti jsou na manažery kladeny daleko vyšší nároky než v minulosti. Z toho důvodu by i jejich příprava měla být systémově přehodnocena. Manažer by si měl neustále prohlubovat svoje znalosti a být schopen je používat jak v normálním, tak i v krizovém režimu řízení. [27]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 STAROSTA JAKO KRIZOVÝ MANAŽER

Obecní úřady se v plném rozsahu, který je stanoven zákonem o krizovém řízení, podílí na provádění záchranných a likvidačních prací na ochranu obyvatelstva a zároveň zajišťují připravenost obce na mimořádné události. Zákon uvádí, že úkoly obecního úřadu obce s rozšířenou působností v oblasti prevence a likvidace mimořádné události plní HZS. Vzniká tedy situace, kdy úkoly zákonem přiřčené obci, která za jejich splnění odpovídá, ukládá zákonodárce zpětně vlastnímu orgánu, ale odpovědnost obce zůstává zachována. Funkci krizového manažera na obecních úřadech vykonávají starostové. Přestože nejsou profesionály v oblasti krizového řízení, musí být schopni z pozice své funkce řešit, nebo se podílet na řešení mimořádných událostí. [19]

Do agendy starosty obce patří také úkoly z oblasti prevence a likvidace mimořádných událostí. Mezi povinnosti starosty patří:

- koordinace záchranných a likvidačních prací, pokud k mimořádné události došlo na správním území dané obce a je-li o to požádán velitelem zásahu, pro koordinaci může zřídit, jako poradní orgán, krizový štáb obce,
- informovat ministerstvo vnitra,
- schvalovat havarijní plány obce,
- vyžadovat pomoc dle poplachových plánů,
- požadovat pomoc od jiných subjektů (fyzických a právnických osob).

Starosta se na záchranných a likvidačních pracích podílí na základě žádosti velitele zásahu, kterým je velitel HZS. [19]

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jako metoda sběru dat, bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je technika, která poskytuje standardizovaná data. Právě vysoká míra standardizace, kdy se snažíme vytvořit pro všechny dotazované stejné podmínky, má zajistit srovnatelnost získaných dat. V dotazníku jsou vyjádřeny názory a postoje respondentů. Dotazník tedy nezkoumá realitu jako takovou, ale jak ji dotazovaný sám vidí, vnímá a jaký k ní zaujímá postoj. Výhodou dotazníkového šetření je schopnost poskytnout data z velkých souborů a malé nároky na administraci. V neposlední řadě se jedná o levnou metodu sběru dat.

Rozlišujeme různé druhy dotazníkového šetření:

- poštovní dotazování,
- dotazování prostřednictvím tazatele/standardizovaný osobní rozhovor,
- telefonické dotazování,
- internetové dotazování. [24]

6.1 Tvorba dotazníku

Dotazník byl směřován na starosty měst a obcí Jihomoravského a Zlínského kraje. Jeho cílem bylo zjistit, jak starostové vnímají sami sebe v pozici krizových manažerů, jak posuzují své kompetence, zda se již účastnili řešení nějaké mimořádné události a s jakými zkušenostmi vzhledem k fungování ostatních složek a jaké jsou podle jejich názoru požadované vlastnosti krizových manažerů.

Dotazník obsahoval 21 otázek, kdy respondenti vždy vybírali z nabízených odpovědí. V případě záporné odpovědi u některých otázek, byly následující otázky přeskočeny.

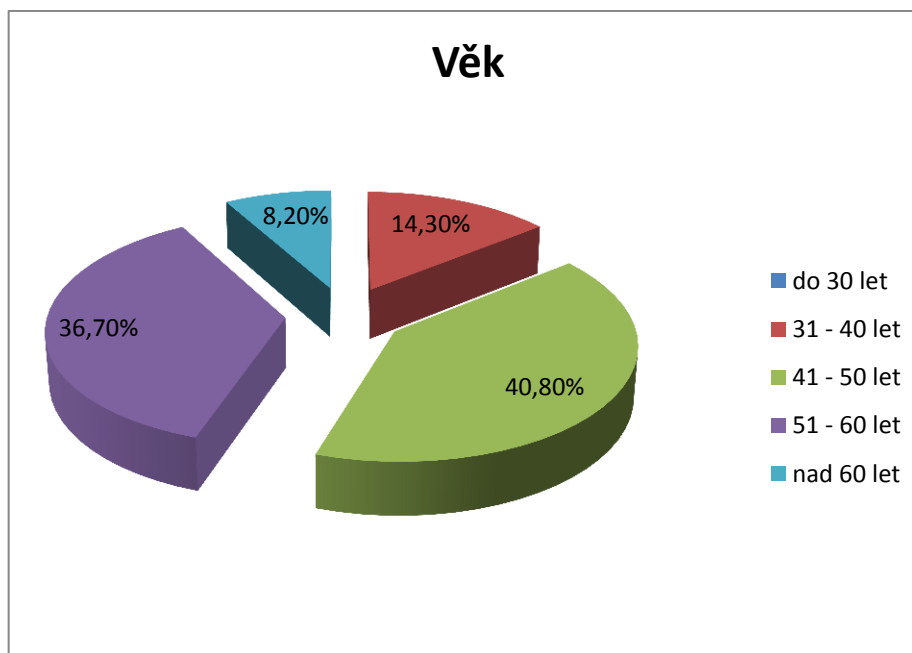
Pro svůj průzkum jsem zvolil dotazníkové šetření prostřednictvím internetu, kdy byl dotazník zasílán jednotlivým starostům prostřednictvím emailu. Dotazník byl vytvořen na webovém portálu Survio, který přímo slouží k tvorbě internetových průzkumů. Jedná se o rychlou a levnou metodu sběru dat, jednoduchou na vyplnění a také na zpracování a vyhodnocení. Dotazník byl sestaven tak, aby jeho vyplňování nezabralo více jak 5 minut a tím neodradilo zúčastněné od jeho vyplnění.

Respondentům byl zaslán email s průvodním dopisem a odkazem na stránku s naprogramovaným dotazníkem.

6.2 Vyhodnocení dotazníku

Z celkového počtu 126 odeslaných dotazníků se vrátilo 74 zodpovězených, což představuje 58,7 %. Dotazník byl složen z 21 otázek, kdy respondenti vždy vybírali z nabízených odpovědí.

První otázky byly obecné, směřované na věk a pohlaví. Nejvíce zastoupena byla věková skupina 41 – 50 let (40,8%) těsně následovaná skupinou 51 – 60 let (36,7%). Další věkové skupiny byly zastoupeny méně. Skupina 31 – 40 let (14,3%) a skupina nad 60 let (8,2%). Žádný z respondentů nebyl mladší 30 ti let.



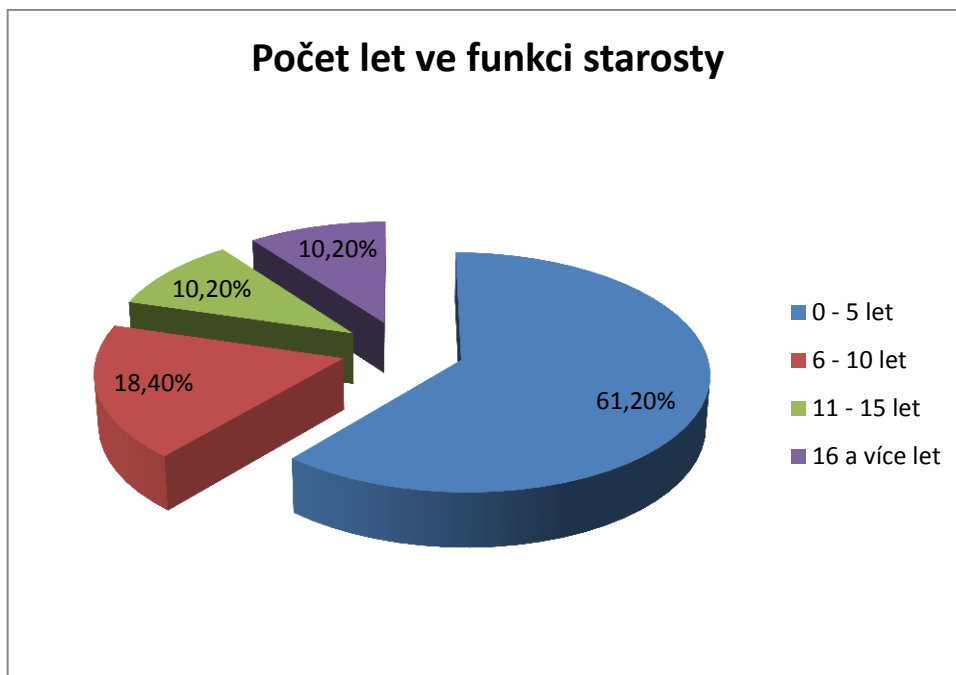
Obr. 8. Graf věkového složení starostů. [zdroj: vlastní]

Otázky č. 3 a 4

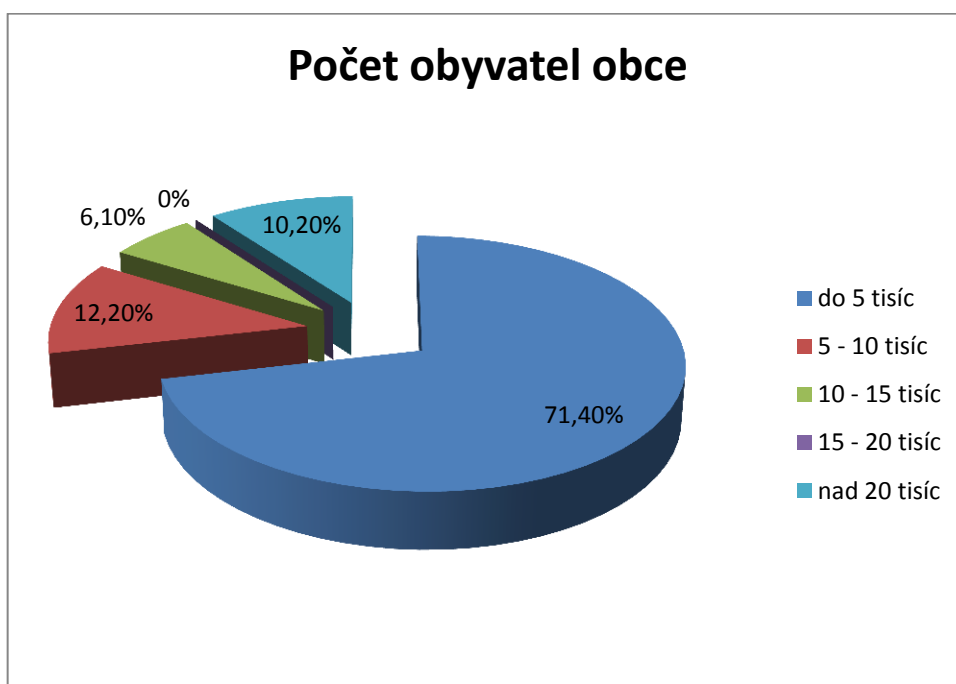
Následující otázky zjišťovaly, jak dlouho jsou respondenti ve funkci starosty a v jak velké obci tuto pozici vykonávají.

Většina starostů je ve funkci v rozmezí 0 – 5 let (61,2%), další pak 6 – 10 let (18,4%). Shodně jsou zastoupeni starostové s délkou výkonu funkce 11 – 15 let a nad 16 let (10,2%).

Co se týče počtu obyvatel obce, kde starostové pracují, převládají obce s počtem do 5 tisíc obyvatel (71,4%). Následovaly obce s počtem obyvatel 5 – 10 tisíc (12,2%), nad 20 tisíc (10,2%) a 10 – 15 tisíc (6,1%). Obec s počtem 15 – 20 tisíc obyvatel nebyla zastoupena.



Obr. 9. Graf počtu let ve funkci starosty. [zdroj: vlastní]



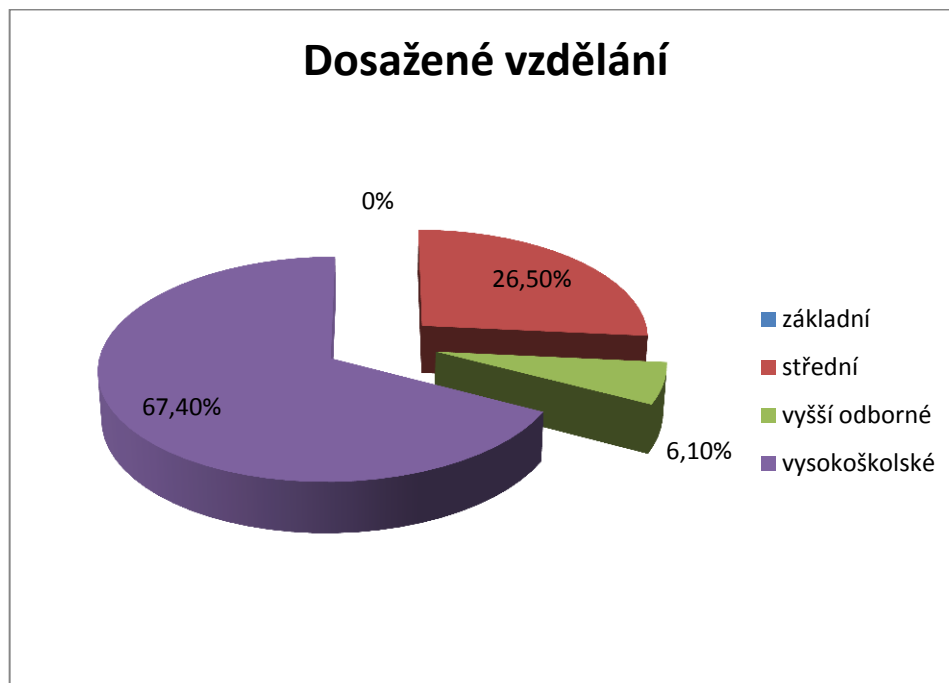
Obr. 10. Graf počtu obyvatel obce. [zdroj: vlastní]

Otázky č. 5 a 6

Tyto otázky zjišťovaly nejvyšší dosažené vzdělání a dále to, zda se starostové všeobecně dále vzdělávají (nejedná se o vzdělávání v oblasti krizového řízení).

Nejvíce zastoupeno je vysokoškolské vzdělání, které uvedlo 67,4% respondentů. Další v pořadí bylo vzdělání středoškolské (26,5%) a vyšší odborné (6,1%). Základní vzdělání

nevedl žádný z respondentů. Tento výsledek ukazuje, že funkce starosty není jednoduchá a je vhodné, aby člověk na této pozici měl určitou úroveň vzdělání, která mu umožní orientovat se v oblastech fungování obce a veškerých činnostech s tím souvisejících.



Obr. 11. Graf dosaženého vzdělání. [zdroj: vlastní]

Více jak polovina starostů (52%) se dále nevzdělává, což vzhledem k výsledkům předchozí otázky (kdy 67,4% z nich má vysokoškolské vzdělání) není až tak překvapující. Další vzdělávání potvrdilo 34% dotázaných a zbylých 14% o dalším vzdělávání uvažuje.

Otázka č. 7

Na otázku, zda se jako starosta považuje současně i za krizového manažera, odpovědělo kladně 83,7% starostů. Naproti tomu se 4,1% starostů necítí být krizovými manažery a 12,2% jich na tuto otázku odpovědělo „nevím“.

Tento výsledek ukazuje, že si většina starostů uvědomuje svoji roli krizového manažera a měli by být připraveni aktivně se účastnit řešení případných mimořádných událostí.



Obr. 12. Graf uvědomění si role krizového manažera. [zdroj: vlastní]

Otázky č. 8 až 10

Následující otázky byly směřovány na oblast vzdělání v oblasti krizového řízení.

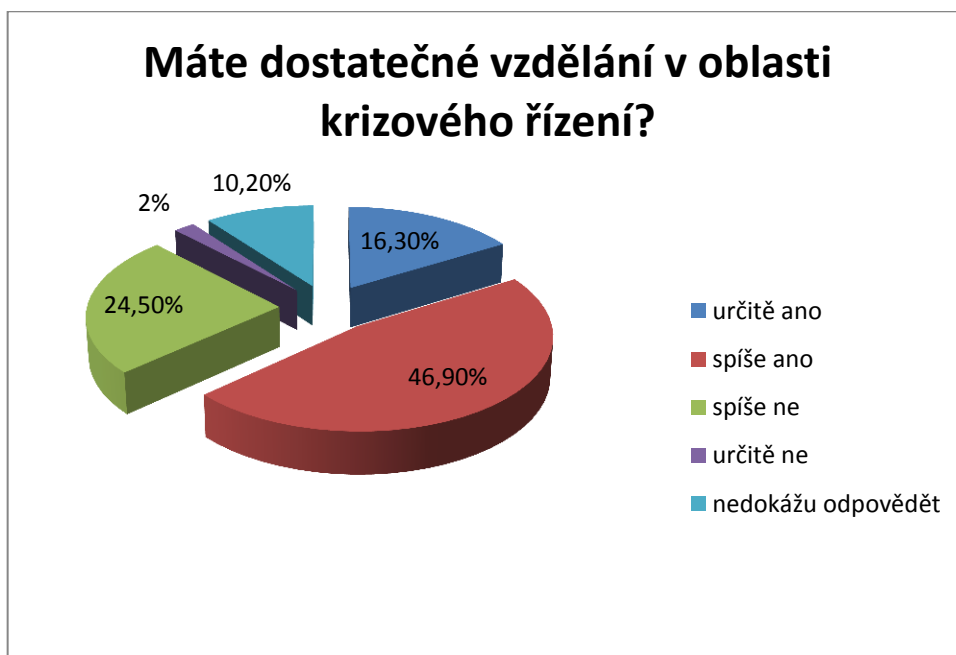
V otázce č. 8 odpovídali respondenti na důležitost vzdělání při zvládnání mimořádných událostí. Většina starostů, a to 74%, si uvědomuje důležitost vzdělání v této oblasti (možnost určitě „ano“ zvolilo 32% a možnost „spíše ano“ 42%). „Spíše ne“ odpovědělo 22% a 2% starostů uvedlo odpověď „určitě ne“. 2% nedokázalo odpovědět.

Na otázku č. 9, zda považují své vzdělání v oblasti krizového řízení za dostačující, byla nejvíce zastoupena odpověď „spíše ano“ (46,9%). Následovaly odpovědi „spíše ne“ (24,5%), „určitě ano“ (16,3%), 10,2% nedokázalo odpovědět a 2% považují své vzdělání v oblasti krizového řízení za určitě nedostatečné. Z výše uvedeného vyplývá, že většina starostů, a to 63,2%, se považuje za dostatečně vzdělané v oblasti krizového řízení.

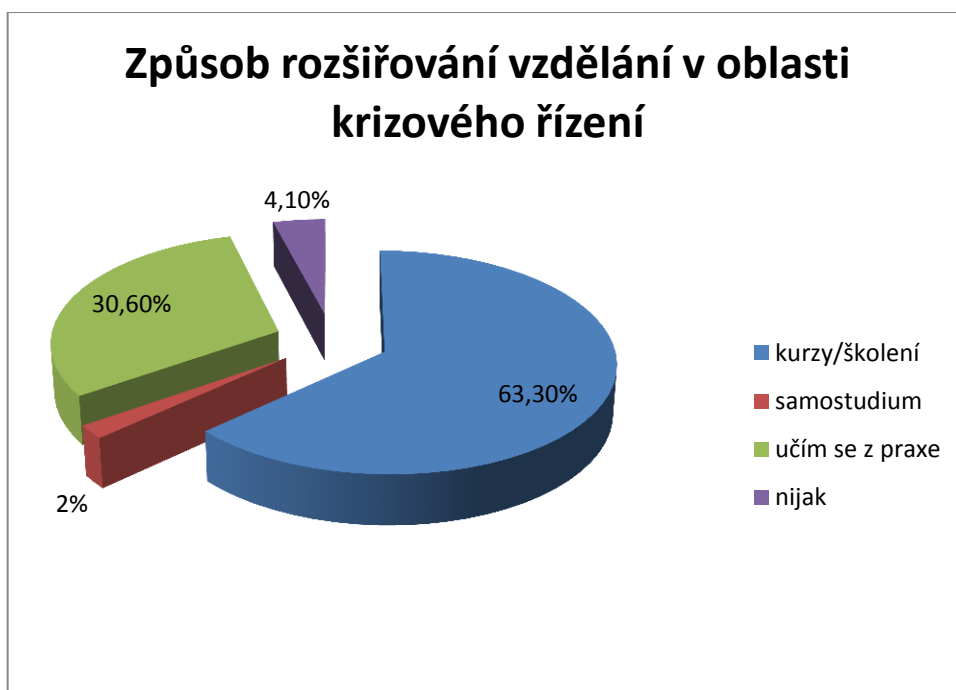
Desátá otázka zjišťovala, jestli se respondenti dále vzdělávají v oblasti krizového řízení. Většina starostů, 63,3% , se účastní různých kurzů a školení. Značná část (30,6%) uvedla, že se učí z praxe a 2% samostudiem. Vzdělání v oblasti krizového řízení si dále nijak nerozšiřují 4% starostů.

Z odpovědí na otázky 8 až 10 je patrné, že si starostové uvědomují důležitost vzdělávání v oblasti krizového řízení. Větší část z nich si vzdělání dále rozšiřuje formou kurzů

a školení. Díky tomu také převládá počet starostů, kteří považují své vzdělání v oblasti krizového řízení za dostačující.



Obr. 13. Graf vzdělání v oblasti krizového řízení [zdroj: vlastní]



Obr. 14. Graf způsobu rozšiřování vzdělání [zdroj: vlastní]

Otázka č. 11

Zde respondenti uváděli, zda podle jejich názoru mají jako starostové dostatečné kompetence v oblasti krizového řízení. 61,2% starostů je s mírou svých kompetencí

spokojená a označili odpověď „spíše ano“. Následovaly odpovědi „určitě ano“ a „spíše ne“, se shodným výsledkem 16,3%. Se svými kompetencemi není určitě spokojeno 2% starostů a 4,1% jich nedokázalo odpovědět.



Obr. 15. Graf dostatečných kompetencí [zdroj: vlastní]

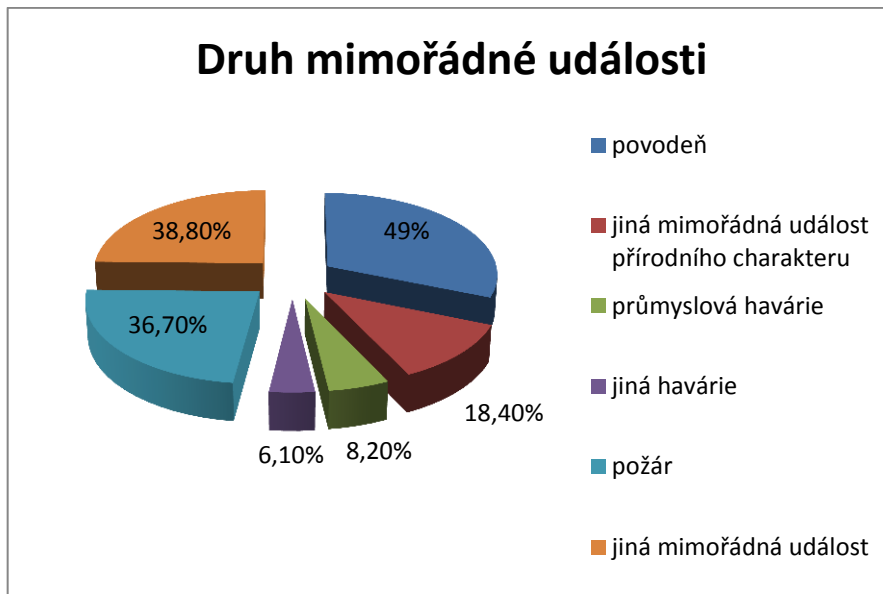
Otázka č. 12

Tato otázka zjišťovala, jestli se starostové, při výkonu své funkce již podíleli, na řešení nějaké mimořádné události. 76% starostů při výkonu své funkce řešilo nějakou mimořádnou událost, 24% ne.

Na otázky 13 až 18 odpovídali pouze ti, kteří v otázce 12 označili odpověď ano (ti, kteří již řešili nějakou mimořádnou událost). Otázky se týkaly druhu mimořádných událostí, spolupráce a komunikace při jejich řešení.

Otázka č. 13

V otázce č. 13 měli starostové vybrat, na řešení jaké mimořádné události se podíleli a mohli vybrat více možností. Nejvíce zastoupena byla odpověď „povodeň“, kterou uvedlo 49% dotázaných. Další v pořadí byla „jiná mimořádná událost“ (38,8%), dále „požár“ (36,7%), „jiná mimořádná událost přírodního charakteru“ (18,4%), „průmyslová havárie“ 8,2% a „jiná havárie“ (6,1%).



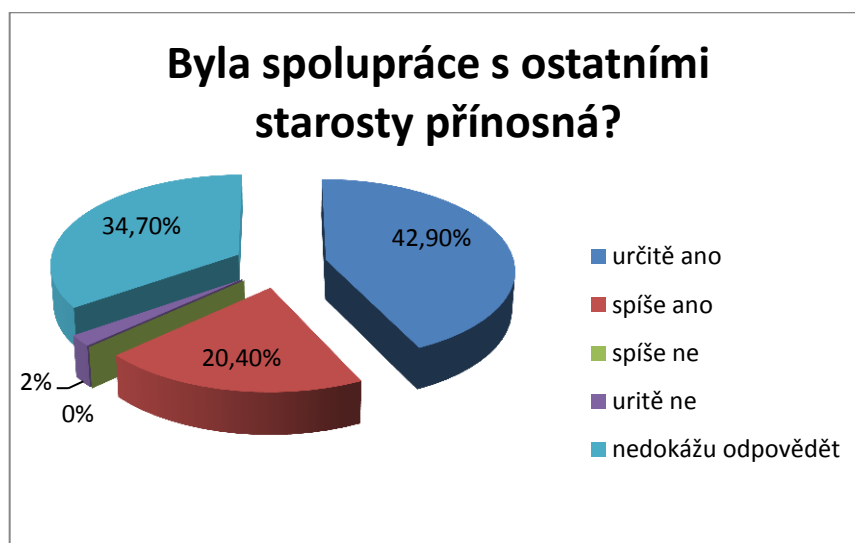
Obr. 16. Graf druhů mimořádných událostí [zdroj: vlastní]

Otázka č. 14

V této otázce starostové odpovídali na to, zda při řešení mimořádné události spolupracovali i s jinými starosty. 61,2% uvedlo odpověď ano, 38,8% odpověď ne.

Otázka č. 15

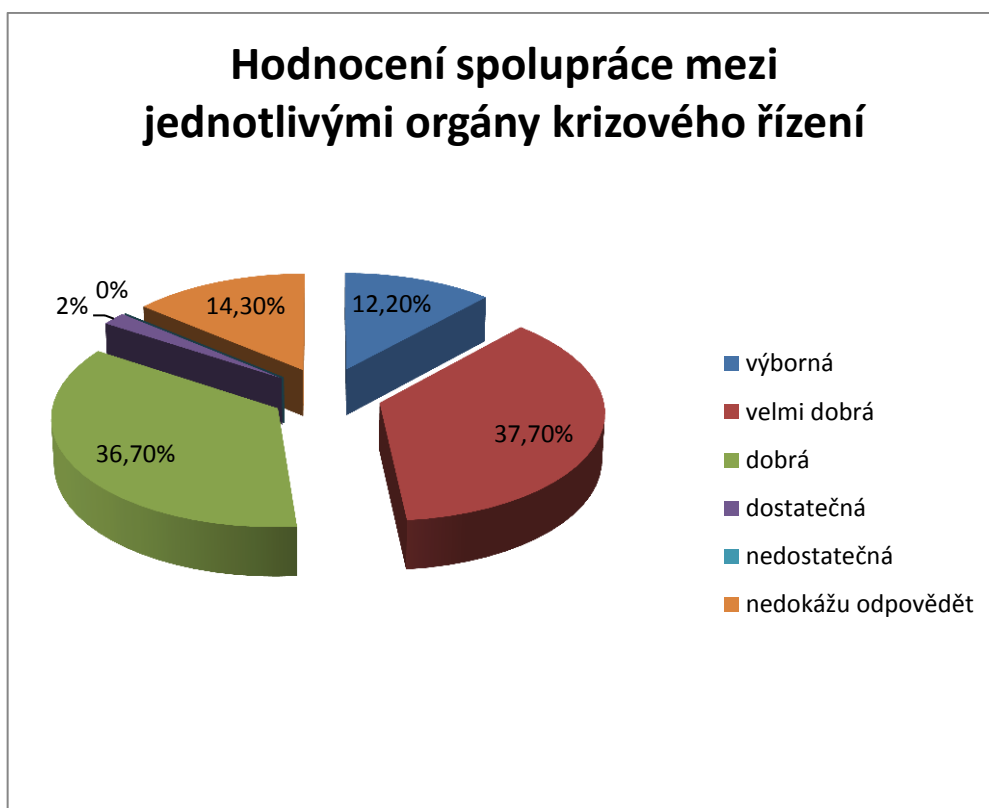
Na otázku, zda při řešení mimořádné události byla spolupráce s ostatními starosty přínosná, odpovědělo „určitě ano“ 42,9% dotázaných a „spíše ano“ 20,4%. Odpověď „spíše ne“ nezvolil žádný z respondentů a „určitě ne“ zvolila 2%. 34,7% starostů na tuto otázku nedokázalo odpovědět.



Obr. 17. Graf spolupráce mezi starosty [zdroj: vlastní]

Otázka č. 16

Spolupráci mezi jednotlivými orgány krizového řízení označilo jako „výbornou“ 12,2% respondentů. 37,7% uvedlo odpověď „velmi dobrá“ a 36,7% „dobrá“. Jako „dostatečnou“ ji označilo pouze 2% respondentů a „nedostatečnou“ žádný. 14,3% starostů nedokázalo na otázku odpovědět.

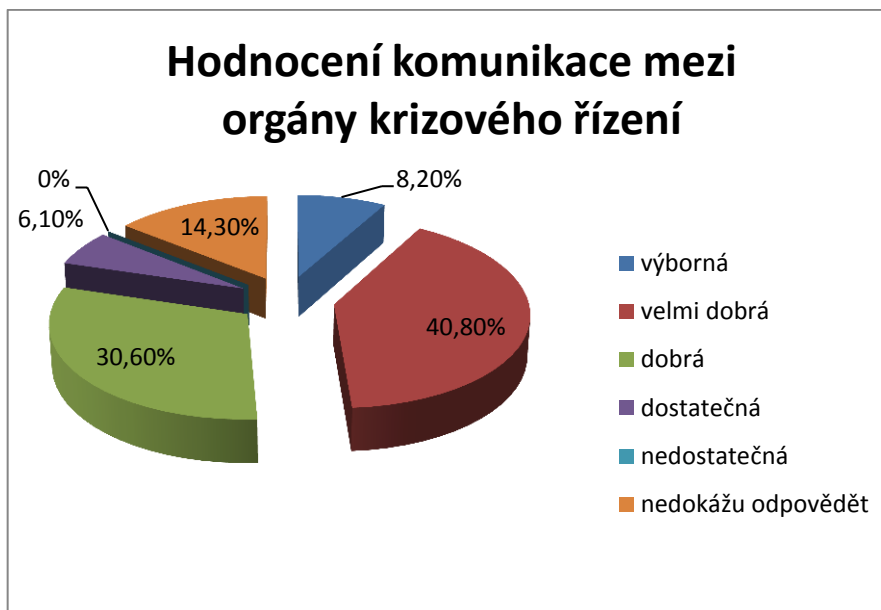


Obr. 18. Graf hodnocení spolupráce mezi orgány krizového řízení

[zdroj: vlastní]

Otázka č. 17

Tato otázka zjišťovala, jak starostové vnímali komunikaci mezi jednotlivými orgány krizového řízení při řešení mimořádné události. Jako „výbornou“ nebo „velmi dobrou“ ji označilo 50% (výborná 8% a velmi dobrá 42%). Odpověď „dobrá“ zvolilo 30% dotázaných a „dostatečná“ 6%. „Nedostatečnou“ nezvolil nikdo a 14% nedokázalo odpovědět.

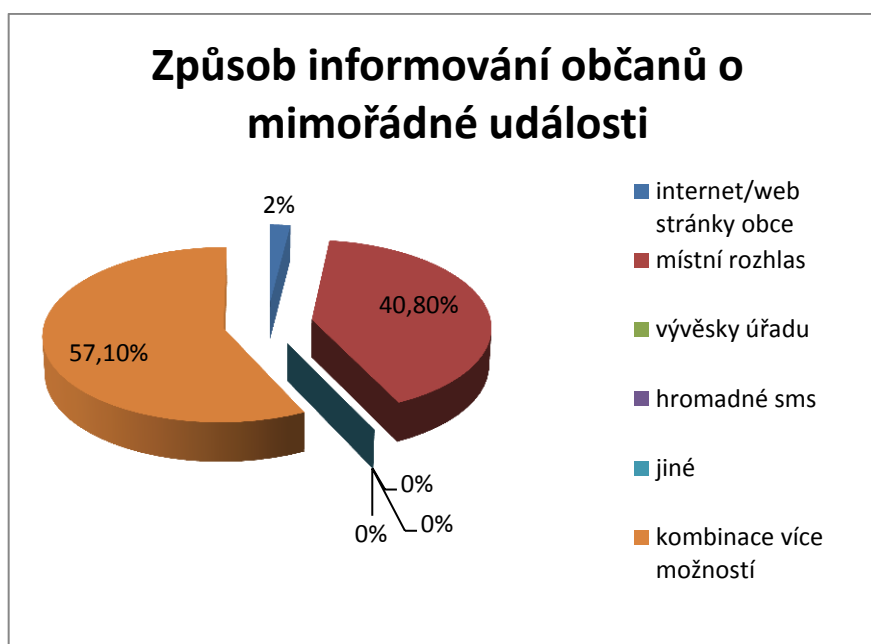


Obr. 19. Graf hodnocení komunikace mezi orgány krizového řízení

[zdroj: vlastní]

Otázka č. 18

V otázce č. 18 měli respondenti uvést, jaký způsob informování občanů o mimořádné události je dle nich nejvhodnější. Největší zastoupení měla možnost „kombinace více možností“ s 57,1%. Následovala možnost „místní rozhlas“ (40,8%) a „internet/web stránky obce“ (2%). Další varianty nebyly vybrány.



Obr. 20. Graf způsobu informování občanů o mimořádné události

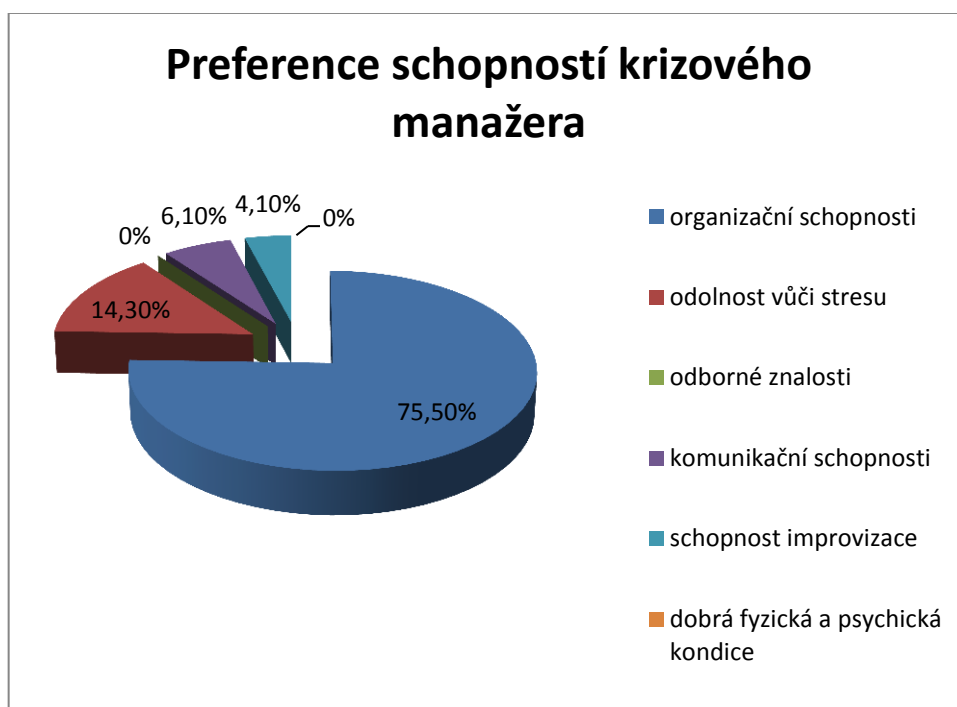
[zdroj: vlastní]

Jak je patrné z odpovědí na otázky týkající se spolupráce a komunikace při mimořádných událostech, větší část starostů je s nimi spokojeno. Poměrně překvapivé je velmi malé zastoupení (pouze 2%) internetu při informování občanů při mimořádných událostech, i když kombinace více možností jej taky zahrnuje.

Následující otázky se týkaly schopností a znalostí krizových manažerů.

Otázka č. 19

Na otázku: „Které schopnosti krizového manažera považujete za nejdůležitější?“ odpovědělo 75,5% respondentů „organizační schopnosti“. Následovala „odolnost vůči stresu“ (14,3%), „komunikační schopnosti“ (6,1%) a „schopnost improvizace“ (4,1%). „Odborné znalosti“ a „dobrou fyzickou a duševní kondici“ nevybral žádný z respondentů.



Obr. 21. Graf preferovaných schopností krizového manažera

[zdroj: vlastní]

Otázka č. 20

Otázka č. 20 zjišťovala, zda se starostové orientují v manažerských znalostech a znají pojmy explicitní a tacitní znalosti. Znalost pojmu uvedlo 69,4% starostů, zbytek (30,6%) tyto pojmy nezná.



Obr. 22. Graf znalosti explicitních a tacitních znalostí

[zdroj: vlastní]

Otázka č. 21

Na otázku: „Které znalosti (tacitní nebo explicitní) jsou důležitější při krizovém řízení?“ odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce 20 uvedli, že znají pojmy explicitní a tacitní znalost. Více než polovina (53,1%) uvedla, že jsou stejně důležité. Explicitní znalosti upřednostnilo 30,6% respondentů, tacitní 16,3%.



Obr. 23. Graf uplatňování znalostí při krizovém řízení

[zdroj: vlastní]

7 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

7.1 Shrnutí výsledků průzkumu

Do funkce starosty jsou lidé voleni a přichází na tuto pozici z různých profesí. Neexistuje tedy žádný předpis jaké znalosti a zkušenosti by měl člověk na pozici starosty mít. Jak vyplývá z výsledků průzkumu, jsou starostové většinou lidé s profesními i životními zkušenostmi a vysokým vzděláním (nad 30 let, většina s vysokoškolským vzděláním). Ve velké míře si uvědomují svoji roli krizového manažera, ale více než třetina z nich si není jista svým vzděláním v oblasti krizového řízení. Přibližně stejný počet dotázaných starostů se neúčastní žádných standardizovaných kurzů nebo školení.

V oblasti vzdělávání v oboru krizového řízení jsou tedy určité rezervy, které je třeba řešit. Uvědomíme-li si, že při mimořádných událostech jde přímo o životy a zdraví obyvatel, měl by být nastaven jednotný systém vzdělávání starostů, který by tyto nedostatky řešil systémově a na určité úrovni kvality.

V otázce kompetencí v oblasti krizového řízení je spíše spokojeno více než tři čtvrtiny dotázaných. Také vzájemnou spolupráci a komunikaci s ostatními orgány krizového řízení při řešení mimořádných událostí hodnotí kladně více než tři čtvrtiny starostů. Pokud bychom nebrali v potaz odpovědi „nedokážu odpovědět“ byly odpovědi minimálně „dobře“ uvedeny téměř v 95%. Lze tedy říct, že s oblastí svých kompetencí při řešení mimořádných událostí jsou starostové spokojeni a na současném nastavení není třeba nic měnit.

7.2 Doporučení

Na základě dotazníkové šetření byly zjištěny nedostatky ve vzdělání a vzdělávání starostů v oblasti krizového řízení. Považuji za nutné, aby starostové při nástupu do funkce procházeli kurzem nebo školením zaměřeným na oblast krizového řízení a řešení mimořádných událostí a i nadále se v tomto oboru vzdělávali.

Formuluji tedy následující doporučení:

Každý starosta by měl při svém prvním zvolení do funkce absolvovat standardizovaný kurz krizového řízení. Tento kurz by měl probíhat pod záštitou příslušného Krajského úřadu a měl by být zakončen ověřením získaných znalostí.

Každý další rok ve funkci by se měli starostové zúčastnit kratšího školení. Toto školení by mělo oživit informace získané na úvodním kurzu a také informovat o případných změnách a novinkách.

Dalším navrhovaným opatřením jsou pravidelná cvičení spolu s ostatními orgány krizového řízení zaměřená na koordinaci činností při mimořádných událostech.

Vzhledem ke skutečnosti, že při zvládnutí mimořádných událostí jde o záchranu nejvyšších hodnot, lidských životů a zdraví, měly by být všechna výše uvedená opatření pro starosty povinná.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci „Analýza kompetencí krizového manažera“ jsem se zaměřil na starosty měst a obcí a na jejich funkci krizových manažerů. Starostové, jako volení zástupci, nastupují do funkce z různých profesí a jejich vzdělání a praxe jsou různé. Nesou při tom zodpovědnost za občany, kdy zejména při řešení mimořádných událostí, jde o lidské životy a zdraví.

V teoretické části jsem provedl literární průzkum dané problematiky a formuloval teoretická východiska pro analýzu manažerských kompetencí krizových manažerů. Dále jsem uvedl požadavky na jejich vlastnosti a schopnosti.

V praktické části jsem provedl dotazníkové šetření mezi starosty měst a obcí Jihomoravského a Zlínského kraje se zaměřením na jejich kompetence, znalosti a schopnosti při řešení mimořádných událostí.

Dotazník byl vytvořen na webovém portálu přímo určeném pro tvorbu dotazníků a obsahoval 21 otázek. Odpovědi jsem následně analyzoval a na základě analýzy uvedl doporučení, která mají vést ke zlepšení aktuálního stavu, především v oblasti vzdělání a vzdělávání starostů v oblasti krizového řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 8089085059.
- [2] SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: ELITA, 1997, 453 s. ISBN 80-8044-015-8.
- [3] PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 2 sv. (214, 202 s.). ISBN 978-80-7318-692-0.
- [4] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
- [5] PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 303 s. ISBN 8072650416.
- [6] DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C.H. Bech, 2008. 378 s. ISBN 978-807-4000-034.
- [7] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [8] DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.
- [9] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [10] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [11] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 9788089364008.
- [12] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 97 s. ISBN 978-80-245-0951-8.

- [13] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [14] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [15] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [16] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 249 s. ISBN 80-86119-83-1.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [18] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- [19] HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde, 2004, 407 s. ISBN 8072014714.
- [20] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [21] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xviii, 195 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- [22] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [23] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [24] SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 539 s. Žurnalistika a komunikace (Grada). ISBN 9788024735689.

Internetové zdroje

- [25] PROVAZNÍKOVÁ, Renáta. Komunikace v krizových situacích. *Časopis Národní pojištění* [online] [cit. 2015-4-20]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/mgr-renata-provaznikova-komunikace-v-krizovych-situacich.htm>
- [26] ŠVEC, Vlastimil. *Tacitní znalosti jako most mezi teorií a praxí v pedagogické přípravě budoucích učitelů* [online] [cit. 2015-4-21]. Dostupné z: https://is.muni.cz/repo/1073452/Tacitni_TaP_vzdel.ucitelu.pdf
- [27] HORČIČKA, Aleš. Role znalostí v krizovém řízení. *Krizový management 2011 Sborník, duben 2011, Bílé Poličany v Podkrkonoší* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, ©2011 [cit. 2015-4-29]. Dostupné z: <http://www.upce.cz/fes/veda-vyzkum/konference/krizovy-management/sbornik-km-11.pdf>

Legislativa

Zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky

Zákon č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru ČR

Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení

Zákon č. 241/2000 Sb. o hospodářském opatření pro krizové stavy

Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HZS Hasičský záchranný sbor

IZS Integrovaný záchranný systém

HOPKS Hospodářské opatření pro krizové stavy

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Grafické znázornění vztahů řídicí a řízené části [1]</i>	12
<i>Obr. 2 Manažerské role podle H. Mintzberga [7]</i>	15
<i>Obr. 3 Varianta modelu manažerských kompetencí [1]</i>	17
<i>Obr. 4 Pět základních funkcí krizového managementu [10]</i>	20
<i>Obr. 5 Vztahy mezi krizovými stavy a situacemi [16]</i>	23
<i>Obr. 6 Proces krizového řízení [16]</i>	26
<i>Obr. 7 Vztah explicitních a tacitních znalostí [22]</i>	29
<i>Obr. 8. Graf věkového složení starostů. [zdroj: vlastní]</i>	35
<i>Obr. 9. Graf počtu let ve funkci starosty. [zdroj: vlastní]</i>	36
<i>Obr. 10. Graf počtu obyvatel obce. [zdroj: vlastní]</i>	36
<i>Obr. 11. Graf dosaženého vzdělání. [zdroj: vlastní]</i>	37
<i>Obr. 12. Graf uvědomění si role krizového manažera. [zdroj: vlastní]</i>	38
<i>Obr. 13. Graf vzdělání v oblasti krizového řízení [zdroj: vlastní]</i>	39
<i>Obr. 14. Graf způsobu rozšiřování vzdělání [zdroj: vlastní]</i>	39
<i>Obr. 15. Graf dostatečných kompetencí [zdroj: vlastní]</i>	40
<i>Obr. 16. Graf druhů mimořádných událostí [zdroj: vlastní]</i>	41
<i>Obr. 17. Graf spolupráce mezi starosty [zdroj: vlastní]</i>	41
<i>Obr. 18. Graf hodnocení spolupráce mezi orgány krizového řízení [zdroj: vlastní]</i>	42
<i>Obr. 19. Graf hodnocení komunikace mezi orgány krizového řízení [zdroj: vlastní]</i>	43
<i>Obr. 20. Graf způsobu informování občanů o mimořádné události [zdroj: vlastní]</i>	43
<i>Obr. 21. Graf preferovaných schopností krizového manažera [zdroj: vlastní]</i>	44
<i>Obr. 22. Graf znalosti explicitních a tacitních znalostí [zdroj: vlastní]</i>	45
<i>Obr. 23. Graf uplatňování znalostí při krizovém řízení [zdroj: vlastní]</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Explicitní, tacitní a implicitní znalosti [23]</i>	30
<i>Tab. 2 Zásady efektivní práce se znalostmi [27]</i>	31

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1</i> Dotazník.....	56
--------------------------------	----

PŘÍLOHA P1

Priloha 1Dotaznik

Analýza kompetencí krizového manažera - starostové obcí

Věk

- do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- nad 60 let

Pohlaví

- Žena
- Muž

Jak dlouho vykonáváte funkci starosty?

- 0 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 let a více

Počet obyvatel města/obce kde vykonáváte funkci starosty

- do 5 000 tisíc
- 5 000 - 10 000 tisíc
- 10 000 - 15 000 tisíc
- 15 000 - 20 000 tisíc
- nad 20 000 tisíc

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední
- Vyšší odborné
- vysokoškolské

Zvyšujete si své vzdělání?

- Ano
- Ne
- Uvažuji o tom

Cítíte se jako starosta současně i krizovým manažerem?

- Ano
- Ne
- Nevím

Hraje dle Vás vzdělání v oblasti krizového řízení důležitou roli při zvládnání mimořádných událostí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu odpovědět

Domníváte se, že je Vaše vzdělání v oblasti krizového řízení dostatečné?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu odpovědět

Jak si rozšiřujete své vzdělání v oblasti krizového řízení?

- Kurzy/školení
- Samostudium
- Učím se z praxe
- Nijak

Máte, dle Vašeho názoru, jako starosta dostatečné kompetence v oblasti krizového řízení?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu odpovědět

Řešil jste při výkonu své funkce nějakou mimořádnou událost?

- Ano
- Ne

O jakou mimořádnou událost se jednalo? (Ize označit více možností)

- Povodeň
- Jiná mimořádná událost přírodního charakteru
- Průmyslová havárie
- Jiná havárie
- Požár
- Jiná mimořádná událost

Spolupracoval jste při řešení mimořádné události se starosty jiných obcí?

- Ano
- Ne

Byla tato spolupráce přínosná?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu odpovědět

Jak hodnotíte spolupráci mezi jednotlivými orgány krizového řízení při řešení mimořádných událostí?

- Výborně
- Velmi dobře
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně
- Nedokážu odpovědět

Jaká byla komunikace mezi jednotlivými orgány krizového řízení?

- Výborně
- Velmi dobře
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně
- Nedokážu odpovědět

Jaký způsob podávání informací veřejnosti o mimořádné události je dle Vás nejvhodnější?

- Internet/web stránky obce
- Místní rozhlas
- Vývěsky úřadu
- Hromadné sms
- Jiné
- Kombinace více možností

Které schopnosti krizového manažera považujete ze svého pohledu za nejdůležitější?

- Organizační schopnosti
- odolnost vůči stresu
- Odborné znalosti
- Komunikační schopnosti
- Schopnost improvizace
- Dobrá fyzická a psychická kondice

Znáte pojmy explicitní a tacitní znalost?

- Ano
- Ne

Které z nich (explicitní nebo tacitní), se podle vašeho názoru, více uplatňují při krizovém řízení?

- Explicitní
- Tacitní
- Jsou stejně důležité