

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ  
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

## OSOBNOST KRIZOVÉHO MANAŽERA

Petra Bílá

Bakalářská práce

2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra BÍLÁ**  
Osobní číslo: **E08563**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**  
Název tématu: **Osobnost krizového manažera**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Osnova:

1. Úvod
2. Základní pojmy - management
3. Krizový manažer
4. Dotazníkové šetření v terénu
5. Vyhodnocení dotazníkového šetření
6. Závěr
7. Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**VEBER, Jaromír, et al. Management : Základy, prosperita, globalizace. Vydání 1. (dotisk). Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Vydání 1. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.**

**PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení. Vydání 1. Praha : Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.**

**NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. 1. vydání. Praha : Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.**

**ANTUŠÁK, Emil; KOPECKÝ, Zdeněk; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, Katedra managementu. Krizový management : Mezinárodní aspekty. Vyd. 1. Praha : Oeconomica, 2005. 131 s. ISBN 80-245-0952-0.**

**DRENNAN, Lynn T.; MCCONNELL, Allan. Risk and crisis management in the public sector. 1st ed. London : Routledge, 2007. 249 s. ISBN 978-0-415-37815-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. července 2010

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Petra Bílá

## Poděkování

Zejména velice děkuji vedoucímu této bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, PhD. Za hodnotné rady a připomínky. Především za jeho vstřícnost, ochotu kdykoli pomoci, čímž mi během konzultací nesmírně pomáhal, aby mohla být tato práce napsána.

Zároveň bych také poděkovala Ing. Františkovi Kovaříkovi za jeho spolupráci a také za čas, který mě a této práci věnoval.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce je zaměřena na osobnost krizového manažera. Studentka v této práci zjišťuje chování krizového manažera v týmu a při krizové situaci. První kapitola je věnována definování managementu. Druhá kapitola se zabývá teoretickým definováním krizového manažera. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření pomocí řízených pohovorů. Dotazníkové šetření zjišťuje od respondentů, jaké vlastnosti by měl mít krizový manažer. Poslední kapitola obsahuje vyhodnocení zjištěných informací od respondentů.

### **Klíčová slova:**

management, krizový manažer, vlastnosti, tým, organizace, veřejná správa

### **Title:**

PERSONALITY OF CRISIS MANAGER

## **ANNOTATION**

This bachelor work is focused on the personality of a critical manager. In this field student finds out a critical manager's behavior in a team and in a critical situation. The first chapter gives information about defining management. The second part deals with the theoretical definition of a critical manager. The practical part is focused on a survey by controlled interviews. The survey investigates responses of a selection of people, who were asked which properties the critical manager should have. The last chapter contains an evaluation of the information collected from the respondents.

### **Keywords:**

Management, crisis manager, properties, team, organization, public service

# Obsah

Úvod .....	9
1 Základní pojmy managementu .....	11
1.1 Management.....	11
1.2 Manažerské funkce.....	12
1.2.1 Plánování .....	12
1.2.2 Organizování.....	13
1.2.3 Personalistika .....	14
1.2.4 Vedení lidí .....	14
1.2.5 Kontrolování .....	15
1.3 Krizový management.....	15
1.4 Shrnutí .....	16
2 Krizový manažer.....	17
2.1 Manažer .....	17
2.1.1 Postavení manažera v organizaci .....	18
2.1.2 Manažerská práce .....	18
2.1.3 Kompetence manažera.....	19
2.2 Krizový manažer .....	20
2.2.1 Krizový manažer v podniku.....	20
2.2.2 Krizoví manažeři ve veřejné správě .....	21
2.3 Krizový manažer a tým.....	25
2.3.1 Role v týmu.....	26
2.4 Shrnutí .....	27
3 Dotazníkové šetření v terénu.....	28
3.1 Institut ochrany obyvatelstva .....	28
3.1.1 Jednotlivá činnost oblastí IOO.....	28
3.1.2 Krizové řízení.....	29

3.2	Dotazníkové šetření pomocí řízeného pohovoru.....	30
4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	31
4.1	Vyhodnocení – identifikace respondentů .....	31
4.2	Vyhodnocení – dotazník .....	31
4.2.1	Důležitost manažerských dovedností .....	31
4.2.2	Akce na manažerské funkce .....	35
4.2.3	Manažerské cíle při krizové situaci .....	37
4.2.4	Schopnosti krizového manažera.....	38
4.2.5	Významnost týmové práce .....	38
4.2.6	Vlastnosti podřízených .....	39
4.2.7	Pozoruhodnost funkcí v týmu .....	40
4.2.8	Vystupování krizového manažera .....	41
4.2.9	Krizová situace.....	41
4.2.10	Setkání s krizovou situací .....	42
4.2.11	Řešení krizové situace .....	42
4.3	Shrnutí .....	42
5	Závěr .....	44
	Literatura.....	46
	Seznam obrázků a tabulek .....	47
	Seznam příloh.....	48



# Úvod

Krizový management je dnes samostatnou manažerskou disciplinou a znamená zvládání a likvidaci krizových stavů v podnikatelské a záchranářské sféře a jeho vyvedení na normální charakter dalšího vývoje.

Přestože je průběh krizového managementu dostatečně teoreticky popsán a prozkoumán, úspěšné a opakované zvládání krizového managementu v praxi je vrcholovou manažerskou dovedností. V této době už existují dokonce i renomovaní specialisté - krizoví manažeři, kteří jsou nasazováni především v době krizové události.

Tito specialisté v krizovém managementu se liší od běžných manažerů v běžném managementu hlavně tím, že úkolem krizového manažera je nejen zvládnout případné selhání technologie, ale i spěšně provádět záchranu lidí, majetků, ochránit své dobré jméno na trhu. V jiném případě by totiž mohlo dojít k narazení konkurencí.

Tento námět si bakalantka vybrala kvůli tomu, že krizový management je v dnešní době stále aktuálnější téma a krizoví manažeři jsou stále více vyhledáváni, jak na úrovni podnikatelské sféry, tak na záchranářské.

**Cílem této práce je zjistit návrh osobnosti krizového manažera, který bude vytvořen z průzkumu v terénu respektive pomocí řízenými pohovory s krizovými manažery.** To zahrnuje zjištění vlastností správného krizového manažera, jeho chování krizového manažera při mimořádné události i před ní. Také jaké by měl krizový specialista ovládat manažerské dovednosti a zastávat funkce při různých fázích krizové situace. Tato práce také bude zaměřena i na to, zda už se dotazovaní setkali s krizovou situací a jestli ano, tak s případně jakou.

V první části bakalářské práce je obsažena teorie managementu a krizového manažera. V první kapitole budou podrobněji popsány základní pojmy managementu a manažerské funkce. V druhé kapitole se autorka zaměří na krizového manažera. Nejdříve rozebere běžného a poté krizového manažera jak v podniku, tak ve veřejné správě. Poslední část druhé kapitoly je věnována krizovému manažerovi a týmu.

Praktická polovina obsahuje dvě části: dotazníkové šetření v terénu a jeho vyhodnocení.

Dotazníkové šetření bude provedeno pomocí řízených pohovorů s určenými respondenty. Ti by se měli zabývat činnostmi krizového manažera jak v záchranářské, tak

i podnikatelské sféře. V této části bude podkapitola věnována Institutu ochrany obyvatelstva, a to z důvodu, že se s nimi studentka chystá spolupracovat. Další podkapitola této části bude obsahovat popis dotazníku.

Vyhodnocení dotazníkového šetření bude rozděleno na dvě části, na vyhodnocení otázek týkajících se respondentů a na vyhodnocení samotného dotazníku. Ten bude vyhodnocen verbální formou.

Závěrem této práce by měl být návrh osobnosti krizového manažera. V této části by autorka uvedla shrnutí celého jejího výzkumu.

# 1 Základní pojmy managementu

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem se označuje také skupina vedoucích pracovníků v organizační jednotce či určitý způsob vedení lidí.

Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, na univerzitách, v církvích, v kulturních institucích, sportovních organizacích i jinde.

## 1.1 Management

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Ačkoliv pojem management v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významů a řadu různých interpretací.

S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita;
- skupina řídicích pracovníků;
- vědní disciplína.<sup>1</sup>

Můžeme zde uvést, některé příklady definic managementu podle různých autorů.

H. Koontz, H. Weihrich, USA:

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

E. Dále, USA:

„Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.); str. 17 – 18.

K. H. Chung, USA:

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařadit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.<sup>2</sup>

### 1.2.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských funkcí. Plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí.<sup>3</sup>

#### **Podstata plánování**

Význam a plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik:

- přispívá k dosažení záměrů a cílů,
- je prioritní mezi manažerskými úlohami,
- vztahuje se na veškeré aktivity,
- umožňuje efektivní provádění činností.

Plánovací funkce vždy vychází ze čtyř základních faktorů, které musí být vzaty v úvahu a do plánů zahrnuty. Jsou to:

- Cíle, to znamená budoucí stavy organizace, kterých management chce dosáhnout.

---

<sup>2</sup> WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7, str. 31.

<sup>3</sup> SRPOVÁ, Jitka, et al. *Základy podnikání*. Praga : Grada Publishing, a. s., 2010. 247 s. ISBN 80-2473-339-0, str. 120.

- Akce, které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů
- Zdroje, které představují omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat.
- Pravidla, způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.

### **Druhy plánů**

Plánovací proces může být charakterizován především podle dvou základních hledisek: časového horizontu a úrovně, kde je řešen rozhodovací proces. Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři roviny plánování a to dlouhodobé (nad 5 let), střednědobé (1-5 let) a krátkodobé (max. 1 rok). Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze definovat strategické plánování, taktické a operativní.<sup>4</sup>

## **1.2.2 Organizování**

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Je to cílevědomá aktivita, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace.<sup>5</sup>

### **Organizační struktura**

Organizační struktura instituce je tvořena složkami (útvary) a vazbami (vztahy) mezi nimi. Hlavním důvodem vzniku je omezené rozpětí managementu, profesní specializace pracovníků a specializace technologií. Vztahy mezi útvary jsou nadřízenost, podřízenost a rovnocennost. Organizační struktura je systém, který má umožnit efektivní činnost lidí.

Formální organizační struktura je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Tato struktura musí být pružná. Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem.

---

<sup>4</sup> WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7; str. 118 – 140.

<sup>5</sup> VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.), str. 118.

Neformální organizační struktura je charakterizována jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují. Neformální organizace lidí se samozřejmě neobjeví na organizačním schématu.<sup>6</sup>

### 1.2.3 Personalistika

Personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Personalistika musí být těsně svázána s organizováním.

Mezi nejdůležitější principy personálního řízení patří princip cíle personalistiky, princip definice práce, princip pracovního hodnocení, princip otevřené konkurence a princip školení a nepřetržitého rozvoje managementu a pracovních týmů.

### 1.2.4 Vedení lidí

Vedení pracovníků a koordinace jejich práce je základní činností manažerů všech úrovní, i když to nejlépe vidíme na základní úrovni. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma.

Vůdčovství je umění nebo proces ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.

Existuje několik teorií, týkajících se stylů vůdčovství. Některá dřívější vysvětlení stylů vůdčovství ho klasifikovala na základě toho, jak leaderi využívají svoji pravomoc. Byly rozlišovány na tři základní typy leaderů. Autokratický leader dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu či postih. Demokratický leader se radí se svými podřízenými o navrhovaných

---

<sup>6</sup> WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7; str. 235 – 236.

aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je, aby s ním spolupracovali. Leader „volná otěž“ využívá zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Takoví leadeři se spoléhají na své podřízené, že si sami stanoví vlastní cíle i prostředky pro jejich dosažení.

## 1.2.5 Kontrolování

Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí. Je spjata se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Nejtěsnější vazba je s plánováním, a to zejména s operativním plánem.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

1. stanovení standardů,
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
3. korekce odchylek od standardů a plánů.

Pro usnadnění kontroly používají manažeři řadu nástrojů a technik. Některé z těchto nástrojů je možné považovat za tradiční vzhledem k tomu, že je manažeři používají již dlouho. Mezi tyto nástroje patří například rozpočty, statistické údaje, speciální zprávy a analýzy, provozní audit, osobní pozorování atd.

## 1.3 Krizový management

Krizovým managementem obecně rozumíme jakékoli řízení krizí s účastí lidského faktoru. Krizový management je něco, co předchází (prevence) nežádoucím situacím a řeší je, pokud k nim dojde. Cílem samozřejmě není vyvolat krizový stav, ale naopak zajistit co nejmenší ztráty či získat pozitivní výsledek.

Dle § 2, zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení je krizový management definován jako *„souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu*

***a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činnosti prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.***<sup>6</sup>

V užším pojetí je to souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření napomáhajících řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky, jako základních hodnot státu.

Na krizový management je možno pohlížet ze dvou hledisek:

- institucionální hledisko, kde lze v širším pojetí krizový management definovat též jako hierarchizovaný a funkčně propojený systém věcně příslušných orgánů, jejich kompetencí, vztahů a vazeb;
- funkční hledisko, kde je krizový management chápán jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které jednotlivé orgány krizového managementu užívají ke zvládnutí specifických činností v následujících fázích krizového managementu.<sup>7</sup>

## **1.4 Shrnutí**

V této kapitole se bakalantka definovala základní pojmy související s managementem. Je zde věnována podkapitola manažerským funkcím – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Také v této kapitole autorka uvedla definice managementu a krizového managementu. Z definic by měl být patrný rozdíl mezi těmito dvěma pojmy.

Management řeší normální situace např. chod firmy, výrobu, pracovníky, kdežto krizový management se snaží krizovým situacím předcházet např. sestavováním krizových plánů, snižováním rizik, nebo řešením situace při mimořádné události. Při nich se totiž nemohou použít zásady pro běžný management a manažer musí začít jednat, jak nejlíp umí podle situace.

---

<sup>7</sup> ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5(brož.); str. 24.



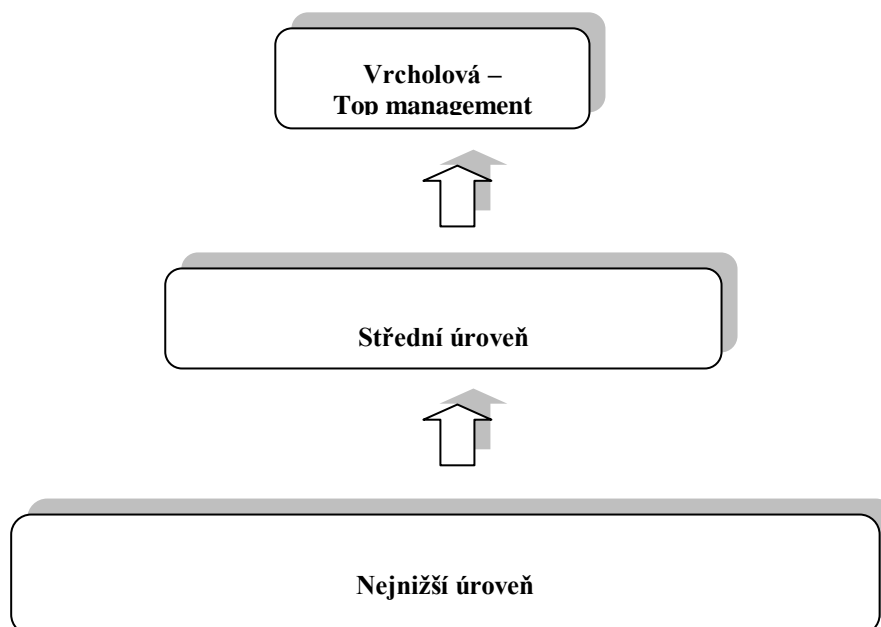
## 2 Krizový manažer

V odborných kruzích se lze často setkat s názory, že hospodářské úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí.<sup>8</sup>

### 2.1 Manažer

Manažer je řídicí pracovník, který má podřízené. Úlohou manažera je zejména přimět odborníky k dosažení vytyčených cílů. Aby toho dosáhl, musí mít určité vlastnosti vrozené či získané.

Obvykle se manažeri rozdělují do tří úrovní (viz obrázek níže)



Obrázek 1. Manažerské úrovně – vlastní zpracování

---

<sup>8</sup> VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.), str. 253.

## 2.1.1 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem vlastník – manažer – zaměstnanec. Někdy se namítá, že toto schéma je nepřesné, protože manažer je vlastně také jenom zaměstnancem. To je sice pravda, ale manažer je specifickým zaměstnancem jak vyšší platu, tak i pravomocemi a odpovědností.

Klasický pohled na chápání úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců předpokládá následující zaměření činností:

- vlastníci – rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace (především hodnocení ekonomických ukazatelů) apod.;
- manažeři – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.;
- zaměstnanci – realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.<sup>9</sup>

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či v útvaru podniku.<sup>10</sup>

## 2.1.2 Manažerská práce

Předmět, rozměr, charakter manažerské práce se do jisté míry liší v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd.

Obecné rysy manažerské práce lze shrnout do následujících bodů:

---

<sup>9</sup> VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.), str. 20 – 21.

<sup>10</sup> AMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina; KOUBEK, Josef. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4, str. 38.

- Klasické funkce, jako je rozhodování, plánování, kontrola, organizování tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola a preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčováním atd.
- Zaměřen na práci s lidmi – komunikování, motivování, vzdělávání, řízení kariéry atd.
- Je to osoba odpovědná za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Musí být i zaměřen na budoucnost, být vizionářem, umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému.
- Manažer musí dbát také na trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení, ale i v činnosti útvarů, které řídí.
- A také si musí doplňovat své znalosti.

### 2.1.3 Kompetence manažera

Kompetence manažera – tzn. způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti – můžeme posuzovat různým způsobem. Nebudou se hodnotit obecné předpoklady, ale bude se hodnotit faktická připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Jde tedy o hodnocení toho, jak je manažer připraven vykonávat svou práci, místo hodnocení, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti, dovednosti.<sup>11</sup>

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

---

<sup>11</sup> VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.), str. 253 – 257.

situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií a to: motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomostí a dovedností.<sup>12</sup>

## 2.2 Krizový manažer

Krizové manažery můžeme najít v podnicích, ale také ve veřejné správě. V prvním i druhém případě jsou předmětem zájmu jak mimořádné události, tak krize aktivit.

Krizoví manažeři v krizovém managementu se liší od běžných manažerů hlavně tím, že úkolem krizového manažera je nejen zvládnout případné selhání technologie, ale i spěšně provádět záchranu lidí, majetků, ochránit své dobré jméno na trhu, které by mohlo být v případě výpadku produkce nahrazeno konkurencí.

Jednoduše řečeno, krizový manažer je člověk, který má schopnosti a dovednosti odvrátit a zvládnout krizi.

### 2.2.1 Krizový manažer v podniku

Pokud se firma dostane do krizové situace, nastupuje krizový manažer. Je to člověk, který má schopnosti a dovednosti vrátit firmu do normálních kolejí. Podmínkou k záchraně podniku je, že všichni, kteří ovlivňují chod podniku, budou spolupracovat s krizovým manažerem.

Krizový manažer by měl být:

- profesionál;
- vůdčí osobnost s přirozenou autoritou;
- odborník v daném oboru;
- odolný proti stresu;
- pragmatik;
- neúplatný;
- nepodléhající vlivům zájmových skupin;
- vizionář;

---

<sup>12</sup> KUBEŠ, Marián ; SPILLEROVÁ, Dagmar ; KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9, str. 30.

- schopný dovést věci až do vítězného konce.

Krizový manažer by měl brát v potaz, že během své práce ve firmě si nadělá nepřátele a měl by se oprostít od osobních vazeb, které uvnitř firmy má.

Výhody krizového manažera z vlastních řad:

- Zná dokonale prostředí firmy.
- Zná produkt.
- Ví o slabých a silných stránkách firmy.

Nevýhody krizového manažera z vlastních řad:

- Zná dokonale prostředí firmy – může ho postihnout „provozní slepota“.
- Osobní vazby ve firmě.<sup>13</sup>

## 2.2.2 Krizoví manažeři ve veřejné správě

Jako krizového manažera ve veřejné správě můžeme označit hejtmana a starostu. Tito krizoví manažeři procházejí různými kurzy a musí vykonávat své povinnosti. Je také důležité zmínit se o krizovém štábu, který při mimořádné události hraje důležitou roli. Mezi krizové manažery můžeme uvést i členy krizového štábu.

### Hejtman

Hejtman působí jako krizový manažer v rámci krajského úřadu.

Za stavu klidu:

- řídí a kontroluje přípravná opatření, činnosti k řešení krizových situací a zmírnění jejich následků, prováděnou orgány kraje, územními správními úřady s krajskou působností, právníckými a fyzickými osobami,
- zřizuje k řešení krizových situací krizový štáb kraje jako svůj pracovní orgán,
- organizuje IZS na úrovni kraje,
- koordinuje a kontroluje přípravu na mimořádné události, koordinuje záchranné a likvidační práce při řešení mimořádné události na území kraje,

---

<sup>13</sup> HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1; str. 28 – 29.

- schvaluje havarijní plán kraje, vnější havarijní plán a krajský poplachový plán IZS.

Za stavu nebezpečí:

- koordinuje záchranné a likvidační práce, poskytování zdravotnické pomoci, provádění opatření k ochraně veřejného zdraví a bezodkladných pohřebních služeb,
- zajišťuje ochranu majetku a podílí se na zajištění veřejného pořádku na území, kde byla provedena evakuace
- chrání práva a oprávněné zájmy bezprostředně ohrožených osob, které jsou povinny strpět záchranné práce prováděné v zájmu ochrany životů a zdraví osob,
- je oprávněn rozhodnout o ukládání pracovní výpomoci nebo povinnosti poskytnout věcné prostředky k řešení krizové situace,
- má právo nařídit bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení.<sup>14</sup>

Dále je hejtman oprávněn:

- nařídit hlášení přechodné změny pobytu osob,
- nařídit použití občanů povinných civilní službou k realizaci krizových opatření,
- nařídit vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce,
- zajistit přednostní zásobování dětských a zdravotnických zařízení a ozbrojených bezpečnostních a hasičských záchranných sborů,
- zabezpečit náhradní způsob rozhodování o dávkách sociálního zabezpečení a jejich výplatě.

---

<sup>14</sup> ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5(brož.); str. 87 – 91.

## **Starosta**

### *Starosta obce s rozšířenou působností*

Starosta obce s rozšířenou působností koordinuje záchranné a likvidační práce při řešení mimořádné události, vzniklé ve správním obvodu obecního úřadu s rozšířenou působností, pokud jej velitel zásahu o koordinaci požádal. Pro koordinaci záchranných a likvidačních prací může starosta použít krizový štáb své obce. Schvaluje vnější havarijní plán.

Hejtman a starosta obce s rozšířenou působností jsou při své koordinaci záchranných a likvidačních prací povinni předávat Ministerstvu vnitra zprávy o jejich průběhu prostřednictvím operačních a informačních středisek IZS.

Hejtman a starosta obce s rozšířenou působností mají oprávnění vyžadovat pomoc podle poplachového plánu IZS pro účely záchranných a likvidačních prací.

### *Starosta*

Starosta obce při provádění záchranných a likvidačních prací:

- zajišťuje varování osob, nacházejících se na území obce, před hrozícím nebezpečím,
- organizuje po dohodě s velitelem zásahu nebo se starostou obce s rozšířenou působností evakuaci osob z ohroženého území obce,
- organizuje činnost obce v podmínkách nouzového přežití obyvatel obce,
- je oprávněn vyzvat právnické a fyzické osoby k poskytnutí osobní nebo věcné pomoci.

V době krizového stavu mimo jiné starosta:

- plní úkoly a opatření uvedené v krizovém plánu kraje,
- zajišťuje organizaci dalších nezbytných opatření.

Starosta obce odpovídá za připravenost obce k řešení krizových situací, za údržbu a provoz informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení Ministerstvem vnitra. K řešení krizových situací může starosta zřídit krizový štáb obce jako svůj pracovní orgán.

Pokud starosta obce neplní v době krizového stavu úkoly stanovené tímto zákonem, může hejtman převést jejich výkon na předem stanovenou dobu na zmocněnce, kterého za tímto účelem jmenuje.<sup>15</sup>

## **Krizové štáby kraje a obce**

Obsah činnosti krizového štábu kraje a určené obce upravuje nařízení vlády 462/2000 Sb. ve svém §12.

Krizové štáby vznikají transformací bezpečnostní rady a zahajují činnost, pokud se očekává nebo vzniká ohrožení, jehož rozsah to vyžaduje.

Krizový štáb kraje, okresu nebo obce svolává hejtman, přednosta okresního úřadu nebo starosta operativně, zejména k projednání zásadních situací týkajících se řešení krizové situace a přijetí krizových opatření spojených s nezbytným omezením základních práv a svobod.

Členy krizového štábu kraje a určené obce jsou:

- členové příslušné bezpečnostní rady,
- členové stálé pracovní skupiny krizového štábu.

Členy stálé pracovní skupiny krizového štábu jsou:

- tajemník krizového štábu (tj. tajemník bezpečnostní rady),
- pracovníci krajského úřadu nebo obecního úřadu určené obce,
- zástupce složek integrovaného záchranného systému a odborníci s ohledem na druh řešené mimořádné události nebo krizové situace.

Krizový štáb kraje svolává hejtman a krizový štáb určené obce starosta v případě, že:

- je vyhlášen krizový stav pro celé území státu nebo pro jeho část patřící do působnosti orgánu krizového řízení,
- je vyhlášen stav nebezpečí pro celé území patřící do působnosti orgánu krizového řízení nebo pro jeho část,

---

<sup>15</sup> ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5(brož.); str. 87 – 91.



- jej použije ke koordinaci záchranných a likvidačních prací,
- je k tomu vyzván Ministerstvem vnitra,
- jde o úkol prováděný při cvičení.

Krizový štáb posuzuje přiměřenost krizových opatření přijatých v určených obcích a navrhuje jejich pozastavení, změnu nebo zrušení. V případě závažných nedostatků v době krizového stavu doporučuje převedení plnění úkolů starosty na zmocněnce.

Stálá pracovní skupina krizového štábu, která při řešení krizové situace nebo

při koordinaci záchranných a likvidačních prací jedná nepřetržitě,

- analyzuje a dokumentuje vývoj krizové situace nebo mimořádné události,
- podává vedoucímu krizového štábu návrh na způsob řešení, využívá při tom zejména havarijní plán, vnější havarijní plány a krizový plán,
- soustřeďuje informace o stavu sil a prostředků, vede celkový přehled jejich nasazení a rozpracovává návrhy jejich využití,
- organizuje spojení s krizovými štáby určených obcí, krajů a krizovým štábem Ministerstva vnitra,
- zabezpečuje informování veřejnosti,
- připravuje technickou a informační podporu nasazeným silám a prostředkům, vede evidenci finančních výdajů a nákladů,
- organizuje ochranu obyvatel postiženého území včetně zajištění zásobování a humanitární pomoci,
- zabezpečuje ukládání a využívání pracovní povinnosti, pracovní výpomoci a povinnosti poskytovat věcné prostředky.<sup>16</sup>

## 2.3 Krizový manažer a tým

Krizový manažer musí často spolupracovat s týmem lidí. Pro fungování týmu, aby tým fungoval jako jeden celek, jsou důležité role, které jednotliví členové v týmu zastávají.

---

<sup>16</sup> LINHART, Petr; ROUDNÝ, Radim. *Ochrana obyvatelstva a terorismus : distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 238 s. ISBN 978-80-7395-165-8(brož.); str. 158 – 159.

Nemusí být naplněny stejnou měrou a ne všechny jsou potřebné po celou dobu činnosti týmu, ale jestliže některá z nich chybí, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl.

### 2.3.1 Role v týmu

Tým tvoří několik lidí, kteří mají zvláštní úkol a pracují společně na jeho splnění. S tím, jak se zájem výzkumníků přesouvá k myšlence týmu, začaly místo skupinových rolí studovat role týmové.<sup>17</sup>

Členové týmu mohou zastávat i víc než jen jednu roli. Zjistilo se, že většina lidí běžně preferuje dvě role v týmu. Základní role v týmu jsou:<sup>18</sup>

- Dokončovatel – je orientovaný na cíl, svůj názor vyjadřuje včas.
- Dotahovač – směřuje tým k dokončení úkolu; zabývá se detaily. Je puntičkář se systematickým myšlením.
- Finišer - je svědomitý a pečlivý, často hledá chyby a přehlédnutí, plní termíny, má sklony se přehnaně strachovat a nerad přenechává svoji práci jiným.
- Formovač - dynamický vůdce, který podněcuje ostatní k činnostem.
- Inovátor – je tvůrčí a nápaditý, dokáže řešit náročné problémy. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
- Kompletovač – podobná role jako finišer a dotahovač, dělá si často starosti a z toho vyplývá, že má sklony přehnaně se strachovat.
- Koordinátor - má schopnost získat ostatní, aby pracovali společně na splnění společných cílů. Je vyzrálý a sebejistý, může se zdát, že s lidmi manipuluje.
- Myslitel – je tvořivý a má dobrou fantazii.
- Realizátor – je disciplinovaný a spolehlivý. Má schopnost činit praktické kroky a akce. Pomalu reaguje na nové možnosti.
- Specialista - poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Přispívá pouze v úzké oblasti.

---

<sup>17</sup> HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Vydání 1. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6, str. 54.

<sup>18</sup> *Humanity's Team Plus : Role v týmu* [online]. První. 2008 [cit. 2011-02-13]. Humanity's Team Plus. Dostupné z WWW: <<http://moebius.webnode.cz/news/role-v-tymu/>>.

- Tvarovač - dynamický vůdce, který podněcuje ostatní k činnostem.
- Tvůrce – je tvořivý a neortodoxní, má dobrou fantazii.
- Týmový pracovník - spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice. Je nerozhodný v klíčových situacích.
- Usměřovač - vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky. Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.
- Vyhledávač zdrojů - je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty. Je nadměrně optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
- Vyhodnocovač - provádí analýzu a přináší realistický pohled, pozoruje a umí zhodnotit situaci.

## 2.4 Shrnutí

Druhou kapitolu věnovala autorka krizovému manažerovi, protože se tato práce zabývá osobností krizového manažera. Nejprve popsala práci a kompetence obyčejného manažera a uvedla jeho postavení v organizaci a úrovně managementu.

Dále se věnovala krizovým manažerům, tuto podkapitolu rozdělila na dvě části, na krizového manažera v podniku a ve veřejné správě. Krizový manažer v podniku má předcházet krizi daného podniku. Krizový manažer daného území nebo řešit dané mimořádné události. Studentka se nejvíce věnovala popsání povinností krizových manažerů ve veřejné správě z pohledu starosty, hejtmana a krizového štábu.

Nakonec se bakalantka věnovala týmu, protože většina krizových manažerů ve své funkci pracuje s týmem lidí. Stručně charakterizovala základní role v týmu.

## 3 Dotazníkové šetření v terénu

V této kapitole by bakalantka nejdříve začala podkapitolou o Institutu ochrany obyvatelstva v Lázní Bohdaneč (dále IOO). Tato podkapitola je věnována IOO proto, že studentka při sestavování dotazníku právě spolupracovala s jeho zaměstnanci IOO. IOO se zabývá několika činnostmi a jedna z těchto činností je právě školení krizových manažerů. Dále by autorka věnovala podkapitolu přímo dotazníku a jeho vzniku.

### 3.1 Institut ochrany obyvatelstva

IOO zajišťuje výzkumnou, vzdělávací, informační a specializovanou činnost v oblastech civilního nouzového plánování, krizového řízení, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva.

#### 3.1.1 Jednotlivá činnost oblastí IOO

V oblasti vzdělávací a výcvikové činnosti IOO organizuje a provádí základní, specializační, zdokonalovací a rekvalifikační kurzy pro pracovníky státních orgánů a správy, dále také provádí jazykové kurzy pro příslušníky a zaměstnance HZS ČR. Metodicky řídí a podílí se na zabezpečení externí přednáškové činnosti. Zpracovává učební metodické pomůcky, podklady pro vzdělávání, propagaci a přípravu obyvatelstva k sebeobraně a vzájemné pomoci a organizuje a zabezpečuje odborné workshopy, semináře, konference i s mezinárodní účastí.

V oblasti vědecké a výzkumné činnosti vědecky podporuje strategická a koncepční rozhodnutí HZS ČR, a to tak, že efektivně profiluje jednotlivá opatření, snaha o objektivní rozhodování (metody a prvky umělé inteligence a využití výpočetní techniky), využívání ve vzdělávacím procesu řídicích pracovníků pro ochranu obyvatelstva. Také organizuje a provádí výzkum problémů pro zdokonalování HZS ČR v oblastech koncepcí, metod, technologií a technických prostředků zabezpečení ochrany obyvatelstva, zajišťuje prevenci a minimalizaci následků provozních havárií, živelných pohrom a soudobých prostředků ničení. Dále spolupracuje s univerzitami, VŠ, vědeckými institucemi a dalšími subjekty pro rozšíření kapacit, rozvoj bezpečnostního výzkumu, vědních oborů, projektů, které souvisí s problematikou HZS ČR. IOO metodicky řídí a usměrňuje odbornou činnost chemických laboratoří HZS krajů

V oblasti informační činnosti shromažďuje a vyhodnocuje informace pro potřeby HZS ČR, zpracovává adresné informace pro řídicí a výkonné složky HZS ČR, orgány státní správy, právnické a fyzické osoby, jejichž činnost je důležitá pro ochranu obyvatelstva. Dále IOO zpracovává analýzy ochrany obyvatelstva ve světě a trendy jejich vývoje a také vede speciální báze dat a organizuje jejich využití v HZS ČR. IOO periodicky vydává 2x ročně Dokumentační zpravodaj, 1 – 2x ročně Informační zpravodaj, 4x ročně Monitor zahraničního tisku, 1x ročně Current Contents a 1x ročně Výroční zprávu IOO.

V oblasti specializované činnosti poskytuje expertizní, poradenské, konzultační činnosti pro potřeby HZS ČR, na vyžádání správních úřadů, obcí, složek IZS a pro mezinárodní, vnitrostátní a rezortní spolupráci. IOO vlastní mobilní chemickou laboratoř pro HZS krajů Královéhradeckého a Pardubického. Dále také dohlíží a metodicky usměrňuje správnou laboratorní praxi chemických laboratoří HZS ČR, zabezpečuje chemickou konzultační činnost pro jednotky HZS ČR. Popularizuje ochranu obyvatelstva a v rámci toho poskytuje informace veřejnosti. IOO dokumentuje život HZS. Organizuje a připravuje další odborné, sportovní a společenské činnosti spojené s předmětem činnosti institutu.

### 3.1.2 Krizové řízení

Jedním z oddělení IOO je krizové řízení. Základní funkcí tohoto oddělení je vědecko- výzkumná činnost v oblasti tvorby nástrojů pro krizové řízení. Zejména z pohledu informačních technologií pro podporu analytických metod, rozhodovacích metod, plánů krizové připravenosti a dále metodik návodů a vzorů plánů krizové připravenosti, krizových scénářů, komunikačních technologií a dalších specializací se zaměřením na operativu, taktiku a strategii, plány konkrétních činností, poradenskou činnost apod.

Další úloha tohoto oddělení je zaměřena na proces vzdělávání krizových manažerů. K tomuto účelu zpracovává učební podklady a spolupodílí se na strategii vzdělávání v rámci Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru České republiky.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Institut ochrany obyvatelstva* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Institut ochrany obyvatelstva. Dostupné z WWW: <<http://www.ioolb.cz/>>.

## 3.2 Dotazníkové šetření pomocí řízeného pohovoru

Autorka ve své práci provedla šetření formou řízeného pohovoru pomocí vytvořeného dotazníku. Jedna z výhod dotazníku je, že vyhodnocení dotazníků není časově náročné a tato forma šetření zároveň není příliš nákladná. Nevýhodou dotazníkového šetření může být případná zkreslenost jednotlivých odpovědí.

Dotazník (viz Příloha 1) se skládá ze tří částí. V první části studentka představuje sebe, svoji práci a dotazník. Druhá část obsahuje identifikaci respondentů (otázky, které se týkají respondenta např. věk, povolání, dosažené vzdělání). Třetí část se skládá z otázek týkajících se daného problému – šetření.

Ve třetí části dotazníku je jedenáct otázek různé formulace. Dotazník nejvíce obsahuje otázky otevřené, které umožňují volné odpovědi respondenta a vyjádření jeho postoje k dané situaci. Dále se zde vyskytují otázky polootevřené, respondent musí přiřadit k určité situaci různé odpovědi podle svého mínění. U dalších otázek měli dotazovaní přiřadit ke stanoveným vlastnostem a funkcím bodové hodnocení. U dvou otázek na stupnici od 1 – 8, u třetí na stupnici 1 - 5. První bodová stupnice u otázky číslo čtyři je stylem 1 – nejdůležitější a 8 – nejméně významné. U otázky číslo šest je bodová stupnice formulovaná takto: 1 - nejhorší stav, 2 – nelíbí se mi to, 3 – vyrovnám se s tím, 4 – nevadí mi to, 5 – dovedu to pochopit, 6 – přirozený jev, 7 – chovám se stejně a 8 – nechápu, proč je to netolerovatelné. U otázky číslo sedm byla bodová stupnice stanovena takto: 1 – nejvýznamnější, 5 – nejméně významná.

Řízené pohovory probíhaly v období od ledna 2011 do března 2011. Studentka oslavila přibližně 30 starostů, krizových manažerů nebo respondentů zaměřených ve své činnosti na ochranu státu. Autorka vybírala respondenty podle jejich funkce a také podle toho, zda na svých internetových stránkách měli uvedený kontakt. Pouze deset respondentů souhlasilo s řízeným pohovorem. Ostatní odmítli pohovor z důvodu nedostatku času, anebo na žádost o řízený pohovor vůbec nereagovali.

## 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole autorka vyhodnotí vyplněné dotazníky. Nejdříve začne vyhodnocením demografické části dotazníků, a poté vyhodnotí samotný dotazník. Vyhodnocení bude provedeno verbální formou, a to z důvodu malého počtu dotazníků.

### 4.1 Vyhodnocení – identifikace respondentů

První otázkou se studentka dotazovala na věk respondentů. Dotazník byl vyplněn různorodou věkovou skupinou, respondenti se pohybovali v rozmezí 20 – 60 let. Nejmladšímu dotazovanému bylo 23 let, a nejstaršímu 56 let. Průměrný věk respondentů činí 38 let.

Všech deset dotázaných mělo vysokoškolské vzdělání, dva z nich ukončené bakalářské vzdělání, jeden vyplnil titul Ing., ostatní neuvedli konkrétní získaný titul.

Otázkou č. 2 bakalantka zjišťovala povolání účastníků pohovoru. Polovina byla zaměstnána na pozici krizový manažer v soukromé sféře, jeden respondent je referentem obrany a ochrany, další vedoucím krizového řízení a bezpečnosti, dva byli příslušníci armády České republiky, jeden z nich je důstojník a druhý voják.

Čtvrtá otázka zněla, kolik respondenti řídí lidí ve své funkci, dva z dotazovaných neměli žádného podřízeného, největším počtem podřízených bylo 50. Průměrný počet podřízených na jednoho respondenta vyšlo 11.

Poslední otázkou v této části bylo, zda dotazovaný je muž či žena. Řízených pohovorů se tedy zúčastnilo šest mužů a čtyři ženy.

### 4.2 Vyhodnocení – dotazník

#### 4.2.1 Důležitost manažerských dovedností

První otázka druhé části se respondentů ptala, jaké manažerské funkce podle nich jsou dominantní pro jejich práci při preventivních opatření a při represivních stavech, při likvidačních opatřeních a při obnově. Manažerské funkce měli srovnat podle důležitosti.

V tabulce (tab. 1) jsou seřazeny manažerské funkce podle důležitosti při preventivních opatření tak, jak určili respondenti. U některých respondentů je určená jen část funkcí, ostatní jim nepřipadaly důležité.

Tabulka 1: Důležitost manažerských funkcí při preventivních opatření – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské funkce				
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
1	plánování	personalistika	organizování	vedení	kontrola
2	plánování	personalistika	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
3	plánování	organizování	kontrola	vedení	personalistika
4	plánování	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
5	plánování	organizování	personalistika	kontrola	vedení
6	plánování	personalistika	organizování	kontrola	vedení
7	organizování	kontrola	plánování	neuvedeno	neuvedeno
8	plánování	kontrola	organizování	vedení	personalistika
9	plánování	personalistika	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
10	personalistika	plánování	organizování	vedení	kontrola

Tabulku bakalantka vyhodnotila určením bodové stupnice, kde nejdůležitější funkci přiřadila 5 bodů, nejméně důležité 1 bod. V případě, že respondent neurčil některou funkci ani jednou, této funkci bakalantka přiřadila 0 bodů. Např. funkce organizování byla uvedena sedmi respondenty, tudíž byla třikrát ohodnocena 0 body. Poté autorka spočítala ze součtů bodů každé funkce aritmetický průměr, podle něhož byla otázka vyhodnocena.

Z vyhodnocení tedy vyplývá, že funkce plánování je pro respondenty nejdůležitější při preventivních opatření, dále pro ně důležitými funkcemi jsou organizování a personalistika. Za méně důležitou respondenti považují kontrolu. Za nejméně podstatnou uvedli vedení lidí. Jeden z respondentů uvedl citát, který stojí za zmínění: „Plán není nic, plánování je vše.“ D. Eisenhower.

V tabulce 2 jsou uvedeny manažerské funkce v represivních stavech, tuto tabulku studentka vyhodnotila stejně jako při preventivních opatření. A z výsledků vyplývá, že podle respondentů je nejdůležitější funkcí při represivním stavu kontrola, středně důležitou shledávají organizování, a vedení lidí a za nejméně důležité plánování a personalistiku. Je zajímavé, jak se pořadí funkcí oproti preventivnímu opatření změnilo.



Tabulka 2: Důležitost manažerských funkcí při represivních stavech – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské funkce				
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
1	vedení	kontrola	neuveдено	neuveдено	neuveдено
2	personalistika	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено
3	organizování	vedení	plánování	kontrola	personalistika
4	organizování	kontrola	personalistika	vedení	plánování
5	kontrola	organizování	neuveдено	neuveдено	neuveдено
6	kontrola	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено
7	plánování	organizování	kontrola	personalistika	vedení
8	kontrola	vedení	organizování	plánování	personalistika
9	organizování	vedení	kontrola	neuveдено	neuveдено
10	organizování	plánování	kontrola	personalistika	vedení

Tabulka 3: Důležitost manažerských funkcí při likvidačních pracích – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské funkce				
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
1	organizování	kontrola	neuveдено	neuveдено	neuveдено
2	kontrola	neuveдено	neuveдено	neuveдено	neuveдено
3	plánování	organizování	vedení	personalistika	kontrola
4	organizování	plánování	kontrola	vedení	personalistika
5	plánování	organizování	vedení	neuveдено	neuveдено
6	personalistika	vedení	organizování	plánování	kontrola
7	organizování	vedení	kontrola	neuveдено	neuveдено
8	plánování	organizování	personalistika	vedení	kontrola
9	vedení	organizování	plánování	kontrola	personalistika
10	organizování	vedení	kontrola	neuveдено	neuveдено

Důležitost manažerských funkcí při likvidačních pracích znázorňuje tabulka 3. Tato tabulka byla vyhodnocena stejně, jako dvě předchozí. Při práci manažera na likvidačních pracích je nejdůležitější funkce organizování. Plánování, kontrola a vedení lidí jsou v této fázi krize přibližně stejně důležité. Podle dotazovaných je nejméně důležitá personalistika. Z této tabulky je také patrné, že na prvním místě se objevily všechny manažerské funkce, a jedna nepřevládala nad ostatními.

Tabulka 4: Důležitost manažerských funkcí při obnově – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské funkce				
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
1	plánování	organizování	vedení	neuvedeno	neuvedeno
2	personalistika	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
3	plánování	vedení	organizování	personalistika	kontrola
4	organizování	kontrola	plánování	vedení	personalistika
5	organizování	vedení	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
6	vedení	organizování	personalistika	kontrola	plánování
7	organizování	vedení	kontrola	neuvedeno	neuvedeno
8	plánování	organizování	personalistika	vedení	kontrola
9	plánování	personalistika	organizování	vedení	kontrola
10	organizování	vedení	kontrola	neuvedeno	neuvedeno

Tabulka č. 4 udává důležitost manažerských funkcí při obnově. Z výsledků této tabulky vyplývá, že nejméně důležitými funkcemi při obnově jsou kontrola a personalistika. Za důležité naopak respondenti považují plánování, za středně důležité vedení lidí a za nejdůležitější organizování.

Při preventivních opatřeních a při obnově je nejdůležitější pro krizové manažery funkce plánování. Je potřeba předem vše dobře naplánovat, aby to v určitou chvíli bezproblémově fungovalo, což by samozřejmě bez dalších manažerských funkcí nešlo. Při represivních stavech je nejdůležitější kontrola a při likvidačních pracích organizace.

Z výsledků vyplývá, že s postupem krize se mění i práce manažera. Tak při své práci využije všechny manažerské funkce. Každá funkce má v určitou dobu svoji významnou roli.

Tabulka 5: Shrnutí důležitosti manažerských funkcí při různých fázích krizové situace – vlastní zpracování

Manažerské funkce	Důležitost manažerských funkcí při							
	preventivních opatření	pořadí	represivních stavech	pořadí	likvidačních pracích	pořadí	obnově	pořadí
Plánování	4,7	1	1,5	4	2,4	3	2,4	3
Organizování	2,5	3	3,1	2	3,9	1	3,8	1
Vedení	1,0	5	2,1	3	2,7	2	3,0	2
Personalistika	2,6	2	1,4	5	1,2	5	1,8	4
Kontrola	1,7	4	3,4	1	2,3	4	1,5	5

## 4.2.2 Akce na manažerské funkce

Otázka č. 2 se nezaměřovala na manažerské funkce, ale na manažerské dovednosti. Respondenti měli 4 manažerské dovednosti – lidské, technické, projekční a koncepční – přiřadit podle důležitosti již k zmíněným obdobím a to k preventivním opatřením, k represivním stavům a ke konečné obnově.

Autorka zvolila stejný způsob vyhodnocení jako u otázky číslo jedna.

Tabulka 6: Důležitost manažerských dovedností při preventivních opatření – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské dovednosti			
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Nejméně důležité
1	koncepční	lidské	technické	projekční
2	koncepční	lidské	technické	projekční
3	technické	koncepční	neuveďeno	neuveďeno
4	lidské	technické	projekční	koncepční
5	koncepční	technické	neuveďeno	neuveďeno
6	koncepční	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
7	projekční	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
8	koncepční	projekční	technické	lidské
9	technické	projekční	koncepční	neuveďeno
10	projekční	koncepční	lidské	technické

Z vyhodnocení tabulky 6 vyplývá, že nejdůležitější manažerskou dovedností při preventivních opatření jsou koncepční dovednosti, poté technické dovednosti, méně důležité jsou projekční a nejméně lidské dovednosti.

Koncepční dovedností je schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.

Tabulka 7: Důležitost manažerských funkcí při represivních stavech – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské dovednosti			
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Nejméně důležité
1	technické	projekční	koncepční	lidské
2	lidské	koncepční	technické	projekční
3	technické	projekční	neuveďeno	neuveďeno
4	lidské	technické	koncepční	neuveďeno
5	technické	projekční	neuveďeno	neuveďeno
6	projekční	technické	neuveďeno	neuveďeno
7	lidské	technické	neuveďeno	neuveďeno
8	projekční	technické	lidské	koncepční
9	koncepční	lidské	neuveďeno	neuveďeno
10	technické	lidské	projekční	koncepční

Při represivních stavech je pro respondenty nejdůležitější, aby manažer měl technické schopnosti, stejnou důležitost mají i lidské a projekční dovednosti a nejméně důležité jsou při tomto stavu koncepční dovednosti.

Technickými dovednostmi máme na mysli takové schopnosti, které umějí využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.

Tabulka 8: Důležitost manažerských dovedností při likvidačních pracích – vlastní zpracování

Respondenti	Manažerské dovednosti			
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Nejméně důležité
1	lidské	technické	koncepční	projekční
2	lidské	technické	projekční	koncepční
3	lidské	technické	koncepční	neuveďeno
4	lidské	technické	neuveďeno	neuveďeno
5	lidské	projekční	neuveďeno	neuveďeno
6	technické	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
7	lidské	technické	neuveďeno	neuveďeno
8	projekční	lidské	technické	koncepční
9	technické	lidské	neuveďeno	neuveďeno
10	koncepční	technické	lidské	projekční

Tabulka 8 vyznačuje manažerské dovednosti při likvidačních pracích. Při těch jsou nejméně důležité koncepční a projekční schopnosti. V této fázi jsou pro respondenty důležité technické a nejdůležitější lidské dovednosti.

Lidskými dovednostmi chápeme takové, které jsou obecné a důležité zejména pro provozního manažera či personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.

**Tabulka 9: Důležitost manažerských dovedností při obnově – vlastní zpracování**

Respondenti	Manažerské dovednosti			
	Nejdůležitější	Středně důležité	Důležité	Nejméně důležité
1	lidské	koncepční	technické	projekční
2	koncepční	projekční	technické	lidské
3	lidské	koncepční	neuveďeno	neuveďeno
4	lidské	technické	projekční	koncepční
5	koncepční	technické	neuveďeno	neuveďeno
6	lidské	projekční	neuveďeno	neuveďeno
7	koncepční	projekční	neuveďeno	neuveďeno
8	koncepční	projekční	technické	lidské
9	lidské	technické	neuveďeno	neuveďeno
10	lidské	koncepční	technické	projekční

V tabulce 9 jsou uvedeny manažerské dovednosti při obnově. Při vyhodnocení se rozdělily tyto čtyři dovednosti na dvě skupiny. Koncepční a lidské podle respondentů jsou při obnově nejdůležitější manažerské dovednosti, technické a projekční se stejným bodovým ohodnocením jsou podle nich pro manažera méně důležité.

Odpovědi respondentů v otázce číslo dvě přinesly podobný závěr jako u otázky předchozí, manažer potřebuje všechny čtyři zmíněné dovednosti. Při každém stavu je potřeba využití jiné z nich, ale v závěru v každé fázi nakonec potřebuje všechny tyto dovednosti. Nejlepší proto bude manažer, když bude ovládat všechny čtyři dovednosti stejně dobře.

### 4.2.3 Manažerské cíle při krizové situaci

Otázka číslo 3 byla zaměřena na manažerské cíle, jaké jsou za krizových situací v podnikatelské sféře a jaké v záchranářské sféře. Tato otázka byla volně otevřená a respondenti ke každé sféře měli volně uvést příklady.

Většina respondentů uvedla, že v podnikatelské sféře jsou hlavní manažerské cíle maximalizace zisku, udržení cen na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, zachování příjmů zaměstnanců, zlepšení výrobního portfolia. Také se vyvarovat škodám, které mohou vyplývat právě z podnikatelské činnosti. Jeden z respondentů uvedl, že podnikání je všeobecně založeno na principu vytvoření zisku. A proto je činnost za krizových situací zaměřena na ochranu výrobních prostředků, surovin, pracovní síly a schopnosti udržitelnosti podnikatelského záměru, popřípadě ochrany kritické infrastruktury.

Manažerské cíle v záchranářské sféře jsou hlavně ochrana a záchrana lidí, zvířat a majetku. Dalším cílem podle respondentů může být získání dostatečných finančních prostředků k jejich činnosti. Dále byla uvedena přesnost a načasování při záchranné akci a minimalizace ztrát.

#### **4.2.4 Schopnosti krizového manažera**

Čtvrtá otázka byla: „Vyberte, jaké jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější schopnosti krizového manažera?“

Tato otázka byla zaměřena na schopnosti krizového manažera. Tyto schopnosti se v této otázce skrývaly pod týmovými rolemi, které jsou vysvětleny v teoretické části této práce. Respondenti měli určit, které jsou nejdůležitější a které nejméně důležité.

Respondenti zaškrtnuli, že nejvíce významnou rolí, kterou by měl krizový manažer ovládat je koordinátor a myslitel, dále by měl mít schopnosti odhadce a týmového pracovníka a také by měl umět své podřízené a lidi v týmu usměřňovat.

Podle respondentů jsou pro krizové manažery nejméně potřebné schopnosti vyhodnocovače, formovače a inovátora. A dále také například role tvarovače, realizátora, inovátora a finišera.

Každý krizový manažer by měl podle výzkumu zčásti ovládat každou uvedenou roli, ale když je tým dobře sestavený a role dobře rozděleny, je to nejlepší řešení při krizové události.

#### **4.2.5 Významnost týmové práce**

Pátá otázka byla: „Jak je pro Vás významná týmová práce? Jak velký tým (početně) vám vyhovuje a při jakých situacích? Jaké týmové role musí být vždy vytvořeny? Volně popište.“

Tato otázka byla směřována na tým a týmovou práci, respondenti odpovídali na to, jak je pro ně významná týmová práce a jak početný tým jim nejvíce vyhovuje při různých situacích, a jaké týmové role by měly být podle nich vždy vytvořeny.

Převážně pro všechny je týmová práce velmi důležitá až nepostradatelná, zejména při mimořádných událostech. Tým by podle nich mělo tvořit maximálně deset lidí a minimálně pět. Zejména záleží na tom, o jakou krizovou nebo normální situaci se jedná. Z toho vyplývá potřeba velikosti týmové spolupráce.

V žádném týmu by neměly chybět tyto týmové role: vedoucí týmu, organizátor, dokončovatel, koordinátor, plánovač, vyhodnocovač. Důležité je, aby se dokázali členové týmu mezi sebou rozumně domluvit i přesto, že každý zastává jinou roli.

## 4.2.6 Vlastnosti podřízených

Šestá otázka se ptala, jaké vlastnosti nejsou ochotni tolerovat u svých podřízených, kolegů a které naopak ano. Při zodpovídání této otázky byla použita číselná škála. Respondenti měli ke každé vlastnosti přiřadit určité číslo, které odpovídalo jejich názoru.

Autorka tuto otázku vyhodnotila tak, že udělala aritmetický průměr přiřazených čísel ke každé vlastnosti, když u některé vlastnosti respondent neopověděl, byla zde přiřazena nula. Poté průměr matematicky zaokrouhlila a přiřadila k hodnocení, které odpovídalo číselně.

Z tabulky 10 vyplývá, že respondentům nevadí, když jejich podřízený pomalu reaguje na nové možnosti, nebo když má sklony ke strachování. Také jim podle výsledků nevadí, když se jejich podřízený vzdává neochotně své práce. Naopak je pro ně nejhorší stav, když jejich podřízený uráží ostatní v týmu nebo na pracovišti. Manažerům se také nelíbí, když se podřízení věnují svým osobním zájmům, nebo se nadchnou a pak ztratí zájem. Většinou se také nezamlouvá, když mají ve svém týmu manipulátora a provokatéra. Nejvíce dokáží pochopit, když je jejich podřízený nadměru optimistický.

V tabulce se neobjevuje číselná hodnota větší než 5, a to proto, že bodové stupně 6, 7 a 8 se v žádném vyplněném dotazníku nevyskytly. Z tohoto důvodu tak nenavýšily bodové hodnocení.

Číselná škála:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1 - nejhorší stav     | 5 - dovedu to pochopit                 |
| 2 - nelíbí se mi to   | 6 - přirozený jev                      |
| 3 - vyrovnám se s tím | 7 - chovám se stejně                   |
| 4 - nevadí mi to      | 8 - nechápu proč je to netolerovatelné |

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 6 – zpracování

Vlastnosti	Hodnocení
Uráží ostatní	1 – 2
Věnuje se osobním zájmům	2
Nadchne se a pak ztratí zájem	2
Manipulátor	2
Provokuje	2
Není pružný	2
Přenáší práci na druhé	2 - 3
Neumí inspirovat	2 – 3
Je bez energie	2 – 3
Zadumanost	3
Přispívá jen v úzké oblasti	3
Řeší jen technické stránky věci	3
Nerozhodnost	3
Ignoruje podružnosti	3 – 4
Má sklony ke strachování	4
Pomalou reaguje na nové možnosti	4
Neochotně se vzdá své práce	4
Nadmíru optimistický	5

### 4.2.7 Pozoruhodnost funkcí v týmu

Sedmá otázka se zabývala funkcemi v týmu, respondenti měli do tabulky zaškrtnout, jak se jim zdají funkce významné. Autorka k hodnocení vybrala stejný způsob vyhodnocení jako u otázky číslo jedna. Funkce, která měla zaškrtnutou jedničku, dostala jeden bod a pak bakalantka udělala aritmetický průměr. Nejnižší průměr je nejméně významnější.



Bodová škála:

1 – nejméně významná, 5 – nejvýznamnější

Tabulka 11: Významnost rolí v týmu – vlastní zpracování

Respondenti	Významnost rolí v týmu				
	1	2	3	4	5
1	vedoucí týmu	parlamentář	mluvčí	zapisovatel	strážce času
2	zapisovatel	parlamentář	vedoucí týmu	mluvčí	strážce času
3	vedoucí týmu	mluvčí	parlamentář	zapisovatel	strážce času
4	vedoucí týmu	mluvčí	parlamentář	strážce času	zapisovatel
5	vedoucí týmu	parlamentář	zapisovatel	strážce času	mluvčí
6	vedoucí týmu	parlamentář	strážce času	zapisovatel	mluvčí
7	vedoucí týmu	mluvčí	strážce času	zapisovatel	parlamentář
8	parlamentář	vedoucí týmu	zapisovatel	strážce času	mluvčí
9	vedoucí týmu	parlamentář	strážce času	mluvčí	zapisovatel
10	vedoucí týmu	mluvčí	parlamentář	strážce času	zapisovatel

Z výsledků vyplývá, že nejvýznamnější rolí v týmu je vedoucí týmu, pak ho s velkým rozdílem následuje parlamentář. Méně významné role tvoří mluvčí a zapisovatel, a nejméně významnou rolí podle respondentů je strážce času.

#### 4.2.8 Vystupování krizového manažera

Tato otázka u dotazovaných zjišťovala, jak by podle nich měl vystupovat krizový manažer při mimořádné události v souvislosti s řízením podřízených.

Polovina respondentů nezávisle na sobě uvedla, že podle nich by měl krizový manažer vystupovat při krizové události hlavně rozhodně. Také by se měl za této situace chovat energicky, klidně a zodpovědně. Krizový manažer by měl umět řídit své podřízené, přebírat a rozdělovat úkoly a kontrolovat jejich plnění. Měl by znát celou situaci i její cíle. Podle dotazovaných je u krizového manažera také důležitá lidskost a profesionální přístup a umění své podřízené motivovat.

#### 4.2.9 Krizová situace

Devátá otázka se ptala respondentů, zda už řešili krizovou situaci, a pokud ano, tak jakou. Osm z dotazovaných do této doby ještě krizovou situaci neřešilo, dva respondenti ano, jeden řešil demonstraci v zahraniční misi, druhý povodně, velké dopravní nehody, sněhové přivaly a orkán.

## 4.2.10 Setkání s krizovou situací

Desátá otázka byla zaměřena na krizovou situaci a ptala se respondentů, s jakou krizovou situací by se nechtěli setkat a proč.

U většiny odpovědí bylo uvedeno, že většina by se nechtěla setkat s krizovou situací, která by ohrožovala lidské životy nebo zdraví. S tím souvisí další odpovědi, dotazovaní by se také nechtěli setkat především s epidemií či povodněmi. Jeden respondent uvedl, že by se nechtěl setkat s řešením krizové situace spojené s povodněmi a to z důvodu, že se nepodařilo zajistit kvůli ekologickým aktivistům nezbytná protipovodňová opatření. Další dotázaný uvedl, že by nechtěl řešit národní a sociální nepokoje. Tyto krizové situace by se řešili spíše v záchranné sféře.

Krizový manažeři, kteří se pohybují spíše v soukromé sféře, uvedli, že by nechtěli řešit narušení finančního a devizového hospodářství státu s velkým rozsahem, dále uvedli, že by se nechtěli setkat s levným konkurenčním produktem.

## 4.2.11 Řešení krizové situace

Jedenáctá otázka se dotazovala respondentů, co si myslí, že je při krizové situaci neobtížnější. Tato otázka byla otevřená, tak každý respondent uvedl něco jiného.

Při řízeném pohovoru se objevovaly odpovědi jako je čas a získávání informací. Jedna z odpovědí také byla, že je těžké se rozhodovat co nejrychleji, ale zároveň správně. Stejně obtížné je vyhodnotit důležitost a pořadí jednotlivých kroků při řešení krizové situace. Koordinace jednotlivých úkolů, sladit je v jeden celek a dosáhnout daného cíle, také není jednoduchým úkolem pro krizového manažera v době mimořádné situace. Krizový manažer by se také měl orientovat v dané problematice.

## 4.3 Shrnutí

Z vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že krizový manažer ke své činnosti potřebuje znalost všech manažerských funkcí a dovedností, při různých fázích krizové situace postupně využije každou z nich. Při preventivních opatřeních je zejména nejdůležitější plánování, při represivních stavech kontrola, a při likvidačních pracích a obnově, je pro respondenty nejdůležitější manažerskou funkcí organizování. Podobně jako u funkcí i u dovedností by měl krizový manažer ovládat všechny čtyři, jak koncepční, technické, lidské i projekční.

Dále studentka zjistila, že krizový manažer by měl být rozhodný a zodpovědný a při krizové situaci měl by zachovat profesionální přístup a lidskost. Také by měl své podřízené umět motivovat a podržet v nejtěžších chvílích. Při týmové práci by měl zastávat roli koordinátora

a myslitele. V týmu by neměl chybět vedoucí. Kdyby ostatní role v týmu nefungovaly, tak by tým nebyl týmem. U svých podřízených krizový manažer nedokáže tolerovat, pokud podřízený uráží ostatní spolupracovníky nebo s nimi manipuluje a provokuje je. Na druhou stranu je od krizového manažera velmi tolerované, pokud je jeho podřízený nadměrně optimistický.

Největším cílem krizového manažera při krizové situaci je v podnikatelské sféře maximalizace zisku a udržení konkurenceschopnosti. V záchranné sféře záchrana lidských životů. Většina respondentů uvedla, že krizovou situaci ještě neřešila a že by se nechtěla setkat s krizovou situací, kde by šlo o záchranu lidského života. Nejhorším faktorem pro krizové manažery při mimořádné události je čas a získávání informací.

## 5 Závěr

Autorka této bakalářské práce „Osobnost krizového manažera“ měla za cíl zjistit charakteristiku osobnosti krizového manažera jak při krizové události, tak i při běžném stavu. Pomocí řízených pohovorů se autorka pokusila zjistit, jaké by měl mít krizový manažer dovednosti, jaké by měl ovládat manažerské funkce při různých fázích krizové události, jak by se měl chovat při krizové události a jak by měl vystupovat v týmu.

Z teoretické části této práce vyplynulo, že by běžný i krizový manažer měl mít přesně určenou práci a postavení v organizaci či ve veřejné správě. Tito manažeři mohou být na různých úrovních managementu. Běžní a krizoví manažeři by se měli od sebe lišit svým chováním a dovednostmi. Krizový manažer musí zvládat řešit krizové situace, kdežto běžný manažer řeší pouze situace vyplývající z jeho pracovního zařazení a pracovní náplně. Samozřejmě běžný manažer se může dostat při mimořádné události i do pozice krizového manažera.

Z teorie také vyplynulo, že krizový manažer v podnikatelské sféře by měl umět předcházet krizím daného podniku a manažer ve veřejné správě by měl umět řešit mimořádné události, které spadají do jeho kompetence. Mezi tyto mimořádné události můžeme zařadit povodně, oheň většího rozsahu, sociální nepokoje atd.

Při řízených pohovorech pomocí dotazníků se autorka od respondentů dozvěděla, jak by podle nich měl vypadat krizový manažer. Autorka si zvolila za respondenty krizové manažery jak v podniku, tak i ve veřejné správě. Studentka se zaměřila na tuto skupinu respondentů proto, že při tvorbě této práce spolupracovala s Institutem ochrany obyvatelstva, který se zabývá výukou krizových manažerů.

Po vyhodnocení dotazníků se studentka dozvěděla, že krizoví manažeři by měli ovládat všechny manažerské funkce i manažerské dovednosti na stejné úrovni, protože při různých fázích mimořádné události postupně využijí všechny. Proto je dobré, aby krizový manažer dával zřetel na plánování a řízení svých podřízených. Technické, lidské, koncepční a projekční dovednosti jsou také nedílnou jeho dovedností.

Krizový manažer při plnění svých povinností pracuje s týmem lidí. Tento tým by měl krizový manažer umět správně vést. V týmu je schopný vedoucí týmu nejdůležitější rolí. Dobrý tým musí být složen ze všech týmových rolí. Samozřejmě ne každý je schopen ovládat všechny tyto týmové role, ale podle respondentů je pro krizového manažera nejdůležitější, aby ovládal role koordinátora a myslitele. Z toho vyplývá, že krizový manažer by měl mít

schopnost získat ostatní, aby pracovali společně na splnění společných cílů. Také by tedy měl být vyzrálý a sebejistý.

Z této bakalářské práce vyplynulo, že krizový manažer by měl být při krizové situaci i mimo ní rozhodný a zodpovědný, měl by umět motivovat k dobré práci své podřízené. Také by měl vždy zachovat profesionální přístup a lidskost.

# Literatura

1. AMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina; KOUBEK, Josef. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BUCHTA, Miroslav; SIEGL, Milan. *Management*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4(brož.).
3. DONNELLY, James H; GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3(váz.).
4. *Institut ochrany obyvatelstva* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Institut ochrany obyvatelstva. Dostupné z WWW: <<http://www.ioolb.cz/>>.
5. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
6. HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Vydání 1. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
7. *Humanity's Team Plus : Role v týmu* [online]. První. 2008 [cit. 2011-02-13]. Humanity's Team Plus. Dostupné z WWW: <<http://moebius.webnode.cz/news/role-v-tymu/>>.
8. KUBEŠ, Marián ; SPILLEROVÁ, Dagmar ; KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
9. ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management I : kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5(brož.).
10. SRPOVÁ, Jitka, et al. *Základy podnikání*. Praga : Grada Publishing, a. s., 2010. 247 s. ISBN 80-2473-339-0.
11. VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5(brož.).
12. WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

## Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1: Důležitost manažerských funkcí při preventivních opatření – vlastní zpracování .	32
Tabulka 2: Důležitost manažerských funkcí při represivních stavech – vlastní zpracování ....	33
Tabulka 3: Důležitost manažerských funkcí při likvidačních pracích – vlastní zpracování ...	33
Tabulka 4: Důležitost manažerských funkcí při obnově – vlastní zpracování .....	34
Tabulka 5: Shrnutí důležitosti manažerských funkcí při různých fázích krizové situace – vlastní zpracování .....	34
Tabulka 6: Důležitost manažerských dovedností při preventivních opatření – vlastní zpracování .....	35
Tabulka 7: Důležitost manažerských funkcí při represivních stavech – vlastní zpracování ....	36
Tabulka 8: Důležitost manažerských dovedností při likvidačních pracích – vlastní zpracování .....	36
Tabulka 9: Důležitost manažerských dovedností při obnově – vlastní zpracování .....	37
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 6 – zpracování .....	40
Tabulka 11: Významnost rolí v týmu – vlastní zpracování .....	41
Obrázek 1. Manažerské úrovně – vlastní zpracování .....	17

# Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník – Osobnost krizového manažera



## **Dotazníkové šetření – Osobnost krizového manažera**

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, studijního oboru Management ochrany podniku a společnosti. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Osobnost krizového manažera“. Cílem dotazníku je popsat charakteristické vlastnosti osobnosti krizového manažera. Dotazník je anonymní, a jeho vyplnění Vám zabere asi 15 minut.

Případné nejasnosti Vám ráda zodpovím na emailové adrese pbila@email.cz.

Velice Vám děkuji.

Petra Bílá

---

### **Nejprve mi prosím udejte tyto obecné informace:**

**Váš věk?**

\_\_\_\_\_

**Jaké máte dosažené vzdělání?**

\_\_\_\_\_

**Jaké je vaše povolání?**

\_\_\_\_\_

**Kolik lidí řídíte ve své manažerské funkci?**

\_\_\_\_\_

**Jste-li muž nebo žena?**

\_\_\_\_\_

**1. Manažerské funkce (*plánování, organizování, vedení, kontrola a personalistika*) jsou pro manažery univerzální. Které funkce jsou dle vašeho názoru dominantní pro práci tzv. krizových manažerů v období přípravy preventivních opatření, represivních stavů, likvidačních prací a konečně obnovy? Volně popište v pořadí důležitosti při:**

- **Preventivních opatřeních**

- **Represivních stavech**

- **Likvidačních pracích**

- **Obnově**

**2. Manažerské dovednosti (*lidské, technické, projekční a koncepční*) jsou pro manažery také univerzální. Které dovednosti dle vašeho názoru převládají v období přípravy preventivních opatření, represivních stavů, likvidačních prací a konečně obnovy? Volně popište v pořadí důležitosti při:**

- **Preventivních opatřeních**

- **Represivních stavech**

- **Likvidačních pracích**

- **Obnově**

**3. Jaké jsou obvykle řešeny manažerské cíle za krizových situací v podnikatelské sféře a jaké v záchranářské sféře? Uveďte příklady.**

- **Podnikatelské**

- **Záchranářské**

4. Vyberte, jaké jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější schopnosti krizového manažera (KM)? Stačí vybrat 8 schopností. Označte křížkem stupeň důležitosti: 1 – nejdůležitější, 8 – nejméně významné

SCHOPNOSTI KM	1	2	3	4	5	6	7	8
DOKONČOVATEL								
DOTAHOVAČ								
FINIŠER								
FORMOVAČ								
INOVÁTOR								
KOMPLETOVAČ								
KONTROLOR								
KOORDINÁTOR								
MYSLITEL								
ODHADCE								
PORADCE								
REALIZÁTOR								
SPECIALISTA								
TVAROVAČ								
TVŮRCE								
TÝMOVÝ PRACOVNÍK								
USMĚRŇOVAČ								
VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ								
VYHODNOCOVAČ								

5. Jak je pro Vás významná týmová práce? Jak velký tým (početně) vám vyhovuje a při jakých situacích? Jaké týmové role musí být vždy vytvořeny? Volně popište.

6. Které vlastnosti nejste ochotni u svých podřízených, respektive kolegů tolerovat a naopak které ano. Při hodnocení použijte tuto číselnou škálu:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1 - nejhorší stav     | 5 - dovedu to pochopit                 |
| 2 - nelíbí se mi to   | 6 - přirozený jev                      |
| 3 - vyrovnám se s tím | 7 - chovám se stejně                   |
| 4 - nevadí mi to      | 8 - nechápu proč je to netolerovatelné |

Vlastnosti	Hodnocení
Ignoruje podružnosti	
Zadumanost	
Neumí inspirovat	
Je bez energie	
Přispívá jen v úzké oblasti	
Věnuje se osobním zájmům	
Řeší jen technické stránky věci	
Nadmíru optimistický	
Nadchne se a pak ztratí zájem	
Nerozhodnost	
Manipulátor	
Přenáší práci na druhé	
Provokuje	
Uráží ostatní	
Není pružný	
Pomalu reaguje na nové možnosti	
Má sklony ke strachování	
Neochotně se vzdá své práce	

7. Tým je složen z funkcí uvedených v tabulce. Která funkce je vám nejbližší? U této funkce udělejte křížek. Zaškrtněte funkce od nejvýznamnější po méně významné.

1 – nejvýznamnější, 5 – nejméně významná

<b>FUNKCE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Vedoucí týmu					
Zapisovatel					
Parlamentář					
Strážce času					
Mluvčí					

8. Jak by měl vystupovat krizový manažer při mimořádné události v souvislosti s řízením podřízených?

9. Řešil jste už krizovou situaci a jestli ano, tak jakou?

10. S jakou krizovou situací byste se nechtěli setkat? Uveďte důvod.

11. Co si myslíte, že je při krizové situaci pro manažera neobtížnější?