

# Kompetentnost krizových manažerů

Pavel Žák

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel ŽÁK**  
Osobní číslo: **L11435**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Kompetentnost krizových manažerů**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretické východiska týkající se problematiky krizového managementu s důrazem na kompetentnost krizových manažerů
2. Charakterizujte požadavky na kompetentnost krizových manažerů ve vybraných organizacích v České republice
3. Navrhněte způsoby zvyšování úrovně kompetentnosti krizových manažerů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KUBEŠ, Marián. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

[2] PORVAZNÍK, Jan. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

[3] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
děkan



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
ředitel ústavu

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 28.4.2014

.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá kompetentností krizových manažerů, jde o soubor vlastností, kterými by měli být vybaveni, aby lépe zvládali svou práci. V části teoretické jsou uvedena teoretická východiska kompetentnosti krizových manažerů. V části praktické jsou uvedeny případové studie zahraničních organizací, na kterých je zhodnocen příklad kompetentnosti krizového managementu těchto organizací. Dále jsou uvedeny interview s pracovníky krizového řízení. Práce se zabývá také vlastnostmi, kterými by krizový manažer měl být vybaven a pro případ že vybaven není, jaké jsou možnosti zvýšení jeho kompetentnosti.

Klíčová slova: krize, krizový management, krizový manažer, manažerské kompetence, případové studie

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the competence of crisis managers, it is a set of properties which should be provided to better manage their work. In the theoretical part the theoretical background of competency crisis managers. In the practical part presents case studies of international organizations to which competence is evaluated example of crisis management of these organizations. The following are interviews with employees crisis management. The work also deals with the properties, which would crisis manager should be equipped with a case that is not equipped with the possibilities of increasing its competence.

Keywords: crisis, crisis management, crisis manager, managerial competences, case studies

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D., za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při vypracování této práce.

Také bych rád poděkoval konzultantům, které jsem při vypracování mé práce oslovil a respondentům mého průzkumu za jejich ochotu zúčastnit se výzkumu a poskytl mi tak informace důležité k vypracování práce.

## **Motto**

*„Plány jsou od toho, aby se měnili.“*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>MANAGEMENT A KRIZOVÝ MANAGEMENT .....</b>	<b>11</b>
1.1	MANAGEMENT .....	11
1.1.1	Předmět managementu .....	12
1.1.2	Subjekty managementu .....	13
1.2	KRIZE .....	13
1.3	KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	14
1.3.1	Předmět krizového managementu .....	15
1.3.2	Obsah krizového managementu .....	15
<b>2</b>	<b>MANAŽER A JEHO KOMPETENCE.....</b>	<b>17</b>
2.1	PŘEDPOKLADY MANAŽERA.....	17
2.2	FUNKCE MANAŽERA .....	18
2.3	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	20
2.3.1	Základní složky kompetence .....	20
2.3.2	Kompetence manažera dle typu práce.....	21
2.3.3	Manažerské vzdělávání .....	22
2.3.4	Rozvoj manažerské kompetentnosti.....	24
2.4	OSOBNÍ POTENCIÁL MANAŽERA.....	28
2.5	OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA .....	30
<b>3</b>	<b>KRIZOVÝ MANAŽER .....</b>	<b>32</b>
3.1	SCHOPNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA .....	33
3.2	VLASTNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA .....	34
3.3	STRUKTURA ROLÍ ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA .....	35
3.4	ZÁSADY KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	38
3.5	TYPICKÉ CHYBY V PŘÍSTUPU KRIZOVÝCH MANAŽERŮ .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>PŘÍKLAD VYUŽITÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V PRAXI.....</b>	<b>43</b>
4.1	ÚSPĚŠNĚ ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE .....	43
4.2	NEÚSPĚŠNĚ ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE .....	45
<b>5</b>	<b>PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI RYANAIR.....</b>	<b>47</b>
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	47
5.2	KOMPETENTNOST V ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	47
5.2.1	Úspěch společnosti Ryanair .....	48
5.2.2	Strategie společnosti Ryanair .....	49
5.2.3	PESTEL analýza.....	50

5.2.4	Porterova analýza 5 sil .....	51
5.2.5	SWOT analýza Ryanair .....	52
5.2.6	Vypracování analýz společnosti .....	53
5.2.7	Analýza a doporučení změn v přístupu společnosti Ryanair.....	54
5.2.8	Vyhodnocení strategického vedení Michaela O'Learyho .....	55
5.2.9	Závěrečné shrnutí .....	57
<b>6</b>	<b>PRŮZKUM MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI .....</b>	<b>58</b>
6.1	TVORBA OTÁZEK .....	58
6.2	OTÁZKY OBSAŽENÉ V INTERVIEW .....	58
6.2.1	Získané odpovědi .....	59
6.2.2	Závěry vyplývající z průzkumu .....	59
<b>7</b>	<b>ZVYŠOVÁNÍ KOMPETENTNOSTI MANAŽERŮ .....</b>	<b>62</b>
7.1	INSTITUT OCHRANY OBYVATELSTVA LÁZNĚ BOHDANEČ .....	62
7.2	VÝCVIK MANAŽERŮ .....	63
7.2.1	Cvičení manažerského týmu .....	64
7.2.2	Zhodnocení výcviku .....	70
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Práce je zaměřena na kompetentnost krizových manažerů a obsahuje dvě části, kde v teoretické části jsou uvedena teoretická východiska pro zpracování práce, a v praktické části je poté proveden výzkum se zaměřením na kompetentnost krizových manažerů a jejich vzdělávání.

Na základě dostupných informačních zdrojů jsem zpracovával teoretická východiska týkající se kompetentnosti krizových manažerů. Patří sem management, čím se tento specifický obor zabývá a jaké subjekty v něm vystupují. Krize a popis toho co může pro organizaci znamenat. Jo je to samotný krizový management, co tento způsob řízení znamená, a kdy se k němu přistupuje. Dále teoretická východiska pro to, jakými schopnostmi by měl být vybaven manažer zastávající pozici v krizovém řízení. Jestli existují nějaké vlastnosti, kterými by měl být krizový manažer vybaven a pokud tyto vlastnosti nemá, jaké jsou možnosti jejich získání.

V části praktické, jsem uvedl příklady řešení krizových situací na příkladech zahraničních organizací. Na těchto uvedených příkladech je možné vyzorovat, zda li osoby řešící tyto krizové situace byly kompetentní k tomu zvládnout tyto nepříznivé události, či nikoliv. Je zde uvedeno i to jaké byli jejich postupy a co vedlo k úspěšnému, či neúspěšnému vyřešení krizových situací. Na příkladu společnosti Ryanair je uveden celý sled specifických přístupů managementu a hlavně pak přístup Michaela O'Learyho kterému se společnost povedlo dostat z úpadku a svou kompetentností ji nejen zachránil ale i udělal z ní evropského leadera v oboru podnikání v nízkonákladové letecké dopravě. Jako poslední bod práce je pak uveden příklad organizace, která se zabývá zvyšováním kompetentnosti manažerů a pracovníků krizového řízení a také způsoby výcviku, kterými je dosahováno zvyšování kompetentnosti manažerského týmu.

Cílem práce bude doporučení metod výcviku pro pracovníky krizového řízení, jako i manažery, kteří se zabývají managementem a jsou vystaveni rizikům s jejich prací spojenou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAGEMENT A KRIZOVÝ MANAGEMENT

Abych se mohl zabývat kompetentností krizových manažerů, musím nejdříve začít na začátku. Uvedu tedy co to je management a čím se zabývá. Dále rozeberu vliv krizí a to jak se management snažil přizpůsobit vznikem speciální formy řízení zvané krizový management.

## 1.1 Management

Pojem management může nabývat různých významů, proto je potřeba abychom jim rozuměli a rozlišovali je podle toho. V předmětu managementu se může jednat o následující významy:

- Management jako praktická činnost;
- Management jako teorie nebo vědní disciplína;
- Management jako zvláštní skupina lidí. [9]

Management představuje kumulovaný a logicky uspořádaný soubor poznatků o metodách, principech a postupech řízení apod., vypracovaných na základě abstrakce a empirie, kterým je možno se naučit a které je možno vyučovat.

Samotnému slovu management v zjednodušeném pojetí odpovídá pojem řízení. Zjednodušené proto, že pod pojem řízení lze zařadit jen část poznatků, které vyjadřuje pojem management. Proto nemůžeme pojmy řízení a management ztotožnit, jelikož bychom neuměli odpovědět na mnohé otázky.

Jednou z otázek je, co je potřeba k výkonu manažerské funkce. Zdali je potřeba profesionalita, a pokud samotné profesionální předpoklady nestačí, je nutno něco víc? [9]

V práci se zabývám kompetentností krizových manažerů v řízení, které jsou potřeba k výkonu managementu v krizí ohrožených organizacích.

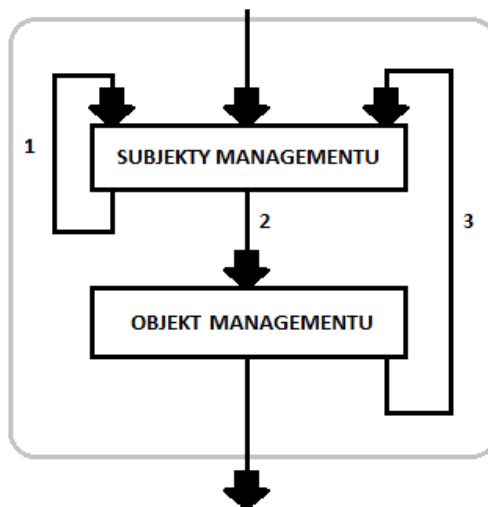
Vyvstává však otázka co jsou to celostní kompetence v managementu. Jestli se jedná jen o odborné znalosti a praktické dovednosti, tedy o profesionalitu subjektu řízení. [9] Anebo zdali kompetence tvoří něco více, než jen běžně naučené znalosti a dovednosti. A pokud

ano o jaké vlastnosti manažera se v tom případě jedná. Zda-li jsou vrozené, dají se učit a dále rozvíjet a zdokonalovat.

### 1.1.1 Předmět managementu

Na čem je tedy postaven management. Zde se nabízí podle vysvětlení prof. Porvazníka následující. Předmět managementu stojí na třech pilířích, zde uváděny jako dimenze subjektů managementu a těmi jsou:

1. Sociální zralost subjektů managementu, která vyplývá z jejich osobních vlastností;
2. Odborná zdatnost, vyplývající z odborných (teoretických) znalostí;
3. Praktické dovednosti. [9]



Obrázek 1. Grafické zobrazení vztahu v managementu [9]

Obrázek 1. graficky zobrazuje popis vztahů v managementu.

1. Soustava poznatků subjektu managementu;
2. Praktické využití poznatků subjekty managementu;
3. Hodnocení využívaných poznatků, jejich doplnění a korigování.

### 1.1.2 Subjekty managementu

Subjekty managementu se dají rozdělit do tří pozic:

- **Zaměstnanci**
- **Manažery**
- **Vlastníky**

Úspěch fungování organizace pak značně závisí od jejich kompetencí. Jejich rozdělení bývá takové, že **manažeři** mají dominantní postavení v podniku a rozhodují o směřování organizace. Na jejich míře kompetentnosti závisí efektivita a kvalita organizace jako celku. **Vlastníci** vykonávají hlavně kontrolní funkce, tedy kontrolují práci manažerů, kteří rozhodují o strategii. **Zaměstnanci** zabezpečují získávání a zpracování informací jako podkladů pro řízení a zajišťují, že rozhodnutí manažerů bude splněno. [9]

Sílu organizace, mimo vlastníků, tvoří už dnes především kompetentní manažeři a zaměstnanci, kteří v ní pracují. Představa, že i v novém tisíciletí budou vlastníky těchto lití akcionáři, je jednoduše amorální. [7]

## 1.2 Krize

Krize má následující elementy:

- Hrozba organizaci;
- Moment překvapení;
- Krátký čas k rozhodnutí;
- Řešící element je potřeba změny.

Krize je procesem transformace, kde starý systém již nemůže být udržován a je potřeba změny.

Risk management a krizový (crisis) management jsou rozdílné v následujícím:

Na rozdíl od risk managementu, jehož součástí je zhodnocování potencionálních hrozeb a vyhledávání způsobů jak jim zabránit je krizový management zaměřen na přímé řešení hrozeb před jejich vznikem, při jejich průběhu a také po jejich vyřešení (zabránění opětovnému vzniku krize).

Jedním z důležitých rolí managementu je to že situace je třeba řešit a zajistit nápravu po případě osobu, která nápravu zajistí, a ne hledat viníka situace.

### 1.3 Krizový management

Aby bylo možné popsat kompetentnost krizového manažera, je nutné získat více informací o prostředí, ve kterém krizový manažer pracuje a seznámit se s dalšími základními pojmy, které souvisí s prací krizového manažera. Krizový manažer se pohybuje v prostředí krizového managementu. [11]

Pojem „krizový management“ může v praxi nabývat následujících významů:

1. Specifická aktivita (profese);
2. Skupina řídicích pracovníků (personifikace pojmu);
3. Vědní disciplína (teorie boje o přežití, teorie o příležitostech a hrozbách, teorie o chtění a nechtění jednat). [1]

**„Krizový management“** nastává v situaci, kdy se organizace nachází v situaci ohrožení svého fungování a následně i existence samotné. Krizový management sestává z řešení prevence krizových situací (risk management) následně řešení situace samotné, a v neposlední řadě analýza celého procesu a průběhu řešení, s následným opatřeními zabráňujícími opakování krizové situace.

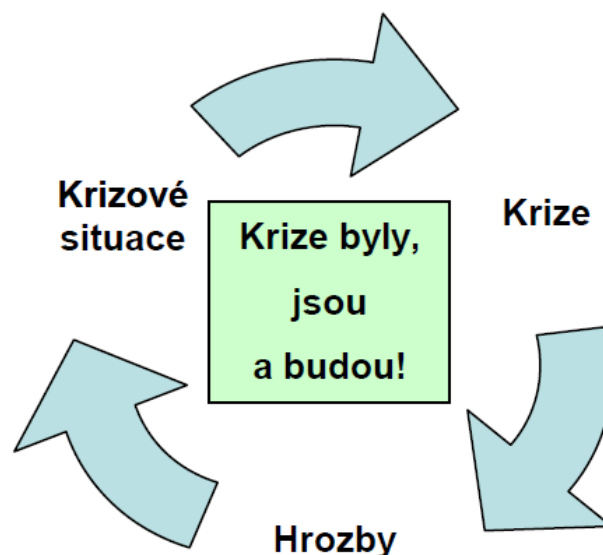
Další definice podle Raise [12] ve své knize Specifika krizového managementu uvádí, že jde o proces „zvládání krizí“ v širokém slova smyslu, založeném na třech vzájemně se posilujících prvcích: dialogu, spolupráci a udržování schopnosti čelit jakékoliv krizi.

Krizový management je chápán jako běžná součást života. Slouží jako preventivní opatření mimořádných nebo krizových situací, jejich zvládání a to v případě že nastanou. Využívají

se přitom poznatky v minulosti, analýzy současného stavu a také prognózy budoucnosti. [11]

### 1.3.1 Předmět krizového managementu

Krizový management by mohl být, ve svém významu neustálý nikdy nekončící proces mající za úkol zamezit vzniku krize nebo minimalizovat možnosti jejího výskytu (nicméně, není tomu tak vždy), v případě že krize nastane, minimalizovat škody a dobu trvání krize. Důležitou součástí je také odstraňování následků krizí, obnova systému z krizového stavu do nového a vylepšeného stavu, kdy je systém schopný normálního fungování. [1]



Obrázek 2. Kontinuální proces krizového managementu. [1]

### 1.3.2 Obsah krizového managementu

Krizový management se zabývá následujícími situacemi:

- Soubor preventivních opatření sloužících k vyloučení vzniku krizových situací a mimořádných událostí a k jejich zvládnutí, v případě že nastanou;

- Komplexní opatření a úkoly, které plní státní správa a samospráva spolu s dalšími organizacemi krizového řízení (může se jednat o přípravu na mimořádné události, zpracování krizových plánů, provádění záchranných a likvidačních prací);
- Soubor vědeckých poznatků, souhrn zkušeností, technických a technologických opatření pro zvládání mimořádných a krizových situací;
- Řízení ozbrojených sil;
- Obranné a civilní nouzové plánování;
- Příprava civilního sektoru pro plnění opatření vznikajících za krizových stavů;
- Likvidace následků mimořádných událostí a krizových situací;
- Zabezpečení akceschopnosti složek integrovaného záchranného systému<sup>1</sup>;
- Řešení mezinárodních mimořádných událostí a krizových situací. [11]

---

<sup>1</sup> Základními složkami integrovaného záchranného systému jsou Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie České republiky (Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů).

Ostatními složkami integrovaného záchranného systému jsou vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory, ostatní záchranné sbory, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít při záchranných a likvidačních pracích plánovanou pomocí na vyžádání (Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů).



## 2 MANAŽER A JEHO KOMPETENCE

Management je procesem řízení, kterým je neustále ovlivňován výkon podnikatelských aktivit organizace. Nositeli procesu, ti kdo jej utvářejí je specifická skupina pracovníků tzv. manažerů. [6]

Existuje mnoho definic a pojetí pojmu managementu, avšak názory koho je možno označit za manažera se do značné míry shodují. Manažer bývá označován jako osoba, která je pověřena, v zájmu a jménem vlastníka, či vlastníků vykonávat v dané organizaci manažerské funkce a role spojené s podnikáním vedoucí k maximalizaci zisku. Pojem manažer bývá také ztotožňován s pojmy jako řídicí, nebo vedoucí pracovník. [10] Manažeři zastávají dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků v organizaci a využíváním jejich zdrojů. [6] Manažer je nositelem změny a míra jeho způsobilosti, tedy kompetence pomáhá každodenně vytvářet novou nebo přidanou hodnotu. [9]

### 2.1 Předpoklady manažera

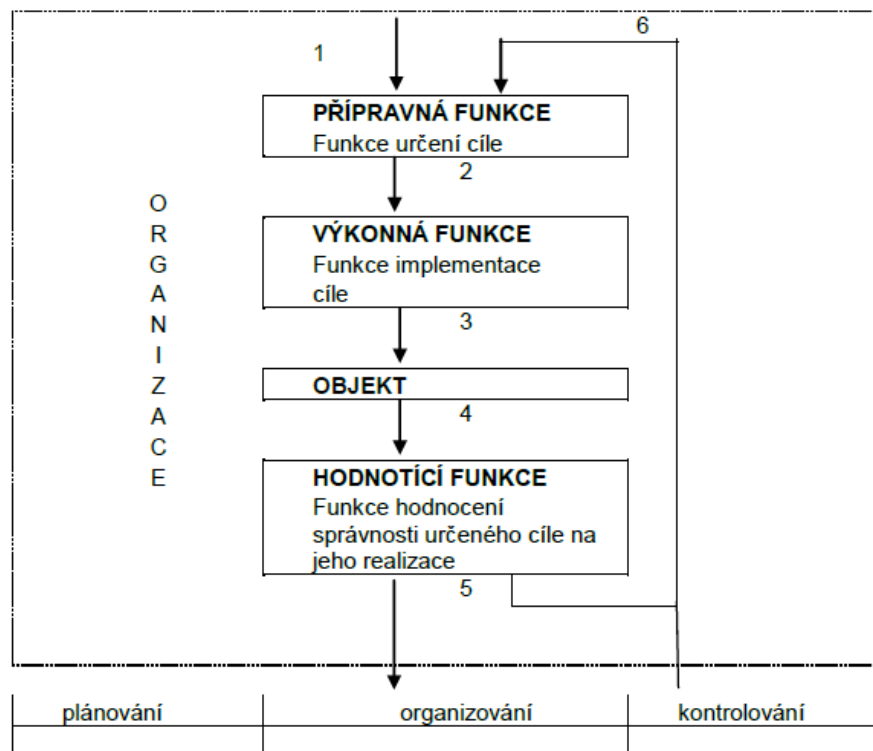
Manažer nemůže být každý. Ke své práci potřebuje předpoklady a to jak získané, tak i vrozené. Získané předpoklady jsou takové, které získáme výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou. Příkladem pro získané předpoklady jsou: zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. Vrozené předpoklady se nedají výchovou moc ovlivňovat. Patří sem: fantazie, temperament, empatie a zejména intelekt.

Práce manažera je ovlivněna osobnostní jedinečností. Práce manažera má poněkud více dimenzí, než život běžného občana. Protože v životě manažera je celá řada situací, kdy musí vystupovat v různých rolích.... Míra intimity a autentičnosti je tedy nižší. Hlavní náplní jeho práce je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí a motivuje. Jeho rozhodnutí jsou realizována na základě kombinace teorie a reálné zkušenosti. [2]

## 2.2 Funkce manažera

Pokusím se blíže rozebrat funkci manažera v organizaci. Běžný manažer je odpovědný za řízení organizace a na plnění jejího cíle. Tato činnost je ve své podstatě procesem, který lze rozčlenit na tři za sebou následujících etapy (funkce řízení):

1. **Přípravná (plánovací)** – je první a nejdůležitější funkcí řízení. Na její kvalitě do značné míry závisí úspěch následujících funkcí. Obsahem této funkce je uvědomění si příležitostí, pomáhá ve vytyčení cílů, určení poslání, stanovení vize. Pomáhá utvořit strategii pro plnění cílů a vypracování plánu na přeměnu strategie ve skutečnost.
2. **Organizační** – v pořadí druhá základní funkce řízení. Bez organizace by se plány nedaly realizovat, postrádaly by smysl. Organizování ve své podstatě zabezpečuje soulad průběhu práce tak, aby plán splnil vytyčený cíl co nejúplněji s minimálními náklady. Soulad mezi prvky a činnostmi spojenými s organizováním je zabezpečen na základě vztahů mezi nadřízeností a podřízeností.
3. **Hodnotící (kontrolní)** – v pořadí třetí funkcí řízení. Podle časové posloupnosti poslední, je činnost vyplývající z funkce kontroly. Je orientována na správnosti vytyčených plánů a hodnotí průběh uskutečněného plánu. Obsahem kontroly je zhodnotit účinnost vynaložené práce na určený cíl se záměrem využít rezervy a zmenšit zjištěné problémy. Kontrola tím, že odkrývá rezervy vzniklé při plánování a plnění plánu ověřuje jaká je úroveň kompetentnosti v řízení organizace, úroveň uplatňování poznatků při řízení a jejich spojování do celků. Výsledek kontroly slouží k ověření správnosti učiněných rozhodnutí. [8]



Obrázek 3. Model vzájemného působení základních funkcí řízení. [8]

Složité problémy, vyvstávající při řízení organizace společně s nedostatečnou úrovní rozpracování tří základních funkcí řízení, mají za následek potřebu využití dalších rozvojových či **doplňkových funkcí**. [8]

Vymezení konkrétní potřeby doplňkových funkcí pro potřebu procesu řízení ovlivňuje charakter řízené organizace. Jde především o její složitost, která může mít za následek nemožnost stanovení jednoznačného cíle. Když se poté při stanovení cíle, tento cíl formuje ve více alternativách, je poté nutné vynaložit další úsilí pro výběr jedné z alternativ cíle. Projevuje se jako **funkce rozhodování**. V případech, kdy se rychle mění vnitřní podmínky a vnější předpoklady (nestabilní prostředí), je potřeba vynaložit ještě více práce ke zvolení vhodného cíle, svým obsahem pokrývá **funkce regulace** (není možné plnit všechny cíle zároveň). Pro časově prostorovou synchronizaci práce, je potřeba vynaložit takový druh práce, jejímž obsahem je **funkce koordinace**. [8]

## 2.3 Manažerské kompetence

Pilíře kompetence jsme si uvedli již v kapitole 1.1 jako sociální zralost, odbornou zdatnost a praktické dovednosti.

Nyní je potřeba vysvětlit jak je potřeba chápat pojem kompetence. Zjednodušeně je možno uvést, že kompetentnost je způsobilost (schopnost) zastávat určitou pozici. Kompetentnost je často zaměňována s kompetencemi, které označují povinnosti, pravomoci, a zodpovědnost subjektu vykonávat určitou práci. [7]

Způsobilostí, tedy kompetencí rozumíme připravenost subjektu managementu řídit a vést vlastní práci a práci jiných tak, aby jejím výsledkem byla reálná míra přidané hodnoty, tj. stanovit cíle, implementovat je a hodnotit tak, aby byla jejich organizace úspěšná. [7]

### 2.3.1 Základní složky kompetence

Existují tři základní pilíře způsobilosti a jsou to:

1. Poznatky o sociální zralosti subjektů managementu;
2. Poznatky o odborné zdatnosti subjektů managementu;
3. Poznatky o aplikačních dovednostech subjektů managementu. [7]

Nyní je třeba rozepsat každý pilíř kompetentnosti zvlášť.

#### **Pilíř sociální zralosti tvoří:**

- Poznatky o vlastnostech charakteru (charakter);
- Poznatky o vlastnostech kreativních a kognitivních (kreativita a kognice);
- Poznatky o vlastnosti temperamentu (temperament);
- Poznatky o somatických vlastnostech (somatika).

#### **Pilíř praktické dovednosti tvoří:**

- Poznatky o komunikačních schopnostech (komunikace);
- Poznatky o motivačních schopnostech (motivace);

- Poznatky o schopnosti pracovat v týmu a vést jej (týmová práce);
- Poznatky o osobním managementu (self and time management).

**Pilíř odborné zdatnosti tvoří:**

- Poznatky o metodice systémového myšlení;
- Poznatky o řízeném celku;
- Poznatky o funkcích řízení;
- Poznatky o informacích řízení. [7]

**2.3.2 Kompetence manažera dle typu práce**

Rozložení a úroveň kompetencí manažera je podstatná hlavně kvůli pozici, kterou manažer v organizaci zastává, právě k této úloze se váže potřeba na úroveň jeho kompetencí. Dělí se na tři kategorie, které je možné kombinovat jako manažerské dovednosti.

**Manažerské kompetence** sestávají ze schopností a dovedností, které přispívají k vynikajícímu a do určité míry neopakovatelnému výkonu v roli manažera. Jejichž cílem je zajistit, aby byly úkoly plněny v souladu se strategickými plány organizace, také musí utvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat si své podřízené a rozvíjet jejich kompetentnost. Patří sem:

- Řešení konfliktů;
- Výběr zaměstnanců;
- Koučování zaměstnanců a delegování;
- Hodnocení zaměstnanců;
- Strategické plánování a další.

**Interpersonální kompetence**, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Tyto kompetence jsou důležité v každé pozici, kde manažer přichází do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu (efektu shody) při dosahování cílů týmu. Například:

- Aktivní naslouchání;

- Schopnost empatie;
- Vyjednávání;
- Prezentační schopnosti;
- Spolupráce;
- Budování vztahů a další.

**Technické kompetence** ty jsou tvořeny širokou škálou dovedností, které se vztahují ke konkrétní vykonávané funkci. Zajišťují tedy, že zaměstnanec bude schopen úspěšně plnit úkoly, které jsou pro jeho práci typické, ale zároveň odlišné od práce jiných specialistů. Patří sem například:

- Účetnictví/finance;
- Sběr, analýza a sumarizace dat;
- Řešení problémů a rozhodování;
- Programování;
- Sestavování rozpočtů a další. [5]

### 2.3.3 Manažerské vzdělávání

V dnešní době, tak charakteristické vysokou konkurencí a rychlým rozvojem nových technologií, nestačí manažerům jen jejich schopnosti získané z dosavadních zkušeností. Veškerý rozvoj nemohou stíhat vnímat a dostatečně rychle na něj reagovat. Pro manažery je tedy nezbytné získávat stále aktuální informace a zkušenosti od dalších odborníků, z nejrůznějších oborů a organizací, být s nimi v kontaktu a vyměňovat si informace a zkušenosti. Manažerské vzdělávání je proces, který není neukončený a představuje zlepšení jejich manažerských dovedností. Dále také umožňuje manažerům rychleji reagovat a orientovat se v různých situacích a oblastech, a tím jim usnadňuje práci. Vzdělávání jim tak pomáhá rozšiřovat si obzory a jejich manažerskou kompetentnost. [16]

Pokud se jedná o definování pojmu „vzdělávání“, jde o citový, kognitivní a volní informačně-komunikační proces, který je orientovaný na získání a rozvoj vlastností, vědomostí

a dovedností člověka, ovlivňující jeho aktivity, chování, konání a prožívání jak v práci, tak i osobním životě. [8]

Vzdělávání je proces osvojování znalostí, dovedností a postojů. Tento proces probíhá učebním během výuky, získáváním zkušeností a podobně. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je systém vědomostí člověka rozvíjející jeho poznávací a praktické činnosti, kterými se kultivují jeho vlastnosti a ovlivňují jeho postoje. [26]

Cílem výcviku manažerů a zvyšování jejich kompetentnosti je představa možných a požadovaných kvalit, které je možné dosahovat vzděláváním. Častými příčinami nízké manažerské kompetence, a s tím i spojená nedostatečná zkušenost v praxi, je nesprávná celostní orientace výcviku a nesprávný výběr subjektů managementu, na kterých závisí pracovní výkon. [8]

Co se týče obsahu vzdělávání, tak se manažeři mají tendenci učit věci, které odrážejí jejich potřebu pro výkon zaměstnání v současnosti, nebo budoucnu. Manažeři se mezi sebou liší počátečním zájmem o učení, vůlí učit se i myšlením. Výsledek učení manažera je pak ovlivněn zejména jeho osobností, motivací a prostředím, ve kterém se pohybuje. [3]

Každý manažer může mít svůj vlastní a do jisté míry unikátní styl učení se. Ke vzdělávání manažerů krizového řízení je proto, potřeba přistupovat individuálně, jelikož každý manažer nemá stejné výchozí podmínky a zkušenosti. Vzdělání a příprava pracovníků krizového řízení značně ovlivňuje jejich připravenost a kvalitu práce odvedené při případném vzniku krizové situace. Podle mého názoru ještě není manažerské vzdělávání na takové úrovni, aby obsáhlo celou problematiku a komplexnost krizového řízení. Jednou z možností jak zvýšit manažerskou kompetentnost je sestavování scénářů a jejich řešení, nebo výcvik za pomoci praktického nasazení do firmy, kdy již krizový manažer pracuje a tímto způsobem rozvíjel své znalosti. Zde by však mohl nastat problém zejména s finanční nákladností takovýchto druhů výcviků. Další možností, které se nabízejí, jsou moderní technologie, či informační kanály sloužící ke sdílení informací a zkušeností z oblasti krizového řízení. Na druhou stranu mohly by způsobit, že některé situace by nebyly řešeny správným způsobem či by manažeři ztratili zájem o výcvik specializovaných firem. Je důležité podotknout, že zkušenosti, jinými slovy též kompetentnost či profesionalita pracovníků krizového řízení

značně ovlivňuje výsledek práce manažerů krizového řízení, a jejich schopnost úspěšně řešit krizové situace.

#### 2.3.4 Rozvoj manažerské kompetentnosti

Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický profil úspěšného manažera není možné. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto je možné vymezit širší modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných pracovníků. [15]

Bedrnová a Nový [15] zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

1. Pracovní a osobní kompetence (způsobilost uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebevědomí, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace);
2. Sociální kompetence (způsobilost se prosadit);
3. Pozitivní uvažování a proaktivní jednání (pojímání problému a překážky jako výzvy);
4. Pracovní ochota a výkonná motivace (zájem o práci, potřeba výkonu v žádoucí kvalitě a kvantitě);
5. Vyšší hladina aspirace a dolního úsilí (dosahování stále náročnějších životních cílů);
6. Schopnost sebekontroly (ovládání citových vzruchů, ukázněnost);
7. Rozvinuté etické a estetické cítění (tendence promítat hlediska morálky a krásna do svého jednání);
8. Tvořivost / schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení;
9. Pochopení a tolerance (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti);
10. Smysl pro humor (schopnost náhledu s citem pro proporce);
11. Ochota na sobě pracovat (nepřetržitý proces seberozvoje). [15]



K ideální osobní kvalitě pak směřují manažeři, kteří:

- Co nejlépe plní své úkoly;
- Vydávají ze sebe maximum;
- Jsou zapálení pro věc;
- Kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného;
- Jsou schopni sebekontroly;
- Nepotřebují mít práci ideálně zadávanou;
- Jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným;
- Jsou přesní;
- Dodržují sliby;
- Umějí hospodařit s časem svým i svých podřízených;
- Cítí odpovědnost za chyby svých podřízených;
- Učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností;
- Neplýtvají zdroji;
- Berou v úvahu nejen své zájmy;
- Mluví spíše s ostatními než o sobě;
- Jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc;
- Dokáží být asertivní;
- Plní více než své povinnosti;
- Pečují o svůj rozvoj. [15]

Adair [15] sestavil pořadí vlastností, které reprezentativní vzorek úspěšných vrcholných manažerů označil za nejcennější pro vrcholovou úroveň řízení:

Tabulka 1. Vlastnosti vrcholových manažerů [15]

Schopnost rozhodovat	Umění vést lidi
Osobní integrita	Nadšení pro práci
Představitost	Ochota usilovně spolupracovat
Analytické schopnosti	Pochopení pro druhé
Schopnost vystihnout příležitosti	Schopnost vyřešit nepříjemné situace
Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám	Ochota brát na sebe riziko
Podnikavost	Schopnost jasně se vyjadřovat
Bystrost	Schopnost efektivně řešit správné otázky
Objektivnost	Schopnost „vytrvat“
Ochota pracovat dlouho přesčas	Ambicióznost
Soustředěnost	Schopnost srozumitelného projevu
Zvědavost	Nadání pro práci s čísly
Schopnost abstraktního myšlení	

Bělohávek (1995) [15] sestavil seznam kompetencí, který je rozčleněn na způsob myšlení, vlastnosti osobnosti, postoje, odborné znalosti a praktické dovednosti:

Tabulka 2. Seznam kompetencí vrcholových manažerů[15]

<b>Způsob myšlení</b>	<b>Postoje</b>
Koncepční myšlení	Orientace v nejistotě
Operativní myšlení	Orientace na zákazníka
Pružnost myšlení	Orientace na výkon
Schopnost analýzy	Tvořivost, kreativita
<b>Vlastnosti osobnosti</b>	<b>Praktické dovednosti</b>
Průbojnost, asertivita	Jazykové znalosti
Citová stabilita	Práce s počítačem
Spolehlivost	Praktické zkušenosti
Vytrvalost	Organizační dovednosti a řízení času
Energie	Komunikační dovednosti a sebe prezentace
Pohotovost	Dovednost vedení lidí a motivování
<b>Odborné znalosti</b>	
Znalost managementu a marketingu	
Znalost ekonomiky a financování	
Znalost práva	
Technické znalosti	
Znalost informační technologie	

### Potřebná úroveň kompetencí

Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve *analýzu pracovního místa*. V rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence a určí se jejich požadovaná úroveň

(může se tak dít pomocí stupnice). Manažer pak může posoudit stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, by měl usilovat o zlepšení. [15]

## 2.4 Osobní potenciál manažera

Osobní potenciál je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout.

Znalos svého potenciálu je pro manažera klíčová, protože mu:

- Umožní zaměřit se na oblast činností, ve kterých má šanci vyniknout;
- Dodá přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle;
- Odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků;
- Pomáhá při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce. [15]

*Hodnocení potenciálu* je náročnou formou posuzování možností člověka, protože se uvažuje o potenciálu, který zatím pracovník neměl možnost projevit v práci. Potenciál lze zkoumat:

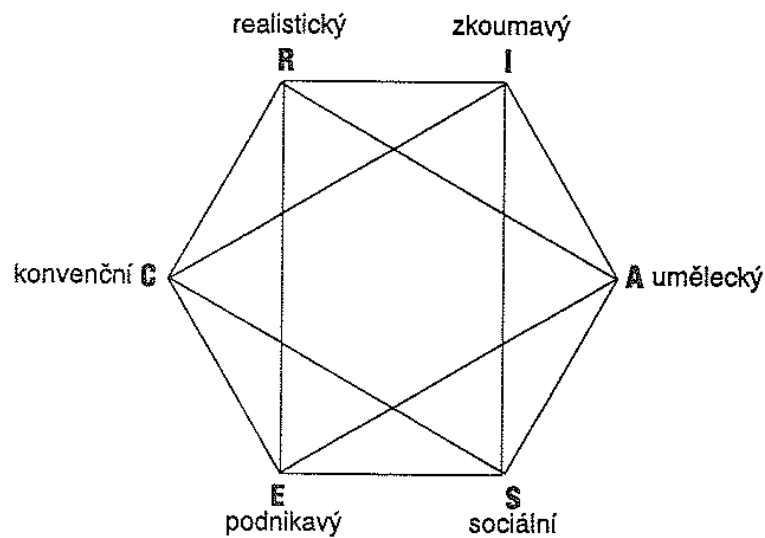
- Psychologickými metodami (test manažerského potenciálu);
- Assessment center (skupinové provedení simulací, manažerských her, sebeprezentace atd.);
- Kariérovými testy (test kariérových kotev, test profesionálního zájmu);
- Testování na úkolech, které nejsou pro pracovníka běžné, delegování náročnějších úkolů. [15]

### Typy profesionální osobnosti

Holland [15] vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobností podle profesionálního prostředí. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností:

- **Typ realistický** se vyznačuje agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi, spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla);
- **Typ zkoumavý** dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami (biologie, matematika, kybernetika, geologie);
- **Typ sociální** preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, psychologické poradenství);
- **Typ konvenční** vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování);
- **Typ podnikavý** využívá své schopnosti k získávání ostatních a přesvědčovat je k dosahování svých cílů (management, právo, obchod);
- **Typ umělecký** usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých pocitů a tvůrčí práci (hudba, vytvářené umění, herectví). [15]

Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace v podstatě jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, nastávají u člověka kariérové konflikty například při volbě profese nebo zaměstnání, a v průběhu další kariéry se budou potlačené varianty nějakým způsobem znovu připomínat. Různé povahové orientace však nemusí být při volbě zaměstnání vždy v rozporu. [15]



Obrázek 4. Profesionální typy [15]

V tomto grafu si jsou některé kariérové typy vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závadu a dokonce to může být v určitých profesích výhoda. Naopak při opačném rozpoložení kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům. [15]

## 2.5 Osobní rozvoj manažera

Osobní rozvoj manažera jsou postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Systematický postup rozvoje manažera vyžaduje provedení *analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb* manažera, sestavení *plánu rozvoje* a metod *realizace a vyhodnocení* výsledků.

### Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb

Zjišťuje kompetence potřebné k výkonu současné, resp. Cílové funkce a porovnává je se stávající kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá *vzdělávací (rozvojovou) potřebou*.

### Plán rozvoje

Individuální plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět, a časový harmonogram.

[15]

### 3 KRIZOVÝ MANAŽER

Z předchozí kapitoly vyplívá, že manažeři jsou nedílnou součástí vedení organizací a mají rozhodovací pravomoci o přerozdělování zdrojů organizace. Dále byly uvedeny i pojmy management a jeho specifická forma tzv. krizového managementu. Nyní je tedy možné zaměřit se z na manažera určeného pro situace vyžadující zvláštní přístup, tím je v našem případě krizový manažer.

Manažer působící v oblasti krizového řízení je člověkem, který se vyznačujícím tím, že vstupuje do managementu organizací, jejichž existence bývá ohrožena. Ke stabilizaci organizace využívá zvláštní a do určité míry jedinečný způsob řízení, zakládající se na předchozích zkušenostech, individuálních pracovních podmínkách a jeho osobních lidských kvalitách.

Krizový manažer – může být také odpovědný za nápravná opatření, pokud se organizace dostane do závažných a nečekaných těžkostí. (např. Organizují strategické a hodnotící porady, projednávající krize a problematické situace). [13]

Jelikož definice krizového manažera není nikde v legislativě zakotvena, vzniká otázka, kdo všechno a v jakých oblastech tak může být nazýván:

- Krizový manažer pracující v oblasti zdravotnictví (na úrovni Kraje, ministerstva, Zdravotnické záchranné služby, nemocnice, hygieny atd.);
- Krizový manažer pro oblast dopravy a silničního hospodářství (Správa a údržba silnic, Ministerstvo dopravy);
- Krizový manažer pro oblast ekonomiky (na ministerstvu financí);
- Krizový manažer pro oblast regulačních opatření na ministerstvu průmyslu a obchodu;
- Krizový manažer pro hospodářská opatření pro krizové stavy;
- Krizový manažer může také působit i v jiných oblastech státní správy;
- Krizový manažer také může pracovat v neziskových organizacích, či člověk zachraňující krachující firmu. [13]



### 3.1 Schopnosti krizového manažera

Práce krizového manažera je ve své podstatě prací ve ztíženém prostředí. Toto prostředí vyžaduje specifické metody, pracovní postupy, nebo osobní návyky s odpovídajícími schopnostmi, kterými manažer musí disponovat. [15]

Schopnosti, které jsou nezbytné pro manažera, realizující funkci krizového řízení jsou:

- Schopnost manažera vytyčit dosažitelné úkoly a cíle, racionálně plánovat práci, schopnost řízení v proměnlivých podmínkách, přesné určení úkolů, vykonávání a organizování kontroly;
- Schopnost manažera provádět operativní porady, vést služební korespondenci a rozhovory;
- Schopnost manažera koordinovat činnost řídicího systému organizace;
- Schopnost manažera organizovat vlastní práci. [15]

Výše uvedené schopnosti krizového manažera vyžadují jeho individuální kvality, jako jsou cílevědomost, schopnost rychlého rozhodování, organizování, způsobilost, komunikativnost, informovanost, odpovědnost, odpovědnost. [15]

Schopnosti spojené s výkonem funkce krizového manažera mohou být sloučeny také s funkcí komunikace. Krizový manažer musí být schopný komunikovat s lidmi, navazovat kontakty se spolupracovníky ale také zástupci státních organizací. Proto je nutné zahrnout mezi dovednosti též ovládání písemného i ústního projevu a schopnost kontrolovat vlastní emoce. [15]

Nelze opomenout, že na práci krizového manažera má klíčový podíl vysoká míra profesionálních a také mravně-etických kvalit. [15]

Protože jednání manažera v případě že krize nastane nelze předvídat, je nezbytné doplnit požadavky na přípravu krizového manažera o další oblasti, především jde o:

- Schopnosti odolávat stresu a jejich testování;
- Testy a rozhovory zaměřené na způsob života (zaměřeny na životosprávu slouží ke zjištění a udržení kondice manažera);

- Vytváření a hraní scénářů, zpracování případových studií se zaměřením na rozhodování pod časovým tlakem a neúplnými informacemi, toto vede ke zjištění schopnosti rozhodování manažera při krizové situaci a jeho schopnosti adaptovat se na změny;
- Zvládání krizových situací a zjištění schopnosti spolupráce v týmu na trénincích nebo za pomoci outdoorových aktivit. [15]

### 3.2 Vlastnosti krizového manažera

U krizových manažerů nejsou důležité pouze jejich schopnosti, ale také vlastnosti, kterými disponují. Ze zkušeností odborníků vyplývají určité požadavky na vlastnosti, kterými by měl být krizový manažer vybaven. Požadavky byly sestaveny s tím, že se jedná, buď o vlastnosti které jsou vrozené, nebo je schopen jich dosáhnout vhodným vzděláváním a tréninkem. Vlastnosti, kterými musí krizový manažer disponovat, tedy jsou:

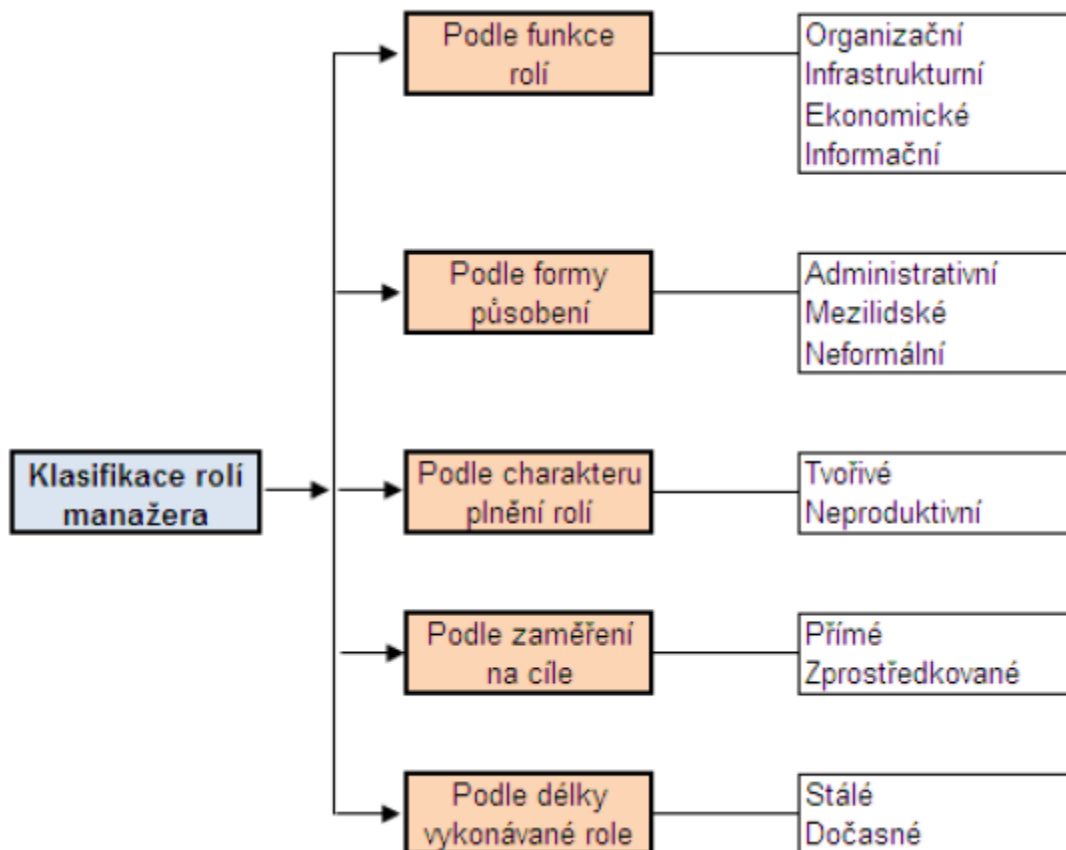
- Musí být přesvědčen o své věci (je třeba silná vnitřní motivace, schopnost předvídání, schopnost situaci ovládnout a řídit, musí umět reagovat na proměnné situace);
- Musí se ztotožnit se svou rolí krizového manažera a mít hluboké znalosti problematiky (nejen odborné zkušenosti, ale i životní zkušenosti);
- Musí být schopný využívat jak levé, tak i pravé mozkové hemisféry (jedna pro intelektuální a racionální schopnosti a druhá pro zvládání emoční a citové složky lidského chování);
- Musí umět komunikovat empaticky a mít skupinový přístup (umění vytvořit tým a rozdělit činnosti mezi něj s přihledem ke schopnostem každého člena a umět se vcítit, navázat komunikaci a umění tým motivovat, musí také zvládat komunikaci s okolím);
- Musí mít etickou důvěru a také jeho osobnost musí mít vůdčí charisma (měl by chápat abnormální zatížení lidí postižených krizí a také si zachovávat etický přístup);
- Musí být odolný vůči emocím a také etickou sílu osobnosti (měl by zvládat jednak vlastní emoce, jakož i emoce ostatních lidí);

- Musí mít dobrý duševní stav, pozitivní myšlení a také být fyzicky odolný;
- Musí rychle vnímat a také reagovat na vzniklé situace a podněty (důležitá je schopnost deduktivního uvažování a také být schopný zobecňování a odvozování);
- Schopnost používání metod práce založené na vědeckých poznatcích;
- Musí mít celkově silnou odolnost vlastní osobnosti a také ji utužovat (nesmí chybět zdroj pozitivního myšlení a také vlastní metody pro získání duševní síly). [4]

### 3.3 Struktura rolí činnosti krizového manažera

Krizový manažer při své činnosti vystupuje hned v několika rolích a to ať už ve vztahu k nadřízeným, spolupracovníkům, podřízeným či veřejnosti. Na jeho osobnosti závisí způsob plnění rolí, nikoliv však jejich obsah. Každá z rolí je spojena s rolemi jinými, a jejich plnění a soulad mezi nimi utváří optimální model krizového manažera. [15]

Existuje mnoho klasifikací řídicích rolí, podle použitých kritérií a povahy jejich působení v procesu řízení. Jde například o role podle zaměření, kde může jít o roli přímou nebo zprostředkující, podle charakteru role o tvůrčí nebo reprodukovanou, a podle délky jejich provedení na krátkodobou a stálou. [15]

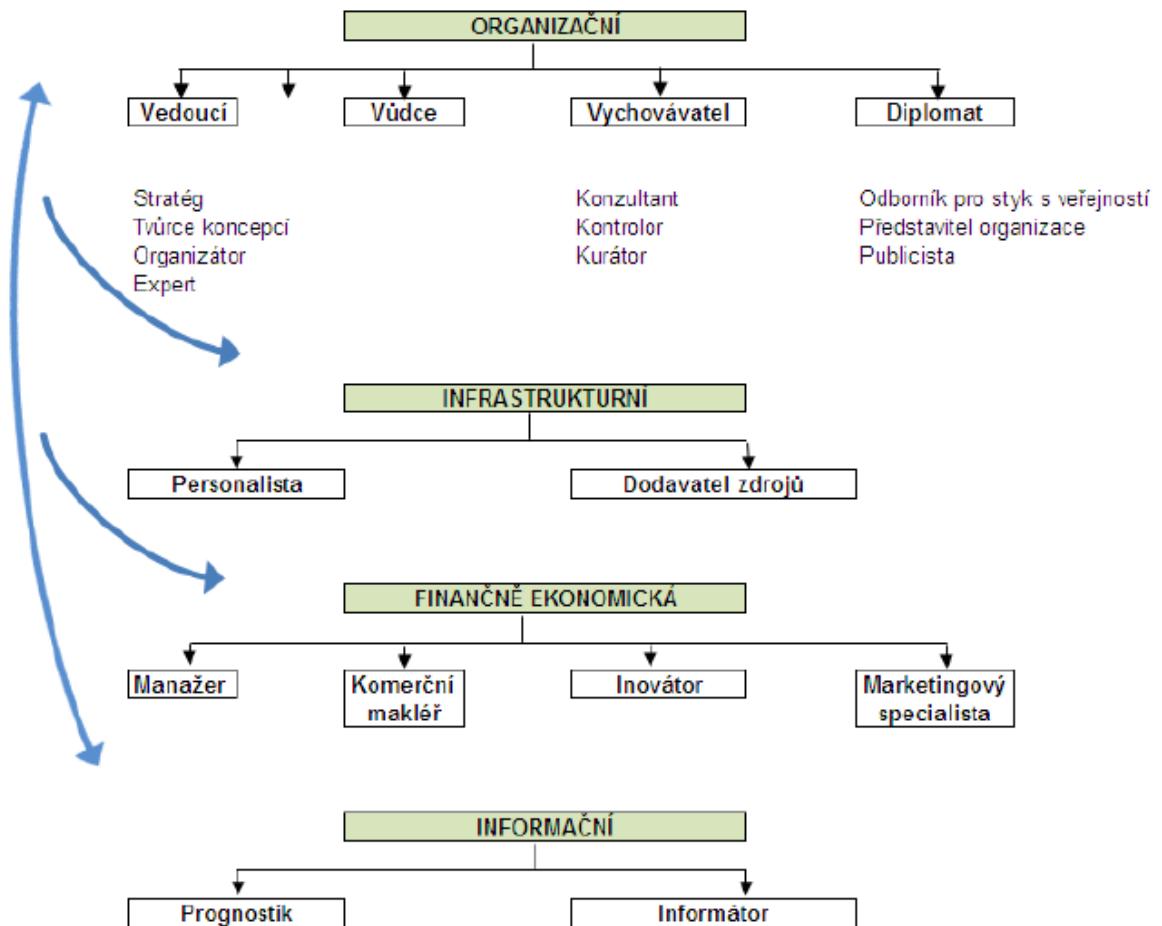


Obrázek 5. Klasifikace rolí krizového manažera. [15]

Jednou z klasifikací je podle klasifikace dle role krizového manažera. Lze v ní najít čtyři základní skupiny:

- **Organizační**, která je založena na uplatňování hierarchie vztahů, pravomocí a odpovědnosti v organizaci – manažer zde vystupuje jako vedoucí, diplomat, učitel, či vůdce;
- **Infrastrukturní** funkce manažera je zde personální, slouží jako dodavatel lidských zdrojů do organizace;
- **Ekonomická**, manažer zde vystupuje jako odborník v oblasti financí a dohlíží na racionální rozdělování zdrojů organizace;
- **Informační**, manažer zde slouží jako odborník na sběr, přenos, zpracování, šíření a prezentaci informací;

Při své činnosti se krizový manažer setkává s množstvím různých situací, při kterých musí vystupovat v určitých rolích. Tyto role jsou spolu spojeny, přičemž v konkrétních situacích vždy jedna vystupuje jako dominantní. [15]



Obrázek 6. Struktura rolí v činnosti krizového manažera. [15]

Každá z těchto rolí vyžaduje odpovídající osobnostní charakteristiku, etické hranice a zvláštní metody. Pro krizového manažera lze vytyčit následující role jako pro něj typické:

- **Vedoucí** – vypracovává strategii, plánuje a přenáší pracovníky;
- **Vůdce** – vytváří sjednocenou skupinu pracovníků, kteří přemýšlejí stejně, vytváří též příznivou morální atmosféru;

- **Vychovatel** – jasně definuje cíl, úkoly a způsoby řešení. Hodnotí výsledky a reguluje odchylky od správného fungování práce. Jeho zaměření je na činnost jednotlivých pracovníků;
- **Diplomat** – je specialistou pro styk s veřejností, vystupuje jako řečník i publicista;
- **Manažer** – u něj se předpokládá celý komplex vykonávaných funkcí. [15]

Výběrem role v konkrétní situaci může krizový manažer napomoci vytvořit příznivý základ pro naplnění cílů a dosažení výsledků.

#### **V souhrnu je možné stanovit podmínky úspěšné realizace rolí krizového manažera:**

- Role je potřeba chápat jako vzájemně provázané a dynamické. Role nelze oddělit jednu od druhé, každá z nich se vyvíjí a neustále mění, přecházejí jedna do druhé a vzájemně se doplňují.
- Strukturu rolí je třeba utvářet na základě systémového přístupu. Kdy v určité situaci dominuje určitá role. Role jsou opakovaně vybírány a jejich výběr vede k výběru dalších odpovídajících rolí. Je potřeba předejít mezerám, které by se mohli vyskytnout ve struktuře rolí krizového manažera. [15]

### **3.4 Zásady krizové komunikace**

Krizový manažer by měl být také schopen komunikovat v jakémkoliv prostředí. V krizových situacích je však potřeba dodržovat určité zásady pro komunikaci, aby nedocházelo k nedorozumění, zvláště pak za situací kdy je potřeba operativně reagovat v rychle se měnícím prostředí, či vypjatých situacích. Jednou z klíčových zásad by měla být schopnost probouzet důvěru v osobách, s nimiž krizový manažer komunikuje. V případě osobní komunikace tedy musí být nejen schopný řečník ale zvládat též nonverbální komunikaci, jako podporu jeho mluveného vyjadřování.

Další zásady komunikace, které je třeba dodržovat, a pamatovat na to že nevhodná komunikace může mít negativní důsledky:

- Při krizové situaci pamatovat na to, že krizová komunikace musí být vstřícná a vytvářet most, nikoli obranu a neprostupnou zeď mezi informujícím a naslouchajícím;
- Při vzniklé krizové situaci je třeba být prvním, kdo informuje, protože jako první utváří pohled na situaci;
- Pokud havárie vznikla zanedbáním chybou pracovníka, zanedbáním technologického postupu, či nedostatkem v systému kontroly, je třeba chybu přiznat a současně je třeba zdůraznit to, co bylo provedeno k odstranění jejích následků;
- Pokud je vydáno prohlášení sdělovacím prostředkům, nemělo by docházet k zásadním změnám, mělo by docházet pouze k upřesnění na základě nově zjištěných poznatků. Každá ze změn vyvolává pochyby a vede ke ztrátě důvěryhodnosti zdroje u veřejnosti;
- Pokud je to možné, k situaci by se měla vyjadřovat jen jediná osoba, která je dobře seznámena s okolnostmi a vzbuzuje důvěru u veřejnosti;
- Pokud informace k veřejnosti pronikají několika informačními kanály současně, měly by být informace shodné, opak vede u veřejnosti k vyvolání pochybností;
- Styl komunikace musí odpovídat příjemci zprávy, je proto nutné nepoužívat odborné výrazy u neodborné veřejnosti, a spíše používat obecně srozumitelné pojmy;
- Krizová komunikace má za úkol veřejnost uklidnit, ne v ní vyvolat zmatek, paniku a pocit ohrožení. Současně se nesmí tvrdit, že se vůbec nic nestalo, že se jedná jen o běžný problém a že nehrozí žádné nebezpečí, když se skutečnost zásadně liší;
- Komunikace musí pružně a adekvátně reagovat na zjištění, co si veřejnost v průběhu vzniklé situace myslí. [17]

Práce mluvčího nezačíná v okamžiku, kdy musí vystupovat před sdělovacími prostředky. Na vznik krizové situace se musí neustále připravovat. Čas je pro mluvčího omezující faktor a také na něj při vzniku krize dopadá stres a napětí. Je proto důležité mít předem připravená modelová prohlášení, které je schopen po úpravě ke konkrétní situaci vydat. [17]

Další ze zásad krizové komunikace ve své knize uvádí Rais [12], důležité jsou dle něj následující body:

- Stanovte role v systému krizové komunikace;
- Mluvčí je klíčová osoba;
- Mějte připravený scénář krizové komunikace;
- Mějte pravidelně aktualizovaný krizový plán;
- Buďte schopni posoudit svou vlastní zranitelnost;
- Nebuďte skoupí na informace;
- Věnujte zdroje na cvičení a instruktáž vedení organizace;
- Držte se krizových plánů, avšak využívejte i vědomostí a zkušeností odborníků.

### 3.5 Typické chyby v přístupu krizových manažerů

Jako každý pracovník, i krizový manažer se může dopouštět chybného jednání a to ať již nedbalostně či úmyslně. Tím horší je skutečnost, že se chyb dopouští jako vedoucí pracovník a jeden z představitelů organizace. Toto chování pak v některých případech může, negativně dopadnout na samotného manažera, či organizaci jako celek. Na základě praktických zkušeností byly odborníky zjištěny nejčastější pochybení krizových manažerů. Pochybení se tedy krizový manažer dopouští, když:

- Ke své pozici přistupuje jednostranně a nekomplexně;
- Nedotahuje věci do úplného konce;
- Jedná jako izolovaný samotář, s ostatními nekomunikuje;
- Ustrne v bezradné situaci a dává věcem volný průchod;
- Není ochotný ke spolupráci a ke vzájemné pomoci;
- Není přístupný ke kompromisům;
- Není schopný pracovat v napjatých situacích, konfliktním a stresovém prostředí;
- Porušuje zákon a jedná neeticky;
- Uplatňuje negativní, autokratické formy jednání a chování, dopouští se tyranie;



Tato pochybení nelze tolerovat, krizový manažer by totiž nezvládl úspěšně vyřešit krizovou situaci. [16]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘÍKLAD VYUŽITÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU V PRAXI

Následující případové studie ukazují důležitost krizového řízení na příkladech firem, které se dostali do potíží. Jde o případy zastupující jak úspěšné řešení krizových situací u mezinárodních firem, tak neúspěšná řešení.

### 4.1 Úspěšně řešení krizové situace

#### Lék Tylenol společnosti Johnson and Johnson

Na podzim roku 1982 vede Tylenol trh s léky tišícími bolest ve spojených státech s podílem na prodeji 37%. V tomto období však neznámí pachatel přidal do některých balení 65 miligramů kyanidu do některých kapslí Tylenolu na pultech obchodů, zabil sedm lidí, včetně tří v jedné rodině, množství přidaného jedu bylo 10 000 krát větší než nezbytné k usmrcení člověka. Podíl prodeje léku na trhu klesl z původních 37% na pouhých 7%. [19; 23]

Společnost Johnson & Johnson proto shromáždila a zničila 31 miliónů kapslí, tento krok stál 100 milionů dolarů. Odpovědný generální ředitel, James Burke, vystoupil v televizních reklamách a na tiskových konferencích informujících spotřebitele o akcích společnosti. Byl rychle zaveden obal odolný proti manipulaci, a prodeje Tylenolu se rychle vrátili téměř na úroveň před krizí.

Při objevu dalšího zasaženého balení Tylenolu v obchodě, trvalo výrobcům jen několik minut vydat celostátní varování, aby lidé neužívali léky ve své formě kapslí. [19]

V tomto případě úspěšného řešení krizové situace, je vidět jak rychlá a odpovědná reakce ředitele společnosti Jamese Burkeho (v době krize vystupoval jako krizový manažer) napomohla v krizové situaci společnosti. Rychlé a rázné kroky, ať již ve formě technických opatření jako nové obaly, nebo informování veřejnosti jako jsou prohlášení, tiskové konference a televizní vstupy napomohly k opětovnému získání si důvěry ve společnost u zákazníků. Investice společnosti, ať již na stažení výrobků z trhu, televizní reklamu se rychle navrátili ve formě téměř nesníženého prodeje léku Tylenol, a to i přes její výši opatření přesahující 100 milionů dolarů. Bez těchto kroků by nejspíše společnost nezískala důvěru

svých zákazníků a byla by dlouhodobě poškozena na důvěře, což by vedlo k nízkým prodejm jejích produktů a i možnému pádu této společnosti.



Obrázek 7. Dopad krize na hodnotu akcií společnosti Johnson & Johnson [24]

Obrázek č. 7 přináší údaj o poklesu ceny akcií na burze po vypuknutí krize. Cena akcie je dána jak cenou tržní, tak důvěrou ve společnost, její budoucí ziskovost a hodnotu.

Na obrázku jde vidět, že krizi následoval prudký pád ceny akcií společnosti Johnson & Johnson. Avšak po zásadách krizového managementu a úspěšném zvládnutí krizové situace se cena a tím i důvěra ve společnost vrátila po krátkém propadu na úroveň před vypuknutím této události. Tržní cena a důvěra investorů je dobrým znakem úspěšného zvládnutí situace a rozhodnutí krizového managementu.

## 4.2 Neúspěšně řešení krizové situace

### Událost v Bhópálu (Indie)

Jde o největší známou průmyslovou havárii v historii. Udála se v noci z 2. na 3. prosince roku 1984 v indickém městě Bhópál. Při této události uniklo asi 40 tun zdraví vysoce nebezpečných látek.

K úniku životu nebezpečných látek došlo z následujících důvodů. Továrna v Bhópálu měla být přesnou kopií továrny ve spojených státech, avšak při její výstavbě byl kladen důraz na její nižší cenu a to jak stavby, tak i provozu. Byla proto zvolena opatření, která měla snížit cenu výstavby o 8 miliónů dolarů, jedním z těchto opatření bylo použití méně kvalitních materiálů, na místo nerezové oceli byla použita ocel běžná. Dále bylo šetřeno i na provozu továrny a to vypínáním chlazení, které mělo za úkol držet nízkou teplotu právě té nebezpečné látky, která způsobila úmrtí obyvatel města. Byl také omezen personál továrny a to zhruba na polovinu personálu oproti továrně ve spojených státech, na kontrolu bezpečnosti tak zbyla jen polovina zaměstnanců. Když v továrně došlo k několika vážným nehodám a úmrtí pracovníka, tak na podnět z manažerů z Bhópálu, byl ke kontrole bezpečnosti manažery ze spojených států vyslán tým inženýrů, aby posoudili stav továrny. Tento tým zjistil, že existuje nejméně 30 oblastí, kde by mohlo dojít k závažné katastrofě. Jedenáct míst s nebezpečím výbuchu bylo v té části závodu, kde se vyráběla a skladovala smrtelně jedovatá látka. Management Union Carbide Corporation nicméně neudělal žádná opatření a jen se ujistil, že nikdo v Bhópálu se k výsledkům zprávy nedostane. Opakované stížnosti pracovníků o nebezpečných pracovních podmínkách byly nadále ignorovány.

Špatná komunikace před, během a po krizi stát tisíce životů, během prvních tří dnu bylo usmrceno kolem 8,000 lidí, do dnešního dne je události připisováno asi 25,000 obětí, a celkový počet zasažených lidí dosáhl počtu 520,000.

Událost v Bhópálu ilustruje význam začlenění mezikulturní komunikaci v plánech pro řešení krizí. Podle Americké univerzity obchodu a environmentální databáze případových studií (1997), se ukazuje že, místní obyvatelé si nebyli jisti, jak reagovat na varování potenciálních hrozeb ze závodu Union Carbide. Provozní příručky, které byli tištěné pouze v anglickém jazyce, jsou extrémním příkladem špatného hospodaření a svědčí o systémových překážkách při šíření informací.

Podle vlastní knihy událostí společnosti Union Carbide (2006), den poté co krize vypukla, přiletělo vrchní vedení Union Carbide do Indie, ale nebyli schopni pomoci, protože byli umístěni v domácím vězení indickou vládou. Tento zásah úřadů patřil však mezi ty špatné, jelikož vyšší management nemohl pomoci při zvládnutí krize. Událost v Bhópálu ukazuje, jak obtížné je důsledně uplatňovat standardy řízení u nadnárodních operací. [18; 19]

Tento případ ukazuje na nekompetentnost manažerů, kteří na místo toho aby rizikovým situacím předcházeli, naopak je „vyráběli“ a prohlubovali. K vytvoření krize zásadně přispěla úsporná opatření, která se projevila hlavně na bezpečnosti v závodě. Následná chybná komunikace mezi úřady a managementem společnosti vedla k prohloubení krize. Naprosto nepochopitelný je však fakt, že management měl možnost krizi předejít, neučinil však žádná opatření a naopak zatajil důležité informace. Tento sled událostí vedl ke vzniku krizové situace a následnou katastrofu s velkým množstvím obětí.

## 5 PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI RYANAIR

Do praktické části mé práce jsem si zvolil, jako jeden z bodů případovou studii společnosti Ryanair jako příklad úspěšného krizového managementu v praxi, jedná se o nízkonákladovou leteckou společnost, která se během své existence musela několikrát vypořádat s krizí v podobě krachu společnosti. Do role krizového manažera, který odvrátí krach společnosti, nastoupil Michael O'Leary a v době, kdy společnost upadala, svými kroky (někdy označovanými až za šílené) zvládl krizi nejen odvrátit, ale i dovést tuto společnost k prosperitě.

### 5.1 Historie společnosti

Historie společnosti začala v roce 1985, kdy ji založili Christopher Ryan, Liam Lonergan, Tony Ryan a Peat Aviation. Plány společnosti byli prosadit se na trhu s dopravou mezi Británií a Irskem, kde byl tehdejší trh s dopravou ovládán společnostmi British Airways a Aer Lingus. Byl nastaven standardní model tehdejších evropských leteckých společností a s tímto modelem se snažili uspět na trhu s leteckou dopravou. Přesto že počet pasažérů rostl, společnost se propadala do ztráty a bylo zapotřebí zásadních změn ve fungování organizace k jejímu vyvedení z krize. Tohoto úkolu se zhostil Michael O'Leary, který měl zkušenosti se společností Southwest ze spojených států a zdál se vhodným kandidátem pro vyvedení společnosti z krize. Po jeho nástupu do společnosti shledal její dosavadní strategii proti konkurenci za nevhodnou a rozhodl se zásadně restrukturalizovat Ryanair po vzoru společnosti Southwest. Jeho kompetentnost a hluboké pochopení obchodního modelu Southwest vedli k zažehnutí krize Ryanairu a pomohla společnosti obstát na vysoce konkurenčním trhu s leteckou dopravou. [22]

### 5.2 Kompetentnost v řízení společnosti

Důležitost kompetentnosti při krizovém řízení jsem se rozhodl ukázat na příkladu společnosti Ryanair. Za jejím úspěchem stojí především manažer Michael O'Realy, který ve fázi vstupu do společnosti působil jako krizový manažer a bylo právě na jeho kompetentnosti, zda li společnost obstojí na trhu. Následující kapitoly obsahují analýzu vedení společnosti O'Realym a poukazují na důležitost vedení organizace kompetentním managementem.

### 5.2.1 Úspěch společnosti Ryanair

Úspěch společnosti Ryanair lze přičíst poměrně málo faktorům

- Úspěšná adaptace modelu nízkonákladové společnosti Southwest

Michael O'Leary studoval model aerolinií Southwest a úspěšně jej adaptoval v Ryanair

- Létání mimo letiště v hlavních městech

Jde o jednu ze základních strategií společnosti Ryanair. Tím, že létají na sekundární letiště, se Ryanair vyhýbá velkým letištním poplatkům účtovaným na hlavních letištích. Zabraňuje to také přetěžování hlavních letišť, zlepšuje přesnost letů.

- Lety z bodu do bodu bez mezipřistání

Lety bez mezipřistání umožňují omezit operaci jako je odbavování pasažérů a pomáhají rychlému otáčení letadel.

- Pouze jeden typ letadel

Rozhodnutí Ryanair létat jen jedním typem letadel napomáhá snižovat náklady na údržbu. To také přispívá ke snížení nákladů za servis a inovacím na zlepšení účinnosti letadel.

- Nízké náklady

Ryanair se snaží nízké náklady prosadit v celé společnosti a tato strategie se tak stává nedílnou součástí kulturního prostředí společnosti.

- Výhoda být první

Ryanair byla první nízkonákladová letecká společnost v Evropě. To jí dalo velkou konkurenční výhodu a možnost vyjednávat nízké poplatky a dřívější časy přistání na sekundárních letištích.

- Vedení Michaela O'Learyho



Osobnost odpovědného ředitele O'Learyho je klíčem k úspěchu Ryanair. Jeho porozumění modelu společnosti Southwest a jeho úspěšné adaptování strategie umožnilo transformovat Ryanair na nejúspěšnější nízkonákladovou leteckou společnost v Evropě.

- **Nízkonákladové operace**

Ryanair má nejlépe nízkonákladové operace které pomáhají dosahovat co největšího provozního zisku z dopravy. Všechny prvky společnosti jsou zaměřeny na snižování nákladů a zvyšování efektivity. [21]

### 5.2.2 Strategie společnosti Ryanair

Strategie společnosti je udržitelná zejména z důvodu nízkých cen, kultury nízkých nákladů a úpravě konstrukce letadel, které jí dávají konkurenční výhodu.

- **Nízké ceny**

Strategie společnosti je zaměřena na jediný cíl a to nízkou cenu.

- **Kultura nízkých nákladů**

Firemní kultura nízkých nákladů prostupuje celou společnost, její strukturu i politiku, jde o jeden z důvodů udržitelnosti firmy.

- **Velikost**

Dominantní postavení na trhu dává společnosti konkurenční výhodu a pomáhají udržet nízké náklady. Umožňuje společnosti do jisté míry diktování podmínek obchodním partnerům.

- **Vedení**

Kromě O'Learyho, vrcholového managementu a liniových manažerů, je provoz společnosti zaměřen na nízké náklady a jejich udržení.

- **Zkušenosti**

Ryanair má zkušenosti s dlouhodobým snižováním nákladů, což společnosti umožňuje další zlepšení.

Zaměření společnosti na nízké ceny jí dává trvalou konkurenční výhodu. Klíčová podnikatelská strategie společnosti se zaměřením na snižování nákladů a nízkou cenu nemá žádnou kritickou chybu. [21]

### 5.2.3 PESTEL analýza

Vliv prostředí na organizaci:

#### **Politické (Political)**

Na většině letových tras v Evropě je politické prostředí poměrně stabilní. Jedinou starostí by mohla být podpora vlád národních dopravců.

#### **Ekonomické (Economic)**

Je jen málo věcí, které by mohli ohrozit Ryanair. Hrozby jako je pokles evropského hospodářství, zvyšující se ceny pohonných hmot a teroristické útoky by však dopad mít mohli.

#### **Sociální (Social)**

I když jsou služby poskytované společností brány jako špatné, nízké ceny je dělají stále atraktivní.

#### **Technologické (Technological)**

Schopnost Ryanair využít jejich internetové stránky k online prodeji, skrývají však i potenciál k prodeji doplňkových produktů.

#### **Environmentální (Environment)**

Oproti jiným dopravcům jsou, letadla společnosti jsou celkem nová, to omezuje množství vypouštěných emisí a šetří životní prostředí.

#### **Právní (Legal)**

Ryanair v současné době čelí málu právních bitev a žalob vedených proti ní, či žalob společností vedených. Problémem je, bez ohledu na to zda firma spory vyhraje či ne, náklady spojené s právním zastoupením a může příliš zaměstnat management firmy soudními spory. [21]

#### 5.2.4 Porterova analýza 5 sil

Využití Porterovy analýzy 5 sil k určení toho, zdali je Evropská letecká nízkonákladová doprava přitažlivá, či nikoliv.

- Vyjednávací síla kupujících

Je vysoká, protože kupující mají mnoho možností, na trhu je totiž mnoho společností s nízkými cenami.

Toto je poměrně vysoká hrozba, protože zákazníci mohou snadno změnit společnost, se kterou létají.

- Vyjednávací síla dodavatelů

Je poměrně vysoká, jelikož se na trhu s letadly vyskytují pouze dva hlavní dodavatelé. Z důvodu snižování nákladů společnost přešla pouze na jeden typ letadla. To znamená, že jsou závislí pouze na jednom dodavateli letadel.

Vyjednávací síla dodavatelů leteckého paliva je poměrně vysoká, z důvodu existence jen několika málo dodavatelů.

Tato hrozba je poměrně vysoká.

- Hrozba náhradních produktů nebo služeb

Vždy hrozí, že spotřebitel přejde k alternativnímu způsobu dopravy, jako je vlaková nebo autobusová doprava. Ale zejména pro ostrovní země jako je Irsko, nebo Británie je létání stále nejvhodnější způsob dopravy.

Velikost hrozby je poměrně nízká.

- Hrozba nových účastníků trhu

I když je bariéra vstupu na trh poměrně vysoká, je zde mnoho potenciálních účastníků, kteří doufají, že okopírují úspěch Ryanair. Noví účastníci se však potýkají s bariérami v podobě časů a množství bran a to jak na primárních, tak sekundárních letištích.

Z důvodu vstupních bariér na trh je tato hrozba poměrně nízká.

- Rivalita mezi stávající konkurencí (konkurenční boj)

Rivalita není příliš vysoká, stávající konkurenti se snaží vyhnout přímému střetu a snaží se spíše lovit zákazníky jiných přepravců.

Hrozba konkurence je poměrně nízká.

Celkově je letecký průmysl atraktivní pro stávající nízkonákladové dopravce, ti zaujmají asi 30% celkového trhu letecké dopravy. Vzhledem k malému podílu na trhu, je tu stále potenciál k růstu. [21]

### **5.2.5 SWOT analýza Ryanair**

#### **Silné stránky**

Značka – název Ryanair se stal synonymem nízké ceny letenek

Velikost – Ryanair se stal největší nízkonákladovou leteckou společností v Evropě, díky tomu je schopen využít síly při vyjednávání lepších smluv s dodavateli.

Nízkonákladový provoz – dobře integrovaná strategie využívající nízkonákladové operace, umožňují nabízet nízké ceny a jsou hlavním motorem zisků.

Nové letouny – vede ke snížení nákladů za údržbu, snižuje spotřebu paliva.

Konkurenční boj – Ryanair má značné množství peněz a to může odstrašovat jiné dopravce od cenové války s Ryanairem.

#### **Slabiny**

Společnost je vnímána jako málo se starající o zákazníka.

Vnímána jako letecká společnost snažící se zajistit nízkou cenu za každou cenu.

#### **Příležitosti**

Ryanair má z prodeje doplňkových produktů během letu vysoké marže. Pokud budou řádně spravovány, mohou být velmi lukrativní.

Webové stránky společnosti jsou velmi populární, to otevírá nové možnosti k jejich využití při prodeji reklamy.

Popularita webových stránek by mohla pomoci prodávat společnosti celé balíčky služeb jako letu a ubytování. To by mohlo být velmi atraktivní pro spotřebitele a přineslo prodeje dovolených.

### Hrozby

Hlavní hrozby by mohli plynout z rychlého rozvoje a to i přes schopnosti managementu.

Další hrozbou by mohl být rychlý nárůst cen pohonných hmot.

Jakýkoliv teroristický útok by měl velký dopad na cenu zabezpečení leteckého provozu.

[21]

### 5.2.6 Vypracování analýz společnosti

Tabulka 3. SWOT matice [21]

	Silné stránky	Slabá stránky
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryanair má velkou zákaznickou základnu, což by mohlo pomoci při prodeji doplňkových produktů</li> <li>- Ryanair kreditní karty, věrnostní programy, cílená reklama prostřednictvím internetových stránek, má obrovský potenciál pro zisk díky velké zákaznické základně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryanair by mohl překonat špatně vnímanou kvalitu služeb lepším tréninkem a motivací svých zaměstnanců</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryanair by měl zkusit projekt ekologického image. To by mu mohlo dát náskok před konkurencí, kvůli přísným emisním limitům EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryanair může lépe reagovat na ceny ropy zajištěním jejich cen.</li> <li>- Také může lépe reagovat na výkyvy v cenách měny a ropných produktů</li> </ul>

Tabulka 4. Strategické schopnosti a konkurenční výhody [21]

	Zdroje	Strategie
<b>Práh schopností</b>	Prahové zdroje <ul style="list-style-type: none"> <li>- Letadla</li> <li>- Piloti a personál</li> <li>- Finanční zdroje</li> <li>- Kancelářské vybavení</li> </ul>	Prahové strategie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Webové stránky</li> <li>- Lety z bodu do bodu</li> <li>- Čas letů a přistání</li> <li>- Nízkonákladové operace</li> </ul>
<b>Možnosti pro získání konkurenční výhody</b>	Unikátní zdroje <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manažerský tým</li> <li>- Michael O'Leary</li> </ul>	Základní strategie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízké ceny</li> <li>- Náklady snižující kultura</li> <li>- Konstrukce letadel s ohledem na snížení nákladů na palivo</li> </ul>

### 5.2.7 Analýza a doporučení změn v přístupu společnosti Ryanair

Díky studii lze ve společnosti doporučit některé změny. Změny doporučené na základě analýzy SWOT jsou:

- Možnosti zlepšení v zajišťování cen paliva a měnových obchodů

Mezinárodní palivový a měnový trh je velmi proměnlivé prostředí, jsou zde hrozby prudkého zvýšení cen v případě terorizmu, nebo politické změny ve státech vyvážejících ropné produkty. Zlepšení lze provést zajištěním se proti náhlému zvýšení ceny paliv.

Protože se ropa obchoduje v dolarech, ale příjmy společnosti jsou výhradně v eurech, je Ryanair značně vystaven změnám na měnovém trhu. Je tedy třeba zlepšit politiku nákupu dolarů na zaplacení leteckého paliva.

Bylo by dobré, kdyby Ryanair najal odbornou firmu, se specializací na zajištění budoucích (futures) kontraktů, takovýto postup by pomohl zajistit ceny při jejich výkyvech.

- Lépe vnímat zákazníky Ryanairu

Jedním z klíčových faktorů proč je společnost tak úspěšná je, že má nízké ceny pro zákazníky. Byl to dobrý přístup, v době kdy byl Ryanair jedinou společností, se zvyšující se konkurencí však mohou zákazníci přejít k jinému dopravci, i když dražšího, z důvodu špatného vnímání zákazníka. Společnosti by i malé zlepšení mohlo pomoci vylepšit image společnosti do budoucna proti potenciální konkurenci.

- Marketing a doplňkové produkty

Přístup společnosti je velmi tvrdý zejména, co se týká prodeje doplňkových produktů během letu, sestává například z promítání reklam cestujícím. Proto by měl Ryanair zvolit měkčí přístup prodeje produktů během letu. Dalo by se využít stránky společnosti k prodeji reklamy a také zvažování vydání kreditní karty pro pasažéry.

- Plánování nástupnictví

Společnost svými nekompromisními rozhodnutími vybudoval Michael O'Leary. Po jeho odchodu je však třeba myslet na nástupce, který by společnost vedl a pokusil se napravit špatné vztahy s úřady EU a Irsku které byli nekompromisním přístupem O'Learyho poškozeny. [21]

### 5.2.8 Vyhodnocení strategického vedení Michaela O'Learyho

Použitím modelu „Efektivního výkonu strategického vedení“, lze zhodnotit strategické vedení Michaela O'Learyho na následujících bodech.

- Určení strategie

O'Leary byl klíčovou postavou při přechodu společnosti na model aerolinek Southwest. Strategie nízkých cen je dlouhodobou filozofií společnosti, stejně jako snižování nákladů veškerých operací, a případné odstranění operací bez hodnoty. To

vše vede k tomu, aby byla společnost schopna poskytovat nejnižší možné ceny letenek.

- Efektivita řízení firemních zdrojů

O'Leary byl schopný standardizovat letadla a také uniformy pro všechny zaměstnance jako jsou inženýři, piloti a palubní personál. Jde o jeden z klíčových faktorů při snižování nákladů a schopnosti Ryanair udržovat nízké ceny.

- Využívání a udržení klíčového zaměření

O'Leary (a jeho tým manažerů), vybuodoval kulturu nízkých nákladů mezi zaměstnanci. Za léta její existence se stala nízkonákladová kultura jedním z klíčových zaměření firmy.

- Rozvoj lidského kapitálu

Jedna z oblastí, kde by se O'Leary mohl zlepšit, zaměstnancům není věnována taková pozornost a to i přesto, že patří mezi nejlépe placené v oblasti nízkonákladové letecké přepravy. Z dlouhodobého hlediska, pokud se bude věnovat malá pozornost zaměstnancům, může to zapříčinit nízkou pracovní morálku.

- Udržení efektivní organizační kultury

O'Leary se postaral o nízkonákladovou organizaci a to je jádrem úspěchu Ryanair.

- Mistrovství v detailech

Zdá se, že O'Leary do detailu propracoval podnikání Ryanairu a to společnosti pomáhá rozšiřovat se dále po Evropě.

- Postoje

O'Learyho drzé postoje zraňují obraz společnosti. To by mohl být nejslabší článek jeho vedení. O'Leary je totiž tváří společnosti a jeho postoje a činy mají tendenci poškozovat obraz společnosti.

To jak úspěšné je vedení Michaela O'Learyho lze shrnout na faktu, že Ryanair je jedinou leteckou společností v Evropě se stále rostoucími zisky. [21]



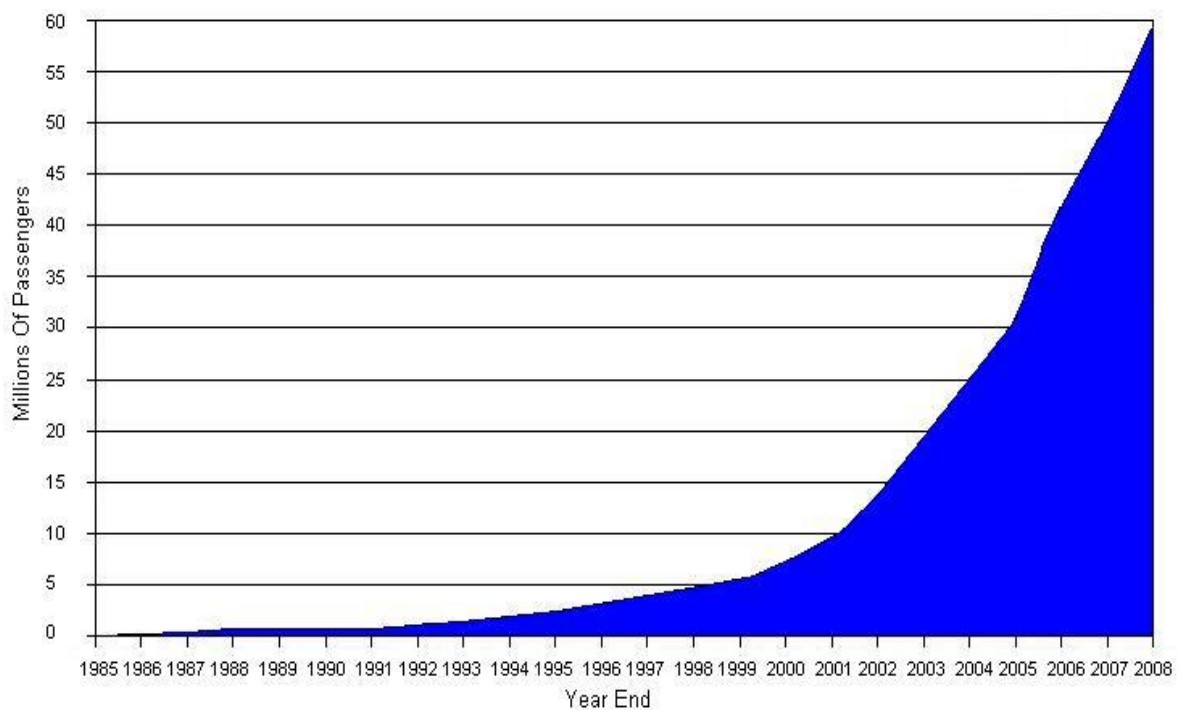
### 5.2.9 Závěrečné shrnutí

Ryanair vybudoval nízkonákladovou kulturu prostupující celou organizaci. Vedení společnosti má velkou zásluhu na dalším snižování nákladů na zprávu rámci celé organizace.

Je potřeba více věnovat pozornost rizikům. Plánovat co bude se společností po odchodu O'Learyho.

Strategie nízkých cen je udržitelná, lze to pozorovat na jiných organizacích, jako Ikea, Southwest. Strategie nízkých cen je dobrá a společnost má zajištěnou dobrou budoucnost. [21]

Obrázek 8. ukazuje, jak rostl počet přepravených pasažérů společností Ryanair. Z grafu je patrné, že největší růst přepravy společnost zaznamenala od roku 1991, kdy byla zahájena restrukturalizace společnosti pod vedením Michaela O'Realyho, kterému se po existenčních problémech povedlo společnost dostat opět do zisku zavedením jeho modelu řízení společnosti. Byla to právě kompetentnost O'Realyho, která umožnila ze společnosti nacházející se v krizi vybudovat největšího nízkonákladového leteckého dopravce v Evropě.



Obrázek 8. Růst přepravy pasažérů společnosti od roku 1985 do roku 2008 [20]

## 6 PRŮZKUM MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI

Pro popis kompetentnosti pracovníků krizového řízení jsem zvolil interview. Mělo by napomoci k pochopení toho, jaké vlastnosti kompetentnosti by měli mít pracovníci, kteří zastávají tyto funkce. Předpokladem je, že neexistuje žádný ucelený pohled na schopnosti manažera, když některé mohou mít společné, jsou však důležité vlastnosti odvíjející se od postavení takového pracovníka v organizaci. Jelikož tyto vlastnosti mohou být značně rozdílné, rozhodl jsem se zpracovat interview. Tím se snažím dosáhnout toho, aby každý ze členů krizového managementu měl možnost uvést právě ty vlastnosti jeho kompetentnosti, které považuje za důležité s návazností na jeho povolání, pozici a vykonávanou práci.

### 6.1 Tvorba otázek

Zpracované interview sestává ze 7 otázek směřující na kompetentnost pracovníků krizového řízení. Měl by pomoci odhalovat, popřípadě doplňovat některé otázky kompetentnosti uvedené v teoretické části této práce a rozvíjet je. Klíčovým bodem je uvedení pozice v organizaci a funkce v ní, od tohoto bodu by se měla odvíjet kompetentnost subjektů krizového managementu. Jelikož je zde předpoklad, že každá určitá pozice v organizaci si žádá jiné nároky na kompetentnost. Za pomoci interview se tedy snažím některé tyto nároky zmapovat a uvést tak alespoň část složek kompetence krizových manažerů.

### 6.2 Otázky obsažené v interview

Interview obsahovalo následující otázky:

Stručný popis Vaší pozice v organizaci a Vaší funkce.

1. Co Vás dovedlo k výběru Vašeho zaměstnání?
2. Jaká je Vaše motivace pro výkon zaměstnání?
3. Co považujete za své silné stránky (dovednosti)?
4. Pracujete na odstranění svých slabých stránek?
5. Vzděláváte se ve Vašem oboru? Popřípadě jak?

6. Vykonáváte práci i nad rámec svých povinností, a jakou?
7. Které vlastnosti považujete pro výkon Vašeho zaměstnání za důležité?

### 6.2.1 Získané odpovědi

Toto interview jsem směřoval na pracovníky z oboru krizového řízení, na různých místech v České Republice. Lidé, kteří jej vyplnili, zastávali různé pozice v systému krizového řízení, jež byly uvedeny. Podle postavení pracovníků v systému krizového řízení je viditelná zvyšující se míra kompetence dle pozice v hierarchii krizového řízení a práce, která těmito pracovníky vykonávána.

### 6.2.2 Závěry vyplývající z průzkumu

Přesto, že byly otázky zpracovány velmi otevřeně a na jejich zodpovězení se podíleli pracovníci krizového řízení z různých míst, jde v odpovědích na něj nalézt určité podobnosti a určité trendy, které tito lidé sledují a jsou důležité pro výkon jejich zaměstnání. Pro vyvození závěru jsem se rozhodl čerpat nejen z uvedených interview, ale i z rozhovorů, které jsem učinil za dobu studia na vysoké škole, tímto se pokusím rozšířit pohled na tuto problematiku.

Z **dotazu na pozici a funkci** těchto lidí vyplývá, že se jedná o vysoce postavené členy organizace krajských úřadů, nadané odborností a schopnostmi pro výkon tohoto povolání.

Na dotaz, **co vedlo k výběru povolání**, jsem disponoval poněkud větším množstvím informací, které jsem nashromáždil za dobu studia na vysoké škole. Často jsem se zde měl možnost setkat s lidmi vykonávající funkce v krizovém řízení a jejich odpovědi na tento dotaz byly většinou velmi podobné a korespondovali s odpovědí z prvního interview, tedy že se k této práci dostali náhodou a měli talent na to ji vykonávat a uchytit se v oboru. Druhou variantou odpovědi bylo, že v době kdy samotné krizové řízení vznikalo, nebyli lidé pro tyto pozice vyškoleni a přicházeli proto z oborů, které byly blízké, a mohli nabídnout

kvalitní pracovníky. Rekrutovali se například z armády, nebo hasičského záchranného sboru, tedy lidé povětšinou starší a odborně nadaní, se zkušenostmi s plánováním a zvládáním krizových situací.

Pokud jsem se dotazoval pracovníků krizového řízení na jejich **motivaci k výkonu zaměstnání**, odpovědi se v mnohém podobali. V zásadě uváděli, že se jedná o zajímavý druh zaměstnání, který je naplňuje a baví. Častou odpovědí také bylo zajímavé a motivující finanční ohodnocení, které tito lidé za vykonanou práci dostávají.

Dotaz na **silné stránky a dovednosti** je individuální záležitostí, avšak i zde lze najít podobnosti, kterými tito lidé disponují. Jsou velmi důslední se silnou schopností organizovat práci druhých a to i v krizových situacích. Uvádějí, že disponují nadáním pro rychlé a správné rozhodování a mají velký přehled o problematice, kterou se zabývají. Jejich schopností je i individuální a operativní přístup k problematice a množství praktických zkušeností.

U **dotazu na to zdali pracují na svých slabých stránkách**, se odpovědi značně rozcházejí. Tito lidé si nemusí své slabé stránky uvědomovat, nebo jim v jejich práci nepřekáží. Ve druhém interview se však objevuje odpověď, kde je uvedeno, že je nutné sledovat trendy ve vývoji v oblasti krizového řízení, z toho vyplývá, že slabou stránkou může být právě podchycení nových trendů vyskytujících se v této oblasti. Krizový pracovník, který si tuto situaci uvědomuje, může zvyšovat svou odbornost, která pak pomáhá při řešení krizových situací a zvyšuje jeho schopnost lépe se rozhodovat.

U **dotazu na vzdělávání** je zde opět shoda v odpovědích uvedených v interview, jakož i těch, které po dobu mého studia uváděli pracovníci zabývající se krizemi a krizovým řízením. Uváděli vesměs to, že se nepřetržitě vzdělávají, jejich vzdělávání probíhá na odborných kurzech, seminářích a konferencích a to jak v české republice, tak i v zahraničí. Množství navštívených vzdělávacích kurzů zde může souviset s potřebou zaměstnání, je-

hož náročnost si žádá množství nových poznatků z oboru. Jakož i osobní iniciativou pracovníka, který chce lépe zvládat své zaměstnání.

Při dotazu na **aktivity, které tito lidé vykonávají nad rámec svých povinností**, jsem s trochou nadsázky očekával odpovědi týkající se vyplňování dotazníků a návštěv vysokých škol. Uvedené odpovědi však byly velmi rozdílné, rozdíly byly zapříčiněny tím, jakou pozici tito pracovníci zastávali a jaké v ní měli povinnosti. Další byly zapříčiněny rozdílnými možnostmi oblastí, ve kterých se tito lidé nacházejí, sem patří například možnost spolupráce s humanitárními i jinými neziskovými organizacemi.

Poslední otázka se týkala individuálních **vlastností, které pracovníci v krizovém řízení pokládají za důležité pro výkon jejich zaměstnání**. Krizové řízení je specifické tím že tato práce způsobuje množství stresu, ten plyne z toho, že tito lidé jsou vystaveni krizovým situacím a musí konat rozhodnutí v nejistém a měnícím se prostředí. Proto tito lidé v naprosté většině uváděli psychickou odolnost a schopnost správně a rychle se rozhodovat. Důležitá je i kvalifikace a zkušenosti, které tito lidé nabrali, a dále prohloubili za dobu svého působení v krizovém řízení.

Odpověď, kterou jsem čekal, avšak nedostal, směřuje na schopnost komunikace těchto lidí. Lze totiž vyzorovat, že pracovníci krizového řízení jsou velmi dobří v komunikaci a ať verbální tak i nonverbální. Je totiž důležité, aby tito lidé v kritických situacích vysílali zcela jasné signály k těm pracovníkům, které řídí a bylo jasné pochopitelné, čeho chtějí dosáhnout.

Při **vyhodnocení odpovědí** je možné vyčíst určitý vzorec vlastností, které mají krizový manažeři a pracovníci krizového řízení společné. Je však třeba dodat že i přes množství společných vlastností, které jsou pravděpodobně klíčové pro výkon jejich zaměstnání, je zde i množství individuálních vlastností. Těmito individualitami mohou být takové vlastnosti, které jsou potřeba zejména pro výkon určité funkce, kterou mají tito lidé zastávat, může se zde jednat o pečlivost, s jakou svou práci zvládají, schopnost udělat si přehled o situaci a schopnost přizpůsobit se měnící se situaci, a mnoho dalších.

## 7 ZVYŠOVÁNÍ KOMPETENTNOSTI MANAŽERŮ

V práci jsem si vytyčil bod, ve kterém mám navrhnout způsoby zvyšování úrovně kompetentnosti krizových manažerů. Jedním ze způsobů zvyšování kompetentnosti je vzdělávání v odborných institucích.

Cílem této kapitoly je doporučit metody zvyšování kompetentnosti krizových manažerů, které budou fungovat a pomohou jim lépe zvládat jejich práci s vysokou mírou odpovědnosti.

### 7.1 Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč

V české republice je jednou z institucí zabývající se výcvikem pracovníků pro krizové situace Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, provozován Hasičským záchranným sborem České Republiky. Zde se provádí školení například příslušníků a zaměstnanců Hasičského záchranného sboru ČR, členů jednotek dobrovolných hasičů obcí, zaměstnanců ministerstva vnitra, příslušníků a zaměstnanců policie ČR, členů krizových štábů obcí a krajů. [25]

Cílem kurzů je získat nebo prodloužit odbornou způsobilost k výkonu funkce komisař, rada nebo inspektor na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva a plánování na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva a plánování pro příslušníky Hasičského záchranného sboru ČR.

Institut Lázně Bohdaneč nabízí i **doplňkové kurzy**, jejichž cílem je doplnit odbornou způsobilost k výkonu funkce inspektor na úseku požární prevence, ochrany obyvatelstva a plánování pro příslušníky Hasičského záchranného sboru ČR a osvojit si a prohloubit základní normu znalostí z oblasti preventivně výchovné činnosti.

Dále nabízí **specializační kurzy** zaměřujících se na *radiační ochranu při zásazích jednotek hasičských záchranných sborů ČR označován jako „Z“*. Je určen pro doplnění odborné způsobilosti příslušníků HZS ČR, zaměstnanců jednotek HZS podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů vybraných obcí, zařazených k výkonu služby na stanicích předurčených k likvidaci havárií nebezpečných látek se zaměřením na nebezpečí ozáření zdroji ionizujícího záření.

*Radiační ochrana při zásazích jednotek hasičských záchranných sborů ČR označen jako „P“.* Slouží pro periodické opakování a prohlubování znalostí příslušníků HZS ČR, zaměstnanců jednotek HZS podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů vybraných obcí, zařazených k výkonu služby na stanicích předurčených k likvidaci havárií nebezpečných látek se zaměřením na nebezpečí ozáření zdroji ionizujícího záření.

Kurz dále obsahuje školení, jehož cílem je zlepšení *práce s videokamerou při dokumentaci krizových stavů*, jejichž cílem je ovládat videotechniku, rozšířit schopnosti a možnosti při filmové dokumentaci krizových stavů, cvičení apod. [25]

## 7.2 Výcvik manažerů<sup>2</sup>

Co se týká výcviku manažerů, povedlo se mi kontaktovat pracovníky provádějící výcviky v **oblasti vedení týmů a jednotlivců**. Zvedají tak kompetentnost manažerů a odstranění nedostatků v oblasti pracovních týmů.

Ve výcviku pro rozšíření kompetentnosti manažerů se na prvním místě v těchto výcvicích je objevuje pojem tým a jeho význam. Kde tým je definován jako malá skupina lidí s doplňujícími se schopnostmi, kteří společným postupem a s pomocí jasně definovaných úkolů směřují k **cíli**, za jehož splnění jsou společně odpovědní. Je však uveden dodatek, týkající se složitosti budování týmu a možná proto, je tato forma týmové práce prozatím spíše ignorována a vedoucí pracovníci se spokojují „jen“ s pracovními skupinami.

Charakteristiky, které nese tým, jsou následující:

- Nízký počet členů, kteří se navzájem znají;
- Rovnoprávné postavení;
- Jasně vymezení cíle a sdílená vůle těchto cílů dosáhnout;
- Jednoznačná a efektivní komunikace;

---

<sup>2</sup> Kapitola je vypracována za pomoci materiálu, který mi nebyl povolen uveřejnit, poskytnutého pracovníky z oblasti výcviku manažerů. Původní materiál je součástí profesionální prezentace z výcviku manažerů.

- Konstruktivní řešení sporů;
- Schopnost reflexe a hodnocení společných výsledků;
- Klima důvěry a vyjasněných vztahů;
- Respektování individuálních přínosů a schopností jednotlivců.

### 7.2.1 Cvičení manažerského týmu

Tyto manažerské týmy jsou cvičeny za pomoci praktických příkladů, které provádějí pod dozorem školitele a díky nimž si mohou členové týmu udělat nástin situace, ve které se nacházejí. Tato školící praktická cvičení zahrnují následující prezentace:

#### Johariho model člena týmu

Tento model ukazuje, jak je možné dívat se na sebe a na ostatní, jak tým funguje v různých fázích vývoje týmu.

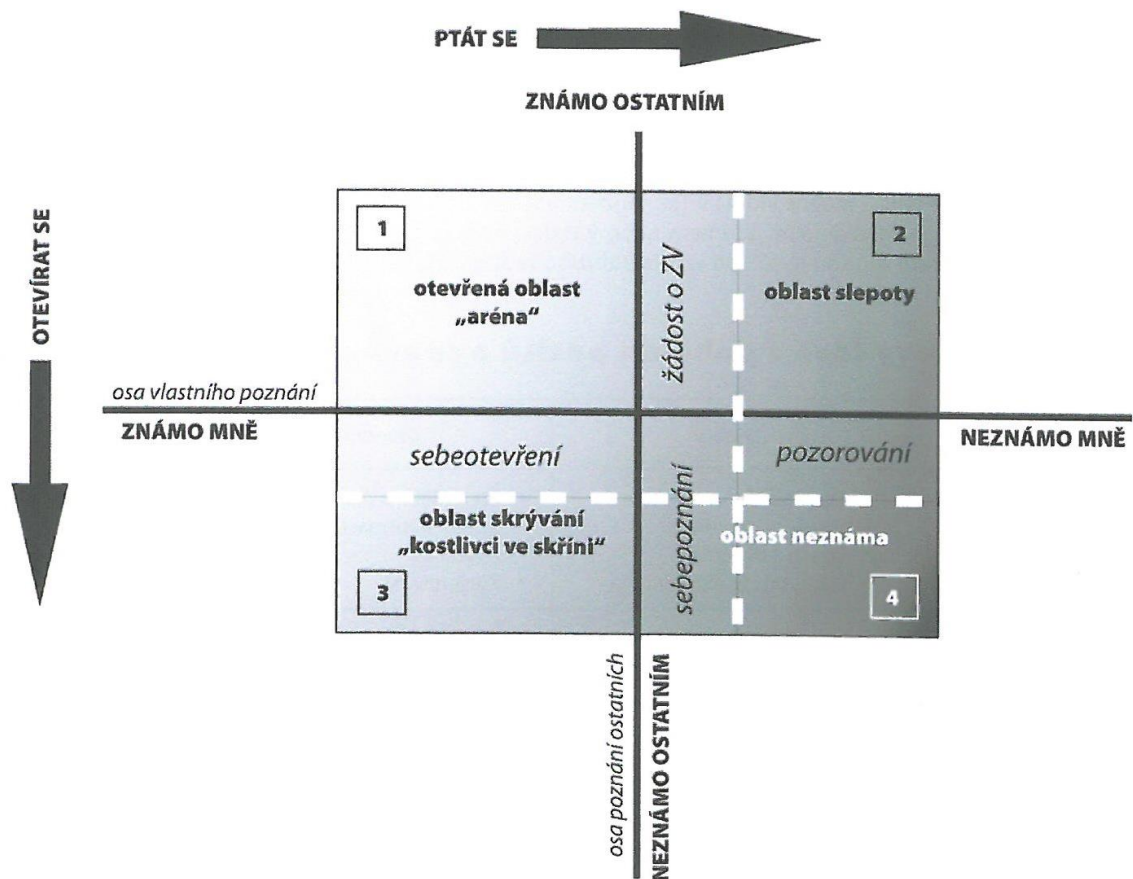
Tento model stojí na upřímných odpovědích na čtyři otázky:

1. Co o sobě vím já a co o mně vědí ostatní
2. Co o sobě nevím já, ale co o mně vědí ostatní
3. Co o sobě vím, ale co ostatním skrývám
4. Co o sobě nevím a co nevědí ani ostatní

Členové manažerského týmu jsou požádáni o vyplnění čtverce čtyř prázdných polí a zakreslení bodu, ve kterém se manažerský tým nachází.

V ideálním případě by při budování týmu měl model vypadat, tak jak je uvedeno na obrázku 9. Směr by měl posouvat se ve směru šipek a měla by se zvětšovat právě otevřená oblast, tým tak bude mít větší důvěru a může tak i lépe pracovat.





Obrázek 9. Johariho model podle osy vlastního poznání a poznání druhých

### Fáze vývoje týmu: Bruce W. Tuckman

Turkmanův model ukazuje, že jak tým dospívá, získává nové schopnosti a mění se v něm vztahy takovým způsobem, že vedoucí týmu musí podle týmového vývoje měnit i způsob svého vedení. Na počátku vývoje je možný direktivní styl, který se mění v koučování, participaci a končí potom delegováním, nebo zcela minimálním zapojením vedoucího. V takové chvíli je možné týmu změnit vedoucího a stávající vedoucí se může pustit do rozvoje a ustavení týmu nového.

	Pocity	Chování
Forming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Očekávání</li> <li>• Vzrušení, ale obavy</li> <li>• Strach z ostatních</li> <li>• Pochybnosti o organizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přemýšlení o úkolu</li> <li>• Sdílení informací s ostatními</li> <li>• Zdvořilost</li> <li>• Zdržlivost</li> </ul>
Storming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problémy s rozdělením úkolů</li> <li>• Napětí, frustrace a hněv</li> <li>• Závist</li> <li>• Odpor k druhým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hádky s ostatními o podružných detailech</li> <li>• Neposlouchání argumentů druhých</li> <li>• Zpochybňování autority</li> <li>• Pokusy o převzetí vůdčího postavení</li> </ul>
Norming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocit, že zapadám do jednotného týmu</li> <li>• Přesvědčení o možnosti úspěchu</li> <li>• Přijetí členů týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuse o týmové práci, pravidlech</li> <li>• Sdílení pocitů</li> <li>• Vzájemná motivace</li> </ul>
Performing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrdost na tým</li> <li>• Důvěra a uspokojení</li> <li>• Přesvědčení o schopnostech týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivní práce s konflikty</li> <li>• Společné zaujetí pro cíl</li> <li>• Sdílení zisku</li> </ul>

Obrázek 10. Tuckmanovy fáze z pohledu pocitů a chování

To proč se manažeři učí o formování týmu je to, že pochopení procesu vývoje skupiny představuje první krok k jejímu řízení. Poznání jednotlivých fází vývoje týmu umožňuje tento proces podporovat a urychlit.

Formování týmů vyžaduje čas. Skupiny během svého vývoje procházejí čtyřmi stádii: formování, konflikty, uklidnění, podávání výkonu. Je však nutné počítat u členů skupiny s odporem proti změnám. Existuje však i nebezpečí, že se tým dostane do fáze stagnace a zcela ztratí motivaci pro další vývoj.

	Forming	Storming	Norming	Performing
<b>Styl vedení týmu</b>	Poměrně direktivní přístup, s důrazem na jasné instrukce týkající se cíle i procesu práce.	Vedoucí musí být oporou a naslouchat všem členům týmu. Bude se muset vypořádat s konflikty, vysvětlovat a rozptýlovat nedorozumění.	Vedoucí se stává součástí týmu a o vedoucí roli se začíná dělit s ostatními. Přesto si ale nechává dostatek autority, aby jasně označil dosažený konsensus v týmu.	Vedoucí si ponechá možnost supervize, ale v každodenních úkolech se tým rozhoduje samostatně. A vedení je sdíleno členy týmu.
<b>Reakce na vedení</b>	Členové týmu pozorují a vyčkávají. Nezpochybují autoritu vedoucího, ale není zaručeno, že ho budou aktivně podporovat.	Vedoucí se stává terčem kritiky některých členů týmu.	Vedoucí získává podporu pro svoji jednotící roli. Pokud se mu vede ustavit konsensus, je respektován.	Vytvořily se osobní vazby, které upevňují vedoucí pozici.
<b>Týmový proces</b>	Cokoliv se děje, závisí na aktivitě vedoucího. Většina členů není ochotna se na procesech v týmu otevřeně podílet.	Procesy se často zastaví, protože je nutno řešit konflikty uvnitř týmu.	Zásadní procesy by měly běžet, ale budou zpomalovány občasnými diskusemi o formálních a druhotných otázkách práce v týmu.	Tým pracuje bez problémů a sám svoje procesy upravuje tak, aby byly efektivní. Vedení je sdíleno a úkoly jsou delegovány.
<b>Důvěra v rámci týmu</b>	Jednotlivci pochybují o svém přínosu i přínosu ostatních.	Důvěra se vytváří mezi jednotlivci a jsou tvořeny dočasné skupinky.	Spolu s vyjasňováním rolí se začíná objevovat důvěra a vztahy začínají být důležitým aspektem týmové práce.	Tým začíná pracovat na vyšší obrátky, protože se na sebe členové spoléhají. S rostoucí důvěrou mezi členy se objevuje i loajalita k týmu.
<b>Přijímání rozhodnutí</b>	Očekává se, že rozhodnutí činí určený vedoucí.	Rozhodnutí je těžké prosadit, někteří členové týmu z principu rozhodnutí napadají. Jsou nutná.	Tým je schopen přijmout společná rozhodnutí. Místo kompromisu se stále častěji objevuje pokus o spolupráci.	Rozhodnutí již nejsou chápána jako ukázka moci, ale jako funkční součást týmové práce. Vedení je sdíleno.

Obrázek 11. Vývoj týmu podle Tuckermana

## 5 příčin selhávání týmů

### 1. Důvěra

Důvěra v týmu je nutná, aby si jeho členové byli jisti, že jednání ostatních má dobrou intenci a že není žádný důvod se předem bránit nebo být opatrný. Jednoduše,

členové týmu se musí naučit, že je v pořádku, když jsou vzájemně zranitelní – že toho nikdo nezneužívá.

Důvěra v týmu musí být postavena na přesvědčení, že členové k sobě nechovají nepřátelské pocity, že není nutné, aby se bránili. Členové týmu se nesmi bát vlastní zranitelnosti.

*Tým by byl velmi neefektivní, kdyby v něm nepanovala důvěra.*

Posilováním důvěry se však v týmu otevírá možnost konfliktu, protože se členové týmu nebojí zapojit do diskuse a otevřeně vyjadřovat své názory. Dobře totiž vědí, že ostatní jejich vyjádření nebudou vztahovat na sebe osobně a že jejich názory budou pokládány za přínos, i když nebudou v souladu s většinou.

Vytvořením prostředí důvěry dává tým prostor pro konflikt: členové týmu se zapojují otevřeně do žhavých diskusí nebo sporů, neboť si mohou být jisti, že nebudou chyceni za slovo nebo odsuzováni za to, co by v jiném kontextu bylo chápáno jako nepřátelství a kritika.

## **2. Zdravý konflikt**

Týmy, které jsou schopny pustit se do zdravých konfliktů, dobře vědí, že s jejich pomocí se nedopracují k nejlepším výsledkům. Že optimální řešení najdou tím, že všichni členové týmu otevřeně dají najevo svůj názor. Diskutují a řeší problémy, které mají na stole, někdy i v rámci konfliktu. Nikdy však nenechávají tyto věcné konflikty přerůst do osobní roviny. Po skončení konfliktu nezůstává mezi členy týmu napětí nebo osobní nesympatie.

Tím, že se tým pustí do zdravého konfliktu, získává od všech členů jejich nápady a tím je i motivuje k dalšímu zapojení. Když si je tým jistý, že všichni přispěli k řešení úkolu, budou se na něm i všichni podílet.

*Strach z konfliktu je strachem z nefunkčního týmu.*

## **3. Závazek a zapojení**

Když členové týmu necítí, že mohou vyjádřit svůj názor – ať už pozitivní nebo negativní - a tím přispět ke konečnému řešení, je jisté, že postupem času se budou cítit méně zapojení do chodu organizace a nebudou cítit závazek se dále angažovat.

Z dlouhodobého hlediska se lidi cítí zavázáni se angažovat pouze ve věcech, které pokládají za své, tedy ve věcech, které by mohli vytvořit tím, že se k nim vyjádřili.

*Častým důvodem pro nedostatek zapojení je snaha za každou cenu najít konsensus nebo mít ve všem jasno.*

#### **4. Odpovědnost**

Základem pro další dysfunkci je neochota přijmout odpovědnost. Neochota podstoupit nepohodu, která pramení z nutnosti oslovit kolegy a požádat je, aby svoje povinnosti plnili tak, jak mají.

*Pokud ale člen týmu není osobně zapojen a necítí osobní závazek, je téměř jisté, že se nebude pokoušet volat k odpovědnosti ostatní.*

#### **5. Zájem o výsledek**

Pokud nejsou členové týmu navzájem voláni k odpovědnosti, je pravděpodobné, že se centrem jejich zájmu stanou jejich vlastní potřeby (vlastní kariéra, vlastní oddělení atd.) a nikoliv výsledek organizace jako takový.





Obrázek 12. Pyramida příčin selhání týmu

Obrázek 12. nám prozrazuje, že je důležité začít pracovat od spodních pater. Vyšší patra staví na těch předchozích. Není možné napravit např. nedostatek osobního nasazení bez předchozí práce na nižších patrech této pyramidy.

### 7.2.2 Zhodnocení výcviku

Metodu výcviku v oblasti tvorby manažerského týmu doporučuji jako podstatnou pro pracovníky, kteří si musejí důvěřovat, cílovými skupinami by mohli být právě manažerské týmy s vysokou měrou odpovědnosti. Sem by měli patřit právě lidé z oboru krizového řízení.

## ZÁVĚR

V práci byla uvedena teoretická východiska kompetentnosti krizových manažerů, dále bylo řešeno, zdali existují nějaké určité vlastnosti, kterými by měl být krizový manažer vybaven. Během zpracování však bylo zjištěno, že žádný ideální model vlastností (kompetentnosti), kterými by měl být krizový manažer přímo vybaven, neexistuje. Vlastnosti, které krizový manažer ve své práci však nutně potřebuje, jsou takové, které vyžaduje jeho pozice a místo v managementu krizového řízení. Avšak existují i vlastnosti, kterými jsou krizoví manažeři vybaveni ve většině případů. Tento společný druh vlastností vyplynul z výzkumu prováděného formou rozhovoru, přímo s pracovníky krizového řízení působících na různých pozicích v systému krizového řízení a na různých místech české republiky. Výsledky tohoto výzkumu jsou uvedeny v praktické části práce pod kapitolou průzkum manažerské kompetentnosti. Existují však i vlastnosti, které krizový manažer i manažer obecně mít nemusí, a tyto vlastnosti lze pak získat způsoby, které by se dal označit jako manažerské vzdělávání. V práci je tedy uveden institut zabývající se zvyšováním kompetentnosti zaměstnanců krizového řízení a příklady školení, které tato organizace poskytuje pracovníkům krizového řízení. Dále je uveden příklad zvyšování kompetentnosti manažerského týmu na příkladu školení, které podstupují tvorbu týmu a pomáhají manažerům ucelit si pohled na to, ve které fázi se aktuálně nacházejí. Takováto cvičení pomáhají zvyšovat kompetentnost celého týmu, a napomáhá při řešení složitých úkolů, které mají souvislost i s prací krizových manažerů a jejich způsobu práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK, Emil, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizový management: - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. Expert (Grada). ISBN 978-807-3574-888.
- [2] BRÁZDA, Milan. *Základy psychologie pro manažery*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, 169 s. ISBN 978-80-7454-244-2.
- [3] FOLWARCZNÁ, Ivana, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 509 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- [4] HÁLEK, Vítězslav, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. Expert (Grada). ISBN 978-808-9364-008.
- [5] KUBEŠ, Marián, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0698-9.
- [6] PITRA, Zbyněk, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Dovednosti a image manažera: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 303 s. Expert (Grada). ISBN ISBN 80-726-5041-6.
- [7] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [8] PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management I: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 2 sv. (214, 202 s.). Expert (Grada). ISBN 978-80-7318-693-72.
- [9] PORVAZNÍK, Ján, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. Expert (Grada). ISBN 80-890-8505-9.
- [10] POŠVÁŘ, Zdeněk, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Management I.: způsobilosti výjimečných manažerů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002, 155 s. Expert (Grada). ISBN 80-715-7633-6.
- [11] POŠVÁŘ, Zdeněk, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu: způsobilosti výjimečných manažerů*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, a.s., 2004, 407 s. Expert (Grada). ISBN 80-720-1471-4.
- [12] RAIS, Roman, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Specifika krizového managementu: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-87071-11-3.



- [13] ROBBINS, Stephen P, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Management: pilíře kompetence v řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0495-1.
- [14] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7318-867-2.
- [15] ŠULEŘ, Oldřich, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 187 s. Expert (Grada). ISBN 80-722-6702-7.
- [16] TRACHTULCOVÁ, Kateřina. *Krizový manažer – jeho funkce a postavení ve vybrané organizaci*. Uherské Hradiště, 2011. Bakalářská. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
- [17] ZUZÁK, Roman, Jiří ERBES a Miroslav HRUŠKA. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: pilíře kompetence v řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3156-8.

#### Internetové zdroje:

- [18] Bhópálská katastrofa. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Bh%C3%B3p%C3%A1lsk%C3%A1\\_katastrofa](http://cs.wikipedia.org/wiki/Bh%C3%B3p%C3%A1lsk%C3%A1_katastrofa)
- [19] Crisis management. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_management#Examples\\_of\\_successful\\_crisis\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_management#Examples_of_successful_crisis_management)
- [20] Ryanair pax fig. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Ryanair\\_pax\\_fig.JPG](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Ryanair_pax_fig.JPG)
- [21] *Ryanair the low-fares airlines Case Study* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://www.academia.edu/4366968/Ryanair\\_Case\\_Study](http://www.academia.edu/4366968/Ryanair_Case_Study)

- [22] Ryanair. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair#1992.E2.80.931999>
- [23] *THE TYLENOL CRISIS, 1982* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm>
- [24] *Tylenol laced with cyanide causes deaths in Chicago national recall 1982* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://static2.businessinsider.com/image/4cb5ef167f8b9aa37bc70000-590/tylenol-laced-with-cyanide-causes-deaths-in-chicago-national-recall-1982.jpg>
- [25] *Typy kurzů: Kurzy pro získání odborné způsobilosti* [online]. 2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/typy-kurzu-typy-kurzu.aspx>
- [26] Vzdělávání. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>

### **Legislativa:**

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

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

KŠ	Krizový štáb
MU	Mimořádná událost
AČR	Armáda české republiky
ORP	Obec s rozšířenou působností
PP	Povodňové plány
HZS	Hasičský záchranný sbor

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1. Grafické zobrazení vztahu v managementu.....</i>	12
<i>Obrázek 2. Kontinuální proces krizového managementu. ....</i>	15
<i>Obrázek 3. Model vzájemného působení základních funkcí řízení. ....</i>	19
<i>Obrázek 4. Profesionální typy .....</i>	30
<i>Obrázek 5. Klasifikace rolí krizového manažera. ....</i>	36
<i>Obrázek 6. Struktura rolí v činnosti krizového manažera. ....</i>	37
<i>Obrázek 7. Dopad krize na hodnotu akcií společnosti Johnson &amp; Johnson.....</i>	44
<i>Obrázek 8. Růst přepravy pasažérů společnosti od roku 1985 do roku 2008 .....</i>	57
<i>Obrázek 9. Johariho model podle osy vlastního poznání a poznání druhých .....</i>	65
<i>Obrázek 10. Tuckmanovy fáze z pohledu pocitů a chování .....</i>	66
<i>Obrázek 11. Vývoj týmu podle Tuckermana .....</i>	67
<i>Obrázek 12. Pyramida příčin selhání týmu .....</i>	70

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. Vlastnosti vrcholových manažerů .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 2. Seznam kompetencí vrcholových manažerů.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 3. SWOT matice .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 4. Strategické schopnosti a konkurenční výhody .....</i>	<i>54</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Interview č. 1.....	79
Příloha P2: interview č. 2.....	81

## **PŘÍLOHA P1: INTERVIEW Č. 1**

Na dotaz „Stručný popis Vaší pozice v organizaci a Vaší funkce“ jsem obdržel následující odpověď, že osoba zastává pozici referenta krizového řízení, a pozici bezpečnostního ředitele.

1. Na dotaz Co vás dovedlo k výběru Vašeho zaměstnání?, jsem obdržel následující odpověď:

Náhoda tomu chtěla.

2. Při dotazu na to, Jaká je vaše motivace pro výkon zaměstnání?, byla odpověď následující:

Peníze a poměrně zajímavá práce v oblasti krizového řízení a havarijního plánování.

3. Další dotaz směřoval na to, Co považujete za své silné stránky (dovednosti)?, obdržel jsem následující odpověď:

Důslednost v plánování, spolupráce s dobrovolníky a humanitárními organizacemi při plánování, dovednost řídit KŠ při MU, autoritativní vystupování, detailní znalost území správního obvodu, o který se starám.

4. Co se týká dotazu, na to zdali Pracujete na odstranění svých slabých stránek? byla odpověď následující:

Jen velmi vlažně. Spíše ne.

5. Další dotaz směřoval na to, zdali se Vzděláváte ve Vašem oboru? Popřípadě jak?, odpověď byla následující:

Vzdělávám se pravidelně nejméně 2x ročně na odborných seminářích ke krizovému řízení a příbuzných oborech. Přínosné jsou i celo-krajské porady pracovníků krizového řízení.

6. Dále jsem se zaměřil na to, jestli Vykonáváte práci i nad rámec svých povinností, a jakou?:

Ano. Spolupracuji s humanitárními organizacemi v našem správním obvodu.

7. Jeden z nejdůležitějších dotazů směřoval na to, Které vlastnosti považujete pro výkon Vašeho zaměstnání za důležité?, odpověď byla následující:

Důslednost, znalost terénu, schopnost řídit kolektivy v krizové situaci, schopnost vybrat klíčové úkoly pro splnění celkového úkolu, jasně formulovat rozkazy, rychlost vyhodnocení situace, schopnost odolávat politickým tlakům.



## **PŘÍLOHA P2: INTERVIEW Č. 2**

Na dotaz „Stručný popis Vaší pozice v organizaci a Vaší funkce“ jsem obdržel následující odpověď, že osoba je vedoucí havarijního a krizového plánování

1. Na dotaz Co vás dovedlo k výběru Vašeho zaměstnání?, jsem obdržel následující odpověď:

Profesně navazovalo na mé předchozí zaměstnání v AČR.

2. Při dotazu na to, Jaká je vaše motivace pro výkon zaměstnání?, byla odpověď následující:

Existenční a velmi zajímavý okruh problematiky.

3. Další dotaz směřoval na to, Co považujete za své silné stránky (dovednosti)?, obdržel jsem následující odpověď:

Praktické zkušenosti, kvalifikaci, rozhodovací schopnosti.

4. Co se týká dotazu, na to zdali Pracujete na odstranění svých slabých stránek? byla odpověď následující:

Je nutno sledovat neustále trendy vývoje v oblasti krizového řízení.

5. Další dotaz směřoval na to, zdali se Vzděláváte ve Vašem oboru? Popřípadě jak?, odpověď byla následující:

Průběžně neustále na školeních a kurzech.

6. Dále jsem se zaměřil na to, jestli Vykonáváte práci i nad rámec svých povinností, a jakou?:

Na rozdíl od většiny pracovníků v jiných ORP jsem tajemníkem povodňové komise a zodpovídám za reálnost PP ORP a obcí.

7. Jeden z nejdůležitějších dotazů směřoval na to, Které vlastnosti považujete pro výkon Vašeho zaměstnání za důležité?, odpověď byla následující:

Kvalifikaci, zkušenosti s řešením MÚ, rozhodnost a schopnost čelit stresovým situacím.