

Analýza manažerských kompetencí krizových manažerů

Barbora Uřičářová

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: **Barbora Uříčářová**
Osobní číslo: **L11165**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza manažerských kompetencí krizových manažerů**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky souvisejících s manažerskými kompetencemi krizových manažerů.
2. Analyzujte kompetence krizových manažerů.
3. Navrhněte a formulujte případné změny manažerských kompetencí.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-717-8479-6

[2] EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6

[3] KUBEŠ, Marián, SPILLERROVÁ D. a KURNICKÝ R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9

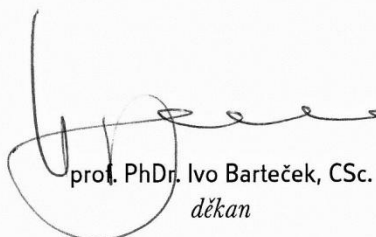
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

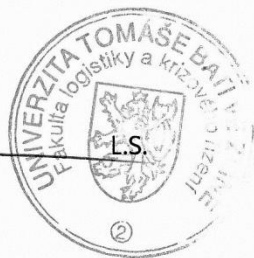
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

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

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

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji že,

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

V Uherském Hradišti dne 9. 5. 2014


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce, která je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou se zabývá problematikou manažerských kompetencí a tacitních znalostí krizových manažerů Policie České republiky. Cílem práce je na základě analýzy kompetencí a tacitních znalostí krizových manažerů zjistit, zda jsou vytvořeny vhodné podmínky pro rozvoj těchto znalostí a navrhnout přijatelné doporučení pro úspěšné zvládnutí manažerských funkcí.

Teoretická část se věnuje důležitým základním pojmům, které se vztahují k problematice. V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření. Na závěr jsou definována doporučení.

Klíčová slova: krizový manažer, krizové řízení, kompetence, tacitní znalosti, Policie České republiky

ABSTRACT

This work, which is divided into two parts - theoretical and practical deals with managerial skills and tacit knowledge of crisis managers Police of the Czech Republic. The aim of the work is based on an analysis of skills and tacit knowledge completed disaster managers to determine whether they are suitable conditions for the development of the knowledge and propose acceptable recommendations for successfully managing business functions.

The theoretical part deals with the important basic concepts that relate to the issue. In the practical part, the questionnaire survey. In conclusion, recommendations are defined.

Keywords: crisis manager, crisis management, competencies, tacit knowledge, Police of the Czech Republic

„Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“ Arthur Charles Clarke

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a poskytli mi důležité informace k vytvoření této práce.

A v neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a hlavně manželovi za podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT.....	11
1.1 MANAŽER.....	11
1.1.1 OSOBNOST MANAŽERA	12
1.1.2 STYLY ŘÍZENÍ.....	13
1.2 KONCEPTY MANAŽERSKÝCH ROLÍ.....	14
1.2.1 INTERPERSONÁLNÍ ROLE	16
1.2.2 INFORMAČNÍ ROLE.....	16
1.2.3 ROZHODOVACÍ ROLE	17
1.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	18
1.3.1 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE.....	20
1.3.2 KOMPETENCE MANAŽERA DLE TYPU PRÁCE.....	21
1.4 KRIZOVÝ MANAGEMENT	22
1.4.1 PĚT ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	25
1.4.2 KRIZOVÝ MANAŽER.....	26
1.4.3 KRIZOVÁ SITUACE.....	28
1.4.4 ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	28
2 TACITNÍ ZNALOSTI	31
2.1 TACITNÍ A EXPLICITNÍ ZNALOSTI.....	32
2.2 PROCES KONVERZE A VYTVÁŘENÍ NOVÝCH ZNALOSTÍ - MODEL SECI	33
2.3 SDÍLENÍ TACITNÍCH ZNALOSTÍ.....	34
2.4 PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI.....	35
3 METODY VÝZKUMU	37
3.1 SBĚR PRIMÁRNÍCH DAT.....	38
3.1.1 DOTAZOVÁNÍ.....	38
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
PRAKTICKÁ ČÁST	44
5 ŘÍZENÍ, ORGANIZACE A STRUKTURA POLICIE ČR.....	45
5.1 POLICEJNÍ PREZIDIUM	46
5.2 KRAJSKÁ ŘEDITELSTVÍ POLICIE ČR	48
5.3 ÚTVARY S CELOSTÁTNÍ PŮSOBNOSTÍ	48
5.4 OPERAČNÍ STŘEDISKA.....	49
6 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR.....	50
6.1 POLICEJNÍ ŠKOLY MINISTERSTVA VNITRA	51

6.1.1	VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA MV V PRAZE.....	51
6.1.2	VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA A STŘEDNÍ POLICEJNÍ ŠKOLA MV V HOLEŠOVĚ.....	51
6.1.3	VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA MV PRO KRIMINÁLNÍ POLICII	52
6.1.4	POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE.....	52
6.2	POLICIE ČR V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ A IZS	53
6.3	IDEÁLNÍ KRIZOVÝ MANAŽER POLICIE ČR	54
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	56
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	56
7.1.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	57
7.1.2	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ A VZDĚLÁVÁNÍ.....	62
7.1.3	VYHODNOCENÍ VLASTNOSTÍ A ODBORNÝCH ZNALOSTÍ KRIZOVÉHO MANAŽERA.....	64
7.1.4	VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ A ŠKOLENÍ	67
7.1.5	VYHODNOCENÍ TACITNÍCH VLASTNOSTÍ MANAŽERA	68
7.2	DOPORUČENÍ	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

V dnešní době, která je plná nejrůznějších krizových situací, je krizové řízení tématem velmi důležitým a aktuálním. Organizace, které se krizovým řízením zabývají budou hledat vhodné a nejlépe připravené manažery, kteří budou mít požadované vlastnosti, znalosti a kompetence a budou schopni je využít ve svém pracovním životě. Jestliže chce mít manažer ve své funkci úspěch, musí vlastnit nejen explicitní znalosti, ale hlavně by měl využívat svých tacitních znalostí. Z toho nám vyplývá, že je klíčové, aby manažer své kompetence a tacitní znalosti dále prohluboval a byl schopen bez problémů zvládat krizové situace.

Cílem této práce je na základě provedeného online dotazování zjistit, zda je vytvořen prostor pro rozvoj důležitých kompetencí a tacitních znalostí krizových manažerů Policie České republiky. Dále mě bude zajímat, jak se manažeři staví k dalšímu vzdělávání. Dílčím cílem této práce je navrhnout vhodné doporučení pro lepší rozvoj manažerských kompetencí a tacitních znalostí krizových manažerů Policie ČR.

Práce je složena ze dvou samostatných částí. Nejdříve jsou definovány základní pojmy z oblasti krizového řízení - jako jsou krizový management, krizový manažer, orgány krizového řízení apod. Další kapitoly se zaměřují na tacitní znalosti a jejich sdílení a na metody výzkumu. Všechny pojmy jsou vysvětleny pomocí odborné literatury, internetových zdrojů a také právními předpisy.

Praktická část se zabývá organizační strukturou Policie ČR, vzděláváním managementu a policejními školami. Nejdůležitější část je tvořena analýzou manažerských kompetencí a tacitních vlastností krizových manažerů. Analýza je provedena online dotazníkovým šetřením. Poté je provedeno vyhodnocení těchto dat a jsou navržena doporučení pro efektivní využití těchto znalostí.

V práci bylo použito metody deskripce, která popisuje zkoumané jevy včetně statistik výskytu. Metoda analýzy a komparace byla použita při práci se zdroji a online dotazníky. Syntéza byla použita při shrnutí teoretické i praktické části a také při vyhodnocení online dotazníků. Dedukce byla využita k vyvození výsledků a doporučení na zkoumaný soubor manažerů Policie ČR.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

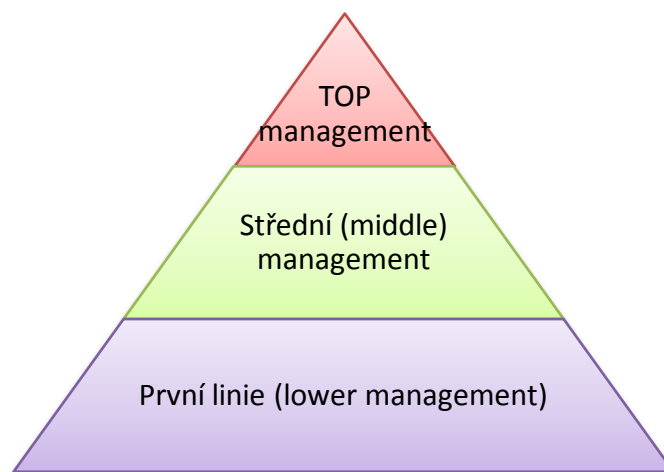
1.1 Manažer

Slovo „management“ pochází z latinského manus, což znamená ruka, a agere, což znamená jednat. V moderní italštině najdeme blízce spřízněné slovo maneggiare, které podle slovníku znamená – jednat, ovládat, hrozit, podporovat rozvoj, projednávat, vést a spravovat. [11, s. 4]

S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita;
- skupina řídicích pracovníků;
- vědní disciplína. [24, s. 20]

Existuje mnoho definic a pojetí managementu. Názory na to, koho můžeme označit za manažera jsou víceméně jednotné. Manažerem je většinou vedoucí nebo nadřízený pracovník, který vykonává management. Má významné pravomoci, zodpovědnost a disponuje významnými zdroji, přičemž má většinou podřízené pracovníky. Manažeři působí na několika hierarchických úrovních.



Obr. 1. Manažerská pyramida. [vlastní zpracování]

Do top managementu patří nejvyšší představitelé firmy, jako jsou ředitelé, představenstva a jednatele, kteří zodpovídají za podnik jako celek. Do středního managementu se řadí manažeři závodů, vedoucí útvarů a podřízení top managementu, kteří zodpovídají za přidělené úseky. A v nejnižší, první linii jsou zařazeni předáci, mistři, vedoucí týmů, dílovedoucí a podřízení středního managementu, kteří jsou zodpovědní za týmy. [22, s. 16]

Jednotlivé stupně řízení se odlišují jak početním zastoupením, tak převažujícím zaměřením činnosti. Pro vrcholový management je typická převaha strategických činností, pro střední úroveň řízení pak taktická orientace a hlavní činností u liniových manažerů je každodenní operativita. [4, s. 15]

Tab. 1. Obsah činností manažerů podle stupně řízení. [19, s. 9]

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

1.1.1 Osobnost manažera

Definice osobnosti není v případě manažera jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je skutečnou otázkou, zda půjdeme cestou definice ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby úspěšného manažera. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery.

Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

1. jaký člověk je a jak se projevuje

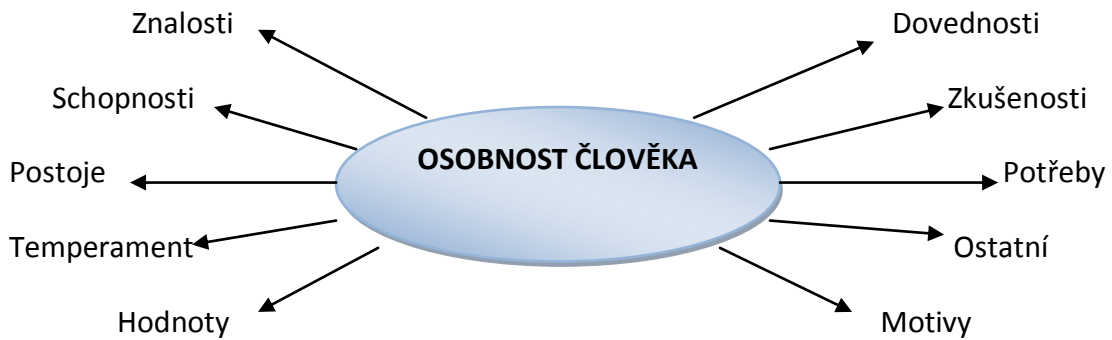
Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.

2. Co člověk umí

Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.

3. Co člověk chce a kam směřuje

Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje. [14, s. 10-11]



Obr. 2. Osobnost člověka. [14, s. 11]- vlastní úprava

Při vymezování pojmu manažera jsme si řekli, že manažer je člověk – vedoucí pracovník, který pracuje s různými významnými zdroji, především však s lidmi – podřízenými pracovníky. Aby měl však ve své profesi úspěch, mohl efektivně řídit lidi a dosahoval požadovaných výsledků, je potřeba, aby měl určité předpoklady – dovednosti a kompetence potřebné pro výkon své funkce.

1.1.2 Styly řízení

Styl řízení je způsob, který manažer nejčastěji volí při řízení týmu. Můžeme vybírat z několika možností:

- **dominantní a nápomocný,**
- **dominantní a nenápomocný,**
- **nedominantní a nápomocný,**
- **nedominantní a nenápomocný.**

Dále záleží na tom, zda se manažer přiklání k impunitivnímu¹, intropunitivnímu² nebo extrapunitivnímu³ důvodu problému. [6, s. 99]

Manažer s efektivním stylem řízení se zpravidla dovede pohybovat v oblastech:

- dominantní a nápomocný,
- dominantní a nenápomocný,

¹ **Impunitivní** člověk vidí nejčastěji původ problémů v situaci samotné, hledá obecnější „viníky“.

² **Intropunitivní** naopak obviňuje nejčastěji sebe, a to i tehdy, kdy se na negativním výsledku podílí i ostatní lidé.

³ **Extrapunitivní** je často chápán jako agresivní; nejčastěji vidí jako původce neúspěchu druhé lidi a nebojí se je označit za viníky.

- nedominantní a nápomocný.



Obr. 3. Manažerské řízení podle K. H. Blancharda rozšířené o pohled na „viníka konfliktní situace“. [6, s. 100]

Každý člověk inklinuje k některému stylu, který pramení z jeho temperamentu, hodnotového žebříčku, životních zážitků i dosavadních profesních zkušeností. Vyzrálá osobnost se však vědomě snaží přecházet z jednoho stylu řízení do druhého, podle aktuálně řešené situace a celkové úrovně osob, které jsou členy řízeného týmu.

Pro efektivní řízení je také výhodou skutečnost, pokud se manažer přiklání v hledání příčiny vzniklých problémů k impunitivnímu pohledu. Manažer s neefektivním stylem řízení se stabilně přidržuje pouze jednoho, pro něj „nejvýhodnějšího“ stylu, popř. zaujímá hlavně nedominantní a nenápomocné stanovisko. [6, s.100]

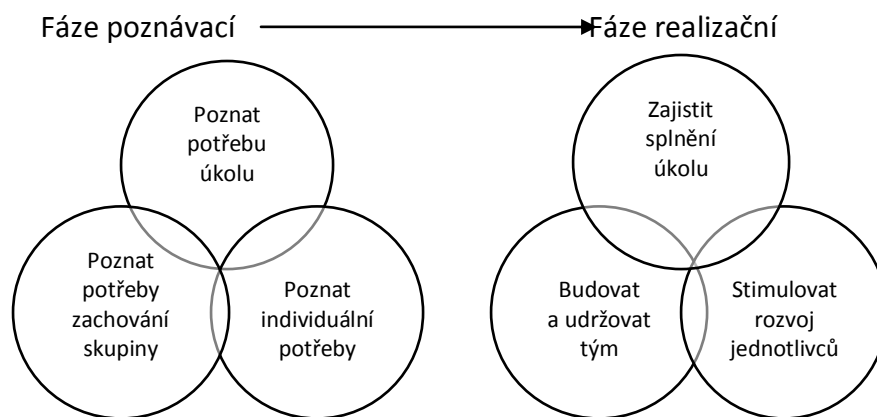
1.2 Koncepty manažerských rolí

Zásadní práce o tzv. manažerských rolích sepsal světoznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg, který vychází z velmi podrobné dlouhodobé studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a klasifikuje aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. [3, s. 34]

Rozlišují se **role formální**, vyplývající z pracovních vztahů a z formálního postavení manažera v řídicí struktuře organizace. Každý manažer zaujímá tři formální role, roli vedoucího, podřízeného a roli spolupracovníka. Dále rozeznáváme **role neformální**, vyplývající z osobních vztahů mezi spolupracovníky. [19, s. 11]

Podle Adaira se všeobecně uznává, že role vedoucího je rolí nejdůležitější. Přitom je třeba rozlišovat mezi rolí a osobou, která roli hraje. Každý jednotlivý manažer, který plní roli

vedoucího, to bude dělat svým vlastním jedinečným stylem, jenž bude určený jedinečnou kombinací jeho osobních a charakterových vlastností, které do role přináší. Přes existenci osobních rozdílů základní role všech vedoucích pracovníků je stále stejná. Spočívá v pomoci skupině splnit společný úkol, udržet ji jako jeden celek a zajistit, aby každý její člen k tomu přispěl podle svých nejlepších možností. Vyžaduje to splnění tří podmínek, které jsou základními prvky **modelu tří kruhů** v aplikaci na roli manažera. Tento model předpokládá vykonávání rolí ve dvou fázích: ve **fázi poznávací** a ve **fázi realizační**. [19, s. 12]



Obr. 4. Role vedoucího pracovníka podle modelu tří kruhů. [19, s. 12] - vlastní úprava

Na základě výzkumu a následné publikační činnosti se podle H. Mintzberga realita činnosti vedoucích pracovníků dá shrnout do deseti „rolí“. Tyto role klasifikuje do tří skupin, a to:

- **skupiny interpersonálních rolí** („interpersonal roles“),
- **skupiny informačních rolí** („informational roles“),
- **skupiny rozhodovacích rolí** („decision roles“). [25, s. 159]



Obr. 5. Manažerské role. [3, s. 34] - vlastní úprava

1.2.1 Interpersonální role

Vyplyvají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery:

- mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé, představitelé bank, státní a veřejné správy, odborových svazů, ekologických organizací apod.),
- v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení spolupracovníci, představitelé odborů a zájmových organizací apod.). [25, s. 159]

Charakter interpersonálních rolí se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání vedoucí pracovník plní. V podstatě jde o tři dílčí role, a to:

- **představitel organizace** („figurehead role“),
- **„vůdce“ organizace** („leader role“),
- **spojovacího článku** („liason role“).

Každá z těchto rolí má charakteristickou náplň. Obecně platí, že vedoucí pracovník jako „představitel“ organizace je jejím rozhodujícím reprezentantem a mluvčím vůči partnerům (zákazníkům, dodavatelům, bankám, státní správě apod.)

V dílčí roli „vůdce“ je hlavní je hlavní osobností pro vedení kolektivu spolupracovníků organizace, které si více či méně vybírá, rozmísťuje, koordinuje, usměrňuje, motivuje, stimuluje, účelově rozvíjí jejich profesní a kvalifikační profil apod.

A konečně v dílčí roli „spojovacího článku“ je manažer zprostředkovatelem přenosu informací, kontaktů s externími partnery. [25, s. 159]

1.2.2 Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí. [3, s. 34]

Informační role manažera spočívá v jeho účasti v informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat. Jde opět o tři dílčí role, a to:

- **monitorujícího příjemce informací - role dohlázele** („monitor role“, popř. „recipient role“),
- **šřítele informací** („disseminator role“),
- **mluvčího organizace** („spokesperson role“). [25, s. 159]

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

Jako „šířitel“ předává získané poznatky, resp. jejich část k místům jejich vhodného využití (spolupracovníkům, externím partnerům). Tím zajistí jejich účelové zhodnocení. [26, s. 159-160]

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

1.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím. [3, s. 35]

Skupina rozhodovacích rolí zahrnuje čtyři dílčí role, a to:

- **podnikatele** („entrepreneurial role“),
- **řešitele problému - napravovatele poruch** („disturbance-handler role“),
- **alokace zdrojů** („resource-allocator role“),
- **jednatele - vyjednaváče** („negotiator role“).

Rozhodovací role spočívají v účelovém výběru jednoho z přípustných řešení vznikajících rozhodovacích situacích manažerského jednání, jeho následném sdělování či prosazování a kontrole plnění. [25, s. 160]

Role „podnikatele“ znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.

V roli „napravovatele poruch“ musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil. [3, s. 35]

Dílčí role „alokace zdrojů“ zabezpečuje včasné rozdělování, popř. následné přerozdělování hmotně-energetických, finančních i lidských zdrojů pro hospodárnou realizaci plánovaných činností ve stanoveném prostoru a čase.

A konečně dílčí role „vyjednavče“ je orientována především na sladění zájmů či dosažení nezbytných rozumných kompromisů ve společenské dělbě práce, kterou manažerská práce vždy předpokládá. [25, s. 160]

Mintzberg důrazně upozorňuje, že všech deset dílčích rolí je vzájemně propojeno, částečně se překrývá a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění vedoucího pracovníka je pak právě v jejich sladěné integraci.

Každý manažer vystupuje v určitých situacích ve více rolích. Např. v roli vedoucího a v roli spolupracovníka, v roli podřízeného a v roli přítele nebo člena rodiny apod. Při plnění některých pracovních úkolů může u manažera docházet k určitému napětí např. mezi plněním povinností vůči pořízenému pracovníkovi a mezi loajalitou vůči nadřízenému nebo spolupracovníkům apod., může docházet ke konfliktům rolí. [19, s. 13]

Konflikty rolí se mohou vyskytovat ve dvou formách:

1. **Konflikty mezi rolemi** tj. v situacích kdy manažer hraje dvě nebo více rolí současně, přičemž chování v jedné roli je neslučitelné (protichůdné) s chováním v roli druhé.
2. **Konflikty uvnitř role**, které vyplývají z rozdílných nebo protichůdných požadavků, jež na tuto roli klade sám manažer.

Konflikty a neřešené problémy rolí mohou vyvolávat u manažerů nejistotu, nedostatek sebedůvěry, podrážděnost, zaměřování se na podrobnosti (aby mu nemohl nikdo nic vytknout), nespokojenost s prací, nedůvěru v kolegy a podřízené, zhoršení pracovní morálky až ztrátu zájmu o vykonávání vedoucí funkce. [19, s. 13-14]

1.3 Manažerské kompetence

Pojem kompetence se dnes běžně používá v češtině (ale i slovenštině) ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). Výklad slova kompetence najdeme i ve slovníku cizích slov (Slovník cizích slov, 1997). Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Rozdíl mezi obojím chápáním by se dal zjednodušeně popsat tak, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých (i když by k tomu byl být

uzpůsobený i ve smyslu schopností). Druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon. [13, s. 14-15]

Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Komplexní proto, neboť obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž více autorů přidává i potřebné postoje, motivaci, zkušenost apod. [13, s. 15]

Přestože jsou investice do nových technologií nevyhnutelné, jsou to především lidé, kteří díky svému umu a nahromaděným zkušenostem mohou tyto investice zhodnotit. Přestože se majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchu firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří. Jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? [13, s. 16-17]

K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití přispěl Boyatzis (1982) mimo jiné i tím, že od začátku zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence (Woodruffe, 1992, s. 17):

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“

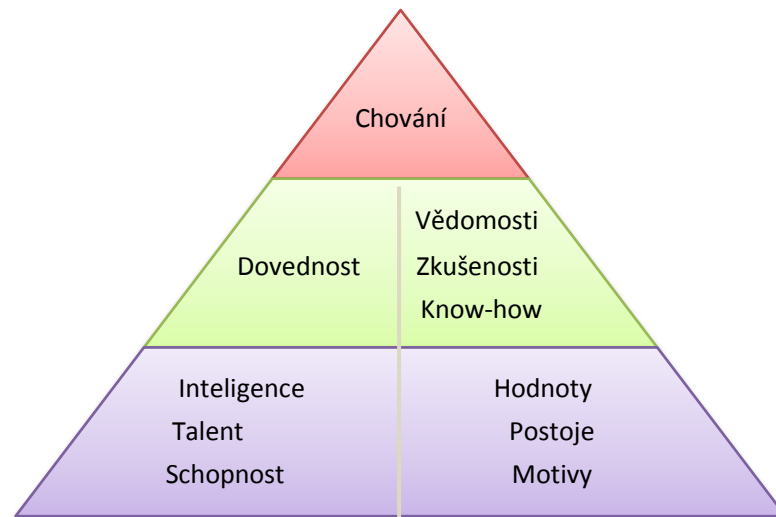
Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít. [13, s. 26-27]

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. Z praktického hlediska má smysl

hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí můžeme u manažerů nebo kandidátů na tuto pozici měřit. [13, s. 27]

Autoři Lucia a Lepsinger (1999) se pokusili vysvětlit strukturu pomocí modelu na obr. 6.



Obr. 6. Hierarchický model struktury kompetence. [13, s. 28] - vlastní úprava

1.3.1 Základní složky kompetence

Mezi základní složky kompetence patří motivy, rysy osobnosti, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti.

- **Motivy** – mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
- **Rysy** – jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na své kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.

- **Vnímání sebe samotného** – celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
- **Vědomosti** – k nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.
- **Dovednosti** – zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností. [13, s. 30-31]

S kompetencemi přímo souvisí i **emocionální inteligence** (měří se testem EQ). Emocionální inteligenci můžeme chápat jako schopnost jedince zvládat svůj citový život. Jako schopnost porozumět, chápat a orientovat se ve sféře svých emocí. Samozřejmě i emocionální inteligence předpokládá jisté specifické dovednosti, které jsou dané každému člověku v jiné míře, stejně jako rozdílná míra vrozené inteligence. [8, s. 44]

1.3.2 Kompetence manažera dle typu práce

Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron (2003). Je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií.

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

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

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými

lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:

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

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

- účetnictví/finance,
- sběr dat, analýza a sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu a další. [13, s. 34-35]

1.4 Krizový management

Krizový management patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“⁴. Je to soubor specifických přístupů, metod, nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, vycházející z potřeb managementu v podmínkách kritických změn“, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje). [1, s. 25] Vzhledem k předchozímu tvrzení, že krizový management je specifická forma obecného managementu, forma prediktivního managementu, doporučuji držet se přístupu Drucker-Vodáček a definovat krizový management takto:

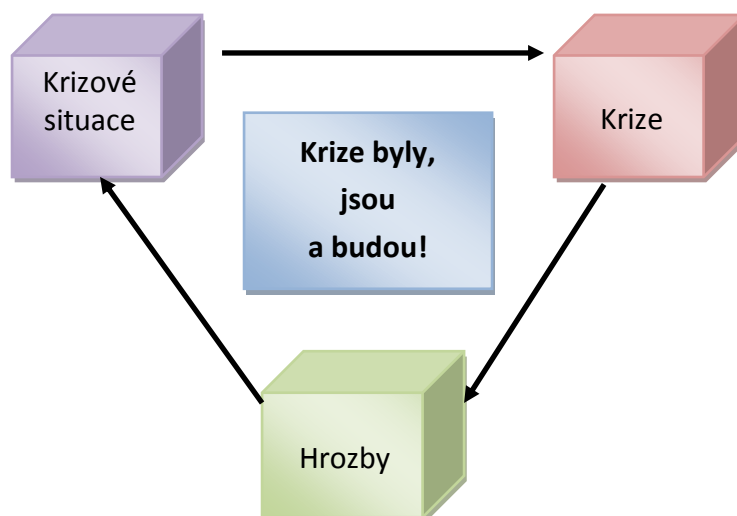
⁴ **Prediktivní projektový management** je zaměřený na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládnutí krizí. Projevuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a následnou vysokou produktivitou realizačních týmů. Tím, že problémy řešíme „proaktivně“, vytváříme konstruktivní prostředí, kde výjimečné jevy, krizové situace a krize nenarušují postup vpřed.

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

V praxi se můžeme setkat s trojím významem slova „krizový management“:

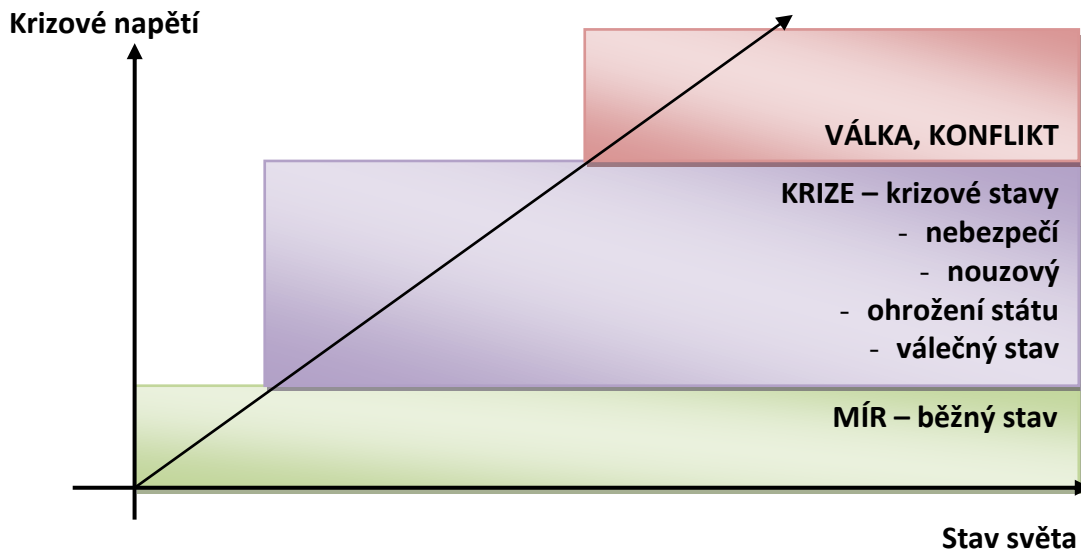
- specifická aktivita (profese),
- skupina řídicích pracovníků (personifikace pojmu),
- vědní disciplína (teorie o chtění a nechtění jednat, teorie o hrozbách a příležitostech, teorie boje o přežití – zvládnou krizi, nebo podlehnou krizi).

Když už známe definici a význam slova „krizový management“, položme si otázku, kde a kdy začíná a kde a kdy končí krizový management? Odpověď je jednoduchá. Je to kontinuální nikdy nekončící proces. [1, s. 26]



Obr. 7. Kontinuální proces krizového managementu. [1, s. 26] - vlastní úprava

Kontinuitu procesu krizového managementu potvrzuje i celá jeho historie a zkušenosti, které lidstvo získalo v procesu zvládnání nejrůznějších katastrof. Svět bez hrozeb neexistuje. Hrozby eskalují nezávisle na vůli člověka (zejména přírodní). Krizové situace a krize různého charakteru (přírodního, antropogenního, bezpečnostního či vojenského) vznikaly, vznikají a budou vznikat ve všech stavech „krizového prostředí“ (mír, krize, válka). [1, s. 26]



Obr. 8. Stavy krizového prostředí. [1, s. 27] - vlastní úprava

Stav míru (z hlediska krizového managementu) je stavem, kdy převládá relativní klid, reálné hrozby nepřekračují přípustnou hranici eskalace. Síly a prostředky krizového managementu zabezpečují úkoly prevence, korekce či protikrizové intervence. Platí běžná legislativa a běžný systém řízení státu. [1, s. 27]

Stav krize je období, kdy jednotlivé hrozby překročily hranici přípustné eskalace, zdraví, životy a majetek obyvatelstva jsou v ohrožení, běžné disponibilní síly a prostředky, běžně dostupné zdroje nepostačují na zvládnání dané situace, běžné kompetence a legislativa nevytvářejí podmínky pro efektivní zvládnání krizových jevů. Aktivuje se systém hospodářských opatření pro krizové stavy, v platnost vstupuje krizová legislativa. Systém řízení státu (regionů) přechází na krizovou platformu (aktivují se krizové štáby). Jsou vyhlášována a přijímána různá regulační a ochranná opatření. Úsilí všech zainteresovaných krizových orgánů, sil a prostředků je zaměřeno na konečný cíl – dostat krizi pod kontrolu. [1, s. 27]

Stav války je období, kdy je život společnosti ochromen, demokratické vymoženosti jsou ohraničeny na minimum, veškeré úsilí ozbrojených sil a ekonomiky je zaměřeno na dosažení vítězství. Platí válečná legislativa, je aktivován válečný systém řízení společnosti. [1, s. 27]

1.4.1 Pět základních funkcí krizového managementu

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



Obr. 9. Pět základních funkcí krizového managementu. [1, s. 28] vlastní úprava

Prevence spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace (firmy, úřadu, obce, státu) na provádění činností sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí. [1, s. 28]

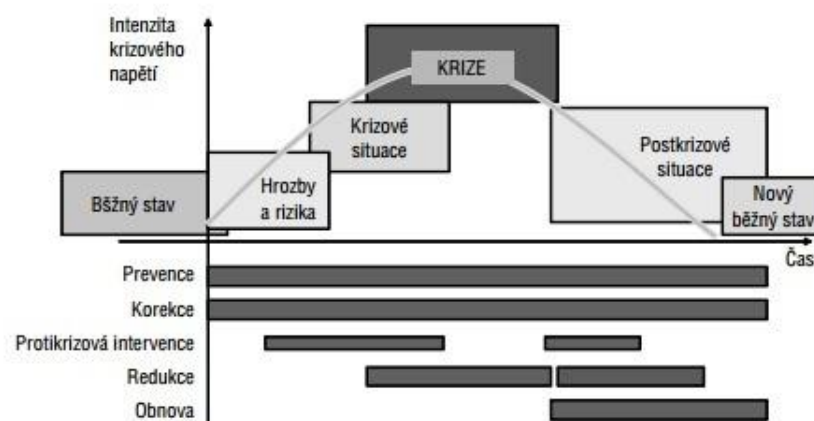
Korekce spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských a jiných rozhodnutí a ve tvorbě takových právních, ekonomických, sociálních a jiných norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí. [1, s. 28]

Protikrizová intervence zahrnuje proaktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů. Provádí se v době nárůstu eskalace hrozeb a v postkrizovém období než úroveň disharmonie systému neklesne pod mez sladění systému (přijatelnou úroveň rizika). [1, s. 28]

Redukce spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů k redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a minimalizací doby trvání krize. Uplatňuje se v době krize a v postkrizovém období. [1, s. 29]

Obnova spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů přivedení systému do nového (vylepšeného) běžného stavu. Realizuje se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového běžného stavu.

Interakce těchto funkcí s vývojem krizového okolí je znázorněna na obr. 10. [1, s. 29]



Obr. 10. Interakce základních funkcí krizového managementu s krizovým okolím. [1, s. 29]

1.4.2 Krizový manažer

Čím se liší krizoví manažeři v krizovém managementu od běžného managementu a běžných manažerů? Úkolem krizového manažera je nejen zvládnout případné selhání technologie, ale i spěšně provádět záchranu lidí, majetků a ochránit své dobré jméno na trhu. [7, s. 84]

Krizový manažer je subjektem vyznačujícím se speciální přípravou (obsah a struktura znalostí), pracovními podmínkami (potenciální krize, latentní krize, krizová situace, etapa likvidace následků krize), zvláštnostmi systému řízení (cíle, pobídky, organizace, kontrola) a individuálními lidskými kvalitami. [21, s. 110]

Struktura znalostí představuje souhrn znalostí a dovedností, které by měl krizový manažer mít. Nejde jen o jejich popis nebo vyčíslení, ale o jejich určitou vzájemnou provázanost. Musí umožnit krizovému manažerovi svobodnou orientaci v různorodých problémech organizačně-technického a sociálně-ekonomického charakteru rozvoje organizace. Musí se vyznačovat ekonomickým myšlením a návyky analytického hodnocení situace, podnikavostí, vynalézavostí a tvořivostí, iniciativou a organizační schopností. Dále jsou to znalosti v následujících oblastech:

- legislativní v rozsahu „nutném pro práci v krizovém řízení“;
- základy teorie marketingu;
- základy managementu, auditu a plánování;
- pojišťovnictví. [21, s. 111]

Bylo sestaveno 10 základních požadavků na vlastnosti krizového manažera s tím, že jsou mu vrozené nebo má schopnost jich příslušným vzděláním a tréninkem dosáhnout. [9, s. 25]

Vedoucí krizový manažer by měl:

- být proaktivní a přesvědčený o své věci;
- mít hluboké znalosti a ztotožnit se se svou rolí manažera;
- mít schopnost využít levé i pravé mozkové hemisféry;
- disponovat empatickými komunikativními a skupinovými přístupy;
- naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti;
- mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím;
- mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení;
- bystře vnímat a reagovat na podněty;
- používat vědeckých metod práce;
- mít a udržovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti. [9, s. 26-28]

Z důvodu, aby byl tým co nejdéle vysoce výkonný, je rozhodující role jeho manažera a schopnost:

- vhodně tým sestavit (věkově, profesně, zastoupením mužů a žen),
- citlivě tým vést - spíše ho jen opatrně usměrňovat,
- poskytnout týmu všemožnou podporu, a to hlavně vůči externím vlivům,
- stanovit a dodržovat vlastní pravidla práce týmu,
- udržovat participativní styl vedení,

- dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně v týmu s plným pracovním nasazením. [9, s. 28]

1.4.3 Krizová situace

Co vlastně znamená pojem krizová situace? Podle zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) ve znění pozdějších předpisů je krizovou situací mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen:

- **stav nebezpečí,**
- **nouzový stav,**
- **stav ohrožení státu.**

Pojem krize má kořeny v řečtině a znamenal „rozhodnutí“, „bod obratu. A výraz krize se ve 20. století hojně začal používat v souvislosti s osobním životem člověka – krizí se označuje situace, v níž jedinec čelí významným překážkám v životě a které jsou obtížně překonatelné obvyklými postupy při řešení problému.

V odborné literatuře lze najít poměrně velké množství definic a pojmů krize a krizová situace: *Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.* [9, s. 32]

Podle další možné definice: *Krizová situace je mimořádnou situací, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.* [9, s. 33]

1.4.4 Orgány krizového řízení

Pravomoci a odpovědnost za zajištění připravenosti na řešení krizových situací je uložena orgánům krizového řízení (orgány veřejné správy). Za tyto orgány se považují: vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány kraje a ostatní orgány s územní působností a orgány obce.



Obr. 11. Orgány krizového řízení ČR. [1, s. 240]

Vláda České republiky je ústředním výkonným orgánem státní moci, který uskutečňuje bezpečnostní politiku ČR. Je odpovědná za realizaci základní povinnosti státu ve smyslu Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR - zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochranu jejích demokratických základů a ochranu životů, zdraví a majetkových hodnot. Zodpovídá také za funkčnost systému krizového řízení ČR a ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení a kontroluje jejich činnost. [2, s. 74]

K řešení krizových situací zřizuje jako svůj pracovní orgán Ústřední krizový štáb, stálým pracovním orgánem v oblasti bezpečnostní problematiky je Bezpečnostní rada státu. Rozhoduje o vyhlášení nouzového stavu a při přípravě na krizové situace a jejich řešení projednává s Českou národní bankou opatření, které se týkají působnosti této banky. [1, s. 240]

Bezpečnostní rada státu je stálým pracovním orgánem vlády pro koordinaci problematiky bezpečnosti a přípravu návrhů opatření k jejímu zajištění. Tvoří ji předseda vlády a další členové vlády podle rozhodnutí vlády. Prezident republiky má právo účastnit se schůzí Bezpečnostní rady státu, vyžadovat od ní a jejích členů zprávy a projednávat s ní nebo jejími členy otázky, které patří do jejich působnosti. Stálými pracovními orgány jsou 4 stálé výbory: Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky, Výbor pro obranné plánování, Výbor pro civilní nouzové plánování a Výbor pro zpravodajskou činnost. Pracovním orgánem Bezpečnostní rady státu pro řešení krizových situací je **Ústřední krizový štáb**. [33] Má 36 členů. O aktivaci Ústředního krizového štábu rozhoduje předseda vlády a Bezpečnostní rada státu, v době jeho nepřítomnosti v ČR, nebo z jiných závažných důvodů, jím pověřený místopředseda vlády. [2, s. 80]

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

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

Pracovním orgánem hejtmána kraje je **krizový štáb kraje**. Svolává ho hejtman v případě, že je vyhlášen krizový stav pro celé území státu (nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav) nebo pro jeho část, patřící do působnosti kraje, dále je-li vyhlášen stav nebezpečí pro celé území kraje nebo pro jeho část a použije-li jej hejtman ke koordinaci záchranných a likvidačních prací. [2, s. 85]

Součástí krizového řízení České republiky je **integrováný záchranný systém** (dále jen „IZS“). IZS řeší zákon č. 239/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Podle zákona o IZS patří mezi **základní složky** Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen „HZS ČR“), jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, Policie České republiky a poskytovatelé zdravotnické záchranné služby.

Ostatními složkami IZS 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 k záchranným a likvidačním pracím. Ostatní složky IZS poskytují při záchranných a likvidačních pracích plánovanou pomoc na vyžádání.

Všechny složky IZS jsou vyobrazeny v příloze P1.

2 TACITNÍ ZNALOSTI

Pro uvedení do problematiky tacitních znalostí je nejprve zapotřebí si vymezit související pojmy - data, informace, znalosti, intelektuální kapitál a znalostní pracovník.

Pojmem **data** lze označit vše, co můžeme monitorovat smysly, tj. cítit, chutnat, osahávat, vidět či slyšet. Data mají objektivní charakter. [15, s. 19]. Data jsou např. údaje, hodnoty, čísla, znaky, symboly, grafy, ...

Pojem **informace** pochází z latinského výrazu Informare, což znamená dávat tvar, podobu, formovat, vytvářet představu či pojem. Je tedy zřejmé, že souvisí s utvářením znalostí a formováním lidského ducha. Informace jsou apriorně hodnotově neutrální, hodnotu jim přisuzuje až člověk. Obecně je informace údaje o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech, které v něm probíhají. [28]

Zdrojem **znalostí** v podniku jsou zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. Znalost je účelová koordinace akce. Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností (learning), ale někdy i výsledkem pasivního učení (teaching). [23, s. 17]

Sumu znalostí, které má organizace k dispozici, a jejich praktické využití definujeme jako **intelektuální kapitál** organizace. [15, s. 20]

Osobu, která používá svých znalostí k výkonu práce pro obživu nebo pracuje v oblasti znalostí (např. tvorby, získávání, zpracování nebo dokonce řízení znalostí), označujeme za **znalostního pracovníka**. Takový pracovník přidává hodnotu zpracováním existujících informací nebo vytvořením nových informací, které by mohly být použity k definování nebo řešení problémů. [15, s. 20-21]

Za znalostního pracovníka lze tedy označit i manažera, čili pracovníka, který zodpovídá za provádění či průběh určitých činností a dosahování cílů v organizaci, ať už podnikatelské, neziskové či ve veřejné správě. [15, s. 22]

Management podniku by měl znalosti svých zaměstnanců podporovat, protože zaměstnanci jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. [23, s. 5]

2.1 Tacitní a explicitní znalosti

Autory této klasifikace jsou Nonaka a Takeuchi (1995).

Explicitní znalost lze vyjádřit formálním jazykem, to znamená, že ji můžeme napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Můžeme ji tedy formalizovat, přenášet, ukládat, skladovat. Lze ji vyjádřit pomocí dat. [23, s. 17]

Najdeme je v databázích, podnikových intranetech či v souborech duševního vlastnictví. Mohou mít podobu zprávy, dokumentu, statistiky, finančního výkazu atd. Explicitní dimenze, nebo-li explicitní znalost, má velmi blízko k pojmu informace. [15, s. 22-23]

Lidé umí s explicitními znalostmi velmi dobře pracovat, protože se to učí již od základní školy. Explicitní znalosti spolu můžeme kombinovat a vytvářet tak na základě třeba dvou explicitních znalostí explicitní znalost novou. [18, s. 11]

Tacitní jsou **znalosti** v hlavách lidí. Jsou vázány na podvědomí člověka či činnost, při níž jsou využívány. [15, s. 23]

Tacitní znalost podle Mládkové je kombinací (složitým komplexem) explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí, kde je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Tacitní znalost je vždy vázána na člověka či skupinu lidí, s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka či skupiny. [18, s. 11]

Tacitní vlastnosti podle Trunečka jsou tiché znalosti, které jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, představ, mentálních modelů atd. [23, s. 17]

Implicitní znalosti jsou potom tiché znalosti, které lze formalizovat. Někteří autoři se domnívají, že tichá znalost se formalizovat nedá. [23, s. 17]

Tab. 2. Srovnání explicitní a tacitní znalosti. [18, s. 12]

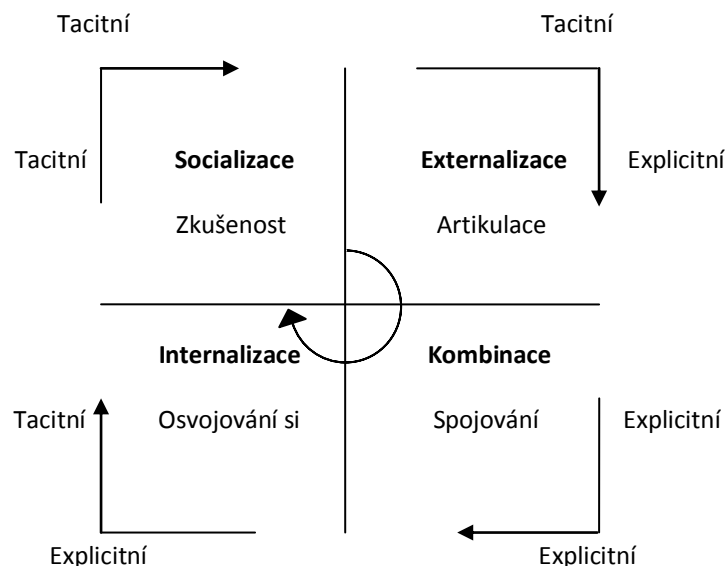
Explicitní znalost (objektivní)	Tacitní znalost (subjektivní)
Racionální (mysl)	Zkušenost (vazba na tělo)
Postupná (logicky dokazatelná)	Simultánní (existuje v určitém okamžiku)
Teorie	Vázána na činnost

Ačkoliv někdy nelze oddělit explicitní dimenzi (složku) znalosti od tacitní, je vztah mezi explicitní a tacitní složkou znalosti důležitý.

Poměr tacitní a explicitní znalosti používané jedincem je okolo 90 : 10 ve prospěch tacitní znalosti. [18, s. 15]

2.2 Proces konverze a vytváření nových znalostí - model SECI

Znalost je vytvářena pomocí interakce tacitní a explicitní dimenze. Proces tvorby znalosti a konverze mezi tacitní a explicitní znalostí popsali Nonaka a Takeuchi (1995). Podle tohoto procesu je znalost vytvářena v interakcích mezi jedinci a rozdílnými typy a obsahem znalostí. Tvorba znalostí může probíhat čtyřmi způsoby - socializací, externalizací, internalizací a kombinací (tzv. SECI) - viz. obr. 12. [18, s. 19]



Obr. 12. Znalostní spirála. [17, s. 29]

Socializace - tzv. sdílení je tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitní znalosti někoho jiného. Je to také proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. Řídit socializaci je velmi složité. Jejím předpokladem je důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace či členy komunity. Socializaci lze nenásilným způsobem podporovat vytvářením situací, při nichž se pracovníci mohou neformálně stýkat (např. automat na kávu, kuchyňka či oddechový kout). [18, s. 21] Typickým příkladem sdílení tohoto typu je tzv. učňovství. [23, s. 20]

Externalizace je proces artikulace tacitní znalosti. Při externalizaci se snažíme tacitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí znalosti explicitní. [18, s. 20]

Tuto tvorbu musí do jisté míry zprostředkovat jiná osoba než vlastník původní tacitní znalosti. Ten většinou sám nedovede tuto znalost formulovat. Je na nezávislém člověku, aby tento typ znalosti pochopil, charakterizoval, popsal a zpřístupnil ostatním v organizaci. Když se tento proces povede, můžeme s takto upravenou tichou znalostí daleko lépe pracovat a vytváříme tak základu pro tvorbu nových znalostí. Externalizace se uskutečňuje pomocí metafor, analogií a modelů. Dobrou podpůrnou činností pro externalizaci je vyprávění příběhů. [23, s. 20]

Externalizace je vždy jednodušší, mají-li pracovníci, kteří se o ni pokoušejí, nějakou společnou platformu (specializaci, obdobnou zkušenost, zájmy). [18, s. 20]

Kombinace je proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla. Znalost lze kombinovat pomocí dokumentů, schůzek, telefonických hovorů. Kombinaci provádíme například tehdy, když propracováváme cíle organizace do cílů podřízených jednotek a jednotlivců. [18, s. 19]

Internalizace je proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Je založena na učení se při činnosti. Internalizovaná znalost interaguje s tacitními znalostmi, které již člověk má, rozšiřuje je a mění. [18, s. 20]

Tato tvorba znalostí probíhá na individuální úrovni, má přínos pro jednotlivce, ale nemá bezprostřední dopad na znalostní základnu organizace. [23, s. 20]

2.3 Sdílení tacitních znalostí

Pochybnosti a nejisté výsledky pokusů přepsat tacitní znalost na explicitní vedou k tomu, že organizace se touto cestou vydávají pouze v případě, že musí, tj. v případě, že tacitní znalost pro ně má neobyčejný význam. Pokud je to možné, dávají přednost předávání tacitní znalosti v tacitní formě pomocí sdílení. [18, s. 24]

Pro sdílení tacitních vlastností máme tři nástroje:

- učňovství,
- komunity,
- vyprávění příběhů. [16, s. 190]

Učňovství je tradiční nástroj sdílení tacitních znalostí. Pedagogický proces a proces učení probíhají přímo na pracovišti nebo v místech, která reálná pracoviště připomínají. Organi-

zace většinou tento základní princip chápou a snaží se vytvářet prostředí podnětné pro učení (např. dílny nebo laboratoře). Tradiční styl učňovství je založen na dělbě práce a jasně definovaných dovednostech nutných pro vykonávání povolání. Učňovství může také mít formu koučingu či mentoringu. [18, s. 25]

Komunity jsou malé nebo větší skupiny či sítě lidí, kteří se scházejí za účelem sdílení znalostí a učení se jeden od druhého. Komunity mohou fungovat na základě osobního styku nebo jsou virtuální. Členů sdružuje do komunity nějaký cíl. Tímto cílem může být práce na řešení problému, zájem, touha naučit se něco nového atd. [18, s. 25]

Pro komunitu jsou charakteristické tři základní rysy:

- doména - téma, které členové komunity řeší, jímž se zabývají,
- přátelské vztahy mezi členy komunity,
- sdílení tacitních znalostí mezi členy komunity.

Skupina lidí, která některý z těchto rysů nemá, není komunitou. Práce v komunitě je pro její členy velmi příjemná. Komunity jsou založeny na přátelském styku. Přátelské vztahy jsou velmi důležité, protože vyvolávají důvěru mezi lidmi. Bez důvěry nelze sdílet tacitní znalosti. V praxi se lze setkat s různými typy komunit. [16, s. 190-191]

Vyprávění příběhů - příběh funguje jako jakási virtuální zkušenost, která umožňuje sdílet tacitní znalosti v realitě simulované příběhem. Příběh má schopnost zachytit vazby a vztahy, které nelze externalizovat. Příběh pomáhá přenášet tacitní znalost mezi dvěma lidmi i ve skupině lidí, dává věcem a událostem smysl, představuje normy, zkušenosti, vysvětluje realitu. [16, s. 191]

Příběhy, komunity a učňovství jsou důležitými nástroji, které mohou výrazně pomoci manažerům v řízení znalostní práce a znalostních pracovníků. [18, s. 25]

2.4 Předávání znalostí v organizaci

Veškerá výměna znalostí v organizaci probíhá na tzv. trhu znalostí. **Trh znalostí** je fyzický i virtuální trh, na němž probíhá veškerá výměna znalostí ve firmě (jak tacitních, tak explicitních). Dochází na něm ke koupi a prodeji jako na každém jiném trhu, hlavním směňovaným produktem jsou však znalosti. Trh znalostí je v každé firmě, ať už o něm firma ví a vědomě jej řídí či ne. [24, s. 593]

Jeho hlavním úkolem je dát dohromady pracovníky, kteří mají konkrétní znalost s těmi, co ji potřebují. Pochopení a uvědomělé řízení trhu znalostí v organizaci může výrazně zlepšit práci organizace se znalostmi a tím i její celkové výkony. [29]

Na trhu znalostí jsou prodávajícími pracovníci, kteří mají určitou znalost. V postavení kupujících se nacházejí pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Třetím klíčovým aktérem jsou tzv. zprostředkovatelé, kteří pomáhají kupujícím najít prodávající. Funkci zprostředkovatele mají v organizaci plnit především manažeři. [24, s. 593]

V rámci trhu znalostí jsou znalosti směňovány, a proto musíme určit jejich **cenu**. Cena znalosti závisí na stejných faktorech jako cena jakéhokoliv zboží směňovaného na trhu, především na nákladech na pořízení a tvorbu znalosti, na její hodnotě pro jedince, dostupnosti. Dochází-li ke směně znalosti s externím subjektem (právník, konzultační firma), firma obvykle platí za znalost peníze. Finanční vypořádání za předání znalosti je možné i uvnitř organizace (tzv. vnitřní trh), a to v případě, že k tomu byly vytvořeny podmínky. V případě, že v organizaci takový systém nefunguje, je třeba, aby měl prodávající jiný důvod, proč znalost předat dál. Obvykle jsou takovými důvody reciprocita, reputace a altruismus. [24, s. 594]

Reciprocita - znamená, že pracovník je ochoten předat své znalosti tomu, kdo je potřebuje, ví-li, že až on bude potřebovat, že mu kolega, který je dnes v postavení kupujícího, poskytne své znalosti za srovnatelných podmínek. [24, s. 594]

Reputace - pracovník si zlepší své image.

Altruismus - pracovníkovi obvykle nejde o odměnu, ale o rozšíření znalosti. [17, s. 63]

Jedním ze základních předpokladů dobrého fungování trhu znalostí ve firmě je **důvěra**. Důvěra musí mít oporu v základních dokumentech organizace. Ovzduší důvěry musí zavádět vrcholoví manažeři shora tak, že stanoví základní symboly, hodnoty, pravidla, zajistí kontrolu jejich dodržování a případné sankce. Manažer by měl jít svým podřízeným příkladem a dát jim jasně najevo, že své záměry myslí vážně. Je důležité viditelně odměňovat a ohodnocovat pracovníky, kteří ochotně sdílejí své znalosti s ostatními. Důvěru je nezbytné rozšířit na celou organizaci. [17, s. 63]

3 METODY VÝZKUMU

Podle zdrojů informací a způsobu jejich získávání lze marketingový výzkum rozdělit na dva základní typy:

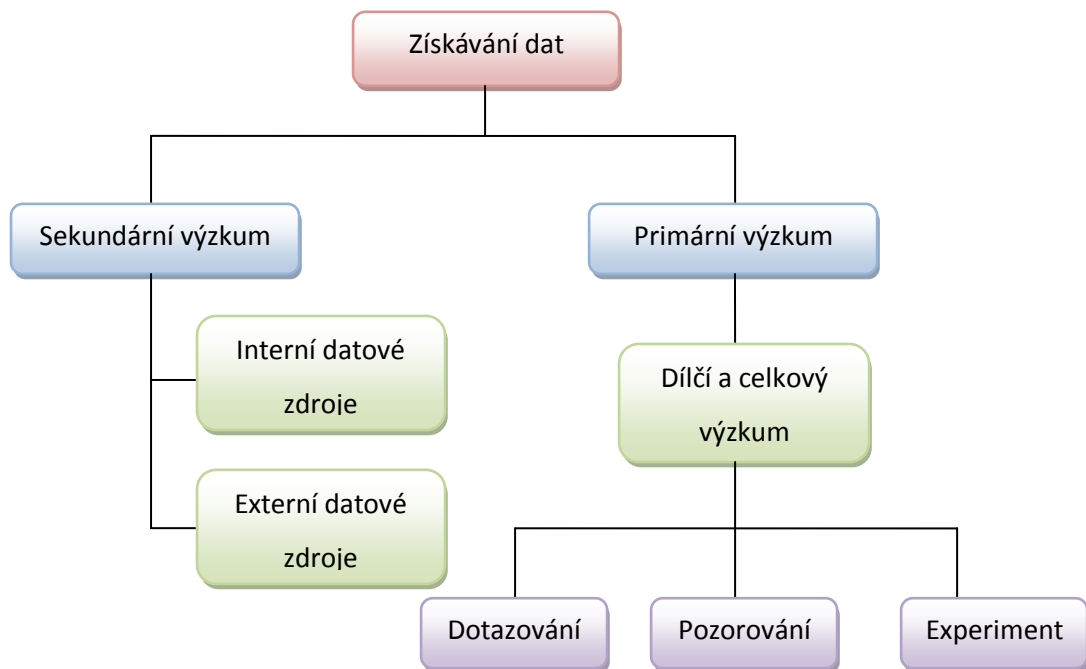
- **primární výzkum,**
- **sekundární výzkum.** [20, s. 34]

Primární výzkum neboli také „terénní výzkum“ označuje případy, kdy organizace sama sbírá informace z trhu. Sběru primárních dat ale obvykle předchází sběr dat sekundárních. [10, s. 83]

Primární výzkum rozdělujeme na:

- **Kvantitativní výzkum** - se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Výjimečně sleduje budoucnost. Účelem je získat měřitelná číselná data. Chceme-li získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme zpravidla s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. [12, s. 158] Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, kolik jednotek (jednotlivců, konzumentů apod.) se chová určitým způsobem, má určitý názor, je spokojeno/nespokojeno atd. Nejčastěji se používá dotazování, pozorování a experiment. [12, s. 160]
- **Kvalitativní výzkum** - výzkum je označován jako kvalitativní z toho důvodu, že u informací, které zjišťuje není kladen důraz na množství vyjádření získaných informací, ale na jejich kvalitu.. Vzhledem k náročnosti získávání informací pracuje jenom s malým počtem respondentů. To znamená, že tyto výzkumné projekty mohou být poměrně rychle realizovány a nejsou finančně tak náročné, jako kvantitativní výzkumy. Kvalitativní výzkum a jeho metody se používají v případě, kdy chceme získat informace, které jsou jinak těžko měřitelné nebo počítatelné. [21, s. 37] Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Názory a projevy se analyzují často psychologicky. Realizuje se nejčastěji prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů. [12, s. 165]

Sekundární výzkum je výzkum zaměřený na získávání, analýzu a vyhodnocení informací, které již existují, byly sesbírány za nějakým jiným účelem a někým jiným. Subjekt, který výzkum provádí je vlastně v pořadí druhým - sekundárním uživatelem těchto dat. Jedná se o další, dodatečné využití již existujících informací formou statistického zpracování těchto dat. Tímto způsobem lze získat informace poměrně rychle a levně. Nevýhodou však je, že tyto informace nemusí přesně odpovídat potřebám a požadavkům výzkumu. [20, s. 34]



Obr. 13. Proces získávání dat. [27, s. 46]

3.1 Sběr primárních dat

Pro analýzu manažerských kompetencí krizového manažera je nutné identifikovat kompetence a získat detailní údaje o pracovní pozici. K identifikaci a analyzování manažerských kompetencí se využívá množství technik a metod k získávání dat. Mezi základní metody získávání primárních dat řadíme dotazování, pozorování, experiment, individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. Vzhledem k velkému počtu metod sběru primárních dat jsem se zaměřila na metodu online dotazování.

3.1.1 Dotazování

Dotazování představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpra-

cování výsledků. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. Podle způsobu kontaktu rozlišujeme jednotlivé typy dotazování na osobní dotazování, telefonické dotazování, písemné dotazování a online dotazování.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. [12, s. 175]

Osobní dotazování je nejtradičnějším typem dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem (face to face). Dotazování se stává osobním vždy při osobním kontaktu a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Jeho hlavní výhodou je právě existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost odpovědí. Náročnost spočívá v časových a finančních nákladech. Tento typ dotazování je závislý na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat. [12, s. 175]

Telefonické dotazování patří mezi hojně využívanou metodu dotazování. Je to dáno nejen vyšší vybaveností mobilními telefony, ale především spojením telefonického dotazování s počítači. Hlavní výhodou je rychlost, se kterou získáváme potřebné údaje. Mezi nevýhody patří vysoké nároky na soustředění respondentů, doba hovoru by neměla překročit deset minut. Kladené otázky musí být jednoduché, s minimálním množstvím variant odpovědí. Navíc stále určitá část respondentů účast na telefonickém výzkumu odmítá, což snižuje jeho reprezentativnost. Ve srovnání s osobním dotazováním mívá nižší náklady, protože ušetříme za přesuny tazatelů. [12, s. 176]

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi nejméně rozšířené typy dotazování a v současnosti se již téměř vůbec nepoužívá. Dotazník je zpravidla přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci nějaké události - konference, výstava. Výhodou písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady, adresné oslovení okruhu respondentů na širokém území, respondent má časový prostor na rozmyšlení odpovědi. Největší nevýhodou je nízká návratnost, která způsobuje narušení reprezentativnosti výzkumu a prodlužuje dobu celého výzkumu. [12, s. 178]

Online dotazování - jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování, založený na využití internetu. Při online elektronickém dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo častěji na webových stránkách. Největší výhodou je nižší finanční a časová náročnost

než u výše uvedených typů. Elektronické dotazování nepotřebuje tazatele, tím je dána jeho nestrannost (nemožnost ovlivňovat respondenta). Za další výhodu lze považovat adresnost, neboť konkrétní webové stránky si většinou prohlízejí uživatelé, které problematika právě těchto stránek zajímá. K nevýhodám patří nízká vybavenost počítači v některých regionech a především vybavenost internetem v našich domácnostech a důvěryhodnost odpovědí. [12, s. 177-178]

3.1.1.1 Dotazník

Dotazníky představují formuláře (papírové nebo elektronické) se sérií otázek, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník může sloužit tazateli, respondentovi, nebo oběma. Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Ve srovnání s rozhovorem je méně časově náročný, umožňuje současné (rychlé) získání dat od velkého počtu respondentů. Naopak nemusíme mít kontrolu, kdo a jak pravdivě dotazník vyplňuje, respondent může některé otázky přeskočit nebo dotazník zcela nedokončit. [12, s. 200]

Při sestavování dotazníku si nejdříve stanovíme cíle průzkumu (odpověď na otázku: „Jaké informace chci získat?“) a dále identifikujeme informace potřebné pro dosažení cílů průzkumu. [5, s. 45]

Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech - získává informace od respondentů, poskytuje strukturu a usměrňuje proces rozhovoru (čtení), zajišťuje standardní jednotnou matici (šablonu) pro zapisování dat (odpovědi), ulehčuje zpracování dat. [12, s. 200]

3.1.1.2 Konstrukce dotazníku

Existují dva hlavní přístupy k tvorbě dotazníku:

- **sociologický přístup** - cílem je probrat maximum oblastí a návazností; dotazník bývá rozsáhlý;
- **ekonomický přístup** - cílem je efektivně získat požadované odpovědi; konstrukce dotazníku spočívá v jasné formulaci a stručné podobě.

Délka dotazníku závisí především na zkoumaném tématu, na cílech výzkumu a na vztahu respondenta k tomuto tématu a také na použitém typu dotazování, místě a době dotazování atd. Více než dvacet otázek respondenta zpravidla odradí. Důležitější než délka je časová náročnost vyplnění dotazníku (doporučuje se, aby vyplnění dotazníku nezabralo více než dvacet minut). Při zprostředkovaném dotazování bez tazatele je lepší kratší, desetiminutová

náročnost, aby bylo minimalizováno nebezpečí, že respondent dotazník nedokončí nebo vůbec nevyplní. [12, s. 205]

Při sestavování dotazníku je potřebné věnovat pozornost i stanovení struktury a logické stavbě dotazníku. Otázky by měly být v dotazníku uspořádány tak, aby byly v souladu s logickým postupem myšlení respondenta a tematicky tvořily logický celek. [20, s. 74]

V závislosti na zadání výzkumu a cílech volíme vhodný stupeň strukturovanosti dotazníku:

- **strukturovaný dotazník** - má pevnou logickou strukturu, využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Výhodou je rychlost, jednoduchost vyplnění, srovnatelnost odpovědí, snadnost zpracování dat. Nevýhodou je nižší informační hodnota, neboť respondent může odpovídat pouze na základě nabízených možností.
- **polostrukturovaný dotazník** - využívá také polouzavřených nebo otevřených otázek. Získáním většího množství poskytnutých informací se však vedení rozhovoru a zpracování odpovědí stává náročnějším. [12, s. 205-206]

Dotazník by měl začínat názvem (stačí prostě „Dotazník“ nebo „Dotazník + téma výzkumu“), příp. v záhlaví uvedením jména zadavatele nebo výzkumné agentury, která výzkum provádí. Potom dále následuje úvodní společensko-motivační rubrika, jejímž cílem je oslovit a požádat respondenta o vyplnění dotazníku, vysvětlit cíl a důležitost výzkumu, slíbit anonymitu, specifikovat, jak má dotazník vyplňovat. Dále následují **úvodní otázky**, které musí být dostatečně zajímavé, aby získaly důvěru respondenta a jeho spolupráci. **Filtreační otázky** umožňují logickou strukturu dotazníku. Zajišťují, aby na konkrétní dotaz odpovídala pouze správná cílová skupina a správní respondenti. Bývají umístěny na začátku dotazníku nebo před otázkou, na kterou má odpovídat pouze vybraná část respondentů. **Věcné (tematické) otázky** se týkají věcné podstaty řešeného problému a výzkumného cíle. **Zahřívací otázky** jsou obecnější a slouží k vybavení z paměti. Na ně navazují **specifické otázky**. Věcné otázky bývají zpravidla ve střední části dotazníku, kdy respondent pronikl do problematiky tématu a má ještě dostatek koncentrace na mnohdy náročnější odpovědi. Do závěrečné části dotazníku můžeme někdy zařadit **citlivé otázky**, které mohou vyvolat negativní postoj respondenta (choulostivé, intimní, konfliktní). V této fázi dotazování už má respondent pocit, že by měl dokončit započatou práci, a je ochoten zodpovědět dotazy, které by ho na začátku dotazování vylekaly nebo popudily. Na konci dotazníku ještě jednou **poděkujeme** respondentovi za ochotu, námahu a čas. [12, s. 206-208]

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

O manažerovi můžeme obecně tvrdit, že je to vedoucí pracovník, který vykonává management, je nositelem významných pravomocí, zodpovědnosti a disponuje významnými zdroji a většinou má podřízené pracovníky. Aby měl však ve své profesi úspěch, mohl efektivně řídit lidi a dosahoval požadovaných výsledků, je potřeba, aby měl určité dovednosti a kompetence potřebné pro výkon své funkce a aby zvládal manažerské role a funkce. Každý manažer využívá při řízení svého týmu jiný styl řízení. Může se jednat o dominantní a nápomocný, dominantní a nenápomocný, nedominantní a nápomocný nebo nedominantní a nenápomocný. Manažer vystupuje v roli formální a neformální. Činnosti vedoucích pracovníků se dají shrnout do deseti „rolí“. Tyto role klasifikuje do tří skupin - interpersonální, informační a rozhodovací.

Pojem kompetence má dva základní významy. První je kompetence jako pravomoc, oprávnění obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Mezi základní složky kompetence patří motivy, rysy osobnosti, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Podle Tyrona se kompetence dělí podle typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností těchto tří kompetencí - manažerských, interpersonálních a technických.

Znalosti dělíme do dvou základních skupin, které definovali Nonaka a Takeuchi v roce 1995. Jedná se o znalosti explicitní a tacitní. Explicitní znalosti můžeme vyjádřit formálním jazykem, tzn., že je můžeme napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Můžeme je formalizovat, přenášet, ukládat, skladovat a vyjádřit pomocí dat. Nachází se v databázích, podnikových intranetech či v souborech duševního vlastnictví. Tacitní znalosti jsou tiché znalosti, které jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, představ, mentálních modelů atd. Velké množství tacitních vlastností je podvědomých. Tacitní znalost vzniká a je interpretována v hlavě jedince, a proto ji nelze plně sdílet. Každý jedinec si vytváří na základě své vlastní zkušenosti své vlastní tacitní znalosti. Jako příklad tacitních znalostí lze uvést např. jízdu na kole, naladění přesného hudebního tónu, rozeznávání obličejů apod.

Znalosti můžou vznikat čtyřmi způsoby - socializací, externalizací, internalizací a kombinací (tzv. SECI).

V poslední době si organizace začínají uvědomovat důležitost tacitních znalostí. Tyto znalosti jsou těžko přenositelné a pro organizaci znamenají důležitou konkurenční výhodu. První možností, jak uchovávat tacitní znalosti je možnost vyjádřit je v explicitní formě. Tento převod má však nejisté výsledky, a proto se organizace vydávají touto cestou jen v případech, kdy má tato znalost pro ni velký význam. Druhou možností je sdílení tacitních znalostí. Sdílet tacitní znalosti můžeme třemi způsoby - učňovstvím, prostřednictvím komunit a vyprávěním příběhů.

Předávání znalostí v organizaci probíhá na tzv. trhu znalostí. Trh znalostí je fyzický i virtuální trh, kde probíhá veškerá výměna znalostí ve firmě (tacitních i explicitních).

Marketingový výzkum můžeme rozdělit podle zdrojů informací a způsobu jejich získávání na dva základní typy - na primární a sekundární. Primární výzkum označujeme jako „terénní výzkum“. Pomocí něj uskutečňujeme sběr dat poprvé, pro konkrétního zadavatele a konkrétní problém. Sekundární výzkum je zaměřený na získávání, analýzu a vyhodnocení informací, které již existují. Subjekt, který výzkum provádí je již sekundárním uživatelem těchto dat. Jedná se o další, dodatečné využití již existujících informací formou statistického zpracování těchto dat. Jedná se o levný a rychlý způsob získání informací.

Výzkum primárních dat můžeme provádět buď kvantitativně nebo kvalitativně. Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit kolik respondentů se chová určitým způsobem, má určitý názor, je spokojeno/nespokojeno atd. Nejčastějšími používanými metodami jsou dotazování, pozorování a experiment. Kvalitativní výzkum použijeme v případě, kdy chceme zjistit informace, které jsou těžko měřitelné nebo počítatelné. Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů. Pracuje se s jednotlivci nebo malými skupinami. Realizuje se většinou prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů. Pro svou práci jsem si vybrala techniku kvantitativního výzkumu - dotazník.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ŘÍZENÍ, ORGANIZACE A STRUKTURA POLICIE ČR

V teoretické části jsem definovala jednotlivé orgány krizového řízení. Víme, že do krizového řízení je zapojeno velké množství orgánů a složek, proto se nyní budu věnovat konkrétní složce integrovaného záchranného systému - Policii České republiky. V následujících kapitolách vymezím základní informace o Policii České republiky, organizační struktuře, jejím poslání a součinnosti s IZS.



Obr. 14. Znak Policie České republiky. [26]

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Legislativně se opírá o tyto právní předpisy:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky,
- Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod,
- Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky,
- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník,
- Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním,
- Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích,
- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů,
- Vyhláška č. 460/2008 Sb., o způsobu vnějšího označení, služebních stejnokrojích a zvláštním barevném provedení a označení služebních vozidel, plavidel a letadel Policie České republiky a o prokazování příslušnosti k Policii České republiky. [32]

Za stěžejní právní předpis považujeme Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Zákon vymezuje postavení a činnost Policie ČR, řízení a organizaci, základní povinnosti,

spolupráci a další vztahy, její úkoly a kompetence. Podle tohoto zákona je poslání Policie ČR sloužit veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společností a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.

Mottem Policie ČR je: „*pomáhat a chránit*“.

Z výše uvedeného vyplývá, že Policie ČR plní řadu důležitých činností, které jsou nepostradatelné pro bezproblémový chod státu a celkovou úroveň bezpečnosti.

Policie ČR jako základní složka integrovaného záchranného systému se společně s hasičským záchranným sborem, zdravotnickou záchrannou službou a ostatními složkami IZS každodenně podílí na řešení mimořádných událostí.

Policie při plnění svých úkolů spolupracuje s ozbrojenými silami, bezpečnostními sbory a dalšími orgány veřejné správy, jakož i s právníckými a fyzickými osobami.

Všichni pracovníci Policie ČR jsou podřízeni svému vedení. Policie ČR je podřízena Ministerstvu vnitra ČR. [26, s. 3]

Podle zákona o Policii ČR č. 273/2008 Sb. tvoří Policii tyto útvary - Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem, útvary policie s celostátní působností, krajská ředitelství policie, útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.

Pod Ministerstvo vnitra ČR spadají také policejní školy - Vyšší policejní škola MV v Praze, Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově, Vyšší policejní škola MV pro kriminální policii a Policejní akademie České republiky v Praze. Organizační struktura Policie ČR je znázorněna v příloze P2.

Úkoly Police ČR plní 47 000 policistů a 11 000 zaměstnanců policie. [26, s. 3]

5.1 Policejní prezidium

Činnost Policie České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra. [26, s. 6].

V současné době zastává pozici policejního prezidenta pan plk. Mgr. Bc. Tomáš Tuhý, který byl jmenován 12. dubna 2014. Ve služebním poměru je od roku 1991.

Policejními prezidiu jsou podřízeny jednak útvary s celostátní působností a jednak krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem. [26, s. 6]

Policejní prezidium zejména určuje cíle rozvoje policie, řeší koncepci její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb. Policejní prezidium rovněž analyzuje a kontroluje činnost policie, vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou působnost. [26, s. 6]

Krizovým řízením se na policejním prezidiu zabývají zaměstnanci, kteří pracují na oddělení krizového řízení, které je v organizační struktuře zařazeno pod Kancelář policejního prezidenta. Nyní se podíváme na **úkoly oddělení krizového řízení**:

- provádí souhrn činností zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, vytváření koncepcí, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením mimořádných událostí a krizových stavů; k tomu zpracovává a vede příslušnou dokumentaci, včetně potřebných evidencí,
- spolupracuje s ministerstvem při metodickém řízení a koordinování činnosti policie při přípravě na řešení mimořádných událostí a krizových stavů a při jejich řešení,
- metodicky řídí útvary policie s působností na celém území České republiky a útvary policie s územně vymezenou působností při přípravě na řešení mimořádných událostí a krizových stavů a provádí u útvarů policie kontrolní činnost na tomto úseku,
- spolupracuje se státními orgány a orgány územních samosprávných celků, včetně subjektů hospodářské mobilizace,
- podílí se na organizaci vzdělávání a odborné přípravy policistů v oblasti řešení mimořádných událostí a krizových stavů a na tvorbě vzdělávacích plánů a učebních materiálů pro tuto přípravu,
- na ústřední úrovni zastupuje policii jako základní složku integrovaného záchranného systému, koordinuje zpracování dokumentace integrovaného záchranného systému včetně její aplikace do interních aktů řízení a jednotného výkladu,
- podílí se v rámci policie na organizaci, přípravě a provedení mezinárodních i národních cvičení,
- podílí se na analýze potřeb nezbytných dodávek a mobilizačních dodávek v systému hospodářských opatření pro krizové stavy; při jejich zajišťování spolu-

pracuje s příslušnými subjekty a orgány, zabezpečuje informační podporu krizového štábu prezidenta v rozhodovacím procesu poskytování dat ze systému ARGIS. [31]

Organizační struktura policejního prezidia ČR je znázorněna v příloze P3.



Obr. 15. Znak Policejního prezidia ČR. [31]

5.2 Krajská ředitelství Policie ČR

Krajská ředitelství Policie ČR jsou útvary s územně vymezenou působností. Slouží veřejnosti na vymezeném teritoriu, představují samostatné organizační složky státu a při plnění úkolů policie samostatně hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. V rámci krajských ředitelství mohou působit další teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny. Tyto zřizuje policejní prezident na návrh krajského ředitele. [26, s. 6]

Na území ČR působí celkem 14 krajských ředitelství Policie ČR (KŘP). [31]

Mapa krajských ředitelství Policie ČR je znázorněna v příloze P4.

5.3 Útvary s celostátní působností

Útvary s celostátní působností plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území státu. Některé poskytují specifický servis ostatním policejním útvarům, jiné se specializují například na odhalování organizovaného zločinu nebo korupce a závažné finanční kriminality. [26, s. 6]

Mezi útvary s působností na celém území ČR patří - Kriminalistický ústav Praha, Letecká služba, Národní protidrogová centrála SKPV, Pyrotechnická služba, Ředitelství služby cizinecké policie, Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV, Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV, Útvar pro odhalování organizovaného zlo-

činu SKPV, Útvar pro ochranu prezidenta ČR, Útvar pro ochranu ústavních činitelů, Útvar rychlého nasazení, Útvar speciálních činností SKPV, Útvar zvláštních činností SKPV [31]
(Vysvětlivka: SKPV - služba kriminální policie a vyšetřování)

5.4 Operační střediska

Operační střediska jsou pracoviště, která v nepřetržitém provozu zabezpečují plnění bezodkladných policejních úkolů v mimořádných situacích.

Jsou zřízena na krajských ředitelstvích PČR, na některých územních odborech PČR, na útvarech s celorepublikovou působností a na Policejním prezídiu České republiky.

Slouží jako „štábní“ pracoviště vedoucích služebních funkcionářů, tzn. policejního prezidenta, ředitelů útvarů s celorepublikovou působností, ředitelů krajských ředitelství PČR.

Podílí se na plnění služebních úkolů svojí každodenní rutinní činností, která spočívá zejména v poskytování servisu výkonným policejním útvarům a působením v oblasti koordinace sil a prostředků útvaru směřujících k zabezpečení relevantní reakce na vzniklou bezpečnostní situaci.

Hlavním úkolem operační služby je koordinovat a organizovat v rámci své teritoriální působnosti nasazování policejních sil a prostředků; současně se podílejí na zajištění součinnosti s ostatními orgány a organizacemi, zvláště v rámci integrovaného záchranného systému. [31]

Operační střediska zajišťují provoz národní telefonní linky tísňového volání 158 a kooperují v této souvislosti se správcem evropské telefonní linky tísňového volání 112. [26, s. 36]

Operační středisko OO PP ČR (operační středisko prezidia) má specifické postavení v systému operačních středisek Policie ČR. Jeho místo je na vrcholu pyramidové organizační struktury, což vymezuje většinu jeho úkolů a kompetencí. Působnost operačního střediska překračuje hranice působnosti krajských ředitelství Policie ČR.

Operační středisko prezidia koordinuje policejní akce a policejní opatření při řešení mimořádných událostí většího rozsahu, které přesahují, či se předpokládá, že budou přesahovat území jednoho kraje či vyžaduje-li řešení události taková opatření, která překračují rámec plnění úkolů jednotlivých krajských ředitelství policie. [31]

6 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanoví ke každé služební hodnosti příslušníka policie ČR minimální stupeň dosaženého vzdělání. Policistou se může stát adept, který dosáhl minimálně středního vzdělání s maturitní zkouškou. Bezprostředně po přijetí do služebního poměru absolvuje základní odbornou přípravu. Získá tak vědomosti, dovednosti a postoje, které jsou nezbytné pro výkon služby.

Základní odborná příprava je zaměřena: na právní aspekty řešení služebních úkolů, na taktické postupy k dosažení účelu služebních úkonů, na zvládnutí technických prostředků přidělených k výkonu služby a na techniku administrativy.

Policista získá toto vzdělání na některé z policejních škol zřízených ministerstvem vnitra. [26, s. 72]

Základní filosofie policejního vzdělávání:

- policejní práce musí být vždy službou občanovi, založená na zákaznickém principu,
- nová image policisty, policista musí být nejen vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, ale i disponující vysokým etickým standardem,
- vzdělávání policistů musí být založeno na kompetenčním přístupu,
- odpovědnost bezpečnostního sboru, který je povinen vytvářet mimo jiné podmínky pro soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti policistů,
- osobní odpovědnost každého jednotlivce za odbornou připravenost k výkonu služby. [31]

Při prvním přijetí do služebního poměru je policista zařazen do služebního poměru na dobu určitou. Teprve až po úspěšném vykonání je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou. Po celou dobu trvání služebního poměru má policista možnost zvyšovat svou odbornou kvalifikaci absolvováním vzdělávacích programů či specializačních kurzů pořádaných školními policejními středisky a policejními školami nebo studiem na Policejní akademii České republiky. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání může získat také na školách mimo resort MV, pokud nabízejí studijní programy využitelné v policejní praxi. Soustavné zvyšování odborné kvalifikace je nezbytným předpokladem kariérního postupu policisty. K objektivnímu posouzení profesionálních kvalit policistů, úrovně jejich teoretických znalostí a také k jejich další motivaci slouží pravidelné služební hodnocení. Každý policista ve služebním poměru na dobu neurčitou jej podstoupí nejméně jednou za tři roky. [26, s. 72]

6.1 Policejní školy Ministerstva vnitra

Policisté musí v rámci své služby plnit mnoho obtížných úkolů, proto je velmi důležité, aby byli na svou službu řádně připraveni. Proto Ministerstvo vnitra České republiky zřídilo celkem čtyři školy pro přípravu policistů:

- Vyšší policejní škola MV v Praze,
- Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově,
- Vyšší policejní škola MV pro kriminální policii,
- Policejní akademie České republiky v Praze. [31]

6.1.1 Vyšší policejní škola MV v Praze

Příslušníci Policie České republiky mohou studovat na Vyšší policejní škole MV v Praze, která nabízí dva vzdělávací programy v kombinované formě. Délka studia je tři roky. Jedná se o bezpečnostně právní činnost a dopravně bezpečnostní činnost.

Na této škole mohou policisté také absolvovat kvalifikační kurz - základní odborná příprava policistů, který trvá devět měsíců. Kurz zahrnuje 6-ti měsíční výuku ve škole a tříměsíční odbornou praxi. Výuka obsahuje kromě teoretické části i praktická cvičení a modelové situace. Kurz je ukončen vykonáním závěrečné zkoušky.

Dále škola nabízí studium v různých kvalifikačních a specializačních kurzech. Tyto kurzy trvají podle své náročnosti od 4 dnů do 2 měsíců. [35]

6.1.2 Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově

Tato škola patří velikostí a rozsahem činnosti mezi tři největší policejní školy v České republice. Využívá i rozsáhlé několika hektarové výcvikové prostory v Dobroticích, v jejichž části je umístěno středisko pro výcvik psovodů a služebních psů Policejního prezidia ČR.

Zájemci o studium mohou studovat na vyšší odborné škole (obor vzdělání - bezpečnostně právní činnost) - tato VOŠ je výhradně určena pro příslušníky PČR a občanské zaměstnance MV. Dále škola nabízí čtyřleté maturitní vzdělávání (obor vzdělání - bezpečnostně právní činnost) - vzdělávání je určeno pro chlapce a dívky vycházející z 9. tříd ZŠ a je bezplatné. Policisté zde mohou také absolvovat základní odbornou přípravu policistů. [34]

Policisté mohou využít i dalšího vzdělávání - na výběr mají ze dvanácti specializačních a inovačních kurzů. Zájemci se mohou také zdokonalovat v jazycích (AJ, NJ, RJ). [34]



Obr. 16. Logo Vyšší policejní školy a Střední policejní školy MV v Holešově. [34]

6.1.3 Vyšší policejní škola MV pro kriminální policii

Škola poskytuje vzdělávání v kurzech základní odborné přípravy, ve specializačních, inovačních nebo zdokonalovacích kurzech. Vzdělávací programy jsou zpracovány podle aktuálních potřeb výkonných útvarů Policie ČR tak, aby vytvářely ucelený systém celoživotního odborného vzdělávání policistů útvarů SKPV, kriminalistických techniků a jiných policejních služeb.

Škola také poskytuje vyšší odborné vzdělání pro příslušníky Policie ČR v kombinované formě studia.

Dále škola zabezpečuje přípravu policistů pro výkon služby na operačních střediscích útvarů Policie ČR.

Mimo výše uvedené okruhy škola nabízí kurzy výpočetní techniky, jazykové kurzy a zdokonalovací kurzy komunikace a asertivity určené policistům a občanským zaměstnancům Policie ČR a MV ČR. [36]

6.1.4 Policejní akademie České republiky v Praze

Policejní akademie České republiky se sídlem v Praze (PA ČR) je státní vysoká škola univerzitního typu. PA ČR uskutečňuje v prezenční nebo kombinované formě bakalářský (Bc.), magisterský (Mgr.) a doktorský studijní program (Ph.D.). Akademie je rozdělena na 14 kateder. Jednou z nich je ji Katedra krizového řízení. [30]



Obr. 17. Logo Policejní akademie ČR v Praze. [30]

PA ČR se člení na dvě fakulty - fakulta bezpečnostně právní a fakulta bezpečnostního managementu.

Na PA ČR mohou studovat nejen policisté ve služebním poměru, ale i zaměstnanci ministerstva vnitra a ostatních resortů, jejichž složky rovněž uskutečňují ochranu práva. Škola je otevřena i civilním uchazečům, kteří po dosažení středoškolského vzdělání mají zájem studovat na vysoké škole s bezpečnostně právní problematikou a zvládnou náročné přijímací řízení. [30]

6.1.4.1 Katedra krizového řízení

Je jednou z kateder PA ČR. Policisté zde mohou studovat ve dvou bakalářských a dvou magisterských programech - veřejná správa a bezpečnostně právní studia.

Katedra krizového řízení je jedním z pracovišť Fakulty bezpečnostního managementu PA ČR v Praze. Zabývá se vzdělávací a výzkumnou činností ve dvou oblastech.

První a hlavní oblastí je výuka zaměřená na krizové řízení. Druhou oblastí je výuka v oblasti soukromých bezpečnostních služeb. [30]

Vědecko-výzkumná činnost katedry je zaměřena do oblasti krizového řízení jak ve výzkumné činnosti zabezpečované v rámci PA ČR v Praze, tak v projektech organizovaných Ministerstvem vnitra ČR v rámci bezpečnostního výzkumu ČR. [30]

6.2 Policie ČR v krizovém řízení a IZS

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení (krizový zákon) - § 16 vymezuje působení Policie ČR v krizovém řízení následovně:

- Policie České republiky zajišťuje připravenost k řešení krizových situací spojených s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem na území kraje.

§ 20 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky vymezuje působení Policie ČR v IZS, při řešení krizových situací a mimořádných událostí následovně:

(1) Plněním úkolů k řešení mimořádných událostí a krizových situací se rozumí i příprava policie na ně.

(2) Policie jako základní složka integrovaného záchranného systému vykonává v místě provádění záchranných a likvidačních prací úkoly podle tohoto zákona.

(3) Policista nebo útvar policie se podílí na provádění záchranných a likvidačních prací včetně letecké podpory integrovaného záchranného systému a letecké podpory v krizových situacích,

a) jsou-li k tomu vycvičeni a vybaveni,

b) je-li to nezbytné pro záchranu života, zdraví nebo majetku a

c) jsou-li k tomu určeni policejním prezidentem.

Policie České republiky patří mezi základní složky IZS. Plní specifické úkoly při řešení krizových situací a mimořádných událostí. Je připravena řešit situace související s ohrožením vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku a podílet se na ochraně obyvatelstva při vyhlášení krizového stavu.

Při řešení mimořádných událostí, jakými jsou např. povodně, vichřice a další živelní pohromy nebo rozsáhlé požáry, průmyslové havárie a velké nehody v letecké, železniční a silniční dopravě plní úkoly vyplývající ze zákona o Policii ČR, tak ze zákona o IZS. Úzce přitom spolupracuje z HZS ČR, ZZS nebo armádními jednotkami.

Při společném zásahu složek IZS v prostoru postiženém mimořádnou událostí policejní hlídky např. obsazují určená stanoviště, uzavírají vnější zónu zásahu a regulují vstup osob a vjezd vozidel do této zóny. [26, s. 68]

6.3 Ideální krizový manažer Policie ČR

Jak by měl vypadat ideální krizový manažer Policie ČR? Tuto otázku jsem položila několika policistům, kteří pracují u Policie ČR. Většina policistů se shodla na tom, že by se mělo jednat o silnou osobnost, která má u svých kolegů a podřízených pracovníků přiroze-

nou autoritu. Pro svou práci musí být zapálený. Svůj tým musí motivovat k co nejlepším výkonům a také je za dobře odvedenou práci pochválit (případně za špatně odvedenou práci v soukromí pokárat). Jeho snahou by mělo být co nejvíce stmelovat svůj tým (např. společné sportovní aktivity...) Jako důležitou vlastnost označili také umět spravedlivě řešit případné konflikty mezi podřízenými pracovníky. Měl by být také vysoce empatický. Také by měl mít schopnost předvídat, tzn. snažit se být vždy o krok napřed. Důležitá je i schopnost umět rychle analyzovat krizovou situaci a co nejrychleji vymyslet nejlepší proveditelné řešení. Klíčovou vlastností je také výborná koordinace zásahu, ať už na místě krizové situace nebo z kanceláře. Významná je také jeho vysoká odolnost vůči stresovým situacím (měl by umět pracovat pod tlakem). Policisté také často odpovídali, že je klíčové, aby se jednalo o odborníka ve svém oboru (neustále se vzdělávat, být vždy v obraze). Většina z nich si také myslí, že má mít minimálně vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro praktickou část bakalářské práce se autor rozhodnul analyzovat manažerské kompetence krizových manažerů u Policie České republiky pomocí dotazníkového šetření. Prostřednictvím strukturovaného online dotazníku se bude pokoušet o zjištění relevantních informací, které budou sloužit k vytvoření vhodných doporučení pro zlepšení manažerských kompetencí a účinnější předávání důležitých tacitních znalostí.

Krizový manažeři pracující u Policie ČR, jejich kompetence a tacitní znalosti byli zkoumány prostřednictvím online dotazování. Sběr informací byl realizován primárním výzkumem - konkrétně pomocí kvantitativního výzkumu.

Online dotazování bylo vybráno proto, že umožní získat požadované informace napříč Českou republikou v krátkém čase. Otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby bylo zjištěno, jak krizoví manažeři vidí své manažerské kompetence, jak se staví ke vzdělávání v oblasti krizového řízení a jak jsou v jejich organizaci předávány tacitní znalosti.

Online dotazování bylo uskutečněno pomocí webového portálu Vyplňto, který je zaměřen na realizaci internetových průzkumů. Autor zde vytvořil dotazník tak, že postupně zadával příslušné otázky. Sběr dat probíhal deset dnů. E-mailem byla zaslána prosba o vyplnění dotazníku, ve kterém byl odkaz na online dotazník na portále www.vyplnto.cz. E-maily byly zaslány na policejní prezidium, všechny krajské ředitelství a také na vybrané územní odbory a obvodní oddělení. Autor dotazník zveřejnil také prostřednictvím webových stránek Policejních novin - www.policejninoviny.cz. Před zahájením sběru dat byl online dotazník odzkoušen autorem, aby byla zjištěna jeho funkčnost. Dotazník je přiložen v příloze P5.

7.1 Vyhodnocení dotazníku

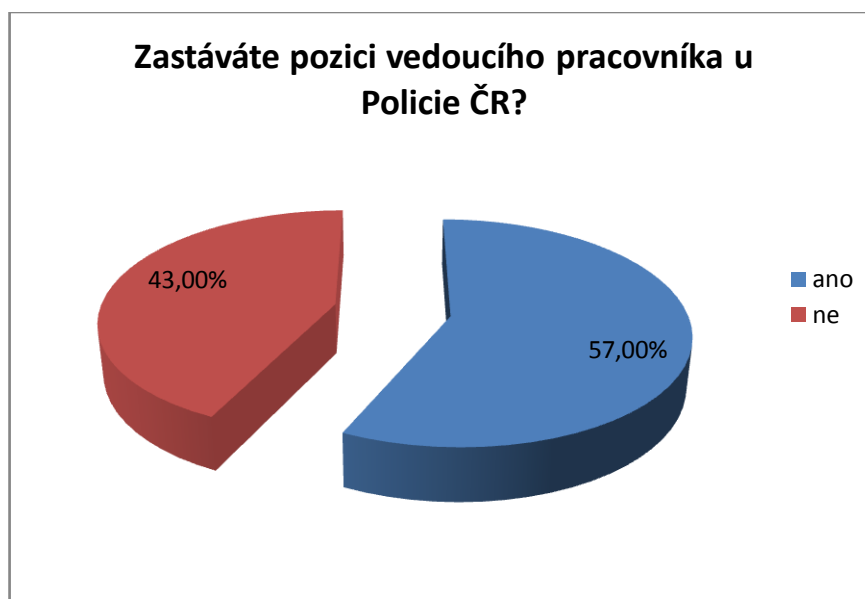
Online dotazník byl rozeslán celkem na 301 e-mailů a dále byl vystaven na webových stránkách Policejních novin. Relevantní odpovědi se podařilo získat od 104 respondentů. Podle údajů z [vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) byla návratnost dotazníků 78,9 % (návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků). V některých krajích bylo těžké získat e-mailové adresy na konkrétní pracovníky. Proto sledávám návratnost dotazníků jako dostačující pro vyvození konkrétních závěrů. Vyplňování online dotazníku trvalo v průměru tři minuty, takže respondentům nezabralo příliš mnoho času. Otázky dotazníku byly zobrazovány po jedné.

7.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazník se skládá celkem z 21 otázek. Na začátek byla zvolena tato filtrační otázka: „Zastáváte pozici vedoucího pracovníka u Policie ČR?“ Pokud byla respondentova odpověď negativní, tak nebyly načtena následující otázka a dotazník se ukončil. Tím bylo zajištěno, že na dotazník budou odpovídat pouze vedoucí pracovníci. Z celkového počtu 183 respondentů odpovědělo na první otázku 79 negativně, takže byli po zodpovězení této otázky z výzkumu vyřazeni. Reprezentativní výsledky byly získány od 104 respondentů.

Nejdůležitější otázky, které se týkaly manažerských kompetencí a tacitních znalostí jsou umístěny ve střední části dotazníku.

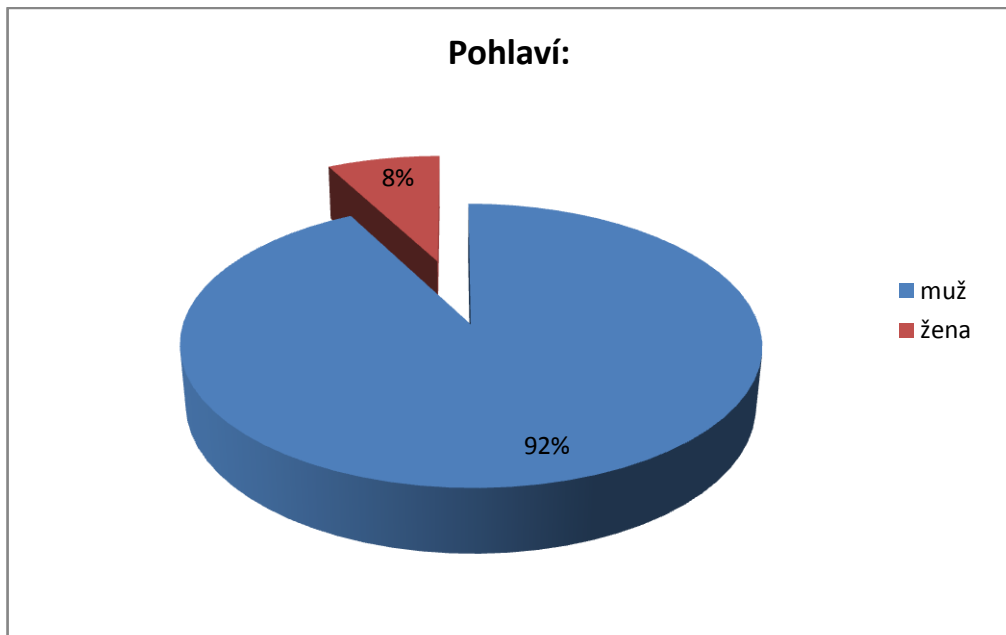
Na úplném konci dotazníku byla zařazena otázka: „V jakém kraji jste profesně zařazen/a?“ Hlavní význam této otázky spočíval v kontrole, zda se průzkumu zúčastnili vedoucí pracovníci ze všech krajů. Nejvíce respondentů, kteří se tohoto online dotazníku zúčastnili, byli manažeři z kraje Moravskoslezského, Jihočeského a Ústeckého. Nejmenší návratnost byla z kraje Královéhradeckého, Karlovarského a Libereckého.



Graf 1. Otázka č. 1. [vlastní práce]

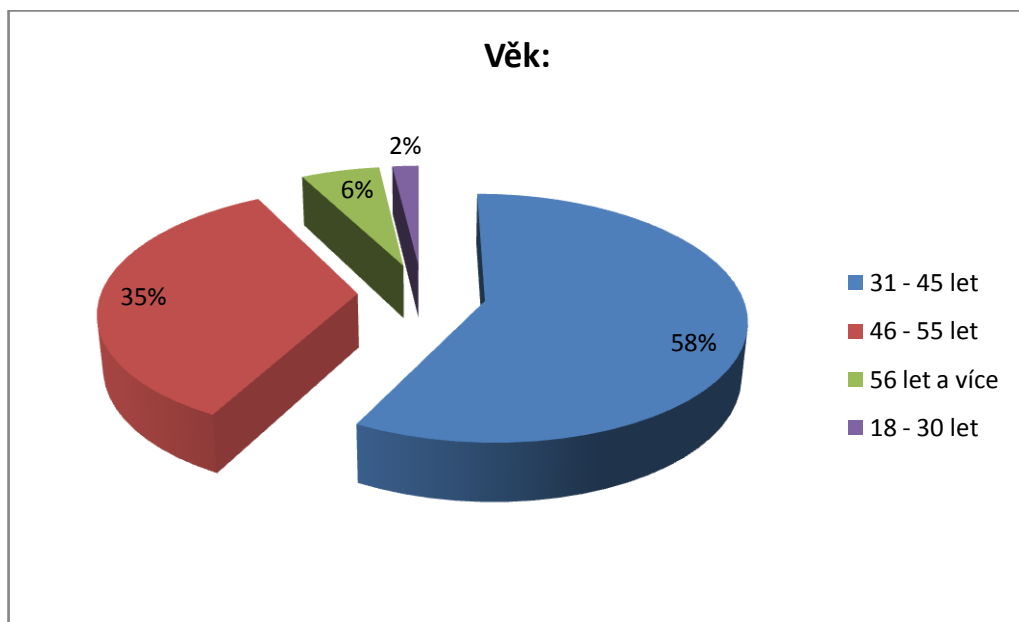
Otázky č. 2 - 6

Následujících 5 uzavřených otázek bylo identifikačních. Těmito otázkami byly odhaleny základní charakteristiky respondentů. Převážnou část respondentů tvořili muži - celkem 92 %, ženy pouze 8 %.



Graf 2. Otázka č. 2. [vlastní práce]

Nejvíce byla zastoupena věková skupina 31 - 45 let (58 %), dále respondenti ve věku 46 - 55 let (35 %), poté skupina 56 let a více (6 %). Nejmenší zastoupení měla věková skupina 18 - 30 let (2 %).



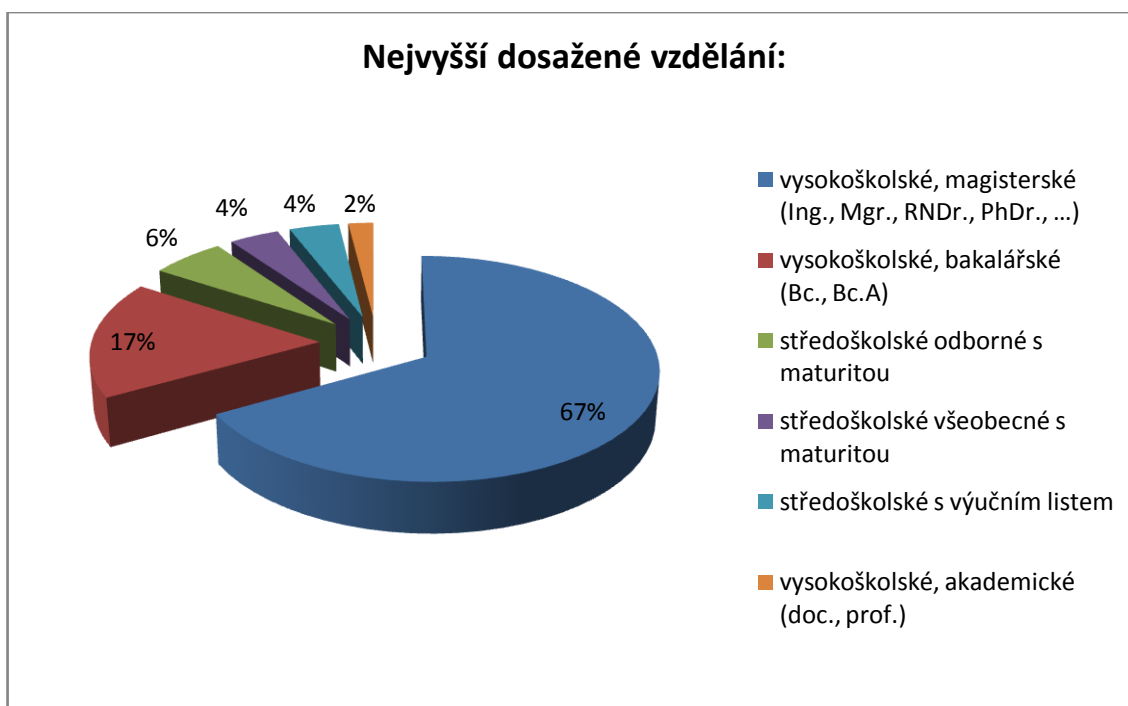
Graf 3. Otázka č. 3. [vlastní práce]

Další otázky se vztahovaly k nejvyššímu dosaženému vzdělání, typu vzdělání a také k době působnosti na vedoucí pozici u Policie ČR.

U dotazovaných vedoucích pracovníků je nejvíce zastoupeno vysokoškolské vzdělání - celkem 86 %. Z toho magisterské vzdělání (titul Ing. Mgr. RNDr., JUDr. apod.) je zastoupeno 67 %, bakalářské vzdělání (titul Bc., Bc.A) tvoří 17 % a akademické vzdělání (doc., prof.) má nejmenší zastoupení 2 %.

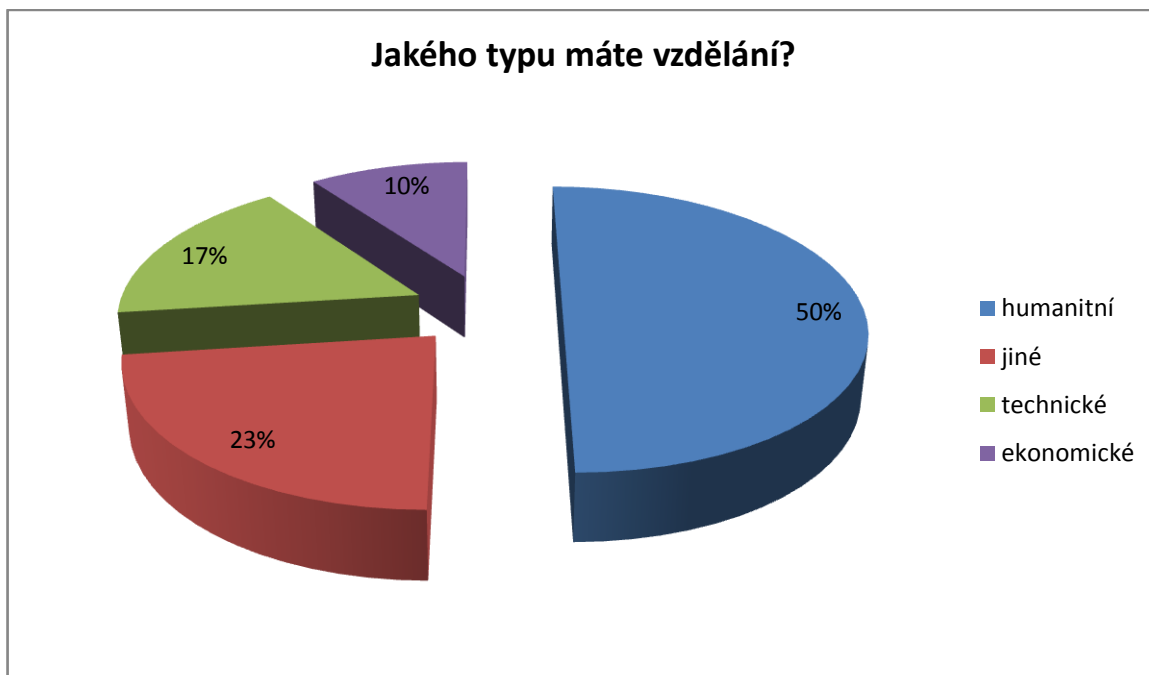
Druhá pozice náleží středoškolskému vzdělání - celkem 14 % (z toho tvoří 6 % středoškolské odborné s maturitou, 4 % středoškolské všeobecné s maturitou a 4 % středoškolské s výučním listem).

Z těchto výsledků lze vyvodit, že jedním z důležitých požadavků na vedoucího pracovníka Policie ČR je dosažené vzdělání (nejlépe vysokoškolské) a že většina vedoucích pracovníků tento požadavek splňuje.



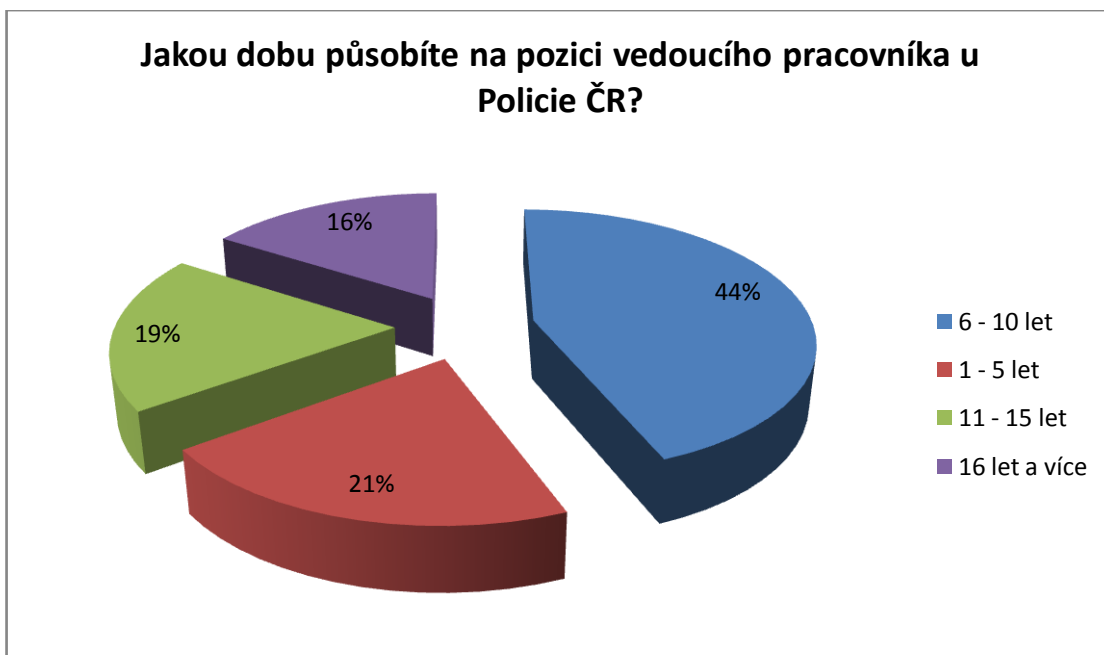
Graf 4. Otázka č. 4. [vlastní práce]

Další otázka se zabývá typem vzdělání respondentů. Nejvíce manažerů má vzdělání humanitního typu (50 %). Na druhém místě je vzdělání jiného typu než je vzdělání humanitní, technické nebo ekonomické (23 %). Třetí pozice náleží technickému vzdělání (17 %). Na posledním místě se umístilo vzdělání ekonomické (10 %). Z těchto výsledků lze usuzovat, že příliš nezáleží na typu vzdělání. Důležitější budou spíše manažerské dovednosti a osobnost vedoucího pracovníka



Graf 5. Otázka č. 5. [vlastní práce]

Otázka č. 6 zněla: „Jakou dobu působíte na pozici vedoucího pracovníka u Policie ČR? Byly uvedeny čtyři možnosti - 1 - 5 let, 6 - 10 let, 11 - 15 let a 16 let a více. Nejvíce respondentů označilo variantu 6 - 10 let (44 %). Na druhé pozici se umístila varianta 1 - 5 let (21 %). Třetí pozici obsadila odpověď 11 - 15 let (19 %). Na posledním, čtvrtém místě skončila odpověď 16 let a více (16 %). Z toho můžeme vyvodit, že jedním z důležitých požadavků na pozici vedoucího pracovníka bude také praxe v této oblasti.

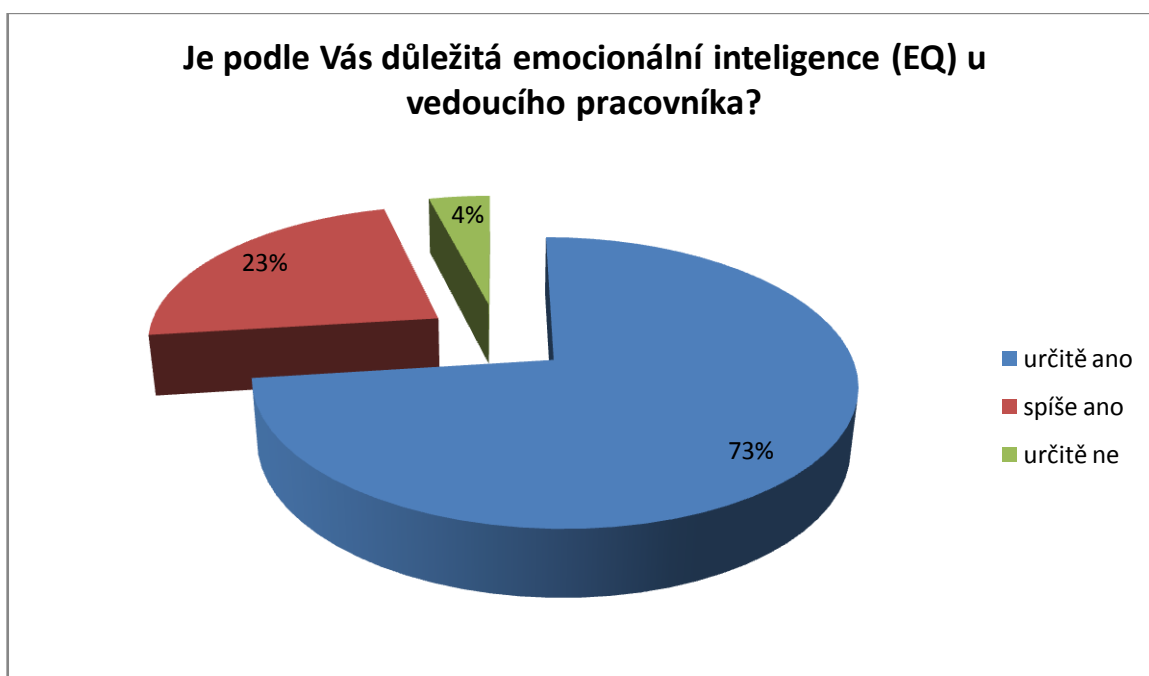


Graf 6. Otázka č. 6. [vlastní práce]

Otázka č. 7

Další uzavřená otázka se týká emocionální inteligence, která s kompetencemi přímo souvisí. Je velmi důležité, aby vedoucí pracovník uměl zvládat svůj citový život. Každý manažer by měl vědět, co to emocionální inteligence je a snažit se ji správně ve své funkci používat.

Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že většina manažerů (96 %) se domnívá, že emocionální inteligence je pro práci vedoucího pracovníka důležitá. Je potěšující, že většina vedoucích pracovníků tuto důležitou součást manažerských kompetencí nepodceňuje. Bohužel se emocionální inteligenci nedá naučit jako jiným dovednostem, je totiž vrozená stejně jako hodnota IQ.



Graf 7. Otázka č. 7. [vlastní práce]

Otázka č. 8

Další otázka se zabývá tím, jestli si manažer myslí, že je svými podřízenými uznáván jako dobrý vedoucí pracovník. Většina respondentů odpověděla, že spíše ano (86 %). Již jen malé procento se domnívalo, že určitě ano (8 %). Zbytek manažerů odpověděl, že neví (6 %). Z této otázky můžeme vyvodit, že většina vedoucích pracovníků má zdravé sebevědomí a své schopnosti nepřeceňují, ale také nepodceňují.

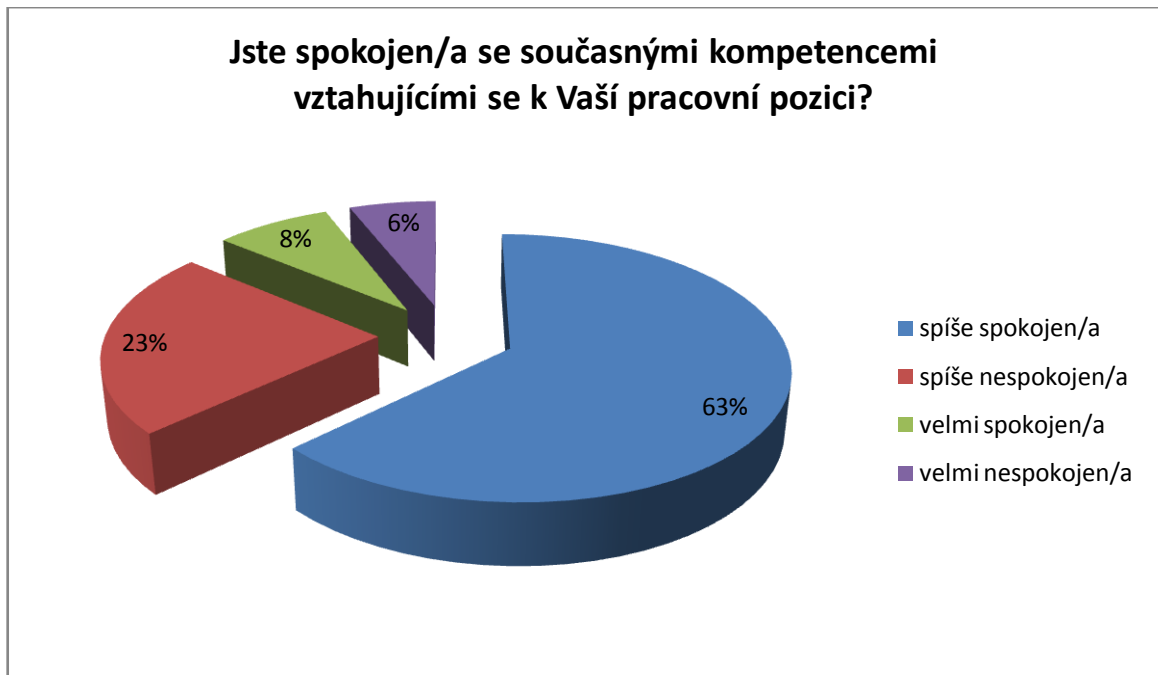


Graf 8. Otázka č. 8. [vlastní práce]

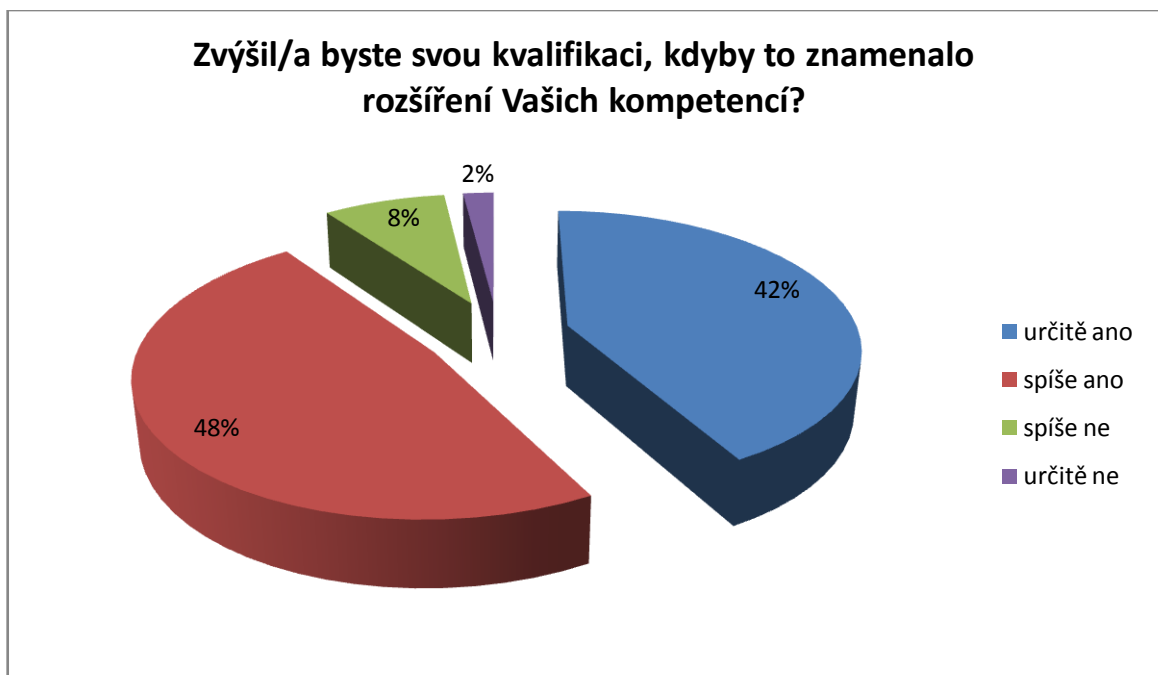
7.1.2 Vyhodnocení manažerských kompetencí a vzdělávání

Následující tři se týkají oblasti manažerských kompetencí a také vzdělávání. Z otázek vyplynulo, že většina manažerů je se svými současnými kompetencemi spokojena. Spíše spokojeno je 63 %, spíše nespokojeno 23 %, velmi spokojeno 8 % a velmi nespokojeno je jen 6 %. Většina manažerů zaujímá kladné stanovisko také k dalšímu vzdělávání. Jsou ochotni zvyšovat svou kvalifikaci (odborné dovednosti, znalosti a schopnosti), pokud budou jejich kompetence rozšířeny. Odpovědi na tuto otázku: „Zvýšil/a byste svou kvalifikaci, kdyby to znamenalo rozšíření Vašich kompetencí?“ byly následující - spíše ano 48 %, určitě ano 42 %, spíše ne 8 % a určitě ne 2 %. Na otázku, zda se manažeři v současné době vzdělávají, odpověděla většina, že ano (63 %), čtvrtina respondentů odpověděla, že se v současné době nevzdělávají (25 %) a zbytek (12 %) odpověděl, že se nevzdělávají, ale uvažují o tom. To znamená, že více než třetina vedoucích pracovníků se v současné době nevzdělává. Tito manažeři by měli uvažovat o nápravě a snažit se na tak důležité pozici dále vzdělávat a jít příkladem svým podřízeným spolupracovníkům.

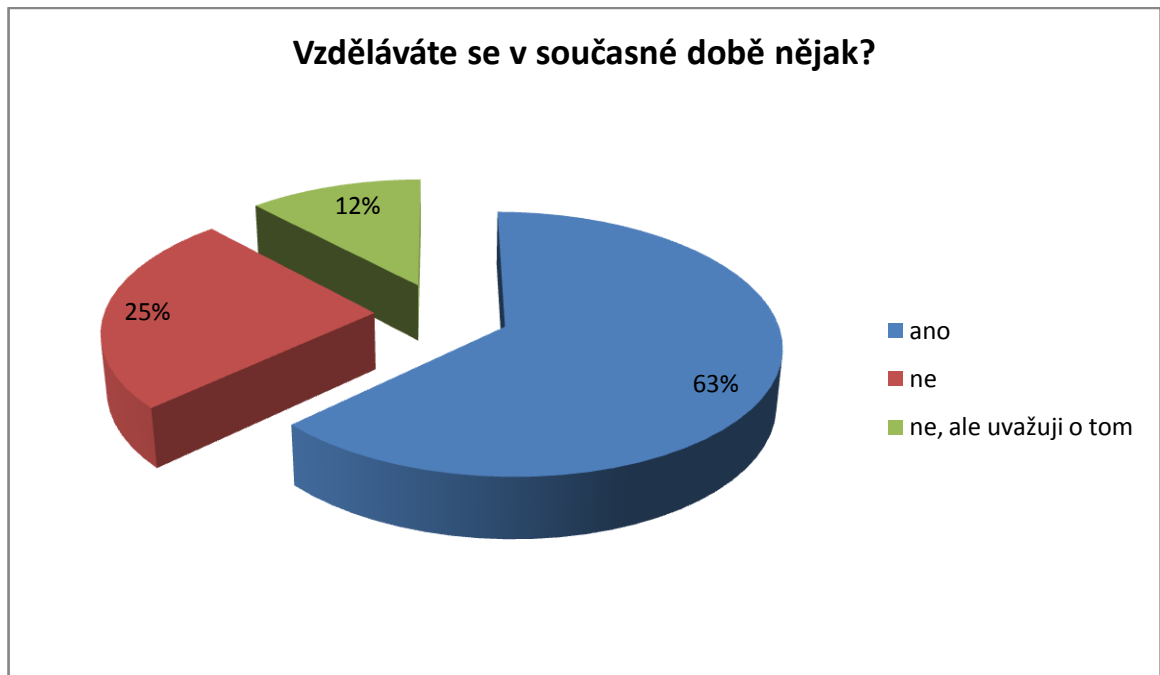
Otázky č. 9 - 11



Graf 9. Otázka č. 9. [vlastní práce]



Graf 10. Otázka č. 10. [vlastní práce]



Graf 11. Otázka č. 11. [vlastní práce]

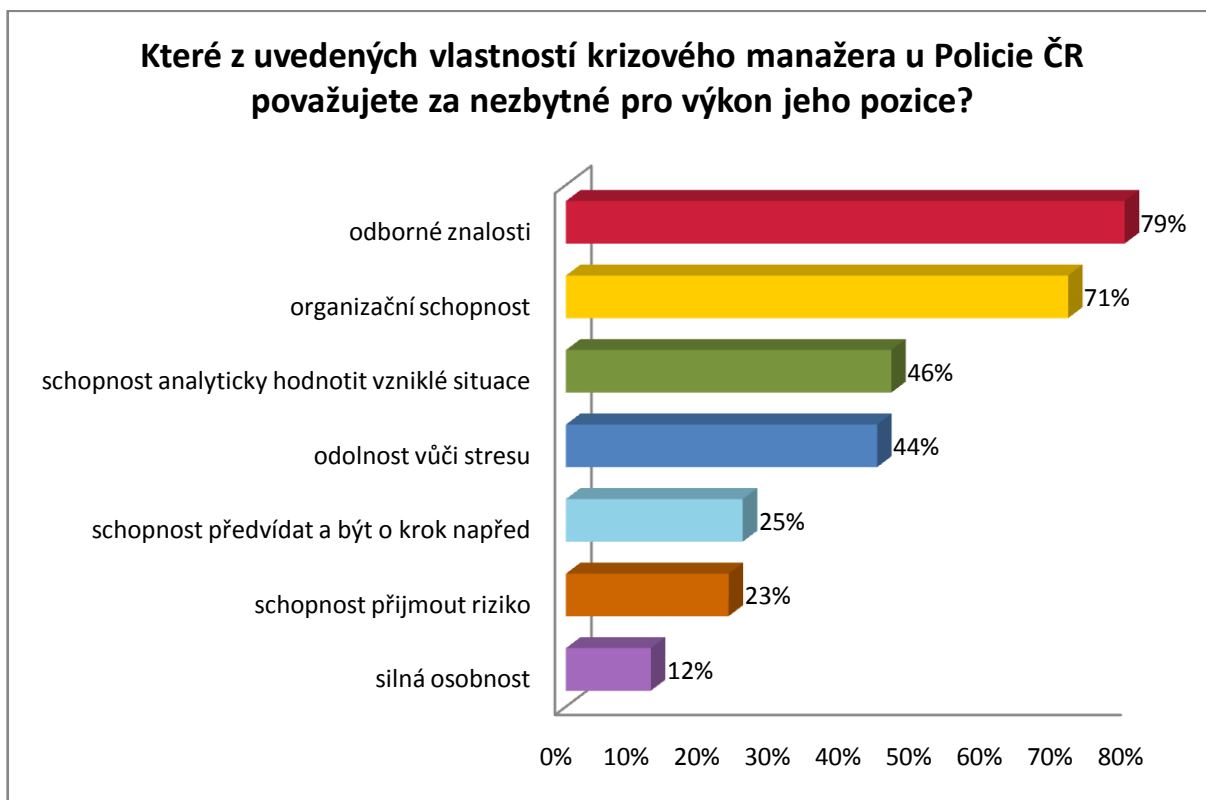
7.1.3 Vyhodnocení vlastností a odborných znalostí krizového manažera

Další část dotazníku se zaměřuje na vlastnosti (rysy osobnosti) a odborné znalosti (vědomosti a dovednosti) krizového manažera, které jsou součástí základní složky kompetence. Tyto složky jsou velmi důležité pro tak zodpovědnou funkci jako je krizový manažer u Policie ČR.

Na otázku: „Které z uvedených vlastností krizového manažera u Policie ČR považujete za nezbytné pro výkon jeho pozice?“, ve které měli manažeři vybrat tři nejdůležitější vlastnosti byly odpovědi následující:

- odborné znalosti - vybralo nejvíce respondentů, celkem 79 %,
- organizační schopnost - se umístila na druhé pozici, celkem 71 %,
- schopnost analyticky hodnotit vzniklé situace - třetí pozice, celkem 46 %,
- odolnost vůči stresu - čtvrtá pozice, celkem 44 %,
- schopnost předvídat a být o krok napřed - pátá pozice, celkem 25 %,
- schopnost přijmout riziko - šestá pozice, celkem 23 %,
- silná osobnost - poslední, sedmá pozice, celkem 12 %.

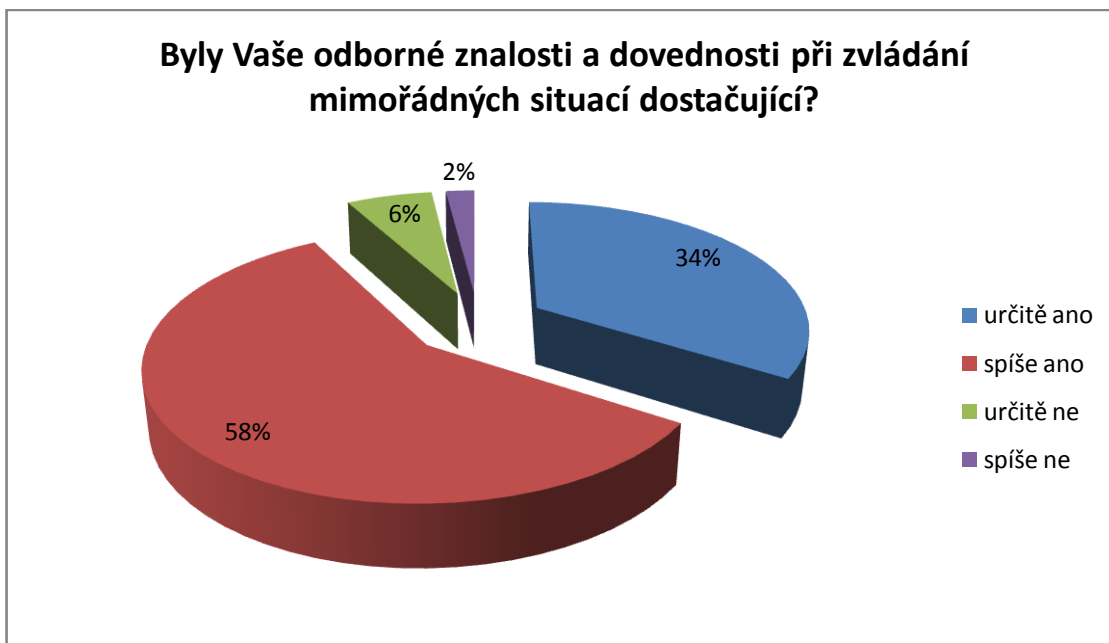
Z této otázky vyplynou nejdůležitější vlastnosti krizových manažerů Policie ČR. Zkušení manažeři usuzují, že pro výkon takto zodpovědné pozice jsou nejdůležitější odborné znalosti, organizační schopnost a také schopnost analyticky hodnotit vzniklé situace.



Graf 12. Otázka č. 12. [vlastní práce]

Otázka č. 13

Vedoucí pracovníci byli další otázkou dotazováni, zda byly jejich odborné znalosti a dovednosti při zvládnání mimořádných situací dostačující. Nejvíce jich odpovědělo, že spíše ano (58 %), druhá nejčastější odpověď byla určitě ano (34 %), třetí místo obsadila odpověď určitě ne (6 %) a na posledním místě skončila odpověď spíše ne (2 %). Většina z nich je tedy se svými odbornými znalostmi a dovednostmi spokojená.



Graf 13. Otázka č. 13. [vlastní práce]

Otázka č. 14

Další otázka měla zjistit mínění vedoucích pracovníků o tom, zda výkon manažerské pozice u Policie ČR ovlivňuje dosažené vzdělání. Odpovědi na tuto otázku byly celkem vyrovnané. Více než polovina manažerů (52 %) si myslí, že kvalita odvedené práce nesouvisí s dosaženým vzděláním. Menší polovina manažerů (48 %) zastává názor, že pro výkon manažerské pozice je nutné mít odborné vzdělání (SŠ, VŠ).



Graf 14. Otázka č. 14. [vlastní práce]

7.1.4 Vyhodnocení vzdělávacích kurzů a školení

Další dvě otázky, které se týkaly vzdělávacích kurzů a školení měly zjistit, zda je vedoucím pracovníkům umožněno připravovat se na nenadálé situace přímo v jejich místě pracovního působení a jestli se těchto aktivit účastní. Odpovědi byly následující:

- 77 % manažerů má možnost se kurzů a školení účastnit,
- 23 % manažerů nemá možnost se kurzů a školení účastnit.

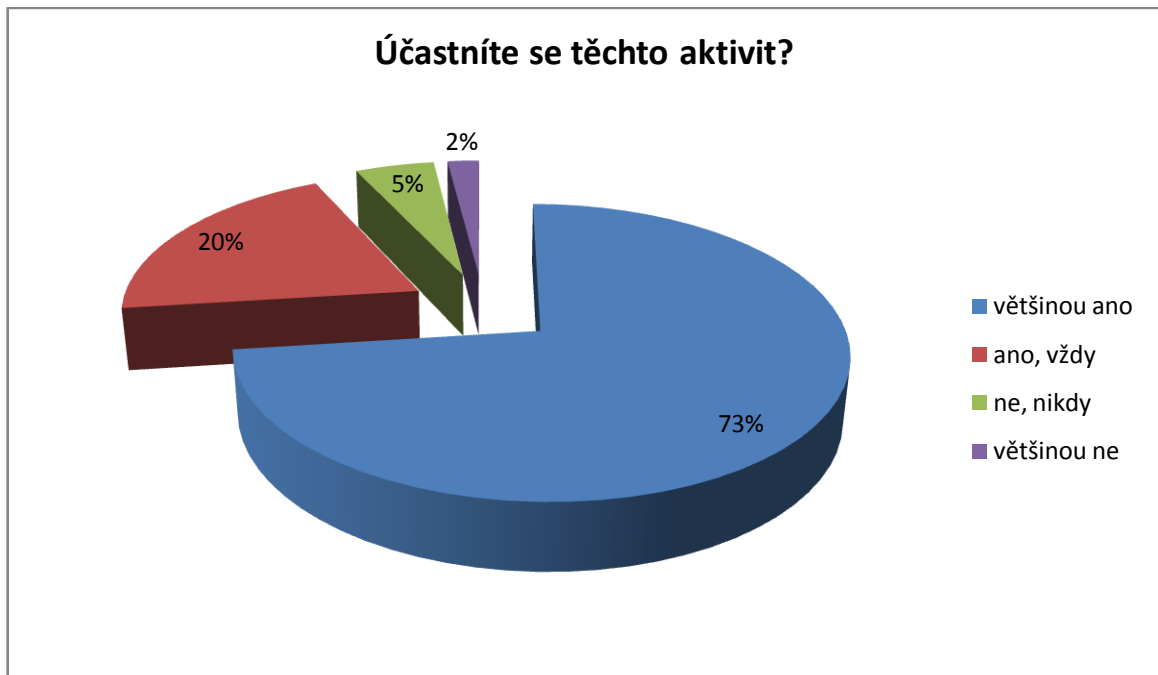
Manažeři, kteří mají možnost se vzdělávat a školit přímo na pracovišti, odpověděli na následující otázku takto:

- 73 % manažerů se těchto aktivit většinou účastní,
- 20 % manažerů se účastní vždy,
- 5 % manažerů se neúčastní nikdy,
- 2 % manažerů se většinou neúčastní.

Z těchto odpovědí můžeme vyvodit, že většina vedoucích pracovníků Policie ČR jsou zodpovědnými manažery, kteří jsou si vědomi své velmi důležité funkce a na krizové situace se dobře připravují. Bohužel více než pětina manažerů nemá na svém pracovišti možnost se těchto kurzů a školení účastnit a to může mít neblahé následky při řešení krizových situací.



Graf 15. Otázka č. 15. [vlastní práce]



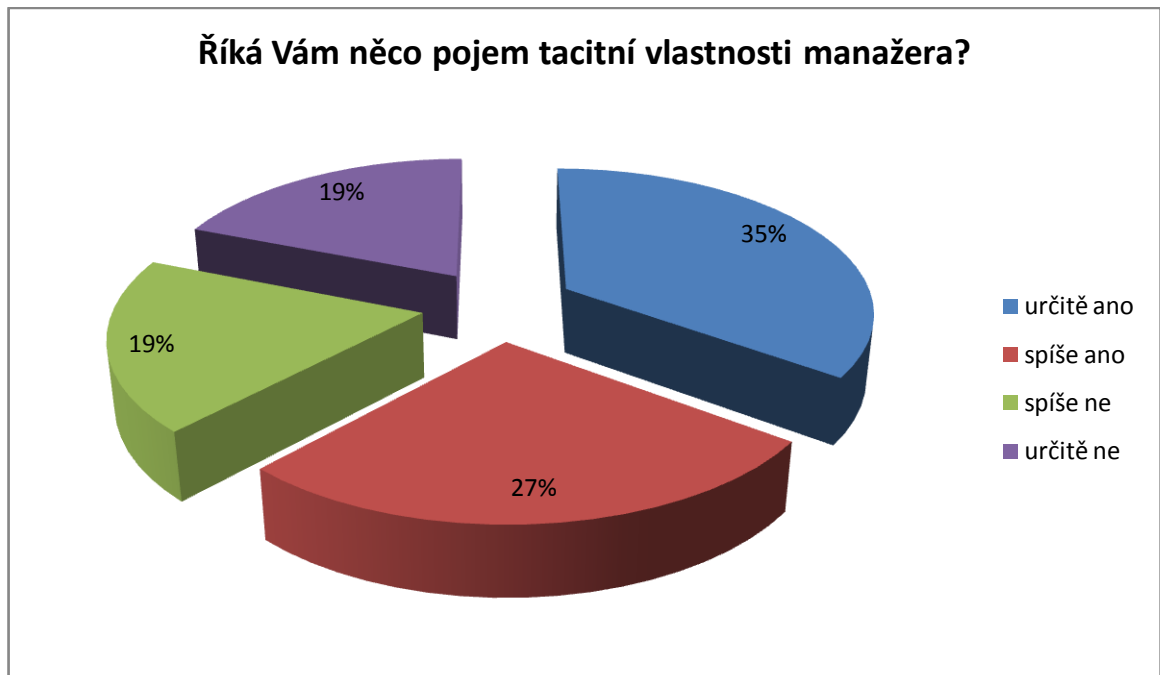
Graf 16. Otázka č. 16. [vlastní práce]

7.1.5 Vyhodnocení tacitních vlastností manažera

Další důležitá část dotazníku se zaměřuje na zkoumání tacitních vlastností manažerů. Předávání veškerých znalostí probíhá na trhu znalostí. Každá organizace by měla vytvořit ve firmě prostředí, které je vhodné pro sdílení tacitních znalostí. Hlavním předpokladem pro takové sdílení je vzájemná důvěra mezi pracovníky, managementem a také správná motivace pro zaměstnance, kteří jsou ochotni tyto vlastnosti sdílet. Následující tři otázky zjistí, jaké povědomí o tacitních vlastnostech mají krizoví manažeři u Policie ČR.

Otázka č. 17

Tato otázka měla za úkol zjistit, jestli mají krizoví manažeři Policie ČR povědomí o tacitních vlastnostech manažera. Otázka zněla následovně: „Říká Vám něco pojem tacitní vlastnosti manažera?“ 35 % odpovědělo, že určitě ano, 27 % odpovědělo, že spíše ano a stejné procento (19 %) odpovědělo, že spíše ne a určitě ne. Z toho můžeme vyvodit, že většina vedoucích pracovníků u Policie ČR má o tomto pojmu povědomí, ale jsou zde jisté rezervy, které by měly být využity k tomu, aby tento pojem znal každý manažer Policie ČR.



Graf 17. Otázka č. 17. [vlastní práce]

Otázka č. 18

Pokud manažer na předchozí otázku odpověděl, že zná pojem tacitní vlastnosti manažera (zvolil možnost určitě ano nebo spíše ano), tak se mu zobrazila následující otevřená otázka: „Co si představíte pod pojmem tacitní vlastnosti manažera?“ Respondent musel napsat svými slovy, co si myslí, že je tacitní vlastnost manažera. Manažeři napsali velké množství odpovědí. Někteří z nich napsali, že neví, co pojem znamená. Většina z nich ale správně určila, co tacitní vlastnosti manažera jsou. Zde jsou některé vybrané správné odpovědi manažerů, které mě nejvíce zaujaly :

- Jsou to skryté, neuvědomělé vlastnosti a znalosti.
- Tacitní znalost je skrytá, nevyslovená a nezaznamenaná znalost, která je silně svázaná s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je to soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého z nás.
- Tacitní znalost je jakási latentní vlastnost manažera vázaná na znalosti, rutinní postupy a samozřejmě emocionální stránku osobnosti manažera. Je to v podstatě soubor získaného know-how manažera na základě vlastních zkušeností.
- Je to soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého z nás.

- Jsou to vlastnosti, které jsou charakteristické pro jednotlivce jako osobnost, nemusí si je ani uvědomovat, získal je působením na určitém místě atd.
- Pod tímto pojmem si představuji dovednosti, schopnosti, návyky, které souvisí s mojí osobou, které provádím svým stylem a svým způsobem, i když podle přesných pravidel, která platí pro všechny stejně, jejich provedení je osobité. Může to být dáno hlasem, úsměvem, přístupem, gesty.
- Jsou to znalosti a schopnosti, které člověk postupně nabývá nebo k nim má vlohly a používá je při řešení problémů, aniž by si to uvědomoval. Schopnost intuitivně rozhodnout v pravý čas správným způsobem.

Otázka č. 19

Další otázka se zabývala tím, zda mají manažeři Policie ČR zájem se dále zdokonalovat v tacitních kompetencích. Více než 3/4 manažerů odpovědělo, že ano (79 %), zbytek odpověděl, že ne (21 %). I když většina manažerů odpověděla, že má zájem se dále v těchto kompetencích zdokonalovat, stále skoro čtvrtina manažerů zájem nemá. Proto by bylo vhodné všem manažerům vysvětlit důležitost tacitních kompetencí a snažit se je motivovat k jejich rozvíjení.



Graf 18. Otázka č. 19. [vlastní práce]

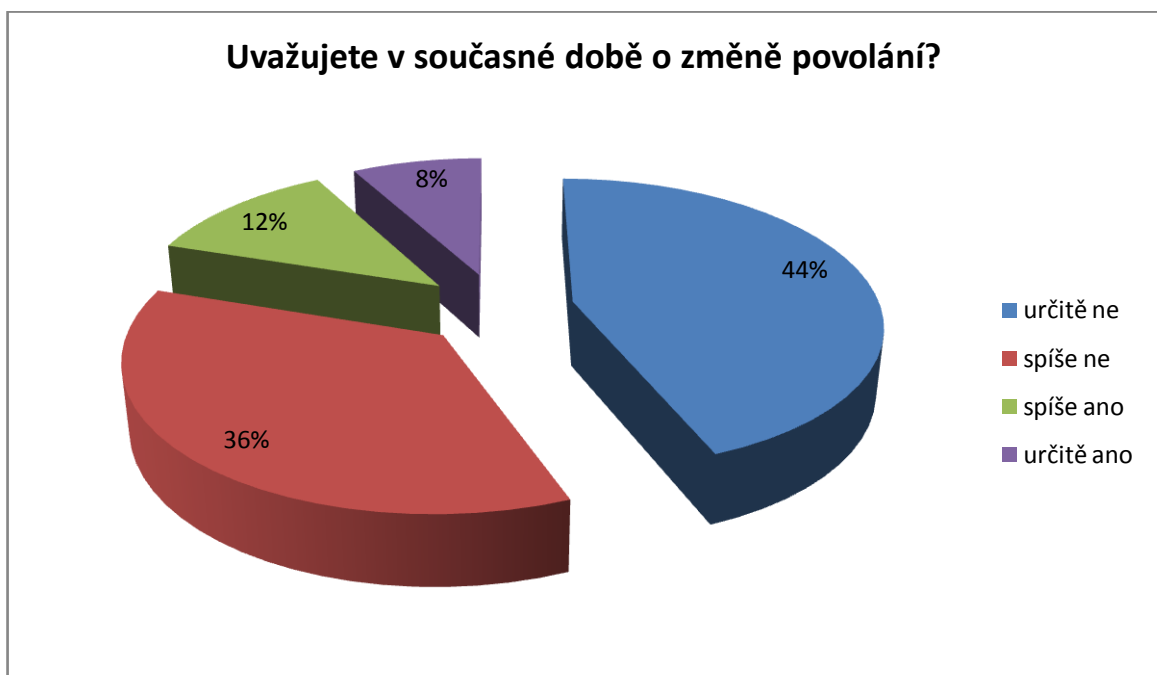
Otázka č. 20

Poslední otázkou zjišťujeme, zda jsou manažeři Policie ČR spokojeni ve svém současném povolání.

Na otázku: „Uvažujete v současné době o změně povolání?“ byly odpovědi následující:

- nejvíce manažerů odpovědělo, že určitě ne - 44 %,
- odpověď spíše ne označilo 36 % dotázaných,
- odpověď spíše ano uvedlo 12 % manažerů,
- nejméně manažerů odpovědělo, že určitě ano - 8 %.

Z toho můžeme odvodit, že většina manažerů u Policie ČR je spokojena (80 %) a pětina z nich (20 %) uvažuje o změně zaměstnání (důvody mohou být různé - např. vyčerpanost z velmi odpovědné práce, nespokojenost s kolektivem nebo chuť zkusit jiné zaměstnání apod.)



Graf 19. Otázka č. 20. [vlastní práce]

7.2 Doporučení

Tato kapitola se bude zabývat doporučeními pro krizové manažery Policie ČR, které budou vyvozeny ze získaných informací a dat. Tyto informace a data byly zajištěny prostřednictvím dotazníkového šetření. Níže uvedená doporučení by měla sloužit ke zlepšení manažerských kompetencí a lepšímu předávání a využívání tacitních znalostí manažerů.

Z analýzy manažerských kompetencí vyplynulo, že jsou dostačující pro výkon pozice krizového manažera Policie ČR. Také bylo odhaleno, že jejich odborné znalosti a dovednosti, které využívají v krizových situacích jsou na dostatečné úrovni. Za nejdůležitější vlastnosti můžeme pokládat odborné znalosti, organizační schopnosti a v neposlední řadě také schopnost analyticky hodnotit vzniklé situace. Z odpovědí, které se týkaly vzdělávání manažerů můžeme vyvodit, že vedoucí pracovníci projeví zájem o zvyšování své kvalifikace a většina z nich se také účastní školení a kurzů, které se na jejich pracovišti pořádají. Bohužel ne všichni manažeři mají možnost se těchto školení a kurzů na svém pracovišti účastnit. Proto by bylo vhodné, aby stejnou možnost účastnit se těchto kurzů a školení měli všichni manažeři a byli tak dobře připraveni na nenadálé krizové situace.

Na otázku, zda výkon manažerské pozice u Policie ČR ovlivňuje dosažené vzdělání nebyly odpovědi jednoznačné. Větší polovina si myslí, že kvalita odvedené práce nesouvisí s dosaženým vzděláním, ale že důležitější jsou schopnosti a dovednosti manažera. Menší polovina manažerů zastává názor, že pro kvalitně odvedenou práci je nutné mít odborné vzdělání (středoškolské, vysokoškolské).

Já mám takový názor, že určité odborné vzdělání by měl mít každý vedoucí pracovník (zvláště pokud vykonává tak důležitou funkci), ale bez klíčových schopností a dovedností by nemohl být uznávaným manažerem. Klíčovým faktorem tedy je podporovat všechny pracovníky Policie ČR (nejen manažery) ke svému dalšímu osobnímu rozvoji (vzdělávání, kurzům), vytvářet přátelské kolegiální vztahy, které povedou k ochotě předávat důležité zkušenosti a dovednosti mezi kolegy a tím se zvýší efektivita odvedené práce a nakonec i bezpečnost celé ČR.

Odpovědi na otázky týkající se tacitních vlastností manažera bych vyhodnotila následovně:

- 3/5 manažerů Policie ČR tento pojem znají a umějí ho vysvětlit,
- 2/5 manažerů o něm nemají povědomí,
- 3/4 manažerů se chce v tacitních vlastnostech dále zdokonalovat,

- 1/4 manažerů se nechce v tacitních vlastnostech zdokonalovat.

Myslím si, že v této oblasti jsou u manažerů ještě velké mezery. Každý vedoucí pracovník by měl tento pojem znát a své tacitní vlastnosti dále rozvíjet. Měl by se také snažit o vysvětlení tohoto pojmu svým podřízeným a zdůraznit důležitost rozvíjení tacitních vlastností. Tyto vlastnosti mohou mít pro příslušníky Policie ČR velkou důležitost, protože mohou pomoci zachránit více lidských životů. Navrhuji proto tyto řešení pro rozvíjení a předávání tacitních vlastností u manažerů Policie ČR:

- Pro vedoucí pracovníky Policie ČR vytvořit brožuru v elektronické verzi, která by se zabývala tacitními vlastnostmi. Bylo by zde popsáno - co jsou to znalosti, jak je dělíme (tacitní a explicitní), jak se od sebe liší, jakým způsobem vznikají, jak můžeme sdílet tacitní vlastnosti, proč jsou důležité pro práci manažera a také by zde byly uvedeny příběhy z policejní praxe, kde hrály tacitní vlastnosti důležitou roli při záchraně lidských životů, životního prostředí nebo majetku. Brožuru by mohli vytvořit odborníci na tacitní vlastnosti spolu s úspěšnými manažery Policie ČR. Brožura by byla dostupná na intranetu Policie ČR všem vedoucím pracovníkům. Manažeři by poté mohli zpracovat pro své podřízené prezentaci o tacitních vlastnostech v Power Pointu a tu jim odprezentovat a odpovédět na případné dotazy.
- Vedoucím pracovníkům Policie ČR bych dále doporučila, aby se snažili na svém pracovišti vytvářet prostředí důvěry a koležiality (snažit se např. o setkávání pracovníků i mimo službu - např. vytvořením různých sportovních týmů kolektivního charakteru, setkávat se i za účelem různých oslav, pořádat společné výlety apod.) Takové přátelské pracovní prostředí je vhodné k předávání tacitních znalostí i bez finanční motivace. Manažer by měl jít svým kolegům a podřízeným pracovníkům příkladem a snažit se své tacitní znalosti bezúplatně předávat. Pracovníky, kteří své tacitní znalosti ochotně sdílí by měl odměňovat a ohodnocovat (např. pochvalou, povýšením nebo zvýšením osobního ohodnocení).
- Dále bych doporučila na všech stupních škol, které se zabývají vzděláváním budoucích nebo stávajících policistů (SŠ, VOŠ, Policejní akademie) zařadit do osnov určitého předmětu (např. managementu, psychologie apod.) také oblast týkající se tacitních znalostí a jejich sdílení.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma „Analýza manažerských kompetencí krizových manažerů“. Cílem práce bylo analyzovat manažerské kompetence krizových manažerů a na základě provedeného dotazníkového průzkumu navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení těchto kompetencí a celkového průběhu manažerských funkcí v krizovém řízení.

Práce je složena ze dvou částí. V první, teoretické části jsou zpracovány metodologické poznatky, které se vztahují k danému tématu. Tyto poznatky slouží jako poklad pro vypracování druhé, praktické části.

V praktické části se autorka zabývá definováním organizační struktury Policie České republiky, vzděláváním příslušníků PČR a policejními školami, postavením PČR v krizovém řízení a IZS a v neposlední řadě výzkumem manažerských kompetencí a tacitních vlastností vedoucích pracovníků PČR. Z tohoto dotazníkového šetření byla vypracována doporučení pro zlepšení manažerských kompetencí krizových manažerů PČR, které jsou významným faktorem pro úspěšné zvládnutí náročné práce krizového manažera.

Krizoví manažeři Policie ČR mají velmi náročné a odpovědné povolání, kdy se každodenně musí rozhodovat pod tlakem. Jejich rozhodnutí by proto mělo být rychlé a správné, aby nedošlo k ohrožení životů, zdraví a majetku. Proto je velmi důležité, aby byly rozvíjeny jejich kompetence, tacitní znalosti a bylo jim umožněno se dále v této oblasti vzdělávat. Je nutné také vytvořit vhodné prostředí pro předávání důležitých tacitních znalostí mezi manažery a také jejich podřízenými spolupracovníky.

Dále bych chtěla upozornit, že v posledních letech roste význam krizového řízení. Je to způsobeno tím, že naši planetu sužuje čím dál více živelných katastrof (např. povodně, orkány, tornáda...) a také terorismus je na vzestupu. Proto bude potřeba více odborníků na krizové řízení, kteří budou mít odpovídající vzdělání a budou ochotni na sobě neustále pracovat. Pokud takové odborníky budeme mít, mělo by dojít ke snížení škod vzniklých při krizové situaci a to nejen na majetku, ale hlavně na životech a zdraví obyvatel.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 97 s. ISBN 978-80-245-0951-8.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 125 s. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524.
- [5] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- [6] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [7] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [8] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. 1. vyd. Praha: Columbus, 1997, 348 s. ISBN 80-859-2848-5.
- [9] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Do nauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-33-6.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [11] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.

- [12] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [13] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] MATOŠKOVÁ, Jana. Formování tacitních znalostí manažerů. Zlín, 2008. Dostupné z: https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/6284/mato%20C5%A1kov%C3%A1_2008_dp.pdf?sequence=1. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
- [16] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
- [17] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.
- [18] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- [19] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [20] SIMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, 121 s. ISBN 80-737-2014-0.
- [21] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [22] ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 157 s. ISBN 978-80-86730-32-5.
- [23] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

- [24] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [25] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [26] VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, 84 s. ISBN 978-80-254-7701-4. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>
- [27] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [28] JOBOVÁ, Kamila. Informace. In: *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. 2010 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Informace>
- [29] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *BPM téma* [online]. 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2008/06/trh-znalosti.html>
- [30] POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE. *Policejní akademie České republiky v Praze* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.polac.cz/g2/index.php>
- [31] Policie České republiky. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/>
- [32] Policie České republiky: Právní předpisy. POLICIE ČR. *Policie České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/vybrane-ceske-pravni-predpisy.aspx>
- [33] Vláda České republiky: Bezpečnostní rada státu. VLÁDA ČR. *Vláda České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/brs/brs-uvod-3851/>
- [34] VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA A STŘEDNÍ POLICEJNÍ ŠKOLA MV V HOLEŠOVĚ. *Vyšší policejní škola a střední policejní škola MV v Holešově* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.spshol.cz/>

- [35] Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze. VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA MINISTERSTVA VNITRA V PRAZE. *Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.skolamv.cz/category/typy-studia/studium-pro-policisty/>
- [36] Vyšší policejní škola pro kriminální policii: Zaměření školy. VYŠŠÍ POLICEJNÍ ŠKOLA PRO KRIMINÁLNÍ POLICII. *Vyšší policejní škola pro kriminální policii* [online]. 2006 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.vpsmvkp.cz/info/info.htm>

Normotvorné zdroje

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

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

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAWI	Computer Assisted Web Interviewing.
ČR	Česká republika.
EQ	Emoční kvocient.
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky.
IQ	Intelligenční kvocient.
IZS	Integrovaný záchranný systém.
KŘP	Krajské ředitelství Policie České republiky.
MV	Ministerstvo vnitra.
OO PP ČR	Operační středisko prezidia České republiky.
PČR	Policie České republiky.
ZZS	Zdravotnická záchranná služba.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Manažerská pyramida. [vlastní zpracování]	11
Obr. 2. Osobnost člověka. [14, s. 11]- vlastní úprava	13
Obr. 3. Manažerské řízení podle K. H. Blancharda rozšířené o pohled na „viníka konfliktní situace“. [6, s. 100].....	14
Obr. 4. Role vedoucího pracovníka podle modelu tří kruhů. [19, s. 12] - vlastní úprava	15
Obr. 5. Manažerské role. [3, s. 34] - vlastní úprava	15
Obr. 6. Hierarchický model struktury kompetence. [13, s. 28] - vlastní úprava.....	20
Obr. 7. Kontinuální proces krizového managementu. [1, s. 26] - vlastní úprava	23
Obr. 8. Stavby krizového prostředí. [1, s. 27] - vlastní úprava.....	24
Obr. 9. Pět základních funkcí krizového managementu. [1, s. 28] vlastní úprava.....	25
Obr. 10. Interakce základních funkcí krizového managementu s krizovým okolím. [1, s. 29]	26
Obr. 11. Orgány krizového řízení ČR. [1, s. 240].....	29
Obr. 12. Znalostní spirála. [17, s. 29].....	33
Obr. 13. Proces získávání dat. [27, s. 46]	38
Obr. 14. Znak Policie České republiky. [26]	45
Obr. 15. Znak Policejního prezidia ČR. [31]	48
Obr. 16. Logo Vyšší policejní školy a Střední policejní školy MV v Holešově. [34]	52
Obr. 17. Logo Policejní akademie ČR v Praze. [30].....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Obsah činností manažerů podle stupně řízení. [19, s. 9]	12
Tab. 2. Srovnání explicitní a tacitní znalosti. [18, s. 12]	32

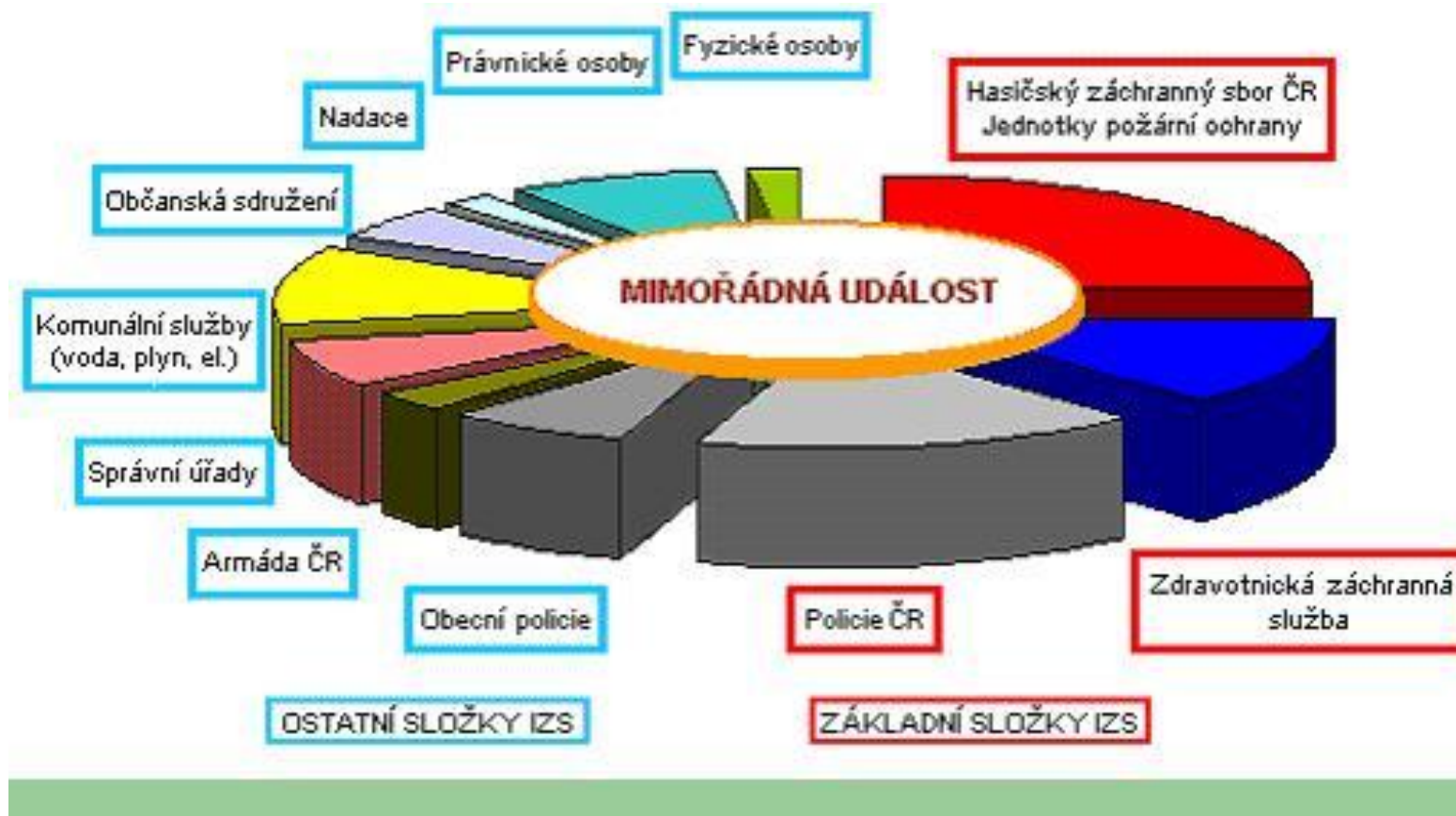
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Otázka č. 1. [vlastní práce]	57
Graf 2. Otázka č. 2. [vlastní práce]	58
Graf 3. Otázka č. 3. [vlastní práce]	58
Graf 4. Otázka č. 4. [vlastní práce]	59
Graf 5. Otázka č. 5. [vlastní práce]	60
Graf 6. Otázka č. 6. [vlastní práce]	60
Graf 7. Otázka č. 7. [vlastní práce]	61
Graf 8. Otázka č. 8. [vlastní práce]	62
Graf 9. Otázka č. 9. [vlastní práce]	63
Graf 10. Otázka č. 10. [vlastní práce].....	63
Graf 11. Otázka č. 11. [vlastní práce].....	64
Graf 12. Otázka č. 12. [vlastní práce].....	65
Graf 13. Otázka č. 13. [vlastní práce].....	66
Graf 14. Otázka č. 14. [vlastní práce].....	66
Graf 15. Otázka č. 15. [vlastní práce].....	67
Graf 16. Otázka č. 16. [vlastní práce].....	68
Graf 17. Otázka č. 17. [vlastní práce].....	69
Graf 18. Otázka č. 19. [vlastní práce].....	70
Graf 19. Otázka č. 20. [vlastní práce].....	71

SEZNAM PŘÍLOH

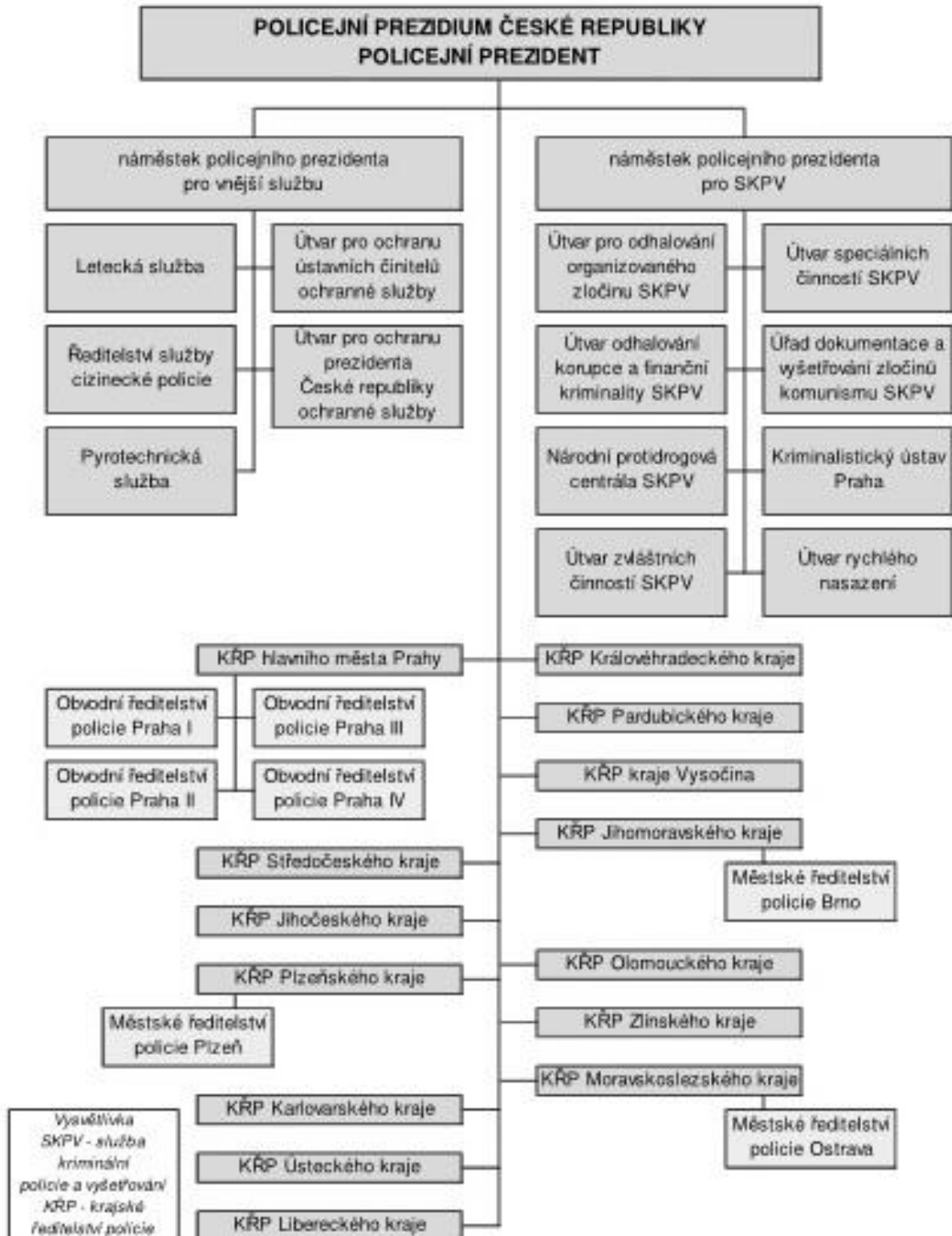
Příloha P 1 Složky IZS (zdroj www.mvcr.cz)	84
Příloha P 2 Organizační schéma policie ČR (zdroj: 31).....	85
Příloha P 3 Organizační schéma policejního prezidia (zdroj: 31)	86
Příloha P 4 Mapa krajských ředitelství policie ČR (zdroj: 31).....	87
Příloha P 5 Dotazník (zdroj: vlastní práce).....	88

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



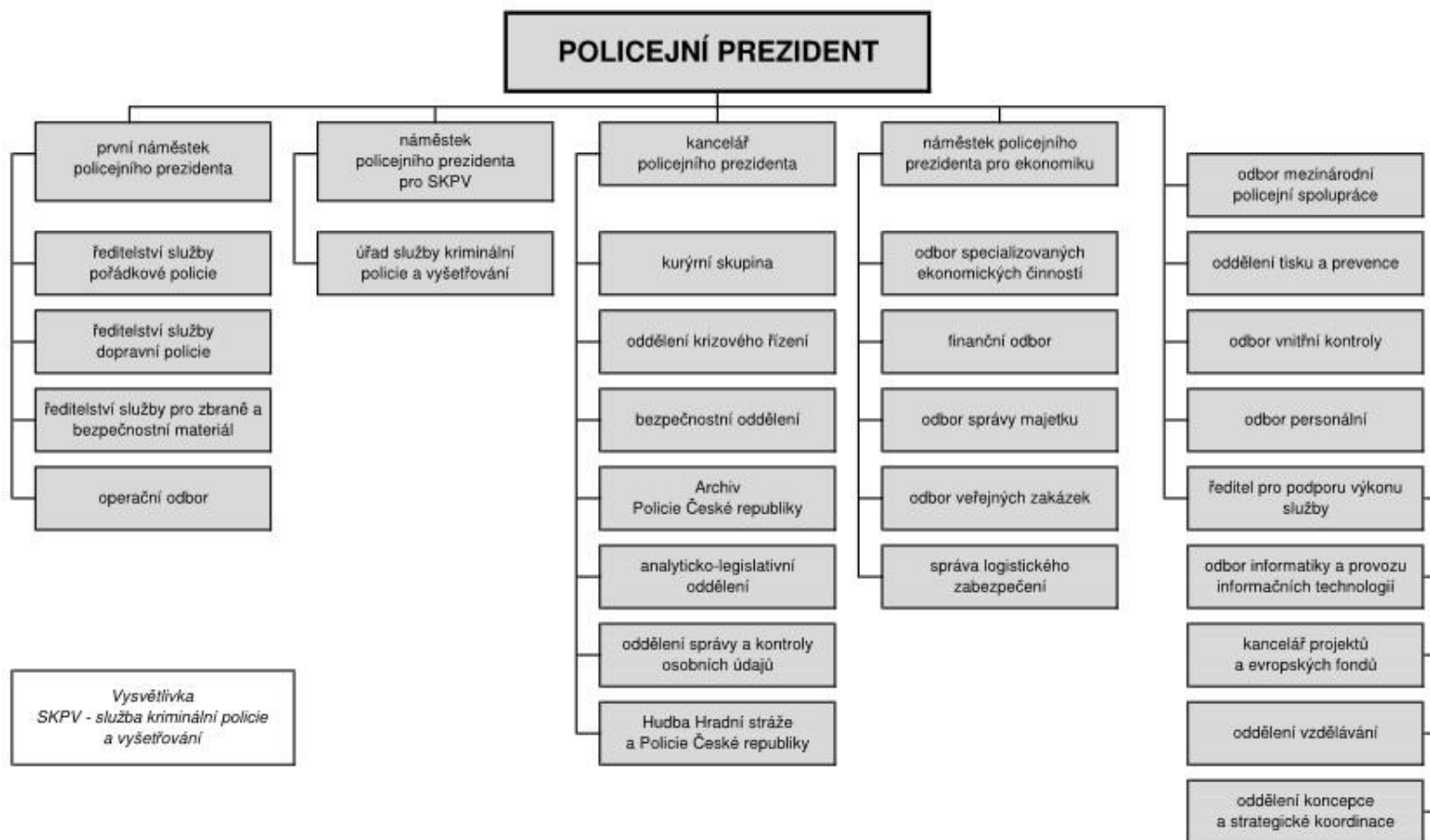
PŘÍLOHA P 2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA POLICIE ČR (ZDROJ: 31)

Organizační schéma policie



PŘÍLOHA P 3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA POLICEJNÍHO PREZIDIA (ZDROJ: 31)

Organizační schéma Policejního prezidia České republiky



PŘÍLOHA P 4 MAPA KRAJSKÝCH ŘEDITELSTVÍ POLICIE ČR (ZDROJ: 31)



PŘÍLOHA P 5 DOTAZNÍK (ZDROJ: VLASTNÍ PRÁCE)

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoďte mi, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati v Uherském Hradišti a v současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza manažerských kompetencí krizových manažerů týkajících se tacitních vlastností a kompetencí krizových manažerů Policie České republiky.

Chtěla bych vás požádat o přibližně pět minut Vašeho času, kterých je potřeba pro vyplnění několika otázek tohoto dotazníku.

Odpovědi na otázky jsou anonymní a v případě Vašeho zájmu Vám výsledky tohoto dotazníku budou poskytnuty.

Zatržením označte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor, případně odpověď vypište.

Pokud byste měly jakékoliv dotazy či připomínky, sdělte mi je prosím na e-mail: b.uricarova@gmail.com

Děkuji Vám za věnovaný čas, ochotu a spolupráci.

Barbora Uříčářová
studentka 3. ročníku

1. Zastáváte pozici vedoucího pracovníka u Policie ČR?

- ano
- ne

2. Pohlaví

- muž
- žena

3. Věk

- 18 – 30 let
- 31 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

4. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské odborné s maturitou
- středoškolské všeobecné s maturitou
- vysokoškolské, bakalářské (Bc., Bc.A)
- vysokoškolské, magisterské (Ing., Mgr., RNDr., PhDr., PaedDr., JUDr. MUDr.,...)
- vysokoškolské, doktorské (Ph.D., Th.D.,...)
- vysokoškolské, akademické (doc., prof.)

5. Jakého typu máte vzdělání?

- humanitní
- technické
- ekonomické
- jiné

6. Jakou dobu působíte na pozici vedoucího pracovníka u Policie ČR?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 let a více

7. Je podle Vás důležitá emocionální inteligence (EQ) u vedoucího pracovníka?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

8. Myslíte si, že jste u svých podřízených pracovníků uznáván/a jako dobrý vedoucí pracovník?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne
- nevím

9. Jste spokojen/a se současnými kompetencemi vztahujícími se k Vaší pracovní pozici?

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- velmi nespokojen
- spíše nespokojen

10. Zvýšil/a byste svou kvalifikaci, kdyby to znamenalo rozšíření Vašich kompetencí?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

11. Vzděláváte se v současné době nějak?

- ano
- ne
- ne, ale uvažuji o tom

12. Které z uvedených vlastností krizového manažera u Policie ČR považujete za nezbytné pro výkon jeho pozice? (označte prosím 3 odpovědi)

- odborné znalosti
- odolnost vůči stresu
- silná osobnost
- organizační schopnost
- schopnost analyticky hodnotit vzniklé situace
- schopnost přijmout riziko
- schopnost předvídat a být o krok napřed

13. Byly Vaše odborné znalosti a dovednosti při zvládnání mimořádných situacích dostačující?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

14. Myslíte si, že pro kvalitní výkon manažerské pozice u Policie ČR je důležité dosažené vzdělání?

- pro výkon manažerské pozice je nutné mít odborné vzdělání (SŠ, VŠ)
- kvalita odvedené práce nesouvisí s dosaženým vzděláním (důležitější jsou schopnosti, zkušenosti)

15. Probíhají u Vás v organizaci vzdělávací kurzy nebo školení, např. jak lépe postupovat při vzniku krizové situace?

- ano
- ne

16. Pokud ano, účastníte se těchto aktivit?

- ano, vždy
- většinou ano
- ne, nikdy
- většinou ne

17. Říká Vám něco pojem tacitní vlastnosti manažera?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

18. Co si představíte pod pojmem tacitní vlastnosti manažera?

.....

19. Máte zájem se dále zdokonalovat v tacitních kompetencích?

- ano
- ne

20. Uvažujete v současné době o změně povolání?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

21. V jakém kraji jste profesně zařazen?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj

- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj