

Kompetentnost krizových manažerů

Valentina Gahurová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Valentina Gahurová**
Osobní číslo: **L12516**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Kompetentnost krizových manažerů**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se problematiky kompetentnosti krizových manažerů.**
- 2. Analyzujte úroveň kompetentnosti jednotlivých krizových manažerů ve vybraných organizacích.**
- 3. Navrhněte a formulujte doporučení pro zvýšení úrovně kompetentnosti krizových manažerů ve vybraných organizacích.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. Bratislava: IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.

[3] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-8692-985-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

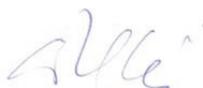
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

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

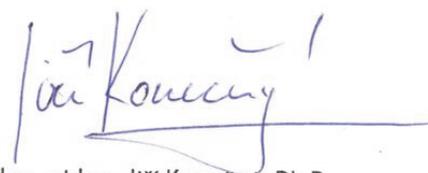
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 10.5.2015


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá kompetentností krizových manažerů. V části teoretické jsou vysvětleny pojmy kompetentnost, krizový management a celostní kompetentnost krizového manažera. Hlavními sledovanými ukazateli jsou manažerská kompetentnost, její základní způsoby rozvoje. V praktické části je pomocí interview analyzována celostní kompetentnost, rozhovory s krizovými manažery z vybraných organizací, SWOT analýza, skórovací metoda s mapou rizik. Cílem této bakalářské práce je analyzovat úroveň kompetentnosti jednotlivých krizových manažerů ve vybraných organizacích a navrhnout doporučení pro zvýšení úrovně kompetentnosti krizových manažerů.

Klíčová slova: kompetentnost, krizový management, celostní kompetentnost krizového manažera.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the competence of crisis managers. In the theoretical part are explained terms of competence, crisis management and holistic competency of crisis manager. The main observed indicators are managerial competence and its basic ways of development. In the practical part is analyzed the holistic competency by interview and dialogues with crisis managers from selected organizations, SWOT analysis and scoring method with map of risk. The aim of this thesis is to analyze the level of individual competence of crisis managers from selected organizations and to propose a recommendation for raising the level of competence of crisis managers.

Keywords: competence, crisis manager, holistic competency of crisis manager

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph. D. za odborné vedení rady, kterými mně přispěl k vypracování této práce. Také děkuji za jeho trpělivost a čas, který vynaložil při konzultování mých dotazů.

Poděkování patří také respondentům mého průzkumu za jejich ochotu poskytnutí informací pro vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KOMPETENTNOST	11
1.1 MANAŽERSKÁ KOMPETENTNOST	13
1.2 ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY ROZVOJE KOMPETENTNOSTÍ	13
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT	14
2.1 ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	15
2.1.1 KRIZOVÝ MANAGEMENT V PODNIKU	16
2.1.2 KRIZOVÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM ZÁJMU	17
3 CELOSTNÍ KOMPETENTNOST KRIZOVÉHO MANAŽERA	19
3.1 SOCIÁLNÍ ZRALOST	19
3.1.1 KOGNITIVNĚ – TVOŘIVÉ VLASTNOSTI SUBJEKTŮ MANAGEMENTU	20
3.1.2 VLASTNOSTI TEMPERAMENTU SUBJEKTŮ MANAGEMENTU	20
3.1.3 SOMATICKÉ VLASTNOSTI SUBJEKTŮ MANAGEMENTU	21
3.2 PRAKTICKÁ ZRUČNOST	22
3.2.1 SCHOPNOST KOMUNIKOVAT	22
3.2.2 SCHOPNOST MOTIVOVAT	23
3.2.3 SCHOPNOST PRACOVAT V TÝMU	23
3.2.4 SCHOPNOST SEBERÍZENÍ	23
3.3 ODBORNÁ ZDATNOST	24
3.3.1 VĚDOMOSTI O OBJEKTU ŘÍZENÍ	24
3.3.2 VĚDOMOSTI O FUNKCÍCH ŘÍZENÍ	24
3.3.3 VĚDOMOSTI O INFORMACÍCH PRO ŘÍZENÍ	24
3.3.4 VĚDOMOSTI O SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	25
4 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	26
4.1 CÍL	26
4.2 METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	26

4.2.1	INTERVIEW	26
4.2.2	SWOT ANALÝZA	29
4.2.3	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	29
	PRAKTICKÁ ČÁST	30
5	PRŮZKUM ÚROVNĚ MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI.....	31
5.1	TVORBA INTERVIEW	31
5.2	ODPOVĚDI RESPONDENTŮ	31
5.2.1	SOCIÁLNÍ ZRALOST.....	31
5.2.2	PRAKTICKÁ ZRUČNOST.....	33
5.2.3	ODBORNÁ ZDATNOST	35
5.3	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ	37
6	SWOT ANALÝZA	39
7	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	43
7.1	IDENTIFIKACE RIZIKA.....	43
7.2	OHODNOCENÍ RIZIKA	44
7.3	NÁVRH NA OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA.....	51
8	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ KOMPETENTNOSTI KRIZOVÝCH MANAŽERŮ	53
8.1	VYHODNOCENÍ PILÍŘŮ KOMPETENTNOSTI KRIZOVÝCH MANAŽERŮ	53
8.1.1	DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE SOCIÁLNÍ ZRALOSTI.....	54
8.1.2	DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE PRAKTICKÉ ZRUČNOSTI	56
8.1.3	DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE ODBORNÝCH ZNALOSTÍ	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Krizový management je stále se rozvíjejícím oborem, proto je potřeba se věnovat práci krizových manažerů míře způsobilosti při jejich výkonu. Práce krizových manažerů obsahuje celou řadu specifických postupů a návyků, které je potřeba dodržovat. Tato Bakalářská práce je zaměřena na kompetentnost krizových manažerů. Téma bylo vybráno z důvodu přiblížení práce a ověření způsobilosti krizových manažerů ve vybraných organizacích.

Cílem bakalářské práce je analyzovat úroveň kompetentnosti jednotlivých krizových manažerů ve vybraných organizacích a navrhnout doporučení pro zvýšení úrovně kompetentnosti krizových manažerů.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části je objasněna problematika, týkající se kompetentnosti krizových manažerů. Pomocí pilířů kompetentnosti jsou rozvedeny a rozděleny na základní dělení pomocí dostupných literárních zdrojů. Navazující část je zaměřena na krizový management, který je charakterizován ze dvou pohledů. První pohled byl zvolen z pohledu podniku druhý z veřejného zájmu. Dále se teoretická část upíná na celostní kompetentnost krizového manažera, kde je rozebrána sociální zralost, praktické dovednosti a odborná zdatnost krizových manažerů.

V druhé, praktické části je uvedený průzkum úrovně manažerské kompetentnosti pomocí metody interview s krizovými manažery z různých organizací. Pomocí interview je také řešená SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek). Také je pomocí podkladů informací z interview vypracovaná skórovací metoda s mapou rizik. V poslední části jsou uvedeny doporučení k jednotlivým tematickým okruhům, týkající se kompetentnosti krizových manažerů. Kromě doporučení jsou zde uvedeny i nabídky kurzů k doplnění chybějících znalostí krizových manažerů.

V samostatném závěru bakalářské práce jsou navrženy doporučení a opatření pro zvýšení kompetentnosti krizových manažerů v organizacích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

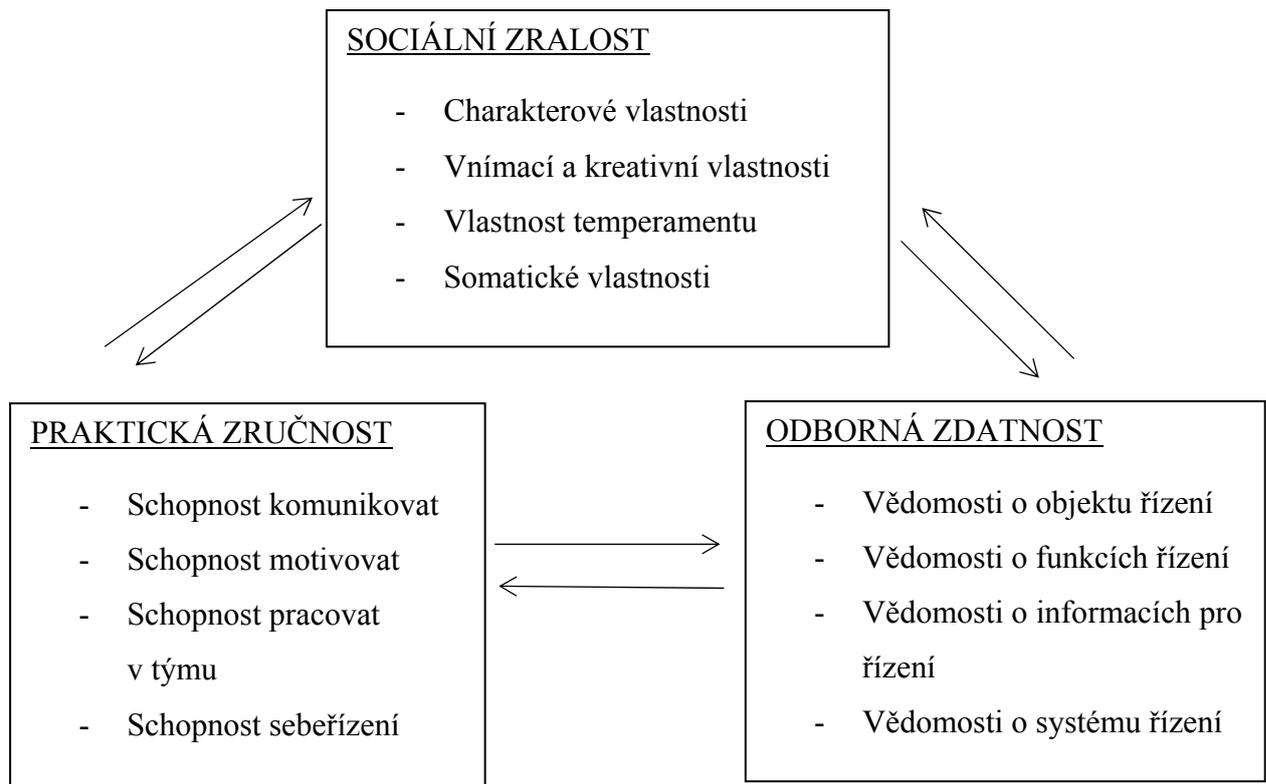
1 KOMPETENTNOST

Abychom se mohli seznámit s kompetentností krizových manažerů, bylo nutné se nejdříve seznámit s pojmem „kompetentnost“ a základními dalšími pojmy, souvisejícími s tímto tématem. Ve výkladu u managementu je pojem kompetentnost netradičním, tedy spíše moderním pojetím. Kompetentnost je tedy způsobilost zastávat určitou funkci. Mnoho pracovních funkcí je zastáváno nekompetentně. Hlavně tedy proto, že jsou tyto funkce zastávány lidmi, kteří nemají dostatečnou způsobilost. Pojem kompetentnost tedy budeme chápat jako:

1. Soustava deklarativních a podmínkových poznatků, které jsou utříděny do pravidel postupů, jež dokážou problémy rozpoznat i řešit.
2. Kompetentnost jednotlivce je dána mírou jeho způsobilosti, současně a celostně uplatňovat při identifikování a řešení problémů lidské, humánní postoje, odborné znalosti a praktické užitečnosti.
3. Způsobilost člověka je v převážné míře jeho individuálním rozměrem. Je spíše osobní záležitostí subjektů managementu a tedy každého z nás.
4. Kompetentnost má svůj původ v aktivitách lidí, spojených s výkonem jejich práce, úrovní a kvalitou.
5. Způsobilost subjektů managementu je potřeba soustavně ohodnocovat, věnovat jí často pozornost. Nejvíce pak vědomostem a dovednostem jednotlivých subjektů.
6. Kompetentnost se také vyznačuje měřitelností nejen na základě manažerských předpokladů, ale i v jejich celostní inteligenci nebo z dosavadních úspěchů. [13]
7. Podobně jako u řešení úloh, kdy obdrží konkrétní člověk určité sdělení o tom, co by měl splnit a dosáhnout tím určitého cíle. Jestliže jde o nároky na výkony a zdroje, je tedy patrné, že se tyto dva pojmy vzájemně prolínají, čímž vytvářejí pevné propojení obou světů. [12]

Porvazník člení jednotlivé pilíře kompetentnosti na:

1. Poznatky o sociální zralosti subjektu managementu.
2. Poznatky o odborné zdatnosti subjektů managementu.
3. Poznatky o aplikačních dovednostech subjektů managementu.



Obrázek 1: Model rozšíření pilířů kompetentnosti [13]

Primárně bude analyzován pilíř sociální zralosti. Tento pilíř je založený na osobnostních vlastnostech subjektů managementu. Tvoří jej poznatky o charakterových, kreativních a kognitivních vlastnostech. Dále pak poznatky o vlastnostech temperamentu a v neposlední řadě poznatky o somatických vlastnostech. Zjednodušeně jde o poznatky, týkající se charakteru, kreativity, temperamentu a somatiky. V dalším pilíři budou rozebrány praktické dovednosti, založené na aplikačních a praxí získaných schopnostech subjektů managementu. Tvoří jej poznatky o komunikačních schopnostech a motivačních schopnostech, poznatky o schopnostech pracovat v týmu a vést tým, poznatky o osobním managementu. Tedy opět zjednodušeně se jedná o komunikaci, motivaci, týmovou práci, sebeřízení a řízení využívání času. Poslední z pilířů je pilíř odborné zdatnosti, jenž je zaměřený na vědomosti subjektů managementu. Tvoří jej poznatky o metodice systémového myšlení, poznatky o řízeném celku, poznatky o funkcích řízení, poznatky o informacích při řízení. [13]

1.1 Manažerská kompetentnost

Pro rozvoj manažerů existuje početné množství přístupů, teorií a stanovisek. Proto pro rozvoj kompetentnosti platí stejné principy jako pro jakékoliv rozdílné odvětví rozvoje. Vždy je třeba důkladně analyzovat rozvojovou nutnost a rozhodnout se jaká intervence by byla nejučinnější a nejvhodnější. Existuje množství organizací, které nabízejí rozvojové programy v nejrůznějších oblastech. Na našem trhu, ale existuje jen velmi málo rozvojových programů, které by se cíleně zaměřovaly na koncepce. [8]

1.2 Základní způsoby rozvoje kompetentností

Je mnoho způsobů, jimiž manažeři mohou získat potřebné kompetence, tedy způsobilosti pro efektivní řízení svých procesů. Tyto způsoby jsou stále ještě v českých podmínkách poměrně zdlouhavé i velmi namáhavé. Část z nich jsou předem připravené a organizované, jiné mohou naopak být nahodilé a tedy náhodné. Můžeme si je rozčlenit následovně:

- Školení a trénink. Vedou k rozvoji dovedností. K nejčastějším aktivitám patří tréninky, nabízené poradenskými a vzdělávacími agenturami pro své potenciální klienty. Většinou, ale rozvíjejí primární manažerské dovednosti, které jsou potřebné pro jakoukoliv manažerskou pozici.
- Cesta pokus – omyl. Někteří manažeři získávají návyky i tímto způsobem. Avšak většina při získávání zkušeností tímto způsobem dělají chyby. Trvá jim velmi dlouhou dobu, než pochopí o co vlastně v managementu a praxi jde.
- Přebírání zkušeností přímo od manažera. Pouze jen někteří manažeři mají to štěstí, že se v managementu učí získávat a zlepšovat vlastní kompetence. A to jinou cestou, například tím, že mají vždy na blízku manažera tedy kouče, od kterého mají možnost se mnohé naučit přiučit. [7]

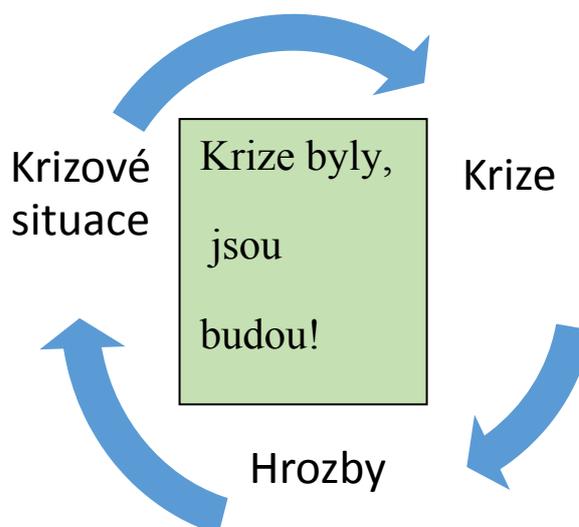
2 KRIZOVÝ MANAGEMENT

V předchozí kapitole byl vysvětlen pojem kompetence. Nyní bude objasněn pojem krizový management. Existuje celá řada vymezení, kterými lze tento pojem objasnit. Pro nejjednodušší objasnění lze krizový management chápat jako soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, využívaných řídicími pracovníky, tedy manažery k podpoře funkčnosti podniku. Především za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého druhu. Rovněž je tedy specifickou formou obecného managementu. Vychází z potřeb managementu v podmínkách kritických změn. To také manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace krizové podmínky nestačí jejich běžné kompetence a jejich běžné disponibilní prostředky. [1]

V užším pojetí je krizový management souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních. Také zahrnuje rozhodovací a technologická opatření, která napomáhají řešit krizové situace. Dále pak zahrnují přípravu, zajištění krizových a havarijních plánů na ochranu a záchranu životů, zdraví obyvatelstva, duchovních hodnot, ochrany životního prostředí, ekonomiky, tedy i základních hodnot státu. [10]

V praxi se můžeme nejčastěji setkat s trojím vymezením výrazu krizový management:

1. Specifická aktivita neboli profese.
2. Skupina řídicích pracovníků.
3. Vědní disciplína (teorie o jednání, teorie o hrozbách a příležitostech). [1]



Obrázek 2: Kontinuální proces krizového managementu. [1]

Historie a praxe krizového managementu stvrzují kontinuitu procesu krizového managementu, které lidstvo vytěžilo ve vývoji zvládnání nejrůznějších katastrof. Tudíž z toho plyne, že svět bez hrozeb neexistuje. Hrozby eskalují nezávisle na vůli jedince, tím jsou myšleny zejména hrozby přírodní. Krizové situace a krize odlišného charakteru tedy přírodního, antropogenního, vojenského či bezpečnostního vznikaly, neustále vznikají a vznikat budou ve všech stavech krizového prostředí, ať už jde o prostředí míru, krize, ale i války. [1]

2.1 Činnosti krizového managementu

Činnost krizového managementu probíhá ve specifických podmínkách, které jsou častokrát důsledkem vzniku krizové situace. V některých případech mohou být zapříčiněny těmito důsledky:

- Časová tíseň.
- Překvapivost.
- Nedostatek informací, které mohou být nedostatečné či chybné.
- Nestandardní postupy řízení.
- Nedostatek vhodných osob.
- Nevhodná a nedostatečná struktura kapitálových zdrojů.

Činnost členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání nastávajícího vývoje, rychlostí působení nepříznivých faktorů a zejména jejich negativním dopadem na fungování celé organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit i kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec. Na základě zkušenosti celé řady podnikatelských subjektů, které se více či méně úspěšně ve své historii vypořádaly s krizovými situacemi, můžeme formulovat faktory úspěchu krizového řízení na tyto:

- Rychlá formulace cílů krizového postupu jako východiska pro krizovou strategii.
- Soustředění sil na klíčové úkoly.
- Interní a externí komunikace jako základ důvěry a informovanosti.

Klíčovým faktorem úspěchu je včasné převedení strategie na krizový scénář. [17]

2.1.1 Krizový management v podniku

Krizový management je určen ke zvládnutí mimořádné negativní, tedy krizové situace podnikatelského subjektu. Termín management se obvykle vztahuje k oblasti organizace a slouží ke značení činností s tím spojených, ale i lidmi, kteří jsou řídicími pracovníky neboli manažery. [5]

Krizový management v podniku je tedy součástí všeobecného podnikového řízení. Je jen jeho specifickým podáním, uplatňovaným ve dvou úrovních:

- V běžném stavu. Jako jsou část managementu daného podniku a uplatňují se zejména v oblasti prevence a nápravy krizových situací, za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů.
- V krizovém stavu. Jako specifický průběh managementu, uplatňovaný v okruhu protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize. Má manažerům, řešícím krizové situace umožnit, udělit jim možnost používat ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky. [5]

Krize podniku

Krize je rozhodujícím okamžikem pro další existenci podniku, kdy se rozhoduje o jeho dalším bytí či nebytí. Proto budeme krizi podniku chápat jako situaci různé časové délky. Může se rozhodovat o tom, zda se podnik navrátí minimálně do situace, v které byl před vznikem krize. Je také perspektivně ohroženo dosažení podnikových cílů, případně další existence podniku. Obecně jsou zdrojem krize:

1. Nerovnováha podniku mezi jím a jeho okolím.
2. Dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku.

Podnik chápeme jako otevřený systém ve vztahu ke svému okolí. Firma potřebuje ke své činnosti vstupy z okolí a také výstupy (tím jsou myšleny výrobky a služby, které podnik produkuje). Tyto vztahy jsou důvodem jeho existence. Tudiž cílem a smyslem podniku je uspokojení potřeb zákazníků. Krize, které v podniku vznikají, jsou důsledkem konfliktů mezi zájmy podniku a jeho zákazníky. Dalším typem vztahů podniku jsou vztahy pasivní. Ty jsou zapříčiněny změnami v okolí podniku, které ho ovlivňují. Krize podniku může nastat jako neadekvátní reakce na tyto změny. [5]

Typy krizí podniku

Praxe nás upozorňuje, že krize jsou rozdílné nejen podle svých příčin a následků, ale i podstatou. Tudíž vzniká potřeba rozsáhlejšího členění krizí, spojených s diferenciací prostředků a možnosti jejich řízení. Pokud tedy existuje typologie a vymezení krize, vznikají tudíž možnosti na zmírnění její ostrosti. Také zkrácení časové délky krize, jejího průběhu a méně bolestivý průběh. Krize můžeme rozlišit na:

- Globální lokální krize.
- Makro a mikro krize.
- Z hlediska struktury sociálně – ekonomických vztahů.
- Ekonomické krize, vyjadřují rozpory v ekonomice země.
- Sociální krize, vznikající střetem zájmů různých sociálních skupin.
- Organizační krize, projevující se jako krize diferenciací a integrace činnosti. [15]

2.1.2 Krizový management ve veřejném zájmu

Na krizový management ve veřejném zájmu se podílí orgány moci zákonodárné, výkonné a svým způsobem i soudní. Rozhodující význam má moc výkonná, tedy veřejná správa. Jedná se o jeden z podoborů krizového managementu, který se specializuje na krizové řízení v případě mimořádných a krizových situacích, ovlivňujících chod celého státu nebo nižšího společenského celku. [5]

Pro řešení krizí ve veřejném zájmu vznikl ze zákona Integrovaný záchranný systém (IZS).

Integrovaný záchranný systém

Koordinovaný postup složek IZS při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Koordinací postupu složek IZS (viz základní složky, ostatní složky) při společném zásahu se rozumí koordinace záchranných a likvidačních prací včetně řízení jejich součinnosti. [19]

Zákon 239/2000 Sb. O Integrovaném záchranném systému:

Zákon o IZS vymezuje integrovaný záchranný systém, stanoví složky integrovaného záchranného systému a jejich působnost, pokud tak nestanoví zvláštní právní předpis, působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků, práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události, při zá-

chranných a likvidačních pracích, při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu. [21]

1. Základní složky:

- Záchranný sbor České republiky.
- Jednoty požární ochrany.
- Zdravotnická záchranná služba.
- Policie České republiky.

2. Ostatní složky:

- Vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil.
- Ostatní ozbrojené bezpečnostní a záchranné sbory.
- Orgány ochrany veřejného zdraví.
- Neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným pracím.
- Havarijní, pohotovostní a odborné jiné služby. [5]

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení

Tento zákon stanoví působnost pravomoc státních orgánů územních samosprávných celků, práva a povinnosti právnických fyzických osob při přípravě na krizové situace, které souvisejí se zajišťováním obrany ČR před vnějším napadením, při jejich řešení, při ochraně kritické infrastruktury odpovědnost za porušení těchto povinností. [23]

Zákon 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru

Zařizuje se záchranný sbor České republiky, jehož základním posláním je chránit životy zdraví obyvatel majetku před požáry poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech (MU). [22]

Důležitým specifíkem krizí ve veřejném zájmu je, že může být ze strany státu, nebo obcí, umožněna právnickým osobám povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc při odstraňování následků mimořádné události. [5]

3 CELOSTNÍ KOMPETENTNOST KRIZOVÉHO MANAŽERA

Následující kapitola se bude zabývat celostní kompetentností krizového manažera. Ten se charakterizuje jak vlivnou osobností, která umí vyjednávat, tak citlivě dosáhnout změny. K jeho povahovým rysům by nepochybně měla patřit pracovitost, soustředěnost i pečlivost. Veškerá jeho rozhodnutí a jednání musí být ve spojitosti s dlouhodobou strategií. Musí tedy přispívat k pozdější dlouhodobé prosperitě. Krizový manažer by měl postupovat plánovitě systematicky. Také musí navrhovat varianty řešení a měl by být odhodlán čelit všem nenadálým potížím. Jeho počínání vede k cílevědomosti a ráznosti vzhledem k časové tísni. Krizový manažer je odpovědný za provedení určených cílů. Pro řídicí činnosti krizového manažera je nepostradatelné podobně jako u každého manažera, aby byl vybaven mocí. Musí mít předpoklady k ovlivnění jednání nebo myšlení jiných osob. Také musí ovlivňovat vývoj procesů a nakládání se zdroji. Dále musí mít autoritu u podřízených. Tedy snahu podřízených manažera uposlechnout a existence norem, které je uposlechnout přinutí. V neposlední řadě by krizový manažer měl být vybaven pravomocemi, oprávněnými zacházet s kapitálem, majetkem nebo zaměstnanci. [17]

Společenská inteligence obsahuje osobní moudrost. Pracovní úspěch, ale i zdar osobním životě nezaručuje žádná inteligence samostatně, ale je to spojení inteligencí navzájem. Tedy se jedná o:

- Sociální zralost.
- Praktickou zručnost.
- Odbornou zdatnost. [13]

3.1 Sociální zralost

Sociální zralost je uvědomělé, ale i neuvědomělé zachování prvotních lidských zásad chování. Díky těmto principům chování se zachovává komplexnost osobnosti. Tyto principy jsou stanoveny na rozpoznání mezi dobrým, zlým, vhodným a nevhodným. Ačkoliv se jedinec nezaměřuje, jen na samotný cíl, ale i na využití nástroje k dosažení vytyčeného cíle. Za sociálně odpovědné chování organizace se považuje takové chování, které je v souladu s platnými zákony a předpisy. Pokud organizace vytváří legálně zisk, je jejich chování sociálně odpovědné, podobně jako chování u manažerů. [13]

3.1.1 Kognitivně – tvořivé vlastnosti subjektů managementu

Kognice je poznávání, ve kterém subjekty managementu čerpají vědomosti o skutečnostech. Poznávání je podřízené na vrozených a získaných vlastnostech. Úroveň či hodnota poznávacích vlastností člověka určuje nejen o tom jaké má dispozice nositel subjektu managementu u procesu poznávání. Zvláště to, ale odpovídá tomu, co bude v tomto procesu preferovat. Pokud má někdo více jak všední poznávací vlastnosti, mluvíme o něm, že má nadání. Míra a kvalita poznávacích vlastností manažerů je založena především na hloubce chápání fenoménů, tvorbě hypotéz, znalost vlastních limitů, odmítání stereotypu, atd. Kreativní manažeři se vyznačují tím, že se:

- Na věci dívají z různých stanovisek a podrobněji.
- Na svoji otázku nepřijímají zlehka zápornou odpověď.
- Jsou vždy při chystání užítkovat příležitost a riskovat neúspěch.
- Vyhýbají se předsudkům při posuzování podkladů.
- Opírají se o dojmy, stejně jako na fakta. [13]

3.1.2 Vlastnosti temperamentu subjektů managementu

Temperament představuje poddajné hledisko jedince, které se projevuje v impulsivnosti a tempu psychické činnosti. Tradiční je dělení temperamentu na čtyři kategorie, které jsou známé už od starověku. Již Hippokrates se domníval, že stav organismu podléhá vztahu mezi tělesnými tekutinami. O několik století později římský lékař Galenos určil třináct druhů temperamentu, které byly později zjednodušeny do čtyř skupin:

- Flegmatik. Je člověk, který se vyznačuje především tím, že je poklidný, rozvážený, lhostejný, vydrží dlouho při jedné činnosti, dobře se ovládá, ale je váhavý.
- Melancholik. Je člověk, který je přemýšlivý, vážný a cílevědomí, má sklony ke genialitě, vnímavý k ostatním, pracuje podle plánu, jeví hluboký zájem o jiné lidi.
- Cholerik. Je především rozený vůdce, dynamický, vyžaduje sebejistotu, stanovuje cíle, dívá se na problém jako na celek, má vnitřní nutkání ke změně.
- Sangvinik. Je optimista, veselý, podnikavý, rychle střídá činnosti, lehkomyšlný, málo sebekritický, svým kouzlem dokáže strhnout okolí. [13]

3.1.3 Somatické vlastnosti subjektů managementu

Předpokladem pro zvyšování sociální zralosti manažerů je dobré zdraví. Pro hodnotný výkon každého člověka je zdraví podstatné. Zvyšuje jednak výkonnost, tak i uspokojení v soukromém životě. Pro všechny tři pilíře kompetentnosti je zdraví významné. Dlouhodobé působení stresu, vyčerpanosti, psychosomatické nemoci apod. vyvolávají především psychickou labilitu, emocionální problémy, ale i fyzické potíže. Zdraví se rozděluje na psychické a fyzické. Tvrdí se, že fyzické zdraví je důsledek zdraví psychického. Ne každý je schopen vzdorovat stresu, únavě a proto se podává dalším možným fyzickým chorobám. [13]

Zvládání stresu pro krizového manažera

Vlastnosti manažera jsou pramenem relativně stálého způsobu jeho chování. Jednání manažera ovlivňuje jeho úspěšnost, spolehlivost a efektivnost. Může také napomoci za všech okolností k získání prestiže a autority, ale v žádném případě to není citlivý přístup k zaměstnancům. Také stres v neúměrném množství doprovází práci krizových manažerů. Slovo stres má mnoho významů může znamenat tlak, tíseň, nesnáz. Ke stresu dochází v situacích, jako je např. ohrožení lidského života. Stres se projevuje nejen u manažerů, ale také i u podřízených. Stres, který vzniká v souvislosti s krizí, je odezva manažera na možnosti ztráty postavení v podniku, ale i jeho zaměstnání. Manažer se může dostat do sociální nejistoty. Krize s sebou přináší také narušení stereotypů chování, jelikož její řešení vyžaduje změnu manažerského chování. V této souvislosti tudíž mluvíme o situačním stresu. Ten ovšem není specifickým manažerů, jelikož se dotýká všech zaměstnanců podniku. Dále v chování krizových manažerů se může projevit stres anticipující. Je to stres, který se vyznačuje jako předběžný stres. Ten je obvykle vyvolán pocitem úzkosti z problémů, které mohou vzniknout. Také tyto problémy může manažer považovat za zkoušku svých zkušeností a znalostí. Časový stres patří také neodmyslitelně ke krizovému managementu. Projevuje se podobně jako situační stres, jak v práci krizových manažerů, tak i u podřízených. Řešení krizové situace vyžaduje rychlá rozhodnutí, bezprostřední chování nebo také realizaci změn a zejména velmi rychlé pozitivní výsledky. [17]

3.2 Praktická zručnost

Každá práce krizového manažera vyžaduje použití specifických metod. Dále pak zvyků, pracovních postupů a tomu odpovídajících schopností, které musí vlastnit. Jako je schopnost vymezit perspektivní cíle a úkony, schopnost koordinovat činnost řídicího systému např. rozdělit funkce, úkoly, schopnost mobilizovat práci kolegů: stimulovat, motivovat ji a v neposlední řadě schopnost organizovat si vlastní práci: plánovat využití času, dodržovat režim. Tyto požadavky uplatňují nároky na následující jednotlivé hodnoty krizového manažera. Je to demokratičnost, promyšlenost, schopnost okamžitého rozhodování, kvalifikace, organizovanost, zodpovědnost, náročnost, komunikativnost, energičnost, perspektivnost a jako poslední i informovanost. [15]

3.2.1 Schopnost komunikovat

Komunikaci lze rozumět výměnu informací v užším pojetí je chápána jako poskytování informací. K efektivní komunikaci napomáhá účelné filtrování sdělení. K tomu nám přispívá zapojení všech našich smyslů, jako je naslouchání ušima, vnímání očima, ale i srdcem apod. Sdělení totiž může obsahovat mnoho prázdných slov a frází, které pro nás nemají valnou informační hodnotu. Důležité je, aby fakta byla uváděná do souvislostí a byly zapojené také moce. [16]

Při komunikaci jsou důležité schopnosti jako například vyslechnout společníka. Dále také porozumět jeho postavení a zájmům, ovládat písemný a mluvený projev, ovládat vlastní pocity. Ve fázi latentního očekávání krize jsou významné také profesionální hodnoty jako:

- Schopnost formulovat problém a také pochopit jeho obsah.
- Zdůvodnit koncepce důvěryhodnosti a zákonitosti.
- Interpretovat nepřítomnost adekvátní odpovědi. [15]

Krizový manažer ve svém působení vystupuje v několika rolích. Jeho osobnost přitom ovlivňuje způsob jejich plnění, nikoliv jejich obsah.

Existují různé klasifikace řídicích rolí podle použitých kritérií, povahy působení. Například podle charakteru provádění role:

- Tvůrčí nebo reprodukováná, dle cílového zaměření.
- Přímá nebo zprostředkující, dle délky jejího provádění.
- Krátkodobá nebo stálá. [15]

3.2.2 Schopnost motivovat

Motivace spojuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka, která směřuje předem k vytyčenému cíli. Psychické napětí vyvolávají především podměty, jako jsou neuspokojené potřeby, tužby, zájmy a mnohé další. Úlohou pracovní motivace je vytvářet chování a myšlení vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Jelikož většina lidí stráví podstatnou část svého života v práci, je důležité rozpoznat, zda je pro ně práce jenom pouhým prostředkem pro zajištění peněz nebo i něčím více. Skutečným prvotním důvodem práce lidí je zajištění peněžních prostředků pro zachování jejich existence. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začínají se mnohem více zajímat o jiné faktory, které souvisejí s vykonáváním jejich pracovní pozice. Jedná se především o komunikaci s lidmi, kteří mají podobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních vědomostí a dovedností apod. Motivování je proces, který se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systémů odměn a trestů. Pokud mají být motivační přístupy úspěšné je potřeba, aby vedoucí pracovníci znali obecný vliv potřeb na chování pracovníků. Musí být schopni odhadovat sklony, zájmy a potřeby podřízených. [16]

3.2.3 Schopnost pracovat v týmu

Problematika řízení, ovládnutí a usměrňování rizik je složitá ve své systémové i specifické podobě. Je nad síly jedince celý tento soubor problémů obsáhnout. Z tohoto důvodu začali po celém světě vznikat týmy krizového řízení a risk managementu. Tým pomocí risk managementu je pro podnik značným přínosem, jímž ušetří peněžní prostředky při likvidaci vzniklých krizových stavů. Tým krizového řízení a risk managementu bude v případě, kdy ho podnik vnímá jako aktivní prvek a může být pro podnik prospěšný. Díky tomu, že aktivně napravuje preventivní opatření v procesu výroby, resp. sleduje podnikatelské prostředí uvnitř organizace. Také je možnost dalšího rozvoje firmy bez značných důsledků i při používání nebezpečných technologií. Další výhodou je, že umožňuje získat klid pro dlouhodobou návaznost činností organizace při minimální pravděpodobnosti fatálního selhání. [5]

3.2.4 Schopnost sebeřízení

Sebeřízení je způsobilost vést sám sebe. Sebeřízení organizací se označuje jako self management. Pro pracovníky, kteří se zabývají sebeřízením, je to komplikovaná psychologicky – praktická záležitost, jejíž řešení požaduje hojné množství znalostí. Tyto znalosti se většinou používají při hledání odpovědí na otázky „co, proč, jak, kde, kdy a s kým provádět“.

dět konkrétní opatření,“ týkající se sebeřízení. Manažerovi v tomto ohledu nepomohou žádné informační technologie, sebelepší informace ani větší obnos finančních prostředků. Jejich záchranou jsou jen jejich znalosti, zkušenosti, dovednosti umění prognostikovat v podniku, také riskovat, což se nemusí vždy vyplatit. [6]

3.3 Odborná zdatnost

Pojetí celostního managementu umožňuje charakterizovat vzdělávání, které obnáší všechny rozsah kompetentnosti manažerů. Vzdělávání je informačně komunikační proces, který je zaměřený na získávání vědomostí a dovedností. Tento výsledek je mírou kompetence jedince, může být funkční jen tehdy, pokud proniká jedincem a jeho skutky. V inteligenci se odráží vzdělávání, které je mírou celostní kompetentnosti. [13]

3.3.1 Vědomosti o objektu řízení

Dobrý manažer musí být schopen řídit lidi efektivně, přímo každého jedince. Obvykle se popisuje pouze pozitivní pohled. Podporuje se přístup, který zaměstnance motivuje k tomu, aby pracovali ochotně, odváděli výkony podle svých nejlepších možností a schopností. Příliš mnoho manažerů se stále řídí prostřednictvím pravidel, systémů kancelářské práce raději, než aby se zabývali lidmi a jednali jejich prostřednictvím. Je důležité, aby manažeři rozuměli pocitům zaměstnance i jeho potřebám a očekáváním. Cílem manažerů je zaměstnance povzbuzovat, motivovat, aby dosáhli plánovaných pracovních výkonů. [3]

3.3.2 Vědomosti o funkcích řízení

Ovládat základní manažerské funkce je prioritní podmínkou pro úspěšnou náplň manažerských úloh. Na prvním místě je rozhodování. Každý den musí manažer řešit úkoly spojené s rozhodováním. Pokud se, ale špatně rozhodne, může to mít až fatální následky pro celou firmu. Další univerzální funkce je komunikování. Ostatní manažerské funkce manažer neprovádí denně. Závisí na jejich postavení a funkci. Nicméně se bez nich neobejdou. Plánují, rozhodují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání a v neposlední řadě pracují s lidmi a informacemi. [16]

3.3.3 Vědomosti o informacích pro řízení

Význam informací v managementu se stále více zvyšuje. Jejich získávání, komunikování, využívání klade stále vyšší nároky. Řízení je proces uplatňování řídicích funkcí. Při vymezení libovolného množství řídicích funkcí v prvotní či rozvinuté formě je uplatňování každé

z nich informačním procesem. Čím kompetentněji umíme určit, jaké informace pro uplatňování potřebujeme, tím jednoznačněji dokážeme identifikovat dostupné zdroje. Čas na získání využití bude tedy kratší a výsledek uplatňování řídicích funkcí bude pozitivnější. Pro kvalitní a efektivní uplatňování řídicích funkcí hraje poznání informační podstaty rozhodující roli. Informace jsou nositelem řídicích procesů, ale plní rozhodující úlohu v managementu. [13]

3.3.4 Vědomosti o systému řízení

Způsob daného myšlení, ale i způsob jednání řešení určitého problému se dá považovat za systémový přístup. Ovšem tento přístup je uplatňován komplexně ve vnitřních a vnějších souvislostech, při řešení obtížnějšího problému. Nutností je řešit problémy spojené se znalostí potřeb trhu, technické úkoly, problémy spojené s technickým programovým vybavením, ekonomické problémy, organizační problémy a mnohé jiné.[20]

Vědomosti o systému řízení spočívají především v získávání znalostí od lidí, kteří je mají, předávají v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Klíčem ke konkurenceschopnosti jsou znalosti před materiálními i finančními zdroji. U systému řízení bylo zjištěno, že firmy se snaží uplatňovat vytváření intranetu, velkých fyzických databází, uchovávací informace širokých zdrojů za použití podpůrných systémů pro rozhodování. Vytváří tak sítě se zájmovým společenstvím a kontakty jedinců, kteří vlastní konkrétní znalosti a mohou je poskytnout. [2]

4 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Pro průzkum manažerské kompetentnosti byly v praktické části použity následující metody a to interview, analýza silných a slabých stránek – SWOT analýza a skórovací metoda s mapou rizik.

4.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analyzovat úroveň kompetentnosti jednotlivých krizových manažerů ve vybraných organizacích, navrhnout doporučení pro zvýšení úrovně kompetentnosti krizových manažerů.

4.2 Metody použité v bakalářské práci

Následující část je zaměřená na metody, které byly použity v praktické části bakalářské práce.

4.2.1 Interview

Interview je častým prostředkem pro spolupráci a při sběru informací. Může mít několik odlišných podob. Z hlediska realizace rozlišujeme interview, kdy získáváme informace přímo, osobně. Dalším způsobem při sběru informací může být interview, které je poskytováno telefonickým rozhovorem. Důležitým faktorem, který ovlivňuje průběh interview je důvěra. Naskytá se řada způsobů jak se připravit na rozhovor. Příprava je důležitá, protože interview patří k nejúčinnějším formám vyvolání publicity v médiích. [14]

Existuje mnoho definic interview:

- Interview zahrnuje tazatele, který předčítá otázky dotazovaným a zaznamenává jejich odpovědi.
- Interview je slovní, verbální vzájemná výměna, obvykle „tváří v tvář“ (face to face). Může být použita i přes telefon, ve kterém se tazatel snaží získat informace nebo názory od jiné osoby. Jakákoliv komunikace mezi dvěma osobami, buď „tváří v tvář“ nebo jiná mezi dvěma i více jedinci s konkrétním úmyslem se nazývá „interview- rozhovor“.

Během interview má badatel právo se rozhodnout o formátu a obsahu otázek, podávaných v interview, vybrat znění otázek, rozhodnout se o způsobu, jakým se na ně bude ptát a vybrat pořadí, ve kterém se na ně bude dotazovat. Tento postup pokládání otázek může

být velmi flexibilní. Tazatel má právo formulovat otázky ke zkoumanému tématu nebo se musí přesně držet otázek dohodnutých předem. [9]

Výhody a nevýhody interview

Výhody interview:

- Interview je doporučeno využít i pro složitější situace.
- Díky metodě interview je možné sbírat informace zjišťováním během rozhovoru.
- Informace mohou být doplněny z pozorování tedy non-verbální komunikace.
- Interview má široké uplatnění. Interview může být použito téměř u každé věkové populace (dětí, handicapovaných, negramotných nebo velmi starých lidí). [9]

Nevýhody interview:

- Je drahé, nákladné a časově náročné.
- Hodnota dat závisí na kvalitě vzájemné komunikace či spolupráce.
- Kvalita dat závisí na zkušenostech tazatele. V interview je kvalita vytvořených dat ovlivněna zkušeností a dovednostmi tazatele.
- V případě více tazatelů se může kvalita dat lišit a může se zvyšovat problém, který je uveden v předchozích dvou bodech.
- Badatel může uvést své názory ve tvorbě otázek a odpovědí. [9]

Rozdělení interview

Důležitým faktorem pro členění interview jsou vnější podmínky a to převážně prostředí, ale i chování samotného tazatele. Může to být jak míra standardizace jeho počínání, tak i jeho výraz nebo oblečení, ale i celá řada jiných faktorů. Tyto podmínky mohou ovlivnit celý průběh interview. Dalším faktorem ovlivňující průběh interview je denní doba. Interview můžeme dle míry strukturování rozdělit do tří základních skupin:

- Nestrukturované interview.
- Polostrukturované interview.
- Strukturované interview. [11]

Nestrukturované interview

Je to metoda, která se podobá běžnému rozhovoru. Důraz je kladen na přirozenou konverzaci, nenásilný průběh a mnohé jiné. Při nestrukturovaném interview nemáme plán v podobě struktury, které bychom se pevně drželi. Často nebývají definovány ani dílčí okruhy interview. Proto sledujeme rozvíjení hlavního tématu, které nás zajímá. Není přitom zcela důležité, zda se různých osob ptáme zcela stejně (otázky tedy nemusí být identické), ve stejném pořadí a stejným způsobem. Na začátku nestrukturovaného interview nemusíme mít ani ucelenou představu o tom, jak bude probíhat, ale můžeme jej přizpůsobit danému člověku a situaci. [11]

Polostrukturované interview

Polostrukturované interview je nejrozšířenější podobou interview. Jelikož dokáže řešit plno nedostatků jak plně strukturovaného, tak i nestrukturovaného interview. Polostrukturované interview je náročnější na přípravu oproti nestrukturovanému interview. V první části si vytváříme schéma, které je pro tazatele závazné. Schéma specifikuje okruh otázek, kterých se budeme respondentů ptát. Nemáme jasně zvolenou strategii, v jakém pořadí se budeme na otázky ptát. Některé pasáže bývají ponechány více na tazateli, jiné mohou mít plně strukturovanou formu. Na dotazovaného klademe různé doplňující otázky a téma rozpracováváme do značné hloubky za účelem dosažení cílů k definovaným výzkumným otázkám. Často pokračujeme až do té doby, dokud účastník dává smysluplné a pro výzkum potřebné odpovědi nebo dokud nevyčerpáme časový limit, který je na interview domluven. [11]

Strukturované interview

Je to metoda, která je na rozhraní mezi dotazníkovými metodami a interview. Strukturované interview má jasně dané schéma, které neumožňuje příliš velkou změnu či úpravu. Pořadí a znění otázek je stálé. Příprava je technicky náročná, vyžaduje přesné zvládnutí všech detailů. Při realizaci strukturovaného interview není čas na improvizaci a často je snahou zajistit maximálně standardizované podmínky jeho průběhu. Proto může být i podřízen výběr tazatelů např. podle věku, pohlaví. U tazatelů je důležité trénovat gestikulaci, mимику, intonaci hlasu, atd. Výhody strukturovaného interview lze spatřovat u výzkumných témat a všude tam, kde budeme potřebovat především interpersonální srovnání. [11]

4.2.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je nazývána pomocí seskupením prvních písmen anglických slov: Strengths tedy silné stránky, weaknesses označují slabé stránky, Opportunities příležitosti a Threats hrozby. Tyto čtyři skutečnosti jsou v centru pozornosti prováděné analýzy. Při analýze se stanovuje, co bude jejím předmětem. Stanovit si předmět SWOT analýzy před jejím prováděním je velmi důležité. SWOT analýzu můžeme používat pro různé předměty zájmů (firmu, projekt, navržené řešení určitého problému apod.). Pokud u provedení analýzy SWOT klademe velkou důležitost, můžeme rozšířit analýzu SWOT o některé náročnější prvky, které nám umožní lépe využít její potenciál. Pomocí číslování silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb můžeme zhodnotit celou analýzu. Seznam silných stránek bude začínat nejsilnější a nejvýznamnější silnou stránku, resp. seznamem slabých stránek tedy kriticky nejslabší slabou stránkou, kterou můžeme vzít v úvahu. Jiná možnost je stanovit si určitou stupnici (např. pětibodovou) a přiřazovat jednotlivým položkám hodnoty z této stupnice. U příležitostí i hrozeb je možno uvádět pravděpodobnosti, s kterými můžeme očekávat i jejich hodnotu přínosu nebo hodnotu nepříznivého dopadu. Velmi důležité je vyvození závěrů z provedené analýzy. [4]

4.2.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda zahrnuje tři fáze a to tedy:

1. Identifikace rizika.
2. Ohodnocení rizika.
3. Návrh na opatření ke snížení rizika.

První fáze a to tedy identifikace rizika se provádí pomocí rizikových faktorů. Ve skórovací metodě se každý rizikový faktor ohodnotí. Hodnotí se možnost výskytu rizikového faktoru, ale i dopad prostřednictvím desetibodové stupnice. Rizikovým faktorem určujeme měřitelný nebo proveditelný ukazatel pro určení stupně významnosti rizika. V konečné fázi se stanoví mapa rizik jako dvojrozměrná matice v podobě bodového grafu. Doporučuje se zpracování návrhu na snížení rizika jednak pro kvadrant kritických rizik, ale i pro kvadrant významných rizik. Pro identifikaci rizika se používají tabulky na znázornění identifikaci rizika, ohodnocení rizika, návrhů opatření ke snížení rizika a grafického znázornění uvedené mapy rizik. [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRŮZKUM ÚROVNĚ MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI

Pro zjištění kompetentnosti krizových manažerů (KM) byla zvolena metoda polostrukturovaného interview. Tato metoda by měla napomoci k zjištění manažerské způsobilosti pracovníků, kteří zastávají funkci krizových manažerů. Bylo osloveno pět KM tedy osob, které se zabývají řešením rizik a krizovým řízením organizací. S těmito KM bylo provedeno interview, které trvalo přibližně 30 – 45 minut. U KM č. (1) nebylo možné provést interview osobně, jelikož se v předem domluveném čase nacházel v zahraničí. A tak jako náhradní metoda byla zvolena komunikace pomocí „skypu“. Byla také vyvinutá značná snaha setkat se s KM v jejich pracovním prostředí v kanceláři firmy nebo přímo na pracovišti v terénu. Někteří KM dokonce sami uvedli, že nechtějí být přímo jmenováni. A tudíž budou v daném interview uváděni pod pseudonymy, tedy jako krizový manažer číslo (1 – 5).

5.1 Tvorba interview

Okruhy otázek, které jsou podány v interview, směřující na kompetentnost krizových manažerů jsou rozděleny do pěti základních okruhů. Ty obsahují otázky, týkající se odborné zdatnosti, ale i praktického uplatnění těchto 3 věcí. Znění samotného interview je možno nalézt v příloze č. 1.

5.2 Odpovědi respondentů

Před započítáním samotného interview byl každý KM obeznámen se samotným cílem průzkumu. Také byli ujištěni, že nedojde ke zneužití získaných informací či dat a získané informace budou použity pouze do této bakalářské práce. Rozhovory byly přepsány do písemné podoby. U jednotlivých rozhovorů byly doplněny poznámky, týkající se neverbálního projevu KM. Nabyté informace byly rozděleny do následujících tematických okruhů doplněny cílenými podotázkami, týkajícími se charakterových vlastností temperamentu, praktické zručnosti, odborné zdatnosti, silných a slabých stránek KM, možných rizikových faktorů.

5.2.1 Sociální zralost

Zažíváte často ve své práci stresové situace? Pokud ano, jak se s nimi vypořádáváte?

U této otázky se většina respondentů shodovala. Nejčastější odpověď, která byla řečena, zněla kladně. Protože stres v návaznosti na pracovní zátěž může být zdrojem mnoha zdravotních potíží, byla druhá otázka rozhodujícím faktorem pro posouzení dobré kondice kri-

zových manažerů. Zde byla zaznamenána pouze jedna odpověď, kde KM tvrdil, že se stresem žádným způsobem nevyrovnává.

KM č. (1) se vyjádřil k otázce, že ve své práci zažívá velmi často stresové situace. *„Podle mého názoru stres k mojí práci neodmyslitelně patří.“* KM č. (2) se také vyjádřil kladně a podotkl, že ve své práci zažívá krizové situace každý den. *„Každý den řeším problémy spojené s chodem výroby. Stresové situace je potřeba řešit s chladnou hlavou. Práci si nedoporučuji nosit domů. Člověk by měl nechat pracovní problémy ležet v práci.“* KM č. (3) se vyjádřil k této otázce takto: *„Ano, v práci zažívám často stresové situace. Jak po stránce organizačního řízení v jednotce požární ochrany, tak po stránce v operačním řízení při řešení mimořádné události v podniku.“* KM č. (4) se vyjádřil velmi jasně a stručně. *„Stresové situace zažívám velmi často.“* KM č. (5) se vyjádřil také kladně. *„Ano, stresové situace zažívám často, řešení se snažím vždy přistupovat s rozmyslem s rozvahou.“* Pak následovala odpověď na otázku, jak se stresem vypořádávají? KM č. (1) uvedl. *„Se stresem se vypořádávám většinou fyzickou aktivitou, rád sportuji a chodím do přírody. Nic nenechávám jenom tak náhodě a snažím se udržovat v dobré fyzické kondici, protože přece jenom odrazem fyzické kondice je psychická stránka a to vše pak souvisí se stresem.“* KM č. (2) také uvedl, že se stresem bojuje pomocí fyzické aktivity. *„Já osobně odbourávám stres výlety s rodinou či sportem.“* Také fyzickou aktivitou se vyjádřil KM č. (3). *„Se stresovou situací se vypořádám poslechem hudby či sportem.“* KM č. (4) jako jediný se vyjádřil k dané otázce negativně. *„Nijak speciálně se stresem nevypořádávám, patří k mé práci.“* KM č. (5) také vyzdvihnul fyzickou aktivitu. *„Snažím se udržovat v dobré fyzické kondici, takže určitě sportem, ať již při společenských hrách, tenisem nebo si jdu někdy jenom tak zaběhat a vyčistit si hlavu.“*

Jaké charakterové vlastnosti by měl mít krizový manažer? Získané odpovědi se u položené otázky značně lišily. Někteří KM spíše odpověděli na vlastnosti než na charakter, ale i tak byly jejich odpovědi zaznamenány a následně vyhodnoceny. Pouze u jedné odpovědi byla zaznamenána odpověď týkající se temperamentu. Charakter je důležitý, jelikož podle něj se vyznačuje mravní jednání respondentů, které navazuje na charakterové vlastnosti popsané dále v teoretické části.

KM č. (1) vtipně podotknul, že by krizový manažer neměl být výbušné povahy a začal s vlastní charakteristikou. „*Já jsem spíše sangvinik a svoji práci se tudíž snažím dovést co nejvíce do konce. Rád pracuji s lidmi a jsem určitě optimista.*“ KM č. (2) svou odpovědí spíše popsal charakterové pracovní vlastnosti. „*Podle mě by měl být krizový manažer cílevědomý, autoritativní, přísný, slušný, vzdělaný, vůdčí osobnost, ambiciózní, ale zároveň spravedlivý a kreativní. Určitě by neměl být líný, nedochvilný a nerozhodný.*“ KM č. (3) charakterizoval krizového manažera jako silnou osobnost jak po fyzické stránce, tak po psychické stránce, která dokáže překonat překážky a zvládat své úkoly. „*Proces krizového řízení je velmi náročný, KM musí být komunikativní, jelikož komunikuje často s veřejností, tak s občany, zaměstnanci nebo se spolupracovníky na vyšších postech.*“ Zároveň dodal, že KM by měl být dobrý analytik, který zhodnocuje a vyhodnocuje informace a poznatky. „*Hlavně v počátku krizového řízení, kdy se nedostává mnoho informací nebo jsou informace neúplné a zkreslené. Také nesmí mít pochybnosti o své taktice a postupu při řízení.*“ KM č. (4) popsal sám sebe takto. „*Já jako vedoucí služební funkcionář bezpečnostního sboru mám ve své služební náplni mimo jiné také ochranu obyvatelstva a krizové řízení. Není to nic mimořádného, co by vyžadovalo zvláštní schopnosti. Obecně každý takový člověk u našeho bezpečnostního sboru by měl být schopen pracovat v rámci kolektivu, měl by dokázat kolektiv motivovat ke společné práci. Není tu prostor pro individuality prosazující pouze osobní zájmy. Měl by představovat morální i odbornou autoritu.*“ KM č. (5) charakterizoval krizového manažera takto: „*Měl by být sebejistý, do jisté míry jak se říká mít ostré lokty, aby svůj názor dokázal obhájit i pod náparem zaměstnavatele. Měl by mít bohatou slovní zásobu, aby dokázal pohotově argumentovat. Určitě by měl ovládat svou práci, při které by měl uplatňovat jak logické uvažování, tak i určitý způsob vnímavosti, který by mu pomohl odhalit bližší souvislosti daného problému, tím i úspěšného řešení.*“

5.2.2 Praktická zručnost

Jak byste charakterizoval význam efektivní komunikace u KM? Nejčastější zaznamenaná odpověď byla, že komunikace je důležitým aspektem k řešení jejich pracovních povinností a také, že je pro práci nevyhnutelným prvkem. Dále KM vymezili, jak komunikují a jaké prostředky k tomu používají. Navázali na to, jak by měli správně komunikovat, tudíž si i sami dokázali uvědomit chyby, které se zřejmě při komunikaci dopouštějí.

KM č. (1) uvedl, že komunikace je v jeho oboru důležitá a dodal: „*Jsem velmi otevřený člověk a snažím se co nejrychleji daný problém vyřešit a komunikaci беру jako jeden z prostředků k efektivnímu řešení daného problému, který se musí neodkladně řešit.*“ KM č. (2) charakterizoval spíše, jak by měl KM komunikovat a také tím vyjádřil, jak se snaží komunikovat on sám. „*Krizový manažer musí komunikovat věcně a přesně. Jeho tón musí být jasný a stručný. Nesmí docházet v jeho komunikaci k dvojsmyslům, musí komunikovat tak, aby ho i podřízení pochopili.*“ KM č. (3) se na danou problematiku rozpovídal: „*Pod pojmem efektivní komunikace považuji výměnu informací mezi odpovědnými osobami, organizacemi, médii, skupinami nebo jednotlivci před mimořádnou událostí, během mimořádné události a po mimořádné události. Za důležité považuji taktéž klíčové sdělení, které by mělo být stručné a jasné.*“ Současně dodal, že by měl být veden důraz na to, co se podařilo vykonat než na to, co se nepovedlo či nevykonalo a tím také podpořit morálku motivaci pracovníků: „*Během krizového řízení by měl KM verbální informace podpořit vhodnými obrázky, grafy, apod.*“ KM č. (4) byl ve své odpovědi velmi stručný, jelikož vycházel z letitých zkušeností. „*Je třeba jednat krátce, stručně, jednoznačně.*“ KM č. (5) se domníval, že by měl krizový manažer mít příjemné vystupování s jistou mírou gentlemanství. „*Měl by být přesvědčivý, aby návrh řešení krizové situace působil důvěryhodným dojmem, nejen po stránce řečnické, ale také po stránce materiální.*“ Také dodal, že je důležitý podkladový materiál, popřípadě několik vypracovaných variant řešení dané situace. „*Efektivní komunikace je podle mě způsob určitého druhu komunikace, bez které se krizový manažer neobejde. Efektivita komunikace se odvíjí od osobnosti daného člověka, jeho schopnosti přesvědčit, ukázat správné řešení daného problému a jeho následovné prosazení. Proto je komunikace pro krizového manažera důležitým prvkem.*“

Jak byste charakterizoval význam týmové práce u KM? Odpovědi na položenou otázku byly vesměs stejné a to, že je týmová práce důležitá. Nebyla zaznamenána žádná záporná odpověď, což je v konečném důsledku velmi pozitivní. U některých bylo zaznamenáno, že se nevyhýbají spolupráci s krizovými manažery z jiných organizací, ale především se snaží daný problém vyřešit co nejrychleji, protože čas je jedním z důležitých aspektů při jejich výkonu. Také tím je spolupráce důležitá a neleží daný problém jenom na nich, ale zapojí i ostatní spolupracovníky, i když v konečném důsledku jsou právě oni, kteří rozhodují o daném problému.

KM č. (1) „*Týmové práci se nevyhýbám, ale jsem také člověk, který se rád spoléhá sám na sebe. Nevyhýbám se delegování věcí, na které mě nezbyvá čas pro někoho jiného. Navíc mám svou práci rád.*“ Rovněž se charakterizoval jako workoholik a přiznal, že se od své práce nemůže často odpoutat. Zvláště, když nastane nějaká krizová situace a on jí musí neodkladně řešit. KM č. (2) přiznal, že pracuje s ostatními spolupracovníky v týmu a týmovou spoluprací považuje ve své práci za důležitou. „*Nevyhýbám se ani tomu, když mi radí i odborníci z jiné sféry a současně je to při mém pracovním výkonu nutné.*“ Také uvedl, že spolupracuje i s jinými krizovými manažery z ostatních organizací při neodkladném řešení daného problému. KM č. (3): „*Týmová práce u KM je velice důležitá, protože týmová spolupráce na celém krizovém řízení v podstatě stojí.*“ Krizové řízení připodobnil motoru, který pracuje na plný výkon. Uvedl, že motor se skládá z několika fungujících koleček, které v případě výpadku, poškození nebo poruchy ztrácejí výkon. Tudíž v případě krizového řízení se krizové řízení míjí účinkem a není dostatečně účinné. „*Krizový manažer potřebuje mít kolem sebe zkušený tým lidí, odborníky i specialisty, kteří zpracovávají a vyhodnocují informace důležité pro další rozhodnutí.*“ KM č. (4) odpověděl opět stručně, ale za to nejvíce přesvědčivě. „*Týmovou práci považuji za naprostou samozřejmost, bez ní nejsme schopni nic řešit.*“ KM č. (5) uvedl, že pracuje v týmu, protože se snaží daný problém neřešit jenom sám, ale zapojit i spolupracovníky v organizaci, pro kterou pracuje. „*Týmová práce krizového manažera je podle mě určitý způsob zapojení skupiny lidí i majitele i s vedoucím podnikem a následně společného doladění krizového plánu.*“

5.2.3 Odborná zdatnost

Jaké znalosti by měl KM mít? Všichni oslovení krizoví manažeři se shodli na tom, že je důležité ovládat zákony spojené s krizovým řízením a mít přehled týkající se dané problematiky. U jednoho respondenta by zjištěna odpověď, že své znalosti obohacuje díky kurzům. Někteří krizoví manažeři položenou otázkou byli zaskočení, ale i přesto byly jejich odpovědi popsány.

KM č. (1) „*V mém případě jsou to vyhlášky a zákony, které ve své práci musím dodržovat. Většinu znalostí jsem také získal díky kurzům, které mi neustále doplňují chybějící znalosti, jelikož každý rok přicházejí novely zákonů. Pomocí kurzů také navazují nové kontakty s lidmi, kteří se zabývají danou problematikou. V případě potřeby s nimi dokonce spolu-*

práci. “ KM č. (2) se vyjádřil, že je nutné ovládat i ekonomické znalosti, které jsou spojené s chodem podniku. „*Také by měl mít technický přehled při řešení problémů spojených s výrobou podniku. Měl by se pohybovat také ve sféře BOZP a vědět jak reagovat například, když některý ze zaměstnanců nebo i zaměstnavatel poruší pravidla BOZP, čili jak postupovat při řešení pracovního úrazu. Dále by měl ovládat zákony spojené s prací.*“ KM č. (3) se snažil svoji odpověď rozvést ze dvou hledisek: „*KM by měl mít všeobecný přehled o aktuálním znění zákonů a vyhlášek. Pokud to vezmu z pohledu ochrany obyvatelstva nebo zaměstnanců v podniku, tak tam patří opět všeobecný přehled o zákonech, jako je i krizový zákon, zákon o IZS, ale i znalosti týkající se chemické výroby. Tam bych viděl i znalosti v technologických postupech při výrobě určitého chemického výrobku.*“ KM č. (4) podotkl, že všechny znalosti jsou důležité. „*Já tomu říkám Ferda mravenec, práce všeho druhu. Důležitý je všeobecný rozhled.*“ KM č. (5) také připomenul, že je důležitý všeobecný přehled a vzpomenu, že je důležité při práci dodržovat zákony. „*Vzdělání by mělo mít širší zaměření, neboť nikdy krizový manažer neví, pro koho bude pracovat příště, co po něm bude vyžadováno. Tím pádem je podle mého názoru práce krizového manažera práci, u které je nutné vzdělávat se po celou dobu jejího výkonu i zájmu, lepší prestiže a reprezentace nebo se sám vzdělávat, nejen v rámci zakázek.*“

Jaké zákony by měl KM ovládat? Odpověď byla jednoznačná u KM č. (1 – 2) a to tedy zákon 239/2000 Sb. o IZS a zákon 240/2000 Sb. zákon o krizovém řízení. Jejich odpovědi proto není nutné citovat, také oba přiznali, že to nejsou jediné zákony, které používají, ale nemohli si vzpomenout, i tak jejich snaha byla patrná. Pouze jeden respondent odpověděl, že zákony nejsou důležité, ale naopak všeobecný přehled. S takou odpovědí lze souhlasit pouze do určité míry.

KM č. (3) svoji odpověď rozebral více: „*Krizové řízení, ať už z pohledu státu, organizace nebo instituce, jejímž cílem je předcházet vzniku mimořádných a krizových událostí, zajistit všeobecnou přípravu na zvládnutí krizové situace. To mohou být i povodně, také určitě KM by měl znát ústavní zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti ČR. V podstatě od tohoto ústavního zákonu se odvíjejí další zákony, které by měl krizový manažer ovládat. Mezi ně patří krizový zákon, integrovaný záchranný systém, zákon o hasičském záchranném sboru, zákon o policii ČR, zákon o ozbrojených silách ČR, obnova území postižená živelnou nebo jinou*

pohromou, atd. Nutno podotknout, že uvedené zákony jsou doplněny vyhláškami k uvedeným zákonům např. vyhláška o některých podrobnostech zabezpečení IZS, příprava a provádění úkolů ochrany obyvatelstva, hospodářská opatření pro krizové stavy, atd. V případě povodní v našem kraji by měl KM znát i zákon o vodách - povodňové stavy.“ KM č. (4) jako jediný se vyjádřil ve své odpovědi spíše negativně na danou problematiku. „Není vůbec důležité ovládat zákony, je třeba mít všeobecný přehled o dané problematice a mít k dispozici maximální informační podporu. Nejsme stroje a nelze zcela dokonale ovládat veškerou legislativu.“ KM č. (5) se k dané problematice vyjádřil takto: „Měl by minimálně znát Občanský zákoník, Zákoník práce, ale určitě není od věci rozhled širšího spektra, také zákon o IZS, zákon o hospodářském opatření pro krizové stavy, zákon o policii ČR a mnohé další. Já ze své praxe mohu říci, že uvedené zákony používám, ale jenom zákony k samotnému výkonu nepatří, proto je také důležité mít celkově přehled, jak o daném problému, který řeším a ne listovat, hledat v zákoně, protože celé znění zákonů doopravdy v hlavě nemám.“

5.3 Vyhodnocení odpovědí respondentů

Zkoumání kompetentnosti krizových manažerů je značně složité, jelikož každý z oslovených respondentů má jiný pohled na celou situaci. Shodují se pouze v první otázce, která byla zaměřena na stres a stresové situace, dále pak v otázce týkající se týmové práce. Také bylo bráno v potaz, že každý z krizových manažerů má ve své práci jiné pracovní podmínky, neboť pracují v jiných organizacích. Každý se ke své práci dostal jiným způsobem, tudíž každý z nich má jiné dosažené vzdělání a někteří dokonce neberou funkci krizových manažerů jako práci, ale spíše jako koníček. Více, jak polovina oslovených respondentů se také od mládí, ale i dodnes věnuje spolku dobrovolných hasičů, to je také připoutalo k jejich práci. První krizový manažer se ke krizovému managementu dostal spíše náhodou a to, když řešil problémy spojené s firmou, daná problematika ho natolik oslovila, že se krizovému managementu a krizovému řízení věnuje dodnes, podobně jako ostatní respondenti. Také byla očekávána ve funkcích krizových manažerů spíše mladší věková skupina, protože je to obor, který se stále více rozvíjí. Průměrný věk oslovených respondentů byl 40 let. Další bod, kterému je potřeba věnovat pozornost je míra subjektivitu, jelikož každý respondent v interview hodnotil sám sebe. Nelze tudíž ověřit, zda např. užívají ve své praxi znalosti, které uvedli v interview nebo si je jen subjektivně přikrášlili.

Dalším problémem při získávání informací byla časová tíseň krizových manažerů. To vypovídalo o tom, že většina z nich pracuje pod tlakem. Ovšem cíl získat pomocí interview informace o kompetentnosti krizových manažerů byl splněn a může být podkladem pro závěrečné vyhodnocení. V prvním okruhu, tedy sociální zralosti byla důležitá otázka týkající se stresových situací vyrovnávání se s nimi. Respondenti přiznali, že stres zažívají ve své práci. Ovšem na druhou podotázku jeden dotazovaný uvedl, že se stresem nijak nevyrovnává, což by v konečném důsledku mohlo mít veliký dopad na jeho zdraví. Poslední otázka v daném o kurzu byla zaměřena na charakterové vlastnosti. Zde se odpovědi do jisté míry lišily. V praktické zručnosti byla vyhodnocena efektivní komunikace jako velmi důležitý prvek při jejich práci. Většina respondentů také tvrdila, že prvky efektivní komunikace dodržují. U týmové práce bylo zjištěno, že pracují v týmu, ale i dokonce neváhají kontaktovat kolegy z jiných organizací. Z části, zabývající se odbornými znalostmi vyplynulo, že respondenti mají znalosti potřebné k výkonu jejich funkce. Ať již jsou to zákony, které ve své práci využívají nebo jsou to znalosti týkající se krizového managementu, krizového řízení, ekonomické znalosti, ale i vědomosti o IZS a mnohé jiné. Důležitým faktorem také je, zda získané znalosti dokážou prakticky využít a to už není možné ověřit.

6 SWOT ANALÝZA

Pro hodnocení kompetentnosti krizových manažerů byla použita analýza silných a slabých stránek, tedy SWOT analýza. Pomocí odpovědí, které byly získány při interview, bylo možné sestavit tabulku. Do tabulky byly zařazeny jak silné, tak slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby. Celé interview je obsaženo v příloze. Po položení přímé otázky krizovým manažerům týkající se silných a slabých stránek se většina nejprve zalekla, jelikož takovou otázku nečekali. Poté následovala odpověď na slabé a silné stránky. U některých krizových manažerů na odpověď ani nepřišlo kvůli časové tísní, ale i přesto bylo získáno dostatečné množství odpovědí pro zpracování analýzy silných a slabých stránek.

Tabulka č. 1: Matice SWOT analýzy

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Organizační schopnosti Komunikace Autorita Efektivní a rychlé řešení celé krizové situace Pracovní různorodost Uznání	Mezery ve vzdělání Subjektivní jednání Profesní růst Časová flexibilita a náročnost Emoční vypětí Profesní růst
		Příležitosti
Vnější prostředí	Možnost rozšiřování vědomostí v kurzech Navázání kontaktů s jinými krizovými manažery Získávání nových zkušeností pomocí vyhodnocování krizových situací Finanční ohodnocení	Podlehnutí stresové situaci Nepochopení ze strany zaměstnavatele nebo občanů Nedostatečná komunikace při řešení krizové situace Zaskočení událostí

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že silné a slabé stránky jsou hodnoceny z pohledu vnitřního prostředí krizového manažera. Jsou to faktory, které na krizového manažera působí zevnitř. Příležitosti a hrozby patří do vnějšího prostředí, kdy působí na krizového manažera z venku, tedy vlivy působící z okolí. Pro zhodnocení byla vytvořena tabulka, kde jednotlivé faktory jsou ohodnoceny na stupnici od (1 – 5), kde číslo 1 má nejmenší váhu a číslo 5 největší.

Tabulka č. 2: Hodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení
Organizační schopnosti	4	Emoční vypětí	3
Komunikace	4	Mezery ve vzdělání	4
Autorita	3	Subjektivní jednání	3
Efektivní a rychlé řešení celé krizové situace	5	Profesní růst	2
Pracovní různorodost	4	Neustálé hledání chyb a možných rizikových faktorů	4
Uznání	4	Časová flexibilita a náročnost	5
	24		21
PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	HROZBY	Hodnocení
Možnost rozšiřování vědomostí v kurzech	4	Podlehnutí stresové situaci	4
Navázání kontaktů při konzultaci s jinými krizovými manažery	5	Nepochopení ze strany zaměstnavatele nebo občanů	3
Získávání nových zkušeností pomocí vyhodnocování krizových situací	3	Nedostatečná komunikace při řešení krizové situace	4
Finanční ohodnocení	2	Zaskočení událostí	5
	14		16

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky hodnocení SWOT analýzy, jsou silné a slabé stránky téměř vyrovnané. Jako nejsilnější stránka byla zvolena „efektivní a rychlá řešení celé krizové situace“. Pro krizové manažery je důležitým faktorem ve výkonu jejich práce, čas a rozhodování o celé situaci. Dalo by se říct, že i to je úkolem krizového manažera. Také proto je následující aktivita vybrána za nejdůležitější. Naopak jako nejslabší stránka krizových manažerů byla vyhodnocena „časová flexibilita a náročnost“. Tato aktivita byla zvolena z toho důvodu, že práce krizových manažerů je ve většině případů velmi časově náročná. Žádný z krizových manažerů totiž neovlivní, kde nastane krizová situace a on jí bude muset neodkladně řešit. Příležitosti krizových manažerů jsou omezené. Za následek lze určit, že při interview, kde krizoví manažeři sami uváděli silné a slabé stránky, přiznali daleko více slabých stránek než silných. Jako nejdůležitější příležitost bylo vyhodnoceno „navázání kontaktů a získání zkušeností při konzultaci s jinými krizovými manažery.“ Tato aktivita byla zvolena hlavně z důvodu zjištění nových zkušeností pomocí spolupráce ostatních krizových manažerů. Naopak, z hrozeb byla stanovena jako nejdůležitější aktivita „zaskočení událostí.“ V případě krizových manažerů je nutné, aby byli připraveni na uskutečnění krizové situace. To zcela nelze zaručit, jelikož na všechny krizové situace se nelze připravit. Krizový manažer tudíž v takové situace musí reagovat rychle a efektivně. Následkem je časovou náročnost celé situace.

Výpočet následujících hodnot z tabulky č. 2:

$$S - W = 24 - 21 = 3$$

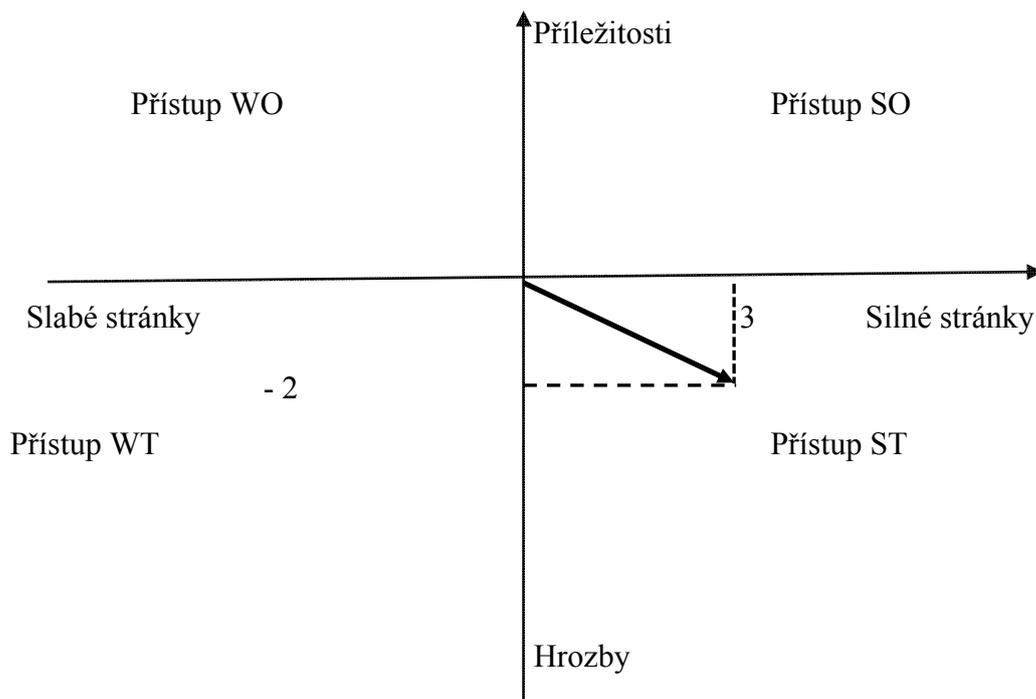
$$O - T = 14 - 16 = -2$$

S: představují silné stránky podniku

W: představují slabé stránky

O: představují příležitosti

T: představují hrozby



Obrázek č. 3: SWOT analýza.

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy je patrné, že u KM by byla nejvhodněji použita, strategická metoda ST. Znamená to tedy, že převažují silné stránky nad slabými hrozbami a nad příležitostmi. Strategie využívá silné stránky na zamezení možnému čelení proti hrozbám. Vhodně zvolená strategie krizových manažerů na hrozby může být agresivní. Může vyústit v konečné posílení konkurenční schopnosti krizového manažera na odolnost vůči vzniklým rizikům a eliminaci hrozeb.

Krizový manažeři se mohou zaměřit na:

- Zvyšování aktivity s pracovním zatížením.
- Snižovat náklady spojené s jejich působením.
- Využívat také alternativní zdroje k zabránění hrozcím rizikům.
- Více zužitkovat motivaci k práci.

7 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Další metodou průzkumu kompetentnosti krizových manažerů byla zvolena skórovací metoda s mapou rizik. Pomocí interview sami krizoví manažeři identifikovali a ohodnotili možnost výskytu a dopad rizika spojeného s jejich prací. Zjištěné informace byly zapsané do tabulek a následně vyhodnoceny, také byly pro přesnější určení jednotlivé rizikové faktory znázorněny na mapě rizik. V neposlední řadě bylo zjištěno doporučení na snížení rizikového faktoru doplněného příslušným komentářem.

7.1 Identifikace rizika

Prvním krokem je identifikace rizikového faktoru a případné doplnění o poznámku. Při identifikaci rizika byly určeny jednotlivé rizikové faktory, které mohou ohrozit krizové manažery při jejich pracovním výkonu. Tyto rizika byly uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Rizikové faktory při výkonu funkce krizového manažera

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Podlehnutí stresu.	KM musí být odolný vůči stresu, jelikož denně mu čelí.
2.	Časové omezení.	Čas je jeden z hlavních faktorů při výkonu funkce KM.
3.	Mezery ve vzdělání.	Vzdělání je u KM důležité stejně tak znalost zákonů všeobecný přehled.
4.	Nedostatečné a zkreslené informace.	KM musí být informovaný o daném problému, který musí řešit. Informace hrají klíčovou úlohu.
5.	Pozdní řešení krizové situace KM.	Při pozdním řešení dané situace může dojít k poškození zdraví či majetku.
6.	Konflikty v týmu KM.	Při zbytečných konfliktech není možné řešit celou situaci rychle efektivně.

7.	Nepochopení ze strany spolupracovníků.	Nemyslí se tím spolupracovníci v týmu KM, ale spolupracovníci, kteří pracují na jiném oddělení.
8.	Neefektivní komunikace KM.	KM nejsou schopni dodržet prvky efektivní komunikace, mají problémy s vyjadřování předáváním tím informací.
9.	Nesprávné rozhodnutí KM	Rozhodnutí může ovlivnit pozdější ztrátu životů nebo poškození majetku.
10	Emoce při rozhodnutí KM	KM nemůže při řešení krizové situace být emociálně vypjatý, ale důležité jsou také empatie soucitnost s ostatními při rozhodování.

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Ohodnocení rizika

V následujících tabulkách byly ohodnoceny rizika z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a jejich dopadu na výkon funkce krizového manažera. Také bylo vypočítáno a zařazeno do tabulek celkového ocenění rizika, které se vypočítalo jako skóre pravděpodobnost x skóre dopadu. Pro stanovení skóre byla vytvořena tabulka, kde krizoví manažeři sami uvedli k rizikům jednotlivé hodnoty.

Po úpravě bylo vytvořeno 10 tabulek s jednotlivými rizikovými položkami, ve kterých byla určena možnost, ale i pravděpodobnost výskytu. Možná klasifikace byla učena ve škále od 1 až do 10, kde jednička představovala nejmenší pravděpodobnost nebo možnost výskytu. Kdežto desítka představovala největší možnost nebo pravděpodobnost výskytu. Pro celkové zhodnocení byla pak vytvořena mapa rizik, kde byly rizikové faktory graficky znázorněny a zařazeny do kvadrantů. Tyto kvadranty byly rozděleny na kvadrant kritických hodnot rizika, kvadrant významných hodnot rizika, kvadrant bezvýznamných hodnot rizika a kvadrant běžných hodnot rizika.

Tabulka č. 4: Ocenění rizika – faktor č. 1

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	6	5	9	7	6	6,6
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	7	9	8	7	7,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						51,48

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (1) - nebezpečí spojené s podlehnutím stresu. Stres hraje při práci krizových manažerů podstatnou roli, proto je tato eventualita ohodnocena z pohledu „možnosti výskytu“ poměrně vysokými čísly. Z pohledu „dopadu“ byl tento faktor ohodnocen významnými hodnotami, které sami krizoví manažeři uvedli. Celkové ocenění rizika, pak bylo vyčísleno na 51,48. Což byla podstatně vysoká hodnota, která je dále vysvětlena, graficky znázorněna a zařazena do příslušného kvadrantu v obr. č. 3 tedy mapě rizik, který znázorňuje.

Tabulka č. 5: Ocenění rizika – faktor č. 2

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	3	4	5	3	3,8
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	4	5	5	4	4,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						18,24

Zdroj: vlastní zpracování

Jako rizikový faktor č. (2) bylo vyhodnoceno časové omezení. Z pohledu „možnosti výskytu“ krizoví manažeři, tento faktor ohodnotili průměrně, přičemž nevyšší hodnotou jej ohodnotil KM č. (4). Naopak nejmenším číslem je ohodnotili krizoví manažeři č. (2 a 5). Ani u „dopadu“ nebyl tento faktor ohodnocen významnými hodnotami. Nejvyšší hodnotou

jej ohodnotil KM č. (1), naopak nejmenší hodnotu zaznamenal KM č. (3 a 4). Celkové ocenění rizika bylo také nízké a to hodnota 18,24. Z výsledku je možné, že časové omezení nepatří mezi nejrizikovější faktory ve výkonu funkce krizových manažerů.

Tabulka č. 6: Ocenění rizika – faktor č. 3

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	4	6	3	5	4,2
Dopad (1 min. až 10 max.)	4	8	7	5	6	6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						25,2

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (3) - mezery ve vzdělání. Z „možnosti výskytu“ nebyly hodnoty klasifikovány vysokými čísly. Nejvyšší hodnotou jej ohodnotil KM č. (3), ale naopak nejnižší hodnotou ho ocenili KM č. (1 a 4). Z toho je tedy patrné, že oslovení krizoví manažeři se s tímto rizikovým faktorem často setkávají. U „dopadu“ byly naměřeny vyšší hodnoty, nejvíce u KM č. (2). Proto celkového ocenění rizika bylo 25,2 tedy hodnotou, která není zanedbatelná.

Tabulka č. 7: Ocenění rizika – faktor č. 4

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	7	9	8	8	7	7,8
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	10	8	9	9	8,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						68,64

Zdroj: vlastní zpracování

Jako rizikový faktor č. (4) byl vybrán nedostatečné a zkreslené informace. Tento faktor byl ohodnocen již u „možnosti výskytu“ velkými hodnotami. Největší hodnotou jej zhodnotil KM č. (2). Při „dopadu“, kde dokonce KM č. (2) tento faktor ocenil nejvyšším možným číslem. U tohoto faktoru celkové ocenění rizika dosahovalo vysoké hodnoty tedy 68,64. Lze ho považovat za velmi závazný rizikový faktor.

Tabulka č. 8: Ocenění rizika – faktor č. 5

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	3	4	7	6	4	4,8
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	9	7	8	6	7
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						33,6

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (5) - pozdní řešení krizové situace krizovými manažery. Tento faktor byl z pohledu „možnosti výskytu“ hodnocen KM průměrnými hodnotami až na KM č. (3) který jej ohodnotil vysokou hodnotou. Z pohledu „dopadu“ byl pak ohodnocen vysokými hodnotami a naopak KM č. (2) jej ohodnotil významně. V konečném ocenění rizika, byla poté hodnota vyhodnocena na důležitém stupni úrovně.

Tabulka č. 9: Ocenění rizika – faktor č. 6

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	2	4	4	3	4	3,4
Dopad (1 min. až 10 max.)	4	5	4	4	5	4,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						14,96

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (6) - konflikty v týmu KM. Tento faktor nedosahoval z pohledu „možnosti výskytu“ vysokých hodnot ani z pohledu „dopadu“ tyto hodnoty nepřekračovaly průměr. Celkové ocenění rizika bylo také zanedbatelné. Ovšem právě vztahy v týmu KM mohou ovlivnit celé řešení krizové situace, jelikož v interview manažerů uvedli, že pracují v týmu, tudíž by se mohlo zdát, že vztahy na pracovišti jsou pro ně významným faktorem. Proto tato hodnota byla vyhodnocena jako zanedbatelné riziko.

Tabulka č. 10: Ocenění rizika – faktor č. 7

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	1	3	2	3	4	2,6
Dopad (1 min. až 10 max.)	3	4	2	5	4	3,6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						9,36

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (7) - nepochopení ze strany spolupracovníků. Z pohledu „možnosti výskytu“ nehodnotili krizový manažerů uvedený faktor vysokými hodnotami. KM č. (1) hodnotil faktor nejnižším možným číslem, naopak nejvyšší hodnotu uvedl KM č. (5). Ani u „dopadu“ KM nehodnotili vysokými hodnotami. V celkovém ocenění představuje zanedbatelnou hodnotu tedy 9,36.

Tabulka č. 11: Ocenění rizika – faktor č. 8

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	5	5	4	3	4,2
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	8	5	6	5	5,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						24,36

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (8) - neefektivní komunikace. Z možnosti „výskytu“ bylo riziko u krizových manažerů hodnoceno průměrnými hodnotami, dokonce navržené hodnoty se u dvou respondentů shodovaly a to KM č. (2 a 3). „Dopad“ byl také hodnocen průměrně jen, u KM č. (2) dosahovalo hodnocení vysokých hodnot. Celkové ocenění rizika pak představovalo hodnotu 24,36. Jak je tedy patrné, oslovení krizoví manažeři se s takovým rizikem setkávají, ale nepatří k nejvíce ohrožujícím rizikovým faktorům.

Tabulka č. 12: Ocenění rizika – faktor č. 9

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	5	6	5	4	4,8
Dopad (1 min. až 10 max.)	10	9	9	9	8	9
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						43,2

Zdroj: vlastní zpracování

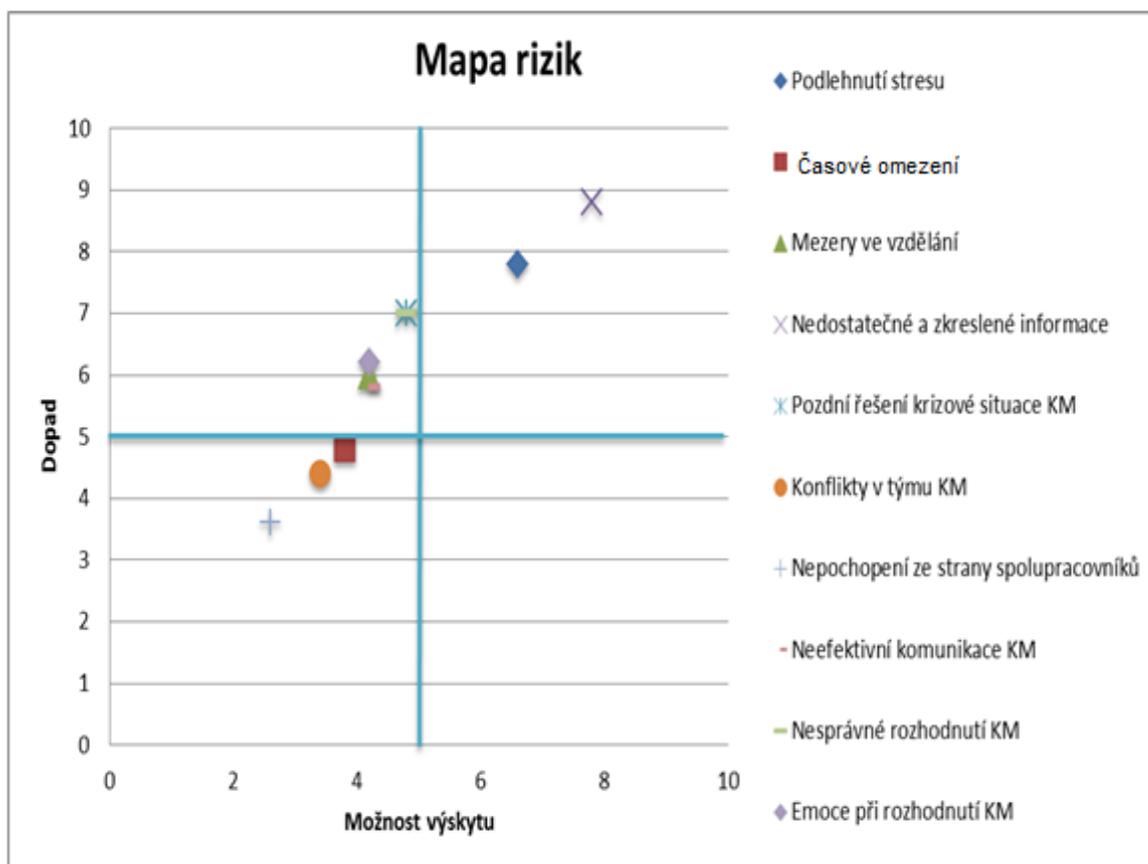
Rizikový faktor č. (9) - nesprávné rozhodnutí KM. Z pohledu „možnosti výskytu“ byl faktor ohodnocen průměrnými hodnotami. To může být příčinou, že se s takovým rizikem krizoví manažeři nesetkávají velmi často. Naopak u dopadu byl faktor ohodnocen významnými hodnotami dokonce, u KM č. (1) byl tento faktor ohodnocen nejvyšší možnou hodnotou. Což také svědčí o tom, že při nesprávném rozhodnutí KM může dojít k velkému nebezpečí nebo poškození zdraví či majetku. Proto i ocenění rizika dosahovalo poměrně vysokých hodnot a to 43,2. Je nutné tento faktor brát, tedy jako rizikový.

Tabulka č. 13: Ocenění rizika – faktor č. 10

Kvantifikace rizika krizových manažerů	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)	4	3	6	5	3	4,2
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	6	7	6	7	6,2
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						26,04

Zdroj: vlastní zpracování

Rizikový faktor č. (10) - emoce při rozhodnutí KM. U „možnosti výskytu“ se hodnocení KM značně lišilo, zatímco krizový manažer č. (3) ohodnotil stávající rizikový faktor vysokým hodnocením. KM číslo (2 a 5) jej ohodnotili naopak nízkými hodnotami. U „dopadu“ nebyl upozorován velký rozdíl. Celkové ocenění rizika představovalo 26,4.



Obrázek č. 4: Mapa rizik skórovací metody.

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí obrázku č. (3) byly zobrazeny a umístěny jednotlivé rizikové faktory, které byly ohodnoceny a znázorněny v předchozích tabulkách. Do kvadrantu kritických hodnot rizik patří podlehnutí stresu, nedostatečné a zkreslené informace. V kvadrantu významných hodnot rizik lze zařadit mezery ve vzdělání, pozdní řešení krizové situace, neefektivní komunikace KM, nesprávné rozhodnutí KM a emoce při rozhodnutí KM. Do kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik bylo určeno časové omezení, konflikty v týmu KM a nepochopení ze strany spolupracovníků. V posledním kvadrantu běžných hodnot rizik nebyly nalezeny žádné rizikové faktory.

7.3 Návrh na opatření ke snížení rizika

V následující tabulce jsou zobrazeny návrhy možností řešení jednotlivých rizikových faktorů, které jsou uvedené v tab. č. 3.

Tabulka č. 14: Návrhy na snížení rizika při výkonu funkce krizového manažera

Číslo – Rizikový faktor	Návrh na opatření
1.	Mít nad celou situací nadhled, popřípadě vyvinout aktivitu na odbourání stresové situace.
2.	Naučit se vykonávat práci i v časovém presu popřípadě pracovat i přesčas.
3.	Doplnění chybějícího vzdělání v odborných kurzech, popřípadě požádat jiné krizové manažery o radu.
4.	Snažit se získat co nejvíce možných informací, popřípadě získávat informace i z jiných než veřejných zdrojů.
5.	Vždy mít přehled o čase jak při samotném rozhodnutí, tak při zvažování následném vyhodnocení celé situace.
6.	Získat si v týmu patřičnou autoritu a uznání. Také se snažit mít se spolupracovníky přátelský vztah.

7.	Pracovníky proškolit a poskytnout jim dostatečné informace o celé situaci, i když přímo nespádají do týmu, se kterým KM pracuje.
8.	Komunikovat vždy jasně a stručně, také přesvědčivě. Popřípadě procvičovat rétorická cvičení.
9.	Před rozhodnutím celé řešení zvážit, popřípadě prokonzultovat s jinými krizovými manažery.
10.	Zůstat při rozhodování chladný. Nesnažit se při rozhodnutí dát najevo city.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce bylo navrženo řešení, jak překonat rizikové faktory se kterými se, jak sami krizoví manažeři uvedli, mohou sami setkat anebo jej řeší velmi často. Podle stupně závažnosti rizika, které bylo ohodnoceno a následně znázorněno na mapě rizik bylo adekvátně navrženo řešení daného problému. Jako nejrizikovější faktor bylo vyhodnoceno riziko spojené s „nedostatečnými zkreslenými informacemi.“ Přičemž informace při výkonu práce krizového manažera hrají podstatnou roli, proto je potřeba si dát na daný rizikový faktor pozor a snažit se získat co nejvíce možných informací. Popřípadě lze využít i neveřejné zdroje, pokud je daná situace velmi neodkladná a informací je málo. Protože pro krizové manažery je nejdůležitější, aby daný problém vyřešili co nejrychleji. Bez získaných informací to možné není. Naopak jako nejméně závažný rizikový faktor bylo vyhodnoceno „nepochopení ze strany spolupracovníků.“ Většina krizových manažerů sice pracuje v týmu, ale spolupracovníci z jiného úseku do týmu nepatří, proto může dojít k nepochopení krizového manažera celým týmem. Dané riziko však bylo vyhodnoceno, jako nejméně pravděpodobné z toho důvodu je možné se domnívat, že krizoví manažeři jsou ve své práci uznávaní i ze strany spolupracovníků i jejich týmu.

8 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ KOMPETENTNOSTI KRIZOVÝCH MANAŽERŮ

Na základě informací získaných z teoretické části byla vytvořena tabulka, týkající se jednotlivých pilířů kompetentnosti KM. Do uvedené tabulky byly vyhodnocené informace zahrnující charakterové vlastnosti - temperament, praktické zručnosti a odborné dovednosti krizových manažerů na základně předchozího průzkumu. Na závěr bylo k jednotlivým pilířům celostní kompetentnosti navrženo doporučení a příslušný kurz.

8.1 Vyhodnocení pilířů kompetentnosti krizových manažerů

Jednotlivé podskupiny zahrnující celostní kompetentnost byly rozebrány a bylo navrženo zlepšení dané problematiky. Tyto informace byly ohodnoceny dle závažnosti na stupnici - zásadní, velmi důležité, důležité a žádoucí.

Tabulka č. 15: Vyhodnocení jednotlivých pilířů kompetentnosti krizových manažerů

Dovednosti	Zásadní	Velmi důležité	Důležité	Žádoucí
Charakter			X	
Vlastnosti			X	
Temperament		X		
Komunikační schopnosti	X			
Motivace			X	
Týmová práce	X			
Znalosti týkající se zákonů			X	
Znalosti týkající se funkce a řízení		X		
Znalosti týkající se informací pro řízení		X		

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 15 jsou vyhodnoceny jednotlivé pilíře kompetentnosti KM. Z každého pilíře celostní kompetentnosti byly vybrány tři nejdůležitější vlastnosti, schopnosti a vědomosti. Následně byly ohodnoceny podle stupně od zásadního až po žádoucí. V prvním pilíři je zahrnut charakter, vlastnosti a temperament. Charakter spolu s vlastnostmi byly určeny jako důležité prvky, kdežto temperament byl vyhodnocen jako velmi důležitý prvek. V dalším pilíři se nachází komunikační schopnosti, motivace a týmová práce. Komunikační schopnosti spolu s týmovou prací byly vyhodnoceny jako základní dovednosti, kdežto motivace byla vyhodnocena jako důležitá. V posledním pilíři byly vybrány znalosti týkající se zákonů, znalosti týkající se funkcí řízení a znalosti týkající se informací pro řízení. Jako důležité byly vyhodnoceny znalosti týkající se zákonů, kdežto znalosti týkající se funkcích řízení znalosti a informací týkající se pro řízení byly určeny jako velmi důležité.

8.1.1 Doporučení týkající se sociální zralosti

Mezi sociální zralosti musíme zařadit vlastnosti charakterové, temperamentu a somatické vlastnosti subjektů managementu. Z předchozích průzkumů vyplývá, že nejvíce rizikovým faktorem při výkonu funkce KM je právě stres a emoční vypětí. Proto je nutné se věnovat více otázce stresu, protože právě KM žijí rychlým, hektickým a také aktivním životem. Stres se v dnešní době netýká pouze úzké skupiny lidí, ale vstupuje do popředí celé populace. Duševní zdraví je důležité, odráží se jak po stránce osobní, tak i pracovní. Pro odolnost vůči stresu existuje celá řada cvičení, která napomáhají odbourávat stres. Důležitá je správná životospráva a udržování dobré fyzické kondice. Pro odbourání stresu jsou již v současné době kurzy, napomáhající eliminaci stresových faktorů. Z toho důvodu byl vybrán kurz „Stress management - jak zvládat stres“. Srovnání kurzů je možné v příloze č. P2. Vybraný kurz nabízí firma:

Extima CZ, s.r.o.

Poběžovická 1481/21

148 00 Praha 4

Cena: 7.850,- Kč bez DPH

Doba trvání: 2 dny

Cílem daného kurzu je:

- Porozumět základním principům moderního přístupu ke zvládnutí stresu.
- Umět dané principy s ohledem na konkrétní situaci prakticky využívat a mít k dispozici komplexní soubor nástrojů pro seberozvoj.
- Zvyšovat odolnost vůči stresu, péči o dlouhodobou kondici a zvyšování své emoční inteligence.
- Být prakticky schopen rozumět tomu, jak a kdy se stres individuálně projeví a jak tyto projevy účinně ovlivňovat, popřípadě připravit si vlastní strategii.
- Uvědomovat si, jak na sobě zapracovat.
- V obtížných situacích si vybrat nejužitečnější způsob chování, jednání, komunikace a řídit svou stresovou reakci tak, aby nikomu neublížovala.

Tento kurz byl vybrán cíleně a to z toho důvodu, že jde o dvoudenní kurz, který tvoří maximálně 12 účastníků. Ve většině uvedených kurzů, je množství účastníků daleko vyšší, tudíž hrozí neúčinná konfrontace. Také je možná individuální příprava na kurz a to minimálně 14 dní před zahájením kurzu. Cena kurzu je vyšší, ale je to dáno tím, že se jedná o dvoudenní kurz. V ceně je zahrnut i oběd a občerstvení všech účastníků kurzu. Každý účastník také obdrží zdarma poukaz na podporu uplatnění daného tématu v individuální praxi v hodnotě 3.500 Kč. Kurz vede proškolený konzultant, který prošel náročným procesem interní akreditace společnosti Extima. Výhodou daného kurzu je, že není určen přímo pro manažery, ale také pro širokou veřejnost, např. pro administrativní pracovníky. Všichni účastníci kurzu obdrží doporučení, týkajícího se hospodaření s časem a jejich osobní efektivní využitelnosti. Mohou zjistit, které stresové faktory je nejvíce ohroží. Kromě jiného daný kurz pomáhá utřídit si celkový denní harmonogram a efektivní práci s časem. Pomůže zmírnit agresi tím, že i omezí případné emoční výlevy na pracovišti. Mimoto také kurz probíhá pomocí aktivního tréninku a cvičení skupinové práce. Případné dotazy a připomínky jsou přímo řešeny s odbornými školiteli. Každý účastník má možnost zakoupení CD s probranou tematikou. Kurz je završen testem a po úspěšném plnění je možné získat certifikát.

Pro sociální zralost byla vyhodnocena tato konkrétní doporučení:

1. Dodržovat životosprávu udržováním se v dobré fyzické kondici.
2. KM by měl být spíše nekonfliktní člověk, neměl by být výbušné povahy.
3. KM by se měl snažit odolávat stresu, nebrat vše na sebe, popřípadě navštívit doporučený kurz, který slouží k odbourání stresu.
4. KM musí ovládat emoce spojené s rozhodováním, snažit se o eliminaci emočních výbojů a naučit se pracovat s rozrušenými lidmi.
5. Při rozhodování musí být přesvědčený o své pravdě, dobrém mínění, ale musí umět přiznat i případnou chybu či mýlku.
6. Své vlastní negativní reakce se snažit co nejvíce eliminovat a nevybíjet si je na ostatních spolupracovnících.
7. Nebát se rozebírat své pocity, obavy a s kolegy podpořit tím celý pracovní tým. Zároveň musí znát své slabé, silné stránky a umět je efektivně využít.

8.1.2 Doporučení týkající se praktické zručnosti

Mezi praktické zručnosti patří efektivní komunikace, týmový práce a motivace. Z výsledku průzkumu bylo zřejmé, že krizoví manažeři se nevyhýbají týmové práci, dokonce pracují v týmech, snaží se komunikovat nebo neváhají kontaktovat i ostatní KM, snaží se dodržovat prvky efektivní komunikace, které nelze dosáhnout pomocí agrese, manipulace. Může v krajních mezích dojít k celkovému vysílení a nulové účinnosti. Neefektivní komunikace může poškodit jak KM, tak i druhé strany. I pro tyto prvky byl navrhnut kurz „efektivní komunikace – neverbální verbální komunikace, asertivní jednání, zvládání konfliktních situací, antimanipulativní strategie.“ Tento kurz byl vybrán z množství odborných kurzů. Pro možné srovnání jsou v příloze č. P3, kde jsou uvedené i jiné kurzy. Vybraný kurz nabízí firma:

SMOSK (K Centrum)

Senovážné náměstí 23

110 00 PRAHA 1

Cena: 6 190 Kč včetně DPH

Doba trvání: 2 dny

Cílem daného kurzu je:

- Zdokonalení komunikační dovednosti pomocí tréninkových metod.
- Rozvoj komunikace projevu v osobním či profesním životě.
- Zdokonalení simulační motivace pro konstruktivní postoje.
- Zanalyzování stávajících prvků komunikačních dovedností, naučit se potenciálně jednat novými přiměřenými způsoby.
- Autodiagnostika verbálního i neverbálního projevu pomocí kamerové techniky.
- Uvědomění si své vlastní chyby při komunikaci a snažit se pochopit proč některé požadavky nemohou padnout „na úrodnou půdu.“
- Vynaložíte výrazně méně času a energie při dosahování cílů.

Kurz byl vybrán z množství nabízených kurzů, protože lektorka je přímo psycholožka zabývající se komunikačními poruchami. Také je to jeden z mála kurzů, který je zprostředkovaný pomocí profesionálních kamerových technik. Účastníci budou nahráváni a dokážou tím přímo zjistit zpětnou vazbu, tedy i možnou nápravu chybné gestikulace nebo řeči jejich těla. Další výhodou tohoto kurzu je, že účastníci dostanou psychologický profil osobnosti vypracovaný od lektorky, tedy psycholožky. Také je zaručeno velmi intenzivní tempo celého kurzu. Trvání celého kurzu je standardní, nejedená se jenom o jednodenní kurz. Cena je průměrná i s ostatními nabízenými kurzy se shoduje. Výhodou je možnost využití množstevní slevy. Po ukončení vybraného kurzu je možné pozdější sdílení nabytých zkušeností přes internetové stránky v dané oblasti a zhodnocení celého kurzu. Účastníci nejenže zjistí danou problematiku, která je nastíněná v cíli kurzu, ale osvojí si mnohé jiné dovednosti jako i utřídění názorů na postoje mezi podřízeným a nadřízeným, emoce při trestání. Motivace a s ní související odměny, ale i tresty a jejich každodenní užívání, uvědomění si následků častého trestání, rizika spojená s trestáním a zjištění jiných názorů na hodnocení. Také je doporučeno absolvovat kurz přímo s kolegy/ní, jelikož se objevují problémy v komunikaci přímo na pracovišti. U daného kurzu se nejedená o rutinní kurz, ale sami účastníci se aktivně zapojují. Účastníci musí na mnohé věci přijít sami usilovnou prací nebo společnou tvůrčí činností se skupinou. Zlepšení efektivní komunikace může pomoci jak v profesním, tak i v osobním životě. Po úspěšném ukončení kurzu je také možnost získat certifikát o absolvování.

Pro praktické zručnosti byla navržena tato konkrétní doporučení:

1. Dodržovat prvky týkající se efektivní komunikace. Případně si obohatit znalosti pomocí nabízeného kurzu.
2. Jednat přímo, ale ne povýšeně.
3. Motivovat podřízené, ale i spolupracovníky k lepším výkonům.
4. Umět rychle a efektivně reagovat na daný podnět, vyhodnocovat dané krizové situace a předejít tak případným ztrátám na lidských životech či poškození majetku.
5. Vhodným způsobem zesumírovat pracovní tým jak po stránce věkové, tak po stránce zastoupení mužů a žen v pracovním týmu.
6. Dodržovat stanovená pravidla a utužovat tým i morálku na pracovišti.
7. Dbát na pracovní úroveň a snažit se co nejrychleji dosahovat vytyčených cílů.

8.1.3 Doporučení týkající se odborných znalostí

Do odborných znalostí je nutno zahrnout znalosti týkající se zákonů, vědomosti o funkcích řízení a informacích pro řízení. Pro KM je důležité neustále doplňovat získané znalosti za účelem všeobecného přehledu. Z předchozího výzkumu je patrné, že krizoví manažeři mají přehled o zákonech týkajících se krizového managementu a krizového řízení. Jelikož se, ale neustále mění zákony i vyhlášky, je nutné si doplnit chybějící znalosti pomocí kurzů. Proto byl vybrán kurz „krizový management a management změn“. Kurz nabízí firma:

DMC management consulting s.r.o.

28. října 150/2663

702 00 Ostrava - Moravská Ostrava

Cena: 9.800 Kč

Doba trvání: 1 den

Hlavním tématem kurzu je:

- Komunikační strategie v případě krize.
- Motivace zaměstnanců pro změnu.
- Tvorba krizového scénáře a jeho využití.

- Základní principy pro krizový management a řízení změn.

Výhodou vybraného kurzu je, že místo konání kurzu není jenom v Ostravě, ale i v Brně, Praze. Cena kurzu je poměrně vysoká. Jedná se tudíž o jednodenní kurz. V současné době nebylo nalezeno v České republice více kurzů zaměřených na krizový management, ale byl vyhledán pouze jeden kurz, který je aktuální. Přestože většina nalezených kurzů se již konala, další termín konání, není známý. Byl vyhodnocen pouze kurz od DMC management consulting.

Pro opatření týkající se odborných znalostí byla navržena tato konkrétní doporučení:

1. Doplnovat chybějící znalosti v kurzech.
2. KM musí mít všeobecný přehled.
3. KM musí mít přehled o stávajících zákonech a vyhláškách.
4. KM musí znát a předpokládat vývoj rizika. Musí umět riziko vyhodnocovat a navrhnout efektivní řešení celé situace.
5. KM musí znát okolí podniku, možnosti zdroje daného podniku.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat úroveň kompetentnosti jednotlivých krizových manažerů ve vybraných organizacích a navrhnout doporučení pro zvýšení úrovně kompetentnosti krizových manažerů. Vytyčený cíl byl splněn, také byla vyhodnocena závěrečná doporučení pro zvýšení kompetentnosti krizových manažerů. Krizoví manažeři pracují podle průzkumu ve spěchu, často zažívají stresově vypjaté situace, se kterými se většinou vypořádávají fyzickou aktivitou. Snaží se dodržovat prvky efektivní komunikace, práci v týmu se nevyhýbají, ba naopak ji berou jako samozřejmost při výkonu své funkce. Ze znalostí se snaží využívat jak ekonomické znalosti, tak znalosti o krizovém managementu krizovém řízení. Nejdůležitějším aspektem je ovšem všeobecný přehled o zákonech spojených s vyhledáváním a analýzou rizik v organizacích. Při závěrečném zhodnocení průzkumu byly zhodnoceny následující nedostatky. Každý z oslovených krizových manažerů měl jiný pohled na celou situaci, protože byli osloveni krizoví manažeři, jak ze státní správy, tak krizoví manažeři, kteří pracují v podniku. Dalším obtížným faktorem byla míra subjektivity, jelikož každý respondent hodnotil sám sebe. Proto není možné zhodnotit, zda některé informace nebyly subjektivně ovlivněné.

V teoretické části byl proveden literární průzkum. Byly také použity teoretické a metodické poznatky týkající se problematiky kompetentnosti krizových manažerů. Stala se výchozím bodem pro zpracování praktické části.

Jako první byl v praktické části použit průzkum úrovně manažerské kompetentnosti, který byl vytvořen pomocí interview s krizovými manažery. Podle získaných odpovědí v interview bylo navrženo doporučení k jednotlivým pilířům kompetentnosti krizových manažerů. Také byly navrhnuty kurzy pro zhodnocení zvýšení úrovně manažerských vědomostí. Podle získaných informací byla vytvořena SWOT analýza. Jako poslední metoda byla použita skórovací metoda s mapou rizik, ve které byly navrhnuty opatření k jednotlivým rizikovým faktorům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizový management: Hrozby - krize - příležitosti*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357488-8.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy postupy*: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DĚDINA, Jiří Václav CEJTHAMR. *Management organizační chování: manažerské chování zvyšování efektivity, řízení jednotlivců skupin, manažerské role styly, moc vliv řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [6] JANÍČEK, Přemysl Jiří MAREK. *Expertní inženýrství systémové pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [7] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [8] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [9] KUMAR, Ranjit. *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, 2011, xxl, 415 s. ISBN 978-1-84920-301-2.
- [10] LINHART, Petr a Radim ROUDNÝ. *Ochrana obyvatelstva a terorismus: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 233 s. ISBN 978-80-7395-252-5.
- [11] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 179 s. ISBN 8024710749.
- [13] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

[14]SVOBODA, Václav, Public relations moderně a účinně. Václav Svoboda. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. 239 s. ISBN 80-247-2866-4.

[15]ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

[16] 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.

[17]ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

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

INTERNETOVÉ ZDROJE:

[19] Integrovaný záchranný systém. MINISTERSTVO VNITRA ČR. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/pojmy-integrovaný-zachranny-system-izs.aspx>

[20] LACKO, Branislav. Systémový přístup [online]. 2011. [cit. 2015-04-14] Dostupné z: http://lacko.otw.cz/eseje/Systemovy_pristup.doc.pdf

[21] Zákon 239/2000 Sb. Požary.cz [online]. 2011 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.pozary.cz/clanek/50740-zakon-239-2000-sb-o-integrovanem-zachrannem-systemu>

[22] Zákon 238/2000 Sb. Pozary.cz [online]. 2011 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.pozary.cz/clanek/50741-zakon-238-2000-sb-o-hasicckem-zachrannem-sboru/>

[23] Zákon 240/2000 Sb. Zákony pro lidi.cz [online]. 2010 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IZS Integrovaný záchranný systém

HZS Hasičský záchranný sbor

KM Krizový manažer

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model rozšíření pilířů kompetentnosti	12
Obrázek č. 2: Kontinuální proces krizového managementu	14
Obrázek č. 3: SWOT analýza	42
Obrázek č. 4: Mapa rizik skórovací metody	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Matice SWOT analýzy.....	39
Tabulka č. 2: Hodnocení SWOT analýzy	40
Tabulka č. 3: Rizikové faktory při výkonu funkce krizového manažera.....	43
Tabulka č. 4: Ocenění rizika – faktor č. 1	45
Tabulka č. 5: Ocenění rizika – faktor č. 2.....	45
Tabulka č. 6: Ocenění rizika – faktor č. 3.....	46
Tabulka č. 7: Ocenění rizika – faktor č. 4.....	46
Tabulka č. 8: Ocenění rizika – faktor č. 5.....	47
Tabulka č. 9: Ocenění rizika – faktor č. 6.....	47
Tabulka č. 10: Ocenění rizika – faktor č. 7.....	48
Tabulka č. 11: Ocenění rizika – faktor č. 8.....	48
Tabulka č. 12: Ocenění rizika – faktor č. 9.....	49
Tabulka č. 13: Ocenění rizika – faktor č. 10.....	50
Tabulka č. 14: Návrhy na snížení rizika při výkonu funkce krizového manažera.....	51
Tabulka č. 15: Vyhodnocení jednotlivých pilířů kompetentnosti krizových manažerů	53

SEZNAM PŘÍLOH

P1 INTERVIEW

P2 KURZY ZAMĚŘENÉ NA STRES

P3 KURZY ZAMĚŘENÉ NA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI

PŘÍLOHA P 1: INTERVIEW

1. Charakterových vlastností a temperamentu
2. Praktických zručností
3. Odborných zdatností
4. Silných a slabých stránek krizového manažera
5. Možných rizikových faktorů

Podotázky týkající se první části zahrnující charakterové vlastnosti a temperament:

1. Zažíváte často ve své práci stresové situace? Pokud ano jak se s nimi vypořádáváte?
2. Jaké charakterové vlastnosti by měl mít krizový manažer?

Podotázky týkající se druhé části, která je zaměřena na praktické zručnosti.

1. Jak byste charakterizoval význam efektivní komunikace u KM?
2. Jak byste charakterizoval význam týmové práce u KM?

Další dotazy se dotýkají odborné zdatnosti:

1. Jaké znalosti by měl mít KM?
2. Jaké zákony by měl KM ovládat?

Jaké jsou silné a slabé stránky při vykonávání funkce krizového manažera?

1. Jaké silné a slabé stránky spatřujete při výkonu funkce KM?

Poslední okruh otázek se bude týkat možných rizikových faktorů:

1. Jaké jsou nejčastější rizika při výkonu funkce KM?
2. Jaká je pravděpodobnost jejich výskytu? Ohodnoťte je na stupnici od (1- 10)?
3. Jaký je jejich dopad na výkon funkce KM? Ohodnoťte je na stupnici od (1 – 10)?

PŘÍLOHA P 2: KURZY ZAMĚŘENÉ NA STRES

Název kurzu: Stress management

ICT Pro s.r.o.

Sochorova 38

Brno 616 00

Cena kurzu: 3 509,00 Kč včetně DPH

Doba trvání: 1 den

Cílem kurzu je:

- Identifikovat svoje osobní hranice tolerance vůči stresu.
- Preventivně a včas odhalit stres nebo stresující situace.
- Používat efektivní techniky ke zvládnutí stresu.
- Praktikovat relaxační techniky a předcházet tím syndromu vyhoření.

Název kurzu: Efektivní time management stress management

VOX a.s.,

Senovážné náměstí 978/23,

110 00 Praha 1

Cena kurzu: 3 981 Kč včetně DPH

Doba trvání: 1 den

Cílem kurzu je:

- Seznámíte se s problematikou řízení času a principy stress managementu.
- Poznat svá slabá místa, hospodaření s časem, plánování i odkládání úkolů.
- Zaměřit se na prevenci stresu, nacvičit relaxační techniky.
- Zjistit, jaké situace jsou pro vás stresové a vypjaté. Vypracovat si postup pro jejich zvládnutí.

Název kurzu: Stress management

TYRKYS, škola cestovního ruchu, s.r.o

Na Moráni 5

120 00 Praha 2

Cena kurzu: 3550 Kč

Doba trvání: 1 den

V kurzu budou vysvětleny prakticky zdůrazněny následující pojmy:

- Jak stres vzniká a proč, psychické a fyzické napětí stresové faktory.
- Účinné hospodaření s časem, stanovení si priorit.
- Organizace svého pracovního i osobního života.
- Efektivní členění odbourávání každodenního stresu.
- Osvojení si strategie, zvládání náročných situací a chování při zátěži.
- Zvýšení pocitu individuální kompetence.

PŘÍLOHA P 3: KURZY ZAMĚŘENÉ NA EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI

Název kurzu: Efektivní komunikace sebeprezentace

Meta IT s.r.o,

U vodárny 3032,

616 00 Brno

Cena kurzu: 3 900,00 Kč

Doba trvání: 2 dny

Cílem kurzu je:

- Zjistit jaké jsou nejčastější chyby mezilidské komunikace a jak jim předcházet.
- Osvojit si schopnost vyjednávání a prosazení se.
- Využít možnosti jak řešit konflikty.
- Získání o silných a slabých stránkách v oblasti komunikace.

Název kurzu: Efektivní komunikace

CT Pro s. r. o.,

Sochorova 38,

616 00 Brno

Cena kurzu: 7 139,00 Kč

Doba trvání: 2 dny

Cílem kurzu je:

- Osvojit si základní komunikační dovednosti.
- Seznámit se s nejčastějšími problematickými situacemi v komunikaci jako např. řešení konfliktů, jednání s problematickými lidmi, vyjednávání či argumentace.

Název kurzu: Efektivní komunikace prezentace

JUBELA, s.r.o.,

Volutová 2523/14,

158 00 Praha 5

Cena kurzu: 6 900 Kč

Doba trvání: 2 dny

Cílem kurzu je:

- Naučit se používat všechny složky komunikace, sdělovat vlastní myšlenky, pocity, naslouchat názorům druhých.
- Osvojení si dovednosti a prezentace sebe sama.