

## ZPŮSOBILOSTI MANAŽERA INTEGROVANÉHO ZÁCHRANNÉHO SYSTÉMU

Jaroslava Nováková, Antonín Slabý, Ondrej Tarčáni<sup>1</sup>

### ABSTRAKT:

V každodennom živote ľudí dochádza k sérii nežiaducich či negatívnych javov a situácií; niektoré sú schopní zvládnuť sami, vďaka svojim schopnostiam a možnostiam, iné vyžadujú špecifický prístup, metódy či techniky. Rozhodujúce miesto zaujímajú mimoriadnej udalosti, krízovej situácie alebo inej udalosti, pri ktorých a pri snahe im čeliť sú ľudia konfrontovaní predovšetkým s nedostatkom času, zdrojov, informácií. Kľúčovú úlohu potom zohráva osoba krízového manažéra, na ktorého rozhodnutie závisí úspešnosť zvládnutie celej situácie. Aké kompetencie by mal mať, na to sa snaží nájsť odpoveď nasledujúci príspevok.

**Kľúčové slová:** manažer, kompetence, integrovaný záchranný systém, krízová situace, mimořádná událost

### ABSTRACT:

In man's life there can occur many unwanted or negative events and situations. Some people are able to handle with them by themselves, thanks to their abilities and capabilities. Others require a specific approach, methods and techniques. Pivotal role in this regard plays an emergency, crisis or other events, that confronts people with time pressure as well as lack of resources and information. In this regard is crucial the role of crisis manager, the person on whose decisions depends the success of managing the situation. What skills this manager should have, this is the question, the following article tries to answer.

**Key words:** Manager, Competence, Integrated Rescue System, Crisis Situation, Emergency Situation

---

<sup>1</sup> Jaroslava Nováková, Mgr., katedra krízového řízení, Fakulta bezpečnostního managementu Policejní akademie České republiky v Praze, 974 828 316, novakova.j@polac.cz

<sup>2</sup> Ondrej Tarčáni, Ing., katedra krízového řízení, Fakulta bezpečnostního managementu Policejní akademie České republiky v Praze, 974 828 312, tarcani@polac.cz

<sup>3</sup> Antonín Slabý, Mgr., Ph.D., katedra managementu a informatiky, Fakulta bezpečnostního managementu Policejní akademie České republiky v Praze, 974 828 218, slaby@polac.cz

# 1 OSOBNOST MANAŽERA

Lidé se při každodenní činnosti mohou setkávat se situacemi a překážkami, jež vyžadují z jejich strany adekvátní reakci. Cíl, který sledují, je zvyšování kvality žití a zabezpečení své existence. Lidé se s nežádoucími a negativními jevy setkávají od nepaměti. Za každé zátěžové situace byli vedeni snahou ztráty a škody omezovat, minimalizovat, a pokud to bylo v jejich silách i jim předcházet. Na základě tohoto získávali zkušenosti, jak se co neúčinněji s nastalými událostmi a situacemi vypořádat, a nalézali opatření, především preventivní povahy.

Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností, jež umožní jednotlivcům vykonávat práci, která co nejlépe přispěje k dosažení skupinových cílů. Krizoví manažeři se potýkají s nedostatkem času, znalostí, dostupných informací, a to vše ztěžuje jejich rozhodování. Mimořádná událost či krizová situace se vyznačuje nahodilostí, neurčitostí, nutností okamžitě reagovat. Pokud ale manažerům či příslušným subjektům, jež se podílejí na reakci a následném řešení vzniklé situace, chybí elementární a nezbytné informace, pak rozhodnutí nemusí být vždy adekvátní. S touto variantou je třeba počítat. Z tohoto důvodu se v praxi využívají nejrůznější plány, dokumenty, metodiky a jiné, které popisují postupy, opatření i odpovědnost jednotlivých orgánů, osob při vzniklé mimořádné události či krizové situaci. Je to jakýsi opěrný bod, o nějž se mohou opřít. Je třeba mít na paměti i skutečnost, že nikdy nelze veškeré okolnosti dopředu promyslet a počítat tak se se všemi variantami, jež mohou nastat. V těchto podmínkách se naplno ukazuje schopnost jednotlivých manažerů. Na ně jsou kladeny vysoké nároky týkající se nejen znalostí, dovedností, ale i sociálního umění a schopnosti převzít za každé situace odpovědnost. Nebát se učinit rozhodnutí a za tímto rozhodnutím si stát.

## 1.1 VYMEZENÍ SOUVISEJÍCÍCH POJMŮ

Pokud hovoříme o řízení krizové situace, máme na mysli využívání stejných funkcí a činností jako za běžného života, jen v podmínkách podstatně ztížených a zátěžových v krizových stavech.<sup>2</sup>

**Manažer** – zaměstnanec odpovídající za provoz a chod podniku, organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít odpovídající znalosti a dovednosti. Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených, zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se dosáhnout souladu jejich potřeb s potřebami podniku. Reaguje na problémy, činí důležitá rozhodnutí a vyjednává. Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, to znamená, že by měl například:

- stanovit jasné cíle, včetně způsobu, jak cílů dosáhnout;
- dbát na prevenci (tj. předcházet nedostatkům, než následně řešit problémy, kterým se dalo vyhnout);
- stanovit priority;

---

<sup>2</sup> Krizový stav – stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav.

- vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů.

**Rozhodování** – výběr alternativního průběhu činností.<sup>3</sup>

**Krizová situace** – mimořádná událost podle zákona o integrovaném záchranném systému<sup>4</sup>, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (dále jen „krizový stav“).

**Krizový management** – je systematickou odezvou na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetek i finanční a operační stabilitu společnosti. Je rutinní součástí manažerské práce<sup>5</sup>. Představuje nástroj určený k zvládnutí krizového stavu (od rozpoznání krizového potenciálu společnosti a nastavení procesů preventivního předcházení krize, po efektivní zvládnutí již probíhající krize a odstranění následků proběhlé krize). Zabývá se možnostmi, jak zvládat možná ohrožení, a to co nejefektivnějším způsobem. Představuje tedy ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) při:

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací;
- přípravě na činnost v krizových situacích;
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací;
- redukci zdrojů krizových situací;
- odstraňování následků krizové situace.<sup>6</sup>

## 1.2 KOMPETENCE MANAŽERA

Na přelomu dvacátého a jednadvacátého století se stále častěji setkáváme s pojmem kompetence manažera. V odborné literatuře se objevuje řada nejrůznějších přístupů k tomuto termínu. Samotný pojem kompetence pochází z latinského výrazu „competens“, lze překládat jako vhodný či příslušný.<sup>7</sup> Bohatá česká slovní zásoba nabízí pro pojem kompetence dvě varianty synonym. Kompetence vyjadřující pravomoc, příslušnost, působnost, nepovolnost, nebo kompetence jako schopnost, dovednost, způsobilost, kvalifikace.<sup>8</sup> I když jsou o druhé variantě vedeny dlouhé diskuse, v českém jazyce je podstata výstižněji vyjádřena termínem „způsobilost“ než termínem kompetence. Taktéž z právního hlediska je tento pojem vhodnější, neboť manažer, který má potřebné kompetence, má podle práva potřebnou pravomoc a odpovědnost. Samotný pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis, který jej definoval jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.<sup>9</sup>

<sup>3</sup> WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 193.

<sup>4</sup> Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>5</sup> ŠPAČEK, M.: Krizový management a jeho zvládnutí. In.: *Moderní řízení*, 2008. svazek 43, č. 8, s. 23

<sup>6</sup> HÁLEK, V.: Krizový management – teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia, 2008. s. 55

<sup>7</sup> REJZEK, J.: Český etymologický slovník. Brno: Leda, 2004, s. 289-290.

<sup>8</sup> *Slovník českých synonym a antonym*. Brno: Lingea, 2007, s. 141-142.

<sup>9</sup> BOYATZIS, Richard, E.: *The Competent Manager. Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. Nebo ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 194.

V oblasti problematiky kompetencí<sup>10</sup>, jak shora uvedené definice naznačují, existuje široká diskuse a velké množství příspěvků. V současné době je ale nejčastěji uváděno vymezení pojmu dle Woodruffa a mnozí autoři se shodují, že toto vymezení se jim jeví jako nejpřesnější: Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje;
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.<sup>11</sup>

V praxi jsou nejčastěji vyžadovány a mezi kompetence se tradičně řadí:

- komunikativnost a kooperativnost;
- schopnost řešit problémy a tvořivost;
- samostatnost a výkonnost;
- schopnost přijímat a nést odpovědnost;
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit;
- schopnost uvažovat a učit se;
- aktivní přístup;
- schopnost motivovat a vést;
- sebemotivace a sebeřízení;
- expertiza, tj. nejen doložení vlastní odborné způsobilosti, ale hlavně schopnost použít svoji kvalifikaci při vytváření koncepcí a rozhodování.<sup>12</sup>

## 2 MANAŽER A KRIZOVÉ SITUACE

Krizová situace vyžaduje okamžitou reakci, rozhodnutí o jejím řešení se tak nese v duchu časové tísně, nedostatku informací, jež ne vždy vypovídají vše o vzniklé situaci. Na manažera jsou pak kladeny vysoké nároky, které mají podstatný vliv na zvládnutí nastalé situace. Proto se od manažerů vyžadují charakteristiky, jako je odolnost a schopnost rychlé reakce, správného rozhodnutí a kreativity při neočekávaných situacích. K základním rysům krizového managementu se přiřazuje: malá možnost predikce; rychlost působení; kritický negativní dopad na fungování celku, organizace, společnosti; psychologický stres atd.

---

<sup>10</sup> Přístupy k významu termínu kompetence se liší tím, že jeden zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě shody ostatních, a druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na vnějším světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.

<sup>11</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, s. 27.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 199.

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, s. 37-38.

## 2.1 ROLE MANAŽERA V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

Vhodně charakterizuje, z pohledu manažera integrovaného záchranného systému, kompetence Veber, který je popisuje jako způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Moderní pojetí způsobilosti posouvá zorný úhel hodnocení směrem k výstupu, tzn. nikoli hodnotit obecně předpoklady, ale hodnotit faktickou připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výstupy v jeho pracovním zařazení. Kompetence manažera následně dělí do dílčích dimenzí:

- **Odborné znalosti** - jsou získávány především vzděláváním. Je nesporné, že nelze vystačit se sumou znalostí, které byly získány během školní výuky, ale je nutné tyto znalosti průběžně rozšiřovat a doplňovat. Sebevzdělání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání nových poznatků, to je významný rys soudobých manažerů.
- **Praktické dovednosti** - se získávají tréninkem a praxí. V případě manažerů praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím správných řídicích praktik, umění komunikace, ovlivňování pracovníků a technické dovednosti.
- **Sociální zralost** - se týká lidských, mravních kvalit lidí, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou. Lidská dimenze sociální zralosti souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera. Součástí sociální zralosti manažera je i charisma. Minimální požadavky naplňující atribut sociální zralosti spočívají v dodržování zákonů a navazujících předpisů.<sup>13</sup>

Na tomto místě je vhodné zmínit i skutečnost, že jedním ze základních předpokladů úspěchu řešení mimořádné události či krizové situace, je správné rozhodování. To předpokládá správnou práci s informacemi, zejména jejich sběr a zpracování, včetně vyhodnocení. Pokud se k podmínkám, v nichž se uskutečňuje rozhodování, přiřadí faktory jako stres, nedostatek času, pak množství informací, které jsou k dispozici, se může stát problematickým. V daném čase se totiž může upřednostnit pouze určitá informace nebo se nemusí vůbec vyhodnocení provést. Zde se uplatňují nejrůznější psychologické vlivy. Tyto mohou vycházet nejen z osobnosti hodnotitele, ale i z problémů při komunikaci (odlišné chápání pojmů, nesoulad mezi verbálním a nonverbálním projevem nebo prosté komunikační zkreslení). Informacím je třeba věnovat značnou pozornost. Důvod je prostý. Informace je znalost, která byla zorganizována a zanalyzována tak, aby byla použitelná pro řešení problematických situací nebo rozhodování. Je nutné vycházet z toho, že znalost není to, co víme, ale to, co umíme, resp. co umíme použít. Nedostatek informací způsobuje riziko. To obzvláště platí pro krizový management. Riziko je možné snížit jen za předpokladu získání včasných a správných informací. Podstatné pak není, aby informace byla vyčerpávající, ale musí být relevantní. K prověřování tohoto slouží i nejrůznější taktická cvičení, kdy příslušné složky simulují reakci na možnou vzniklou mimořádnou událost a krizovou situaci. Analýzou a následným vyhodnocením provedené simulace se dospěje k poznání, zda zasahující složky dobře zvládly situaci, zda věděly, kdy, jak a co dělat.

---

<sup>13</sup> VEBER, J. a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 37-40.

## 2.2 SHRnutí POZNATKŮ

Manažer se musí stát v období krize vůdcem. Jeho vůdcovství se projevuje ve schopnosti správně odhadnout závažnost vzniklé situace, poskytnout adekvátní informace a myšlenky, stimulovat zúčastněné složky, přesvědčit je o cíli, kterým je zvládnutí krizové situace. Řešení krizových situací je často spojována s centralizací rozhodování a s direktivním stylem vedení. Roli sehrává i rychlost průběhu krize. Jiné styly vedení se uplatňují za předpokladu, že existuje určitý časový prostor. Systém manažerského řízení krizových situací musí zohledňovat i organizační podporu, jež umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládání těchto událostí. Účinný systém řízení krizových situací je obvykle mnohostrannou aktivitou manažerů v různých oblastech.

## 3 ZÁVĚR

Příspěvek poukázal na významnou a v mnohých ohledech nezastupitelnou úlohu krizového manažera. Nastínil možné přístupy k vymezení termínu kompetence, a zdůraznil, jakými vlastnostmi, schopnostmi a dalšími osobnostními charakteristikami by měl krizový manažer disponovat, aby byl schopen plnit úkoly a zvládat náročné situace, jakými ty krizové bezesporu jsou. Moderní pojetí managementu totiž hodnotí u krizového manažera jeho skutečnou připravenost na dané pracovní místo, neboli jeho odbornou připravenost, nabízené praktické dovednosti, sociální zralost a v neposlední řadě schopnost tyto znalosti a dovednosti adekvátně uplatnit a rozpoznat vhodnost jejich aplikace v určitém situačním rámci. Vědění rychle zastarává a ještě rychleji ztrácí svoji užitnou hodnotu, proto krizový manažer, který chce ve společnosti zastávat významější postavení, být organizaci prospěšný a umět pomáhat lidem v krizových situacích, se stává závislým na svém postoji a přístupu k celoživotnímu učení.

## LITERATŮRA

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BOYATZIS, Richard, E.: The Competent Manager: Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. ISBN 047109031X.
- [3] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [4] HÁLEK, V.: Krizový management – teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8
- [5] KOHOUTEK, M.: Krizový management – zvládání krizí a příležitostí. In.: Vojenské rozhledy, 1997. svazek 38, č. 4, s. 146-150
- [6] REJZEK, J.: Český etymologický slovník. Brno: Leda, 2004. 752 s. ISBN 80-85927-85-3.
- [7] Slovník českých synonym a antonym. Brno: Lingea, 2007. 573 s. ISBN 978-80-87062-09-8.
- [8] STÝBLO, J.: Krizový management a styl práce protikrizového manažera (texty). Praha: Sekurkon, 1994. 19 s.

- [9] ŠPAČEK, M.: Krizový management a jeho zvládání. In.: Moderní řízení, 2008. svazek 43, č. 8, s. 23-25
- [10] TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [11] VEBER, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] VEBER, J. a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [13] VEVERKA, I.: Základy krizového řízení I. Praha: PA ČR, 2002
- [14] WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. 661 s. ISBN 80-85605-45-7
- [15] Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- [16] Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky
- [17] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve znění pozdějších předpisů

Článek recenzoval:  
Ing. Katarína Zánická Hollá, PhD.

