

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozhodování v manažerské praxi

Autor práce: Vojtěch Palenčár, DiS.

Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Tichý

Katedra: Právních oborů a bezpečnostních studií

2020

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z.ú.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Vojtěch Palenčár

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost
Studijní obor: Bezpečnostně právní činnost ve veřejné správě
Forma studia: Kombinovaná
Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: Rozhodování v manažerské praxi

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Decision making in managerial practice



Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul): Ing. Vladimír Tichý


Datum zadání bakalářské práce: říjen 2019

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:

Cílem práce bude zjistit, jaké styly vedení preferují manažeři (velitelé) Hasičského záchranného sboru České republiky při rozhodování v jednotlivých manažerských stupních a v jednotlivých stupních řízení. Zda využívají teorii rozhodování a zda se spoléhají jen na svá rozhodnutí, nebo provádějí také kolektivní rozhodnutí.

Student: Vojtěch Palenčár	13.10.19 datum	 podpis
Vedoucí práce: Ing. Vladimír Tichý	13.10.19 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	13.11.19 datum	 podpis
Prorektorka pro studium a vnitřní záležitosti: RNDr. Růžena Ferebauerová	13.11.19 datum	 podpis
Pověřený rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	13.11.2019 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Vladimíru Tichému za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

PALENČÁR, V. *Rozhodování v manažerské praxi: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2020. 65 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Tichý

Klíčová slova: Rozhodování, manažerská praxe, řízení.

Práce řeší jednu z nejčastějších lidských vlastností a to rozhodování. Základním předmětem této bakalářské práce je manažerské rozhodování v praxi. Hlavním tématem této práce je rozhodování manažerů HZS ČR. V práci je kladen důraz na manažerské rozhodování v obecné rovině a jednotlivé styly řízení jejich výhody a nevýhody a dále na jednotlivé stupně řízení u HZS až po rozhodování velitele u mimořádné události. První část zahrnuje základní poznatky spojené s teorií manažerského rozhodování, popisuje prvky rozhodovacího procesu a metody s postupy při rozhodování. V dalších kapitolách jsou popsány stupně řízení u HZS ČR, rozhodování velitele zásahu, činnosti a povinnosti velitele při řízení zásahu a faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování u zásahu. V praktické části práce je použito dotazníkové šetření kvantitativní metodou ke zjištění stylů manažerského rozhodování HZS na jednotlivých stupních a zda velitelé při rozhodování v operačním řízení využívají teorii v praxi.

ABSTRACT

PALENČÁR, V. *Decision making in managerial practice: bachelor thesis.*

České Budějovice: University of European and Regional Studies, 2020. 65 pp. Thesis

supervisor: Ing. Vladimír Tichý

The work addresses one of the most common human characteristics, namely decision making. The basic subject of this bachelor thesis is managerial decision making in practice. The main topic of this work is the decision-making of HZS CR managers. Emphasis is placed on managerial decision-making in general and individual management styles, their advantages and disadvantages, as well as on the various levels of management at the Fire and Rescue Service to the decision of the commander in an emergency. The first part includes basic knowledge related to the theory of managerial decision-making, describes the elements of the decision-making process and methods with decision-making procedures. The following chapters describe the stages of management at the Fire and Rescue Service of the Czech Republic, the decision-making of the intervention commander, the activities and responsibilities of the commander in intervention management and the factors that may influence decision-making in intervention. In the practical part of the work, a questionnaire survey is used by a quantitative method to determine the styles of managerial decision-making HZS at various levels and whether commanders use theory in practice when making decisions in operational management.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	11
2 Manažerské rozhodování	11
2 Manažerské plánování.....	14
3 Rozhodovací proces	16
3.1 Metody při rozhodování.....	19
3.2 Formy rozhodování	19
4 Stupně řízení HZS ČR.....	22
4.1 Velitel zásahu	24
4.1.1 Činnost velitele na místě zásahu	26
4.1.2 Velitel sektoru, úseku, štáb velitele zásahu.....	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
Definování výzkumného problému.....	31
Formulace hypotéz.....	32
Metodika kvantitativního výzkumu	33
Vyhodnocení dat	34
Ověření hypotéz	54
Diskuse.....	55
Závěr	57
Seznam použitých zdrojů	58
Seznam zkratk	60
Seznam obrázků	63
PŘÍLOHY	64

Úvod

Rozhodování provází každého z nás celý život. Řadu rozhodnutí provádíme automaticky, jiná vyžadují mnohem více času a přemýšlení. Rozhodování patří i mezi významné aktivity, které manažeři v organizaci realizují. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje v podstatě ve všech manažerských činnostech. Schopnost manažersky vést lze považovat za osobní kvality, chování, styly a rozhodnutí přijatých vedoucím. Jinými slovy, týká se toho, jak manažer vykonává svou funkci. Takže zatímco roli manažera můžeme stanovit popisem práce, schopnost vést nelze tak jednoduše definovat. Skutečný manažer skupiny tedy nemusí být osoba, která byla formálně ustanovena do funkce.

Cílem práce je seznámení s teorií rozhodování a co vlastně manažerské rozhodování obnáší a jaký rozdíl je v běžné manažerské praxi oproti manažerskému rozhodování u mimořádných událostí manažerů HZS ČR.

Výběr tématu bakalářské práce byl ovlivněn osobními důvody, protože její autor sám pracuje na velitelské funkci u hasičského záchranného sboru, a proto si plně uvědomuje, že rozhodování u zásahu nejsou vždy jednoduchá a kolikrát probíhají ve složitých situacích za velkého psychického tlaku, kde špatné rozhodnutí může mít nedozírné následky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou a praktickou. V první části se prostřednictvím čtyř hlavních kapitol zaměří na obecné rozhodování manažerů u organizací jako takových, manažerské plánování, popíše rozhodovací proces a dále seznámí čtenáře s rozhodováním manažerů u hasičského záchranného sboru České republiky (dále HZS ČR) na služebním místě velitele družstva, čety a směny v organizačním řízení a operačním řízení. V praktické části se autor pokusí prostřednictvím metod kvantitativního výzkumu zjistit jaké techniky a postupy k rozhodování u mimořádných událostí využívají velitelé u zásahu u HZS ČR. Důležitým doplněním textu je diskuze, ve které se autor zamýšlí nad tématem bakalářské práce a nabízí své návrhy a postřehy do praxe.

Toto téma je velmi zajímavé a mohlo by upoutat každého, protože rozhodnutí ať osobní nebo pracovní činí každý z nás skoro pořád. Nehledě na to, že každý den slýcháme, nebo vidáme zásahy záchranných složek u mimořádných událostí a mohlo by být zajímavé, dozvědět se něco o rozhodování hasiče u nelehkých situacích, které jejich práce přináší.

Nejpřínosnější zdroje pro psaní bakalářské práce byly publikace Jiřího Fotra – Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje a kniha Ladislava Blažka – Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Dále pak relevantní zákony.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Práce je zaměřena na rozhodování v manažerské praxi. První kapitoly se zabývají teorií rozhodování, obecně co je to manažerské rozhodování.

Praktická část je opřena o kvantitativní výzkum a rozdělena na dvě části. První část je zaměřena ke zjištění služebního zařazení a délku praxe u HZS ČR ke zjištění jaké velitelské funkce zastávali u Mimořádných událostí. Druhá část má za úkol zjistit jaký styl manažerského rozhodování velitelé ke své funkci preferují a zda využívají veškeré teoretické znalosti ke svému rozhodování.

Cílem práce je seznámení s teorií rozhodování a co vlastně manažerské rozhodování obnáší a jaký rozdíl je v běžné manažerské praxi oproti manažerskému rozhodování u mimořádných událostí manažerů HZS ČR. Dále pak zjistit, zda manažeři HZS ČR ke své práci využijí teorii rozhodování a zda se spoléhají jen na svá rozhodnutí, nebo provádějí také kolektivní rozhodnutí. Zda se při svém rozhodování řídí teoretickými znalostmi, nebo naopak využívají své dosavadní zkušenosti a jaký styl ke svému rozhodování při řízení lidí využívají. Součástí praktické části bude dotazník zaměřený na velitele HZS ČR pro zjištění, jak se velitelé u zásahu rozhodují, o co se opírají a jaký typ vedení lidí u zásahu preferují.

TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

2 Manažerské rozhodování

V této kapitole bude popsána teorie manažerského rozhodování, konkrétně styly a stupně manažerského rozhodování.

Manažerské rozhodování je jednou z významných průběžných manažerských funkcí, která je prakticky realizována v rámci všech těchto funkcí. Rozhodování a odpovědnost za rozhodnutí jsou neoddělitelnou součástí manažerské práce. Jedná se o poměrně mladou vědní disciplínu (polovina minulého století) opřenou o poznatky z oblasti psychologie, sociologie, matematiky a statistiky. Doplnuje je celá řada informací z oblasti managementu, personalistiky, marketingu, podnikové ekonomiky, logistiky, ale i teorie chování a jednání manažera při rozhodování v nejistých vnitřních a vnějších podmínkách. Poměrně zásadní je, že manažerské rozhodování se není teoretickou vědou, ale prověřuje se a vyvíjí v praxi.

„Rozhodování představuje podstatu práce manažera. Schopnost dobře rozhodovat je jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností.“¹

„Je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Stupeň determinance je nízký až střední. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami a determinován obecně závaznými předpisy i vnitřními předpisy organizace, nicméně prostor pro jeho rozhodování zůstává obvykle značný.“²

„Pro manažerské rozhodování, podobně jako pro další oblasti rozhodování spjaté s výkonem určité funkce, jsou relevantní takové pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo apod.“³

¹DONNELLY, J. H. *Management*. Vyd. 1. Praha, 1997, s. 83.

²Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 125.

³Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 126.

V případě, že výše zmíněné pojmy bychom vrcholnému manažerovi – rozhodovateli sebrali, může se zdát, že není možné udělat žádné rozhodnutí a tím daný problém vyřešit. Lze tedy říci, že by na rozhodnutí bylo málo dostatečného prostoru. Manažer by nevěděl, zda má vůbec reagovat na vzniklý problém, nevěděl by jak postupovat, do kdy rozhodnout a zda vůbec. Šlo by zřejmě o znamení, že nechceme, aby manažer nějaká rozhodnutí dělal, nebo že je špatný řídicí pracovník nad daným manažerem.

Manažerských stylů rozhodování je nepřehledné množství. Jedním z nejobecnějších jsou tzv. tradiční styly rozhodování při vedení lidí:

- **Autoritativní styl** – jde o direktivní určování úkolů. V tomto stylu nejsou žádné zpětné vazby. Manažer se nesnaží vytvořit si prostředí vzájemné důvěry a ve všech rozhodnutích má pravdu. Komunikace probíhá shora dolů a nepřipouští se vůbec opačný postup.
- **Benevolentní styl** – snaží se vytvořit partnerské prostředí, a v případě rozhodování si od nich nechá sdělit svůj názor. Závěrečné slovo má vždy manažer. Snaží se motivovat podřízené v podobě odměn. Komunikace shora dolů.
- **Konzultativní styl** – oboustranná komunikace, ale poslední rozhodnutí záleží na manažerovi. Méně se využívá trestů, spíše se používají odměny. Naslouchá připomínkám podřízených a z toho odvozuje svá rozhodnutí.
- **Participativní styl** – manažeři plně důvěřují svým podřízeným. Rozhodnutí dělá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace. Vytváří se příznivé klima.

Hodně manažerů přemýšlí o tom, jak to udělat, aby byli skuteční vedoucí. Styl, který přijímají, je ovlivněn vlastním minulými zkušenostmi a příležitostmi i nátlaky současné situace. V mnoha případech cítí, že se od nich očekává, že budou věnovat pozornost potřebám druhých, zatímco jejich vlastní potřeby jsou přehlíženy. Chtějí nebo cítí, že musí zvýšit produktivitu své pracovní skupiny a organizace a chtějí vědět, jak toho dosáhnout, aniž by to u nich vyvolalo vyhoření nebo odcizení. Manažerské vedení je dnes zvláštní výzvou z důvodu rychlosti změny, iluze řízení a vysokého očekávání ze strany přívrženců.

Manažerské úrovně se nejčastěji rozdělují do tří skupin vrcholový management, střední management a nižší management. V některých menších firmách nebo podnicích může chybět střední management.

- **Vrcholový management** – zde jsou nejčastěji nejvýše postavení řídící podniku, jedná se o ředitele a jejich náměstky mají za úkol strategické plánování podniku na jejich rozhodnutí závisí úspěšnost podniku. U HZS ČR se jedná o generálního ředitele, jeho náměstky a ředitele kaje nebo velitele ZÚ HZS ČR.
- **Střední management** – jsou vedoucí jednotlivých poboček závodů a různých úseků. Jsou přímo podřízeni vrcholnému managementu. Jejich úkolem je řídit jednotlivé útvary. Mají na starost veškerý provoz. U HZS se jedná především o velitele stanic, jejich zástupců a velitele čet.
- **Nižší management** – jsou to vedoucí, kteří jsou přímo nadřizeni jednotlivým zaměstnancům. Řídí každodenní práci vzniklé problémy apod. Je to takzvané krátkodobé a operativní řízení. U HZS ČR se jedná o velitelé družstev.

2 Manažerské plánování

Kapitola popíše manažerské plánování v jednotlivých krocích.

Mezi jednu z hlavních činností manažera patří plánování. Jeho smyslem je především stanovení cíle organizace v čase a definování vhodných postupů, jak jich dosáhnout. Pokud nejsou racionálně stanovené cíle, strategie a postupy jeho dosažení není možné provádět účinné organizování, výběr pracovníků ani kontrolu.

Samotné plánování pojímá především *systematické stanovení cílů*, což je základem každého řízení a dále pak i *výčet jednotlivých úkolů*, které povedou k dosažení cílů. Následuje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Za to vše nese v rámci rozhodování odpovědnost manažer. Jednoduše lze tedy shrnout, že na začátku každého plánu je třeba si uvědomit:

- KAM bychom se chtěli dostat, tedy určit čeho chceme dosáhnout,
- JAK bychom chtěli plán naplnit,
- CO musí plán všechno obsahovat, v jakém časovém horizontu, kvalitě.

Plány lze členit podle času, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně nebo účelu.

„Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- *dlouhodobé, většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let;*
- *střednědobé, pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let;*
- *krátkodobé, pokrývá obvykle roční nebo i kratší období.*⁴

Dále Prukner (2014) s ohledem na charakter rozhodovacího procesu rozlišuje:

- **Strategické plány** by měly konkretizovat strategické záměry celé organizace, v dlouhodobějším časovém horizontu (cca 5 a více let).
- **Taktické plány** rozpracovávají a následně vedou k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, obvykle rok. Obvykle se sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace.

⁴PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti*. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.s. 18–20.

- **Operativní plány (méně než 1 rok)** jsou sestavovány na období do 1 roku. Jsou vedeny záměry taktických plánů a pro jejich sestavení je třeba vycházet z konkrétních podmínek a známých informací o zdrojích. Je adresně určena odpovědnost konkrétních pracovníků realizujících tyto plány.

Plány jsou využívány ve všech uvedených podobách jako přímý nástroj řízení. Zvýšená pozornost je věnována vypracování taktického – ročního plánu. Pravidelně jsou sestavovány v organizacích i operativní plány, ale v závislosti na charakteru organizace mohou mít podobu čtvrtletních či měsíčních plánů.

„Plánovací trojimperativ:

- *kvalita provedení – co se musí udělat a jak to má vypadat;*
- *časová osa – kdy musí být určitá část realizována;*
- *finanční rozpočet – kolik nás to bude stát.“⁵*

Pro určování cílů plánu musíme brát na zřetel především priority pro objekt plánování, transparentní měřitelnost, přiměřenost, aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, zdroje s různými materiálními i nemateriálními prvky a v neposlední řadě i jasné termíny a konkrétní adresnou odpovědnost za realizaci.

⁵ JAY, R.; TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha, ISBN 8024712792, s. 312.

3 Rozhodovací proces

Kapitola se bude věnovat vymezení klíčových pojmů jako je manažerské rozhodování, metody a formy rozhodování. Zároveň tak objasní teoretická východiska popisované problematiky.

„Rozhodování je to, co člověka donutí vybrat jeden způsob jednání místo druhého.“⁶ Ale upřesnění pojmu rozhodování, jak je obecně popisováno, lze konstatovat, že se jedná o proces výběru, nebo volbou alespoň mezi dvěma možnými variantami jednání. A to za pomoci různých metod.

„Manažerské rozhodování tvoří jádro a hlavní nástroj řízení. Spolu s analýzou a implementací představuje rozhodování průběžnou manažerskou funkci a prolíná všechny postupné manažerské funkce. Mezi postupné manažerské funkce patří plánování, ve kterém se rozhodování uplatňuje nejvýrazněji, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. Kvalita rozhodování výrazně podmiňuje především kvalitu plánování, které se dál projevuje v dalších činnostech manažera.“⁷

„Někdy lze problémy chápat spíše jako příležitosti. Vyžadují soustředit se na to, co je potřeba změnit a jakým způsobem. Dobře vyřešené problémy mohou společnosti přinést konkurenční výhodu.“⁸

Dle výše uvedeného lze chápat rozhodování tak, že pokud veškeré příležitosti k rozhodování rozhodneme dobře a budeme mít v podniku vše dobře naplánované, bezchybnou personalistiku a dobře vedený tým lidí, mohla by naše organizace získat výhodu oproti ostatním.

„Rozhodování je jednou ze základních manažerských funkcí. Je to proces, který jsme nuceni realizovat v podstatě každý den, a to opakovaně. Někdy se jedná o triviální a celkem rychlá rozhodnutí, někdy o rozhodnutí, jejichž důsledky, ať pozitivní nebo negativní, mohou působit po hodně dlouhou dobu a velmi silně.“⁹

⁶EDWARDS, W., MILES, F. R., WINTERFELDT, D. *Advances in decision analysis: from foundations to applications*. New York, 2007, s. 215.

⁷BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 191.

⁸ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 236.

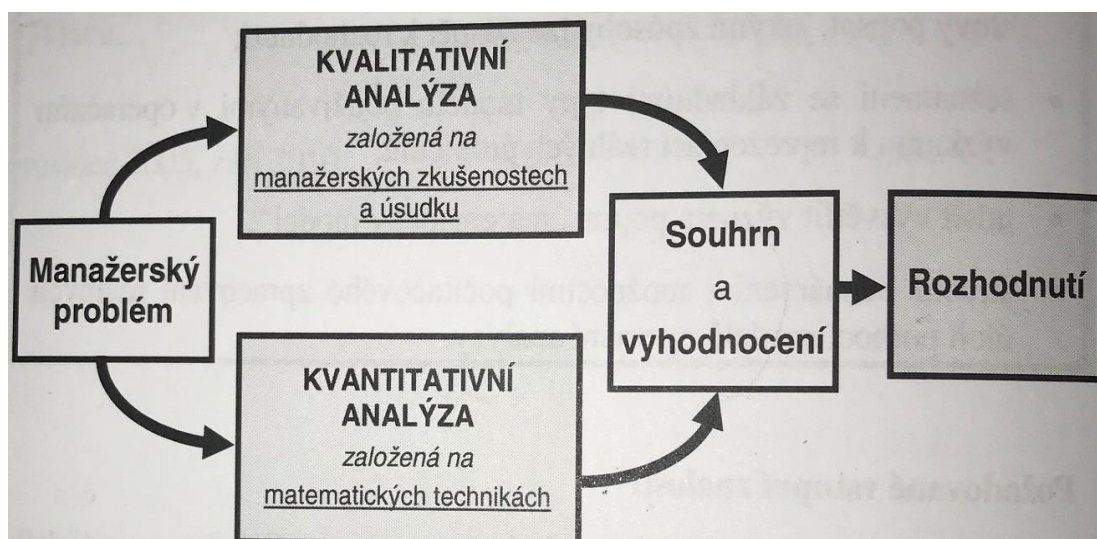
⁹MAŘÍK, V., ŠTĚPÁNKOVÁ, O., LAŽANSKÝ, J. *Umělá inteligence*. Praha, 1993, s. 225.

Obecná teorie může představovat u mnoha věcí činností vždy ideál toho, jak by něco mělo, nebo mohlo fungovat, ale v praxi se s ní setkáme jen okrajově a někdy skoro vůbec. Ovšem podle výše uvedeného lze říci, že teorie u rozhodování platí na 100 %.

„Podstatou rozhodovacích procesů je řešení rozhodovacích situací – výběr nejvhodnější varianty. Rozhodovacích procesů je proces kroků od formulování rozhodovacího problému a cíle, který se má rozhodnutím dosáhnout. Konečným cílem je jeho realizace. Správné rozhodnutí je podmíněno variabilitě řešení problému. Rozhodování může být jednorázový akt, ale většinou je to logický navazující sled činností, a proto se pokládá za proces.“¹⁰

Dá se tedy říci, že pokud chceme vybrat nejvhodnější variantu dle svých mravních zásad a použijeme všech kroků od formulování problému, stanovíme cíle a většina činností bude mít logický sled, měli bychom rozhodnou z našeho pohledu správně. Jen u nadřazeného se to tak jevit nemusí a na naše rozhodnutí může mít jiný názor, který však nemusí odpovídat vnitřním normám a předpisům, protože není seznámen s daným problémem.

Vlastní rozhodovací proces je možné velmi zjednodušeně popsat pomocí následujícího schématu:



Obrázek 1: Rozhodovací proces.

Zdroj: Plevný, 2010.

¹⁰ŠIMO, D., PLHOŇOVÁ, V., KUCHYNKOVÁ, L. *Managament* [online]. 1. vydání. Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo spol. s. r. o., 2012 [cit. 2014-12-11]Dostupné z: <http://www.svse.cz/uploads/File/Management.pdf>.

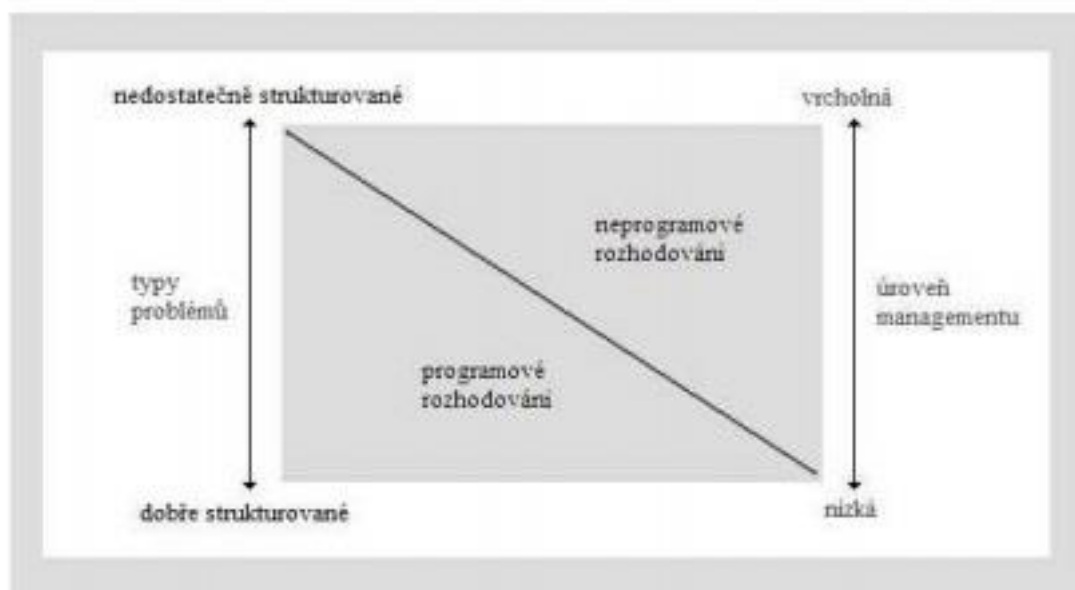
„Manažerský problém je možné analyzovat ze dvou základních hledisek:

Kvalitativní analýza – je rozbor daného problému na základě znalostí a zkušeností příslušného manažera.

Kvantitativní analýza – je rozbor daného problému pomocí kvantitativních dat – tj. údajů, které je možné vyjádřit v numerické podobě.“¹¹

„Dobře strukturované problémy jsou snadno algoritmizovatelné, řeší se opakovaně nejčastěji pomocí rutinních postupů řešení. Manažeři dělají takových rozhodnutí každý den řadu bez vynakládání nadbytečného úsilí a času.“¹²

„Je zřejmé, že ne všechny problémy, které manažeři řeší, jsou dobře strukturované a řešitelné v rámci programových postupů. Mnoho situací a problémů je nedostatečně strukturovaných, což znamená, že jsou to buď problémy nové, nebo neobvyklé a jsou pro ně nepřesné a nekompletní informace.“¹³



Obrázek 2: Typy problémů a úrovně řízení.

Zdroj: Robbins, 2004.

¹¹PLEVNÝ, M., ŽIŽKA, M. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň, 2010, s. 296.

¹²BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Brno, 2006, s. 224.

¹³ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha, 2004, s. 89.

3.1 Metody při rozhodování

„Jsou nástroje (prostředky) poznání a řešení problémů (příprava rozhodnutí). Představují souhrn zvláštních pravidel, kterými je třeba se v procesu poznávání a řešení řídit, aby se získaly potřebné výsledky. Jejich úlohou je umožnit rozhodovateli co nejlepší rozhodnutí.

Při rozhodování se používají různé metody, od nejjednodušších, které se opírají o osobní zkušenosti, až po velmi složité, založené na vědeckých analýzách. Tyto metody lze zkoumat a členit podle různých hledisek. Důležitým hlediskem na jejich klasifikaci je to zda při rozhodování převažuje empirie, nebo teorie.“¹⁴

Vždy je na začátku důležitá teorie, ale vždy by měla při klasifikování hledisek při řešení problému převažovat zkušenost získaná pozorováním daných problémů. Ale určitě souhlasí s tím, že při řešení jednoduchého problému se budeme opírat o osobní zkušenosti a nebudeme ho řešit vědeckou analýzou. Složitý problém nebudeme řešit selským rozumem, ale naopak vědeckou analýzou.

3.2 Formy rozhodování

„Existuje řada rozhodovacích problémů, které dokáže efektivně vyřešit jednotlivec. U složitých špatně strukturovaných problémů je ale vhodnější, když se na procesu rozhodování podílí tým odborníků. Složité problémy totiž často vyžadují široké spektrum odborných znalostí z mnoha oborů, kterými jednotlivec obvykle nedisponuje.“¹⁵

„V organizacích je na většině funkčních míst „uplatněn princip jediného odpovědného vedoucího. Uplatnění tohoto principu při rozhodování znamená, že manažer je vybaven pravomocí se samostatně rozhodovat o tom, co přísluší jeho funkčnímu místu. Má právo rozhodovat o daných záležitostech a moc dosáhnout s využitím jemu daných sankčních nástrojů realizace tohoto rozhodování. Sám také nese za důsledky svého rozhodování odpovědnost.“¹⁶

¹⁴STŘÍŽ, P., RYTÍŘ, V., SEBEROVÁ, H. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. Bučovice, 2009, s. 128.

¹⁵FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha, 2006, s. 409.

¹⁶Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 145.

Z výše uvedeného je patrné, že manažer má velký prostor pro manipulaci, ale nesmí překračovat své pravomoci, které vyplývají z jeho funkčních povinností dané organizace. Dalo by se tedy například říci, že manažer může udělovat dovolené, schvalovat různá opatření, a to ke klidnému chodu jeho pracoviště. Ale už není například oprávněn měnit délku pracovní doby, která je pevně dána organizaci a další jiná rozhodnutí, která by byla v rozporu s vnitřními normami podniku, zákoníku práce, bezpečnosti práce atd.

Individuální rozhodování

„V organizacích je na většině funkčních míst „uplatněn princip jediného odpovědného vedoucího. Uplatnění tohoto principu při rozhodování znamená, že manažer je vybaven pravomocí se samostatně rozhodovat o tom, co přísluší jeho funkčnímu místu. Má právo rozhodovat o daných záležitostech a moc dosáhnout s využitím jemu daných sankčních nástrojů realizace tohoto rozhodování. Sám také nese za důsledky svého rozhodování odpovědnost.“¹⁷

Z výše uvedeného je patrné, že manažer má velký prostor pro manipulaci, ale nesmí překračovat své pravomoci, které vyplývají z jeho funkčních povinností dané organizace. Dalo by se tedy například říci, že manažer může udělovat dovolené, schvalovat různá opatření, a to ke klidnému chodu jeho pracoviště. Ale už není například oprávněn měnit délku pracovní doby, která je pevně dána organizaci a další jiná rozhodnutí, která by byla v rozporu s vnitřními normami podniku, zákoníku práce, bezpečnosti práce atd.

Kolektivní rozhodování

Kolektivní rozhodování je variantou rozhodování, kdy není uplatněn princip rozhodování jediného odpovědného vedoucího. *„Místo jedince je pravomoc rozhodovat a odpovědnost za důsledky rozhodování dána kolektivu. Kolektivní rozhodování často realizuje uplatnění demokratických principů.“¹⁸*

Většinou se jedná o rozhodnutí, které se týkají celé organizace na všech pracovištích. Převážně probíhají na poradách, kde se k danému problému všichni

¹⁷Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 146.

¹⁸Blažek, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha, 2011, s. 152.

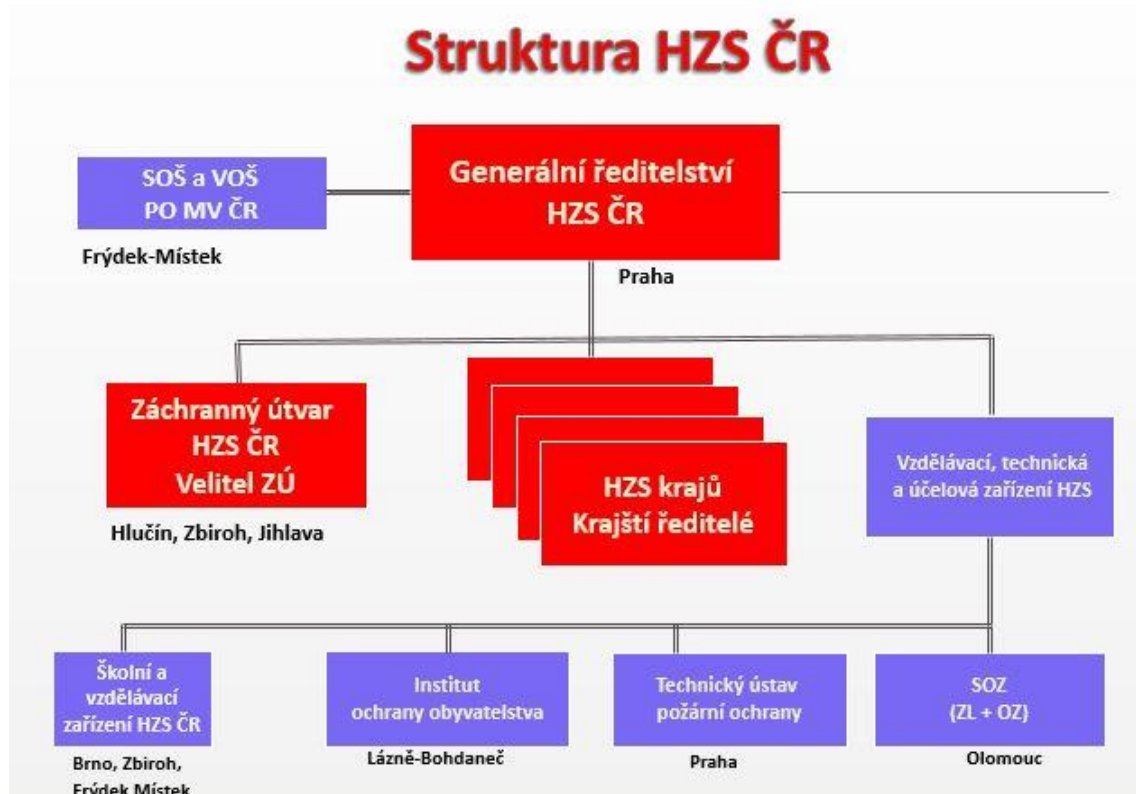
vyjadřují. Často nepanuje shoda všech, ale to není nikdy na škodu při demokratických principech.

4 Stupně řízení HZS ČR

Výkon služby u hasičského záchranného sboru České republiky (dále HZS ČR) probíhá buď v organizačním řízení, nebo v operačním řízení. Obě řízení jsou úplně jiná a využívají se k jiným činnostem jednotek požární ochrany (dále PO) a je zde nutné i jiné manažerské rozhodování.

V organizačním řízení se příslušníci HZS ČR připravují k výkonu své služby (výcviky, školení, udržují techniku, svoji výzbroj a výstroj, fyzickou kondici a mnoho dalšího). V operační řízení následují další tři stupně, které se rozlišují podle toho, kdo mimořádnou událost koordinuje. Proto budou jednotlivé druhy řízení blíže přestaveny.

Manažerské stupně ve struktuře HZS ČR, resp. Top management u Hasičského záchranného sboru je veden generálním ředitelem, který má pod sebou náměstký, ředitele krajů a velitel ZÚ. Blíže strukturu objasní následující obrázek:



Obrázek 3: Top management HZS ČR – zvýrazněn červenou barvou.

Zdroj: Vlastní

Organizačním řízením se rozumí činnost k dosažení stálé organizační, technické a odborné způsobilosti sil a prostředků PO k plnění úkolů jednotek požární ochrany. Tímto se rozumí běžná činnost v místě své stálé dislokace související s udržováním a zvyšováním odborné a fyzické způsobilosti hasičů. Jsou zde zahrnuta školení, výcviky, údržby požární techniky a dalších prostředků požární ochrany k použití v operačním řízení.

Operačním řízením se rozumí činnost jednotky od přijetí zprávy o vzniku požáru, nebo jiné mimořádné události od operačního střediska, až po návrat sil a prostředků na místo stálé dislokace. Do těchto činností se zahrnuje výjezd jednotky požární ochrany na místo mimořádné události a provádění záchranných a likvidačních prací. Výkon služby se odlišuje dle druhu jednotky požární ochrany.

Můžeme říci, že prakticky každé vyslání jednotky požární ochrany, nebo jakékoliv složky integrovaného záchranného systému se děje v rámci operačního řízení. Bez něj k plnění úkolů jednotka požární ochrany nevyjede.

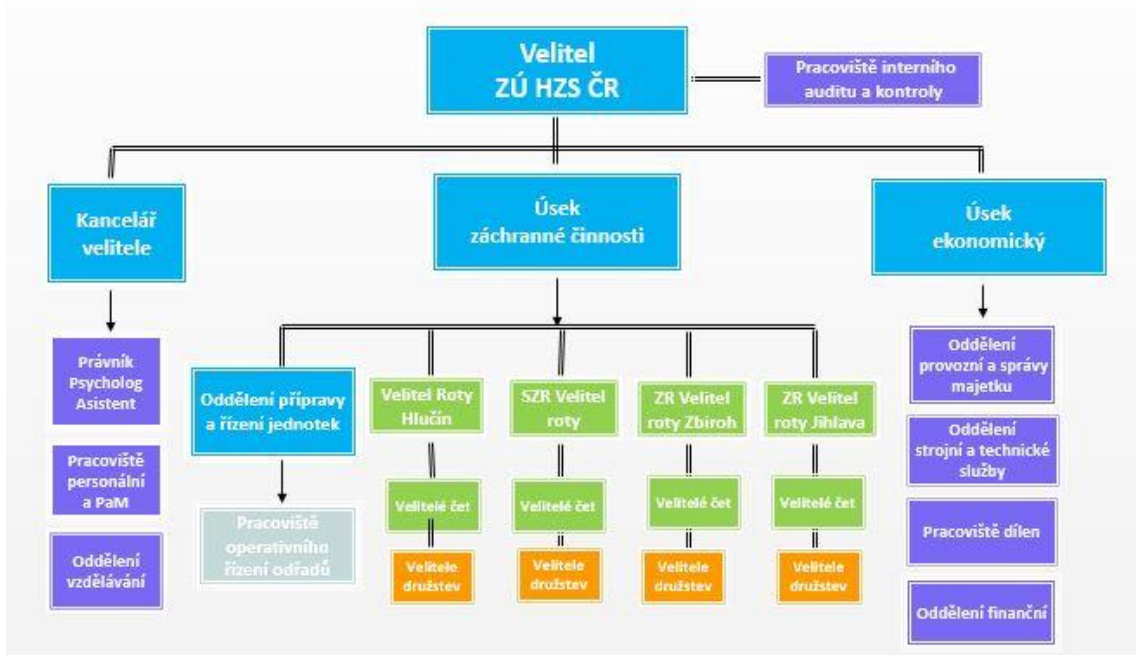
Další stupně řízení u HZS ČR

- a) *taktická úroveň* řízení při mimořádné události – koordinuje velitel zásahu;
- b) *operační úroveň* řízení při mimořádné události – koordinuje operační a informační středisko některé ze základních složek IZS;
- c) *strategické řízení*.

Velitelské stupně v rámci Organizační řízení u ZÚ

Na níže uvedeném obrázku jsou jednotlivé stupně managementu Záchraného útvaru HZS ČR podobné je to i u jednotlivých krajů. Modře je zvýrazněn top management, zeleně střední management a oranžový je nižší management. Tmavě modrá barva ukazuje jednotlivá oddělení zajišťující chod záchranného útvaru u krajů je totéž na krajském ředitelství.

Struktura Záchranného útvaru HZS ČR



Obrázek 4: Struktura managementu ZÚ HZS ČR.

Zdroj: Vlastní

4.1 Velitel zásahu

Velitelem zásahu se stává velitel jednotky požární ochrany, která dorazila na místo zásahu jako první. V této funkci řídí velitel činnost všech jednotek a dalších subjektů na místě zásahu, které si vyžádal.

Velitel jednotky je většinou z řad velitelského sboru, jako je velitel družstva, velitel čety, velitel směny, ale může jím být i někdo z řad příslušníků, pověřen zastupováním, nejčastěji velitele družstva.

Rozhodování velitele zásahu

Povinností velitele u zásahu je celá řada. Je zde vidět, kolik rozhodnutí musí velitel koordinující záchranné a likvidační práce uskutečnit během jednoho zásahu. Je nutné podotknout, že skoro každý zásah je úplně jiný s nepřeborným množstvím rozhodnutí, které je nutné během zásahu uskutečnit.

„Pro složité a měnící se požadavky řízení zásahu nestačí čistě hierarchický a autoritativní řídicí styl, který je postaven jen na rozkazech a poslušnosti. Doporučuje se použít kooperativní řídicí styl, který využívá spolupráci odborníků k poradě, delegování odpovědnosti na velitele nižších stupňů, přidělování cílových úkolů s možností vlastního řešení při jejich plnění, poskytování informací podřízeným silám o situaci a záměrech jako motivaci pro nalezení optimálního rozhodnutí.“¹⁹

Při mimořádné události má postup činností strukturu řízení. *„Celá struktura řízení zásahu musí velitele zásahu aktivně podporovat, informovat, připravovat rozhodnutí a plnit rozkazy, pokyny a povely, popř. je předávat podřízeným.“²⁰*

Celá struktura zdolávání mimořádné události pak závisí na počtu řízených jednotek a dalších složek IZS. *„Struktura řízení závisí na počtu řízených jednotek, dalších složek IZS, popř. dalších sil a prostředků. Při řízení zásahu se uplatňují následující úrovně řízení s oprávněním v okruhu své působnosti vydávat rozkazy, pokyny nebo povely vůči svým podřízeným:*

- a) velitel zásahu,*
- b) velitel jednotky a vedoucí další složky IZS,*
- c) náčelník štábu velitele zásahu*
- d) člen štábu,*
- e) velitel sektoru,*
- f) velitel úseku,“²¹*

Činnosti, povinnosti a možnosti velitele při řízení zásah

Na místě zásahu řídí činnost jednotek velitel zásahu. Řízení zásahu je proces realizovaný velitelem zásahu, který při uplatnění

- a) metod řízení (plánování, organizování, komunikování, rozhodování, velení, motivování, kontrolování),*
- b) organizování spolupráce,*
- c) efektivního užití zásahových zdrojů (síly a prostředky, služby, finance, metody) vede ke stanovení a dosažení cílů zásahu (takticky správné nasazení zásahových zdrojů)*

¹⁹MV, GŘ HZS ČR, 2018.

²⁰MV, GŘ HZS ČR, 2018.

²¹MV, GŘ HZS ČR, 2018.

a tím ke zdolání požáru nebo provedení záchranných a likvidačních prací při mimořádné události na taktické úrovni.“²²

4.1.1 Činnost velitele na místě zásahu

- *„řídí průzkum, vyhodnocuje situaci a s ohledem na získané poznatky organizuje soustředování a nasazování jednotek,*
- *kontroluje a vyhodnocuje účinnost zásahu a plnění svých rozkazů a pokynů,*
- *rozhoduje o zahájení a ukončení činnosti k záchraně osob, zvířat a majetku a určí, které osoby, která zvířata nebo který majetek budou zachráněny přednostně,*
- *organizuje součinnost zasahujících jednotek a jejich spolupráci s těmi, kteří poskytují osobní a věcnou pomoc,*
- *organizuje spojení v místě zásahu a spojení s příslušným operačním střediskem a odpovídá za úplnost a správnost předávaných informací,*
- *v případě potřeby zřídí štáb, označí velitelské stanoviště a přiděluje do úseků, popřípadě sektorů síly a prostředky jednotek nebo složek integrovaného záchranného systému,*
- *zajišťuje týlové zabezpečení jednotek,*
- *zajišťuje podávání informací o zásahu sdělovacím prostředkům a veřejnosti,*
- *organizuje poskytování informací příbuzným osobám, které byly postiženy následky požáru nebo mimořádné události,*
- *organizuje opatření k zamezení vstupu nepovolaných osob na místo zásahu,*
- *vyhodnocuje zásah a zpracovává zprávu o zásahu podle odstavce.“²³*

Velitel zásahu zabezpečuje v místě zásahu ve spolupráci s příslušným operačním střediskem, správními úřady a obcemi:

- *„provedení průzkumu šíření účinků požáru nebo mimořádné události,*
- *informování obyvatelstva na území ve směru šíření požáru nebo mimořádné události, která by je mohla ohrozit svými účinky,*
- *evakuaci obyvatelstva nebo jeho ochranu před nebezpečím, nelze-li evakuaci uskutečnit,*
- *vyhledání bezprostředně ohrožených osob,*

²²MV, GŘ HZS ČR, 2018.

²³Vyhláška č. 247/2001 Sb.

- ošetření zraněných osob,
- regulaci volného pohybu osob a dopravních prostředků v místě zásahu, střežení evakuovaného území a majetku. “²⁴

Možnosti velitele zásahu prostřednictvím příslušného operačního střediska žádat o:

- „regulaci dopravy na trasách odsunu zraněných do zdravotnických zařízení nebo na trasách, po kterých jsou přepravovány síly a prostředky jednotek,
- zabezpečení náhradního ubytování pro postižené,
- zabezpečení zdravotní péče, hygienické a protiepidemické péče a sociální a duchovní péče pro postižené, nemocné a zraněné,
- provedení sanace a dekontaminace zasaženého území,
- stanovení hygienických a veterinárních opatření. “²⁵

Velitel zásahu za účelem snížení rizika ohrožení života a zdraví zasahujících hasičů:

- „analyzuje informace o nebezpečí na místě zásahu,
- rozděljuje místo zásahu na zóny s charakteristickým nebezpečím a stanoví odpovídající režim práce a způsob ochrany,
- dbá, aby požadavky kladené na jednotky odpovídaly jejich vybavení požární technikou a věcnými prostředky požární techniky a cíl jejich činnosti při zásahu byl stanoven s přihlédnutím ke konstrukci zachraňovaných objektů, charakteru technologických procesů probíhajících v těchto objektech a chemickým vlastnostem vznikajících nebo skladovaných látek, pokud jsou známy,
- vytváří podmínky pro obnovu fyzických sil hasičů na místě zásahu, zajištění minimálních podmínek péče o zasahující hasiče a osoby poskytující osobní a věcnou pomoc. “²⁶

Velitel zásahu přímo řídí činnost:

- náčelníka štábu, velitele průzkumné skupiny, velitele úseku, velitele sektoru a dalších hasičů, které určil jako svůj výkonný orgán, pokud jim neurčil jiného přímého nadřízeného,

²⁴Vyhláška č. 247/2001 Sb.

²⁵Vyhláška č. 247/2001 Sb.

²⁶Vyhláška č. 247/2001 Sb.

- *velitelů jednotek, kromě těch, kteří byli zařazeni do podřízenosti velitele sektoru nebo velitele úseku.* ²⁷

Velitel zásahu může odvolat:

- *„velitele jednotky nebo hasiče, které určil jako svůj výkonný orgán, pokud nemohou plnit nebo neplní svoje úkoly, a současně určit jejich nástupce,*
- *z místa zásahu jednotku, která neplní svoje úkoly nebo jestliže její síly a prostředky nejsou potřebné.* ²⁸

Velitel zásahu může rozdělit jednotku, určit vedoucí skupin a začlenit osoby poskytující osobní a věcnou pomoc do jednotky. Nad činností těchto osob musí být zajištěn odborný dohled a musí být vybaveny osobními ochrannými prostředky. ²⁹

Z výše uvedeného je zřejmé, že velitel zásahu u mimořádné události má mnoho práv a povinností, se kterými může nakládat. Však rozhodnutí co, kdy, kde a jak je vždy na něm. Jedná se vždy o rozhodnutí nelehká vzhledem k vykonávaným činnostem při záchranných a likvidačních pracích. Je také nutné zmínit, že má na podporu operační středisko. To slouží k povolání například dalších jednotek nebo jako informační podpora.

V případě mimořádné události většího rozsahu a většího počtu zasahujících jednotek si pro ulehčení rozhodnutí může velitel zásahu pro svoji činnost zřídit úseky, sektory, na nichž má velitele úseků a sektorů, kteří mu pomáhají v organizování činnosti na místě zásahu a předávají jeho rozhodnutí a pokyny dále k hasičům vykonávajících samotný zásah.

4.1.2 Velitel sektoru, úseku, štáb velitele zásahu

„Při soustředění většího množství sil a prostředků a při organizačně složitém nebo rozsáhlém zásahu anebo při zásahu v rámci integrovaného záchranného systému může velitel zásahu zřídit jednotlivé úseky a určit velitele úseků. Zřídí-li velitel zásahu úseky, stanoví úkoly, které budou úseky plnit a vyčlení pro plnění těchto úkolů potřebné síly a prostředky. Pro několik úseků může velitel zásahu zřídit společný sektor a určit jeho

²⁷Vyhláška č. 247/2001 Sb.

²⁸Vyhláška č. 247/2001 Sb.

²⁹Vyhláška č. 247/2001 Sb.

velitele. Pokud nestanoví velitel zásahu jinak, jsou hasiči přímo podřízeni svým velitelům jednotek. Velitelé jednotek jsou podřízeni veliteli úseku, veliteli sektoru a veliteli zásahu. Při nebezpečí z prodlení může velitel úseku, velitel sektoru nebo velitel zásahu vydat hasičům rozkaz nebo pokyn přímo.“³⁰

Štáb se zřizuje na pomoc veliteli zásahu. „Při soustředění většího množství sil a prostředků a při organizačně složitém nebo rozsáhlém zásahu anebo při zásahu v rámci IZS.“³¹

Velitel úseku

„Zřízení úseku, případně sektoru, usnadňuje veliteli zásahu řízení zásahu, zaručuje bezprostřednější reakci nasazených sil a prostředků na vzniklou situaci včetně soustředěnější práce několika jednotek pro splnění společného specifického úkolu. Úseky se zřizují zejména když:

- *jejich zřízení vyžaduje z hlediska řízení zásahu členitost nebo rozsáhlost objektu,*
- *je prováděna určitá charakteristická činnost v určitém místě zásahu vyžadující specifické řízení nebo stejný postup několika jednotek nebo dalších složek IZS.“³²*

„Velitele úseku, sektoru určí velitel zásahu zpravidla z některého velitele jednotky nebo vedoucího další složky IZS.“³³

„Velitel úseku je na místě zásahu podřízen veliteli zásahu nebo veliteli sektoru, pokud byl sektor zřízen. Úkoly velitele sektoru ve svěřeném sektoru jsou obdobné jako úkoly velitele úseku.“³⁴

Velitel úseku má tyto úkoly:

- *„prostřednictvím velitelů jednotek řídí jednotky zařazené do úseku,*
- *organizuje podle rozhodnutí velitele zásahu průzkum a vyhodnocuje situaci v úseku; v případě bezprostředního ohrožení života osob je oprávněn změnit rozhodnutí velitele zásahu,*

³⁰Vyhláška č. 247/2001 Sb.

³¹Vyhláška č. 247/2001 Sb.

³²MV, GŘ HZS ČR, 2018.

³³MV, GŘ HZS ČR, 2018.

³⁴Vyhláška č. 247/2001 Sb.

- *podává veliteli zásahu informace o plnění úkolů a o situaci v úseku,*
- *řídí zásah sil a prostředků v úseku a spolupráci při poskytování osobní a věcné pomoci,*
- *kontroluje činnost jednotek při zásahu a plnění svých rozkazů a pokynů,*
- *udržuje spojení s velitelem zásahu a s podřízenými jednotkami.*³⁵

*„Velitel úseku po zrušení úseku předá veliteli zásahu nebo náčelníkovi štábu dílčí zprávy o zásahu jednotek zařazených v úseku, případně dohodne jiný způsob předání.“*³⁶

Pokud jsou zřízeny v místě zásahu sektory, má velitel sektoru stejné úkoly jako velitel úseku.

Štáb velitele zásahu

*„Štáb v souladu s rozhodnutími velitele zásahu organizuje činnost jednotek na místě zásahu, je využíván při koordinaci složek integrovaného záchranného systému a připravuje rozhodnutí velitele zásahu.“*³⁷

„Složení štábu velitel zásahu je

- *náčelník štábu,*
- *člen štábu pro spojení,*
- *člen štábu pro týl,*
- *člen štábu pro analýzu situace na místě zásahu,*
- *člen štábu pro nasazení sil a prostředků,*
- *zástupci složek integrovaného záchranného systému, v případě zásahu v rámci integrovaného záchranného systému,*
- *pomocníci členů štábu.*³⁸

Štáb nepřebírá povinnosti velitele zásahu, ale je výkonným orgánem v činnostech, kterými je velitel zásahu pověřil. Stanoviště štábu určí velitel zásahu, a to obvykle v místě týlového zabezpečení na velitelském stanovišti.

³⁵Vyhláška č. 247/2001 Sb.

³⁶MV, GR HZS ČR, 2018.

³⁷Vyhláška č. 247/2001 Sb.

³⁸MV, GR HZS ČR, 2018.

PRAKTICKÁ ČÁST

Definování výzkumného problému

Objektem výzkumu jsou velitelé HZS ČR v kurzech taktického řízení a kurzech strategického řízení pro velitele HZS ČR konané ŠVZ Zbiroh. Cílem výzkumu je zjistit, jak velitelé HZS ČR rozhodují u mimořádné události. Konkrétně se zajímám i o komparaci manažerského rozhodování v komerčním sektoru. Cíle výzkumu jsou zformulovány do 3 výzkumných hypotéz.

Téma výzkumu jsem si vybral záměrně, a to z toho důvodu, abych lidem přiblížil a ukázal rozdíl manažerského rozhodování manažera v podniku a manažera velitele u Hasičského záchranného sboru. Zajímá mě, na jakém základě se ostatní velitelé rozhodují, jestli svá rozhodnutí s někým konzultují a jak při rozhodování postupují.

Praktická část mé bakalářské práce, se proto bude zabývat výzkumem, pro který jsem si zvolil metodu anonymního kvantitativního sběru dat. Jako metodu jsem si vybral dotazníkové šetření. Podoba dotazníku je v příloze (příloha I.) mé bakalářské práce. Jako způsob dotazování byl použit papírový dotazník, který jsem vyhotovil osobně pro účely této práce, a to z důvodu, že dotazování respondenti jsou účastníci velitelských kurzů ŠVZ HZS ČR a nemají k dispozici výpočetní techniku pro vypracování elektronického dotazníku.

Formulace hypotéz

1VH

Více než polovina dotázaných bude upřednostňovat svůj rozhodovací styl jako autoritativní.

2VH

Velitelem zásahu je vždy jen hasič ve velitelské funkci.

3VH

Alespoň jeden velitel z dotázaných někdy porušil platné právní normy při vedení zásahu.

Metodika kvantitativního výzkumu

Pro ověření hypotéz jsem zvolil metodu kvantitativního výzkumu. Potřebné údaje byly zjišťovány pomocí dotazníku vlastní konstrukce. Dotazník je „výzkumný a diagnostický prostředek ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování osob. Podstatou je soubor otázek (výroků) zkonstruovaný podle kritérií vědecké metodologie, předkládaný v písemné formě. Objektivnost výsledků závisí významně na formulaci otázek, výběru respondentů a způsobu zadávání dotazníku.“³⁹

Výběr respondentů proběhl cíleně, vybral jsem si velitele HZS ČR, kteří se připravují na kurzech taktického řízení a na kurzech strategického řízení pro velitele HZS ČR konané začátkem února 2019 na ŠVZ Zbiroh. Každého kurzu se účastnilo dvacet velitelů a každý respondent se mohl sám rozhodnout, zda se mého šetření zúčastní nebo nikoliv. Výhodou tohoto sběru dat je, že jsem respondentům mohl vše vysvětlit, seznámit je s dotazníkem, k čemu bude využit. Všichni respondenti souhlasili s vyplněním dotazníků. Další výhodou tohoto šetření bylo, že se vrátili zpět všechny dotazníky se sto procentní úspěšností vyplnění. K vypracování dotazníků nebyl zvolen žádný časový limit.

Celkový počet respondentů tedy byl 200 osob. Procentuální zastoupení bylo 100 % mužů, ale ne všichni respondenti jsou velitelé. Zastoupení v obou kurzech bylo 77 % velitelů a 23 % bylo na jiných než velitelských funkcích. I přesto jsem je nechal dotazník vyplnit a zahrnout je do šetření a zjistit tak, zda se mohou dostat k velení u zásahu jiní příslušníci než ti, co jsou zařazeni na velitelských funkcích a zda využívají stejné praktiky rozhodování jako velitelé.

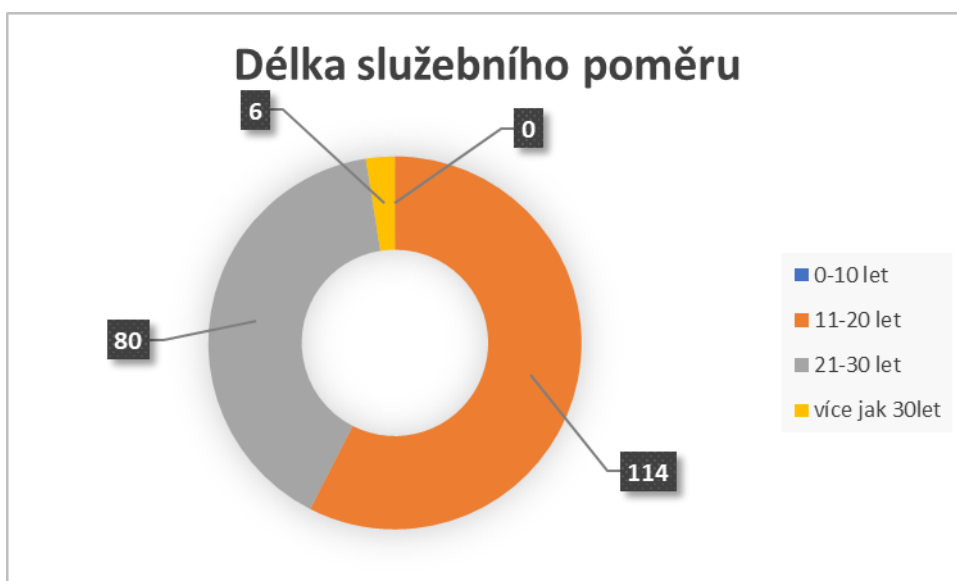
Dotazník se skládá celkem z osmnácti otázek uzavřeného typu, které byly vytvořeny přímo pro tuhle práci cíleně na velitele HZS ČR. Obsahuje 17 otázek v profesní části. Osmnáctá otázka se zabývá stylem vedení manažerské práce k jeho zjištění. Přesnou podobu zadaného dotazníku příkládám v příloze číslo 1. Výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Pro lepší vizualizaci výsledků šetření byly vytvořeny grafy.

³⁹PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha, 2007. ISBN 978-80-7184-569-0. s. 34.

Vyhodnocení dat

V této části se zaměřím na analýzu odpovědí ze zadaného dotazníku. Písemný dotazník se skládal celkem z 18 otázek. Jednotlivé odpovědi jsem zpracoval v programu Microsoft Excel a pro lepší přehlednost vytvořil níže uvedené grafy. Součástí některých grafů je legenda, která zaznamenává jednotlivé odpovědi v podílem vyjádření a v dalších grafech je hodnota zapsaná přímo v grafu. Pro přehlednost je vytvořena ke každé otázce i tabulka s početním vyjádřením. Pro úplnou přehlednost, jsem pod každou tabulku pomocí textu zaznamenal početní zastoupení a doplnil vlastní komentář.

Graf č. 1: Délka služebního poměru.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 1: Délka služebního poměru.

0-10 let	11-20 let	21-30 let	více jak 30 let
0	114	80	6

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 1 byla povinná a respondent měl na výběr jednu z možností s délkou svého služebního poměru. V dotazníkovém šetření je největším počtem 114 zastoupena kategorie velitelů se služební praxí 11–20 let, praxi 21–30 let mělo zastoupení 80, jenom jeden z dotazovaných měl služební praxi více jak 30 let, což tvořilo 6 z celkového počtu respondentů. Ani jeden z respondentů neměl praxi 0–10 let.

Otázku jsem položil pro zjištění skutečnosti, jak dlouho respondenti u hasičského záchranného sboru pracují a jaké mají pracovní zkušenosti. Odpověď je proto jen informativní a od této otázky jsem nic neočekával. Slouží k vytvoření náhledu při odpovědi na otázku číslo 7.

Graf č. 2: Pracovní pozice.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 2: Pracovní pozice.

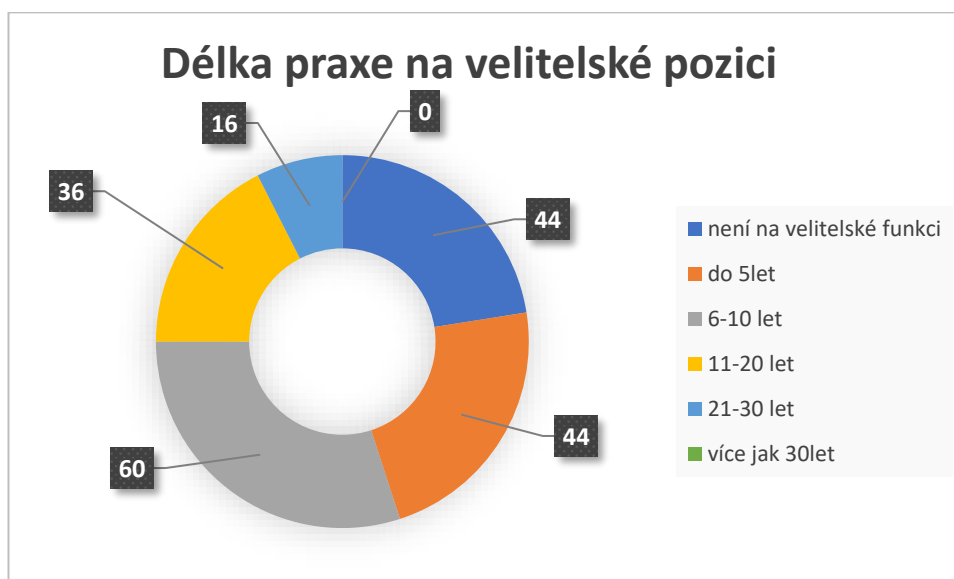
Velitel družstva	Velitel čety	Velitel směny	Ostatní
124	24	6	46

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 2 byla též povinná a respondent měl napsat na jaké funkci u HZS ČR je zařazen. Dotazníkového šetření se v největším zastoupení účastnily velitelé družstev, a to v počtu 124 respondentů, počtem 46 respondentů byla zastoupena ostatními příslušníky HZS ČR nezařazenými na velitelských funkcích, počet respondentů 24 je zastoupen veliteli čet a 6 veliteli směny.

Otázka byla položena, pro zjištění nejčastěji zastoupené pracovní pozice v dotazníkovém šetření. Potvrdila se má domněnka, že nejčastěji bude zastoupena funkce velitele družstva, a to z toho důvodu, že z velitelských stupňů je u HZS nejvíce tabulkových míst ve velitelské funkci právě velitel družstva. Co mě, ale překvapilo, že na kurz taktické řízení jsou vysíláni i příslušníci mimo velitelské stupně. Jedná se většinou o tzv. zástupce velitele družstva. Ukázalo se tak, že velitelem zásahu se může stát i příslušník, který v organizačním řízení není velitele, ale může se jím na operační úrovni stát.

Graf č. 3: Délka praxe na velitelské pozici.



(Zdroj: vlastní)

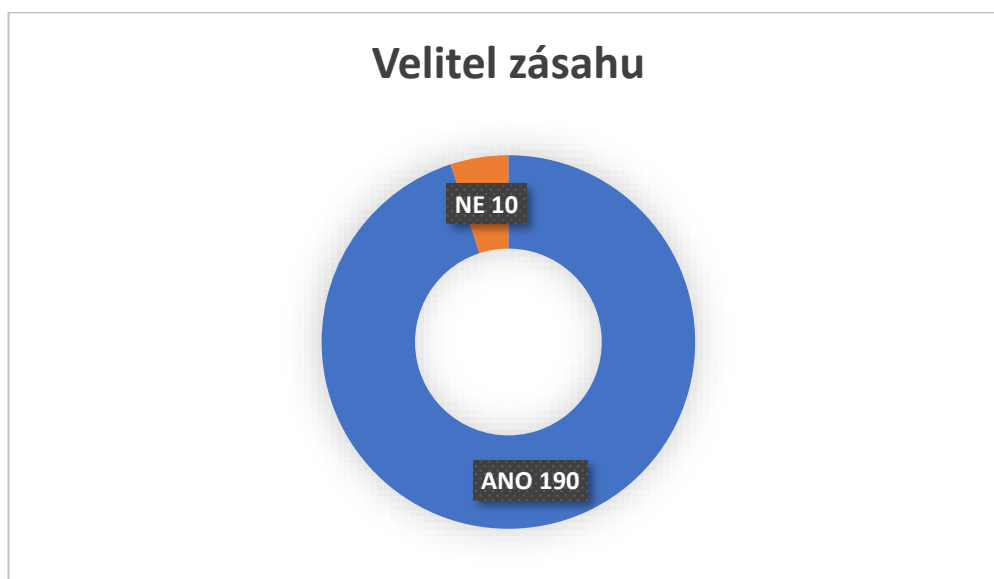
Tabulka č. 3: Délka praxe na velitelské pozici.

není na velitelské funkci	do 5 let	6-10 let	11-20 let	21-30 let	více jak 30 let
44	44	60	36	16	0

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 3 měla za úkol zjistit, pokud je dotazovaný respondent na velitelské funkci, délku jeho manažerské praxe. Zde měl každý na výběr jednu z možností délky své manažerské praxe. V dotazníkovém šetření je největším počtem 60 zastoupena manažerská praxe 6 -10let. Praxi do 5 let mělo zastoupení 44 respondentů, 36 respondentů mělo praxi 11–20 let, 16 respondentů mělo největší manažerskou praxi 21-30 let. Nikdo z dotazovaných neměl delší manažerskou pozici než 30 let. Celkem 44 respondentů nebylo na velitelské pozici.

Graf č. 4: Velitel zásahu.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 4: Velitel zásahu.

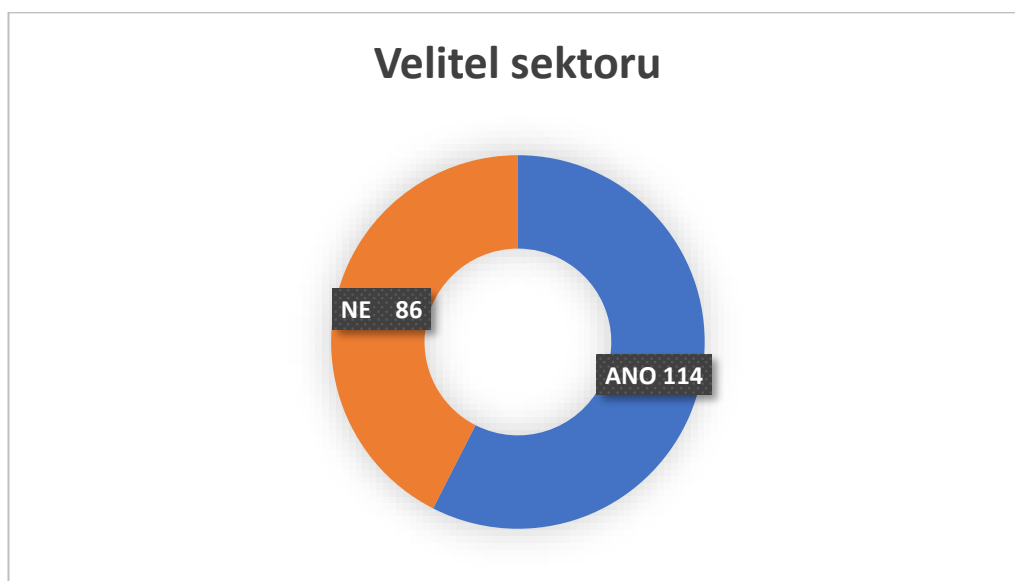
ANO	NE
190	10

(Zdroj: vlastní)

Zásadní otázkou celého dotazníku byla otázka č. 4. Na výběr měl dotazovaný ze dvou možností a odpověď byla povinná. Předpokládal jsem, že 100 % odpovědí bude ano, ale z otázky č. 3 bylo patrné, že dotazníkového šetření se účastní 44 respondentů, kteří nejsou na velitelské funkci. Proto je překvapivé zjištění, že 46 respondentů s jinou, než velitelskou funkcí byly velitelem zásahu. Pouze 10 respondenti nebyli nikdy jako velitelé zásahu.

Čekal jsem, že všichni respondenti z kurzů byly již někdy jako velitelé u zásahu. Bylo tedy překvapením, že deset dotazovaných nebylo nikdy jako velitel zásahu. Ale podle zjištění u druhé otázky je patrné, že všichni respondenti nejsou na velitelských funkcí. Proto není u této odpovědi divné, že ne všichni veleli u zásahu.

Graf č. 5: Velitel sektoru.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 5: Velitel sektoru.

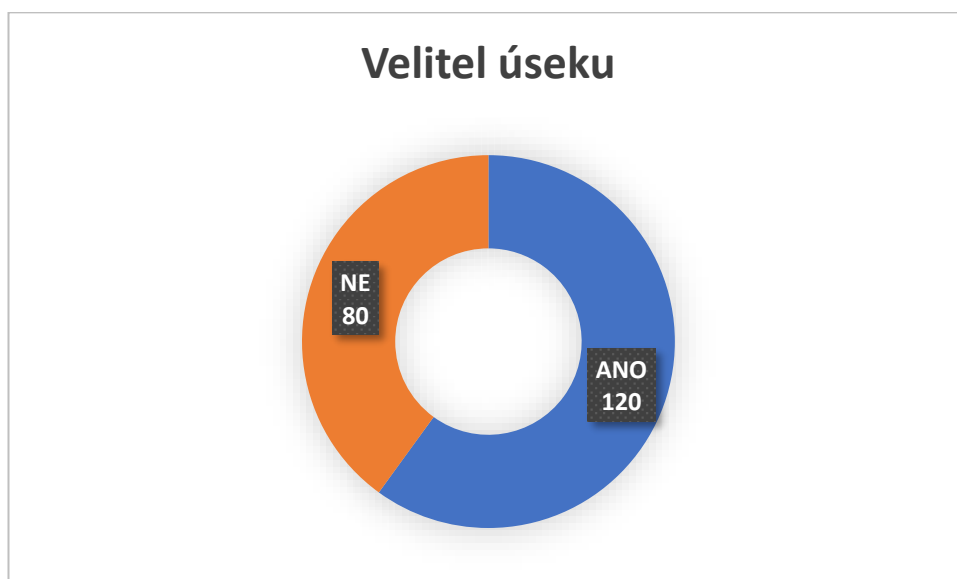
ANO	NE
114	86

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 5. Na výběr měl dotazovaný respondent ze dvou možností a z dotazníkového šetření vyplynulo, že velitelem sektoru bylo 114 respondentů, a 86 respondentů nikdy nebylo na funkci velitele sektoru.

Doplňující otázka ke zjištění, kolik dotázaných si vyzkoušelo i jinou velitelskou pozici u zásahu a využili tak rozhodování v praxi.

Graf č. 6: Velitel úseku.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 6: Velitel úseku.

ANO	NE
120	80

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 6. Na výběr měl dotazovaný respondent ze dvou možností a z dotazníkového šetření vyplynulo, že velitelem úseku bylo 120 respondentů a 80 respondentů nikdy nebylo na funkci velitele úseku.

Doplňující otázka ke zjištění, kolik dotázaných si vyzkoušelo i jinou velitelskou pozici u zásahu a využili tak rozhodování v praxi.

Graf č. 7: Zkušenosti.



(Zdroj: vlastní)

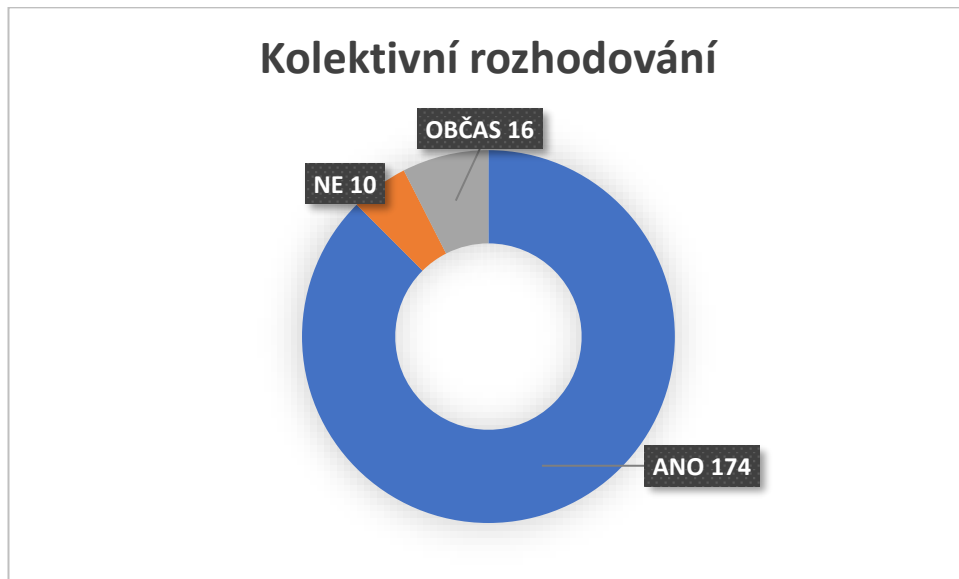
Tabulka č. 7: Zkušenosti.

ANO	NE
200	0

(Zdroj: vlastní)

Další důležitou otázkou dotazníku byla otázka č. 7 – „Rozhodujete se při řízení zásahu dle svých zkušeností?“ Na výběr měl dotazovaný ze dvou možností a odpověď byla povinná, předpokládal jsem, že 100 % odpovědí bude ano, a to se potvrdilo i v dotazníkovém šetření, kdy všech 200 respondentů odpovědělo kladně. Je tedy vidět že se všichni respondenti opírají o své dlouholeté zkušenosti u HZS ČR.

Graf č. 8: Kolektivní rozhodování.



(Zdroj: vlastní)

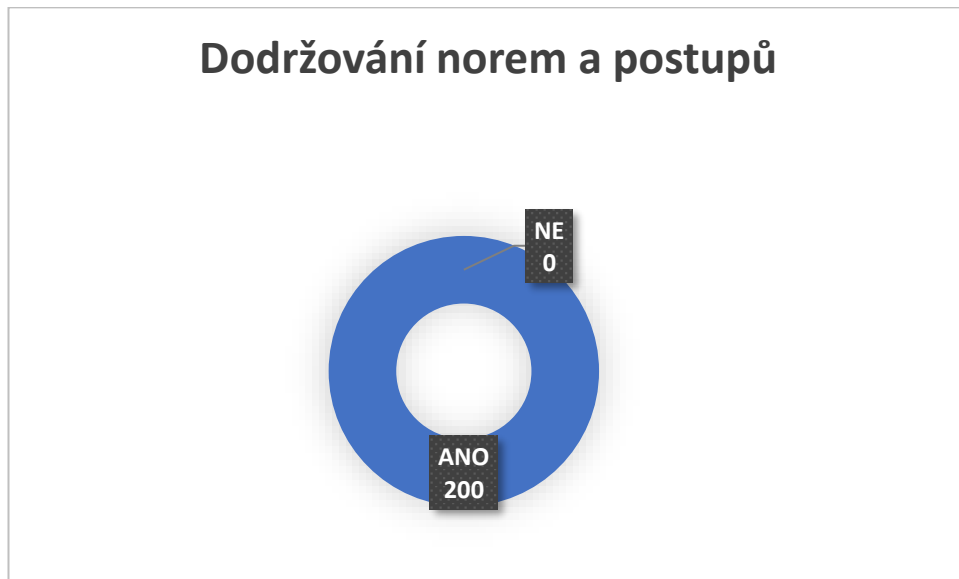
Tabulka č. 8: Kolektivní rozhodování.

ANO	NE	OBČAS
174	10	16

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 8 byla povinná a respondent měl na výběr ze tří možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že u zásahu konzultuje a provádí kolektivní rozhodnutí 174 respondentů, 16 využívají kolektivní rozhodnutí jen občas a pouze 10 kolektivní rozhodování nevyužívají vůbec.

Graf č. 9: Dodržování norem a postupů.



(Zdroj: vlastní)

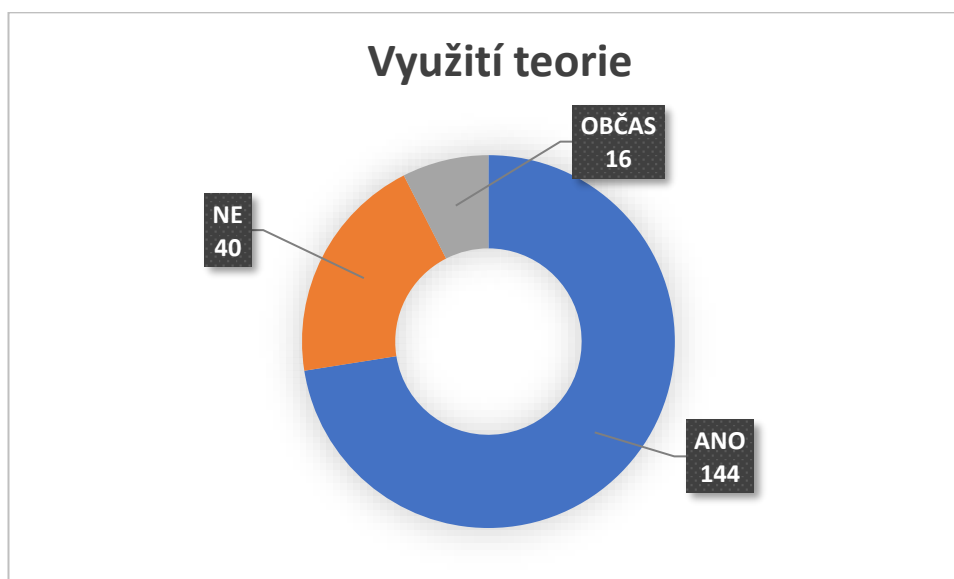
Tabulka č. 9: Dodržování norem a postupů.

ANO	NE
200	0

(Zdroj: vlastní)

Další důležitou otázkou dotazníku byla otázka č. 9. Na výběr měl dotazovaný ze dvou možností a odpověď byla povinná, i u této otázky jsem předpokládal, že 100 % odpovědí bude ano. To se potvrdilo, i v dotazníkovém šetření, kdy všech 200 respondentů odpovědělo ano. Je tedy vidět, že všichni respondenti jednají v rámci platných norem.

Graf č. 10: Využití teorie.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 10: Využití teorie.

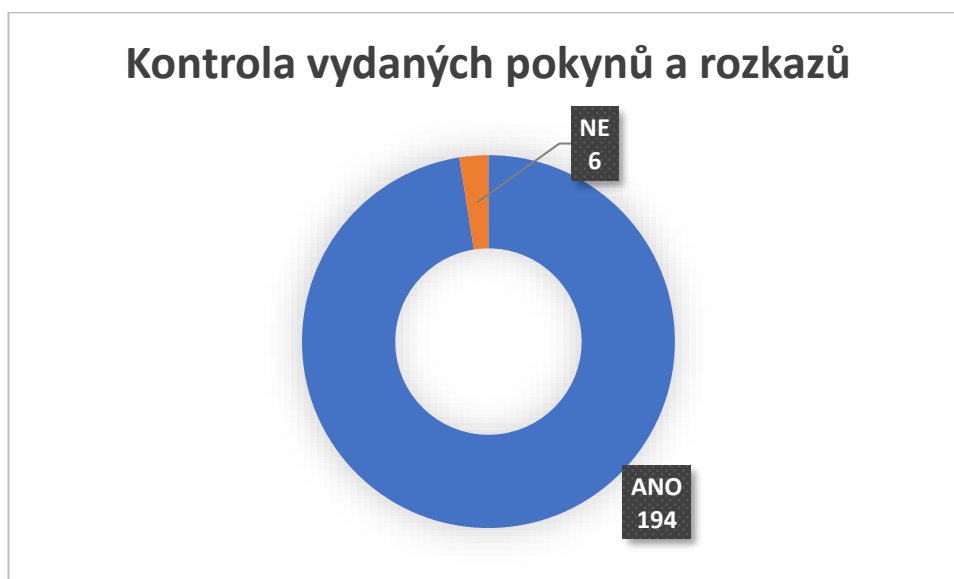
ANO	NE	OBČAS
144	40	16

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 10 byla povinná a respondent měl na výběr ze tří možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že z teorie u zásahu čerpá 144 respondentů, 40 teorií nevyužívá vůbec a občasně teorii využije 16 respondentů.

Otázka byla položena schválně až po otázce číslo 7 – „Rozhodujete se při řízení zásahu dle svých zkušeností?“. Je zde totiž vidět, že při rozhodování velitelé kladou velký důraz na svoje dlouholeté zkušenosti bez teorie to prostě nejde a většina respondentů to potvrdila svou odpovědí ANO. Proto dále v dotazníku budou otázky z teorie, které nám ukáží, zda z ní něco využili. Výsledek, z této otázky nebyl pro mě překvapující a potvrdil to co jsem předpokládal.

Graf č. 11: Kontrola vydaných pokynů a rozkazů.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 11: Kontrola vydaných pokynů a rozkazů.

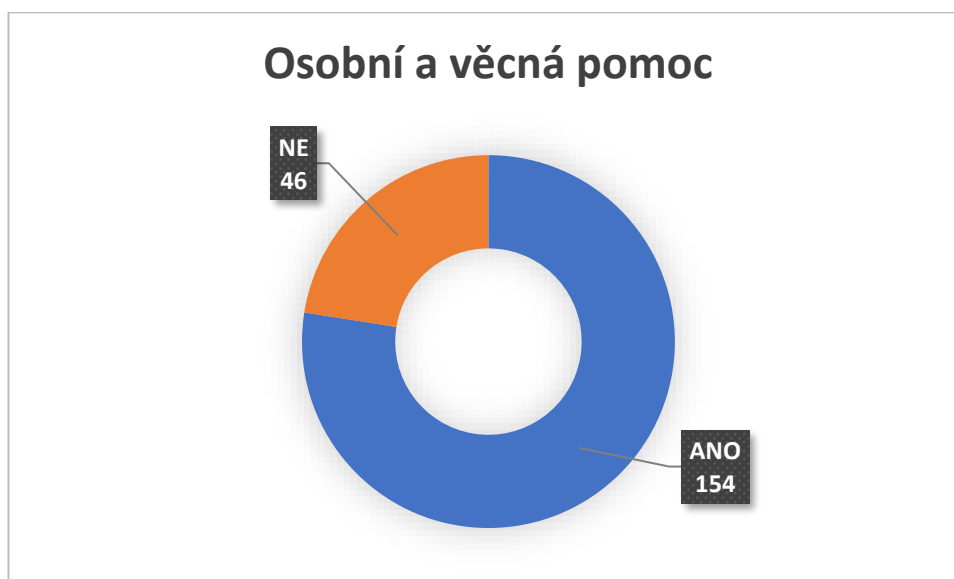
ANO	NE
194	6

(Zdroj: vlastní)

Další otázka byla č. 11. Na výběr měl dotazovaný ze dvou možností a odpověď byla povinná, i u této jsem předpokládal, že 100 % odpovědí bude ano, ale nestalo se tak. Své rozkazy a pokyny u zásahu si kontroluje 194 respondentů a 6 respondentů nekontroluje a nevyhodnocuje své rozkazy.

Podle mého názoru, je tato jedna z důležitých otázek, bez které to u zásahu nejde. Proto nebylo překvapením že většina velitelů si svoje pokyny a rozkazy kontroluje a následně vyhodnocuje. Je to podle mého úsudku nejdůležitější věc k dalšímu rozhodování a vydáváním tak dalších pokynů a rozkazů k co nejrychlejšímu zvládnutí zásahu. Z odpovědí respondentů je patrné, že i jim tato činnost bude při zvládnutí mimořádné události dost nápomocná.

Graf č. 12: Osobní a věcná pomoc.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 12: Osobní a věcná pomoc.

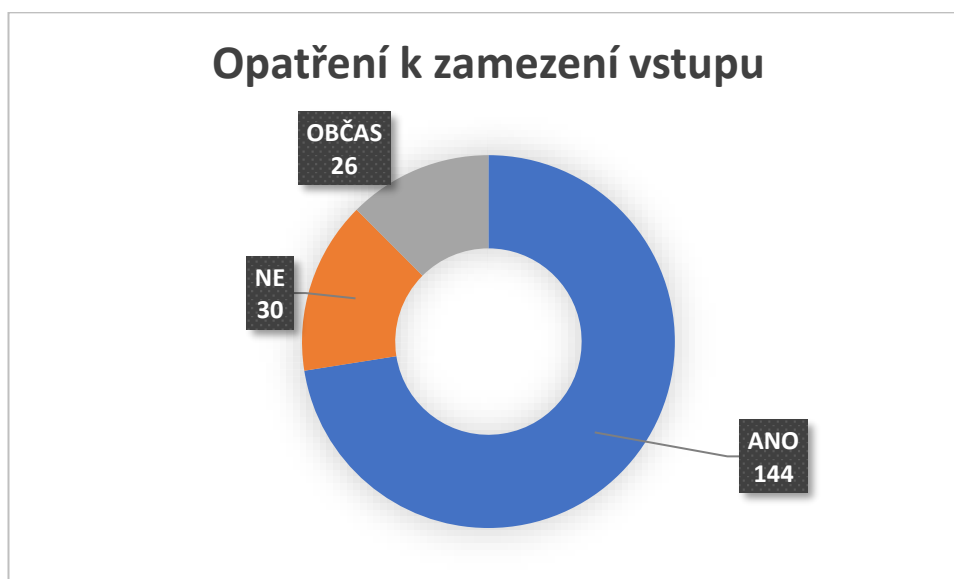
ANO	NE
154	46

(Zdroj: vlastní)

U této otázky jsem chtěl zjistit, zda respondenti u zásahu rozhodnou využít některou z možností teorie z bojového řádu jednotek požární ochrany. K tomu měl respondent na výběr ze dvou možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že u zásahu využilo věcnou a osobní pomoc 154 respondentů, 46 nevyužilo tuto možnost vůbec.

Odpověď u této otázky mě nepřekvapila, předpokládal jsem tento výsledek, protože jsem u zásahů několikrát viděl, že se velitelé rozhodnou osobní nebo věcnou pomoc využít i když vědí, že poté z toho plynou určité povinnosti při vyhodnocování zásahu jako třeba různé náhrady.

Graf č. 13: Opatření k zamezení vstupu.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 13: Opatření k zamezení vstupu.

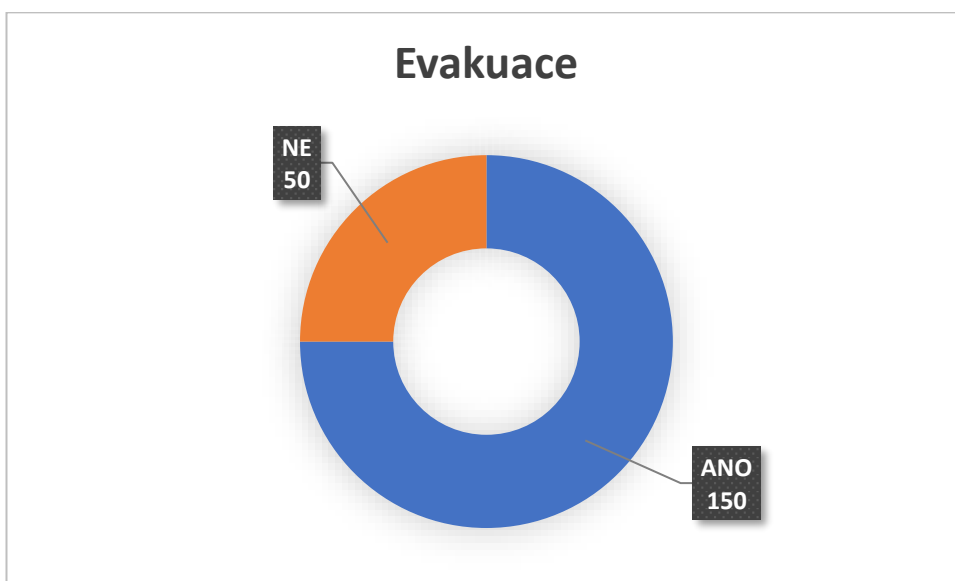
ANO	NE	OBČAS (určitého typu zásahu)
144	60	26

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 13. I u této otázky jsem chtěl zjistit, zda respondenti u zásahu rozhodnou využít některou z možností teorie z bojového řádu jednotek požární ochrany. K tomu měl respondent na výběr ze tří možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že u zásahu 144 respondentů organizuje, 30 respondentů nevyužije tuto možnost vůbec a 26 respondentů ji využije jen občas.

Další z otázek, které jsou z teoretické části a jsou ukázkou toho, že velitelé využívají i teorii v praxi, a nejen svoje zkušenosti, aniž by si toto uvědomovali. Zamezení vstupu přitom využívají téměř u každého typu zásahu. Chtěl jsem si tak potvrdit, že tomu tak je a často se k tomuto rozhodnou. Není tomu ani divu, protože v dnešní době jsou lidé zvědaví a svou drzostí získat co nejvíce fotek cizího neštěstí jsou schopni jít i do míst, kde v danou dobu nemají co pohledávat. Zarážející, ale u odpovědi bylo, že 60 velitelů nikdy tuto možnost nevyužilo a bylo pro mě překvapením proč tuto možnost nevyužili.

Graf č. 14: Evakuace.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 14: Evakuace.

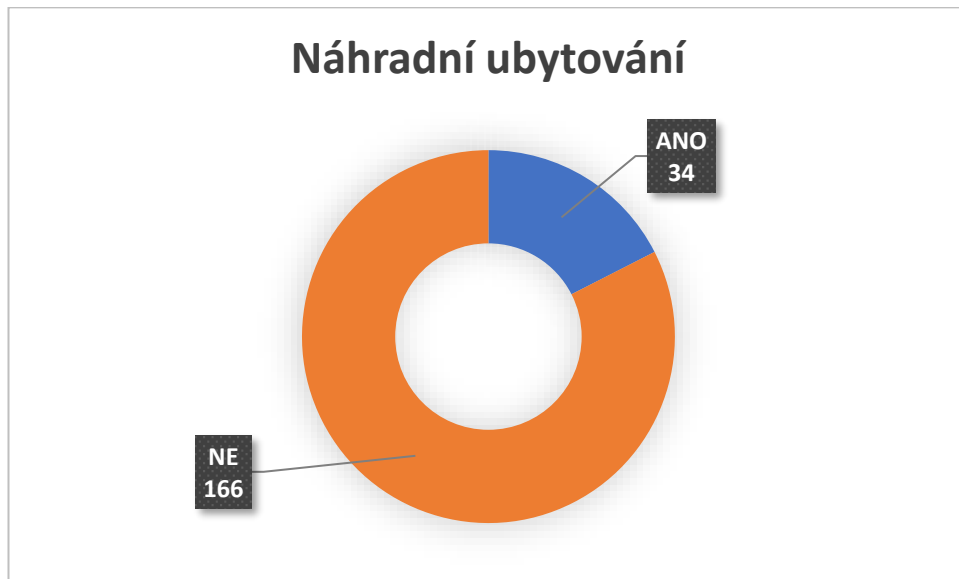
ANO	NE
150	50

(Zdroj: vlastní)

U otázky č. 14 jsem chtěl zjistit, zda se respondenti u zásahu rozhodli využít a realizovat evakuaci obyvatelstva. K tomu měl respondent na výběr ze tří možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že u zásahu 150 respondentů realizovalo evakuaci a 50 respondentů nerealizovalo evakuaci.

Zajímavá otázka z praktické části, kdy samotné rozhodnutí k využití evakuace při ohrožení lidí není tak jednoduché. Je zde zapotřebí koordinace mnoho osob k tomu potřebných a je to náročné na rozhodování. Zajímalo mě tedy kolik z dotázaných respondentů se s takto náročnou situací ohledně rozhodování setkalo. Překvapil mě výsledek, že tolik dotázaných se s evakuací vůbec setkalo, a dokonce jí realizovalo.

Graf č. 15: Náhradní ubytování.



(Zdroj: vlastní)

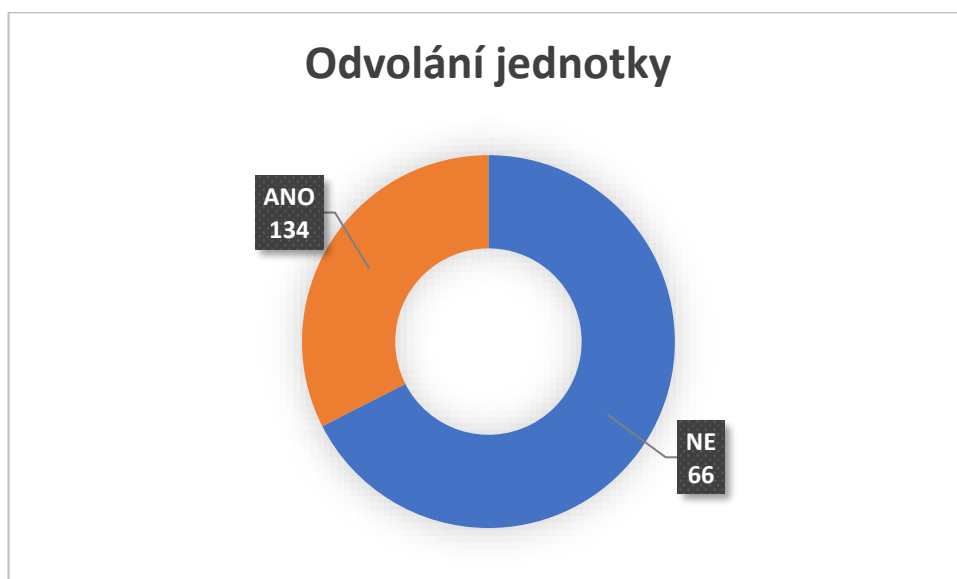
Tabulka č. 15: Náhradní ubytování.

ANO	NE
34	166

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 15. U této otázky jsem chtěl zjistit, zda se respondenti u zásahu rozhodli využít a realizovat možnost zabezpečit náhradní ubytování pro postižené MU. K tomu měl respondent na výběr ze dvou možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že tuhle možnost využilo 34 respondentů a 166 respondentů nevyužilo tuto možnost.

Graf č. 16: Odvolání jednotky.



(Zdroj: vlastní)

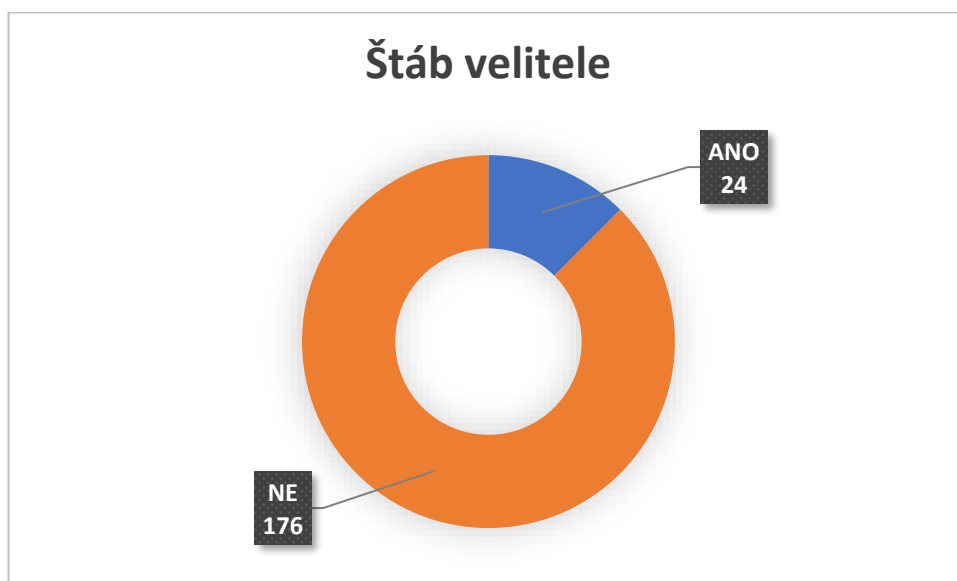
Tabulka č. 16: Odvolání jednotky.

ANO	NE
134	66

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 16. U této otázky jsem chtěl zjistit, zda se respondenti u zásahu rozhodli využít možnost odvolání jednotky od místa zásahu. K tomu měl respondent na výběr ze dvou možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že tuhle možnost odvolání jednotky využilo 134 respondentů a 66 respondentů se rozhodlo nevyužít tuto možnost.

Graf č. 17: Štáb velitele.



(Zdroj: vlastní)

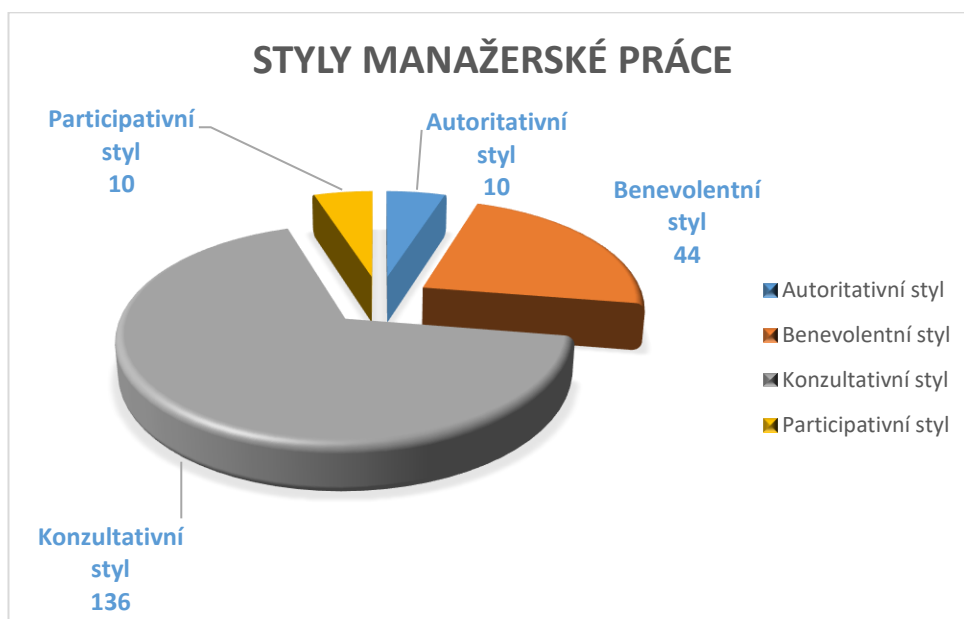
Tabulka č. 17: Štáb velitele.

ANO	NE
24	176

(Zdroj: vlastní)

Otázka č. 16. U této otázky jsem chtěl zjistit, zda se respondenti u zásahu rozhodli využít na pomoc ke svému rozhodování zřídit štáb velitele. K tomu měli respondenti na výběr ze dvou možností. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že tuhle možnost, odvolání jednotky, využilo 24 respondentů a 176 respondentů se rozhodlo nevyužít tuto možnost.

Graf č. 18: Styly manažerské práce.



(Zdroj: vlastní)

Tabulka č. 18: Styly manažerské práce.

<p>Autoritativní styl</p> <p>Jedná se o direktivní určování úkolů. Žádné zpětné vazby. Manažer se nesnaží vytvořit si prostředí vzájemné důvěry a ve všech rozhodnutích má pravdu. Komunikace probíhá shora dolů.</p>	10
<p>Benevolentní styl</p> <p>Snaží se vytvořit partnerské prostředí, a v případě rozhodování si od nich nechá sdělit svůj názor. Závěrečné slovo má vždy manažer. Snaží se motivovat podřízené v podobě odměn. Komunikace shora dolů.</p>	44
<p>Konzultativní styl</p> <p>Oboustranná komunikace, ale poslední rozhodnutí záleží na manažerovi. Méně se využívá trestů, spíše se používají odměny. Naslouchá připomínkám podřízených a z toho odvozuje svá rozhodnutí.</p>	136
<p>Participativní styl</p> <p>Manažer plně důvěřuje svým podřízeným. Rozhodnutí dělá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace. Vytváří se příznivé klima.</p>	10

(Zdroj: vlastní)

Další důležitou otázkou dotazníku byla otázka č. 18, která se týkala toho, jaký styl respondentům při rozhodování u zásahu je nejbližší. Na výběr měl dotazovaný ze čtyř možností a odpověď byla povinná. Autoritativní styl vedení byl blízký 10 respondentům, benevolentní styl si zvolilo 44 respondentů, konzultativní styl uznává 136 respondentů a 10 respondenti si zvolili participativní styl. Je tedy vidět, že všichni respondenti svá rozhodnutí konzultují, což je pak poznat na jejich komunikaci při rozhodování, kde jsou vidět spíše jako benevolentní a konzultující než autoritáři.

Ověření hypotéz

1VH

Více než polovina dotázaných bude upřednostňovat svůj rozhodovací styl jako autoritativní.

Vyhodnocení hypotézy:

Tato hypotéza se nepotvrdila. Autoritativní styl vedení byl blízký pouze 10 respondentům, převládl konzultativní styl, ten uznává 136 respondentů.

2VH

Velitelem zásahu je vždy jen hasič ve velitelské funkci.

Vyhodnocení hypotézy:

Tato hypotéza se nepotvrdila. Díky otázce č. 4 – *Byl jste někdy velitel zásahu?* došlo k překvapivému zjištění, že 46 respondentů s jinou, než velitelskou funkcí bylo velitelem zásahu. To zároveň potvrdila i odpověď na otázku č. 2 - *Na jaké pozici pracujete*, kdy bylo zjištěno, že počtem 46 respondentů byla zastoupena odpověď – ostatní příslušníci HZS ČR nezařazenými na velitelských funkcích. Je překvapující, že na kurz taktické řízení jsou vysíláni i příslušníci mimo velitelské stupně. Jedná se většinou o tzv. zástupce velitele družstva. Ukázalo se tak, že velitelem zásahu se může stát i příslušník, který v organizačním řízení není velitelem, ale může se jím na operační úrovni stát.

3VH

Alespoň jeden velitel z dotázaných někdy porušil platné právní normy při vedení zásahu.

Vyhodnocení hypotézy:

Tato hypotéza se nepotvrdila. Podle výsledků dotazníku u otázky č. 9 - *Musíte a využíváte při rozhodování u zásahu platné právní normy a taktické postupy k získání cíle?* je patrné že tuto možnost mají, ale nikdo z dotázaných ji nevyužil. Platné právní normy lze skutečně porušit, a to pouze při nebezpečí z prodlení, při záchraně osob (lidského zdraví).

Diskuse

Manažerské rozhodování je jednou z významných průběžných manažerských funkcí, která je prakticky realizována v rámci všech těchto funkcí. Rozhodování a odpovědnost za rozhodnutí jsou neoddělitelnou součástí manažerské práce. Toto téma jsem si vybral záměrně, důvodů bylo několik, manažerská práce sama o sobě je velmi zajímavá a pestrá, zajímala mě odborná literatura a různé pohledy autorů na celou problematiku. Také jsem chtěl čtenářům bakalářské práce přiblížit a ukázat rozdíl manažerského rozhodování u manažera v podniku a manažera velitele u Hasičského záchranného sboru. No a v neposlední řadě, jsem chtěl najít inspiraci pro svou práci, porovnat přístup kolegů, kteří velí zásahu u mimořádné události, sám totiž pracuji jako velitel u hasičského záchranného sboru u Záchraného útvaru HZS ČR ve Zbirohu.

Ohledně rozdílů manažerského rozhodování jsem objevil vesměs shodu, rozdíly jsou následující. Rozhodování manažera v podniku je snadno odhadnutelné, pracuje už s prověřenými modely, plánuje v podstatě zásahy u mimořádné události předem. Na rozdíl manažer hasič pracuje pod větším časovým stresem psychickou zátěží, protože zodpovídá za zdraví účastníků a jejich majetek. Rozdíl je tedy především v míře zodpovědnosti.

Sám pracuji několik let jako velitel u hasičského záchranného sboru u Záchraného útvaru HZS ČR a chtěl jsem provedeným výzkumem ověřit a zjistit, jak se velitelé zásahu rozhodují u mimořádné události a porovnat to se svými zkušenostmi. Osobně, pokud to lze, se přikláním k typu konzultativnímu, ale samozřejmě záleží na situaci, kdy se rozhodují podle své praxe, což se potvrdilo i u kolegů ve výsledcích dotazníku, ale pak jsou události, kdy věřím, své intuici a odborným znalostem získaným u HZS. Proto mě zajímalo, na jakém základě se ostatní velitelé rozhodují, jestli svá rozhodnutí s někým konzultují a jak při rozhodování postupují. Je několik nástrojů, jak se velitel může rozhodovat což je podrobně popsáno v teoretické části. Je vidět, že některé postupy, a to u častých zásahů jsou, obdobné s manažerským rozhodováním v komerčním sektoru. Zásadní rozdíl je u mimořádných událostí většího rozsahu s větším počtem zraněných nebo u dlouhodobých zásahů.

Ve výstupech z dotazníku mě pozitivně překvapilo, že většina velitelů se u zásahu chová obdobně jak já, tzn. že se rozhodují podle zkušeností a pokud mohou ještě svá rozhodnutí konzultují, aby zvolili nejvhodnější postup při odstraňování následků mimořádných událostí. Je totiž třeba se utvrdit například v technickém postupu provedení zásahu (vyproštění vozidla), který lépe v dané situaci nahlédnou ostatní hasiči, jež nejsou zatíženi nutností velet a zodpovídat za svá rozhodnutí.

Pozastavil jsem se nad tím, že poměrně velká část dotázaných při analýze mimořádné události nevyužívá teorii, ale upřednostňuje svoje letité zkušenosti. Což nevnímám úplně negativně, ale vliv objektivity na výsledky řešení dané situace může být zásadní. Podle mě by bylo ideální při analýze mimořádné události propojit teorii s praxí, tzn. nelze se u zásahu rozhodovat pouze na základě svých vlastních zkušeností, které vždy nemusí mít oporu v zákonech.

Dále mě překvapilo, že nikdo nevyužil možnosti porušit platné právní normy, čekal jsem, že některý z velitelů při záchraně osob toto někdy uplatnil.

Díky této bakalářské práci jsem uvědomil spoustu informací, propojil teoretické poznatky s praktickou zkušeností a objevil nová témata, která úzce souvisí s manažerským rozhodováním, např. procesy motivování, jež lze využít v rámci nejrůznějších manažerských nástrojů, které si kladou za cíl změnu v chování jednotlivců.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem rozhodování v manažerské praxi. Cílem práce bylo seznámení s teorií rozhodování, ověření manažerského rozhodování velitelů (manažerů) Hasičského záchranného sboru ČR u zásahu. A to, zda ke své práci využijí teorii rozhodování nebo se spoléhají jen na svá rozhodnutí, případně provádějí také kolektivní rozhodnutí, zda se při svém rozhodování řídí platnými právní normami a vnitřní předpisy organizace a jaký styl ke svému rozhodování při řízení lidí využívají. Kvalitativní výzkum formou dotazníku proběhl na vybraném vzorku respondentů hasičského záchranného sboru zařazených ve velitelských kurzech.

Teoreticko-metodologická část se prostřednictvím čtyř hlavních kapitol zaměřila na obecné rozhodování manažerů u organizací jako takových, manažerské plánování, dále popsala rozhodovací proces a seznámila čtenáře s rozhodováním manažerů u hasičského záchranného sboru České republiky (dále HZS ČR) na služebním místě velitele družstva, čety a směny v organizačním řízení a operačním řízení. V praktické části práce autor prostřednictvím metod kvantitativního výzkumu zjistil, jaké techniky a postupy k rozhodování u mimořádných událostí využívají velitelé u zásahu u HZS ČR.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že velitelé hodně dají na své zkušenosti, kooperují spolu a svá rozhodnutí konzultují, což je vidět na jejich komunikaci při rozhodování, kde jsou vidět spíše jako benevolentní a konzultující než autoritářští. Dále bylo šetřením zjištěno, že velitelem zásahu může být i příslušník, který není zařazen na velitelské funkci a má shodné manažerské povinnosti vůči organizaci v operačním řízení jako velitel, i když v organizačním řízení není zařazen na velitelské funkci.

Celá práce byla pro autora velmi zajímavá, i vzhledem k tomu, že danou problematiku zažívá ve své manažerské praxi. Nikdy si totiž neuvědomoval, ani nepátral po tom, co vlastně ono rozhodování je, a že je to nějaký proces, který má své struktury a pravidla. Protože je automaticky bral za svá rozhodnutí, někdy je vyhodnocoval hned, jindy s odstupem času. Díky kvantitativnímu výzkumu této bakalářské práce zjistil, že i příslušník na funkci, která není velitelská, v případě operačního řízení se stává manažerem a nese veškerá velitelská rozhodnutí.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

EDWARDS, W., MILES, F. R., WINTERFELDT, D. *Advances in decision analysis: from foundations to applications*. New York: Cambridge University Press, 2007, 623 s. ISBN 978-0-521-68230-5.

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Gradapublishing, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DONNELLY, J. H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Gradapublishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-869-2915-9.

JAY, R.; TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Gradapublishing. 516 s. ISBN 8024712792.

MAŘÍK, V., ŠTĚPÁNKOVÁ, O., LAŽANSKÝ, J. *Umělá inteligence*. Praha: Academia, 1993-, 328 s. ISBN 80-200-0472-6.

, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7184-569-0.

PLEVNÝ, M., ŽIŽKA, M. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 296 s. ISBN 978-80-7043-933-3.

PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 128 s. ISBN 978-80-244-4329-4.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

STŘÍŽ, P., RYTÍŘ, V., SEBEROVÁ, H. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. Bučovice : Martin Stříž, 2009, 128 s. ISBN 978-80-87106-26-6.

Elektronické zdroje

ŠIMO, D., PLHOŇOVÁ, V., KUCHYNKOVÁ, L. *Managament* [online]. 1. vydání. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo spol. s. r. o., 2012 [cit. 2014-12-11]. ISBN 978-80-87314-38-8. Dostupnéz: <http://www.svse.cz/uploads/File/Management.pdf>

Legislativní dokumenty

ČESKO. Vyhláška č. 247/2001 Sb. *Vyhláška Ministerstva vnitra o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany*.

MV - GŘ HZS ČR. *Bojový řád jednotek požární ochrany – taktické postupy*. Metodické listy. Ministerstvo vnitra, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2018.

Seznam zkratek

HZS ČR – Hasičský záchranný sbor České republiky

MU – mimořádná událost

PO – požární ochrana

IZS – integrovaný záchranný systém

ZÚ HZS ČR – Záchranný útvar hasičského záchranného sboru

Seznam tabulek a grafů

- Tabulka č. 1: Délka služebního poměru.
- Tabulka č. 2: Pracovní pozice.
- Tabulka č. 3: Délka praxe na velitelské pozici.
- Tabulka č. 4: Velitel zásahu.
- Tabulka č. 5: Velitel sektoru.
- Tabulka č. 6: Velitel úseku.
- Tabulka č. 7: Zkušenosti.
- Tabulka č. 8: Kolektivní rozhodování.
- Tabulka č. 9: Dodržování norem a postupů.
- Tabulka č. 10: Využití teorie.
- Tabulka č. 11: Kontrola vydaných pokynů a rozkazů.
- Tabulka č. 12: Osobní a věcná pomoc.
- Tabulka č. 13: Opatření k zamezení vstupu.
- Tabulka č. 14: Evakuace.
- Tabulka č. 15: Náhradní ubytování.
- Tabulka č. 16: Odvolání jednotky.
- Tabulka č. 17: Štáb velitele.
- Tabulka č. 18: Styly manažerské práce.

- Graf č. 1: Délka služebního poměru.
- Graf č. 2: Pracovní pozice.
- Graf č. 3: Délka praxe na velitelské pozici.
- Graf č. 4: Velitel zásahu.
- Graf č. 5: Velitel sektoru.
- Graf č. 6: Velitel úseku.
- Graf č. 7: Zkušenosti.
- Graf č. 8: Kolektivní rozhodování.
- Graf č. 9: Dodržování norem a postupů.
- Graf č. 10: Využití teorie
- Graf č. 11: Kontrola vydaných pokynů a rozkazů.
- Graf č. 12: Osobní a věcná pomoc.
- Graf č. 13: Opatření k zamezení vstupu.

Graf č. 14: Evakuace.

Graf č. 15: Náhradní ubytování.

Graf č. 16: Odvolání jednotky.

Graf č. 17: Štáb velitele.

Graf č. 18: Styly manažerské práce.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozhodovací proces

Obrázek 2: Typy problémů a úrovně řízení

Obrázek 3: Top management HZS ČR – zvýrazněn červenou barvou

Obrázek 4: Struktura managementu ZÚ HZS ČR

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Vojtěch Palenčár, studuji Vysokou školu evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a pro svou bakalářskou práci na téma Rozhodování v manažerské praxi sbírám potřebná data. Rád bych Vás proto požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který je zcela anonymní a jeho údaje budou použity pouze pro zpracování a vyhodnocení mé bakalářské práce.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zmapovat znalost příslušníků HZS na velitelské funkci v problematice rozhodování u zásahu. Konkrétně mě zajímá, zda využíváte při rozhodování teorii, praxi nebo obojí dohromady a jaký styl při rozhodování uplatňujete.

U každé varianty dopište do příslušné řádky svou odpověď.

	Otázka	Doplňte
1.	Jak dlouho pracujete u HZS ČR?	
2.	Na jaké pracujete pozici?	
3.	Kolik let jste na velitelské funkci?	

U každé varianty zakřížkujte pouze jednu možnost.

4.	Byl jste někdy velitelem zásahu?	ANO	NE	
5.	Byl jste někdy velitelem sektoru?	ANO	NE	
6.	Byl jste někdy velitelem úseku?	ANO	NE	
7.	Rozhodujete se při řízení zásahu dle svých zkušeností?	ANO	NE	
8.	Používáte u zásahu i kolektivní rozhodnutí?	ANO	NE	OBČAS
9.	Musíte a využíváte při rozhodování u zásahu platné právní normy a taktické postupy k získání cíle?	ANO	NE	
10.	Používáte u každého zásahu k dosažení cíle zdolání zásahu taktické postupy tzv. teorii?	ANO	NE	OBČAS
11.	Kontrolujete a vyhodnocuje účinnost zásahu a plnění svých rozkazů a pokynů?	ANO	NE	
12.	Využil jste někdy osobní a věcnou pomoc?	ANO	NE	
13.	Organizujete opatření k zamezení vstupu nepovolaných osob na místo zásahu?	ANO	NE	OBČAS

14.	Realizoval jste už evakuaci obyvatelstva?	ANO	NE	
15.	Zabezpečoval jste náhradní ubytování pro postižené?	ANO	NE	
16.	Odvolał jste někdy z místa zásahu jednotku, která neplní svoje úkoly, nebo jestliže její síly a prostředky nebyly potřebné?Třeba i při cestě na zásah.	ANO	NE	
17.	Zřídil jste si někdy na pomoc při rozhodování štáb velitele zásahu?	ANO	NE	
18.	Zaškrtněte, který styl vedení (manažerské práce) je vám nejbližší, nebo který zastáváte:			
	Autoritativní styl Jedná se o direktivní určování úkolů. Žádné zpětné vazby. Manažer se nesnaží vytvořit si prostředí vzájemné důvěry a ve všech rozhodnutích má pravdu. Komunikace probíhá shora dolů.	ANO		
	Benevolentní styl Snaží se vytvořit partnerské prostředí, a v případě rozhodování si od nich nechá sdělit svůj názor. Závěrečné slovo má vždy manažer. Snaží se motivovat podřízené v podobě odměn. Komunikace shora dolů.	ANO		
	Konzultativní styl Oboustranná komunikace, ale poslední rozhodnutí záleží na manažerovi. Méně se využívá trestů, spíše se používají odměny. Naslouchá připomínkám podřízených a z toho odvozuje svá rozhodnutí.	ANO		
	Participativní styl Manažer plně důvěřuje svým podřízeným. Rozhodnutí dělá skupinově, platí zde volná oboustranná komunikace. Vytváří se příznivé klima.	ANO		

Děkuji za Váš čas.