


# **Analýza trhu práce v oblasti krizového řízení**

Petr Šanovec

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr ŠANOVEC**  
Osobní číslo: **L09880**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza trhu práce v oblasti krizového řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte stávající situaci na pracovním trhu z mikroekonomického a makroekonomického hlediska v Olomouckém kraji
2. Objasněte význam krizového řízení a roli krizového manažera
3. Proveďte, zhodnoťte a analyzujte dotazníkové šetření



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] RAIS Roman. Specifika krizového managementu. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.

[3] ŠIMEK Milan. Ekonomie trhu práce A. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1416-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

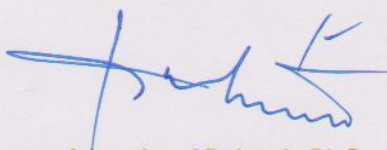
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**

Ústav ekonomie

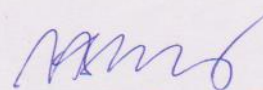
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

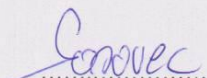
**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012

  
.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Obsahem této bakalářské práce je analýza trhu práce v oblasti krizového řízení v Olomouckém kraji. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části teoretickou, praktickou. Teoretická část definuje základní aspekty trhu práce, krizového řízení a osobu krizového manažera. Praktická část je zaměřena na charakteristiku ekonomických subjektů na trhu práce a problematiku nezaměstnanosti v Olomouckém kraji. Důležitou součástí praktické části je dotazníkový průzkum zaměřený na krizové řízení v soukromém sektoru a jeho vyhodnocení

Klíčová slova: trh práce, nezaměstnanost, krizové řízení, krizový manažer, ekonomický subjekt, dotazníkový průzkum

## **ABSTRACT**

The content of this thesis is to analyze the labor market in the field of crisis management in the Olomouc region. The basic aspects of the labor market, crisis management, crisis manager are analysed within the theoretical part. The practical part focused on the characteristics of economic subjects in the labor market and unemployment problems in the Olomouc region. Questionnaire focused on crisis management in the private sector has the key importance within this charter of the bachelor thesis.

Keywords: labour market, unemployment, crisis management, crisis manager, economic subject, questionnaire

Zde bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomáhali jakýmkoli způsobem na tvorbě mé bakalářské práce

Velké díky patří především mé vedoucí bakalářské práce, Ing. Evě Hoke, Ph.D.

Zvláštní poděkování patří Mgr. Monice Glosirové z úřadu práce v Olomouci a Mgr. Aleně Hložkové z oddělení krizového řízení v Olomouckém kraji

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 TRH PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
1.1 POPTÁVKA PO PRÁCI.....	12
1.2 NABÍDKA PRÁCE.....	12
1.3 ROVNOVÁŽNOST NA TRHU PRÁCE.....	13
1.4 JEDINEC NA TRHU PRÁCE .....	13
1.5 VZDĚLÁNÍ A PRÁCE .....	14
1.6 LIDSKÝ KAPITÁL .....	15
1.7 NEZAMĚSTNANOST.....	16
1.7.1 Základní typy nezaměstnanosti.....	16
1.8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NEZAMĚSTNANOST .....	17
1.9 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	18
<b>2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1 KRIZE.....	20
2.1.1 Etapy krize .....	20
2.2 CHARAKTERISTIKA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ .....	21
2.3 DRUHY PŘÍČIN KRIZÍ V PODNIKU .....	22
2.4 LEGISLATIVA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ .....	23
2.5 ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ. ....	24
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	25
<b>3 OSOBA KRIZOVÉHO MANAŽERA .....</b>	<b>26</b>
3.1 OSOBA MANAŽERA .....	26
3.1.1 Funkce manažera.....	27
3.2 KRIZOVÝ MANAŽER V PODNIKU .....	27
3.3 VLASTNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA.....	28
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>4 OLOMOUCKÝ KRAJ.....</b>	<b>31</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA OLOMOUCKÉHO KRAJE.....	31
4.2 CHARAKTERISTIKA EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ V OLOMOUCKÉM KRAJI .....	32
4.2.1 Základní struktura podniků v Olomouckém kraji .....	33
4.2.2 Podíl subjektů podle převažující činnosti .....	35
4.3 VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI A TRH PRÁCE V KRAJI .....	35
4.3.1 Nabídka a poptávka trhu práce po vedoucích a vrcholových manažerech.....	39
<b>5 TRH PRÁCE V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ.....</b>	<b>40</b>

5.1	VEŘEJNÝ SEKTOR .....	40
5.2	SOUKROMÝ SEKTOR DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM .....	41
5.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	42
5.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....	51
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>61</b>



## ÚVOD

Pro zpracování bakalářské práce si autor zvolil téma „Analýza trhu práce v oblasti krizového řízení“. Autor se v této práci zaměřil především na Olomoucký kraj. Tento kraj byl vybrán kvůli tomu, že se zde nachází velká koncentrace průmyslových oblastí, které byly použity pro dotazníkový průzkum. Autorovo rodiště se nachází v Olomouckém kraji i proto se rozhodl téma zaměřit na tento kraj.

Hospodářská situace se v několika posledních letech stala natolik specifickou, že většina firem jen stěží hledá funkční způsoby k alespoň mírnému omezení současného krizového poklesového trendu. Klíčem ke správnému řešení krizové situace je především dobře organizovaná politika krizového řízení v podniku. Měl by být stanoven především okruh odpovědných osob, který by v čele měl mít osobu, která se specializuje na krizové řízení. V soukromé sféře se opatření v nastávající krizi dějí především prostřednictvím omezením investic, propouštění zaměstnanců, snižováním mezd či zkracováním pracovního týdne.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje především na teoretické poznatky a vědomosti, které slouží jako podklad pro část praktickou a vztahují se k danému tématu. Autor na téma pohlíží jak z mikroekonomického, tak makroekonomického hlediska. Je zde rozebrán trh práce i nezaměstnanost. Dále se autor zaměřil na problematiku krizového řízení a osobu krizového manažera.

V praktické části se autor zaměřuje na současnou problematiku trhu práce v Olomouckém kraji, především na charakteristiku a vývoj ekonomických subjektů, které tvoří hlavní strukturu ekonomické základny každého kraje. Dále v praktické části autor řeší problematiku nezaměstnanosti v daném regionu, její vývoj a strukturu v jednotlivých regionech. Hlavní součástí této bakalářské práce je dotazníkové šetření, které má za cíl provést průzkumu v oblasti krizového řízení v soukromém sektoru. Cílem dotazníkového šetření je vyvrácení či potvrzení stanovených hypotéz a nalézt odpověď na otázku, zda firmy dnes využívají krizové řízení ve svých firmách a jaké základní požadavky mají na odborníky na krizové řízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TRH PRÁCE

Trh práce je, podobně jako jakýkoliv jiný trh, založen na vztahu subjektů. Jeden, kdo něco nabízí (v tomto případě se jedná o práci) a druhý, kdo o tuto nabídku jeví zájem a je ochoten nabízené zboží (práci) koupit. Snahou nabízejícího je své zboží (práci) prodat za přijatelnou, tj. z jeho pohledu co nejvyšší cenu. Základním principem chování na trhu je přitom svobodné rozhodnutí nabízejícího, že svoje zboží (práci) na trhu nabídne a neméně svobodné rozhodnutí kupujícího o tom, zda toto zboží koupí či nikoliv. [9]

Trhem práce je míněno místo nebo také abstraktní prostor, v němž dochází ke vzájemnému působení zaměstnavatele a pracovníka. Na trhu práce existuje konkurence na straně poptávky i na straně nabídky. To znamená, že práci poptává mnoho firem a nabízí ji mnoho lidí. [4]

Jako základní předpoklad existence trhu práce je nutné vnímat práci jako zboží. Dalším velice nutným předpokladem, který zaručuje fungování trhu práce je určitá homogenita jak pracovních pozic, tak i pracovní síly. Šimek definuje trh práce jako místo, kde se zaměstnavatel a zaměstnanec navzájem najdou a poté se dohodnou na smlouvě o mzdě, pracovní době apod. [17]

S pracovním trhem úzce souvisí pojmy práce a pracovní síla.

*„Práce se definuje jako každý druh manuální, nebo duševní činnosti, který je v tržní ekonomice nutný k produkci výrobků a služeb a je zaměřen na získání důchodů.“* [17]

**Práce** je ale něčím víc, než jen nějakým abstraktním výrobním faktorem. Pracující je člověk. Člověk toužící po dobrém místě s pěkným platem, za který by si pořídil nebo koupil, co chce a co potřebuje. [14]

**Pracovní síla** nebo se také nazývá ekonomicky aktivní obyvatelstvo, což jsou osoby, buď pracující nebo osoby, které mohou a chtějí pracovat. Součástí pracovní síly nejsou většinou nepracující studenti, nepracující důchodci, ženy v domácnosti a některé skupiny osob, které nejsou počítány mezi nezaměstnané, protože aktivně nehledají práci (například zde mohou patřit bezdomovci). [17]

Aby trh práce správně fungoval, musí být splněny určité podmínky. První je nasycenost trhu práce, následuje konkurenční prostředí a nakonec otevřenost trhu práce.

- Nasycenost: nabídka slabě převyšuje poptávku.

- Konkurenční prostředí: svobodné rozhodování o výrobě (produkty, jejich cena, množství).
- Otevřenost: možnost volného vstupu subjektů na trh.

### 1.1 Poptávka po práci

Poptávkovou stranu reprezentují podniky (zaměstnavatelé), jejichž hlavním cílem je maximalizace zisku a uspokojení zákazníka. Rozsah poptávky po práci je tedy ovlivněn především dvěma faktory:

- a) Přijetím nových pracovních sil - tímto se zvýší celková produkce podniku, ale zvýší se tím i druhý faktor.
- b) Mzdové náklady - pokud zaměstnavatel zvýší počet pracovních sil, samozřejmě se mu zvýší i mzdové náklady. Ideální rozsah zaměstnanosti je tedy ten, kdy se toto zvýšení produkce rovná reálné mzdě. [9]

Poptávka po práci představuje nějaké množství práce (pracovních sil, respektive pracovního času) požadované zaměstnavateli, za které jsou ochotni zaměstnavatelé zaplatit určitou mzdu. Poptávka po práci se dělí na uspokojenou a neuspokojenou. Uspokojená poptávka po práci je představována obsazenými pracovními místy: osobami zaměstnanými v pracovním poměru, osobami samostatně výdělečně činnými případně osobami spolupracujícími (rodinní příslušníci osob samostatně výdělečně činných). Naproti tomu neuspokojivá poptávka po práci jsou volná pracovní místa, která zaměstnavatelé mají zájem obsadit. [18]

Poptávku firem po práci si také můžeme představit jako poptávku po práci obecně. Firma se například poptává práci svářečů, ale když nenachází dost vyučených svářečů, je ochotna přijmout lidi s odlišnou kvalifikací a na práci svářeče je zaškolit. [4]

### 1.2 Nabídka práce

Nabídka práce je představována osobami, subjekty, které nabízejí na trhu práce svou pracovní sílu za určitou mzdu. Taktéž nabídka po práci se dělí na uspokojivou a neuspokojivou. Uspokojivá nabídka práce je počet osob ekonomicky aktivních na určitých pracovních místech. Je tvořena stejnými osobami, jako je tomu u poptávky po práci. Neuspokojená nabídka práce je především tvořena osobami, které nabízejí pracovní sílu, avšak vzhledem k nedostatku pracovních míst z hlediska jejich kvantity či z důvodu rozdílné struktury nabízených pracovních míst a jiných důvodů nemohou zaměstnání získat. Jde o osoby, které

nepracují, ale pracovat mohou, chtějí a práci si snaží najít. Neuspokojenou nabídku práce lze rozdělit na evidovanou neuspokojenou nabídku práce, která je tvořena uchazeči evidovanými územně příslušným úřadem práce nebo jinou zprostředkovatelskou agenturou. Dále se neuspokojená nabídka práce dělí na neevidovanou. Tu tvoří především osoby, které si hledají zaměstnání samostatně a to bez pomoci služeb státních orgánů práce (především se jedná o úřad práce) nebo soukromých personálních agentur. [18]

Podle Holmana se nabídka práce obecně vytváří z rozhodování člověka, zda pracovat nebo nepracovat. Člověk se rozhoduje mezi prací a volným časem. [4]

### 1.3 Rovnovážnost na trhu práce

Cílovým a nejideálnějším stavem ve vztahu nabídky a poptávky je rovnováha na trhu práce. K té dochází za situace, když se agregátní, tj. souhrnná nabídka rovná agregátní tj. souhrnné poptávce. Je to stav, kdy domácnosti nabízejí při dané reálné mzdě tolik práce, kolik chtějí a podniky najímají tolik pracovních sil, kolik jich při reálné mzdě tolik práce, kolik chtějí najmout. Ekonomika v tomto průřezu funguje na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti, tj. ve stavu plné zaměstnanosti. Existují sice stavy krátkodobé strukturální a frikční nezaměstnanosti, ale neexistuje dlouhodobější nedobrovolná nezaměstnanost, protože všichni, kteří chtějí pracovat, pracují. Zvýší-li se však mzdy na základě buď státní regulace nebo růstu produktivity práce, reaguje na to poptávková strana (zaměstnavatelé) obvykle snížením počtu zaměstnanců. Nabídková strana má za situace kdy rostou mzdy, o to větší zájem o práci. Na trhu práce vzniká postupně nerovnováha, neboť část těch, kteří by za vyšší mzdy pracovat chtěli, tuto možnost vzhledem k omezeným zdrojům volných pracovních míst nemají. Jedním z řešení může být snížení mezd, což ovšem bývá za současného stavu ochrany pracovních sil obtížné, nebo se smířit se zaměstnaností a s tím spojenou finanční zátěží na daný stát. [9]

### 1.4 Jedinec na trhu práce

Většina jedinců vstupuje na trh práce po ukončení vzdělání. Většinou se jedná o absolventy základních škol a středních učilišť, středních škol, vyšších odborných a vysokých škol. Především v případě terciálního vzdělávání má větší část studentů již zkušenosti s prací během studia, především formou brigád, stáží či odborných praxí. Nicméně plynulý přechod z brigády do plnohodnotného pracovního poměru není typický. Při hledání první práce, využívají všechny možné, dostupné kanály a sociální sítě. Během svého života několi-

krát změni svou pracovní pozici, buď vstoupí na trh práce, nebo mění stávající zaměstnání v rámci firmy. Pracovní pozici mohou vylepšovat na základě rozvoje svých znalostí a dovedností, ale i na základě širších sítí sociálních kontaktů, které získají během svého zaměstnání. Pokud jedinec, který již vstoupil na trh práce, potřebuje získat další znalosti, nebo dovednosti, tak využije především možnosti neformálního (další profesní vzdělávání) příp. informálního (sebevzdělávání) vzdělávání. V současné době se stále častěji objevují starší lidé, a to nejen v kombinovaných či distančních formách, ale i v přímé prezenční výuce. [18]

## 1.5 Vzdělání a práce

Trh práce jako takový úzce souvisí se vzděláním populace. Vzdělání můžeme charakterizovat jako soustavu vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností vč. utváření morálních rysů a zájmů, je výsledkem procesu vzdělávání. Ekonomie se zabývá problematikou vzdělání ze dvou hledisek, a to mikroekonomického a makroekonomického. Makroekonomie pohlíží na vzdělání prostřednictvím teorií růstu. [18]

Není sporu o tom, že úspěšnost prosazení se na trhu práce je přímo úměrná objemu a kvalitě toho, co může uchazeč o práci nabídnout. Stačí letmý pohled na strukturu nezaměstnanosti a je jasné, že kumulace takových faktorů jako je vysoké vzdělání, nízký věk, znalost cizích jazyků a dovednost práce na počítači, asertivita a často i mužské pohlaví vytváří komplex, jehož efektem může být jedině úspěch. Na druhé straně nízké či žádné vzdělání a nechuť jej jakkoliv zvyšovat. Omezená či nulová schopnost vyjádřit své názory, často vyšší věk či odlišná barva kůže, to vše jsou společné znaky těch, kteří tvoří základní skupinu adresátů sociálních podpor. Zatímco pro první je typickým znakem výrazná dynamika, vyjádřená rychlou pracovní mobilitou, pro druhé se základní životní náplní stávají obavy ze ztráty zaměstnání a hledání tzv. sociálních jistot. [9]

Tato protilehlost je záměrně vyostřená – jde jistě o dva póly jednoho kontinua, sice početně dostatečně zastoupené, nicméně přece jen krajnosti. Bezpochyby důležitější z hlediska rozvoje společnosti je prostor mezi nimi, tj. možnosti a meze těch, kteří sice nedosahují (a z objektivních důvodů – věk, pohlaví – ani dosáhnout nemohou) rysů první skupiny druhé a tak je chrání před pádem na dno. [9]

Se vzděláním úzce souvisí hodnota lidského kapitálu. Ta je určena na trhu práce vzájemným působením nabídky a poptávky po práci a vzdělání je jedním ze stěžejních faktorů této hodnoty. [18]

## 1.6 Lidský kapitál

*„ Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což-je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. “ [2]*

Lidé vstupují na trh práce vybaveni skupinovými, tak individuálními dispozicemi. Každý jedinec se snaží uspět na trhu práce se svou nabídkou a je tedy v jeho zájmu nabízet to, co trh práce potřebuje. Šance se zvyšují tehdy, je-li nabízena práce kvalifikovaná, specializovaná, ale přitom dostatečně flexibilní, umožňující dosáhnout nakupujícímu, tj. zaměstnavateli, vyššího zhodnocení vložených investic, tj. mzdových i nemzdových nákladů práce. V prostředí tržní ekonomiky jde především o následné zhodnocení investic, které každý jednotlivec vkládá do své profesní přípravy – vyšší cenu za svoji práci může očekávat teprve tehdy, když sám investuje do jejího osvojení. [9]

Lidský kapitál je na rozdíl od dalších druhů kapitálu, vázán na svého nositele, jeho osobnost, vlastnosti a povahové rysy. Tyto vlastnosti získává člověk v procesu učení se, který zahrnuje nabývání znalostí a rozvíjení schopností jak formálním vzděláváním na všech stupních škol, tak poznatky a zkušenostmi. Lidský kapitál je vzděláváním a kultivací utvářen na základech přirozeného nadání a jeho možného zušlechťování dalšími osobnostními, ať už fyzickými, či psychickými vlastnostmi, jako jsou například síla, houževnatost, cílevědomost, ctížádostivost a schopnost komunikace. Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto zmíněné složky vytvářejí lidský kapitál, který vznáší do své práce. A jsou to oni, a ne jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy se dá říct, že lidé mohou volit. Práce je dvoustranou výměnou hodnot, a nikoliv jednostranným využitím nějakého bohatství jeho vlastníkem. [2]

## 1.7 Nezaměstnanost

*„Pokud je tržní mzda na dokonale konkurenčním trhu vyšší než mzda rovnovážná, nastává trhu práce právě přebytek pracovních sil (tzn. nezaměstnanost). Naopak v případě, že je tržní mzda nižší, než rovnovážná, na trhu práce vznikne nedostatek pracovních sil.“ [18]*

Po tuto podkapitolu se bakalářská práce zabývala především mikroekonomickou stránkou trhu práce. Ale velice důležitá je i její makroekonomická část a to především stránka nezaměstnanosti. Nezaměstnanost dnes představuje v mnoha zemích závažný makroekonomický problém. Prozatím nebyla prokázána příčinná souvislost mezi výší nezaměstnanosti a ekonomickou vyspělostí země, protože s nezaměstnaností má dalekosáhlé makroekonomické i mikroekonomické důsledky. V zemi, která nevyužívá své pracovní zdroje v optimální míře, dochází ke ztrátám v hrubém produktu, klesá ekonomická efektivnost a roste sociální napětí. [8]

Brožová uvádí, že nezaměstnanost lze vyjádřit buď absolutním číslem, které má omezenou vypovídací schopnost, protože těžko porovnává. Dále ji lze vyjádřit mírou nezaměstnanosti, což je poměr počtu nezaměstnaných k celkovému počtu ekonomicky aktivních, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných. [3]

Nezaměstnaným nazveme jen toho, kdo nemá práci a nějakou si hledá. Hledání zaměstnání je nezbytným znakem nezaměstnaného. Člověka, který není zaměstnán, ale který ani žádnou práci nehledá, nemá smysl nazývat nezaměstnaným. [4]

Holman dále uvádí, že míra nezaměstnanosti se prakticky zjišťuje tak, že se mezi nezaměstnané zařazují lidé, kteří se hlásí na úřadech práce. Takto zjištěná nezaměstnanost je registrovaná nezaměstnanost. Většina nezaměstnaných se na úřadech práce hlásí jednak proto, že jim úřad práce může pomoci práci najít (má informace o volných pracovních místech v daném okrese), a jednak proto, že je to podmínkou pro získání podpory v nezaměstnanosti. Ale někteří nezaměstnaní se na úřadech práce nehlásí. Například proto, že jsou nezaměstnaní jen krátkodobě. Nebo jsou naopak dlouhodobě nezaměstnaní, nárok na podporu v nezaměstnanosti už ztratili. [4]

### 1.7.1 Základní typy nezaměstnanosti.

Podle příčin, které vedou ke vzniku nezaměstnanosti, a také podle projevů v reálné ekonomice můžeme nezaměstnanost dělit na: frikční, strukturální, cyklickou.



1. **Frikční** - Tento typ nezaměstnanosti existuje z důvodu určitého času nutného k vyhledávání místa. Vzniká například tehdy, když pracovník opustí své dosud navštěvované zaměstnání a hledá si nové pracovní místo. Nebo když zaměstnanec dostane výpověď a opět mu určitý čas trvá, než si najde nové místo. Stejně tak se může jednat o studenty, kteří právě ukončili studium a začínají si hledat první zaměstnání. Do frikční zaměstnanosti se většinou řadí i sezónní práce. Tato nezaměstnanost má většinou krátkodobý charakter a ekonomice je spíše prospěšná. Nemá výrazné negativní důsledky. [8,10]
2. **Strukturální** – Tento druh nezaměstnanosti vzniká z důvodu strukturálních změn v ekonomice. To znamená, že v ekonomice neustále dochází k útlumu některých odvětvím, zatímco jiná odvětví expandují. To vede k tomu, že pracovníci ze zanikajících odvětví mohou mít jinou kvalifikace, než je potřeba v odvětvích expandujících. Další příčina může být dána technickým pokrokem, kdy rozvoj automatizovaných nebo robotizovaných pracovišť znamená, že živá pracovní síla je nahrazována prací strojů. Pro tuto situaci se někdy používá termín technická nezaměstnanost. [8,10]
3. **Cyklická** - Hospodářství se vyvíjí cyklicky, nastupuje-li recese, počet pracovních příležitostí klesá a nezaměstnanost roste. Ekonomika pak prožívá fázi celkového hospodářského poklesu, poptávka a množství vytvářené produkce klesá, klesá i poptávka po práci a nezaměstnanost vzrůstá prakticky ve všech odvětvích. Tomuto jevu se také někdy říká Okunův zákon. Protože poptávka po práci klesá všude a postihuje téměř všechna odvětví a profese, lidé propuštění v jednom odvětví nemohou snadno a rychle nalézt zaměstnání v odvětvích jiných. Cyklická nezaměstnanost z velké části bývá vyřešena až příchodem nového hospodářského cyklu, fázi růstu, kdy počet pracovních příležitostí roste a nezaměstnanost tak začíná klesat. [23]

## 1.8 Faktory ovlivňující nezaměstnanost

Mezi hlavní příčiny nezaměstnanosti se může řadit nízká flexibilita na trhu práce, která je zapříčiněna malým množstvím pružných pracovních kontraktů a omezenou mobilitou pracovních sil. Mezi další faktory ovlivňující nezaměstnanost může patřit malá motivace pracovníků. Protože vysoké sociální zabezpečení snižuje snahu hledat zaměstnání.

### **Vládní politika nezaměstnanosti**

Vláda do velké míry ovlivňuje nezaměstnanost. Mezi tyto opatření může patřit lepší informovanost o volných pracovních místech. Podpora úřadů práce. Financovat rekvalifikace, nebo podporovat migraci za prací. Mimo taková opatření se vláda snaží aktivně snižovat nezaměstnanost tím, že bude stimulovat ekonomiku dodatečnými vládními výdaji. Dodatečné výdaje mohou vytvořit pracovní místa a snížit nezaměstnanost. Tyto výdaje mohou jít na podporu malých a středních podniků. Finanční podpora žádaných oborů na trhu práce atd. Pasivní vládní zásahy mají zmírňovat dopad nezaměstnanosti. Typické pro pasivní prvky je vyplácení sociálních dávek a dávek v nezaměstnanosti. [7]

### **Demografie a zaměstnávání cizinců**

Trh práce je do jisté míry ovlivňován demografickou strukturou ekonomicky aktivního obyvatelstva. Lidé dnes žijí o něco déle, klesá porodnost, doba ekonomicky aktivního života se obecně prodlužuje a roste vliv migrace. Trh práce je nepochybně také ovlivněn mezinárodní migrací, tedy počtem přistěhovalých obyvatel. Čím více k nám bude přicházet cizinců a budou zde chtít pracovat, tím zbyde méně pracovních příležitostí pro české občany. [23]

### **Vzdělání a kvalifikace**

Uplatnění na trhu práce a tím zmírnění nezaměstnanosti závisí také na struktuře vzdělání. Jeli struktura vzdělání v souladu s požadavky trhu práce, klesá strukturální nezaměstnanost. Když se jedinec naučí něco, co každý neumí, získává tím osobní konkurenční výhodu. S touto konkurenční výhodou je si jedinec najde na trhu práce uplatnění a nezvyšuje tím nezaměstnanost. Názorný příklad můžeme vidět na dnešním trhu práce. Největší poptávka po pracovnících je v technických oborech, a to především ve strojírenském průmyslu. Firmy obtížně shání zejména kvalifikované lidi v technických profesích. [23]

### **Hospodářské a finanční krize.**

Mezi velmi výrazným faktorem, který ovlivňuje nezaměstnanost je finanční krize. V dnešní době velmi skloňovaný pojem. V době finanční krize podniky chtějí mít co nejmenší náklady, protože nemají takový odbyt a aby nemuseli zaniknout, tak spíše propouštějí své zaměstnance. Z tohoto důvodu roste nezaměstnanost.

## **1.9 Dílčí závěr**

Trh práce je charakterizován jako místo, kde se setkává nabídka práce s poptávkou po ní. Na dnešních trzích práce po celém světě je nabídka práce větší než poptávka. Tato situace

je především stanovena malou vzdělaností obyvatelstva a to převážně v technických oborech. První kapitola bakalářské práce se věnuje mikroekonomickému a makroekonomickému pohledu na trh práce. V mikroekonomické části jsou popsány především základní aspekty trhu práce. Práce dále popisuje chování jednotlivce na trhu práce. V makroekonomické části byla charakterizována nezaměstnanost, její základní typy a faktory, které zaměstnanost ovlivňují. V následující kapitole bakalářské práce se autor bude věnovat problematice krizového řízení.

## 2 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

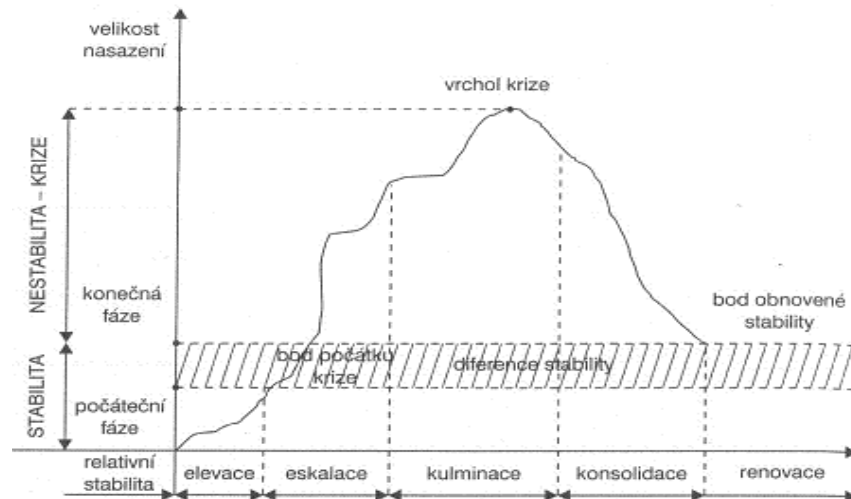
### 2.1 Krize

Slovo krize má původ už ve starověkém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt. Z něho později vzniklo slovo krosis, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Z krosis se stala česká krize. [21]

Krize je vždy spjata s určitou hrozbou, která nebývá tak častá a její předpověď je velmi obtížná. Každá krizová situace pro jedince znamená výraznou emocionální a mentální zátěž, která se projevuje napětím. K řešení krizí je důležité přistupovat bezprostředně po jejich vzniku, i když rozhodování je často ztěžováno neúplností nebo neurčitostí informací. Při řešení těchto situací jsou základem zájmy jednotlivých stran, které mají na řešení problému zřetelný vliv. [5]

#### 2.1.1 Etapy krize

První etapa (elevation) je typická tím, že se objevují první příznaky nerovnováhy a zároveň je spjata s prvními varovnými příznaky. V této fázi je nutné přijmout opatření pro obnovu stability nebo v případě, kdy se jedná o živelné krize, přistoupit k ochraně osob a majetku. Téměř nikdy se nestává, že by krize vznikla bez varovných příznaků. V momentě, kdy není zvládnuta první etapa, vznikají další nežádoucí události (escalace), které narušují stabilitu systému. Na základě těchto jevů dochází k zhoršování daného stavu. Ve chvíli, kdy situace dosahuje vrcholu, nazýváme tuto část krize kulminací. Po jejím dosažení se již dále nezhoršuje. Následné období je popisováno jako etapa konsolidace, při které dochází k obnově původního stavu, který však není nikdy zcela dosažen. Posledním stádiem, kdy dochází k obnovení původního stavu je renovace. Tyto etapy krize jsou dále ukázané na obrázku 1. [5,13]



Obr. 1 Etapy krize, zdroj: [5]

## 2.2 Charakteristika krizového řízení

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy začali lidé vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých by jako jednotlivci dosahovali jen těžko, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a počet organizovaných skupin se neustále zvětšoval, vzrůstal význam řízení i lidí, kteří se řízením profesně zabývali. [1]

*„Krizové řízení (angl. crisis management) je řízení, jehož cílem je předcházet vzniku možných krizových situací, zajistit přípravu na zvládnutí možných krizových situací, zajistit zvládnutí možných krizových situací v rámci působnosti orgánu krizového řízení a plnění opatření a úkolů uložených vyššími orgány krizového řízení (ke zvládnutí se zpravidla používá právní opatření „vyhlášení krizové situace“, které umožňuje dočasně omezit práva lidí a používat nadstandartní zdroje), nastartovat obnovu a další rozvoj.“ [6]*

Dle zákona 430/2010 je krizové řízení charakterizováno, jako souhrn řídicích činností zaměřených na analýzu, vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností. Tyto činnosti jsou prováděny v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešení. [26]

Krizové řízení vychází ze skutečnosti, že během řešení krizové situace, bez ohledu na její charakter a rozsah, se kterou je daná organizace konfrontována, musí tato organizace vykonávat jednak činnosti zabezpečující její normální, běžný chod a tedy plnění jejích běž-

ných, standardních úkolů a funkcí, a jednak činnosti, které jsou zaměřeny na řešení očekávané, vznikající nebo existující krizové situace. V závislosti na stupni, jakým jsou v důsledku krizové situace ohroženy základní funkce, popř. i samotná existence organizace, se musí zákonitě zvyšovat podíl „krizových činností“ a počtů osob, které je realizují, a klesat podíl „běžných činností“ a počtů osob, které lze na jejich plnění v rámci organizace [6]

Zatímco za normálního stavu zabezpečuje činnosti související s přípravou na krizové situace jen omezený počet pracovníků organizace a jejího vrcholového managementu, za nejhorší varianty krizové situace, je tento poměr obrácený, protože na řešení krizové situace se podílí většina pracovníků organizace a prakticky celý její vrcholový management. Z toho vyplývá, že prakticky pracovník vrcholového managementu organizace může být pověřen v rámci své působnosti plněním úkolů spojených právě s řešením krizové situace. [6]

### 2.3 Druhy příčin krizí v podniku

Z aktivit podniku do jeho okolí a ze změn okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají podniku a z dysfunkce mezi podnikovými systémy vyplývá velké množství rizik. Tyto rizika mohou vést k vytvoření krizové situace. Jsou zde uvedeny ne jenom ty nejvýznamnější rizika. Samozřejmě jich existuje celá řada dalších. Zařazení některých rizik není jednoznačné, a proto se mohou vyskytovat ve více uvedených skupinách. [21]

Poznávání a zkoumání příčin podnikových krizí je východiskem úspěchu krizového managementu. Rozlišujeme dvě hlavní skupiny příčin krizí:

1. **Příčiny vnější (externí)** – Podílejí se na vzniku krizí v podniku 20-30% a zahrnují příčiny způsobené činností lidí jako např.: vlivy mezinárodních globalizačních změn. Změny politické a ekonomické situace státu. Dále zde můžou patřit změny způsobené legislativou, konkurencí, chováním zákazníku a jiné. Nadále zde patří příčiny způsobené přírodními vlivy. Do těchto vlivů patří především různé výkyvy počasí, jako například katastrofální sucho, povodně, sněhové kalamity a jiné. [21]
2. **Příčiny vnitřní (interní)**, které se na vzniku podnikových krizí podílejí většinou 70 - 80% a zahrnují příčný strukturální – zaviněné zastaráváním a pomalou nebo nedostatečnou obnovou struktury zdrojů, výroby, pracovníků a jiné. Do této skupiny se dále zahrnují i takové příčiny, jako je např. příslušnost organizace k určitému odvětví, velikost podniku, stáří podniku aj. Jejich podíl na vzniku podnikových krizí se odhadu-

je na 20-30%. Dále do kategorie externích patří příčiny zaviněné managementem, které mají největší podíl na vzniku podnikových krizí. (odhaduje se na 60 – 40%) a tyto příčiny se dále rozdělují na: příčiny zaviněné řízením, jako např. nevhodná strategie, chyby ve volbě dodavatelů, pomalá reakce managementu na změny vnějšího prostředí, opětovné prodávání výrobků zákazníkům, kteří neplatí, nedostatečná kontrola, nedostatky ve finančním řízení, vysoké režijní náklady aj., Velmi častou příčinou vzniku krize bývá zaviněné vedením, jako například přílišné autoritativní vedení, chyby v komunikaci se zaměstnanci, konflikty mezi zaměstnanci, přehnané uspokojení z vlastní práce, podceňování týmové práce a jiné. [12,21]

Avšak nesmíme opomenout fakt, že možná příčina krizí v podniku může vzniknout i z globálních nebo státních krizí. Typy těchto krizí do jisté míry mohou ovlivnit situaci v každé firmě. Tyto krize jsou čistě externí a pro firmy jsou velice závažné. Možné státní krize jsou uceleně popsány v Bezpečnostní strategii České republiky. Především se firmy musí zaměřit na ekonomický rámec zajištění bezpečnostních zájmů. V této části je popsáno například prevence rizik, jako jsou zneužívání významného tržního postavení ekonomickými subjekty, kontrola strategických odvětví českého hospodářství cizí mocí, průnik rizikového kapitálu s neprůhlednou či problematickou vlastnickou strukturou nebo ohrožení působení českých podniků v zahraničí. Minimalizaci dopadů negativních ekonomických jevů a aktivit. Podniky musí bezpečnostní strategii ČR brát velmi vážně, protože pokud je ohrožena bezpečnost státu, v kterém podnik provozuje svoji činnost, je ohrožen i sám podnik.

## 2.4 Legislativa krizového řízení

Řešení krizových situací a bezpečnost je velmi důležitá složka každého státu. V České Republice je zakotven v právních a dalších předpisech, normách, standardech i různých morálních a jiných kodexech, které upravují chování a činnosti obecně, nebo za specifických podmínek. Každou z těchto norem lze popisovat jak z hlediska bezprostředního účelu, pro který byla sestavena, tak z pohledu bezpečnosti. [11]

Legislativu krizové řízení upravuje mnoho zákonů. V první řadě je to ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění zákona č. 300/2000 Sb. Který v platném znění stanovuje to, že základní povinností státu je zajištění svrchovanosti a územní celistvosti státu, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot. Další z důležitých zákonů jsou zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém

řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění zákona č. 320/2002 Sb. Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému. Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění zákona č. 320/2002 Sb. Problematika krizového řízení je samozřejmě upravována mnoha dalšími zákony a předpisy.

## 2.5 Orgány krizového řízení

Jsou to věcně příslušné orgány, které zabezpečují analýzu a hodnocení možných ohrožení, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na řešení a s řešením krizových situací. [26]

Orgány krizového řízení můžeme rozdělit podle obsahového zaměření jejich činnosti do dvou skupin:

- **Plánovací orgány** - Tyto orgány jsou charakteristické tím, že vyvíjejí činnost za normální (klidné) situace. Mezi jejich hlavní náplně činností patří především analýza a hodnocení bezpečnostních rizik, zpracovávání krizových plánů a zabezpečování krizové připravenosti. [6]
- **Řídící orgány** – Tyto orgány jsou na bázi plánovacích orgánů aktivovány (zpravidla na předem stanoveném pracovišti krizového řízení) po vzniku krizové situace, nebo při hrozbě vzniku krizové situace. Vybrané specialisty a pracovníky vyčleněné pro zabezpečení nezbytného servisu pro jejich činnost. Hlavní náplní jejich činností je přijímání nezbytných kroků k řešení vzniklé krizové situace. [6]

Jak plánovací, tak i řídicí orgány v oblasti krizového řízení se dále dělí podle povahy jejich činností na:

- **Rozhodovací orgány** – jedná se především o osoby, nebo orgány, které mají oprávnění přijímat rozhodnutí. Schvalují pracovními orgány předkládané krizové plány, nebo návrhy řešení vzniklé krizové situace.
- **Pracovní (štábní orgány)** – mezi tyto orgány krizového řízení patří především štábní a jiné organizační struktury, jejichž náplní činností je v přípravné i realizační fázi zabezpečit nezbytný servis pro rozhodovací orgány a to především v rámci informačních toků v oblasti sběru, zpracování, třídění a předávání informací potřebných pro přijetí rozhodnutí. Dále mají tyto orgány provádět analýzy shromážděných informací a předkládat návrhy variant řešení. [1]



Orgány, řešící krizové situace, které mohou vzniknout na území České republiky, jsou jmenovány krizovým zákonem. Jsou to především, ministerstva a jiné správní orgány, vláda, orgány kraje, ostatní orgány s územní působností a orgány obce. Tyto orgány tvoří uspořádanou strukturu vzájemně propojenou. Grafickou strukturu orgánu krizové řízení naleznete v příloze č. 1. Podrobnější popis orgánů krizového řízení s jejich pravomocemi jsou uvedeny v příloze č. 2.

## 2.6 Dílčí závěr

Druhá kapitola bakalářské práce byla věnována problematice krizového řízení. Krizové řízení je velmi specifický obor a pro dnešní dobu velice důležitý. Krizová situace je pro každou firmu nebo stát vždy velmi nepříjemnou událostí. Tyto události je zapotřebí řešit co nejrychleji. Může se jednat o krize každodenního řádu, jako je např. onemocnění pracovníků nebo se může jednat o závažnější krize typu živelných pohrom. Takové typy krizí musí řešit nejenom firma, ale také daný stát, v kterém firma provozuje svoji činnost. Stát má pro tuto situaci vyhrazené orgány krizové řízení, které se řídí příslušnou legislativou. Firmy mají pro tuto činnost vyhrazenou osobu. V následující kapitole se autor bude věnovat osobě krizového manažera. Popíše základní vlastnosti manažera a poukáže na fakt, proč je krizový manažer důležitý pro organizaci.

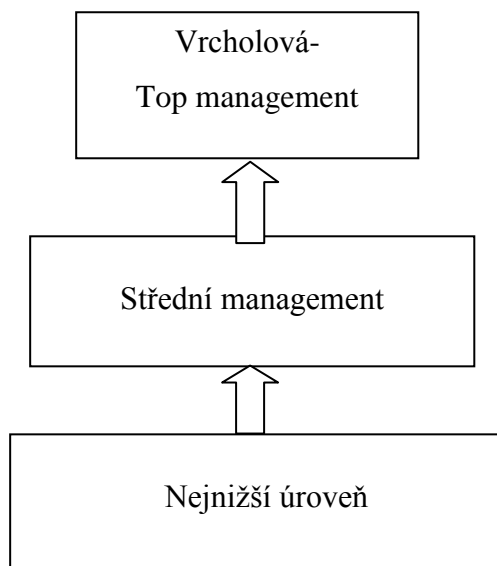
### 3 OSOBA KRIZOVÉHO MANAŽERA

V odborných kruzích se lze často setkat s názory, že hospodářské úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerům, kteří organizaci řídí [19]

#### 3.1 Osoba manažera

Manažer je vedoucí pracovník, který odpovídá za chod dané organizace, nebo její části. Jednou z hlavních úloh manažera je přimět skupinu odborníků tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Aby člověk byl dobrý manažer, musí disponovat určitými specifickými vlastnostmi a zkušenostmi. Funkci manažera může vykonávat jen určitý okruh lidí. Vlastnosti manažera se dělí podle toho, zda jsou to vlastnosti, které má manažer již od začátku své profesní kariery, těmto vlastnostem se říká vrozené. Mohou to být vlastnosti, které manažer získá během své profesní kariery. Těmto vlastnostem se říká získané. [21]

Nejčastěji se manažeři rozdělují to základních tří úrovní.



Obr. 2 Úrovně managementu, zdroj:

*Vlastní zpracování*

**Nejnižší úroveň** (manažeři první line) - patří zde především předáci, mistři a také vedoucí dílen apod. Jedná se většinou o pracovníky, kteří jsou o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. [19]

**Střední management** – manažeři na střední úrovni zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem zejména manažeři různých závodů a vedoucí různých útvarů (nákupu, personalistiky, prodeje atd.). Střední management zodpovídá za určování produktových cílů a tvorbu produktových strategií. Na této úrovni má manažer

na starosti zabezpečovat vazbu mezi těmi, kdo výrobky, nebo služby produkují, a těmi, kdo tyto produkty používají [19]

**Vrcholový management** - manažeři na této úrovni většinou označováni jako top manažeři, jsou nejvyšší jednotkou managementu ve firmě. Reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují, ale také koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepcie určité organizace určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je nejvíce důležitá, protože na její práci závisejí finální výsledky. Top manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení. [19]

### 3.1.1 Funkce manažera

Manažerské funkce jsou činnosti, které ve své práci manažer vykonává. Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu, které by nebylo možné zatřídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky a kontrolování. [20]

1. **Plánování:** je výchozím bodem, který předchází všem ostatním manažerským funkcím. Plánování obsahuje především vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. [15]
2. **Organizování:** chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Je to cílevědomá aktivita, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v určitém systému tak, aby přispěly k dosažení předem stanovených cílů. [19]
3. **Personalistika:** je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je charakterizována především vybíráním, umísťováním, povyšováním ohodnocováním, kompenzováním a školením. [20]
4. **Kontrolování:** kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí. Je spjata se všemi funkcemi. Nejtěsnější vazba je s plánováním. Kontrolování do jisté míry určuje formu zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat představu o řízené realitě. [19]

## 3.2 Krizový manažer v podniku

*„Krizový manažer je zkušený člověk, který je schopen řídit činnosti ve stavu krize. Jde vždy o silnou osobnost, která umí udržet klid ve firmě, citlivě prosadit změny a najít vnitřní*

*zdroje pro vyšší efektivitu. Zároveň nesmí krizový manažer ztratit ze zřetele strategické směřování firmy a nesmí podkopat její dlouhodobou prosperitu.“ [24]*

Krizový manažer může být nezávislým odborníkem působícím na komerčním základě nebo být přímo zaměstnancem podniku (což je typické pro velké firmy a korporace). Nejlepším způsobem pro podnik je, aby změnu stylu řízení z „*klasického*“ na „*krizový*“ realizoval stávající výkonný management. Teoreticky to samozřejmě proveditelné je, ale v praxi to nefunguje. V ideálním případě se rozhlédneme kolem sebe, vybereme nějakého ze zkušených a spolehlivých krizových manažerů. Ten během několika hodin svolá svůj osvědčený tým a bez nároků na zálohu a okamžitou finanční zálohu ihned vyrazí plnit náš problém. Bohužel tato představa je spíše utopická. [1]

Funkci krizového manažera, obvykle najímají firmy, když vyčerpají všechny možnosti k dosažení pozitivních změn. Hlavní příčinou proč si firmy najímají odborníka na krizové řízení je ten, že tento odborník není zatížen vnitřními vztahy, dokáže posoudit stav ve firmě z objektivního pohledu a najít reálná řešení. Najímání krizového manažera je věcí příliš veřejnou a požadavky i nabídka se velmi odlišuje. Sjednaná odměna se vyplácí obvykle na základě dosažených výsledků. Doba působení krizového manažera čítá obvykle tři až šest měsíců a zaměstnanci nejdou většinou o podmínkách dohody informování. [24]

Aby byl krizový management pojednán v určité kompaktnosti, je důležité položit si otázku, jaké jsou typické osobnostní charakteristiky krizových manažerů, jaké základní vlastnosti by měl krizový manažer vlastnit. Další otázkou je, zda krizový management mohou vykonávat standardní „*nespecializovaní*“ manažeři, nebo zda krizový management je operační oblast pro úzce specializovaný krizové manažery. Odpověď na tyto otázky není jednoduchá. Vezmeme-li v úvahu, že krize je jedním z inherentních stavů životního cyklu organizace, je nevyhnutelné, aby společnost disponovala manažerskými strukturami, které jsou schopny takovéto situace zvládat. [24]

### 3.3 Vlastnosti krizového manažera

- **Nadstandartní sebevědomí** – krizový manažer musí být vybaven nadstandartním sebevědomím, aby nepochyboval o svém postupu. Často bude prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí. Ze začátku jeho úkolu, bude rozsah informací o podniku velmi omezený, stejně tak informace o fungování a vazbách jednotlivých součástí podniku. Krizový manažer by neměl dát najevo svou neznalost. [12]

- **Intuice schopnost předvídat** – protože krizové řízení se dá definovat jako řešení špatně strukturovaných situací, za nedostatku informací, času, pak logicky, můžeme za důležitou vlastnost považovat intuici a schopnost předvídat. Pro manažera je totiž velice důležité být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připravené další a záložní varianty.
- **Komunikativnost** – jako každý manažer i krizový manažer musí být komunikativní, být schopen v kontaktu s veřejností, dodavateli, zákazníky, bankéři, se zaměstnanci a spolupracovníky na všech úrovních.
- **Organizační schopnosti** – krizový manažer musí mít skvěle zvládnuté organizační schopnosti, aby z původně cizích a nepřátelských lidí byl schopen vytvořit tým spolupracovníků, motivovat jeho členy a delegovat na ně určité pravomoci
- **Znalost psychologie** – krizový manažer by měl mít dobrou znalost mezilidských vztahů, psychologie, aby byl schopen strhnout, energetizovat svoje pracovníky.
- **Adaptabilita** – jedna z dalších důležitých vlastností krizového manažera je přizpůsobivost, adaptabilita na měnící se podmínky, situaci, být schopen reagovat na neočekávané zvraty. [12]

Vlastností, které by měl krizový manažer splňovat je samozřejmě daleko více. Mezi ně může zařadit např. schopnost přijmout riziko, dobrá fyzická zdatnost, tolerance k omylům. Krizový manažer by měl mít charisma a nadání strhnout okolí na svoji stranu. [12]

### 3.4 Dílčí závěr

V této kapitole autor popisoval osobnost krizového manažera. Zaměřil se především na jeho nejdůležitější vlastnosti a funkce. Osoba krizového manažera je pro organizaci v případě vzniklé krize velice důležitá. Jedná se o osobnost, která svými činy a svým jednáním ovlivňuje, jak se bude krizová situace vyvíjet a jaké bude mít konečné důsledky. Cílem každé organizace je co nejrychleji se v krizi dostat na bod obnovení stability. K tomuto kroku by měla směřovat práce krizového manažera. Avšak ne každá firma si luxus ve formě krizového manažera může dolovit. Musí se spolehnout na svůj vlastní management, který z pravidla nebývá dobrým substitutem.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 OLOMOUCKÝ KRAJ

### 4.1 Charakteristika Olomouckého kraje

Olomoucký kraj se rozkládá především ve střední části Moravy, ale zasahuje také do její severní části. Z hlediska územněsprávního tvoří spolu se Zlínským krajem oblast Střední Moravy. Olomoucký kraj se člení na pět okresů, mezi něž patří: Prostějov, Olomouc, Přerov, Jeseník, Šumperk. Od 1. 1. 2005 došlo k územnímu rozšíření Olomouckého kraje o tři obce z kraje Moravskoslezského. Na území Olomouckého kraje bylo stanoveno 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 20 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Olomoucký kraj má na severu 104 km dlouhou mezistátní hranici s Polskem, na východě sousedí s Moravskoslezským krajem, na jihu se Zlínským a Jihomoravským krajem a na západě s krajem Pardubickým. [25]

V oblasti infrastruktury zůstává především důležitým a ne zcela dořešeným problémem ochrana proti krizovým stavům, především povodním. Elektrifikační a energetické systémy jsou dostatečné, úroveň plynofikace relativně vysoká. Určitým problémem místního významu může být krytí zvýšené spotřeby pitné vody. Čističky odpadních vod jsou postupně dobudovávány. Centrální část kraje má dobrou polohu z hlediska dopravní infrastruktury (železniční koridor, napojení na dálnici D1). Určitý potenciál spočívá i v existenci vojenského letiště v Přerově. [27]

Z ekonomického hlediska je kraj charakterizován jako oblast průmyslová s rozvinutými službami (silněji v místech větší koncentrace obyvatelstva a v rekreačních oblastech). Ekonomika kraje je relativně rozčleněná (což však vždy neplatí pro jednotlivé okresy a mikroregiony) s rozhodující zaměstnaností ve strojírenství, elektrotechnice, potravinářském průmyslu, textilní výrobě, dřevozpracujícím a chemickém průmyslu, zemědělství, lesnictví a stavebnictví. Ze služeb se rozvíjejí hlavně osobní služby, služby pro podnikatele, komunikační služby, školství a zdravotnictví apod. podprůměrně podílí na tvorbě HDP a je pro něj typická mzda pod hladinou celostátního průměru. Nižší daňová výtěžnost území a menší koupěschopná poptávka tvoří spolu se sníženou konkurenceschopností firem začarovaný kruh, z něj firmy vycházejí například s pomocí zahraničního spoluvlastníka – investora, který přináší i kontakty na nové trhy. [27]

## 4.2 Charakteristika ekonomických subjektů v Olomouckém kraji

Hlavní strukturu ekonomické základny každého kraje tvoří především počty a struktura ekonomických subjektů.

V Registru ekonomických subjektů bylo k 31. 12. 2011 v Olomouckém kraji evidováno 138 970 subjektů. Počtem ekonomických subjektů zapsaných v RES se Olomoucký kraj podílel na celkovém počtu subjektů v ČR 5,1 %. Největší podíl na celkovém počtu ekonomických subjektů má Praha. Meziročně došlo k nárůstu počtu ekonomických subjektů v Olomouckém kraji o 2 741, tj. o 2,0 %. Na meziroční zvýšení počtu ekonomických subjektů měl zřejmý vliv přírůstek počtu fyzických osob nezapsaných v obchodním rejstříku (nárůst o 2 046 osob). Ke zvýšení došlo také například u společností s ručením omezeným (o 408), sdružení (o 220) nebo společenství vlastníků jednotek (o 123). [22]

Významné zastoupení ekonomických subjektů bylo registrováno tradičně na Olomoucku (52 519), kde došlo meziročně k nárůstu ekonomických subjektů o 1 365, tj. o 2,7 %. V ostatních čtyřech okresech kraje došlo ke zvýšení počtu ekonomických subjektů od 139 na Jesenicku po 573 na Přerovsku. Od roku 2005 celkově došlo v olomouckém kraji k nárůstu počtu ekonomických subjektů o 7,5 % tj. nárůst o 9639. [22]

Z celkového počtu ekonomických subjektů, které jsou zapsané v registru, mají největší zastoupení fyzické osoby nezapsané v obchodním rejstříku. Jejich počet činil k 31. 12. 2011 v Olomouckém kraji 105878 osob a podíl na celkovém počtu ekonomických subjektů je 76,2 %. Oproti roku 2010 je to nárůst o 1.8%. Právnícké osoby tvořily 18,6 % z celkové počtu ekonomických subjektů zapsaných v RES. Právnícké osoby byly nejvíce zastoupeny obchodními společnostmi. Jejich celkový podíl na právníckých osobách činil 45,4%. Tyto obchodní společnosti byly naprostou většinou tvořeny společnostmi s ručením omezeným. Jejich podíl je 90,7%. [22]



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kraj celkem	<b>129331</b>	<b>130427</b>	<b>132139</b>	<b>135028</b>	<b>133275</b>	<b>136229</b>	<b>138970</b>
V tom okresy:							
Jeseník	10532	10630	10774	10936	10739	10783	10922
Olomouc	47416	47944	48690	50041	49824	51154	52519
Prostějov	21908	22036	22464	22860	22280	22745	23109
Přerov	25066	25254	25465	26000	25468	25957	26530
Šumperk	24409	24563	24746	25191	24964	25590	25890

Tab. 1 Vývoj počtu Ekonomických subjektů v olomouckém kraji a jednotlivých regionech: období 2005-2011, zdroj: [22]

#### 4.2.1 Základní struktura podniků v Olomouckém kraji

Za klíčové a tradiční subjekty ekonomického rozvoje jsou považovány velké firmy, které neustále inovují a vytváří početné vazby a impulzy s okolní ekonomikou. Velké firmy mají oproti ostatním menším firmám velké výhody. K hlavním výhodám patří podstatně větší prostor pro dosahování úspor z rozsahu, snazší přístup k finančním zdrojům, schopnost překonat ztráty kvůli finančním rezervám apod. Velké firmy také představují klíčové partnery pro malé a střední podniky, pro které představují jak zdroj některých vstupů, tak i cíl jejich produktů. Vývoj velkých firem pak do určité míry žene vývoj celé místní ekonomiky. Další z velice důležitých výhod velkých podniků je snižování nezaměstnanosti. Ve velkých firmách je větší šance na uplatnění rizikových skupin na trhu práce. Především se jedná o absolventy bez praxe. Tito uchazeči o práci jsou v dnešní době na trhu práce nejrizikovější skupinou. Firmy v dnešní době požadují především praxi a ve většině případů ji upřednostňují před vzděláním. Bohužel mladí lidé nemají dostatečnou praxi. Na druhé straně příliš silná závislost pouze na několika velkých (úzce specializovaných) firmách může být negativním faktorem. Jednou z nevýhod velkých firem je, že nemusí být dostatečně pružné a schopné flexibilně reagovat na rychle se měnící vnější prostředí. Navíc v případě jejich pádu (spojený například s úpadkem odvětví, v kterém podnikají) je dopad na region výrazně negativní, nejenom přímou ztrátou pracovních míst, ale i skutečností, že v podstatě vše v regionu bylo svým způsobem přizpůsobeno právě těmto dominantním firmám. Tento fakt jsme mohli vidět například na významném oděvním podniku OP Prostějov Profashion. Tento podnik se dostal do finančních problémů a v roce 2010 mu hrozil konkurz. V tomto období přišlo o zaměstnání přibližně 600 zaměstnanců. Toto číslo je

tvořeno závodem v Jeseníku a v Prostějově. Každá z těchto závodů se rozloučila přibližně s 300 zaměstnanci. Přítomnost velkých firem, zejména pokud jsou na jejich přítomnost vázány i řídicí a strategické funkce, je tedy důležitá, zároveň by však region měl vykazovat diverzifikovanější strukturu menších a středních firem, které mohou fungovat jako stabilizátor ekonomiky. [25]

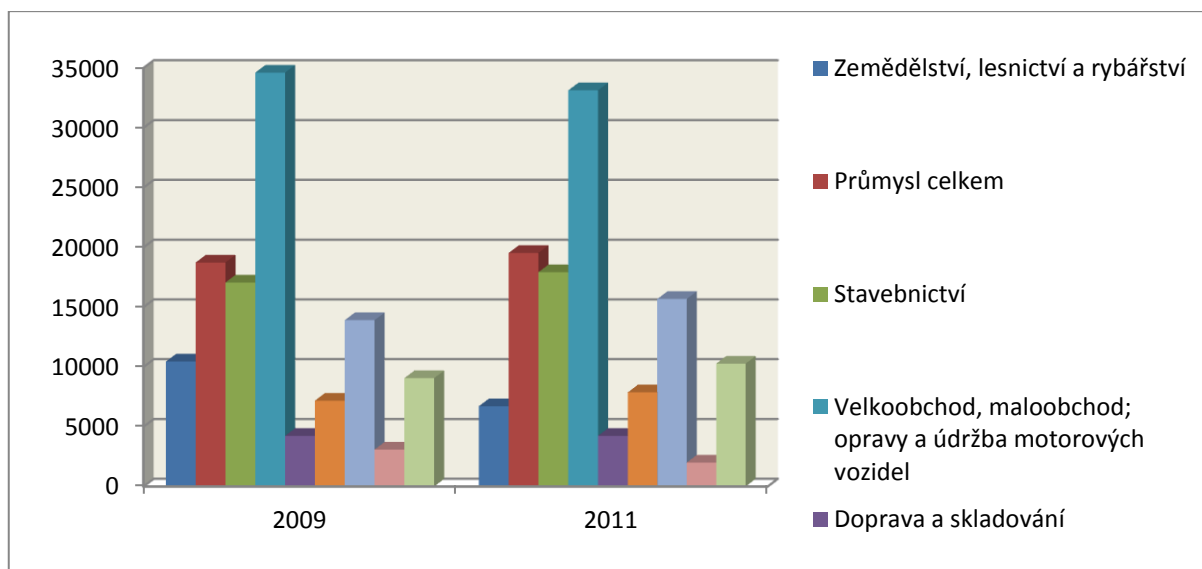
Kategorie počtu zaměstnanců	2005	2008	2010	2011
<b>Celkem</b>	<b>129 331</b>	<b>135 028</b>	<b>136229</b>	<b>138 970</b>
Bez zaměstnanců, neuvedli počet	115 028	119 749	121492	124442
1-5	9379	10091	9833	9704
6-19	3066	3238	3087	3046
20-24	415	395	357	330
25-49	713	766	715	702
50-99	400	454	418	421
100-249	229	242	239	233
250-499	66	57	58	58
500 a více	35	36	30	34

*Tab. 2 Vývoj Ekonomických subjektů v Olomouckém kraji podle kategorie počtu zaměstnanců, zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ [22]*

I když každoročně dochází k nárůstu počtu zapsaných ekonomických subjektů do RES, tak přibývá zejména těch, kdo neuvedou počet zaměstnanců. V této statistice tento údaj ke konci roku 2011 neuvedlo 57,9 % subjektů. 31,7 % podnikalo bez. Mezi lety 2005 a 2011 došlo k největším ztrátám u kategorie počtu zaměstnanců 20-24, kde ubylo 20,5 % subjektů. O 12,1 % se snížila také velikostní kategorie s 250-499 zaměstnanci. Podniků nad 500 zaměstnanců bylo od roku 2005 do roku 2011 v rozmezí od 30 v roce 2010, do 36 v roce 2008. K 31. 12. 2011 bylo v kraji zaregistrováno 34 těchto velkých podniků. 17 na Olomoucku, 7 na Přerovsku a Šumpersku a 3 na Prostějovsku. Na území okresu Jeseník nesídlil žádný podnik zaměstnávající více než 500 pracovníků. Pouze v 9 podnicích v Olomouckém kraji pracovalo přes 1 000 zaměstnanců. 6 mělo své sídlo v okrese Olomouc a po 1 se nacházelo na Prostějovsku, Přerovsku a Šumpersku.

#### 4.2.2 Podíl subjektů podle převažující činnosti

V olomouckém kraji je situace dlouhodobě neměnná. V olomouckém kraji mají největší zastoupení subjekty zabývající se velkoobchodem, maloobchodem, opravou a údržbou. Těchto subjektů bylo v roce 2009 34 612. V roce 2011 počet těchto subjektů klesl o necelých 1000 subjektů na počet 33 127. V olomouckém kraji dále převažuje průmysl a stavebnictví, které zaujímají druhou a třetí příčku v celkovém počtu subjektů. Oba dva subjekty mají tendenci růst a jejich počet ze za 2 roky o něco málo zvýšil. Z porovnání vývoje počtu subjektů podle převažující činnosti v Olomouckém kraji vyplývá, že proti stavu v roce 2009 došlo ke konci roku 31. 12. 2011 k největšímu poklesu v zemědělství, lesnictví a rybnářství, kde stav těchto subjektů klesl o necelou polovinu, a to z 10 442 na 6 713. Nejvíce v této kategorii utrpělo odvětví v oblasti lesnictví a těžbě dřeva.



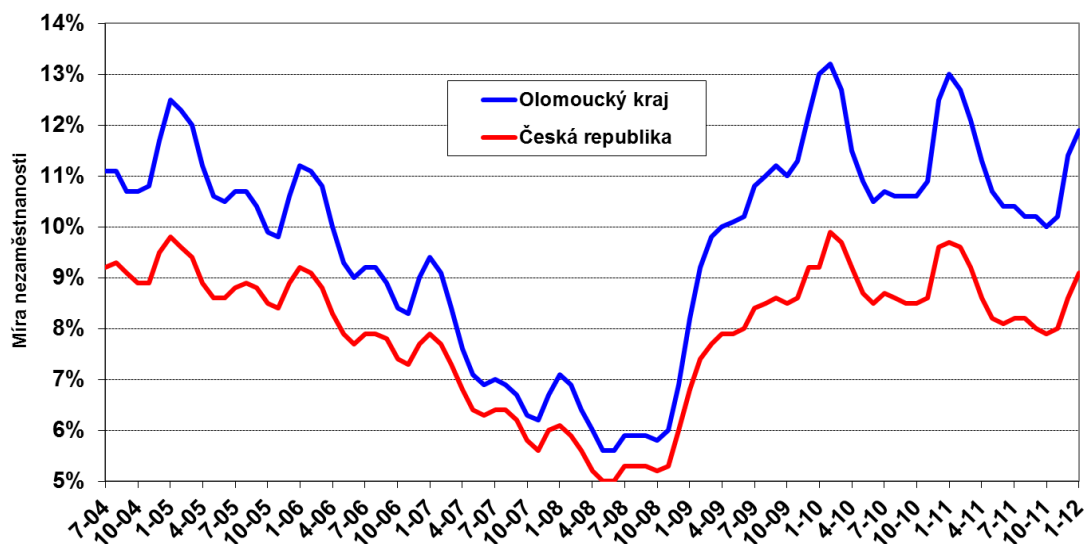
Obr. 3 Srovnání podílu ekonomických subjektů v letech 2009 a 2011 Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ [22]

#### 4.3 Vývoj nezaměstnanosti a trh práce v kraji

Centrem trhu práce v olomouckém kraji je největší město Olomouc. Je zde nejvíce ekonomických subjektů. Kraj není možné charakterizovat jako jednotný trh práce. Olomoucký kraj zabírá pouze 6,7 % z celkové velikosti České republiky a žije v něm přes 600 tisíc obyvatel. Hranice trhu práce v Olomouckém kraji jsou především dány možností denního dojíždění do zaměstnání.

Na začátku roku 2010 se ještě znatelně projevily dozvuky světové finanční krize a pokračoval příliv nových uchazečů o zaměstnání do evidence úřadů práce. Zatímco v průbě-

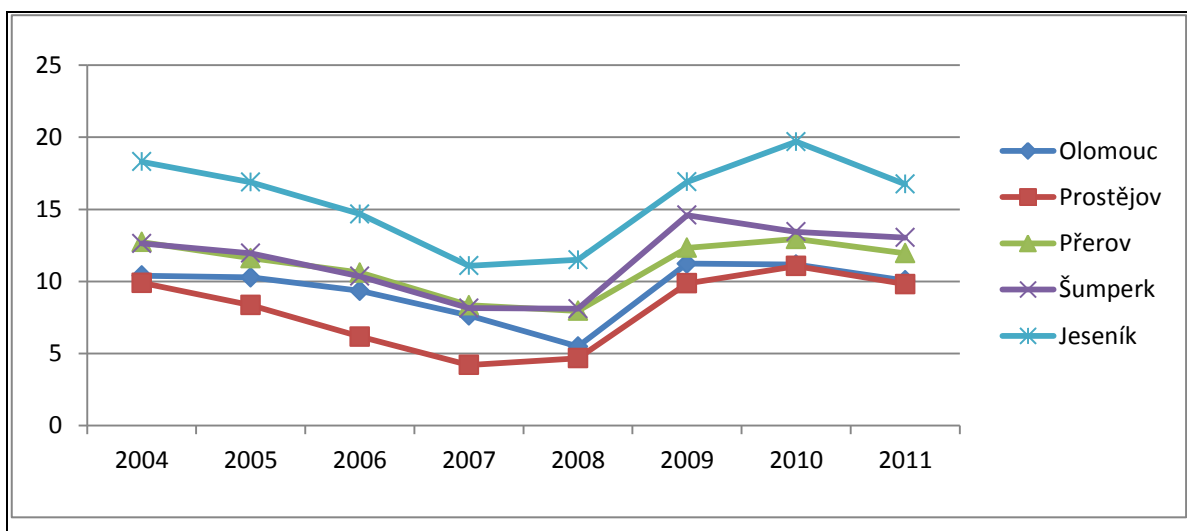
hu roku 2010 došlo k výraznému poklesu nezaměstnanosti, na závěr roku se opět začala projevovat možná nervozita zaměstnavatelů z dalšího ekonomického vývoje i snaha lidí registrovat se na úřadu práce podle starých pravidel. V prosinci 2010 došlo k prudkému nárůstu nezaměstnanosti a v lednu roku 2011 bylo dosaženo druhého dlouhodobého maxima. Toto maximum se vyšplhalo až na otřesných 13,2 %. Musíme brát ale v úvahu to, že nezaměstnanost je vždy vyšší převážně v zimních měsících, kde nejsou sezónní práce. Těmito výkyvy trpí především odvětví stavebnictví. Od konce února 2011 pak míra nezaměstnanosti (s obvyklými sezónními výkyvy) mírně klesala. V lednu letošního roku se nezaměstnanost ustálila na 11,9%. Což je druhá nejvyšší hned za krajem Ústeckým (13,6 %).[28,27]



Obr. 4 Míra nezaměstnanosti v ČR a Olomouckém kraji letech 2004 – 2012, zdroj [28]

I přes dobrý vývoj nezaměstnanosti v roce 2011 tu byly zaměstnavatelé, kteří museli snížit počet zaměstnanců. Největší propouštění si Olomoucký kraj zažil v roce 2010. Okres Jeseník byl postižen uzavřením jednoho ze závodů Oděvního podniku Prostějov v Jeseníku. Zde bylo zaměstnáno okolo 250 pracovníků. Podobné to bylo i v okresu Prostějov, v roce 2010 se oděvní podnik OP Prostějov Profashion dostal do konkurzu a byl nucen propustit celkově 600 lidí. Mnoho z těchto lidí bylo zaměstnáno ve městě Prostějově. Naopak znatelný nárůst zaměstnanosti v roce 2011 (v řádu desítek osob) vykázaly zejména strojírenské firmy Mubea It Spring Wire s.r.o. a Kendrion Binder magnety s.r.o., dřevozpracující firma 2 Max, s.r.o., potravinářská firma Makovec a.s. a logistická firma Hopi s.r.o. Nejvíce problematickým okresem v Olomouckém kraji je Jesenícko. O navýšení nezaměstnanosti se v listopadu v roce 2011 postaralo uzavření závodu společnosti Goldberg. Která propustila

tří desítky zaměstnanců. O podobný počet propuštěných se postaral Priessnitzovy léčebné lázně a.s. V okrese Olomouc se oblast zaměstnanosti celkově zlepšila. Přestože své stavy v roce 2011 snížily především společnosti Třidič s.r.o., O & M Solar s.r.o. a také se propouštělo ve významné společnosti Olomouckého kraje Olma a.s. Velmi kladnou roli na vývoj zaměstnanosti měl především podnik Bartoň a Partner s.r.o., který zaměstnal více než 200 nových zaměstnanců. O stovku zaměstnanců se zvýšila zaměstnanost i u strojírenských firem Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. v Hlubočkách. V okrese Přerov došlo k výrazné redukci zaměstnanosti (o více než 100 zaměstnanců) ve společnosti KAZETO spol. s r.o. Některé společnosti naopak vykázaly výrazný nárůst zaměstnanosti. O více než sto osob se zvýšil počet pracovníků ve společnosti Meopta – optika s.r.o. Okres Šumperk byl postižen v roce 2008 a 2009 zánikem několika větších podniků a nezaměstnanost zde výrazně vzrostla. O rok později došlo ke stabilizaci situace a několik velkých zaměstnavatelů vykázalo určitý personální růst. Ovšem budovy a areály některých zaniklých společností jsou stále nevyužívané. Nárůst o desítky zaměstnanců zaznamenal okres především kvůli firmám. Ars nova a.s. a Epcos s.r.o. [28]



Obr. 5 Vývoj míry nezaměstnanosti za období 2004–2011 v jednotlivých okresech v procentech. Zdroj: vlastní zpracování na základě dat MPSV [28]

V Olomouckém kraji se dařilo dlouhodobě snižovat nezaměstnanost. V roce 2007-2008 byl stav velice příznivý. Celková nezaměstnanost ke konci roku 2007 činila 6,72%. V září roku 2009 byla nezaměstnanost ještě o něco málo nižší (5,87%). Avšak o rok později se nezaměstnanost zvýšila na neuvěřitelných 10,98. Mohla za to především nastupující krize. Podniky se snažili ušetřit. Vzhledem k pozastavení či prodeji některých projektů optimalizova-

ly firmy i stavy svých zaměstnanců. To znamená především propouštění z řad zaměstnanců. Nejmenší nezaměstnanost vykazuje dlouhodobě okres Prostějov. Jeho nezaměstnanost činila 9,8 % na konci roku 2011. Jako jediný z krajů se udržel pod 10% hranicí. A v žebříčku sledovaných okresů se drží v horní polovině. K 31.3 2012 je nezaměstnanost v Olomouckém kraji 11,6%. Tato nezaměstnanost bude nadále klesat. Vzhledem ke stagnaci české ekonomiky lze v příštích měsících očekávat pouze pozvolný pokles míry nezaměstnanosti v ČR přibližně k hranici 8 %. V Olomouckém kraji bude míra nezaměstnanosti postupně klesat k hranici cca 10 %, kterých by měla dosáhnout v polovině roku 2012. Můžou za to především nastupující sezonní práce a to především v nejméně postiženém kraji Jesenícko. Míra nezaměstnanosti zde dosáhla v březnu 17,2 %. Okresu Jeseník patří poslední příčka mezi okresy.

<b>Kategorie</b>	31 .12 2010	31. 12 2011	31.3 2012
Evidovaní uchazeči o zaměstnání celkem	42117	38 119	39249
Z toho dosažitelní	40732	36748	37689
Volná pracovní místa	1210	1065	1062
Uchazeči	35	36	37

*Tab. 3 Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 3 2012, zdroj: [28]*

Výše uvedená tabulka ukazuje, že meziročně počet uchazečů o zaměstnání klesl o téměř čtyři tisíce osob (přesně 3 998, tj. 9,5 %-ní pokles). Počet uchazečů o zaměstnání připadající na 1 volné místo se prakticky nezměnil. Aktuální vývoj naznačuje možné zvýšení nezaměstnanosti. Tento fakt se je ovšem svázán se sezonními pracemi. S ohledem na strukturu ekonomiky v Olomouckém kraji dopadly důsledky světové finanční krize (v oblasti nezaměstnanosti) s větším důrazem na muže. Zatímco v polovině roku 2008 se ženy podílely na celkové nezaměstnanosti 57 %, v průběhu roku 2009 jejich podíl klesal a v únoru 2010 dosáhl rekordně nízké úrovně 44 %. Na konci roku 2010 se podíl nezaměstnaných žen zvýšil na 47 %, v prosinci 2011 na 49 %.

#### 4.3.1 Nabídka a poptávka trhu práce po vedoucích a vrcholových manažerech.

Tato podkapitola se zabývá poptávkou po manažerech a vedoucích podniků. Kteří byli zaregistrováni na úřadu práce v Olomouci. Snaží se poukázat na vývoj v tomto odvětví. Protože vysocí manažeři a vedoucí, mají za úkol i řešení různých krizí v podniku. Pokud firmy nemají přímo odborníka na tyto situace.

	Září 2005	Září 2006	Září 2007	Září 2008	Září 2009	Září 2010	Září 2011
Poptávka po pracovní síle	34	70	29	19	13	17	18
Nabídka pra- covní síly	67	56	49	41	124	94	83

*Tab. 4 Vývoj Nabídky a poptávky po manažerech velkých organizací na trhu práce, zdroj: [29]*

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že poptávka po pracovní síle v odvětví vrcholových řídicích pracovníků je vyšší, než nabídka. V září v období 2005 -2008 byla nabídka pracovní síly po této profesi vůči poptávce dvojnásobná. V roce 2006 byla dokonce poptávka firem větší, než nabídka. Ovšem největší propad nastal s nastupující finanční krizí. Firmy začali propouštět. Počet uchazečů o zaměstnání se rapidně zvýšil a poptávka po této profesi se snížila. V září v roce 2009 byla tato propast téměř deseti násobná. Od září roku 2009 se poptávka po pracovní síle téměř nezměnila. Přesto ubylo uchazečů zaregistrovaných na úřadu práce.

Při pohovoru na úřadu práce bylo autorovi řečeno, že firmy v Olomouckém kraji, nemají zájem o krizové manažery, či odborníky na krizové řízení. Dnes firmy požadují spíše manažery s dlouholetou praxí a technickými znalostmi. Pokud firmy potřebují odborníka na krizové situace, řeší tuto situaci pomocí externích pracovníků. Nebo zaškolením vlastních manažerů. Dále bylo autorovi bakalářské práce řečeno, že přímo odborníka na krize či krizového manažera, v databázi neměli. Ale měli na úřadu práce v Olomouci poptávku po manažerech, po kterých firmy požadovaly znalosti krizového řízení.

## 5 TRH PRÁCE V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Krizové řízení jako takové má dvě roviny. První rovinou je sektor soukromý a druhou rovinou je sektor veřejný. Autor této bakalářské práce se zaměřil více na rovinu soukromého sektoru. Analýza trhu práce v oblasti soukromého sektoru probíhala pomocí dotazníkového průzkumu. Protože zde je trh práce více flexibilní. Analýza pracovních míst ve veřejném sektoru byla provedena pomocí osobního pohovoru s vedoucí oddělení krizového řízení, v Olomouckém kraji.

### 5.1 Veřejný sektor

Pracovní pozice v krizovém řízení ve veřejném sektoru jsou pevně dané. Podle údajů z oddělení krizového řízení Olomouckého kraje, je počet odborníků na krizové řízení v rámci ORP 27. V Olomouci je tento počet dán odborem ochrany a samotným krizovým oddělením. Organizačně spadá oddělení krizového řízení pod hejtmana, který řídí a kontroluje přípravná opatření, činnosti k řešení krizových situací a činnosti ke zmírnění jejich následků prováděná územními správními úřady s působností na území kraje, orgány obcí s rozšířenou působností, orgány obcí nebo právníckými osobami a fyzickými osobami. Samozřejmě je v Olomouckém kraji stanovená bezpečnostní rada. Tato rada má nejvýše 10 členů a tyto členy jmenuje hejtman Olomouckého kraje. Bezpečnostní rada je svolávána podle pracovního plánu na kalendářní rok nebo na základě odůvodněné písemné žádosti člena bezpečnostní rady. [30]

Při osobním pohovoru s paní Hložkovou bylo autorovi této práce řečeno, že všichni zaměstnanci, kteří se ucházeli o místo na oddělení krizového řízení v Olomouckém kraji, museli splňovat podmínky. Vysokoškolské vzdělání bylo požadováno automaticky u vedoucího oddělení. Potom je musel splňovat bezpečnostní ředitel a druhý zástupce vedoucí oddělení krizového řízení. U ostatních zaměstnanců, nebylo podmínkou vysokoškolské vzdělání. A při výběru tohoto zaměstnance nebylo bráno jako podmínka přijetí. Dále bylo autorovi řečeno, že u všech zaměstnanců byla podmínkou alespoň nějaká praxe na obdobné pozici. Samozřejmě na čím vyšší pozici se daný člověk hlásil, tím větší byl požadavek na praxi. Znalost anglického jazyka byla také podmínkou pro všechny uchazeče. *„Trh práce v tomto odvětví je silně omezen a počet pracovních míst je pevně stanoven. Pracovní místa v oboru krizového řízení ve veřejné správě se tak často nevytváří a nezanikají, jako ve sféře soukromé“*. Uvedla paní Hložková. [30]



Obec s rozšířenou působností	Počet pracovníků krizového řízení 2012
Olomouc	9
Uničov	1
Šumperk	1
Šternberk	1
Mohelnice	1
Zábřeh	1
Litovel	2
Konice	1
Přerov	3
Jeseník	1
Lipník	2
Hranice	1
Prostějov	2

*Tab. 5 počet pracovníků krizového řízení v ORP, zdroj: [30]*

## 5.2 Soukromý sektor

Analýza trhu práce v oblasti krizového řízení v soukromém byla prováděna pomocí dotazníkového šetření, který probíhal od 6.2 2012 do 6.3 2012 v Olomouckém kraji. Dotazník byl poslán nejvýznamnějším firmám Olomouckého kraje, které mají počet zaměstnanců v rozmezí 150 do 350. Z vybraných mohu uvést například: AŽD Praha s.r.o., Hopax s.r.o., Wanzl s.r.o., Montáže Přerov a.s. a mnoho dalších. Autor se zaměřil na tuto skupinu podniků, protože je zde větší množství firem, které mohou mít ve svých řadách odborníka na krizové řízení nebo s ním už spolupracovala. Malé podniky do několika desítek zaměstnanců většinou takového odborníka ve svých řadách nemají. Pokud nastane v jejich podniku krize, nemohou si tuto službu dovolit.

### **Cíl průzkumu:**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Dalším cílem bylo zjistit, jaké základní vlastnosti by měl odborník na krizové řízení podle firem splňovat.

### **Metodika řešení:**

Pro tento průzkum byla použita metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena kvůli možnému obelání velkého množství firem. Z pohledu firem je to časově méně ná-

ročné a také je méně náročný na zpracování a vyhodnocování. V dotazníku bylo použito 13 otázek. Dotazník byl rozdělen na dvě hlavní části. První část se zaměřila na využití krizového řízení ve firmách a druhá se zaměřila na základní požadavky na krizového manažera s pohledu firem. Byly stanoveny základní hypotézy, které se bude dotazník snažit, vyvrátit nebo potvrdit. Dále byla stanovena otázka: Jaké jsou základní požadavky na krizového manažera z pohledu firem? Na tuto otázku se bude snažit dotazník také odpovědět.

### Hypotézy:

**Hypotéza 1:** Firmy využívají odborníka na krizové řízení ve své firmě

**Hypotéza 2:** Firmy vyžadují u odborníka na krizové řízení především praxi

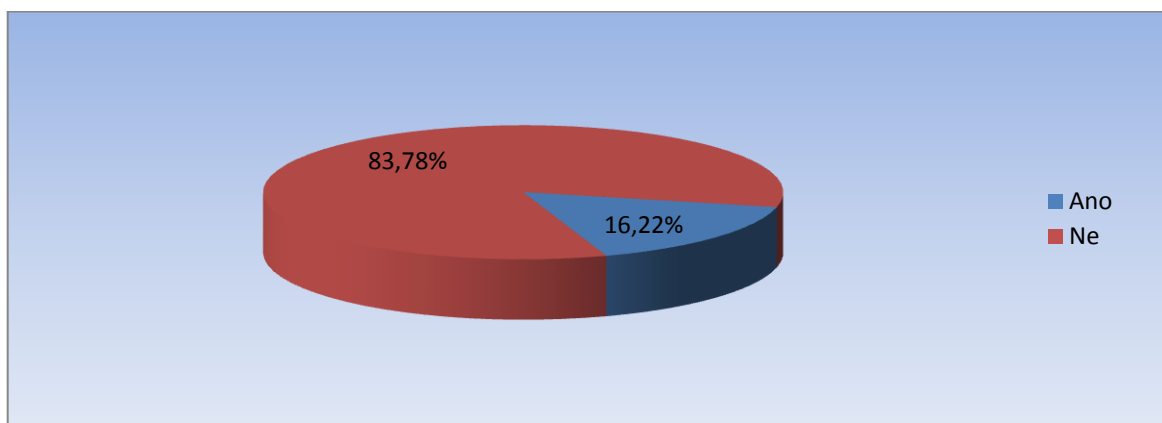
**Hypotéza 3:** Krizové řízení je ve firmě důležité a podle podniků má tento obor budoucnost.

## 5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl zasílán podnikům v Olomouckém kraji. Především těm, které mají počet zaměstnanců 150-350. Jednalo se většinou o průmyslové podniky. Návratnost dotazníku byla celých 40%. Zbylé firmy dotazník nevyplnili nejspíše kvůli tomu, že považovali email za spam, či neměli zájem nebo čas k jeho vyplnění. V následující části je vyhodnocení a grafické znázornění výsledků u jednotlivých otázek dotazníku.

### Otázka číslo 1.

**Má vaše firma samostatnou pozici odborníka na krizové řízení?**

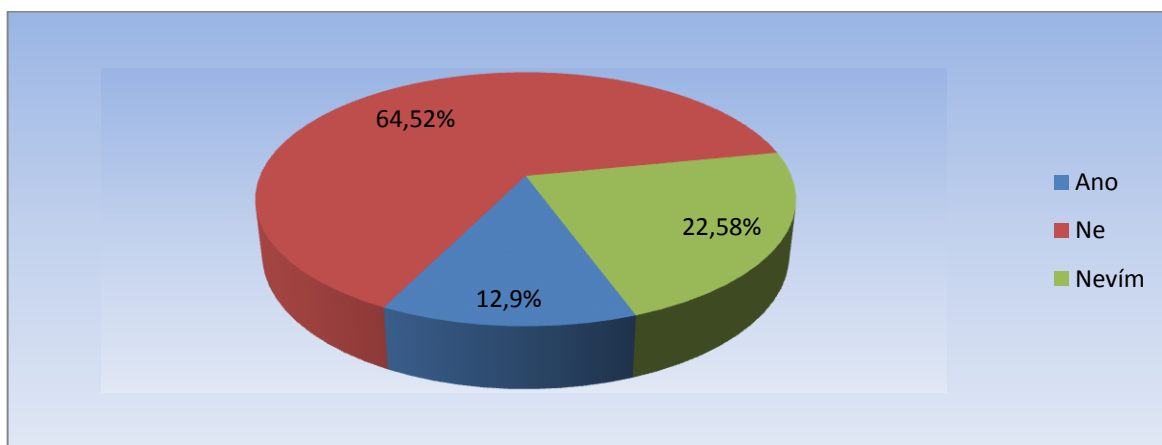


Obr. 6 pozice odborníka na krizové řízení, zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřila na to, zda firma zaměstnává a má ve svých řadách odborníka na krizové řízení. Celých 83,78 % odpovědí bylo záporných a jenom 16,22% bylo kladných. Z grafu lze tedy vyčíst, že necelá 1/5 firem nemá potřebu zaměstnávat odborníka na krizové řízení dlouhodobě ve své firmě. Tito odborníci stojí nemalé peníze a jsou nejvíce použitelní především v období krize. A proto se firmám nevyplatí mít tohoto odborníka zaměstnaného ve své firmě napořád.

### Otázka číslo 2.

**V případě, že funkci odborníka na krizové řízení firma (instituce) nemá, uvažuje výhledově obsadit tuto pozici?**

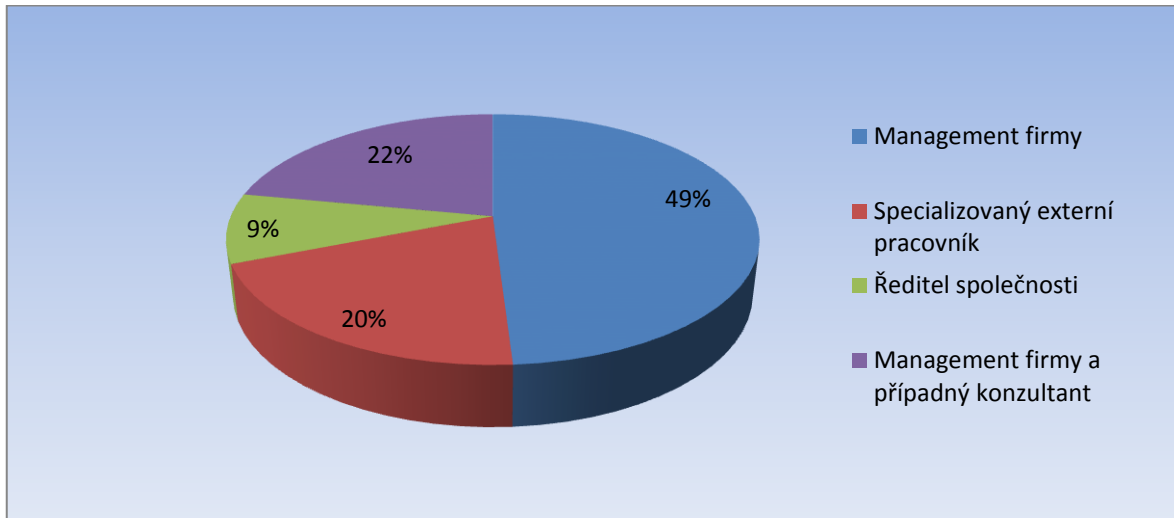


Obr. 7 Obsazení odborníka na krizové řízení v budoucnu, zdroj: vlastní zpracování

Na druhou otázku odpovídaly jenom ty firmy, které na první otázku volili odpověď ne. Další otázka se zaměřila na firmy, které nezaměstnávají odborníka na krizové řízení. Z grafu lze vyčíst, že 64,52% firem nezaměstnává ve svých řadách odborníka na krizové řízení a ani neuvažuje výhledově obsadit tuto pozici. 22,58% firem označilo odpověď nevím. A 12,9% firem odpovědělo, že uvažují zaměstnat odborníka na krizové řízení. Tyto firmy si nejspíše uvědomují, že pokud by v jejich firmě nastala krize, bude nejlepší mít zaměstnaného odborníka na krizové řízení.

**Otázka číslo 3.**

**Jestliže Váš podnik, instituce nemá pracovníka na pozici krizového řízení. Kdo většinou řeší možné krizové situace ve vašem podniku?**



*Obr. 8 Subjekty řešící krizové stavy, když podnik nemá odborníka na krizové řízení, zdroj: vlastní zpracování*

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat svými slovy. Ze všech odpovědí vyšlo najevo, že pokud podnik nemá odborníka na krizové řízení, tak nejčastěji tuto funkci zastává management firmy. Ze všech odpovědí vyznělo, že 49% firem řeší krizi v podniku stávajícím managementem. Z toho 40% firem napsalo, že základní krize řeší základní management a závažnější krize potom řeší vyšší nebo vrcholový management. Další skupinu tvoří firmy, které by při vzniklé krizi využily svůj management. A při závažnějších krizích, využili pomoc i externího pracovníka. Takto odpovědělo 22% firem. V případě vzniklé krize by pomoc externího pracovníka využilo 20% firem. Ve zbylých podnicích řeší krizi ředitel společnosti, nebo vedení společnosti.

**Otázka číslo 4.**

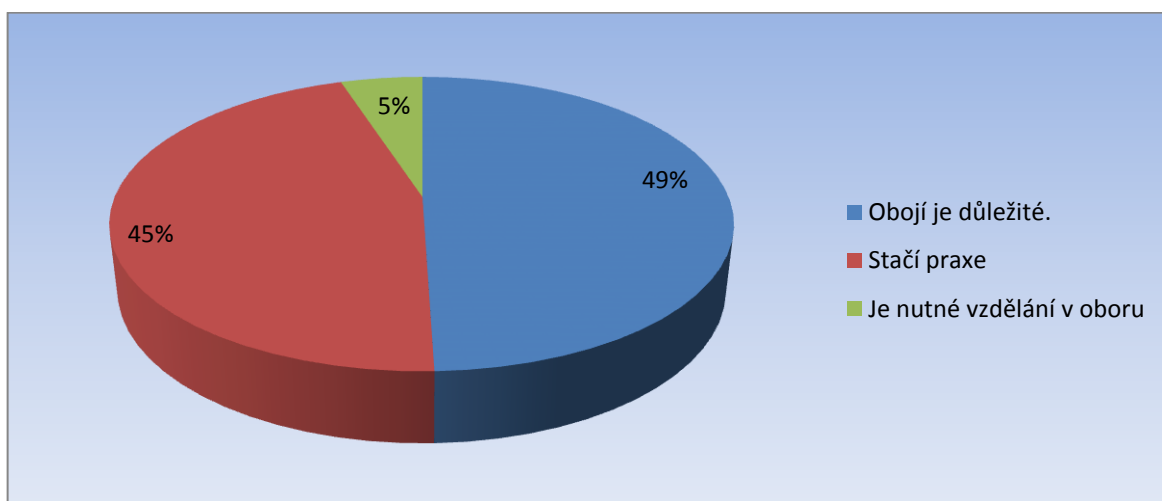
**Pokud byste v budoucnu uvažovali zaměstnat odborníka na krizové řízení ve Vaší firmě. Jaké základní předpoklady by podle Vás měl splňovat?**

Tato otázka se týká druhé hypotézy, jaké jsou základní požadavky na odborníka na krizové řízení a jestli je hlavní praxe a jaká je její délka. U této otázky mohli respondenti také odpovídat svými slovy. Výsledkem této otázky měl být fakt, jaké základní požadavky mají firmy na odborníka krizového řízení. V oblasti klasifikace, praxe, odbornosti. Jeden ze základních požadavků všech podniků bylo vysokoškolské vzdělání necelých 74%. Zbylých

26% firem uvedlo SŠ. Z toho 82% napsalo, že vysokoškolské vzdělání by mělo být ekonomického směru. Praxe se objevila u každé odpovědi. Nárok na její délku byl ovšem různý. Nejčastější odpověď byla nejméně 2 roky. Tuto délku uvedlo 42% podniků. Délku praxe nejméně 3 roky uvedlo 38% podniků. Zbýlých 20% firem uvedlo delší praxi než 3 roky. Jedna firma dokonce uvedla praxi 10 let. Většina firem (70%) požadovala řidičský průkaz skupiny B. Celá polovina (50%) firem také uvedla jako kritérium znalost cizího jazyka. Z 90% to byl jazyk anglický.

### Otázka číslo 5.

**Hrál by roli při výběru nového pracovníka v oblasti krizového řízení vzdělání v oboru nebo by stačila praxe?**

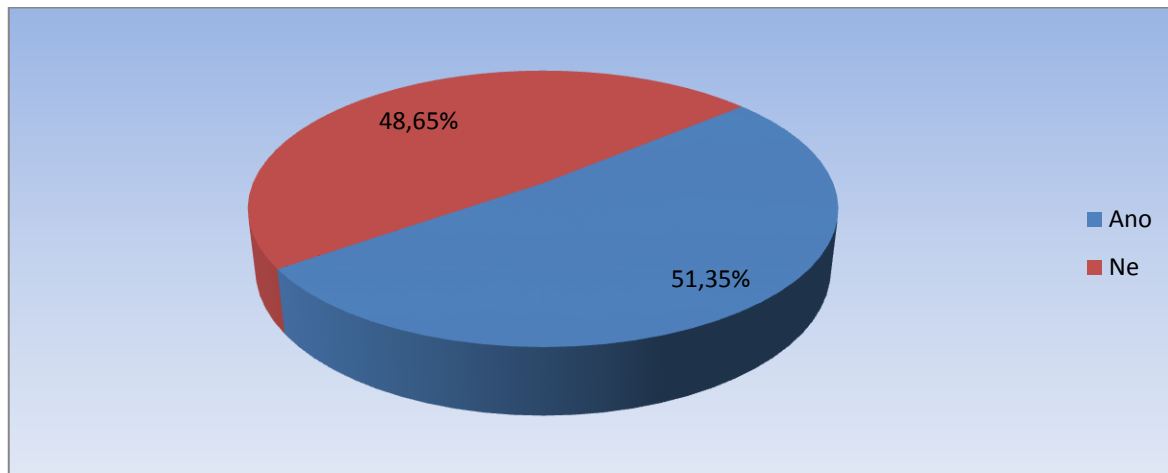


Obr. 9 Role vzdělání, nebo praxe při výběru pracovníka v oblasti krizového řízení, zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka měla tři možné odpovědi. Za prvé - Je nutné vzdělání v oboru, za druhé – Stačí praxe a za třetí že je obojí důležité. Z těchto odpovědí je vidět, že firmy dnes požadují především praxi. Nejvyšší počet respondentů sice odpovědělo, že praxe i vzdělání je důležité. Ale spousta jich odpověděla jenom praxi. A jenom 5% by upřednostnilo nejvíce vzdělání v oboru. Většina krizových manažerů vstupuje na trh práce s nějakou praxí. Ovšem absolventi, kteří nemají praxi, budou mít v tomto oboru jen malé uplatnění. Tento problém je ve všech oborech stejný, ale v krizovém řízení je praxe podle odpovědí velice důležitá.

**Otázka číslo 6.**

**V případě vzniklé krizové situace ve Vašem podniku. Využili byste pomoc externího odborníka na krizové řízení?**

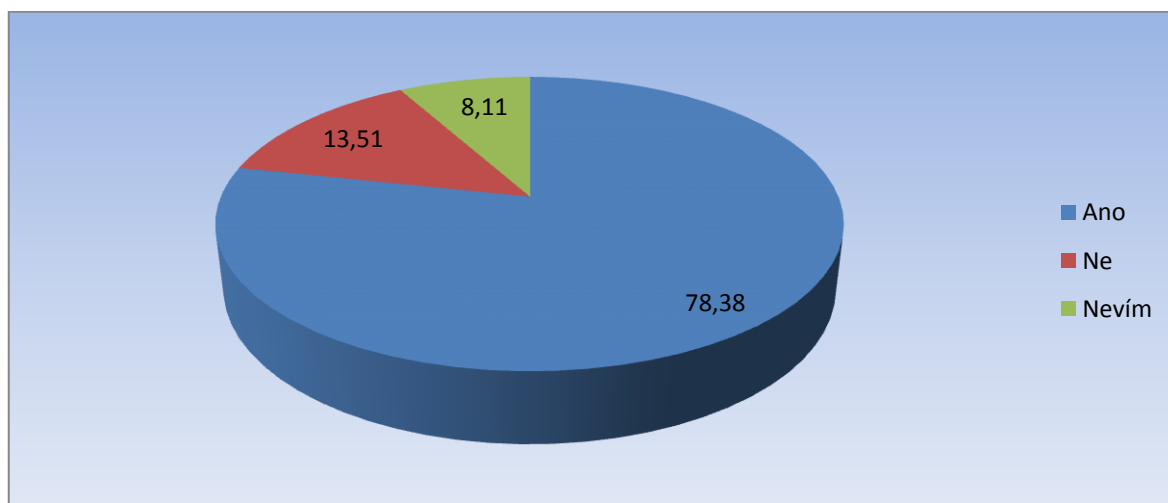


*Obr. 10 Využití externího pracovníka, zdroj: vlastní zpracování*

V této otázce byl ukázán fakt, zda by firmy použily v případě vzniklé krizové situace externího odborníka na krizové řízení. V dnešní době jsou obory jako logistika, účetnictví, právní poradnictví většinou outsorcovány. Krizové řízení není výjimkou. V případě krize by pomoc externího odborníka na krize využilo 51% firem a 49% firem by v případě krize pomoc odborníka nevyužilo.

**Otázka číslo 7.**

**Je podle Vás krizové řízení perspektivním oborem?**

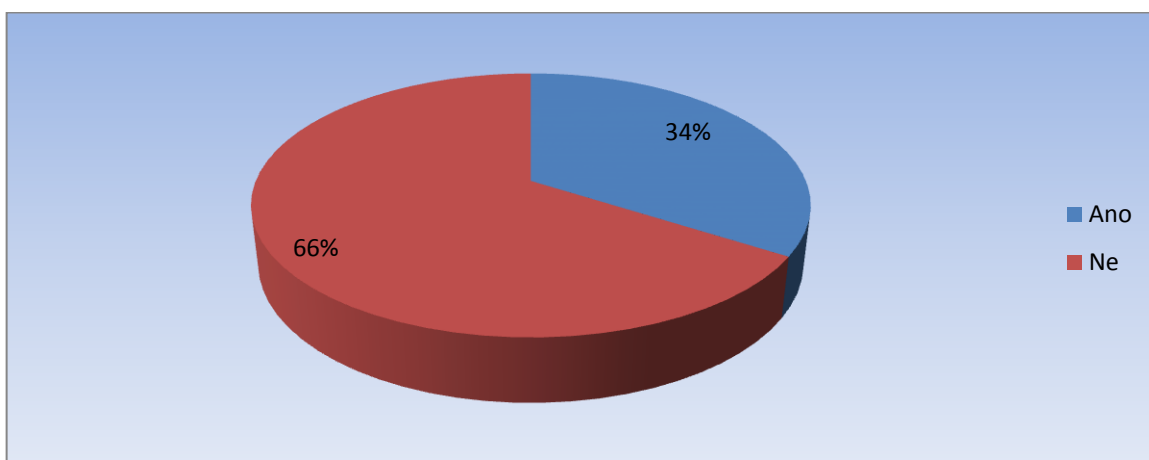


*Obr. 11 Perspektiva oboru krizové řízení, zdroj: vlastní zpracování*

U této otázky respondenti odpovídali, zda je z jejich pohledu krizové řízení perspektivním oborem do budoucnosti. Celých 78% podniků odpovědělo kladně. Odpověď ne zvolilo pouhých 14% a zbylých 8% odpovědělo na tuto otázku nevím. Podniky si uvědomují, že krizové řízení je důležité a že se jedná určitě o perspektivní obor. Z předešlých odpovědí je však patrné, že firmy tuto službu tolik nevyužívají a nechávají krizové řízení většinou na svém managementu.

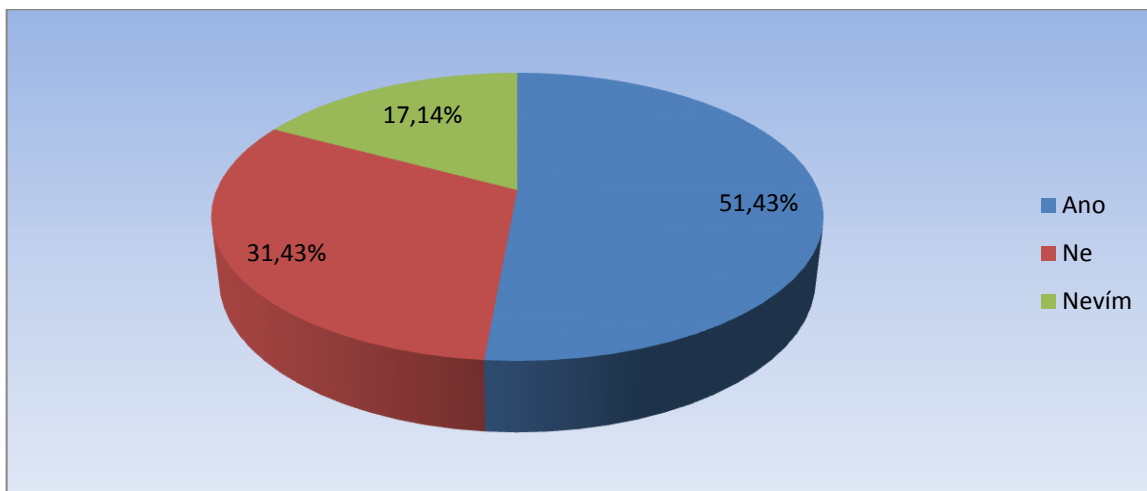
#### Otázka číslo 8.

**Jestliže si myslíte, že je krizové řízení perspektivním oborem, plánujete do budoucna investovat do tohoto oboru?**



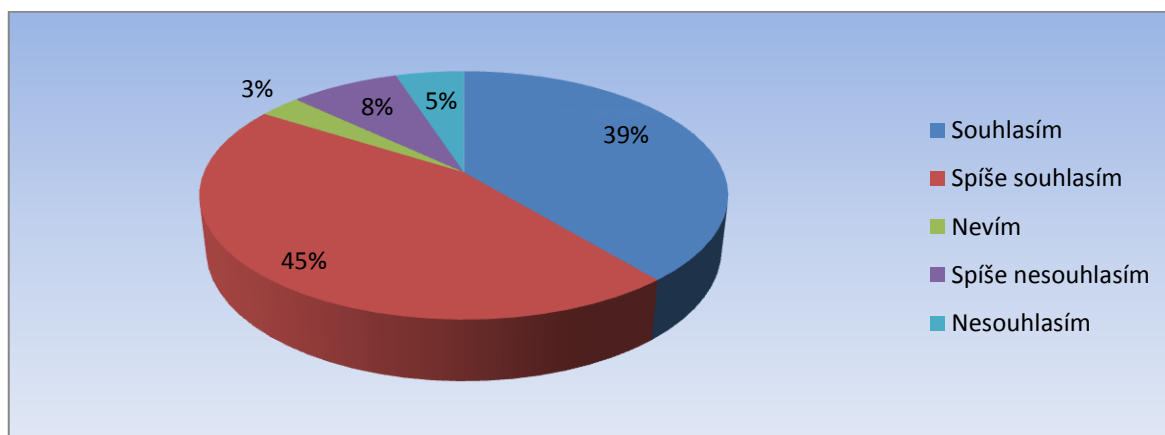
*Obr. 12 Budoucí investice do krizového řízení, zdroj: vlastní zpracování*

Tato otázka se týkal především budoucnosti tohoto oboru. Z celkového počtu firem, které odpověděli na předešlou otázku ano, 34% firem bude v budoucnu investovat do krizového řízení. Dle mého názoru se bude jednat o zaškolování vlastních zaměstnanců, nebo využití externích pracovníků. Ovšem 66% respondentů odpovědělo záporně. Sice pokládají krizové řízení do budoucna jako perspektivní obor, ale neuvažují do něj v budoucnu nijak investovat. Může se také jednat o podniky, které už mají ve svých řadách nějakého odborníka. Nebo mají zaškolen svůj současný management.

**Otázka číslo 9.****Je podle Vás u krizového manažera důležitá znalost cizího jazyka?**

*Obr. 13 Důležitost znalosti cizího jazyka pro krizového manažera, zdroj: vlastní zpracování*

Další otázky se týkají osoby krizového manažera a jaké základní požadavky na tuto osobu firmy mají. Tato otázka se týká znalosti cizího jazyka. Necelých 51% firem odpovědělo, že cizí jazyk je pro krizového manažera důležitý, avšak není to 100% podmínka. Odpověď ne zvolilo 31% firem, které nepokládají za důležitou znalost cizího jazyka. Zbýlých 17% odpovědělo, že neví.

**Otázka číslo 10.****Souhlasíte s tím, že mám mít krizový manažer základní znalosti z psychologie?**

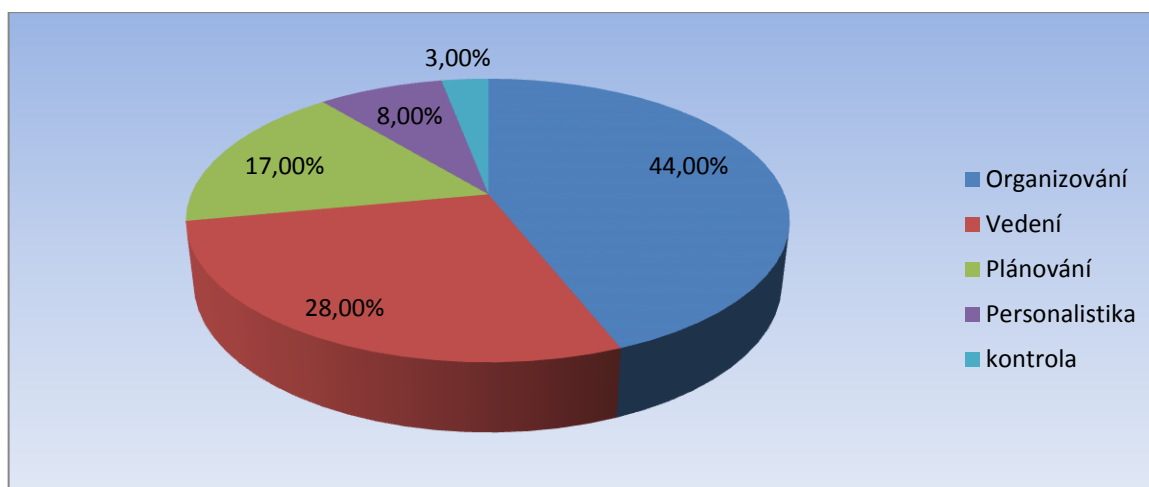
*Obr. 14 Důležitost znalosti z oboru psychologie pro krizového manažera, zdroj: vlastní zpracování*



Psychologie je pro krizového manažera velice důležitá vlastnost. Firmy mohly vybírat z 5 odpovědí. Ze všech firem 84% odpovědělo kladně. Z toho 39% souhlasilo a 45% spíše souhlasilo s tím, že má mít krizový manažer znalosti z psychologie. Naproti tomu jenom 13% si nemyslí, že by pro krizového manažera byla psychologie důležitá.

#### Otázka číslo 11.

**Jaká z těchto manažerských funkcí je podle Vás pro krizového manažera nejdůležitější ?**



Obr. 15 Důležitost manažerských funkcí pro krizového manažera, zdroj: vlastní zpracování

U otázky číslo 10 firmy vybíraly jaká z funkcí je pro krizového manažera nejdůležitější. Měli na výběr z: organizování, vedení, plánování, personalistika, kontrola. Firmy považují za nejdůležitější funkci pro krizového manažera organizování. Shodlo se na tom 44% firem. Jako druhou nejdůležitější funkci, kterou by měl krizový manažer zvládat je Vedení. Tuto odpověď zvolilo 28% firem. Nejméně důležitou funkcí se podle firem stala kontrola. Tuto odpověď vybralo jenom 3% firem.

#### Otázka číslo 12

**Seřad'te tyto vlastnosti krizového manažera od nejdůležitějších po nejméně důležité:**

U této otázky měli dotazované firmy za úkol seřadit vlastnosti, které by měl krizový manažer splňovat. Jednalo se o: intuice, schopnost předvídat, komunikační schopnosti, organizační schopnosti, adaptabilita na měnící se podmínky, schopnost samostatného myšlení a odolnost vůči stresu. Na prvním místě se umístili organizační schopnosti, které firmy shlédly jako nejdůležitější. Na dalším místě firmy zvolily intuici a schopnost předvídat. Podniky ji však považovaly jenom o málo důležitější než adaptabilitu na měnící se pod-

mínky. Schopnost samostatného myšlení podniky umístily do druhé poloviny pořadí. Velice důležitá vlastnost pro každého manažera je schopnost komunikovat. Především v období krize mají věřitelé a zaměstnanci mnoho otázek. Krizový manažer na ně musí umět perfektně reagovat. Přesto tuto vlastnost firmy většinou zařadily až na poslední místo. A nejspíše ji neshledávají natolik potřebnou jako předešlé vlastnosti. Poslední místo patří vlastnosti, která je pro krizového manažera velice důležitá. V případě krize je odolnost vůči stresu jednou z nezbytných vlastností manažera. Firmy ji avšak zařadily na poslední místo.

Vlastnost	Průměrné pořadí
Organizační schopnosti	2.235
Intuice, schopnost předvídat	2.647
Adaptabilita na měnící se podmínky	2.676
Schopnost samostatného myšlení	3.706
Komunikační schopnosti	4.559
Odolnost vůči stresu	4.676

Tab. 6 Vlastnosti krizového manažera, zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka číslo 13.

#### Jaký je nejčastější typ krizové situace, kterou řešíte?

Na poslední otázku firmy odpovídaly vlastními slovy. Výsledek má poukázat na nejčastější krizové situace, kterým dnes firmy musí čelit. Jedná se spíše o informativní otázku. Z které má vyjít, jaké nejčastější typy krizových manažerů firmy dnes na trhu práce mohou poptávat. Z analýzy odpovědí vyznělo, že firmy nejvíce postihují krizové situace typu finančního. Problémy s financemi uvedlo 50% firem. Nejspíš se jedná o velkou zadluženost, nebo nedostatek financí pro vyplácení mezd a provozních nákladů. Mezi další nejčastější krizovou situaci, kterou firmy uváděly, byly personální problémy. Problémy se zaměstnanci jsou velice častou krizovou situací ve firmě. Velmi často se stává, že nějaký důležitý zaměstnanec například onemocní. Dále se může jednat o zranění pracovníků přímo na praco-

višti. Také se může jednat o nadbytek zaměstnanců anebo nedostatek kvalifikovaných pracovníků. To je problém především dnešního trhu práce. Firmy nemají dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Především v oblasti technicky vzdělaných pracovníků. Mezi další krizové situace firmy uváděly: technologické problémy (poruchovost zařízení), zvyšování provozních nákladů, živelné katastrofy. Jako další velmi častou odpověď firmy uváděly přerušení podnikání. Jde o přerušení provozu firmy a s tím spojené i případné narušení dodavatelských řetězců. Tato krizová situace může být vytvořena logistikou. V posledních letech byl totiž zaznamenán rozvoj firemních strategií, které podporovaly myšlenku „štíhlé výroby“ a minimálního množství skladových zásob. A to především ve velkých průmyslových podnicích. V praxi to sice znamená maximální snížení nákladů distribučních řetězců, avšak na úkor významného rizika jejich narušení právě v případě výpadku výroby nebo přerušení činnosti.

#### **5.4 Shrnutí dotazníkového průzkumu**

Výsledky dotazníkového průzkumu ukázaly fakt, se kterým autor moc nepočítal. Finanční krize sice pomalu opadá (poslední velká finanční krize zasáhla Českou republiku v letech 2008 -2010.), i přesto oslovené podniky nevyužívají v takové míře odborníky na krizové řízení. Přitom preventivní opatření a včasný zásah do případně vzniklé krize mohou být klíčové. Firmy spíše využívají svůj stávající management v případě vzniklé krize. Z dotazníkového průzkumu vyšlo najevo, že firmy dnes nejeví takový zájem o krizové řízení. Shledávají ho jako perspektivní obor, který by mohl mít uplatnění do budoucna, avšak investovat se do něho ve velké míře nechystají. Dále dotazník ukazuje na fakt, že je pro firmy dnes důležitá především praxe a až potom vzdělání v oboru. U odborníka na krizové řízení je dneska praxe složkou, kterou musí bezpodmínečně mít. Dále dotazník odpověděl, jaké základní vlastnosti, by měl krizový manažer splňovat. Ukázalo se, že znalost anglického jazyka je důležitá, ale není to 100% podmínka. Na rozdíl tomu základními znalostmi psychologie, by měla být opatřena většina krizových manažerů. Z dotazníku vyplynulo, že nejdůležitější vlastností a nejdůležitější funkcí pro krizového manažera je v oblasti organizování.

Bylo také zjišťováno, zda hypotézy stanoveny na začátku dotazníku, byly vyvráceny anebo potvrzeny.

**H1:** Firmy využívají odborníka na krizové řízení ve své firmě.

Tato hypotéza se tedy nepotvrdila. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že firmy převážně nevyžívají odborníka na krizové řízení. Celých 84% firem nemá zajištěnou tuto pozici ve své firmě a převážný počet firem využívá na řešení krizových situací spíše současný management firmy.

**H2:** Firmy vyžadují u odborníka na krizové řízení především praxi

Tato hypotéza se potvrdila. Firmy v dotazníkovém šetření potvrdily, že od odborníka na krizové řízení by požadovali nejvíce praxi. Jenom malé procento uvedlo odborné vzdělání. Pracovník bez praxe se v tomto odvětví bude jen těžko uplatňovat.

**H3:** Krizové řízení je ve firmě důležité a podle podniků má tento obor budoucnost.

Hypotéza se potvrdila jen z části. Podle odpovědí dotazníkového průzkumu, shledalo 78% firem krizové řízení jako perspektivní obor. A tudíž má tento obor pro podniky budoucnost. Ovšem ne všechny firmy by do něj investovaly.

## ZÁVĚR

Problematika trhu práce je v dnešní době velice diskutovaným tématem především politika nezaměstnanosti. Nezaměstnanost je v Olomouckém kraji vysoká a je jedna z vůbec nejvyšších v České republice. Tato skutečnost je dána především nezaměstnaností v regionu Jesenicko, která v současné době vykazuje nejvyšší nezaměstnanost v celé České republice. O tento velký nárůst nezaměstnanosti se postarala především finanční krize, která postihla podniky před pár lety. Mnoho podniků, aby v této těžké době nemuselo skončit svou podnikatelskou činnost, začaly ve velkém propouštět a na trh práce se dostalo velké množství nových nezaměstnaných. Hlavním problémem trhu práce v dnešní době v Olomouckém kraji už není problematika propouštění, ale nedostatečná tvorba nových pracovních míst. Dalším velkým problémem jsou sezónní výkyvy. Ty postihují celý kraj, ale kvůli své poloze a špatné přístupnosti v zimních měsících, trpí tímto především region Jesenicko.

Světovou ekonomiku dnes trápí různé finanční krize. Její důsledky se již projevují v recesi a depresi mnoha národních ekonomik i u značného počtu firem a korporací. Mnoho firem se dostává do krizové situace a to především v rovině finanční. Banky jsou více opatrné a neposkytují tak snadno úvěry. To způsobí snížení provozních zdrojů v podnicích, tlumí výrobu i prodej a devastuje finanční toky. Firmy začínají propouštět a nezaměstnanost se zvýší. Proto je velice důležité, aby se firmy začaly více věnovat problematice krizového řízení ve svém vlastním podniku. Krizové řízení je imperativem dnešní doby. Který slouží jako nástroj řízení určený k zvládnutí krizového stavu - počínaje rozpoznáním krizového potenciálu společnosti a nastavením procesů preventivního předcházení krize, dále akčním a efektivním zvládnutím již probíhající krize a konečně odstraněním následků proběhlé krize. Trh práce je v tomto ohledu omezen, většina firem odborníky na krizové řízení nepoptávají. V případě krize spoléhají především na vlastní management. Ve veřejné sféře, je počet těchto odborníků fixně stanoven, a tudíž je v této sféře trh práce hodně omezen.

Podstatou praktické části bylo analyzování trhu práce v Olomouckém kraji a to z pohledu současné situace tak i v letech minulých. Pro tuto analýzu byly využity informace poskytnuté úřadem práce v Olomouci, krajskou správou ČSÚ v Olomouci a MPSV. Důležitým zdrojem informací a poznatků byly také rozhovory se zaměstnancem úřadu práce v Olomouci. Situace na trhu práce v Olomouckém kraji není na nejlepší úrovni. Kraj trpí především vysokou nezaměstnaností. V kraji jsou ale velké výkyvy. Zatímco v okrese

Prostějov je dlouhodobě zaměstnanost na dobré úrovni, region Jesenicko je na druhou stranu kraj s jednou s největší nezaměstnaností v celé ČR.

Stěžejní částí praktické části je dotazníkové šetření, které se zaměřuje na firmy v Olomouckém kraji a jejich postavení a využívání krizového řízení. Z průzkumu vyplynulo, že firmy nevyžadují mít ve svém podniku odborníka na krizové řízení. Krizové stavy, které by mohly nastat, řeší především současný management podniku. Ten však nebývá dle mého názoru zdařilou náhradou. Podniky shledaly krizové řízení jako prosperující obor, ale nemají snahu do něj v budoucnu investovat peníze, ani najímat případného zaměstnance, který by v jejich firmě zastupoval pozici krizového řízení.

Důležitou částí dotazníku byly otázky vztahující se k požadavkům na krizového manažera. Zde bylo dosaženo skutečnosti, že firmy dnes požadují především odborníka s praxí, se znalostmi z oblasti psychologie a se znalostí cizího jazyka a to anglického. Krizový manažer by měl především mít podle odpovědí podniků organizační schopnosti.

Za pozitivní pokládám ochotu podniků v případě krize využít pomoc externího pracovníka. Zde vidím cestu, jak krizové řízení a možné absolventy těchto oborů uplatnit na trhu práce. Krizové řízení, jako obor bude především v budoucnu využíván pomocí outsourcingu. To znamená, že firmy místo aby měli vlastního odborníka na krizové řízení, v případě krize využijí pomoc externího pracovníka.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

- [1] ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk. *Úvod do teorie krizového managementu I*, Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0548-7
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BROŽOVÁ, Dagmar. *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta. ISBN 80-245-1120-7
- [4] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5
- [5] HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-7201-471-4.
- [6] HRIVNAK, Jan a BURDOVÁ, Lenka a POLÍVKA, Lubomír. *Metody a nástroje řešení krizových situací*, Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-304-8
- [7] JUREČKA, V. a kolektiv. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3259-6
- [8] JUREČKA, Václav a JÁNOŠÍKOVÁ Ivana a kolektiv. *Makroekonomie: -základní kurz*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-248-2065-1
- [9] KUCHAR, Pavel. *Trh práce*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1383-3
- [10] PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie základní kurz*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-55-4
- [11] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Krizové řízení, havarijní plánování a ochrana obyvatelstva*, 1. vyd., České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2009. ISBN 978-80-86708-86-7
- [12] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-11-3

- [13] ROUDNÝ, Radim a LINHART, Petr. *Krizový management I*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, ISBN 80-7194-674-5.
- [14] SAMUELSON, Paul, a NORDHAUS, William. *Ekonomie*, 18. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN
- [15] SRPOVÁ, Jitka, et al. *Základy podnikání*. Praga: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 80-2473-339-0)
- [16] ŠEFČÍK, Vladimír a TOMEK, Miroslav a HRUŠKA, Miroslav, *Krizové řízení v malých a středních podnicích*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN: 978-80-7318-867-2.
- [17] ŠIMEK, Milan. *Ekonomie trhu práce A*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1416-2
- [18] TVRDÝ, Lubor. *Trh práce a vzdělanost v regionálním kontextu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1665
- [19] VEBER Jaromír a Kolektiv. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [20] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7,
- [21] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení v podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6

#### **Internetové zdroje:**

- [22] *Český statistický úřad*. Krajská správa ČSÚ [online]. [cit. 09. 02. 2012 10:21] Dostupné z: [http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c126c6e00499152/67c517689b1f4a9c12579a0002d71f7/\\$FILE/RES\\_2011.pdf](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c126c6e00499152/67c517689b1f4a9c12579a0002d71f7/$FILE/RES_2011.pdf)
- [23] *Jak investujeme*. Nezaměstnanost a co ji ovlivňuje [online]. [cit. 26.2. 2012]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/nezamestnanost-a-co-ji-ovlivnuje/>
- [24] *Krizový manažer* [online]. [cit. 16.2. 2012]. Dostupné z: <http://www.pomocpodnikateli.cz/krizovy-manzer>
- [25] *Olomoucký kraj*. Podpora rozvoje olomouckého kraje [online]. [cit. 10. 03. 2012 8:45] Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1350/priloha-4-se-analyzy-olk-swot-analyza-final.pdf>



[26] *Právní předpisy*. Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů [online]. [cit. 23.1.2012] dostupné z: [http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2000/240000/Sb\\_240000\\_-----\\_.php](http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2000/240000/Sb_240000_-----_.php)

[27] *Úřad práce ČR*. Integrovaný portál MPSV [online]. [cit. 10. 03. 2012 13:44] Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/ol\\_rok2010\\_kraj.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/ol_rok2010_kraj.pdf)

[28] *Úřad práce ČR*. Integrovaný portál MPSV [online]. [cit. 09. 03. 2012 15:45] Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/ol\\_rok2011\\_kraj.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky/ol_rok2011_kraj.pdf)

**Informace získané osobním kontaktem:**

[29] Monika Gloserová. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. Úřad práce Olomouc, 14. 1. 2012

[30] Hložková Alena, Pracovníci krizového řízení. Kancelář Hejtmana Olomouc, 12. 3. 2012

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- RES Registr ekonomických subjektů
- ORP Obce s rozšířenou působností
- MPSV Ministerstvo práce a sociálních věd.
- ČSÚ Český statistický úřad

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Etapy krize.</i> .....	21
<i>Obr. 2. Úrovně managementu.</i> .....	26
<i>Obr. 3. Srovnání podílů ekonomických subjektů v letech 2009 a 2011</i> .....	35
<i>Obr. 4. Míra nezaměstnanosti v ČR a olomouckém kraji v letech 2004 - 201</i> .....	36
<i>Obr. 5. Vývoj míry nezaměstnanosti za období 2004–2011 v jednotlivých okresech</i> .....	37
<i>Obr. 6. Pozice odborníka na krizové řízení</i> .....	42
<i>Obr. 7. Obsazení odborníka na krizové řízení v budoucnu</i> .....	43
<i>Obr. 8. Subjekty řešící krizové stavy, když podnik nemá odborníka na krizové řízení</i> .....	44
<i>Obr. 9. Role vzdělání, nebo praxe při výběru pracovníka v oblasti krizového řízení</i> .....	45
<i>Obr. 10. Využití externího pracovníka</i> .....	46
<i>Obr. 11. Perspektiva oboru krizové řízení</i> .....	46
<i>Obr. 12. Budoucí investice do krizového řízení</i> .....	47
<i>Obr. 13. Důležitost znalosti cizího jazyka pro krizového manažera</i> .....	48
<i>Obr. 14. Důležitost znalosti z oboru psychologie pro krizového manažera</i> .....	48
<i>Obr. 15. Důležitost manažerských funkcí pro krizového manažera</i> .....	49

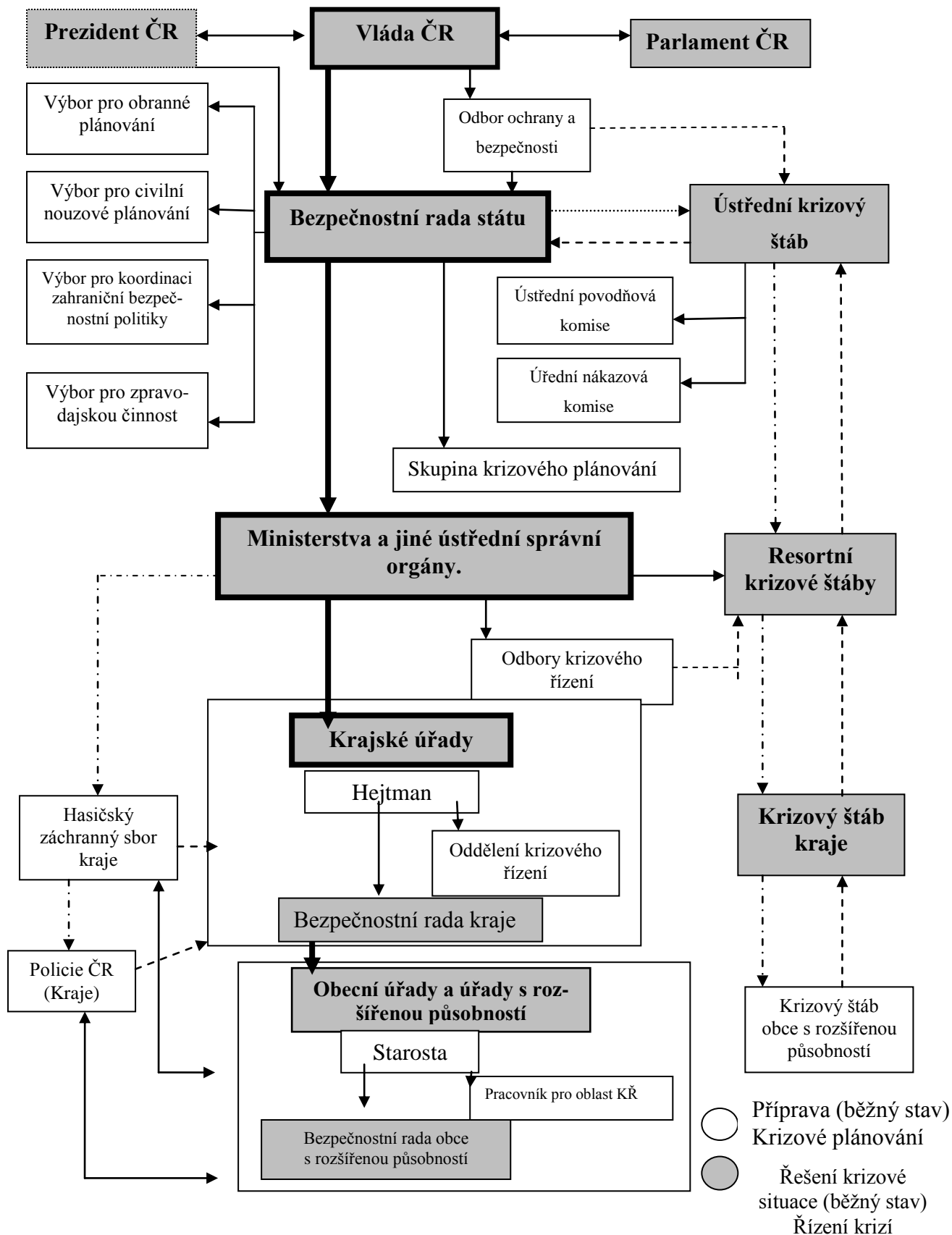
**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Vývoj počtu Ekonomických subjektů v olomouckém kraji a jednotlivých regionech: období 2005-2011.....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2: Vývoj Ekonomických subjektů v Olomouckém kraji podle kategorie počtu zaměstnanců, zdroj.....</i>	<i>34</i>
<i>Tab. 3 Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 3 2012.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 4 Vývoj Nabídky a poptávky po manažerech velkých organizací na trhu práce.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 5 počet pracovníku krizového řízení.....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 6 Vlastnosti krizového manažera.....</i>	<i>50</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- P1 Schéma orgánů krizového řízení
- P2 Orgány krizového řízení

**PŘÍLOHA P I: SCHÉMA ORGÁNŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ [2]**



## PŘÍLOHA P II ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

### Orgány krizového řízení na státní úrovni

**Vláda** je státní instituce, které náleží moc výkonná. Její postavení vymezuje ústava České republiky. V oblasti krizového řízení je v první řadě odpovědná za zajišťování bezpečnosti České republiky. Ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení, řídí a kontroluje jejich činnost, zřizuje Ústřední krizový štáb jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací. Na základě ústavního zákona č. 110/1998 Sb. vyhláší vláda nouzový stav. Dále při zajišťování připravenosti ČR na krizové situace stanoví průřezová a odvětvová kritéria. pro určení prvku kritické infrastruktury a rozhoduje na základě seznamu předloženého Ministerstvem vnitra o prvcích kritické infrastruktury a prvcích evropské kritické infrastruktury, jejichž provozovatelem je organizační složka státu.

Vláda je oprávněna v době trvání nouzového stavu na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu nařídit evakuaci osob a majetku z vymezeného území. Dále nařizuje zákaz vstupu, pobytu a pohybu osob na vymezených místech nebo území. [26]

Orgány vlády zabývající plánováním procesu zvládnutí krizových situací zahrnují:

- Bezpečnostní radu státu (poradní a koordinační orgán),
- Ústřední krizový štáb (pracovní orgán působící v krizových situacích).

**Bezpečnostní rada státu** byla zřízena ústavním zákonem č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky jako stály pracovní orgán vlády pro koordinace problematiky bezpečnosti ČR a přípravu návrhů, opatření k jejímu zajišťování. [26]

Mezi členy Bezpečnostní rady státu patří: předseda vlády (který je zároveň předsedou BRS), místopředseda vlády, ministr zahraničních věcí, ministr obrany, ministr vnitra, ministr financí, ministr průmyslu a obchodu, ministr dopravy a ministr zdravotnictví.

Jednání BRS se zpravidla účastní také předseda Správ státních rezerv, guvernér České národní banky a vedoucí úřadu vlády ČR. [26]

Zabezpečuje a kontroluje meziresortní koordinaci plánovacích, přípravných a realizačních opatření v oblasti zajišťování bezpečnosti ČR. Dále má na starosti vyhodnocování rizik ohrožení státu., která by mohla být příčinou krizové situace a předkládá vládě návrhy na možná opatření pro snížení, nebo vyloučení těchto rizik. [6]

**Ústřední krizový štáb** je pracovním orgánem vlády k řešení krizových situací. Štáb má 36 členů a jeho předseda je dán charakteristikou krizové situace.

Může to být ministr obrany, jedná-li se o vnější vojenské ohrožení České republiky. v případě ostatních druhů ohrožení České republiky, při poskytování humanitární pomoci většího rozsahu do zahraničí a při zapojení ČR do mezinárodních záchranných operací v případě havárií a živelních pohrom je předsedou ministr vnitra. [26]

**Ministerstva a jiné ústřední správní úřady.** Jsou výkonnými orgány státní moci a zajišťují koncepci krizových opatření v daném sektoru, ve kterém působí.

### **Orgány krizového řízení na krajské úrovni**

Hejtman kraje je zodpovědný za řešení krizových situací na území kraje a je oprávněn vyhlásit na celém území kraje, nebo na jeho části stav nebezpečí. [6]

K účelům řízení a kontroly přípravných opatření k řešení krizových situací a snižování jejich následků, hejtman zřizuje bezpečnostní radu kraje a krizový štáb kraje. Dále schvaluje po projednání v bezpečnostní radě kraje krizový plán kraje, [6]

**Bezpečnostní rada kraje** je koordinačním orgánem pro přípravu na krizové situace. Předsedou bezpečnostní rady je hejtman, který jmenuje členy bezpečnostní rady kraje. Bezpečnostní rada kraje se řídí statutem a jednacím řádem bezpečnostní rady kraje. Bezpečnostní rada projednává úkoly k zabezpečení krizové připravenosti, zpravidla se schází čtyřikrát do roka, v případě potřeby i častěji. Z každého jejího zasedání se přijímá usnesení, prostřednictvím kterého přijímají členové bezpečnostní rady úkoly. Rada má nejvíce 10 členů. [26]

**Krizový štáb kraje** je pracovní orgán hejtmana pro řešení krizových situací, který zabezpečuje operativní koordinaci a kontrolu realizace opatření přijímaných bezpečnostní radou, územními správními úřady a orgány územní samosprávy k zamezení vzniku a k řešení krizové situace. [26]

**Hasičský záchranný sbor kraje** lze zařadit mezi základní složky v činnosti krizového řízení v rámci daného kraje. Mezi jeho hlavní úkoly v oblasti krizového řízení patří: zabezpečovat, koordinovat a podílet se na zpracování, doplnění a aktualizování krizového plánu kraje. Mezi jeho další činnosti patří shromažďování a evidování údajů nezbytných pro zpracování krizového plánu kraje pro přípravu a řešení krizových situací. Podílí se na vzdělávání v oblasti krizové a havarijní připravenosti. [26]



**Policie ČR** především zajišťuje připravenost kraje na řešení krizových situací, které tvoří svazek s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem na území kraje. [26]

### **Orgány krizového řízení na obecní úrovni**

V roce 2003 přinesla reforma veřejné zprávy vznik obcí s rozšířenou působností. Obce s rozšířenou působností představují nový typ obcí vykonávajících státní správu v přenesené působnosti. Jsou obcemi s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. K zákonné úpravě činnosti těchto orgánů došlo a na konci roku 2010, kdy vešel v platnost zákon č. 430/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů. [26]

**Starosta obce s rozšířenou působností** zajišťuje připravenost správního obvodu obce s rozšířenou působností na řešení krizových situací; ostatní orgány obce s rozšířenou působností se na této připravenosti podílejí. Zřizuje a řídí bezpečnostní radu obce s rozšířenou působností pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností, Schvaluje po projednání v bezpečnostní radě obce s rozšířenou působností krizový plán obce s rozšířenou působností. Plní úkoly stanovené hejtmanem a orgány krizového řízení při přípravě na krizové situace a při jejich řešení. Dále odpovídá za využívání informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených Ministerstvem vnitra. Za krizové situace provádí stanovená krizová opatření v podmínkách správního obvodu obce s rozšířenou působností. [26]

**Obecní úřad obce s rozšířenou působností.** Jeden z jeho hlavních úkolů je poskytovat hasičskému záchrannému systému potřebné informace, podklady potřebné pro zpracování krizového plánu obce s rozšířenou působností, ale i kraje. Především plní úkoly podle plánu, který je zpracován obcí s rozšířenou působností. Další z jeho činností je pravomoc zřizovat pracoviště krizového řízení. [26]

**Bezpečnostní rada obce s rozšířenou působností** je to orgán, která v základě posuzuje a projednává přehled možných rizik a analýzu ohrožení. Dále posuzuje stav zabezpečení a stav připravenosti na krizové situace. Jejím předsedou je starosta obce s rozšířenou působností, který jmenuje členy bezpečnostní rady. [26]

**Krizový štáb obce s rozšířenou působností** je pracovním orgánem zřizovatele pro řešení krizových situací. Jejím předsedou je starosta obce s rozšířenou působností, který jmenuje její členy. [26]

### **Orgány obce**

**Starosta** obce zajišťuje připravenost obce na řešení krizových situací. Za účelem přípravy na krizové situace a jejich řešení může zřídit krizový štáb obce jako svůj pracovní orgán. Plní úkoly stanovené starostou obce s rozšířenou působností. Dále zajišťuje za krizové situace provedení stanovených krizových opatření v podmínkách správního obvodu obce. V době krizové situace má za úkol varovat a informovat osoby žijící na území obce. Nařizuje a provádí případnou evakuaci osob na území obce. [26]

**Obecní úřad** Zajišťuje připravenost obce na řešení krizových situací. Organizuje přípravu obce na krizové situace. Poskytuje obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností podklady a informace. Plní úkoly stanovené krizovým plánem obce s rozšířenou působností při přípravě na krizové situace a jejich řešení. Obecní úřad seznamuje právnické a fyzické osoby způsobem v místě obvyklým s charakterem možného ohrožení [26]