

# Diagnostika kompetencí pro manažerské velení v mimořádných krizových situacích – VERZE 1

## Obsah

1 Cíl metodiky.....	2
2 Dedikace metodiky.....	2
3 Zdůvodnění novosti metodiky.....	2
4 Uplatnění metodiky.....	4
5 Vysvětlení použitých pojmů.....	5
6.1 Schéma metodiky.....	6
6.2 Kompetenční model.....	6
6.2.1 Metody získávání a analýzy dat při tvorbě kompetenčního modelu.....	6
Panel expertů.....	6
Brainwriting.....	7
Dotazník.....	7
Specifické odborné - znalostní kompetence.....	14
6.3 Předvýběr uchazečů pro posouzení.....	14
6.4 Testování (sběr dat).....	15
6.5 Vyhodnocení výsledků.....	16
6.5.1 Validizace diagnostické metodiky.....	16
6.6 Individuální zpráva.....	17
7 Závěr.....	17
Seznam informačních zdrojů.....	18
Přílohy.....	20
Příloha č. 1: Ukázky individuálních zpráv.....	20
Příloha č. 2: Analýza dat – porovnání dílčích souborů.....	41
Příloha č. 3: Validizace kompetencí pro manažerské velení prostřednictvím kontrolního souboru.....	45

## 1 Cíl metodiky

Cílem metodiky je diagnostický systém zahrnující testování předpokladů pro management velení (zejm. osobní a sociální předpoklady ovlivnitelné životní situací, odborné znalosti, technické a technologické dovednosti) v situacích mimořádné krize u stávajících a potenciálních manažerů. Aplikací této certifikované metodiky bude možné vytipovat manažery schopné převzít odpovědnost při řešení náhlých závažných událostí, které způsobují narušení stability systému s možným ohrožením jeho bezpečnosti nebo existence, a řídit jejich další kariérní rozvoj. Uplatnění metodiky přesahuje i do VŠ přípravy.

Vyvinutá metodika a její praktická aplikace je pilotním základem pro efektivnější výběr, rozvoj a hodnocení manažerů, kteří jsou vybaveni kompetencemi ke zvládnutí krizové situace v rámci prevence i při řízení situací aktuální mimořádné krize, tedy manažerů-velitelů. Rozhodné velení v těchto situacích je základem předcházení škod velkého rozsahu, a to nejen v rámci České republiky, ale i v mezinárodním měřítku. Ekonomický a finanční význam metodiky spatřujeme tedy nejen v oblasti personální práce, ale zejména v jejím následném dosahu při ochraně zdraví, životů a majetku v kritickém čase od vzniku mimořádné události do doby příjezdu profesionálních složek IZS.

## 2 Dedikace metodiky

Metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu TAČR Omega č. TD03000283 „Diagnostika manažerského velení v mimořádných krizových situacích“. Certifikace se vztahuje k metodice vyvinuté v rámci uvedeného výzkumného projektu (VERZE 1). Metodika bude na základě získávaných dat dále vyvíjena.

## 3 Zdůvodnění novosti metodiky

Jedná se komplexní metodiku využitelnou v personální práci, která nahrazuje použití baterie testových metod a úkolů v rámci skupinového (příp. individuálního) assessment centra. Organizace assessment centra je limitována počtem účastníků a hodnotitelů, je finančně, prostorově i časově náročná. Oproti tomu nově vytvořené metodika, jejíž integrální součástí je on-line testovací aplikace, umožňuje testování libovolného počtu osob v libovolném čase (na základě dohody se zaměstnavatelem je možné ji vyplnit i v domácím prostředí), odpadá nutnost zajištění odpovídajícího prostoru a dojezdu účastníků na jedno místo v určeném čase. Aplikace je zabezpečena, pro její spuštění je nutné pracovat na počítači s připojením k internetu.

Potřebné kompetence - schopnosti, znalosti a především dovednosti pro zvládnutí krizových (mimořádných) situací nelze snadno získat ani nahradit. Trendy světového vývoje dokladují stále rostoucí význam nadstavbové hodnoty manažerského řízení a rozhodování. Je zřejmé, že problematika obecného vzdělávání v oblasti záchrany lidského života, znalostí právních norem, ekonomických standardů a norem, chování v rámci pracovně právních vztahů apod. již nestačí. Zejména v období, kdy je budován a rozšiřován kvalitní profesionální systém integrovaných záchranných složek, dochází ke snižování a podceňování významu vlastní vnitřní prevence (Šenovský, Adamec, Hanuška, 2007).

## **Strategický krizový management ve světě**

Dle materiálů OECD (OECD, 2013) představují cvičení a odborná příprava klíčovou úlohu při přípravě na krizi. Většina organizací má pro zásah při MÚ vyvinuty specializované systémy pro průběžné vzdělávání svých zaměstnanců. Školení a cvičení pro připravenost na krizi mohou mít různé cíle: vzdělávací jednotky a jednotlivci, zkušební zařízení a schopnost personálu být nasazen a fungovat v situaci krize, kontrola zásob, testování všech složek pohotovostních plánů od znalostí podrobných norem a postupů zaměstnance k samotnému plánu. Tabletop exercise nebo komplexní výcviky mohou být organizovány za účelem testování konkrétního plánu reakce i souvisejících koordinačních mechanismů. Zpětná vazba z výcviku pak může být využita ke zlepšení plánování.

Protože nové krize nemají předem definované plány, koncepce a účely výcviku pro ně jsou různé. Dvě klíčové funkce moderní reakce na krizi - vedení a koordinaci sítě - vyžadují zvláštní školení. Strategické školení v oblasti krizového managementu je zaměřeno na testování vůdčích schopností a rozvíjení této kapacity v rámci skupiny státních úředníků, kteří by mohli být nasazeni v případě krize. Takové školení netestuje samotné znalosti norem či protokolů, ale spíše schopnost inovovat ve stresujícím prostředí, kdy je přítomen "faktor strachu". Taková strategická cvičení v oblasti řízení krizí vyžadují důkladnou přípravu, aby poskytly výcvik reálných situací a zaměřily se především na působení lidského faktoru.

Strategický manažerský trénink musí být doplněn školeními a cvičeními zaměřenými na spolupráci různých organizací, rozsáhlé síťování a vzájemnou interakci. Plánování nových krizí bude vyžadovat, aby zainteresované strany z různých prostředí a struktur spolupracovaly. Zatímco správa této sítě se širokým dosahem je ze strategického hlediska nezbytná, samotná síť (jednotlivé organizace, resp. konkrétní jedinci v nich) musí být vyškolená, aby se naučila interakci. Tabletop exercise (setkání, kde se diskutují a simulují krizové situace) se zapojením strategických krizových manažerů různých organizací, včetně velkých společností soukromého sektoru, kde jsou realizovány potřebné interakce na různých úrovních, mohou pomoci v budování vzájemné důvěry i důvěry v takovou síť. Pravidelná školení umožňují sítím efektivněji se rozvíjet a vyvíjet vztahy.

Zatímco zpětná vazba z výcviku klasických krizí zpravidla slouží ke zdokonalení plánu nebo postupů, aktuálně je třeba klást důraz na to, aby byla zpětná vazba především zaměřena na lepší porozumění ostatním funkcím, učení se definovat společné priority v kontextu sdílených hodnot, testovat flexibilitu a schopnost jednat operativně. Trendem není testovat struktury, ale spíše lidi a jejich schopnosti navrhnout, vést a fungovat v nové situaci reakcí přizpůsobené aktuální hrozbě.

### **Strategické cvičení v oblasti krizového řízení - příklady z Německa a Švýcarska:**

V posledních letech provedly Německo a Švýcarsko komplexní strategické cvičení v oblasti krizového řízení, které testují koordinaci, odolnost, schopnosti reakce a řízení operativní kontinuity v krizových situacích. Tato národní cvičení vycházejí z interdisciplinárního přístupu. Zahrnují účastníky ze všech sektorů a politických úrovní, kteří se zabývají věrohodnými, rizikovými scénáři, jejichž následky by mohly významně poškodit zemi. Cvičení se také zaměřují na krizovou komunikaci a práci s informacemi. Snaží se přitáhnout mediální zájem a podporovat zvyšování povědomí v této oblasti. Jedním ze základních přínosů těchto cvičení jsou její výstupy (hodnocení) založené na posouzení odbornými pozorovateli a účastníky. Umožňují určit schopnosti, které je třeba posílit, a přispět k dalšímu rozvoji nebo posunům v rámci strategií a struktur pro řešení krizí. Německo zřídilo výcvik managementu pro zvládání krizových událostí na národní úrovni (LUKEK), které se koná každé dva roky,

s cílem zvýšit povědomí v této oblasti u nejvyšších vládních úředníků. LUKEK nabízí školení pro pracovníky v oblasti mezirezortního řízení, je zaměřen na reakce v krizové situaci a zahrnuje účast politických orgánů, humanitních organizací, vědeckých institucí, provozovatelů kritické infrastruktury a klíčových poskytovatelů služeb. Celý cyklus strategického cvičení trvá 16-18 měsíců. Cvičení má být co nejkompaktnější, zahrnující Tabletop exercise zaměřené na vytvoření scénáře pro pracovníky v jejich běžném pracovním prostředí a simulace v reálné situaci.

#### **Incident Command System v USA:**

Od sedmdesátých let 20. století vyvinuly Spojené státy americké systémy řízení incidentů (ICS) v různých institucích. Tento systém byl v roce 2005 přeformulován v rámci Národního systému řízení incidentů (NIMS), který řeší společné kompetence a chování pro řízení mimořádných událostí. Současná ICS spočívá ve standardizované struktuře krizového řízení prováděné ve federálních, státních, kmenových a místních orgánech, nevládních organizacích a soukromém sektoru, aby reagovaly na požadavky vyplývající z krizové situace bez ohledu na jurisdikční a politické hranice.

V zájmu posílení interoperability a spolupráce mezi úřady poskytuje ICS schémata pro 14 charakteristik managementu týkajících se velení událostí, operativního řízení, komunikace, plánování, logistiky, financí a správy, zpravodajství a vyšetřování. Cíle řízení a plánování akcí jsou centralizovány v rámci jediného řídicího centra, což má zabránit rozdílným (mnohdy protichůdným či matoucím) požadavkům a podporovat odpovědnost vůči jednotné velící a řídicí instituci. Tímto způsobem jsou organizace schopny reagovat na mimořádné události nákladově efektivním a koordinovaným způsobem, který umožňuje rozvoj společných cílů a strategií. Zároveň je systém ICS dostatečně flexibilní, aby mohl být implementován pro všechny druhy událostí - malé nebo velké. Pro zajištění efektivní komunikace systém vyvinul společnou terminologii mezi organizacemi. Výměna informací funguje prostřednictvím úředníků pro veřejné informace (Public Information Officers), kteří jsou v trvalém kontaktu s organizací pro řízení událostí a bezpečnostním pracovníkem. V zájmu podpory interdisciplinárního přístupu jsou školení a specifické pokyny pro ICS poskytovány organizacím jako jsou např. Správní úřad pro potraviny a léčiva, poskytovatelé zdravotní péče a nemocnice, jakož i vysokoškolské instituce.

## **4 Uplatnění metodiky**

Praktické uplatnění vyvinuté metodiky je možné jejím přímým zavedením jako součásti personálních služeb organizací, které o metodu projeví zájem. Primárně se jedná o optimální výběr manažerů, kteří jsou schopni převzít odpovědnost za řešení mimořádných situací (manažerské velení), o základ pro optimalizaci kariérního rozvoje/vzdělávání stávajících i budoucích vedoucích pracovníků (manažerů). Dalším způsobem je využívání výsledků metodiky v běžné praxi příjemce a jiných subjektů. Využití diagnostické metodiky je součástí přípravy manažerů-velitelů a kvality jejich práce při likvidaci mimořádné události po jejím vzniku, a to do příjezdu složek integrovaného záchranného systému. Sekundárně tak řízení mimořádných událostí manažery s odpovídajícími kompetencemi povede ke snížení přímých i následných škod na zdraví a životě lidí a majetku firem i organizací.

Uplatnění metodiky přesahuje také do předprofesní přípravy, zejména vysokoškolské. Využití této metodiky však může být přínosné i pro studenty středních či vyšších odborných škol, které připravují budoucí manažery či velitele (příprava hasičů, vojáků apod.) Na základě získaných výstupů

z diagnostické metodiky je možné uplatnit individuální přístup při jejich výcviku a vzdělávání, resp. zhodnotit způsobilost pro danou profesi.

## 5 Vysvětlení použitých pojmů

**Mimořádná událost** je škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činnostmi člověka, přírodními vlivy a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

**Krizovou situaci** se rozumí mimořádná událost, při níž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Za krizi nejčastěji považujeme **kritickou situaci** (situaci ve spojitosti s krizovými jevy), kdy v určitém prostředí dojde k nahromadění negativních, pro krizi příznačných jevů nestability, jež znemožňují řádné fungování určité oblasti infrastruktury a vyžadují zásadní řešení. (Hendrych, 2008)

**Manažerské velení** v mimořádných krizových situacích chápeme jako specifický způsob řízení mimořádných událostí (MU), který nahrazuje obvyklou strategii řízení centralistickým způsobem řízení a koordinace. Jedná se o situační rozhodování v časové tísní s množstvím ohrožujících faktorů a s vysokými nároky na celkovou odolnost jedince, o rozhodování, které kromě řešení aktuální situace determinuje i závažnost a rozsah následných škod. Protože vedení organizace nese odpovědnost i za řešení mimořádné události, je potřeba, aby v řídicích strukturách organizací působili manažeři s předpoklady k velitelskému řízení.

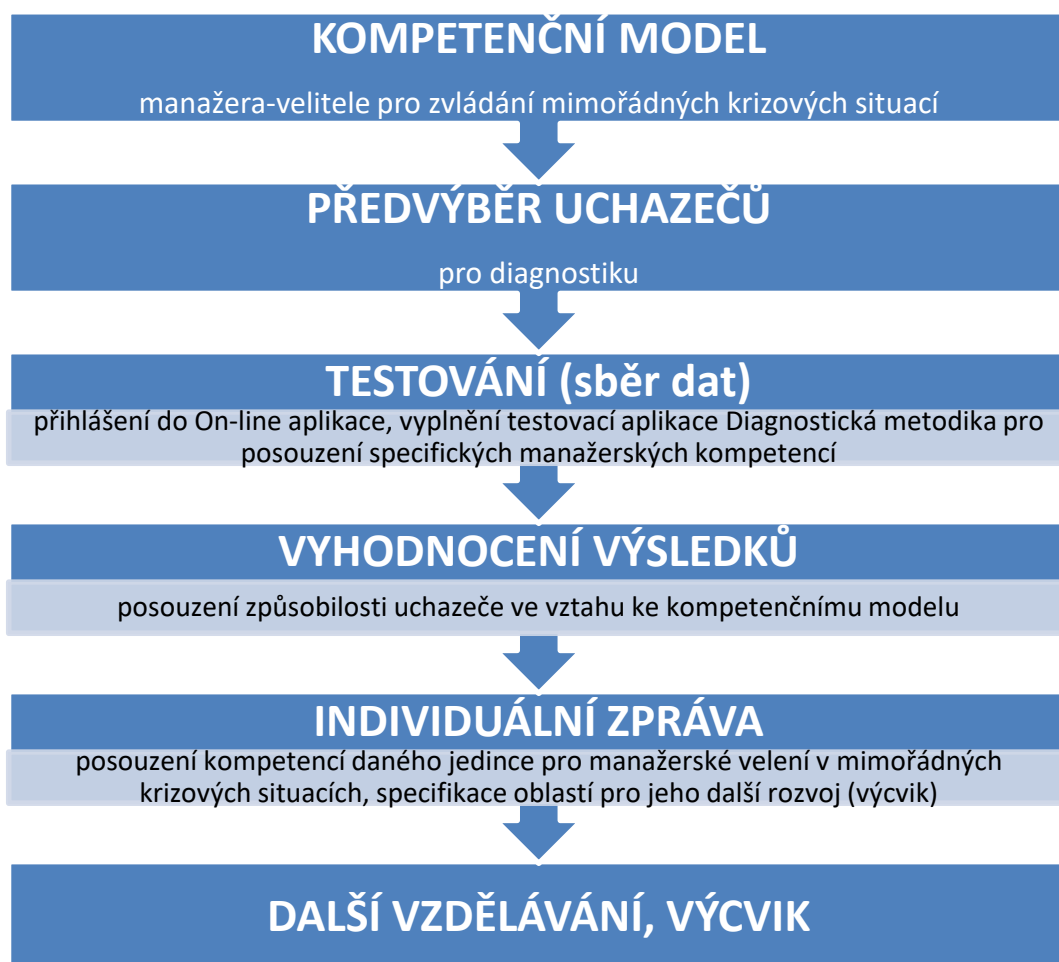
Na rozdíl od řízení rizik jako soustavné činnosti s jednoznačným cílem identifikovat potenciální rizika a preventivně omezovat možnost jejich vzniku, případně snížit jejich dopad, které je úkolem specializovaného manažera rizik nebo součástí práce jednotlivých manažerů, je manažerské velení aktuální v situaci bezprostředního ohrožení a vede k eliminaci krize. Z hlediska řízení rizik se jedná o tzv. krizové řízení, o fázi zvládnutí či zmírnění rizik, v tomto případě rizik mimořádných. Ve velmi krátkém časovém úseku musí být identifikována, analyzována a zhodnocena rizika a způsob zvládnutí krizové situace spolu s následky stanovených rozhodnutí (Schneiderová, Schneider, Kvarčák, Netek, 2017).

Záchrana lidských životů, evakuace osob a omezení vzniklých škod na majetku jsou také záležitostmi kvalitní přípravy a praktických dovedností lidí, kteří se podílejí na omezování a likvidaci mimořádných událostí. Tyto činnosti jsou spojené s potřebou vysoké integrity a synergie oborů, které jsou od sebe velmi vzdáleny, jako je ekonomika, marketing a bezpečnostní inženýrství. Manažer, který řídí zvládnutí mimořádné události, musí být přímý, vyrovnaný a zdravě sebevědomý, také taktický, slušný, upřímný a otevřený. Dále podnětný, přesný, odpovědný, spolehlivý. Při řízení musí být energický, důsledný, vytrvalý, vykazovat znalost problematiky bezpečnosti. Dále optimistický, musí umět reagovat na měnící se podmínky, musí být přístupný uplatňovat nové poznatky a také odolávat stresu. (Hanuška, 2008)

Principem manažerského velení je kromě znalostí z oblasti bezpečnosti práce, také rychlé rozhodování se a volba nové (neobvyklé, zvláštní) strategie a její okamžitá implementace do stávajícího systému, strategie k záchraně významných zdrojů organizace - zejm. lidských a ekonomických.

## 6 Popis metodiky

### 6.1 Schéma metodiky



### 6.2 Kompetenční model

Východiskem pro posouzení jedince je Kompetenční model manažerského velení v mimořádných krizových situacích. Kompetenční model slouží jako základ pro tvorbu metody individuálního posouzení osobnostních a profesních předpokladů. Manažerské velení vyžaduje vybavenost klíčovými a specifickými kompetencemi, které jsou aktivovány a využívány ve větší míře především v situacích krize. Některé manažerské kompetence potřebné v běžné praxi nejsou v tomto případě žádoucí.

**Kompetence** jsou v tomto modelu pojaty jako **schopnost, kapacita, dovednost, účinnost**, nikoli jako rozsah určité působnosti, činnosti, oprávnění a povinností.

#### 6.2.1 Metody získávání a analýzy dat při tvorbě kompetenčního modelu

##### Panel expertů

Panel expertů je považován za téměř univerzální způsob pro vytvoření studie, která poskytne nějakou vizi a/nebo doporučení související s analyzovaným tématem. M. Potůček (2006) uvádí, že panely expertů se vyskytují v mnoha podobách a v různém rozsahu. Panel dle něj většinou tvoří 12 až 20 osob,

kteří spolu diskutují na zasedáních v daných intervalech a na předem určenou dobu. Panel expertů byl pro naše účely, zejména s ohledem na časové a finanční možnosti, realizován jako dvoukolové šetření. V rámci prostého účelového výběru byla oslovena skupina třinácti „expertů“, kteří mohli poskytnout „pohled“ na manažery – velitele. Oslovená skupina osob se rekrutovala z řad odborníků v následujících oblastech: HR personální konzultant společnosti v oblasti automotive, velitelé Hasičského záchranného sboru, Policie ČR a Armády ČR, manažeři bezpečnosti průmyslových podniků, zabývajících se distribucí a výrobou v oblasti petrochemie, psycholog působící při HZS, personální ředitel výrobce válcovaných polotovarů z neželezných kovů, manažer státní správy v oblasti ekologie a nakládání s odpady, CEO společnosti zabývající se strojírenskou výrobou, manažer údržby společnosti v oblasti automotive, manažer útvaru kontroly jakosti společnosti zabývající se výrobou elektronických zařízení.

První kolo proběhlo prostřednictvím elektronického brainwritingu. Na základě kvalitativní analýzy získaných dat, byl vytvořen sumář kompetencí v podobě **dotazníku klíčových kompetencí**, který vychází také z adaptace a modifikace spektra kompetenčních modelů (Munzo – Frazer, Mertens, PETRA aj.), které zahrnovaly manažerské kompetence typu „doing“ (činnosti, akce, aktivita) a „being“ (podstata, bytí, bytost, existence). Jedná se o klíčové kompetence, které definuje strategický dokument „Lisabonské cíle vzdělávání v evropském a národním kontextu“ následujícím způsobem: „Klíčové kompetence představují přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.“ (MŠMT ČR, Praha 2003) Klíčové kompetence jsou obsahově neutrální, mají nadprofesní charakter (jsou použitelné v libovolných profesích), nejsou vázané jen na konkrétní situace - jsou „přenosné“. Kompetence jsou orientovány na procesy a tvoří základ pro další učení a rozvíjení osobnosti. Ve druhém kole se experti vyjadřovali k předem definovaným kompetencím a subkompetencím manažerů – velitelů a mohli zaujmout kritické stanovisko ke kvalitativní syntéze dat z prvního kole šetření.

### **Brainwriting**

Pro pilotní šetření jsme zvolili Brainwritingovou metodu jako techniku skupinové práce vedoucí ke kreativnímu myšlení. Distanční elektronická forma brainwritingu byla zvolena jako jediná možnost, jak oslovená skupina třinácti osob - expertů mohla spontánně vyjádřit své myšlenky bez nároků na společné setkání. Téma brainwritingu bylo specifikováno následovně: **Pokuste se nejprve vlastními slovy popsat, jaký by měl manažer - velitel být, resp. které kompetence u něj považujete za klíčové?** Respondenti obdrželi základní popis manažera – velitele.

### **Dotazník**

a) Ke zjišťování dat osobnostních, fyzických a sociálních faktorů byl konstruován nestandardizovaný dotazník, ve kterém bylo 257 položek posuzováno na desetistupňové škále, u některých otázek s podmíněnou možností uzavřené či otevřené odpovědi. Konstrukce dotazníku umožňuje sycení jednotlivých kompetencí a jejich subkompetencí. Vzhledem ke konstrukci dotazníku bylo ke statistické analýze dat pro popis rozložení měřených dat využito modu (hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji), míry pro individuální rozdíly, tj. odchylky od průměru neboli směrodatné odchylky a její druhé mocniny (rozptylu, variance), která charakterizuje kolísání jednotlivých hodnot kolem modu. Použitá statistická charakteristika umožňuje zjistit, zda se sycení jednotlivých subkompetencí významně liší od modu.

b) Ke zjišťování odborných kompetencí byl vytvořen dotazník didaktického charakteru. Jde o zkoušku, která se orientuje na objektivní zjišťování úrovně odborných znalostí u určité skupiny osob – v našem případě souboru manažerů v organizacích, kde je rozhodování v krizových situacích součástí jejich práce. Východiskem pro daný dotazník je obecně platná klasifikace mimořádných událostí, která představuje výchozí předpoklad nejen pro snadnou orientaci a zařazení sledované události, ale i z hlediska jejího předpokládaného vývoje, včetně následného řízení a řešení. Za základní kritéria jsou zpravidla považovány místo vzniku mimořádné události, podíl člověka na iniciaci mimořádné události, územní rozsah působení negativních účinků mimořádné události, počet lidských ztrát způsobených mimořádnou událostí, velikost materiálních škod způsobených mimořádnou událostí (Bárta, Ludík, 2012). Konstrukci dotazníku specifických odborných kompetencí předcházela předvýzkum realizovaný u pilotních skupin zástupců vrcholového managementu firem a institucí s praktickými zkušenostmi, získanými v době záplav a při mimořádných situacích, zástupců integrovaného systému IZS (profesionálové v požární technice, záchranné zdravotní složky a policie ČR) a vybrané skupiny expertů z oblasti požární techniky a chemie, materiálového inženýrství, traumatologie, práva, komunikace a kybernetické bezpečnosti.

### 6.2.2 Popis kompetenčního modelu

Na základě analýz výstupů z panelu expertů bylo vybráno **6 klíčových kompetencí**: Komunikace a interakce, Zpracování informací, Autorita (osobnost), Zátěž, Seberegulace/Selfmanagement, Management.

**Klíčové kompetence** jsou podle jejich ovlivnitelnosti (možnosti dalšího rozvoje) děleny na:

- **Tvrdé kompetence** - týkají se osobnostních předpokladů s omezenou možností jejich rozvíjení (jsou limitovány). Do této kategorie jsou zařazeny kompetence Autorita (osobnost), Zpracování informací, Zátěž, Seberegulace/Selfmanagement.
- **Měkké kompetence** - obecné a specifické, týkají se dovedností, lze je rozvíjet. Do této kategorie jsou zařazeny kompetence Komunikace a interakce, Management.

Míra požadovaných kompetencí je vyjádřena v kategoriích standard a podstandard, rizikové faktory v rámci daných kompetencí jsou vyjádřené ve dvou kategoriích jejich míry, tj. akceptovatelná míra rizika a vysoká míra rizika. Kompetence manažera-velitele jsou vymezeny optimální požadovanou vysokou mírou subkompetencí (Standard), optimum pro rizikové faktory je akceptovatelná míra rizika.

**Odborné kompetence specifické (složka znalostní)** a jejich míra byly stanoveny odborníky-řešiteli TAČR a zahrnují nezbytné poznatky z oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce, traumatologie a základní znalosti záchrany člověka, práva v mimořádných situacích (evakuace aj.) a krizového managementu. Tyto kompetence řadíme mezi tzv. měkké kompetence – lze je rozvíjet.



## KLÍČOVÉ KOMPETENCE

### TVRDÉ KOMPETENCE

#### 1a) Kompetence AUTORITA – požadované optimum

##### A1 Odpovědnost:

Schopnost převzít odpovědnost za situaci a druhé lidi, i když není zaručený úspěch. Síla ovlivňovat situaci v souladu s požadovanými hodnotami, zásadovost. Umí se podělit o odpovědnost s druhými lidmi.

##### A2 Přirozená autorita:

Je autoritou, jejíž názory, postoje či rozhodnutí ostatní členové skupiny obvykle přijímají a řídí se jimi. Umí přesvědčovat, lidé mu/jí věří, nemusí své požadavky zdůvodňovat a vysvětlovat, nemusí vyvíjet nátlak.

##### A3 Rozhodnost:

Umí se rozhodnout a vybrat takový postup, který je v dané chvíli nejlepší ze všech možných. Rozhoduje se nejen po rychlé analýze problému, ale i intuitivně. V rozhodování se nenechává ovlivňovat ostatními lidmi.

##### A4 Sebedůvěra:

Věří si a nemá zbytečné obavy, důvěra v sebe je neotřesitelná, nepřipouští si pochybnosti (je si vědom/a toho, že druhé lidi nejistota v krizové situaci ovlivňuje).

##### A5 Aktivita:

Vysoká aktivita, potřeba, aby věci byly v pohybu, aby se pořád něco dělo. Nejedná však bez rozmyslu, aktivita je účelná. Na tom, co dělá, mu/jí záleží.

#### 1b) Kompetence AUTORITA – rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)

##### A6- Arogance:

Svou převahu dává najevo vhodným způsobem – autoritativně, asertivně.

##### A7- Pesimismus:

Zůstává vnímavý/á vůči rizikům, ale nedává průchod pesimistickému přístupu. Nechce zvyšovat napětí a nejistotu, demotivovat druhé lidi.

##### A8- Submisivita:

V krizové situaci je dominantní, dokážete velet, ale ve specifických situacích (např. po příjezdu složek IZS), se dokáže podřídit velení. V běžných situacích respektuje podnikovou hierarchii.

##### A9- Egocentrismus:

Rád se prosazuje, ale není egocentrik a individualista, nejde mu/jí jen o vlastní prospěch.

#### 2a) Kompetence ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ – požadované optimum

##### I1 Operativní myšlení:

Myšlení je pohotové, pružné. Myšlenky a postupy na sebe navazují, dovednost aplikovat je do jiných situací.

**I2 Praktické myšlení:**

Myšlení praktické - zájem o informace, které se dají využít v praxi, snaha o praktickou uplatnitelnost poznatků.

**I3 Strategické myšlení:**

Strategické, dlouhodobé úvahy, ale s ohledem na podmínky. Systémový postup, myšlení v souvislostech, snaha o sladění cílů s postupy a prostředky. Schopnost myslet hypoteticky, stanovit správné předpoklady pro řešení. Zapojena je i intuice.

**I4 Divergentní myšlení:**

Usuzování do šířky, kreativita, hledání více možností řešení (ne postup jedním způsobem).

**I5 Globální myšlení:**

Orientace ve struktuře problému, nadhled. Komplexní posouzení všeho, co souvisí s řešeným problémem.

**I6 Analytické myšlení:**

Rozpoznání dílčích detailů a výběr těch, které jsou pro řešení podstatné. Orientace v problému na základě přesné analýzy, racionální zdůvodnění vybraných detailů a volba správného postupu.

**2b) Kompetence ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ – rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)****I7- Stereotypie:**

Stereotypy – opakované postupy a vzorce v myšlení v míře pomáhající potlačit nejistotu a obavy. Správný odhad využití osvědčených postupů (automatizovaných činností) a možností jiných postup (ne rigidita).

**I8- Vyhledávání změny:**

Nesnaží se být originální za každých okolností, i v nepřehledné situaci si udržuje nadhled, dokáže se zorientovat. Chaos nevadí, naopak je podnětný, nepodléhá mu však.

**I9- Zájem o teorii:**

Zajímá se o nové poznatky, nepodceňuje analýzu dat, ale je zaměřen/a spíše prakticky.

**3a) Kompetence ZÁTĚŽ – požadované optimum****Z1 Odolnost vůči stresu:**

Dlouhotrvající vysokou zátěž zvládá lépe než ostatní, dobře snášíte stresové situace, dokážete se vyrovnat s překážkami.

**Z2 Vyrovnaná osobnost:**

Je vyrovnaný člověk, s problémy se obvykle rychle vyrovnává.

**Z3 Zvládání zátěže množstvím práce:**

Je energický člověk, pracovní aktivita ho nezatěžuje, ale nabíjí.

### **3b) Kompetence ZÁTĚŽ – rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)**

#### **Z4- Obavy a strach:**

Netrpí zbytečnými obavami, pokud je pociťuje, je schopen se s nimi věcně vyrovnat.

#### **Z5- Pocity bezmoci a beznaděje:**

Pocity bezmoci a beznaděje nejsou pro něho/ni typické, případně se neprojevují na výkonu.

#### **Z6- Bezstarostnost:**

Počítá s rizikem, nevrhá se do věcí bez uvažování.

#### **Z7- Psychická zranitelnost:**

Netrápí se maličkostmi, s neúspěchy (nezdary) se lehce smiřuje („nerozhází ho/ji“).

#### **Z8- Afekce:**

I ve vypjaté situaci dokáže udržet své emoce pod kontrolou a reaguje adekvátně k situaci (asertivně).

#### **Z9- Impulzivita:**

Nejedná impulzivně, ukvapeně, ale racionálně, věcně. Dokáže své reakce udržet pod kontrolou.

#### **Z10- Náladovost**

Nepodléhá náladám, obvykle je schopen/schopna je zvládnout. Chová se konzistentně, lidé vědí, co od něho/ní mohou očekávat.

#### **Z11- Apatie**

Apatie a netečnost se projevuje jen velmi výjimečně, jako důsledek velké únavy.

#### **Z12- Vnitřní napětí**

Zvýšené napětí, které doprovází prožívání mimořádných situací, nevede k nežádoucím reakcím.

### **4a) Kompetence SEBEREGULACE – požadované optimum**

#### **S1 Rychlé rozhodování:**

Rychlost v rozhodování nemá negativní vliv na správnost rozhodnutí. Dokáže se rychle rozhodovat, i když je pod tlakem.

#### **S2 Sebeřízení:**

Má silnou vůli, dokážete vytrvat, i když se mu/jí nedaří. Dílčími neúspěchy se nenechává odradit a je schopen/a řešit věci, které nejsou příjemné nebo jsou obtížné.

#### **S3 Cílevědomost:**

Je cílevědomý/á a obvykle dosáhne toho, co si předsevzal/a.

#### **S4 Smysl pro povinnost:**

Má smysl pro povinnost, respektuje nastavené normy, upřednostňuje povinnost před osobními zájmy.

### **4b) Kompetence SEBEREGULACE - rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)**

#### **S5- Potřeba uplatnění:**

Seberealizace, uplatnění se, je motivující. V krizové situaci ale není toto jednání účelem k tomu, aby na sebe upozornil/a. Nejde primárně o strhávání pozornosti na sebe.

**S6-Potřeba úspěchu:**

Být úspěšný je pro něho/ni důležité a motivující. V kritické situaci však jednoznačně převažuje snaha o úspěšné zvládnutí akce před potřebou vlastního, osobního úspěchu.

**S7- Soupeřivost:**

Soutěživost se ani ve vypjaté situaci nepromění v soupeření, rivalitu. Nechce vyhrát za každou cenu.

**S8- Zdrženlivost:**

Své emoce dokáže ovládnout i ve vypjaté situaci, udržet si potřebný odstup, ale neuzavírá se do sebe. Díky tomu je schopen/schopna řešit konfliktní situace či se rychle rozhodovat (zdrženlivost se neprojevuje jako váhavost).

**S9- Motivovanost hmotným prospěchem:**

Materiální ohodnocení je významným, ale ne prvořadým motivem. Nepodstupuje riziko pro získání materiální odměny.

**S10- Motivovanost mocí a povýšením:**

Řízení krizových situací není příležitostí získat pozici, která přináší moc a vliv, nejedná zjištěně.

**S11- Důvěřivost:**

Je si vědom/a toho, že lidé v krizové situaci mohou jednat neobvykle, mohou selhat. Lidi, se kterými překonává krizovou situaci, průběžně kontroluje.

## MĚKKÉ KOMPETENCE

### 5a) Kompetence KOMUNIKACE A INTERAKCE – požadované optimum

**K1 Schopnost argumentovat:**

Umí sdělovat objektivní údaje, fakta, kterými něco objasní nebo vyvrátí a přesvědčí ostatní o pravdivosti toho, co říká. Argumenty mohou být podloženy praxí nebo teorií, ale jsou jasné a přesné.

**K2 Schopnost sdělovat jasně a konkrétně:**

Sděluje věci jasně a srozumitelně, umí je vysvětlit ve vztahu k situaci nebo na konkrétních příkladech. Volí vhodná slova, má dobrou slovní zásobu.

### 5b) Kompetence KOMUNIKACE A INTERAKCE - rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)

**K3- Podezřivost:**

Na začátku vztahu není hned otevřený a důvěřivý, monitoruje, co může od lidí očekávat, není však podezřivý.

**K4- Rezervovanost:**

Udržuje si zdravý odstup od lidí, což mu umožňuje objektivní náhled na druhé, neuzavírá se však před lidmi, v krizové situaci nepřestává komunikovat s druhými.

**K5- Kritický přístup:**

K lidem přistupuje s jistou dávkou kritiky, ale své kritické názory nemá potřebu ventilovat za všech okolností. Dává jednoznačnou racionální zpětnou vazbu.

**K6- Soucit:**

Může mít soucit s druhými lidmi, ale nemá to vliv na rozhodování, udržuje si racionální odstup.

**K7- Starostlivost, altruismus:**

Má o lidi a jejich dobro zájem, ale není to hlavní kritérium pro jeho jednání. Umí se chovat i tvrdě, pokud je to nutné.

**K8- Afiliativnost:**

Dokáže se ke druhým chovat přátelsky, v krizové situaci mu/jí to však nebrání velet. Není závislý/á na pozitivní zpětné vazbě od druhých lidí. Ve vypjatých situacích se dokáže oprostít od vztahových záležitostí.

**K9- Empatie:**

Jistá míra empatie (vcitování se do druhých, pochopení jejich emocí) se u manažera očekává, pomáhá mu odhadnout druhé i jejich reakce. V situaci krize vyžadující rychlost, ráznost a tvrdost jí musí umět potlačit, aby silná identifikace s druhými neovlivňovala jeho rozhodování.

**K10- Kolegialita:**

V běžných podmínkách se projevuje jako kolegiální jedinec, záleží mu/jí na lidech, se kterými spolupracuje. Kolegialita má ale meze, není přípustné upřednostňovat někoho jen proto, že je to kolega, je potřeba přihlížet k jiným kritériím.

**K11- Konfliktnost:**

Nevyhýbá se konfliktním situacím, ví, že se jim nelze vyhýbat, ale že jim lze předcházet. V krizové situaci konflikty nevyvolává či nevyhrocuje, jedná asertivně.

**6a) Kompetence MANAGEMENT – požadované optimum****M1 ochota vést druhé:**

V situacích, kdy je třeba vést skupinu, se staví do popředí, přebírá iniciativu, projevuje se jako leader.

**M2 Operativní řízení, organizační dovednosti:**

Je výborný organizátor/ka, umí převést stanovené úkoly na vykonatelné činnosti, zvládá časové řízení.

**M3 Dovednost kontrolovat a hodnotit:**

Hodnocení a kontrola jsou přirozenou součástí práce a řízení. Umí jasně stanovit, kdy a co se bude kontrolovat, dokáže hodnotit výkony sebe i druhých.

**M4 Dovednost motivovat druhé:**

Umí na lidi působit, aktivizovat je, vhodně je motivovat, je schopen individuálně volit různorodé motivační prostředky.

**M5 Dovednost rozhodovat:**

Je rozhodný/á, dokáže se zorientovat v nabídce více variant řešení a zvolit to správné. Situace, kdy se musí rozhodovat, nejsou stresující.

**M6 Dovednost stanovovat cíle:**

Při stanovování i dosahování cílů je velmi efektivní. Při práci udržuje nastavený směr a většinou se mu/jí podaří dosáhnout stanovených výsledků.

**M7 Dovednost koordinovat činnosti:**

Je dobrý koordinátor. Dokáže přidělovat lidem dílčí činnosti tak, aby se vše vzájemně doplňovalo, zadávat úkoly podle předpokladů jednotlivců, umí delegovat.

**6a) Kompetence MANAGEMENT - rizikové faktory (akceptovatelná míra rizika)**

**M8- Partnerské jednání:**

V běžných situacích upřednostňuje partnerské jednání, v krizových situacích dokáže uplatnit jednoznačnou autoritu.

**M9- Šetrnost:**

Při manažerském rozhodování je důležitým faktorem finanční úspora, ale v situaci krize to nebrání v optimálním zhodnocení rizik a určování priorit (není fixován/a pouze na materiální hodnoty).

**M10- Demokratický přístup:**

V běžných situacích upřednostňuje demokratický styl řízení. V situaci krize, kdy je potřeba jednat z pozice autority, síly, dokáže velet.

**M11- Expanzivita:**

Umí si vhodně rozvrhnout síly, ví, co zvládne. Nepodceňuje, ale ani nepřeceňuje své možnosti.

**M12- Liberální přístup:**

Liberální přístup uplatňuje pouze vůči lidem, které má velmi dobře prověřené, o kterých ví, že jsou schopní, spolehliví a důvěryhodní. V krizové situaci je tento přístup nahrazen velením.

**Specifické odborné - znalostní kompetence**

- Chování a rozhodování při vzniku kouře a požáru.
- Chování a rozhodování při úniku chemických látek, výbuchu.
- Traumatologie a základní znalosti záchrany člověka
- Právo v mimořádných situacích (evakuace aj.)
- Manažerské řízení a manažerské velení

**6.3 Předvýběr uchazečů pro diagnostiku**

Cílová organizace provede výběr uchazečů pro testování. Je žádoucí, aby byli prověřeni vedoucí zaměstnanci, kteří v dané organizaci odpovídají za řízení krizových či mimořádných událostí, ale také zaměstnanci, u kterých je možný či předpokládaný kariéerní postup na takové pracovní pozice.

Dále je vhodné, aby diagnostiku absolvovali studenti oborů, v rámci kterých probíhá příprava na management či velení (příprava budoucích manažerů či velitelů, pracovníků profesí, kde se předpokládá nutnost řídit krizové situace).

#### **6.4 Testování (sběr dat)**

Jedná se o testovou metodu, kterou je možné vyplnit on-line. Přístup do aplikace je zabezpečen. Testovanému je přidělen jednorázový kontrolní kód. Nejprve se zaregistruje do aplikace, následně je mu přidělen login a heslo. Po přihlášení může spustit test.

Vyplnění testu trvá přibližně 3 hodiny. Čas vyplnění je orientační, protože v 1. části testu není většina položek časově řízena.

#### **TEST SE SKLÁDÁ Z TĚCHTO ČÁSTÍ:**

**SEBEHODNOCENÍ** – tato část testu je nejdelší, v současné době obsahuje 704 položek (výroků), v rámci kterých testovaný hodnotí sám sebe na škále 1 – 10. Tyto položky byly sestaveny na základě analýzy a modifikací více než 25-ti testů a metod používaných v oblasti sociálních věd (zejm. personalistiky, psychologie apod.). U položek zaměřených na rozhodování testovaný vidí časomíru (odpočítávání), je žádoucí, aby tuto položku ohodnotil na škále do 10s, po uplynutí tohoto limitu se mu načítají „trestné“ sekundy. V průběhu testování měříme čas vyplnění u všech položek, to ale testovaný neví a nevidí. Je to pro nás jedním z kontrolních mechanismů, víme, kolik času celkově i průměrně testovanému sebehodnocení zabralo, zda a jak se rychlost vyplňování mění (např. vlivem únavy či ztráty koncentrace). Respondenti jsou instruováni, aby test vyplňovali co nejrychleji, a po celou dobu vidí časomíru, ví, kolik času vyplňováním tráví.

Tato část testu obsahuje také kontrolní mechanismy, pomocí kterých je možné určit, zda jsou vyplněné hodnoty v souladu s realitou. Do budoucna budeme analýzou statistických metod stále se zvyšujícího počtu testovaných nacházet další vazby a kontrolní mechanismy průběžně posilovat, budou vytvořeny standardy pro různé věkové či profesní skupiny aj.

Poté, co testovaný věnoval značný čas a energii první části testu, následují dvě části zaměřené na mentální výkon. Jedná se o modifikované IQ subtesty, které slouží také jako kontrolní mechanismus. Všechny následující části testu jsou již časově řízeny a testovaný vědí, kolik času na vyplnění dané části mají, neví ale, kolik položek budou muset řešit, jsou v časové tísní. Po uplynutí časového limitu jsou automaticky převedeni do další části testu.

**PRÁCE S POJMY** – jedná se o kontrolní mechanismus pro mentální verbální schopnosti (tzv. verbální inteligence, hledání souvislostí), na zvládnutí deseti úkolů mají respondenti max. 3 minuty.

**ČÍSELNÉ ŘADY** – jedná se o kontrolní mechanismus pro složitější mentální operace (abstraktní, logické myšlení, řešení problémů, hledání souvislostí apod.), na zvládnutí deseti úkolů mají respondenti max. 5 minut.

**ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE** – respondenti jsou uvedeni do krizové situace, jedná se o mimořádnou událost s vysokou mírou ohrožení, rozhodují o osudu šesti lidí (mají k dispozici jejich krátké charakteristiky vč. pozice ve společnosti a vzájemných vztahů a příp. i rodinných vazeb). Musí určit

jejich pořadí při evakuaci (s krátkým zdůvodněním), přičemž polovina modelových osob zřejmě nepřežije. Na prostudování zadání i řešení je časový limit max. 10 minut.

**TEST ODBORNÝCH ZNALOSTÍ** – obsahuje 40 položek (volí variantu odpovědí a, b, c). Test je zaměřen na znalost základních průvodních jevů a parametrů mimořádných situací, postupů omezování jejich negativních vlivů, to je na oblast chování a rozhodování při vzniku požáru, při úniku chemických látek, výbuchu, na traumatologii a základní znalosti záchrany člověka, na právo a povinnosti v mimořádných situacích (evakuace aj.), na manažerské řízení a manažerské velení. Na vyplnění testu je časový limit 12 minut.

Vytvořený diagnostický soubor metod umožňuje určit požadovanou míru tzv. tvrdých kompetencí, mezi které řadíme oblasti autority, zátěže, zpracování informací, a tzv. měkkých kompetencí, mezi které řadíme komunikaci, seberegulaci/selfmanagement, odborné znalosti. Každá subkompetence je kvantifikována na škále 1 – 10 vyjádřením její optimální hodnoty a hraniční hodnoty dané směrodatnou odchylkou určující rozpětí variability.

V případě tvrdých i měkkých kompetencí je žádoucí dosažení optimální, příp. hraniční hodnoty, jsou to limitující faktory pro výkon manažera – velitele. Na základě rozdílu mezi dosaženými hodnotami a optimem je možné následně stanovit rozvojový program týkající se konkrétních subkompetencí. Výsledky dotazníku specifických odborných kompetencí určí v rámci problematiky zvládnutí krizových situací oblasti, ve kterých respondenti dokážou správně zareagovat a dané situace odborně zvládat, a na které je třeba zaměřit další rozvoj znalostí i dovedností.

## **6.5 Vyhodnocení výsledků**

Poté, co uživatel vyplní kompletní test, jsou aplikací získaná data zpracována. Naměřené hodnoty jsou statisticky vyhodnoceny a převedeny do grafické podoby a slovních interpretací odpovídajících nastaveným kritériím, které jsou základem individuální zprávy.

### **6.5.1 Validizace diagnostické metodiky**

V rámci tvorby kompetenčního modelu byla zároveň nastavena kritéria pro posuzování dílčích kompetencí a subkompetencí. Pro naplnění principů validity a reliability nově vytvořené diagnostické metody proběhlo ověření metodiky na souboru manažerů v organizacích, kde je rozhodování v krizových situacích součástí jejich práce a na souboru studentů řešitelských univerzit.

Výzkumný soubor tvořilo 146 osob - zaměstnanci a manažeři průmyslových podniků, zabývajících se distribucí a výrobou v oblasti petrochemie a studenti řešitelských univerzit. Kontrolní soubor tvoří 25 osob - velitelé hasičského záchranného sboru a armády, krizoví manažeři.

Při koncipování individuální zprávy řešitelé vycházeli z nastaveného kompetenčního modelu. Aby popis vystihoval aktuální reálnou úroveň měřených kompetencí každého jednotlivce, bylo třeba formulovat interpretace každé subkompetence podrobněji v různých dosažených úrovních – standard, podstandard vyšší, podstandard nízký u proměnných + a akceptovatelná míra rizika, vysoká míra rizika, velmi vysoká míra rizika u proměnných -. Pro optimální nastavení slovních formulací a jejich zpřesnění byl proveden kvalitativní rozbor 50 vyplněných testů do podoby individuální zprávy a následné osobní pohovory s testovanými (zpětná vazba).



Na základě dat získaných panelem expertů při konstrukci diagnostické metody byly kvantifikovány hodnoty jednotlivých subkompetencí. Ke kvantifikaci dat byly vypočteny hodnoty modu. Průměrná hodnota syčení jednotlivých subkategorií a průměrná odchylka od této hodnoty nám umožnila vyčlenit soubor subkategorií s nadstandardní (proměnné +) a podstandardní (proměnné -) hodnotou modu.

Modus je taková hodnota statistického znaku, která má největší četnost ve zkoumané skupině, která se nejčastěji vyskytuje. Představuje jakousi typickou hodnotu sledovaného souboru a jeho určení předpokládá roztřídění souboru podle obměn znaku. Modus, jako reprezentace středové hodnoty, byl zvolen vzhledem k asymetrickému rozložení četností naměřených hodnot. V tomto případě není vhodné používat středové hodnoty aritmetického průměru, který pak výsledná skóre zkresluje.

Dosažené hodnoty modu u jednotlivých kompetencí a subkompetencí v rámci kontrolního souboru byly porovnány s hodnotami naměřenými u souboru manažerů a studentů (viz příloha č. 2 Analýza dat – porovnání dílčích souborů). Následně jsme přistoupili k další validizaci a objektivizaci míry požadovaných kompetencí u kontrolního souboru (tj. velitelé HZS a krizoví manažeři). Porovnávali jsme hodnoty modu jednotlivých subkompetencí nastavených panelem expertů a nově vypočtená optima dosažená v rámci kontrolního vzorku, tj. u lidí, kteří uplatňují manažerské velení v praxi. Je třeba doplnit, že optima nastavená panelem expertů (standart pro proměnné+ a akceptovatelná míra rizika pro proměnné-) byla určena nejen hodnotou modu, ale také na základě směrodatné odchylky (jedná se o kvadratický průměrodchylek hodnot znaku od jejich středové hodnoty, v našem případě modu). Konkrétní vymezení optimálních hodnot pro jednotlivé subkompetence viz příloha č. 3 Validizace kompetencí pro manažerské velení prostřednictvím kontrolního souboru.

## 6.6 Individuální zpráva

Výstupem diagnostiky specifických manažerských kompetencí pro manažerské velení je Individuální zpráva, kterou obdrží zadavatel a také účastníci testování. Individuální zpráva obsahuje grafické vyjádření míry dosažených subkompetencí a kompetencí a jejich kvalitativní analýzu vyjádřenou slovním popisem. Závěrečná část individuální zprávy obsahuje posouzení způsobilosti resp. nezpůsobilosti pro manažerské velení v mimořádných krizových situacích a doporučení pro další rozvoj (vzdělávání, výcvik). Ukázky Individuálních zpráv viz příloha č. 1.

Individuální zpráva slouží jako podklad pro další personální rozvoj a individuální zacílení dalšího vzdělávání zaměstnance či studenta. Na základě diagnostiky je možné posoudit, kteří pracovníci jsou způsobilí zvládat a řídit krizové situace, resp. ve kterých oblastech hrozí jejich selhání. Dále je možné nastavit další vzdělávání a výcvik tak, aby klíčoví zaměstnanci mohli převzít úkoly manažera-velitele při mimořádných událostech a zároveň na jejich řízení byli optimálně připraveni.

## 7 Závěr

Uplatnění metodiky Diagnostika kompetencí pro manažerské velení v mimořádných krizových situacích bude orientováno nejen do oblastí, pro které je řešení mimořádných událostí pracovní náplní (např. hasiči, policie, management organizací v oblasti chemie, metalurgie, těžkého strojírenství apod.). Z hlediska další implementace jsou do praktické aplikace prioritně zahrnutы níže uvedené obory

včetně provozů, kde se vyskytuje velký počet lidí, lidé se sníženou schopností pohybu, kde se skladují nebezpečné látky a manipuluje se s nimi:

1. Výroba chemikálií, energetika, výroba papíru, dřevěné výrobky, výroba plastů, elektrovýroba, strojírenství.
2. Obchodní organizace a sklady.
3. Instituce zabezpečující výchovu budoucích manažerů a podnikatelů.
4. Zahraniční firmy z hlediska naplnění zákona o ochraně investic v části Prevence.
5. Bezpečnostní služby (security service).
6. Organizátoři akcí s vysokým počtem osob.
7. Školy a nemocnice z hlediska systému evakuace.

Vytvořená certifikovaná diagnostická metodika bude nabídnuta subjektům se zaměřením na řešení mimořádných událostí.

Vyvinutá metoda a její praktická aplikace představuje pilotní základ prevence vzniku a předcházení škod velkého rozsahu prostřednictvím personální strategie a personální práce organizací. Zakládá zejména NOVÝ KOMPETENČNÍ MODEL jako integrální součást rozvoje budoucích manažerů a podnikatelů na srovnatelné úrovni, jako je to vyžadováno v zemích s vysokým rizikem přírodních katastrof. Její ekonomický a finanční význam spočívá především ve výběru a cílené přípravě jedinců schopných zabezpečovat záchranu zdraví, životů a majetku v kritickém čase od vzniku mimořádné události do doby příjezdu profesionálních složek IZS.

## Seznam informačních zdrojů

Adair, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-1.

Bárta, J., Ludík, T. *Krizový scénář – modelování a simulace*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2012, 47 s.

Hanuška Z. *Organizace jednotek požární ochrany*, 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2008, 116 s. ISBN 978-80-7385-035-7.

Hendrych T. Termín krizová situace a jeho vymezení v krizovém řízení. In „112“, *Odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva*, Ročník VII č. 6/2008. Převzato z [http://www.hzsmk.cz/sklad/kraoo/publikace/004termin\\_krizsit.pdf](http://www.hzsmk.cz/sklad/kraoo/publikace/004termin_krizsit.pdf)

Kubeš. M., Spillerová, D., Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Loučková, I. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-79-3.

Meloun, M., Militký, J. *Statistická analýza experimentálních dat*. Praha: ACADEMIA, 2004. EAN 9788020012548

Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1362-4.

Mühlfeit, J., Costa, M. *Pozitivní leader*. Praha: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

OECD (2013), OECD Risk Management: Strategic Crisis Management, OECD Publishing.

Plamínek, J. *Průvodce moderního náčelníka*. Havlíčkův Brod: Albatros Media, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7.

Schneiderová, M., Schneider, M. Managerial Competencies in Emergency Crisis Situations. In: *4<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2017*. Albena, Bulgaria: STEF92 Technology, Ltd., 2017, pp. 829-835. ISBN 978-619-7408-17-1. ISSN 2367-5659. DOI: 10.5593/sgemsocial2017/15.

Schneiderová, M., Schneider, M., Kvarčák, M., Nétek, V. Diagnostika manažerských kompetencí pro zvládání krizových situací In: *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Požární ochrana 2017*. Ostrava: SPBI, z.s., 2017, s. 260 – 262. ISBN 978-80-7385-188-0, ISSN 1803-1803.

Schneiderová, M., Schneider, M., Kvarčák, M., Nétek, V. Manažerské kompetence v mimořádných krizových situacích. In: *Společnost a poznání: Nové trendy ve společenských vědách*. Ostrava: Katedra společenských věd, VŠB-TUO, 2017, s. 230 – 246. ISBN 978-80-248-4064-2.

Statistická ročenka 2015, Česká republika, Ministerstvo vnitra-generální ředitelství, HZS ČR, Příloha časopisu 112, číslo 302016.

Steiger, T., Lippmann, E. *Psychologie pro manažery. Jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

Šenovský M., Adamec V., Hanuška Z., *Integrovaný záchranný systém*, 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007, 157 s. ISBN 978-80-7385-007-4.

Šváb S., *Základy pracovní a inženýrské psychologie hasiče*, 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 1998, 54 s. ISBN 80-86111-27-X.

Švaříček R., Šedová, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-313-0.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce §102 (6).

Převzato z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 2 písm. b.

Převzato z <http://www.uplnezneni.cz/zakon/39-2000-sb-o-integrovanem-zachrannem-systemu-a-o-zmene-nekterych-zakonu/>

## Přílohy

### Příloha č. 1: Ukázky individuálních zpráv

#### Vzorová zpráva 1

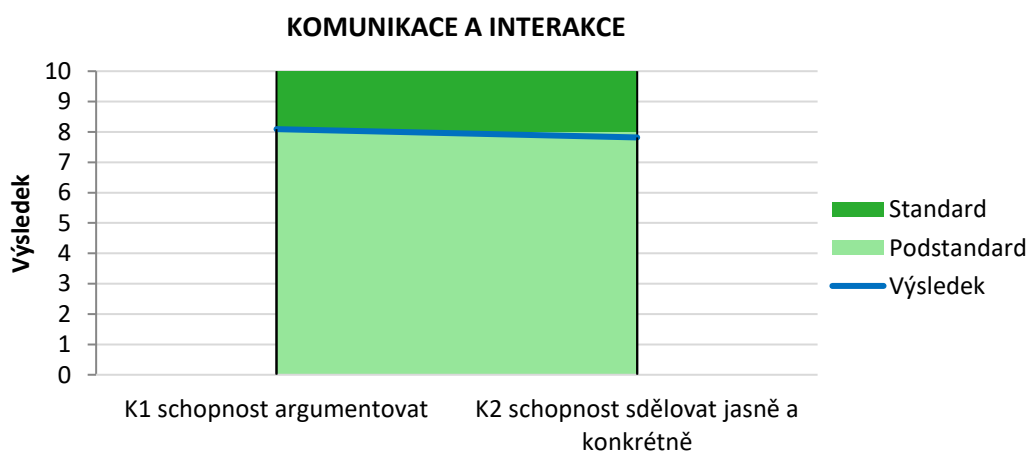
## DIAGNOSTIKA KOMPETENCÍ MANAŽERSKÉHO VELENÍ V MIMOŘÁDNÝCH KRIZOVÝCH SITUACÍCH

### INDIVIDUÁLNÍ POSOUZENÍ OSOBNOSTNÍCH A PROFESNÍCH PŘEDPOKLADŮ

Jméno a příjmení  
společnost  
pracovní pozice  
datum

**Manažerské velení** v mimořádných krizových situacích chápeme jako specifický způsob řízení mimořádných událostí, který nahrazuje obvyklou strategii řízení centralistickým způsobem řízení a koordinace. Jedná se o situační rozhodování v časové tísni s množstvím ohrožujících faktorů a s vysokými nároky na celkovou odolnost jedince, o rozhodování, které kromě řešení aktuální situace determinuje i závažnost a rozsah následných škod.

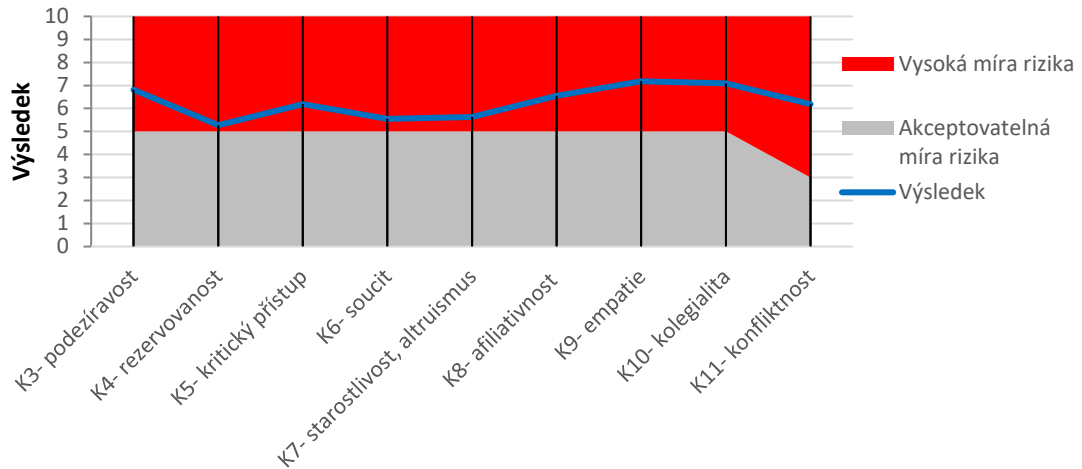
**Hodnocení zahrnuje rozbor** šesti klíčových kompetencí: Komunikace a interakce, Zpracování informací, Autorita (osobnost), Zátěž, Seberegulace/Selfmanagement, Management. Tyto kompetence jsou vymezeny požadovanou vysokou mírou subkompetencí (Standard), optimální je dosažení standardu. Dále jsou v rámci každé kompetence vymezeny rizikové faktory, optimální je udržení rizikových faktorů v akceptovatelné míře. Odborné znalosti (oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, zdravotědy) byly prověřeny prostřednictvím časově řízeného subtestu.



**K1 Schopnost argumentovat:** Umíte sdělovat objektivní údaje, fakta, kterými něco objasníte nebo vyvrátíte a přesvědčíte ostatní o pravdivosti toho, co říkáte. Argumenty volíte správně, obvykle jsou racionální a přesné, podložené praxí nebo teorií.

**K2 Schopnost sdělovat jasně a konkrétně:** Sdělujete věci jasně a srozumitelně, umíte je vysvětlit ve vztahu k situaci nebo na konkrétních příkladech. Volíte vhodná slova, máte dobrou slovní zásobu.

## KOMUNIKACE A INTERAKCE rizikové faktory



**K3- Podezřívavost:** Nevěříte lidem, neočekáváte, že jejich úmysly jsou dobré.

**K4- Rezervovanost:** Jste zdrženlivý, ne však plachý. Udržujete si odstup, pochybnosti si necháváte pro sebe. Můžete působit upjatě.

**K5- Kritický přístup:** Jste kritický člověk, k cizím názorům a myšlenkám máte obvykle výhrady. Kritický přístup vám vyhovuje, osvědčuje se vám.

**K6- Soucit:** Jste citlivý/á a soucitný/á, i když to nedáváte najevo. Je pro vás obtížné udržovat si odstup v emočně vypjatých situacích, problémy druhých vás mohou rozrušit a ovlivnit objektivitu vašeho rozhodování.

**K7- Starostlivost, altruismus:** Berete na sebe přílišnou zodpovědnost za druhé. Máte pocit, že se o všechny a o všechno musíte postarat, brání vám to v delegování. Posilujete (nevědomě) u druhých nesamostatnost a závislost.

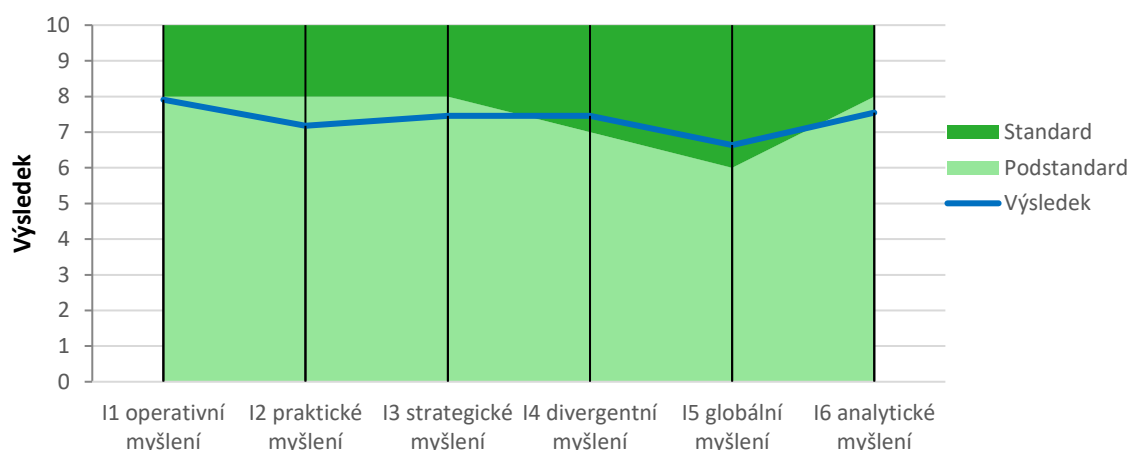
**K8- Afiliativnost:** Jste příliš fixován na pozitivní zpětnou vazbu od druhých, velmi vám záleží na tom, aby vás druzí měli rádi. Může se stávat, že toho druzí lidé využívají nebo opakovaně zklamou.

**K9- Empatie:** Vysoká míra empatie (vcítění se do druhých) vám znemožňuje vnímat lidi objektivně, objektivně rozhodovat a jednat s lidmi v krizových situacích.

**K10- Kolegiálnita:** Zakládáte si na dobrých vztazích s kolegy, upřednostňujete je před druhými. Je pro vás obtížné pracovat s lidmi, ke kterým nemáte hlubší vazby (nevíte, co od nich můžete očekávat, zda se na ně můžete spolehnout). Máte tendenci podléhat atmosféře ve skupině.

**K11- Konfliktivnost:** Ve sporu máte tendenci vyhrotit situaci, často se dostáváte do konfliktů v situacích, kdy druzí lidé nechápou (nepřijímají) vaše dobré úmysly. Neumíte konfliktům předcházet.

## ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ



**I1 Operativní myšlení:** Vaše myšlení je pohotové, pružné. Myšlenky a postupy na sebe navazují, umíte je aplikovat do jiných situací.

**I2 Praktické myšlení:** Myslíte prakticky, zajímají vás takové informace, které se dají využít v praxi, snažíte se vždy o to, aby poznatky byly prakticky uplatnitelné. Považujete-li řešení za koncepční, s jasným scénářem, očekáváte hladký průběh a na praktické detaily pak nekladete důraz.

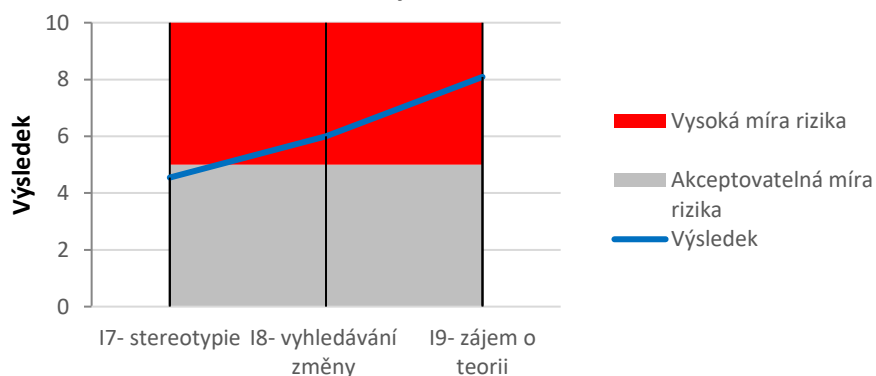
**I3 Strategické myšlení:** Nejste vysloveně stratég, i když přemýšlíte v souvislostech a s nadhledem. Snažíte se sladit cíle s postupy a prostředky. Zaměřujete se více na reálné než na hypotetické souvislosti, nezapojujete intuici.

**I4 Divergentní myšlení:** Když něco řešíte, napadají vás různá řešení a vybíráte si postup, který považujete za efektivní. Při výběru můžete preferovat postupy vám známé, osvědčené.

**I5 Globální myšlení:** Dobře se orientujete ve struktuře problému, snažíte se mít nadhled. Váš pohled ale přesto nemusí být komplexní (ucelený), ovlivňují vás dílčí faktory, můžete se nechat ovlivnit detaily.

**I6 Analytické myšlení:** Lehce rozpoznáte dílčí detaily a dovede z nich vybrat ty, které jsou pro řešení podstatné. Na základě přesné analýzy se umíte v problému orientovat, zdůvodnit racionálně vybrané detaily a zvolit další správný postup. Díky analytičnosti můžete přecenit dílčí kroky.

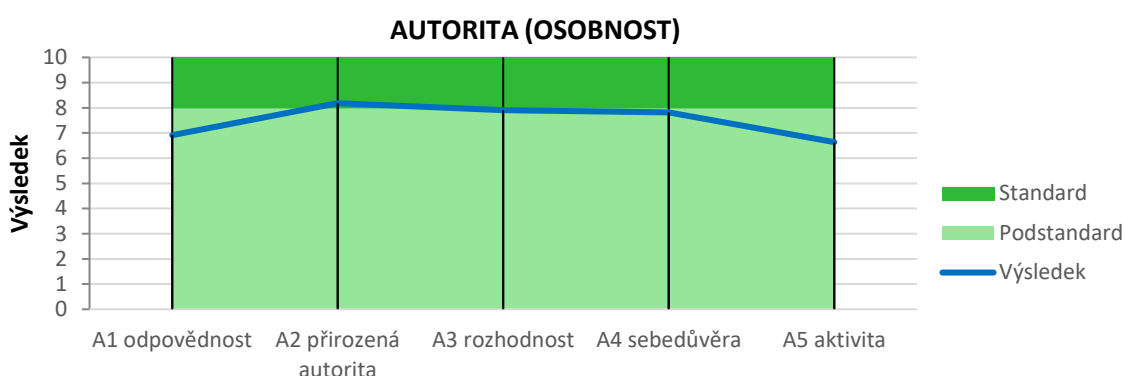
## ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ rizikové faktory



**17- Stereotypie:** Stereotypy – opakované postupy a vzorce v myšlení vám pomáhají potlačit nejistotu, obavy, že by vás mohlo něco překvapit. Jejich automatické používání se vám osvědčuje v případech, kdy se potřebujete dostat rychleji a bez chaosu dostat k cíli, v situacích vám známých.

**18- Vyhledávání změny:** Jste hodně zaměřený na změny, na hledání nových postupů, nových řešení. Podceňujete kontrolu, nemáte rád organizovanost a striktní normy.

**19- Zájem o teorii:** Vynikáte v konstrukci teoretických modelů, ve tvorbě koncepcí. Více vás zajímá samotné řešení než jeho praktické využití, zatěžuje vás brát do úvahy nějaké jiné vstupy (okolnosti), které přímo s řešením daného problému nesouvisí.



**A1 Odpovědnost:** Jste odpovědný a zásadový, chcete to, co děláte, dělat dobře. Tam, kde jsou požadovaná pravidla v nesouladu s vlastními, se k odpovědnosti za ně musíte přinutit, překonat odpor, případně přenecháte odpovědnost někomu jinému, koho v této situaci považujete za kompetentnějšího.

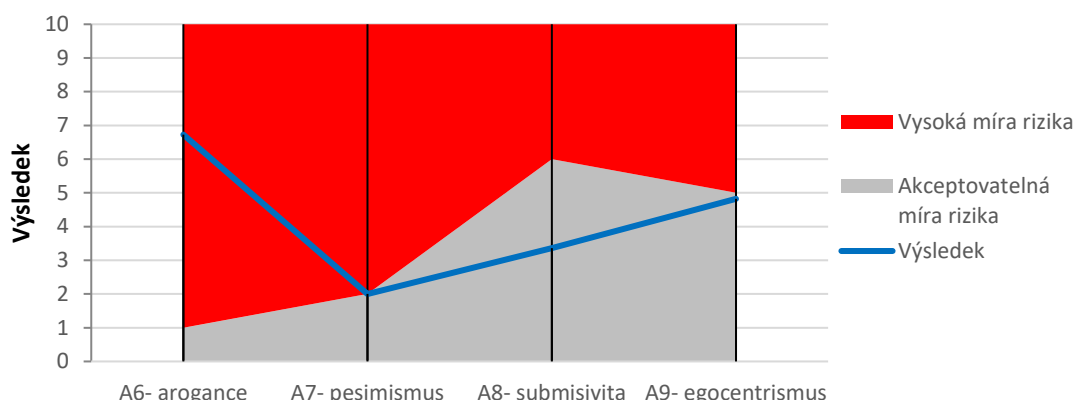
**A2 Přirozená autorita:** Jste autoritou, jejíž názory, postoje či rozhodnutí ostatní členové skupiny obvykle přijímají a řídí se jimi. Umíte přesvědčovat, nemusíte své požadavky zdůvodňovat a vysvětlovat, nemusíte vyvíjet nátlak. Přirozenou autoritu máte propojenou s autoritou formální (s postavením, s různými znaky moci).

**A3 Rozhodnost:** Umíte se rozhodnout a vybrat takový postup, který je v dané chvíli nejlepší ze všech možných. Rozhodujete se nejen po rychlé analýze problému, ale i intuitivně. V rozhodování se nenecháváte ovlivňovat lidmi kolem vás.

**A4 Sebedůvěra:** Věříte si a nemáte zbytečné obavy. Vaše důvěra v sebe je vysoká, pochybnosti o sobě si připouštíte jen v omezené míře.

**A5 Aktivita:** Jste aktivní jedinec, ale nemusíte být v akci stále. Na tom, co děláte, vám záleží. Nejste impulzivní, nejednáte bez rozmyslu.

## AUTORITA (OSOBNOST) rizikové faktory



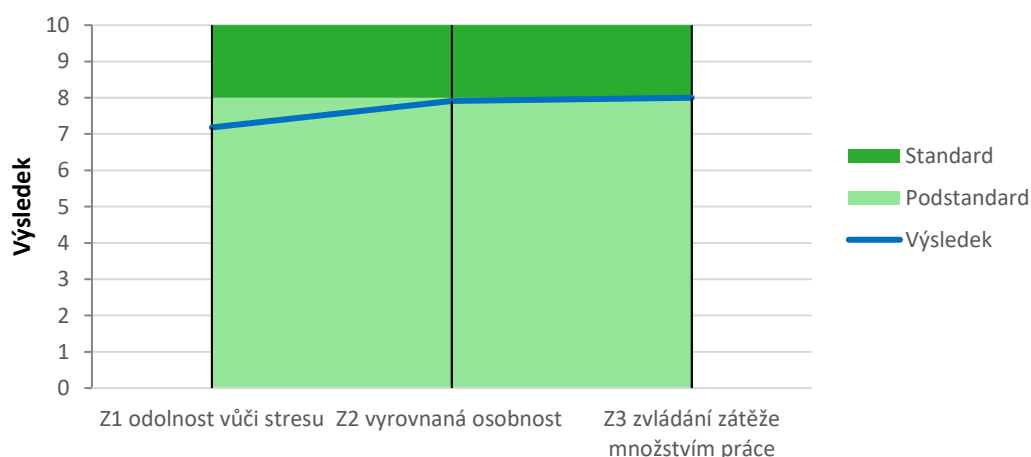
**A6- Arogance:** Projevujete se velmi sebevědomě, můžete se jevit arogantně, tj. až namyšleně, pyšně a pohrdavě vůči ostatním lidem.

**A7- Pesimismus:** Váš pesimismus vás sice chrání před přílišnou důvěrou a nadšením, ale neumíte projevit spontaneitu a radost.

**A8- Submisivita:** Jste ochotný se podřizovat jedincům, kteří dávají najevo svou sílu, kteří jsou ve společenské hierarchii nad vámi, kteří jsou dominantní.

**A9- Egocentrismus:** Je pro vás důležité, abyste byl úspěšný. Jste hodně zaměřený na svůj seberozvoj, na svůj prospěch, jste individualistický. V týmu pracujete jen v pozici (roli), která vám vyhovuje.

## ZÁTĚŽ



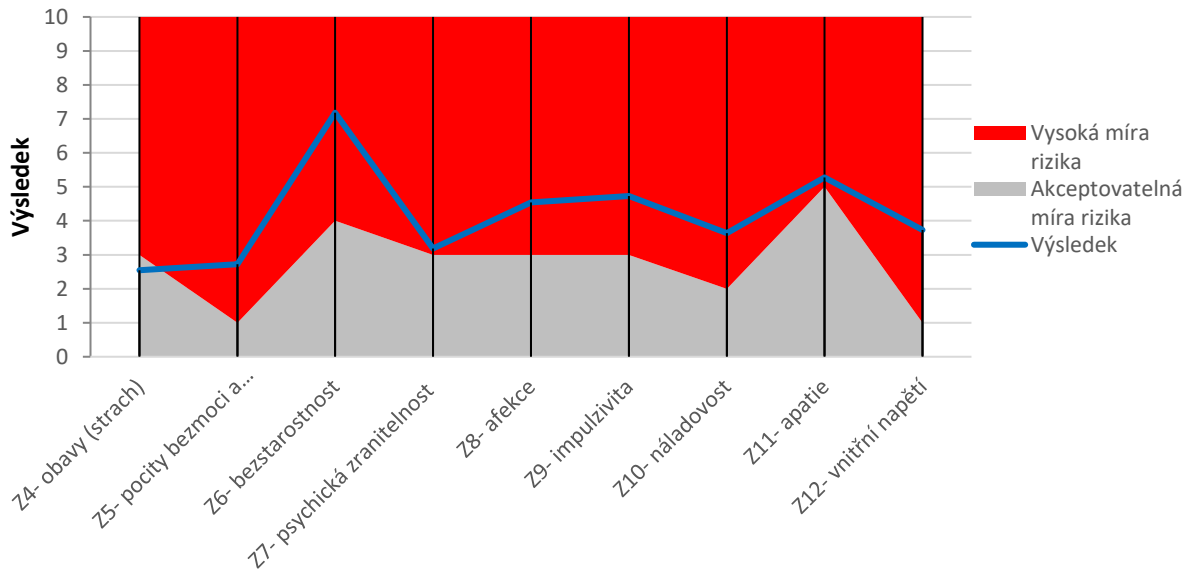
**Z1 Odolnost vůči stresu:** Dlouhotrvající vysokou zátěž zvládáte, dobře se dokážete vyrovnat s překážkami. Zvýšená zátěž obvykle nemá negativní vliv na váš výkon.

**Z2 Vyrovnaná osobnost:** Jste vyrovnaný člověk, s problémy se obvykle rychle vyrovnáváte.

**Z3 Zvládání zátěže množstvím práce:** Jste aktivní člověk, kterému hodně práce nevádí, ale naopak pomáhá vyrovnat se se stresem a zapomenout na problémy.



## ZÁTĚŽ rizikové faktory



**Z4- Obavy a strach:** Jen v pro vás velmi důležitých situacích máte tendenci podléhat zbytečným obavám či strachu, vaše jednání to nechromuje.

**Z5- Pocity bezmoci a beznaděje:** Pociťujete-li bezmoc a beznaděj, komplikuje to zvládání zátěžových situací, musíte více energie zaměřit na vyrovnání se stresem.

**Z6- Bezstarostnost:** Nepřipouštíte si riziko, vaše jednání může být nebezpečné.

**Z7- Psychická zranitelnost:** Uvědomujete si možná ohrožení, jste psychicky zranitelný, ale jen v pro vás mimořádných situacích. Nepodléháte tomu.

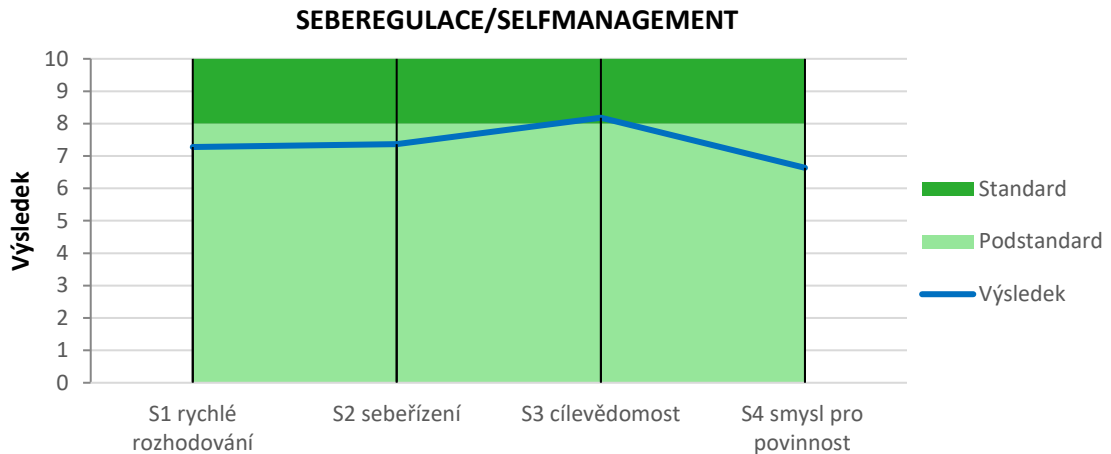
**Z8- Afekce:** Vaše emoční reakce jsou příliš silné a neumíte je vždy ovládat. Často máte problém udržet pod kontrolou své reakce a vyžaduje to od vás velké úsilí, aby rozum převládl nad emocemi.

**Z9- Impulzivita:** Máte sklon jednat náhle, ukvapeně, bez rozvahy a adekvátního důvodu či jasného účelu. Takovéto reakce fungují automaticky a nedaří se vám vždy zvládnout.

**Z10- Náladovost:** Jste náladový a pro lidi kolem vás jste hůře předvídatelný. Snažte se své nálady zvládat, držet je pod kontrolou (alespoň v pro vás důležitých situacích), neumíte jim zatím předcházet.

**Z11- Apatie:** Pokud vám něco nejde podle vašich představ, ztrácíte elán, motivaci. Vaše reakce vůči vnějším podnětům jsou utlumené, cítíte se unaveně, obtížněji než dříve se energizujete.

**Z12- Vnitřní napětí:** Dění kolem vás vnímáte podrážděně, neumíte být v klidu, pořád vás něco nutí k akci. Nesnášíte situace, které jsou překážkou pro dosažení vlastních cílů, jste netrpělivý. Stres, který si vyvoláváte, vás stimuluje k činnosti.

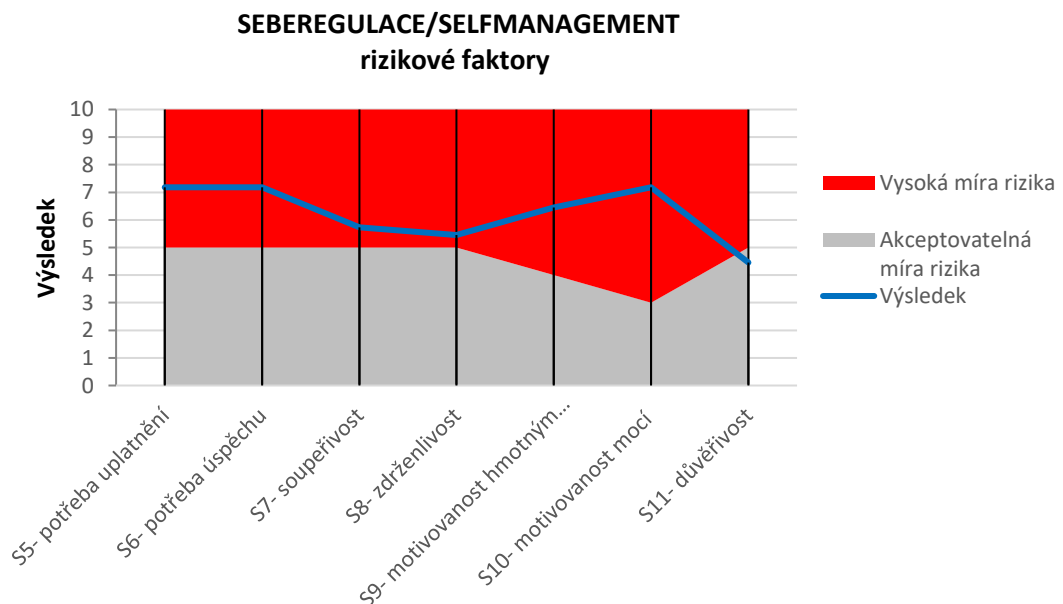


**S1 Rychlé rozhodování:** Vaše rychlost v rozhodování obvykle nemá negativní vliv na správnost rozhodnutí. Jen pod mimořádným tlakem se rychlost rozhodování může projevovat na úkor správnosti či přesnosti.

**S2 Sebeřízení:** Dílčími neúspěchy se nenecháte odradit a jste schopni řešit věci, které vám nejsou příjemné nebo jsou obtížné. Dokážete vytrvat, jen se musíte více nutit, kontrolovat se, hlídat se.

**S3 Cílevědomost:** Jste cílevědomý člověk a obvykle dosáhnete toho, co jste si předsevzal.

**S4 Smysl pro povinnost:** Máte smysl pro povinnost, respektujete nastavené normy, pokud nejsou v diametrálním rozporu s vašimi vnitřními.



**S5- Potřeba uplatnění:** Chcete vyniknout, upozornit na sebe, nedělá vám dobře splývat s davem.

**S6- Potřeba úspěchu:** Chcete být za každých okolností mimořádně úspěšný. Dílčí neúspěchy vás mohou odradit. Situace, které vám nezaručí jednoznačný úspěch, vás odrazují.

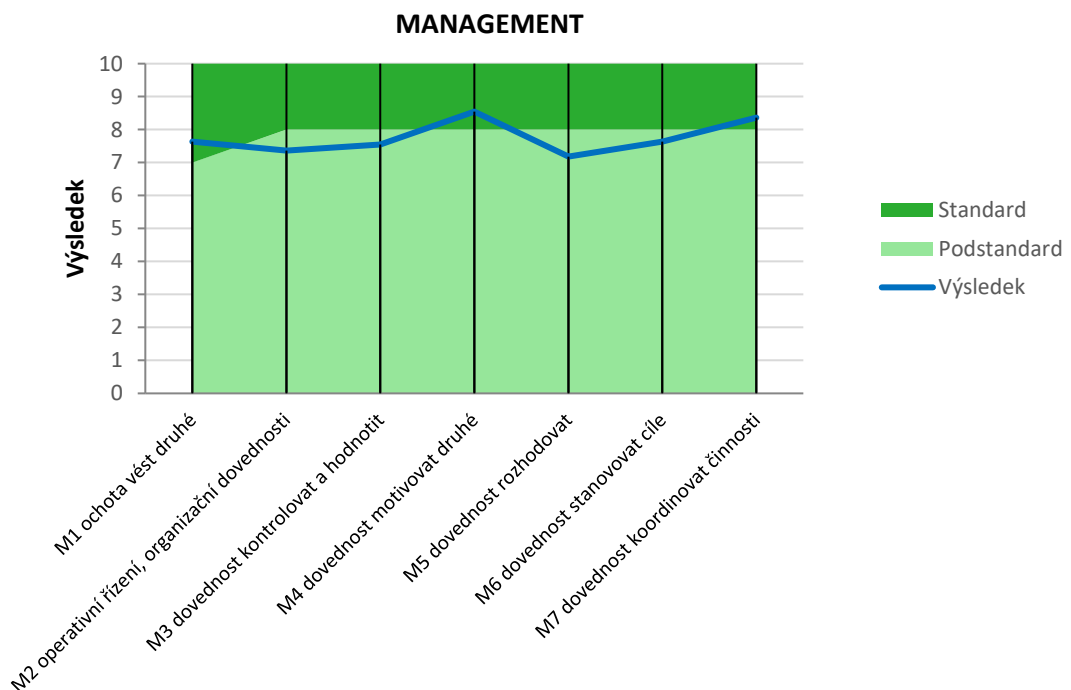
**S7- Soupeřivost:** Neumíte prohrávat, chcete vyhrát za každou cenu, záleží vám na tom, abyste byl lepší než ostatní.

**S8- Zdrženlivost:** Své emoce dokážete ovládnout i ve vypjaté situaci, udržujete si odstup, dáváte si až příliš pozor, aby to, co děláte, nevyvolávalo odpor, zdržujete se převzít odpovědnost

**S9- Motivovanost hmotným prospěchem:** Materiální ohodnocení je pro vás významným motivem, za svou práci chcete být dobře odměněni. Očekáváte, že práce s vyšší mírou rizika, bude mimořádně ohodnocena.

**S10- Motivovanost mocí a povýšením:** Usilujete o pozici, která přináší moc a vliv, nerad se podřizujete, záleží vám na tom, abyste měl vliv.

**S11- Důvěřivost:** Věříte druhým lidem, přehlížíte jejich chyby. Stává se vám proto, že vás někdo opakovaně zklame.



**M1 ochota vést druhé:** Rád vedete lidi, rád přebíráte iniciativu, projevujete se jako přirozený leader.

**M2 Operativní řízení, organizační dovednosti:** Jste dobrý organizátor, dovede řešit aktuální provozní záležitosti, i když byste se raději věnoval jiným činnostem.

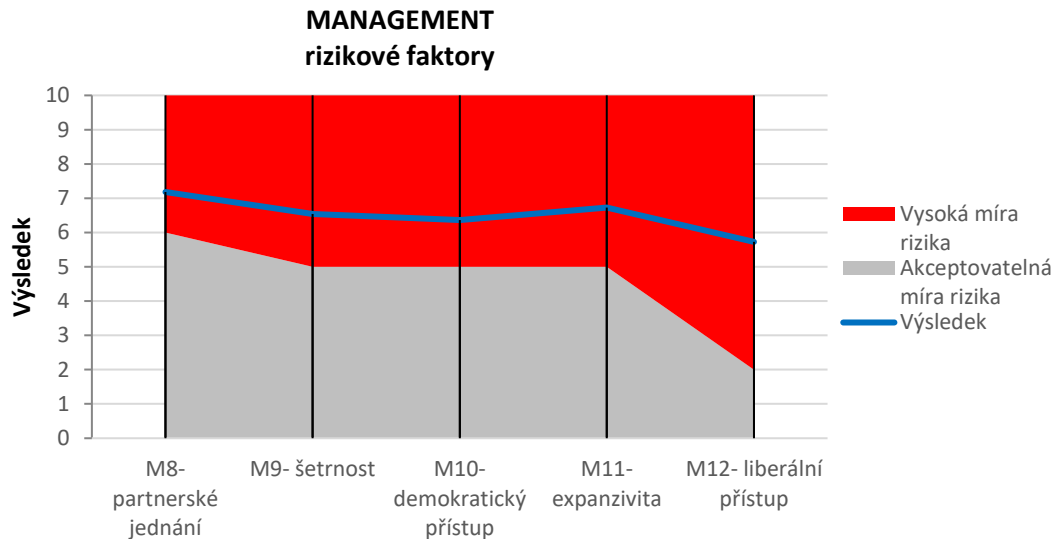
**M3 Dovednost kontrolovat a hodnotit:** Hodnocení a kontrola jsou pro vás přirozenou součástí práce a řízení. Umíte stanovit, kdy a co se bude kontrolovat, dokážete hodnotit výkony, ale nemusíte být vždy důsledný.

**M4 Dovednost motivovat druhé:** Umíte na lidi působit, aktivizovat je, vhodně je motivovat.

**M5 Dovednost rozhodovat:** Rád rozhodujete, výběr z více alternativ vám obvykle nečiní obtíže. Problémem jsou pro vás situace, kde důsledky jednotlivých postupů (řešení) nejsou zcela předvídatelné.

**M6 Dovednost stanovovat cíle:** Vyhovuje vám stanovovat nebo podílet se na stanovení cílů i cest k jejich dosahování. Nejste efektivní jen tam, kde nesouhlasíte se striktně danými cíli.

**M7 Dovednost koordinovat činnosti:** Jste dobrý koordinátor. Dokážete přidělovat lidem dílčí činnosti tak, aby se vše vzájemně doplňovalo, zadávat úkoly podle předpokladů jednotlivců, umíte delegovat.



**M8- Partnerské jednání:** Jednoznačně upřednostňujete partnerské jednání, dělá vám potíže jednat autoritativně, necítíte se v těchto situacích komfortně.

**M9- Šetrnost:** Při rozhodování je pro vás prioritou finanční úspora. Příliš se orientujete na materiální hodnoty.

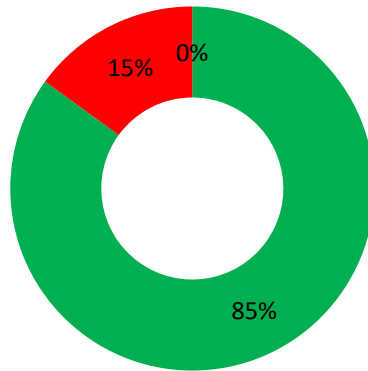
**M10- Demokratický přístup:** Jednoznačně upřednostňujete demokratický styl řízení, což může být v situaci mimořádné krize, kdy je třeba uplatnit autoritu, překážkou. Máte problém jednat autoritativně, z pozice síly.

**M11- Expanzivita:** Máte sklony k workholismu v kombinaci s vysokou potřebou se prosadit. Mezní, krizové situace vás přitahují, máte tendenci zkoušet, co vydržíte, a to může být rizikové pro vás i vaše okolí.

**M12- Liberální přístup:** Jste příliš liberální, nesnášíte zásahy do svobod svých i druhých lidí. Většina pravidel a norem vás příliš svazuje.

## ODBORNÉ ZNALOSTI

■ správně ■ špatně ■ nezodpovězeno (vypršel čas)



**čas 9:11min**(časový limit pro vyplnění 12 minut, celkem 40 položek)

---

### POZNÁMKY

Máte předpoklady k velení v mimořádných situacích, rizikové faktory týkající se managementu a selmanagementu je možné trénovat. Úroveň odborných znalostí je výborná, časová zátěž se neprojevila na výsledcích.

### ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

#### Oblasti pro rozvoj a výcvik:

- asertivní techniky,
- velení (zejména trénink praktických dovedností),
- řešení modelových i reálných situací

**Specifické odborné znalosti:** velmi dobré

---

Posuzovatelé

PhDr. Anna Schneiderová, CSc.

Mgr. Martina Schneiderová, Ph.D.

PhDr. Marek Schneider, Ph.D.

doc. Dr. Ing. Miloš Kvarčák

doc. Ing. Václav Nétek, CSc.

## DIAGNOSTIKA KOMPETENCÍ MANAŽERSKÉHO VELENÍ V MIMOŘÁDNÝCH KRIZOVÝCH SITUACÍCH

INDIVIDUÁLNÍ POSOUZENÍ OSOBNOSTNÍCH A PROFESNÍCH PŘEDPOKLADŮ

Jméno a příjmení

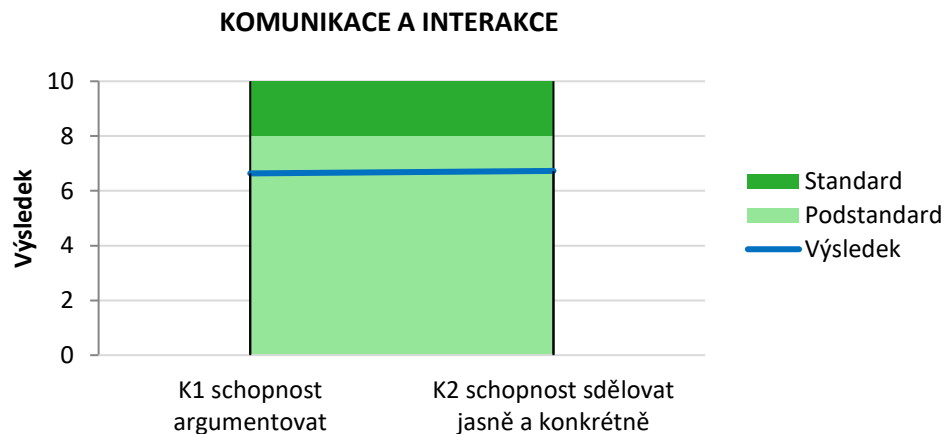
Společnost

Pracovní pozice

Datum

**Manažerské velení** v mimořádných krizových situacích chápeme jako specifický způsob řízení mimořádných událostí, který nahrazuje obvyklou strategii řízení centralistickým způsobem řízení a koordinace. Jedná se o situační rozhodování v časové tísní s množstvím ohrožujících faktorů a s vysokými nároky na celkovou odolnost jedince, o rozhodování, které kromě řešení aktuální situace determinuje i závažnost a rozsah následných škod.

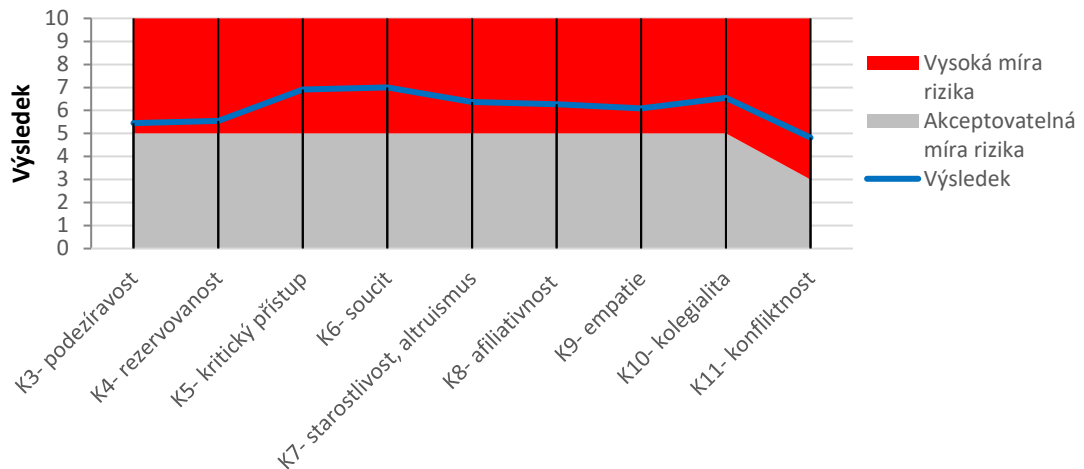
**Hodnocení zahrnuje rozbor** šesti klíčových kompetencí: Komunikace a interakce, Zpracování informací, Autorita (osobnost), Zátěž, Seberegulace/Selfmanagement, Management. Tyto kompetence jsou vymezeny požadovanou vysokou mírou subkompetencí (Standard), optimální je dosažení standardu. Dále jsou v rámci každé kompetence vymezeny rizikové faktory, optimální je udržení rizikových faktorů v akceptovatelné míře. Odborné znalosti (oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, zdravotvědy) byly prověřeny prostřednictvím časově řízeného subtestu.



**K1 Schopnost argumentovat:** Umíte sdělovat objektivní údaje, fakta, kterými něco objasníte nebo vyvrátíte a přesvědčíte ostatní o pravdivosti toho, co říkáte. Argumenty obvykle volíte správně, mohou být racionální a přesné, přesto někdy může být problém s jejich přijatelností (adresností) pro ostatní.

**K2 Schopnost sdělovat jasně a konkrétně:** Obvykle hovoříte jasně a srozumitelně, konkrétně. Stává se vám, že v situacích, kdy se necítíte jistý, vám lidé nemusí rozumět, vaše sdělení jsou pro ně nejasná, nevolíte vhodná slova, případně obsah sdělení je nepřiměřený rozsahem či málo konkrétní.

## KOMUNIKACE A INTERAKCE rizikové faktory



**K3- Podezřívavost:** Zejména ve vztahu k neznámým lidem nejste hned otevřený a důvěřivý, monitorujete, co můžete od lidí očekávat.

**K4- Rezervovanost:** Jste zdrženlivý, ne však plachý. Udržujete si odstup v situacích, kdy máte pochybnosti.

**K5- Kritický přístup:** Jste kritický člověk, k cizím názorům a myšlenkám máte obvykle výhrady. Kritický přístup vám vyhovuje, osvědčuje se vám.

**K6- Soucit:** Jste citlivý a soucitný. Je pro vás obtížné udržovat si odstup v emočně vypjatých situacích, problémy druhých vás mohou rozrušit a ovlivnit objektivitu vašeho rozhodování.

**K7- Starostlivost, altruismus:** Máte tendenci ochraňovat druhé, je pro vás těžké přenést odpovědnost na druhé, zejm. v situacích, kdy jsou vystaveni riziku.

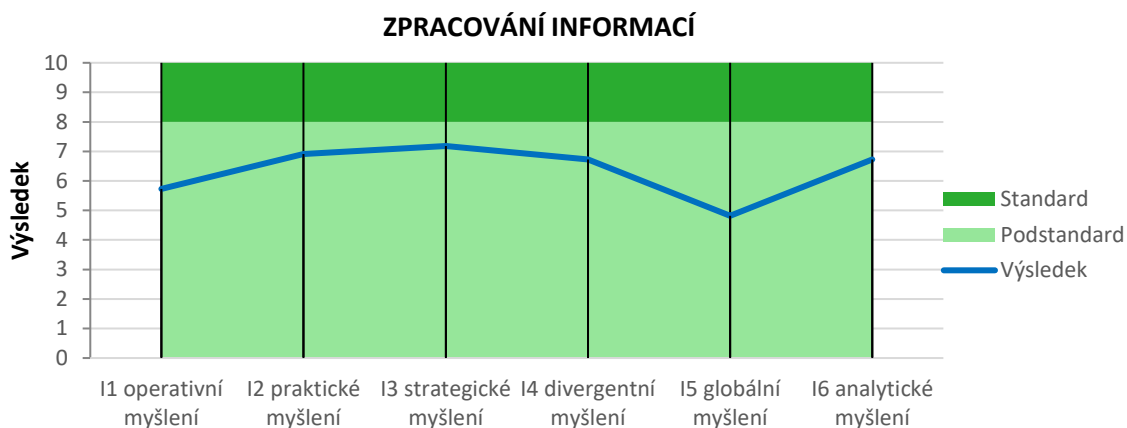
**K8- Afiliativnost:** Chováte se ke druhým velmi přátelsky a totéž očekáváte od druhých. Nedělají vám dobře situace, kdy se dostáváte do konfliktu, kdy máte sdělovat nepříjemné informace, kdy se vůči vám lidé neprojevují otevřeně přátelsky nebo nestojí o vaši pomoc apod.

**K9- Empatie:** Vaše schopnost empatie (vcítění se do druhých) vám znesnadňuje racionální rozhodování o lidech v krizových situacích, ovlivňuje vaši objektivitu.

**K10- Kolegiální:** Zakládáte si na dobrých vztazích s kolegy. Je pro vás obtížné pracovat s lidmi, ke kterým nemáte hlubší vazby (nevíte, co od nich můžete očekávat, zda se na ně můžete spolehnout). Máte tendenci podléhat atmosféře ve skupině.

**K11- Konfliktivnost:** Nevyhýbáte se konfliktním situacím, víte, že se jim nelze vyhýbat, ale že jim lze předcházet. Nepovažujete se za konfliktního člověka.





**I1 Operativní myšlení:** Operativní myšlení, řešení nestrukturovaných problémů vyžadujících pohotovost a pružnost, není vaše nejsilnější stránka. Vaše myšlení je příliš metodické a více vám vyhovují situace (problémy) jasně strukturované, kdy můžete využít známých postupů a zásad.

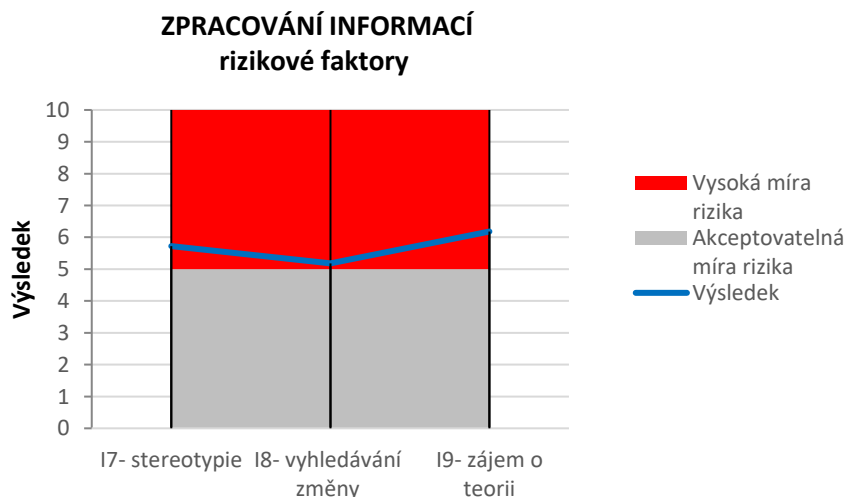
**I2 Praktické myšlení:** Vaše myšlení je praktické, obvykle vám záleží na praktické aplikaci. Považujete-li řešení za koncepční, s jasným scénářem, očekáváte hladký průběh a na praktické detaily pak nekladete důraz.

**I3 Strategické myšlení:** Nejste vysloveně stratég, i když přemýšlíte v souvislostech a s jistým nadhledem. Zaměřujete se více na reálné než na hypotetické souvislosti, nezapojujete příliš intuici.

**I4 Divergentní myšlení:** Když něco řešíte, napadají vás různá řešení a vybíráte si postup, který považujete za efektivní. Při výběru můžete preferovat postupy vám známé, osvědčené.

**I5 Globální myšlení:** Orientujete ve struktuře problému, snažíte se mít nadhled. Váš pohled ale přesto nemusí být komplexní (ucelený), ovlivňují vás dílčí faktory, můžete se nechat ovlivnit detaily.

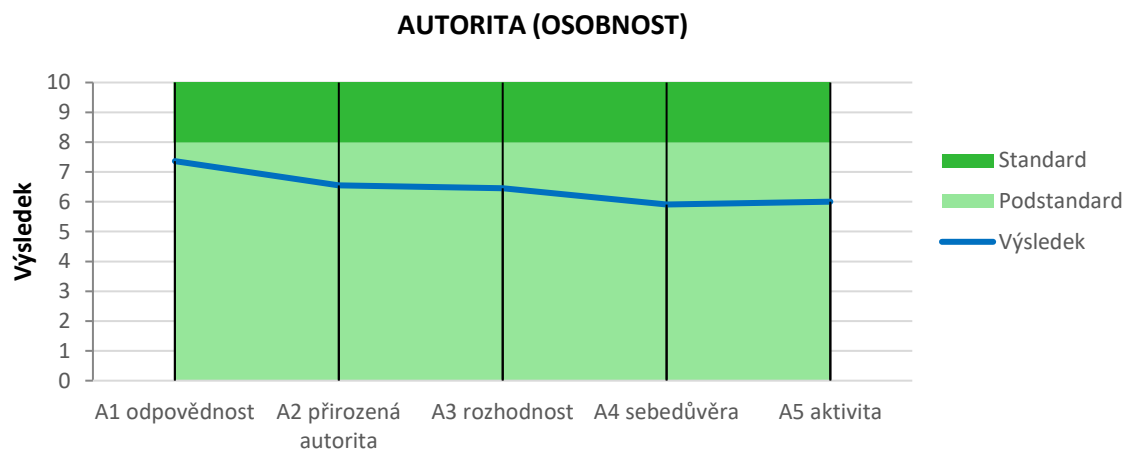
**I6 Analytické myšlení:** Jste analytik, zaměřujete se na detailní rozbor, volbě postupu vždy předchází racionální analýza. Přeceňujete dílčí kroky, nerad improvizujete.



**17- Stereotypie:** Stereotypy – opakované postupy a vzorce v myšlení vám pomáhají potlačit nejistotu, obavy, že by vás mohlo něco překvapit. Jejich automatické používání se vám osvědčuje, rychleji a bez chaosu se dostanete k cíli.

**18- Vyhledávání změny:** V pro vás neobvyklých situacích jste zaměřen na změny, na hledání nových postupů, nových řešení. Snažíte se být originální a můžete podcenit důkladnou analýzu a kontrolu. Nemáte rád organizovanost a striktní normy.

**19- Zájem o teorii:** Vaše místo je tam, kde je důležité pracovat s teoretickými poznatky, s teoretickými východisky. Vyhovuje vám vytvářet projekty, koncepce, umíte docházet k závěrům na základě jiných teoretických poznatků. Zajímá vás, jak se nové přístupy uplatní v praxi, ale podílet se na tom nepatří k vašim prioritám.



**A1 Odpovědnost:** Jste odpovědný a zásadový, chcete to, co děláte, dělat dobře. Tam, kde jsou požadovaná pravidla v nesouladu s vlastními, se k odpovědnosti za ně musíte přinutit, překonat odpor, případně přenecháte odpovědnost někomu jinému, koho v této situaci považujete za kompetentnějšího.

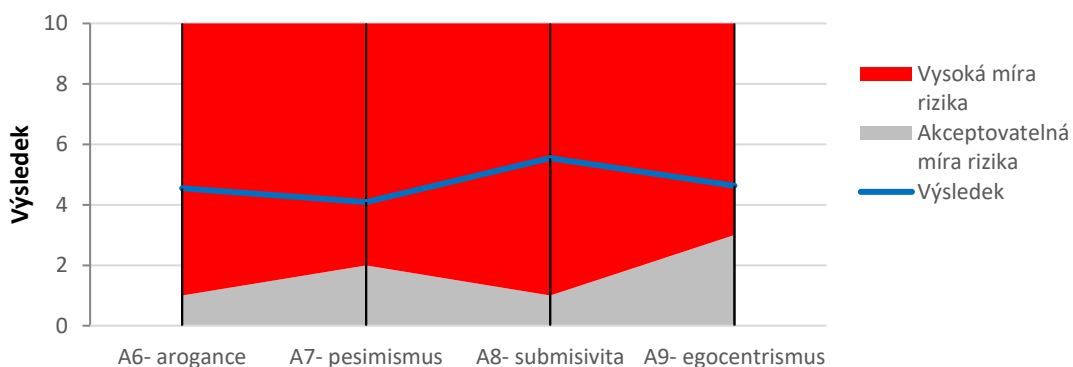
**A2 Přirozená autorita:** Jste autoritou, jejíž názory, postoje či rozhodnutí ostatní členové skupiny obvykle přijímají a řídí se jimi. Nátlak většinou nemusíte vyvíjet. Přirozenou autoritu máte propojenou s autoritou formální (s postavením, s různými znaky moci).

**A3 Rozhodnost:** Umíte se rozhodnout a vybrat takový postup, který je v dané chvíli podle vás nejlepší ze všech možných. Rozhodujete se až po analýze problému, racionálně, ne intuitivně, někdy na úkor rychlosti. V případě pocíťované nejistoty mohou mít na vaše rozhodování vliv i jiní lidé.

**A4 Sebedůvěra:** Věříte si, ale vaše důvěra v sebe není neotřesitelná, připouštíte si pochybnosti o sobě.

**A5 Aktivita:** Jste poměrně aktivní jedinec, ale nemusíte být v akci stále. Na tom, co děláte, vám záleží. Nejste impulzivní, většinou nejednáte bez rozmyslu, vaše aktivita je obvykle účelná.

## AUTORITA (OSOBNOST) rizikové faktory



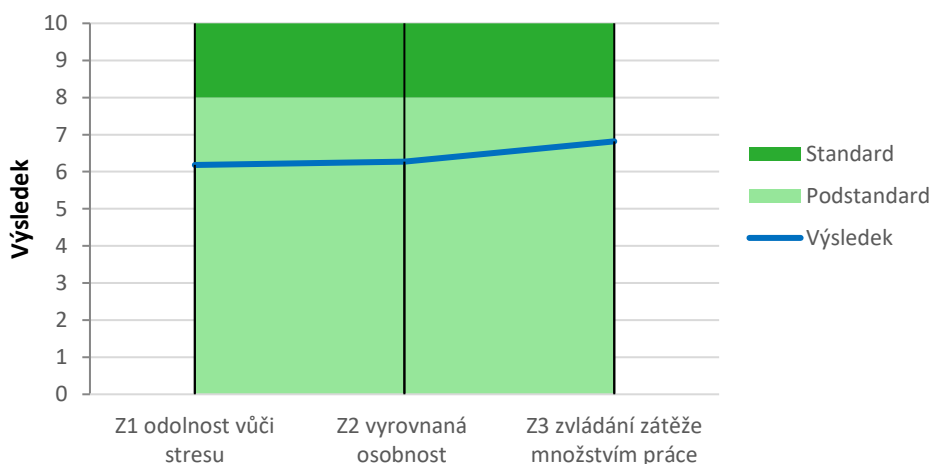
**A6- Arogance:** Svou autoritu občas projevuje na úkor druhých, můžete se chovat arogantně a domýšlivě. Svou převahu nedáváte vždy najevo vhodným způsobem.

**A7- Pesimismus:** Váš pesimismus vás sice chrání před přílišnou důvěrou a nadšením, ale neumíte projevit spontaneitu a radost.

**A8- Submisivita:** Chcete se prosadit, ale nevdává vám se podřizovat jedincům, kteří dávají najevo svou sílu, kteří jsou ve společenské hierarchii nad vámi, kteří jsou dominantní.

**A9- Egocentrismus:** Je pro vás důležité, abyste byl úspěšný. V zátěži neberete příliš ohledy i na druhé lidi, jste spíše individualista. V týmu pracujete jen v pozici (roli), která vám vyhovuje.

## ZÁTĚŽ

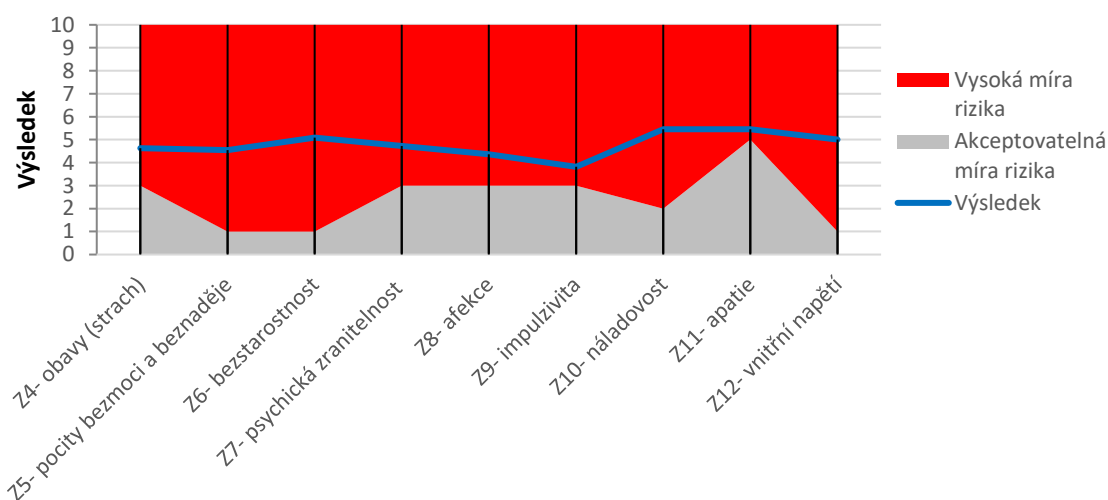


**Z1 Odolnost vůči stresu:** Nejste imunní vůči stresu, ale obvykle nemá vliv na vaši výkonnost, obvykle vás vybuzuje k činnosti, k akci.

**Z2 Vyrovnaná osobnost:** Jste vyrovnaný člověk, s problémy se obvykle rychle vyrovnáváte.

**Z3 Zvládnání zátěže množstvím práce:** Jste aktivní člověk, kterému hodně práce nevdává, ale naopak pomáhá vyrovnat se se stresem a zapomenout na problémy.

## ZÁTĚŽ rizikové faktory



**Z4- Obavy a strach:** V některých pro vás důležitých situacích máte tendenci podléhat zbytečným obavám či strachu.

**Z5- Pocity bezmoci a beznaděje:** V některých pro vás důležitých situacích se zbytečně trápíte a to vám komplikuje zvládnání zátěžových situací.

**Z6- Bezstarostnost:** Máte tendenci podceňovat riziko, někdy přehlížíte varovné signály.

**Z7- Psychická zranitelnost:** Svou psychickou zranitelnost jste schopen akceptovat, víte, že vaše síly jsou omezené, v mimořádných krizových situacích si uvědomujete vlastní ohrožení.

**Z8- Afekce:** Občas neudržíte své emoce pod kontrolou a reagujete neadekvátně k situaci.

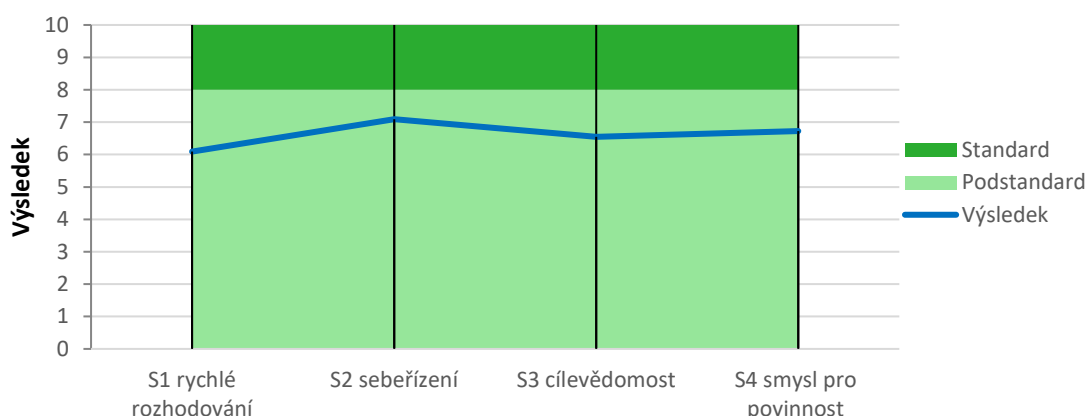
**Z9- Impulzivita:** Vaše vnitřní popudy vás občas nutí jednat okamžitě a bez rozumného důvodu, ukvapeně. Stává se vám to obvykle v situacích, které jsou pro vás hodně nepříjemné.

**Z10- Náladovost:** Pod tlakem býváte náladový a pro lidi kolem vás jste hůře předvídatelný. V pro vás důležitých situacích se své nálady snažíte zvládat, držet je pod kontrolou, neumíte jim zatím předcházet.

**Z11- Apatie:** Pokud vám něco nejde podle vašich představ, ztrácíte elán, motivaci. Vaše reakce vůči vnějším podnětům jsou utlumené, cítíte se unaveně, obtížněji než dříve se energizujete. Pokud je tento stav dlouhodobý, můžete být blízko syndromu vyhoření.

**Z12- Vnitřní napětí:** V zátěži pociťujete vnitřní napětí (pocity úzkosti či podráždění) a musíte vyvíjet akci k tomu, abyste se ho zbavil. Vyvolaná aktivita jde správným směrem ale jen v některých případech.

## SEBEREGULACE/SELFMANAGEMENT



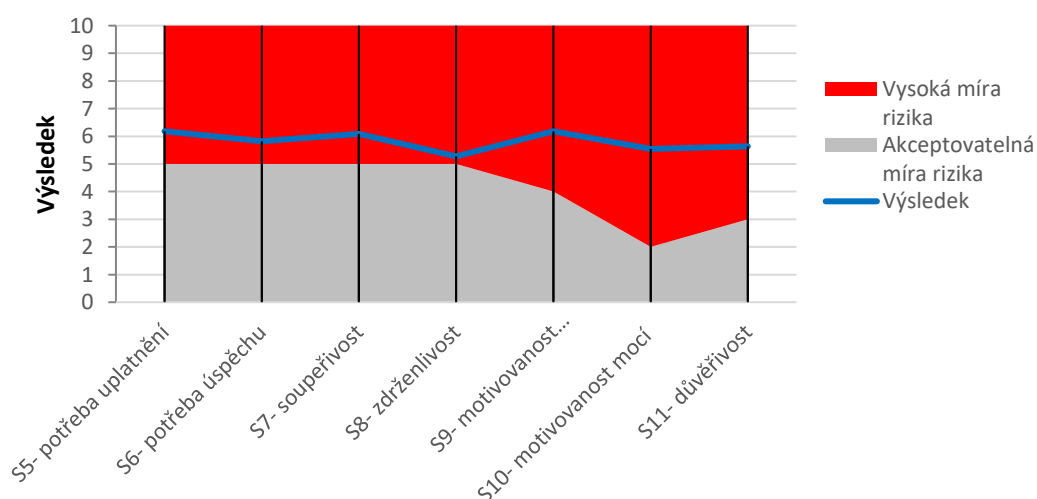
**S1 Rychlé rozhodování:** Rozhodujete se rychle, ale často na úkor správnosti či přesnosti. Nechcete s problémy zbytečně ztrácet čas. Stres negativně ovlivňuje (blokuje) vaše rozhodování.

**S2 Sebeřízení:** Dílčími neúspěchy se nenecháte odradit a jste schopen řešit věci, které vám nejsou příjemné nebo jsou obtížné. Musíte se ale více nutit, kontrolovat se, hlídat se.

**S3 Cílevědomost:** Jste cílevědomý člověk a obvykle dosáhnete toho, co jste si předsevzal. Striktní nastavení cílů vám však úplně nevyhovuje.

**S4 Smysl pro povinnost:** Máte smysl pro povinnost, respektujete nastavené normy, pokud nejsou v zásadním rozporu s vašimi vnitřními.

## SEBEREGULACE/SELFMANAGEMENT rizikové faktory



**S5- Potřeba uplatnění:** Záleží vám na tom, abyste se prosadil, abyste získal dobré postavení.

**S6- Potřeba úspěchu:** Je pro vás obtížné se vyrovnávat se situacemi, kdy není zaručen úspěch.

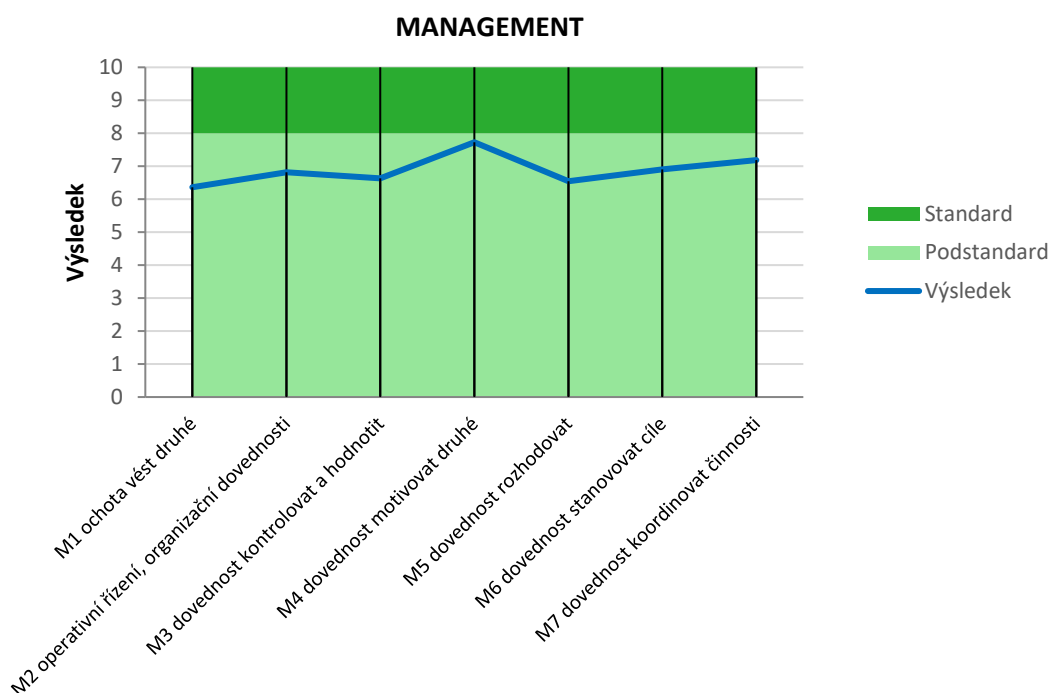
**S7- Soupeřivost:** Jste soutěživý, záleží vám na tom, abyste byl lepší než ostatní, chcete vyhrát.

**S8- Zdrženlivost:** Své emoce dokážete ovládnout i ve vypjaté situaci, udržujete si odstup, nevyjadřujete se. Pokud je třeba řešit konfliktní situace či se rychle rozhodovat, cítíte se pod tlakem.

**S9- Motivovanost hmotným prospěchem:** Materiální ohodnocení je pro vás významným, ale ne prvořadým motivem, za svou práci chcete být dobře odměněni. Očekáváte, že práce s vyšší mírou rizika, bude mimořádně ohodnocena.

**S10- Motivovanost mocí a povýšením:** Záleží vám na tom, abyste měl vliv, aby ostatní věděli o důležitosti funkce nebo práce, kterou vykonáváte.

**S11- Důvěřivost:** Máte tendenci druhé příliš omlouvat, zaměřovat se spíše na jejich pozitivní stránky, konfliktní záležitosti neřešíte (chcete tak konfliktům předejít), příp. se může jednat o nedostatečnou kontrolu.



**M1 ochota vést druhé:** Rád vedete lidi, rád přebíráte iniciativu, ale ne za všech okolností.

**M2 Operativní řízení, organizační dovednosti:** Jste dobrý organizátor, dovede řešit aktuální provozní záležitosti, i když byste se raději věnoval jiným činnostem.

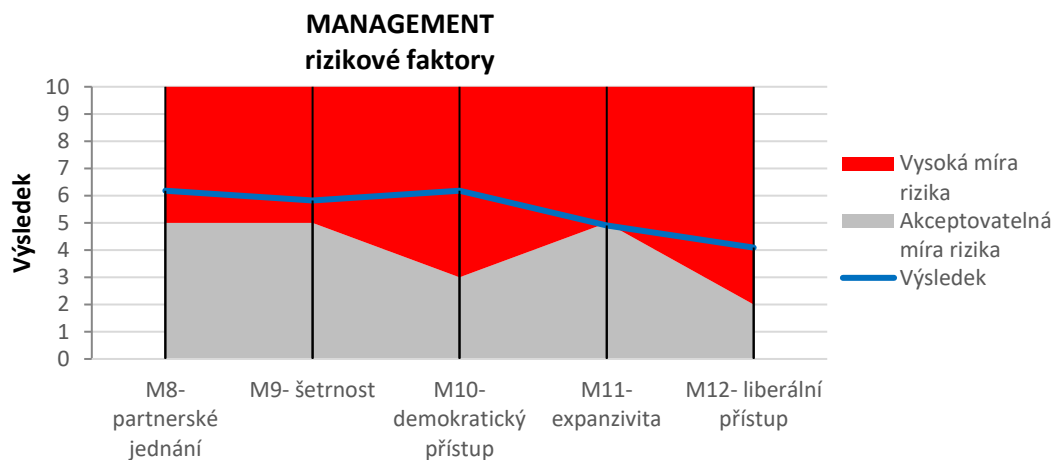
**M3 Dovednost kontrolovat a hodnotit:** Hodnocení a kontrola jsou pro vás přirozenou součástí práce a řízení. Umíte stanovit, kdy a co se bude kontrolovat, dokážete hodnotit výkony, ale nemusíte být vždy důsledný.

**M4 Dovednost motivovat druhé:** Umíte na lidi působit, aktivizovat je, vhodně je motivovat.

**M5 Dovednost rozhodovat:** Výběr z více alternativ vám obvykle nečiní obtíže. Problémem jsou pro vás situace, kde důsledky jednotlivých postupů (řešení) nejsou zcela předvídatelné.

**M6 Dovednost stanovovat cíle:** Vyhovuje vám stanovovat nebo podílet se na stanovení cílů i cest k jejich dosahování. Nejste efektivní tam, kde nesouhlasíte se striktně danými cíli.

**M7 Dovednost koordinovat činnosti:** Dokážete zkoordinovat dílčí činnosti tak, aby se vše vzájemně doplňovalo. Jde vám o funkční výsledek, někdy na úkor delegování práce jednotlivcům.



**M8- Partnerské jednání:** Upřednostňujete partnerské jednání. V situacích, kdy je třeba uplatnit jednoznačnou autoritu, to může být překážkou.

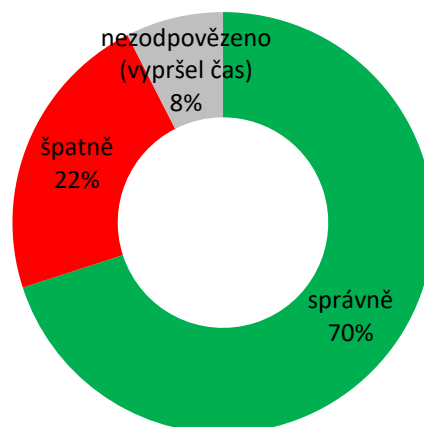
**M9- Šetrnost:** Při manažerském rozhodování je pro vás důležitým faktorem finanční úspora, jste orientován na materiální hodnoty.

**M10- Demokratický přístup:** Upřednostňujete demokratický styl řízení, situace, kdy máte jednat z pozice autority, silově, jsou pro vás nepříjemné.

**M11- Expanzivita:** Stává se, že zcela neodhadnete, co zvládnete a co už je nad vaše síly, příp. i podceňujete své možnosti.

**M12- Liberální přístup:** Podřizování se pravidlům a normám pro vás může být příliš svazující, nerad zasahujete do svobod druhých lidí (příkazy, zákazy, regulacemi).

### ODBORNÉ ZNALOSTI



časový limit pro vyplnění 12 minut, celkem 40 položek

---

## POZNÁMKY

Nejste autoritativní tvrdý typ v řízení, proto vám nedemokratické způsoby řízení zcela nevyhovují. Rizikové faktory týkající se managementu, komunikace a interpersonálních dovedností je možné trénovat. Zátěž se negativně projevuje při vašem rozhodování. Úroveň odborných znalostí je dobrá, přestože se do výsledku se negativně promítl časový limit.

## ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

### Oblasti pro rozvoj a výcvik:

- komunikační dovednosti, zejména asertivní techniky,
- posilování psychické odolnosti (techniky zvládnání zátěže),
- manažerské dovednosti,
- organizace práce (time management),
- výcvik v oblasti praktických dovedností, řešení modelových i reálných situací

**Specifické odborné znalosti:** dobré

---

Posuzovatelé

PhDr. Anna Schneiderová, CSc.

Mgr. Martina Schneiderová, Ph.D.

PhDr. Marek Schneider, Ph.D.

doc. Dr. Ing. Miloš Kvarčák

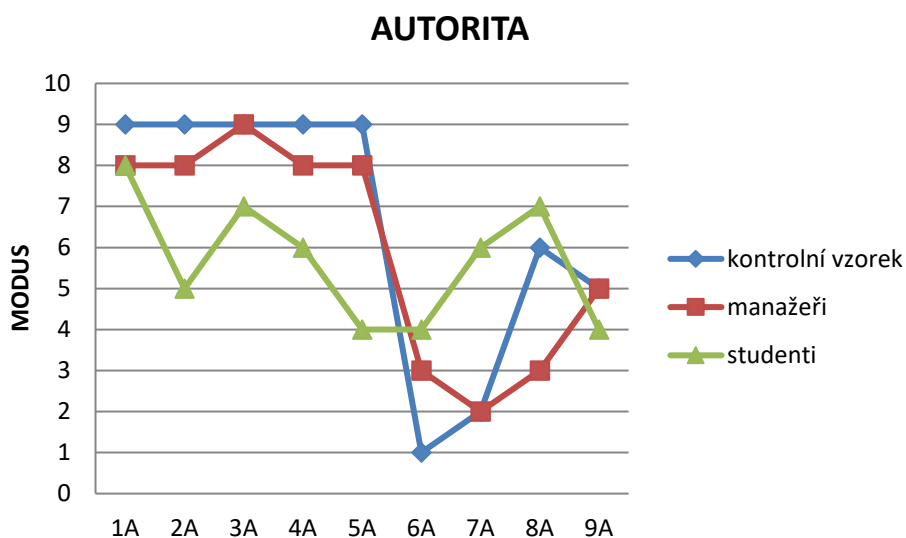
doc. Ing. Václav Nėtek, CSc.



## Příloha č. 2: Analýza dat – porovnání dílčích souborů

Dosažené hodnoty modu u jednotlivých kompetencí a subkompetencí v rámci kontrolního souboru byly porovnány s hodnotami naměřenými u souboru manažerů a studentů.

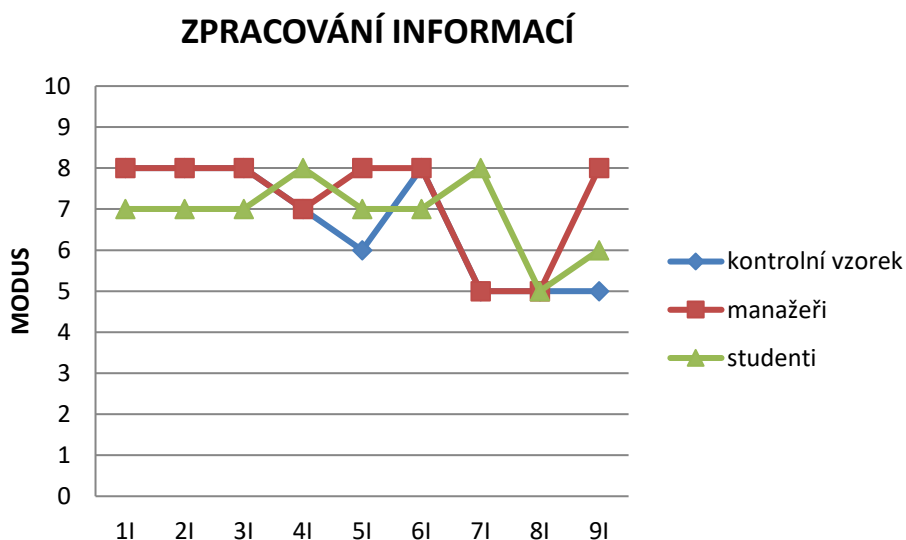
Graf 1 Porovnání hodnoty modu u kompetence Autorita



V rámci kompetence Autorita (osobnost) vykazuje soubor manažerů srovnatelné výsledky jako kontrolní soubor. Výraznější rozdíl můžeme vidět u subkompetence 8A Submisivita, kde kontrolní soubor vykazuje vyšší míru přizpůsobení se než manažeři. Je patrné, že zatímco manažeři jsou zvyklí se chovat dominantně, osoby působící ve velení (kontrolní soubor) musí být schopni nejen velet, ale také se velení podřídit. Soubor studentů vykazuje nejvyšší míru přizpůsobení.

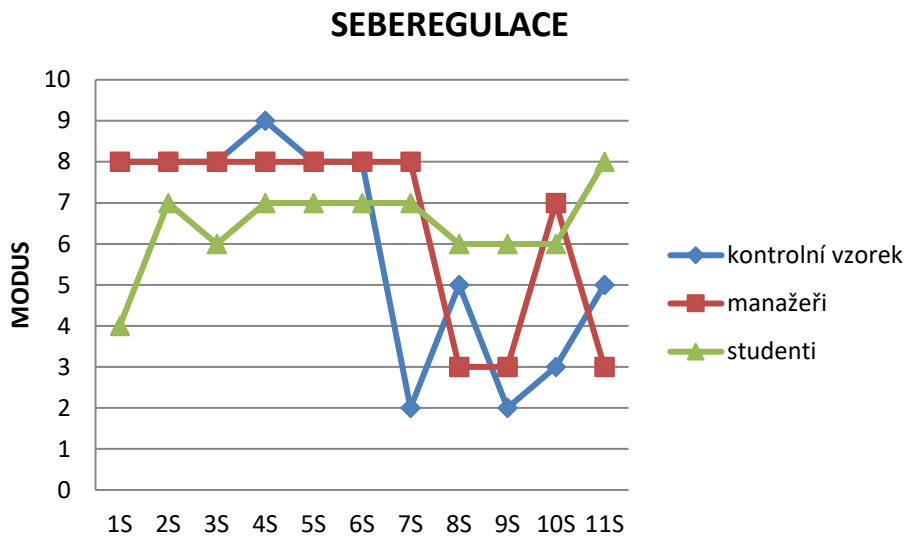
Soubor studentů se nejvíce liší nejen oproti kontrolnímu souboru, ale také ve srovnání s manažery. Vykazují zejména nižší míru přirozené autority (2A), nižší míru aktivity (5A) a vyšší míru pesimismu (7A). Srovnatelné hodnoty dosahují u subkompetencí Odpovědnost (1A) a Egocentrismus (9A).

Graf 2 Porovnání hodnoty modu u kompetence Zpracování informací



V rámci kompetence Zpracování informací (mentální výkon) jsou dosažené výsledky všech sledovaných skupin nejvíce podobné. Studenti dosáhli ve srovnání s ostatními skupinami vyššího skóre u rizikového faktoru Stereotypie (7I). Manažeři vykazují ve srovnání s ostatními skupinami větší zájem o teorii (9I).

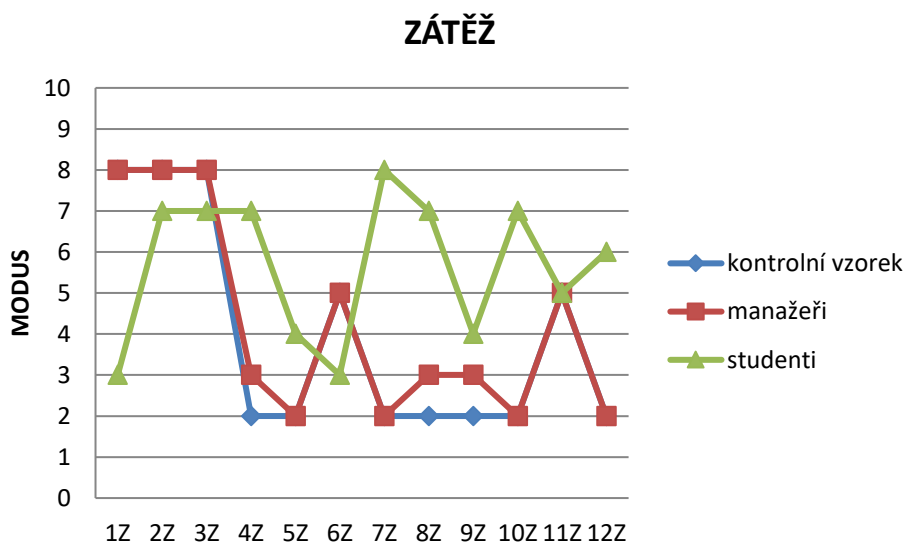
Graf 3 Porovnání hodnoty modu u kompetence Seberegulace



Také v rámci kompetence Seberegulace/Selfmanagement dosahují manažeři stejného nebo podobného skóre jako kontrolní soubor (zejména u proměnných+ 1S – 4S), liší se v některých rizikových faktorech. Jsou to zejména 7S Soupeřivost a 10S Motivovanost mocí, kde manažeři dosahují podstatně vyšších hodnot.

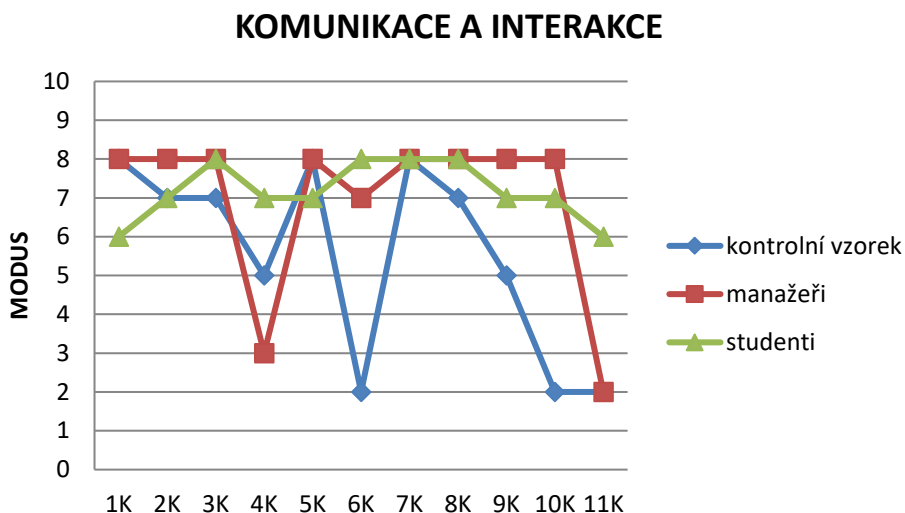
Také studenti vykazují vyšší míru soupeřivosti (7S) a motivovanosti mocí (10S) než kontrolní soubor. Dále studenti vykazují nižší skóre v Rychlosti rozhodování (1S) a vyšší důvěřivost (11S) ve srovnání s oběma dalšími skupinami.

Graf 4 Porovnání hodnoty modu u kompetence Zátěž



V rámci kompetence Zátěž opět dosahují manažeři stejných nebo velmi podobných hodnot jako kontrolní soubor, a to u proměnných+ i v rizikových faktorech. Studenti se ve srovnání s oběma dalšími skupinami výrazně liší, a to zejména nízkou úrovní Odolnosti vůči stresu (1Z), vysokou mírou Strachu a obav (4Z), vysokou mírou Psychické zranitelnosti (7Z), Afekce (8Z), Náladovosti (10Z) a Vnitřního napětí (12Z).

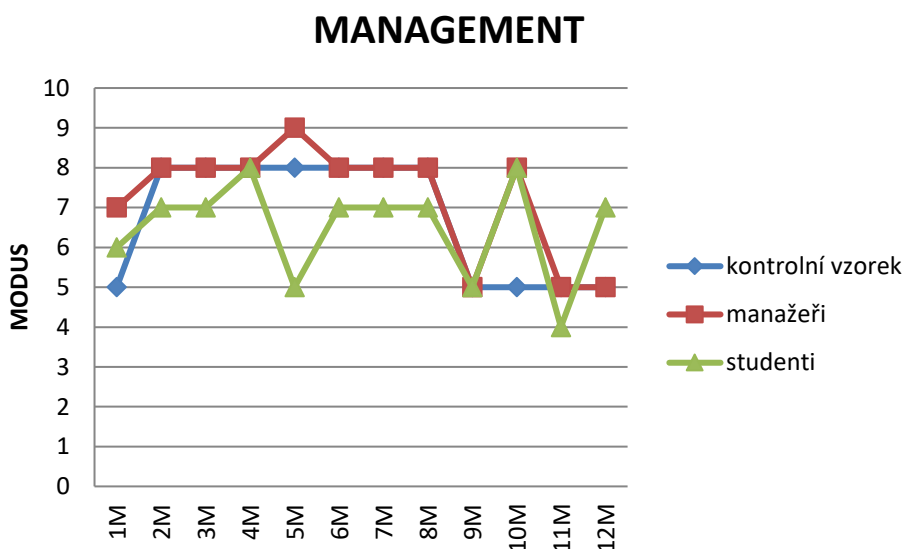
Graf 5 Porovnání hodnoty modu u kompetence Komunikace a interakce



V rámci kompetence Komunikace a interakce dosáhly všechny sledované skupiny celkem srovnatelných výsledků v proměnných+, tj. Schopnost argumentovat (1K) a schopnost sdělovat jasně a konkrétně (2K). Dále bylo dosaženo podobných výsledků u některých rizikových faktorů, a to u subkompetencí 5K Kritický přístup, 7K Starostlivost, altruismus, 8K Afiliativnost.

Největších rozdílů bylo dosaženo u 6K Soucit a 10K Kolegialita, kde manažeři a studenti dosáhli mnohem vyššího skóre, než kontrolní soubor. V rámci subkompetence 11K dosáhli studenti vyšší míry Konfliktnosti než obě ostatní skupiny.

Graf 6 Porovnání hodnoty modu u kompetence Management

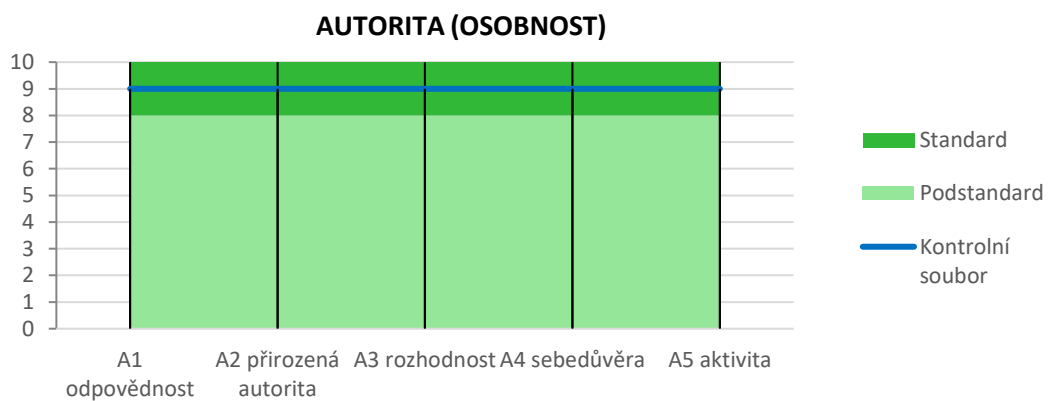


V rámci kompetence Management dosáhli studenti nižšího skóre u subkompetence 5M Dovednost rozhodovat a mírně vyššího skóre u rizikového faktoru 12M Liberální přístup, než obě ostatní skupiny. Manažeři i studenti uplatňují vyšší míru Demokratického přístupu (10M) než kontrolní soubor. V ostatních subkompetencích dosahují srovnatelných výsledků.

### Příloha č. 3: Validizace kompetencí pro manažerské velení prostřednictvím kontrolního souboru

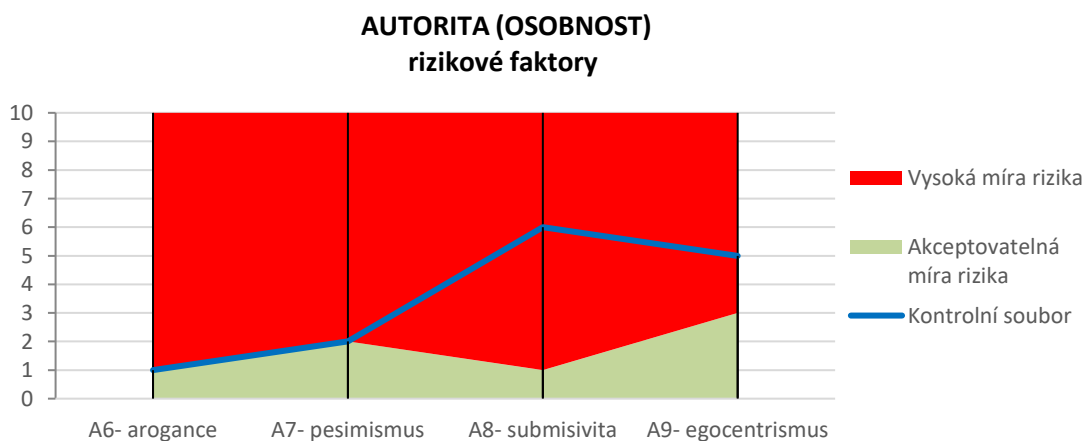
V rámci 3. etapy projektu - ověření metodiky jsme přistoupili k další validizaci a objektivizaci míry požadovaných kompetencí u kontrolního souboru (tj. velitelé HZS a krizoví manažeři). V následných grafech jsou znázorněny hodnoty modu jednotlivých subkompetencí nastavených panelem expertů a nově vypočtená optima dosažená v rámci kontrolního vzorku, tj. u lidí, kteří uplatňují manažerské velení v praxi. Je třeba doplnit, že optima nastavená panelem expertů (standart pro proměnné+ a akceptovatelná míra rizika pro proměnné-) byla určena nejen hodnotou modu, ale také na základě směrodatné odchylky (jedná se o kvadratický průměrodchylek hodnot znaku od jejich středové hodnoty, v našem případě modu). Konkrétní vymezení optimálních hodnot pro jednotlivé subkompetence je uvedeno v komentářích k následujícím grafům.

Graf 1 Modus kontrolního souboru v kompetenci Autorita



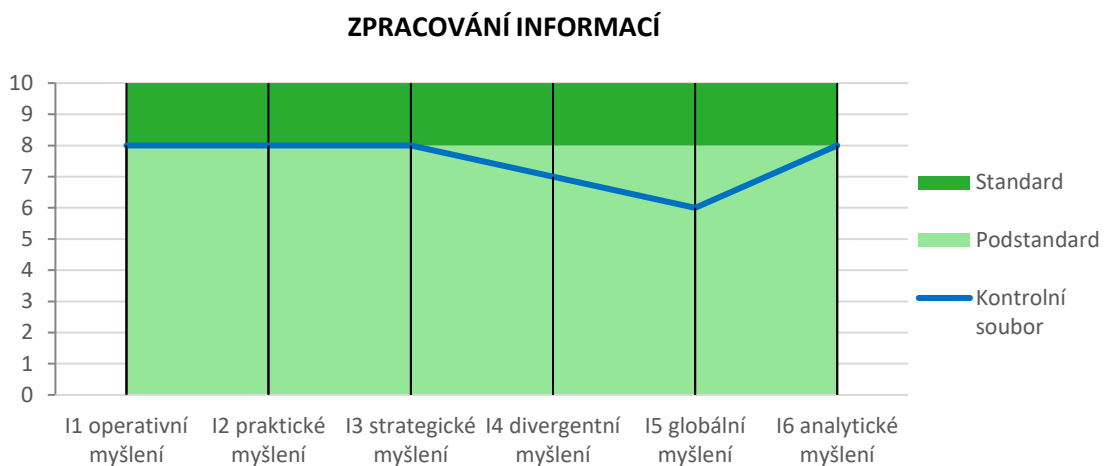
Panelem expertů byl stanoven standard u proměnných+ (A1 – A5) na hodnoty 8 - 10. Hodnoty dosažené kontrolním souborem tomuto nastavení odpovídají. Jedná se o subkompetence: Odpovědnost, Přirozená autorita, Rozhodnost, Sebedůvěra, Aktivita.

Graf 2 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Autorita



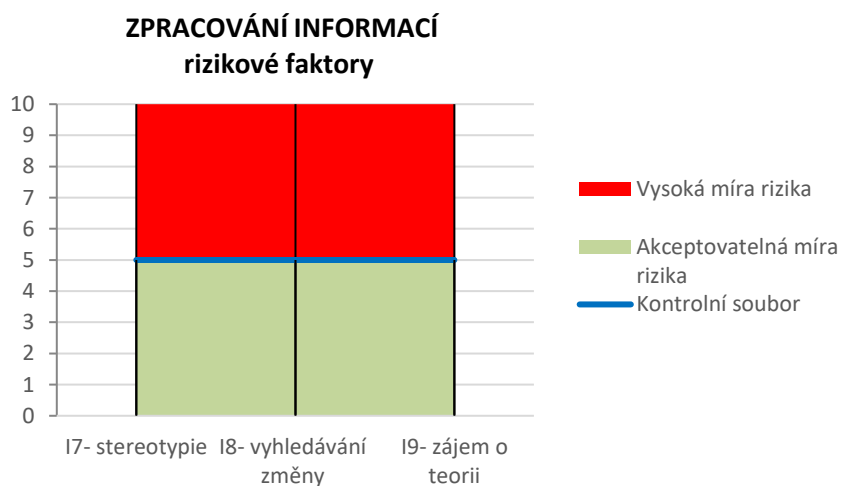
V případě proměnných- je soulad u proměnných A6 a A7 (Arogance, Pesimismus), kde hodnoty naměřené v kontrolním vzorku odpovídají vymezení akceptovatelné míry rizika tak, jak je kvantifikoval panel expertů. Největší rozdíl v rámci této kompetence se objevil u subkompetence A8 (Submisivita), kde kontrolní vzorek dosahoval vyšších hodnot - panel expertů určil akceptovatelnou míru rizika do hodnoty 1. V praxi je však žádoucí, aby se manažeři dokázali v běžných i mimořádných situacích v případě potřeby přizpůsobit autoritě (např. po příjezdu složek IZS nebo v rámci firemní hierarchie). Akceptovatelná míra rizika u této subkompetence je tedy zvýšena na hodnotu 6. V případě A9 (Egocentrismus) byla akceptovatelná míra rizika původně stanovena na hodnotu do 3. Kontrolní skupina posunula akceptovatelnou míru rizika do hodnoty 5. Průměrná hodnota egocentrismu (tzn. jedinec dokáže tuto proměnnou držet pod kontrolou) může manažerovi-veliteli pomoci v samostatném rozhodování a prosazení se.

Graf 3 Modus kontrolního souboru v kompetenci Zpracování informací



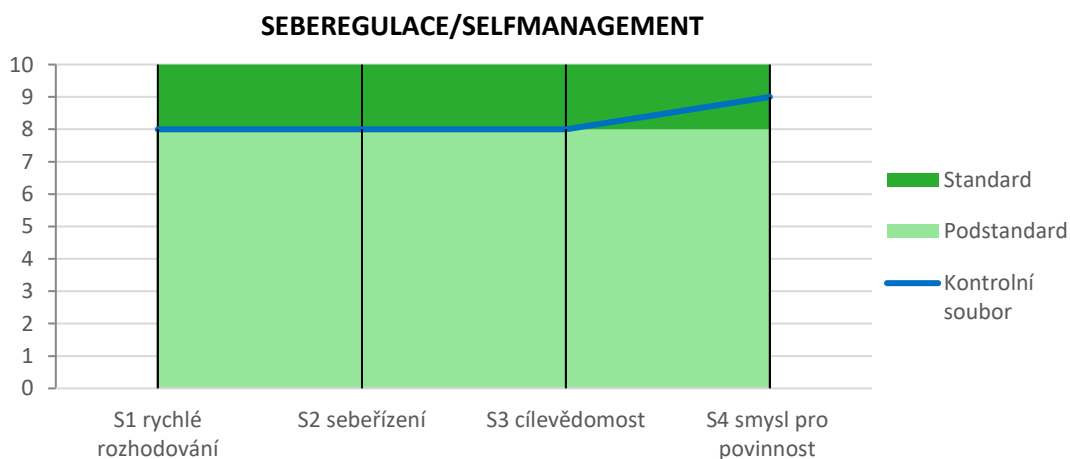
Panelem expertů byl stanoven standard u proměnných+ (I1 – I5) na hodnoty 8 - 10. Hodnoty dosažené kontrolním souborem tomuto nastavení odpovídají v případě subkompetencí I1 Operativní myšlení, I2 Praktické myšlení, I3 Strategické myšlení a I6 Analytické myšlení. V případě proměnných I4 Divergentní myšlení a I5 Globální myšlení dosáhl kontrolní vzorek nižšího skóre. Z dosažených hodnot však vyplývá, že se jedná o nadprůměrné hodnoty (vyšší než 5) a na manažera velitele jsou kladeny vysoké nároky v oblasti práce s informacemi.

Graf 4 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Zpracování informací



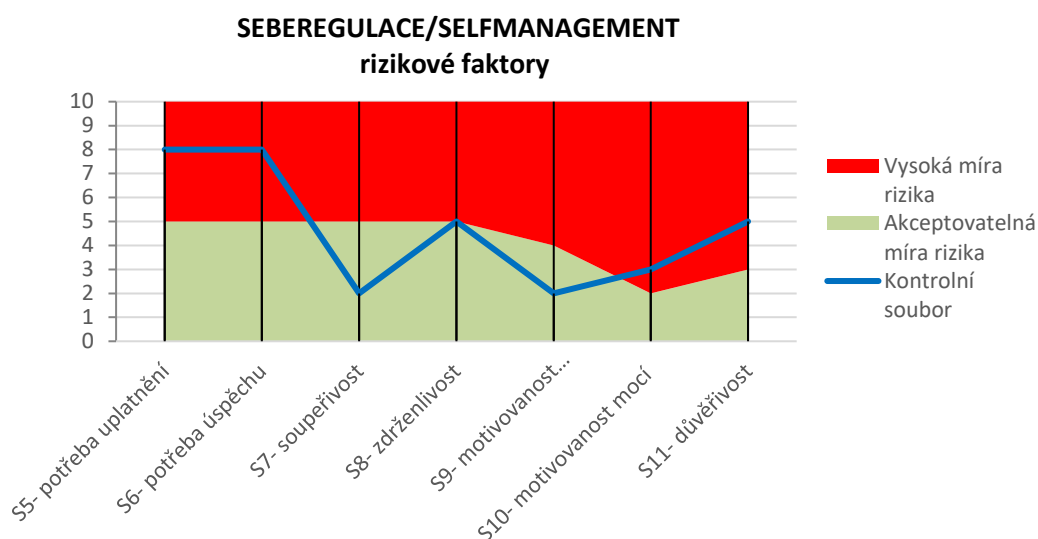
V případě proměnných- (17 Stereotypie, 18 Vyhledávání změn a 19 Zájem o teorii) odpovídají hodnoty dosažené kontrolním souborem hodnotám, které nastavil panel expertů. Akceptovatelná míra rizika byla ve všech případech stanovena na hodnotu do 5.

Graf 5 Modus kontrolního souboru v kompetenci Seberegulace



Panelem expertů byl stanoven standard u proměnných+ (S1 – S4) na hodnoty 8 - 10. Hodnoty dosažené kontrolním souborem tomuto nastavení odpovídají ve všech případech. Jedná se o subkompetence S1 Rychlé rozhodování, S2 Sebeřízení, S3 Cílevědomost, S4 Smysl pro povinnost.

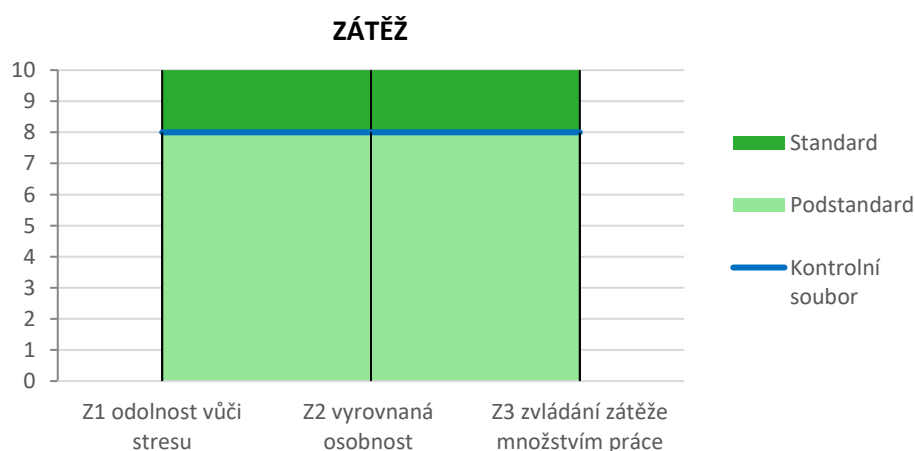
Graf 6 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Seberegulace



V případě proměnných- je soulad u proměnných S7 Soupeřivost, S8 Zdrženlivost a S9 Motivovanost hmotným prospěchem, kde hodnoty naměřené v kontrolním vzorku odpovídají vymezení akceptovatelné míry rizika tak, jak je kvantifikoval panel expertů.

Největší rozdíl v rámci této kompetence se objevil u subkompetencí S5 Potřeba uplatnění a S6 Potřeba úspěchu. Je patrné, že na základě těchto faktorů jsou mnozí jedinci motivováni k akci či podstupování rizik, je však žádoucí udržovat tyto proměnné pod kontrolou (resp. uvědomit si motivy vlastního chování). V případě Motivovanosti mocí (S10) jde jedinci o to, aby měl v případě zvládnání a řízení mimořádných krizových situací potřebné formální postavení a pravomoci, hodnota akceptovatelné míry rizika je tedy zvýšena na 3, což je adekvátní. V případě subkompetence S11 Důvěřivost jde o nastavení vhodné míry důvěry vs. nedůvěry vůči druhým. Akceptovatelná míra rizika do hodnoty 5 je adekvátní.

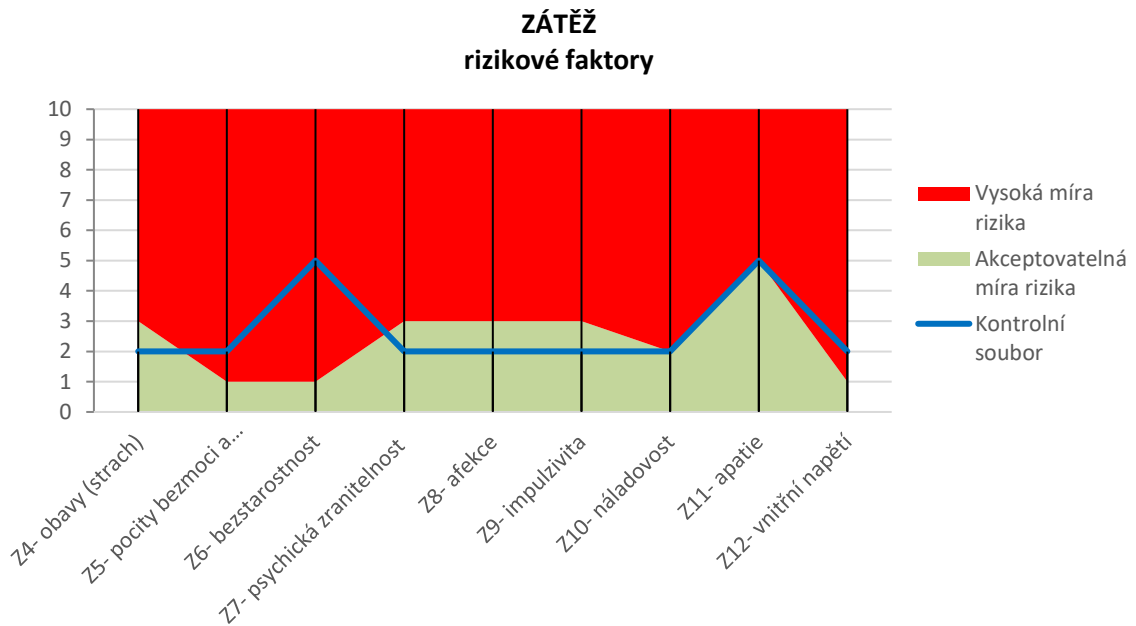
Graf 7 Modus kontrolního souboru v kompetenci Zátěž



Hodnoty dosažené kontrolním souborem touto nastavení odpovídají ve všech případech. Jedná se o subkompetence Odolnost vůči stresu, Vyrovnaná osobnost, Zvládnání zátěže množstvím práce.

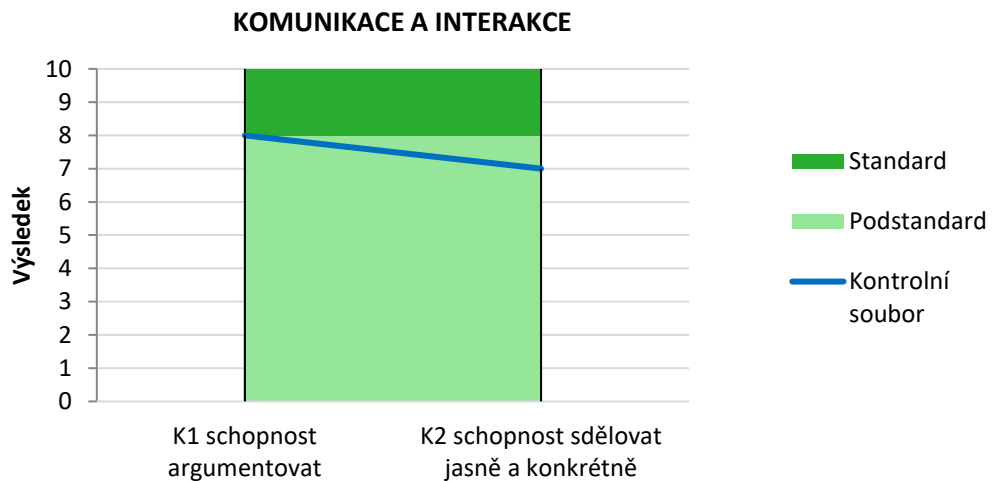


Graf 8 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Zátěž



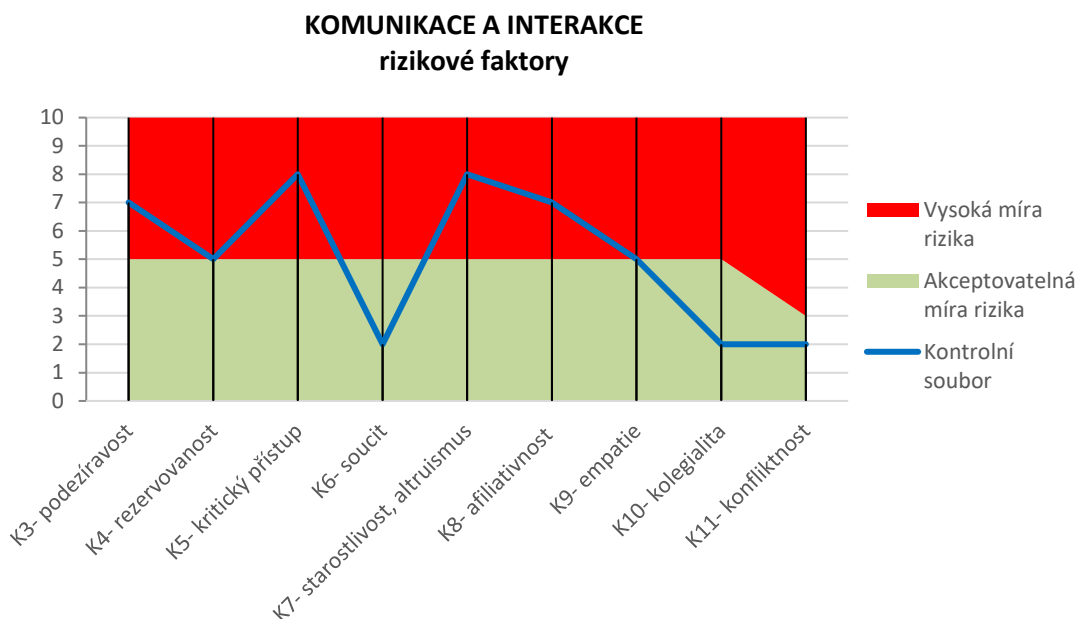
V případě rizik je soulad u všech proměnných, kromě subkompetence Z6 Bezstarostnost. Pro zvládnání krizových situací a udržení psychické rovnováhy je žádoucí, aby jedinec nepodléhal zbytečným starostem. Na druhou stranu si nemůže dovolit podceňovat rizika. Na základě výsledků dosažených kontrolním souborem je možné upravit akceptovatelnou míru rizika do hodnoty 4.

Graf 9 Modus kontrolního souboru v kompetenci Komunikace a interakce



Hodnoty dosažené kontrolním souborem tomuto nastavení odpovídají v obou případech. V rámci subkompetence Schopnost sdělovat jasně a konkrétně sice modus kontrolního souboru dosahuje hodnoty 7, ale vzhledem k tomu, že se jedná o soft skill, je možné tuto kompetenci dále rozvíjet. Je žádoucí, aby byla dovednost sdělovat jasně a konkrétně u manažera-velitele na velmi vysoké úrovni.

Graf 10 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Komunikace a interakce

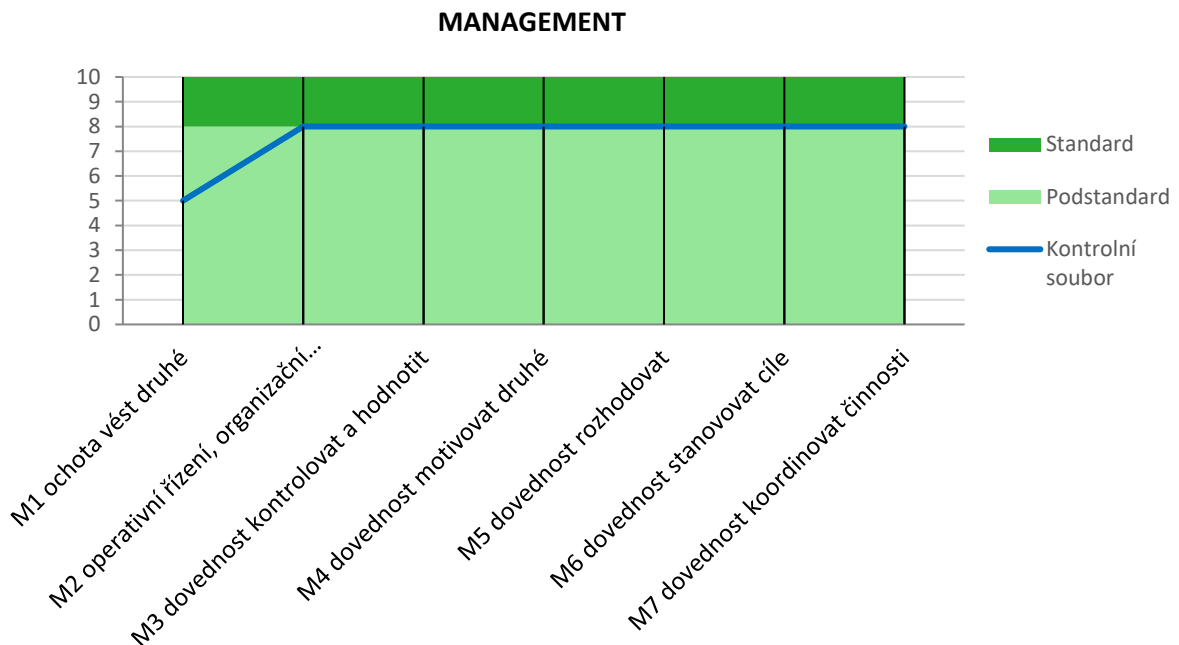


V případě proměnných- je soulad u subkompetencí K4 Rezervovanost, K9 Empatie a K11 Konfliktnost. V případě proměnných K6 Soucit a K10 Kolegiální je modus dosažený kontrolní skupinou nižší než nastavená hranice pro akceptovatelnou míru rizika, jejíž nastavení považujeme za adekvátní.

U položek K3 Podezřavost, K5 Kritický přístup, K7 Starostlivost, altruismus a K8 Afiliativnost dosáhl kontrolní soubor vyšších hodnot, než které panel expertů nastavil jako akceptovatelnou míru rizika. Jedná se o faktory, jejichž působení ve zvýšené míře může negativně ovlivnit psychickou rovnováhu a jednání manažera při krizové intervenci.

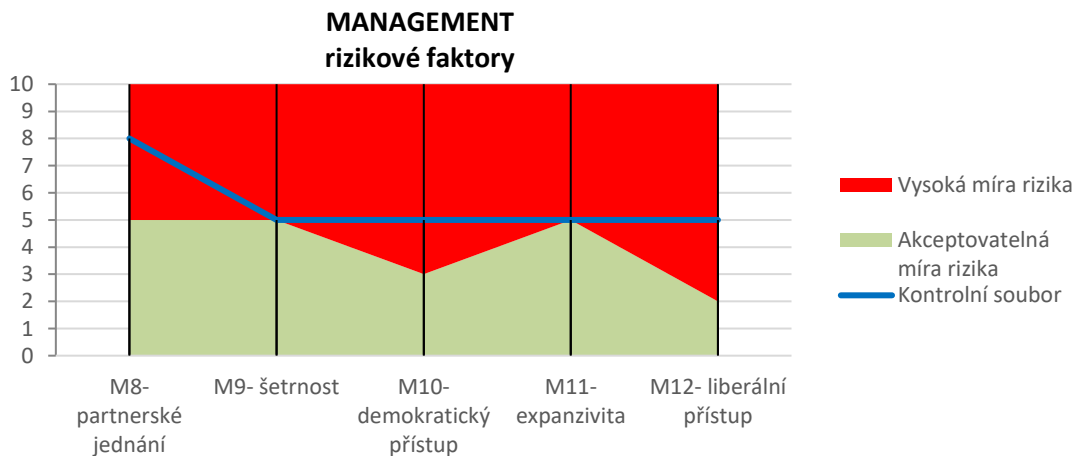
Je třeba si působení těchto faktorů uvědomit a umět je udržovat pod kontrolou. Vzhledem k tomu, že se jedná o soft skills, je možné trénovat specifické dovednosti pro zvládnání těchto rizik. Akceptovatelná míra rizikových faktorů v případě těchto subkompetencí zůstane na stávající úrovni.

Graf 11 Modus kontrolního souboru v kompetenci Management



V případě rizik je soulad u všech proměnných, kromě subkompetence M1 Ochota vést druhé. Hodnota modu kontrolní skupiny nedosahuje požadované míry potřeby vést skupinu, stavět se do popředí, přebírat iniciativu, projevovat se jako leader. Míru standardu je možné stanovit na hodnotu 7 – 10.

Graf 12 Modus kontrolního souboru v rizikových faktorech kompetence Management



V případě rizik je soulad u subkompetencí M9 Šetrnost a M11 Expanzivita. V případě dalších rizikových faktorů se jeví rozporuplně požadavky na způsob řízení v běžné a krizové situaci. V případě subkompetence M10 Demokratický přístup je možné považovat za akceptovatelnou míru rizika do hodnoty 5. Liberální přístup (M12) není pro řízení mimořádných krizových situací vhodný. V běžných situacích je žádoucí upřednostňovat partnerské jednání, v krizových situacích je ale nutné uplatnit jednoznačnou autoritu (v tomto smyslu může být partnerské jednání rizikovým faktorem). Na základě výsledků dosažených kontrolním souborem je možné upravit akceptovatelnou míru rizika do hodnoty 6.

## Příloha č. 4: Žádost o certifikaci metodiky

### Žádost o certifikaci metodiky navržené k využívání v rámci působnosti HZS ČR

<b>ŽÁDOST O CERTIFIKACI METODIKY NAVRŽENÉ K VYUŽÍVÁNÍ V RÁMCI PŮSOBNOSTI HZS ČR</b>				
<b>I. IDENTIFIKACE ZPRACOVATELE METODIKY</b>				
<b>Autor / Autorský kolektiv</b>	<b>Adresa</b>	<b>Kontakty</b>	<b>IČO</b>	<b>Jiné</b>
Mgr. Martina Schneiderová, Ph.D. doc. Dr. Ing. Miloš Kvarčák	VŠB – TUO 17. listopadu 2172/15 708 33 Ostrava – Poruba	email: martina.schneiderova@vsb.cz tel.: 737 173 781	61989100	Hlavní řešitel
PhDr. Marek Schneider, Ph.D.	Ostravská univerzita Dvořákova 138/7 702 00 Moravská Ostrava	marek.schneider@vsb.cz	61988987	Spoluřešitel
doc. Ing. Václav Nėtek, CSc.	Vysoká škola podnikání a práva, a.s. Vltavská 585/14 150 00 Praha 5	vaclav.netek@vspp.cz	04130081	Spoluřešitel
<b>II. IDENTIFIKACE METODIKY NAVRŽENÉ K VYUŽÍVÁNÍ V RÁMCI PŮSOBNOSTI HZS ČR</b>				
<b>Název metodiky</b>	<b>Diagnostika kompetencí pro manažerské velení v mimořádných krizových situacích</b>			
<b>Dedikace metodiky</b>	<b>Projekt TAČR Omega</b>			
<b>Stručný popis metodiky</b>	<p>Jedná se o testovou metodu, kterou je možné vyplnit on-line. Přístup do aplikace je zabezpečen. Vyplnění testu trvá přibližně 3 hodiny. Čas vyplnění je orientační, protože v 1. části testu není většina položek časově řízena.</p> <p><b>TEST SE SKLÁDÁ Z TĚCHTO ČÁSTÍ:</b></p> <p><b>SEBEHODNOCENÍ</b> – Tyto položky byly sestaveny na základě analýzy a modifikací více než 25-ti psychologických testů a metod používaných v oblasti personalistiky. Tato část testu obsahuje také kontrolní mechanismy, pomocí kterých je možné určit, zda jsou vyplněné hodnoty v souladu s realitou. Poté, co testovaný věnoval značný čas a energii první části testu, následují dvě části zaměřené na mentální výkon. Jedná se o modifikované IQ subtesty, které slouží také jako kontrolní mechanismus. Všechny následující části testu jsou již časově řízeny a testování ví, kolik času na vyplnění dané části mají, neví ale, kolik položek budou muset řešit, jsou v časové tísní. Po uplynutí časového limitu jsou automaticky převedeni do následující části testu.</p> <p><b>PRÁCE S POJMY</b> – jedná se o kontrolní mechanismus pro verbální schopnosti (tzv. verbální inteligence, hledání souvislosti), na zvládnutí 10-ti úkolů mají respondenti max. 3 minuty.</p> <p><b>ČÍSELNÉ RADY</b> – jedná se o kontrolní mechanismus pro složitější mentální operace (abstraktní, logické myšlení, řešení problémů, hledání souvislosti apod.), na zvládnutí 10-ti úkolů mají respondenti max. 5 minut.</p> <p><b>ŘEŠENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE</b> – respondenti jsou popisem uvedeni do krizové situace, jedná se o mimořádnou událost s vysokou mírou ohrožení, rozhodují o osudu 6-ti lidí (mají k dispozici jejich krátké charakteristiky vě. pozice ve společnosti a vzájemných vztahů i příp. rodinných vazeb). Musí určit jejich pořadí při evakuaci (s krátkým zdůvodněním), přičemž polovina</p>			



	<p>modelových osob zřejmě nepřezíje. Na prostudování zadání i řešení je časový limit max. 10 minut.</p> <p><b>Test odborných znalostí</b> – obsahuje 40 položek (volí variantu odpovědi a, b, c). Test je zaměřen na vybrané oblasti krizového managementu vč. znalostí PO, BOZP a zdravotvědy. Na vyplnění testu je časový limit 12 minut.</p> <p><b>VÝSTUPY</b> Po vyplnění testu jsou data bezpečně uložena a odeslána ke zpracování, výstupem je individuální zpráva.</p> <p><b>Hodnocení zahrnuje rozbor 6-ti klíčových kompetencí:</b> Komunikace a interakce, Zpracování informací, Autorita (osobnost), Zátěž, Seberegulace/Selfmanagement, Management.</p> <p>Tyto kompetence jsou vymezeny požadovanou vysokou mírou subkompetencí (Standard), optimální je dosažení standardu. Standard je nastaven poměrně hodně tvrdě, na manažera-velitele jsou kladeny mimořádné nároky. Dále jsou v rámci každé kompetence vymezeny rizikové faktory, optimální je udržení rizikových faktorů v akceptovatelné míře. Je třeba zdůraznit, že se jedná o rizikové faktory v mimořádné (krizové) situaci, kdy je daný jedinec pod velkým tlakem. V běžných situacích se tato rizika nemusí projevovat (nebo jen v minimální míře).</p> <p>Vytvořený diagnostický soubor metod určí požadovanou míru</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>hard skills (dané)</b>, mezi které řadíme oblasti autority, zátěže, zpracování informací,</li> <li>• <b>soft skills (rozvojové)</b>, mezi které řadíme komunikaci, seberegulaci/selfmanagement, odborné znalosti a dovednosti.</li> </ul> <p>Odborné znalosti (oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, zdravotvědy) jsou prověřeny prostřednictvím časově řízeného subtestu. Graf zobrazuje poměr správných a nesprávných odpovědí, příp. i poměr položek, které nebyly zodpovězeny v časovém limitu. V případě vyplnění kompletního testu odborných znalostí je uveden i čas, který respondent potřeboval ke zodpovězení všech otázek.</p> <p>Výsledky dotazníku odborných kompetencí určí v rámci problematiky zvládnutí krizových situací oblastí, ve kterých respondenti dokáží správně zareagovat a dané situace odborně zvládat, a na které je třeba zaměřit další rozvoj znalostí i dovedností, nejlépe formou výcviku.</p>
<p><b>Novost postupů, přínos metodiky</b></p>	<p><b>MANAŽERSKÉ VELENÍ</b> v mimořádných krizových situacích chápeme jako specifický způsob řízení mimořádných událostí, který nahrazuje obvyklou strategii řízení centralistickým způsobem řízení a koordinace. Jedná se o situační rozhodování v časové tísni s množstvím ohrožujících faktorů a s vysokými nároky na celkovou odolnost jedince, o rozhodování, které kromě řešení aktuální situace determinuje i závažnost a rozsah následných škod.</p> <p><b>HLAVNÍM ZÁMĚREM PROJEKTU</b> je tvorba diagnostické metodiky pro identifikaci optimálních kompetencí (schopností, dovedností, osobnostních a odborných předpokladů) k manažerskému velení v rámci MU u stávajících i potenciálních řídicích pracovníků organizací.</p> <p><b>PRAKTICKÉ UPLATNĚNÍ</b> vyvinuté metodiky je možné jednak jejím přímým zavedením - zařazením do nabídky personálních služeb organizacím, příp. začleněním do vzdělávání manažerů. Dalším způsobem je rutinní využívání výsledků metodiky v běžné praxi příjemce a jiných subjektů. Tento způsob využití metodiky umožní optimální výběr manažera a tím i zkvalitnění práce při likvidaci MU po jejím vzniku do příjezdu složek IZS. Řízení MU schopnými manažery povede ke snížení přímých i následných škod na zdraví a životě lidí a majetku firem.</p>

<p><b>Využitelnost metodiky a předpokládaný uživatel</b></p>	<p>Uplatnění výsledků bude orientováno nejen na obory, pro které je řešení mimořádných událostí pracovní náplní (např. hasiči, policie, management oborů metalurgie, těžkého strojírenství apod.). Z hlediska další implementace jsou do praktické aplikace prioritně zahrnuty tyto obory:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Výroba chemikálií, energetika, výroba papíru, dřevěné výrobky, výroba plastů, elektrovýroba, strojírenství.</li> <li>2. Obchodní organizace a sklady.</li> <li>3. Instituce, zabezpečující výchovu budoucích manažerů a podnikatelů.</li> <li>4. Zahraniční firmy z hlediska naplnění zákona o ochraně investic v části PREVENCE.</li> <li>5. Bezpečnostní služby (security service).</li> <li>6. Organizátoři akcí s vysokým počtem osob.</li> <li>7. Školy a nemocnice z hlediska systému evakuace.</li> </ol> <p>Vytvořená certifikovaná diagnostická metodika bude nabídnuta subjektům se zaměřením na řešení mimořádných událostí.</p> <p>Vyvinutá metoda a její praktická aplikace představuje pilotní základ prevence vzniku a předcházení škod velkého rozsahu nejen v rámci České republiky, ale i v mezinárodním měřítku. Zakládá zejména NOVÝ KOMPETENČNÍ MODEL jako integrální systém vzdělání budoucích manažerů a podnikatelů s podobnou vahou, jako je to vyžadováno v zemích s vysokým rizikem přírodních katastrof. Její ekonomický a finanční význam spočívá zejména v možnostech záchrany zdraví, životů a majetku v kritickém čase od vzniku mimořádné události do doby příjezdu profesionálních složek IZS.</p>
--	---

V Ostravě

Dne: 15.11.2017

Podpis žadatele



Mgr. Martina Schneiderová, Ph.D.  
Katedra společenských věd VŠB-TUO  
hlavní řešitel projektu

## Příloha č. 5: Posudky

### Posudek 1

#### Formulář pro vypracování oponentního posudku metodiky

Název metodiky: „Diagnostika manažerských kompetencí pro zvládnání krizových situací“

Rok zpracování metodiky: 2017

1. Metodika má charakter:
  - popisu technologie
  - výrobního postupu
  - pracovního postupu
  - postupu nácviku, školení, cvičení apod.
  - postupu aplikace software
  - jiný – (komentář): posouzení osobnostní způsobilosti pro výkon vybraných činností
  
2. Podmínka novosti metodiky:
  - splněna
  - splněna částečně
  - nesplněna - (komentář):
  
3. Aktuálnost metodiky:
  - vysoká
  - průměrná
  - nízká – (komentář):
  - žádná – (komentář):
  
4. Využitelnost metodiky:
  - široká využitelnost u jednotek HZS krajů
  - využitelnost u určených jednotek HZS krajů - (komentář): je vhodnější spíše u funkcí více manažerského charakteru, jako např. velitelé stanic HZS kraje s působností k ORP, ředitelé územních odborů, vedoucí příslušníci na krajských ředitelstvích HZS krajů apod.
  - využitelnost u jednotek jiných složek IZS - (komentář): je vhodnější u funkcí spíše manažerského charakteru,
  - využitelnost orgány státní správy a samosprávy - (komentář): lze využít u osob, které se mohou podílet na řešení (řízení) mimořádných událostí a krizových situací (samozřejmě mimo volené politické představitele)
  - jiný uživatel - (komentář): metodika je využitelná i u podnikatelských subjektů pro výběr do manažerských funkcí kde je potřeba efektivního a rychlého rozhodování u mimořádných událostí a v krizovém řízení neekonomického charakteru
  - žádná využitelnost

5. Možnost uplatnění metodiky v praxi:
- okamžité
  - po vlastním osvojení a nácviku
  - po proškolení instruktorem
  - žádné – (komentář):
6. Vhodnost zvolené metody:
- vysoká
  - průměrná
  - nízká – (komentář):
7. Členění metodiky:
- vhodné
  - nevhodné – (komentář):
8. Rozsah metodiky:
- optimální
  - příliš dlouhý
  - příliš krátký
9. Obrázky, tabulky a grafy uvedené v metodice:
- přehledné
  - nepřehledné
  - málo přehledné, nutno upravit – (komentář):
  - nejsou obsaženy
10. Ekonomická náročnost zavedení metodiky do praxe:
- nulová
  - nízká
  - průměrná
  - vysoká
  - neúnosná - (komentář):
11. Jazyková úroveň zpracování metodiky:
- vysoká
  - průměrná
  - nutno upravit – (komentář):



## 12. Celkové zhodnocení přínosu metodiky pro praxi uživatele (slovně)

Posuzovaná metodika vcelku vhodně postihuje jednotlivé osobnostní předpoklady z hlediska požadavků na operativní rozhodování při řešení mimořádných situací a předpokladů pro výkon manažerské funkce. Jednotlivá posuzovaná kritéria jsou podle mého názoru pro daný účel vybrána a členěna vhodně a správně. Tato kritéria správně kombinují požadavky na osobnost velitele s požadavky na osobnost manažera.

Výstupy z individuálního posouzení osobnostních předpokladů jsou přehledné a srozumitelné a poskytují jasné vodítko o možnosti, vhodnosti a využitelnosti konkrétní osoby pro předpokládanou činnost. Rozsah těchto výstupů je poměrně velký, nicméně pro daný účel přiměřený.

Posuzovaná metodika je v praxi dobře využitelná při výběru osob a výstupy z individuálního posouzení lze také využít jako možný základ k osobnostnímu rozvoji posuzovaného jedince.

Při tomto hodnocení vycházím z dostupných metodik a předpisů, které se dotýkají dané oblasti (např. Bojový řád jednotek požární ochrany – kapitola Řízení) a z vlastních, dvacetiletých zkušeností s odbornou přípravou velitelů jednotek PO a vedoucích složek IZS.

## 13. Závěr: K metodice doporučuji

- vydat certifikát
- vydat certifikát po následujících úpravách – (komentář):
- přepracovat a znovu předložit k oponentskému posouzení – (komentář):
- nevydat certifikát

Další případné poznatky a připomínky:

Oponent: plk. Ing. Radim Paloch

Adresa pracoviště oponenta:

Střední odborná škola požární ochrany a vyšší odborná škola požární ochrany,  
Pionýrů 2069, Frýdek-Místek

Telefon: +420 950 710 220

E-mail: radim.paloch@sospofm.cz

Datum: 14.11.2017

  
Podpis oponenta

## Posudek 2

### Formulář pro vypracování oponentního posudku metodiky

Název metodiky: Diagnostika manažerských kompetenci pro zvládnání krizových situací

Rok zpracování metodiky: 2017

1. Metodika má charakter:
  - popisu technologie
  - výrobního postupu
  - pracovního postupu
  - postupu nácviku, školení, cvičení apod.
  - postupu aplikace software
  - jiný – (komentář): testová metoda
  
2. Podmínka novosti metodiky:
  - splněna
  - splněna částečně
  - nesplněna - (komentář):
  
3. Aktuálnost metodiky:
  - vysoká
  - průměrná
  - nízká – (komentář):
  - žádná – (komentář):
  
4. Využitelnost metodiky:
  - široká využitelnost u jednotek HZS krajů
  - využitelnost u určených jednotek HZS krajů - (komentář):
  - využitelnost u jednotek jiných složek IZS - (komentář):
  - využitelnost orgány státní správy a samosprávy - (komentář):
  - jiný uživatel - (komentář): pro střední a vyšší management, který je odpovědný za osoby a majetek
  - žádná využitelnost
  
5. Možnost uplatnění metodiky v praxi:
  - okamžité
  - po vlastním osvojení a nácviku
  - po proškolení instruktorem
  - žádné – (komentář):

6. Vhodnost zvolené metody:
- vysoká
  - průměrná
  - nízká – (komentář):
7. Členění metodiky:
- vhodné
  - nevhodné – (komentář):
8. Rozsah metodiky:
- optimální
  - příliš dlouhý
  - příliš krátký
9. Obrázky, tabulky a grafy uvedené v metodice:
- přehledné
  - nepřehledné
  - málo přehledné, nutno upravit – (komentář):
  - nejsou obsaženy
10. Ekonomická náročnost zavedení metodiky do praxe: Nedokáží stanovit
- nulová
  - nízká
  - průměrná
  - vysoká
  - neúnosná - (komentář):
11. Jazyková úroveň zpracování metodiky:
- vysoká
  - průměrná
  - nutno upravit – (komentář):

**12. Celkové zhodnocení přínosu metodiky pro praxi uživatele (slovně)**

Určení charakteru a odborných znalostí osobnosti v jednotlivých procesech řízení s možností individuálního přístupu v procesu dalšího jeho vzdělávání.

**13. Závěr: K metodice doporučuji**

- vydat certifikát
- vydat certifikát po následujících úpravách – (komentář):
- přepracovat a znovu předložit k oponentskému posouzení – (komentář):
- nevydat certifikát

Další případné poznatky a připomínky:

Bez připomínek

Oponent: Ing. Vladimír Kalina

Adresa pracoviště oponenta:

ČEPRO, a.s.

Klobouky u Brna č.p.860, 691 72 Klobouky u Brna

Telefon:

+ 420 739 240 809

E-mail: vladimir.kalina@ceproas.cz

Datum: 15.11. 2017



Podpis oponenta