

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**Kompetenční model pracovníka krizového řízení ve  
veřejné správě**



Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Markéta Mičanová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „*Kompetenční model pracovníka krizového řízení ve veřejné správě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 10. 2018

Podpis .....

### **Poděkování**

Děkuji především doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, Mgr. Aleně Hložkové za poskytnutí materiálových podkladů k práci, a mé rodině za nekonečnou trpělivost a podporu.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Markéta Mičanová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	<b>Kompetenční model pracovníka krizového řízení ve veřejné správě</b>
<b>Anotace práce:</b>	<p>Diplomová práce se zabývá vytvořením kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení ve veřejné správě na úrovni kraje. Specifický kompetenční model vytvořený přístupem šitým na míru je vytvářen v souladu s postupem tvorby kompetenčních modelů dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004). Pro měření úrovně kompetencí pracovníků krizového řízení je na základě studia odborné literatury vytvořena vlastní stupnice. Informace pro tvorbu kompetenčního modelu jsou získány z interních dokumentů krajského úřadu, informací z katalogu Národní soustavy povolání, odborné literatury, legislativních předpisů a doplněny rozhovory s pracovníky krizového řízení. Vytvořený kompetenční model je rozpracován až na úroveň kompetenčních profilů pro jednotlivé pracovní pozice. Tyto jsou pak pilotně použity při hodnocení a sebehodnocení pracovníků krizového řízení, a následně k odhalení tzv. kompetenčních mezer a návrhu doplnění vzdělávacích aktivit.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	kompetence, kompetenční model, veřejná správa, pracovník krizového řízení

<b>Title of Thesis:</b>	Public Administration Crisis Management Competency Model
<b>Annotation:</b>	<p>The diploma thesis develops a competency model of a crisis management employee in public administration, focusing on the regional level. The model is tailor-made to the particular circumstances and based on the methodology of Kubeš, Kurnický and Spillerová (2004). To quantify the level of competencies of the crisis management personnel, I put forward a specific measurement scale based on the existing literature. The relevant data are obtained from internal documents of the regional public office and the catalogue of the National System of Occupations, as well as from the related literature and associated legislation. These sources are supplemented by interviews with crisis management staff. All these enable me to present the model at the level of competency profiles for each job position. They are then used in the assessment and self-assessment of crisis management personnel. Importantly, they serve to identify possible competency gaps, and propose appropriate educational activities that are likely to improve efficiency in the examined public organization.</p>
<b>Keywords:</b>	competencies, competency model, public administration, crisis management
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Činnosti oddělení krizového řízení stanovené organizačním řádem krajského úřadu, Zápis rozhovoru s vedoucí krizového řízení, Soupisy pracovních činností pracovníků oddělení krizového řízení.
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	44
<b>Rozsah práce:</b>	78 stran (118 725 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ .....	11
1.1 Veřejná správa .....	11
1.2 Státní správa a samospráva .....	12
1.3 Samostatná a přenesená působnost kraje .....	13
1.4 Krizové řízení.....	14
2 KOMPETENCE.....	16
2.1 Pojem kompetence .....	16
2.2 Složky kompetence .....	19
2.3 Typologie kompetencí .....	20
2.4 Měření kompetencí .....	25
3 KOMPETENČNÍ MODEL Y.....	31
3.1 Definice pojmu kompetenční model .....	31
3.1.1 Kompetenční matice a kompetenční profil .....	32
3.2 Typy kompetenčních modelů a přístupy k jejich tvorbě.....	33
3.3 Přínos kompetenčních modelů.....	35
3.4 Proces tvorby kompetenčních modelů.....	38
4 KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE .....	43
4.1 Organizační struktura úřadu.....	43
4.2 Odbor kancelář hejtmana – struktura .....	44

4.3	Oddělení krizového řízení .....	45
4.4	Popis činností oddělení krizového řízení vyplývající z Organizačního řádu .....	46
5	TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU .....	47
5.1	Přípravná fáze.....	47
5.2	Fáze získávání dat .....	49
5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací.....	52
5.4	Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu .....	57
5.4.1	Tvorba kompetenčních profilů.....	67
5.5	Ověření a validace kompetenčního modelu .....	70
	DISKUSE.....	74
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMÁT .....	83
	SEZNAM TABULEK .....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85
	PŘÍLOHY.....	86

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce jsou kompetenční modely, konkrétně se zabývám tvorbou kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení ve veřejné správě. Organizací, která mi poskytla důležité podklady pro naplnění cíle mé práce a pro jejíž pracovníky oddělení krizového řízení kompetenční model vytvářím, je Krajský úřad Olomouckého kraje.

Plamínková (2014, s. 165) kompetenční pravidlo říká, že *„vše je možné řešit prostřednictvím lidí, a to cestou působení na jejich způsobilost podávat výkon a hospodařit s vlastními lidskými zdroji.“* Považuje je za základ ovlivňování systémů firem (Plamínek, 2014). Tato Plamínková (2014) slova jsem měla na zřeteli, když jsem volila vhodný nástroj pro zefektivnění fungování oddělení krizového řízení Krajského úřadu Olomouckého kraje a ovlivnění práce jeho pracovníků směrem k lepším výkonům. Jelikož *„cesta k vitalitě vedoucí přes kompetence je důkladná a je to cesta na jistotu“* (Plamínek, 2014, s. 124), byla tvorba kompetenčního modelu pro pracovníky krizového řízení krajského úřadu mou volbou číslo jedna.

Dalším důvodem byla skutečnost, že kompetenční modely jsou vhodné a využitelné nejen pro personalisty ve firmě, ale jejich uživateli jsou všichni manažeři organizace (Hroník, Vedralová, & Horváth, 2008). Jsou tedy využitelné i pro vedoucí oddělení, kteří jsou jako linioví manažeři přímými nadřízenými výkonných pracovníků a potřebují jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti svých lidí. Oslovila mne také univerzálnost možných použití kompetenčních modelů, které poskytují jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků, v některých případech také pro odměňování (Hroník, Vedralová, & Horváth, 2008). Důležitou roli rovněž hrálo, že vedoucí krizového řízení i personalistka krajského úřadu projevíly zájem o vytvoření kompetenčního modelu vhodného pro pracovníky krizového řízení krajského úřadu.



Cílem diplomové práce je vytvořit kompetenční model pracovníka krizového řízení ve veřejné správě na úrovni kraje, konkrétně kompetenční model pracovníka oddělení krizového řízení Krajského úřadu Olomouckého kraje.

První kapitola je věnována vymezení základních pojmů, týkajících se veřejné správy a krizového řízení, a objasnění, jakým způsobem je krizové řízení zasazeno do rámce veřejné správy.

Ve druhé kapitole, pojednávající o kompetencích, je nejprve definován pojem kompetence jako takový a dále popsány složky kompetence a typologie kompetencí dle různých autorů. Je zde osvětlena také problematika měření kompetencí.

Třetí kapitola pak nastiňuje teoretická východiska, ze kterých vychází tvorba kompetenčního modelu v empirické části práce. Užívané pojmy kompetenční model, kompetenční matice a kompetenční profil jsou definovány a dále jsou uvedeny typy kompetenčních modelů včetně možných přístupů k tvorbě kompetenčních modelů. Popsány jsou také přínosy kompetenčních modelů pro organizaci. Závěrečná část kapitoly je věnována popisu postupu při tvorbě kompetenčního modelu dle odborné literatury.

Představení Krajského úřadu Olomouckého kraje, jehož oddělení krizového řízení je objektem výzkumu, je náplní čtvrté kapitoly diplomové práce. Obsahuje také popis organizační struktury krajského úřadu, včetně začlenění oddělení krizového řízení do této struktury.

Následující pátá kapitola se podrobně věnuje oddělení krizového řízení a jeho pracovníkům, s cílem vytvořit vhodný kompetenční model pro tyto pracovníky. Kompetenční model je vytvářen po jednotlivých fázích (přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, fáze identifikace kompetencí a tvorby kompetenčního modelu, fáze ověření

a validace kompetenčního modelu), a to v souladu s odbornou literaturou a zvoleným postupem tvorby kompetenčních modelů.

# 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Vzhledem k tématu mé diplomové práce pokládám za nezbytné vymezit základní pojmy týkající se veřejné správy a krizového řízení a osvětlit, jakým způsobem je krizové řízení zasazeno do rámce veřejné správy.

## 1.1 Veřejná správa

*„Veřejná správa bývá charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu“* (Kadečka & Rigel, 2009, s. 3). Realizuje činnosti řídicího a organizačního charakteru, které se zaměřují na veřejné záležitosti, a které jsou určeny veřejným zájmem, což jsou činnosti podzákonného, nařizovacího a výkonného charakteru (Kadečka & Rigel, 2009).

Veřejnou správu lze chápat jak v tzv. funkčním (materiálním) pojetí, přičemž v tomto pojetí tvoří veřejnou správu souhrn jednotlivých úkolů veřejné správy, tak v pojetí organizačním, ve kterém veřejnou správou rozumíme orgány veřejné správy (Průcha, 2014).

Veřejná správa jako organizace je souborem institucí v rámci systému a struktury organizačního uspořádání veřejné správy. *„Jde přitom o organizaci, která je obvykle charakterizována typově jako institucionální (organizace jako trvale vytvořený řád orgánů správy) a druhově jako formální (organizace s pevnou strukturou a danými pravidly chování)“* (Kadečka & Rigel, 2009, s. 3).

Horzinková a Novotný (2013, s. 15) vidí veřejnou správu v organizačním pojetí jako instituci, *„která má určitou relativně trvale vytvořenou strukturu, která je založena na právu. Právo veřejnou správu vytváří, ruší, mění a stanoví určité sankce“*.

Strukturu veřejné správy jako organizace, její vnitřní vztahy i postavení jednotlivých jejích subsystémů a složek určují tzv. organizační principy veřejné správy. Jsou to základní organizačně technické principy, které zásadním způsobem ovlivňují konkrétní organizaci veřejné správy i vnitřní vztahy v ní (Kadečka & Rigel, 2009).

Veřejná správa jako organizace se tradičně člení na státní správu a samosprávu (Průcha, 2014), jež jsou diskutovány v následující podkapitole.

## 1.2 Státní správa a samospráva

*„Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu“* (Kadečka & Rigel, 2009, s. 3). Jedná se o samotné jádro veřejné správy realizující výkonnou moc státu, přičemž na rozdíl od moci zákonodárné zákony a právní předpisy netvoří, ale pouze aplikuje. Od moci soudní ji pak odlišuje její determinace veřejným zájmem a nikoli soudcovskou nezávislostí. Základním principem státní správy je princip hierarchické nadřízenosti a podřízenosti (Kadečka & Rigel, 2009).

I státní správu lze vnímat jak v pojetí organizačním, tedy jako souhrn státních orgánů, které ji vykonávají, tak funkčně jako organizující a mocensko-ochrannou činnost státu (Kadečka & Rigel, 2009).

Vykonavateli státní správy jsou ústřední správní orgány (jednotlivá ministerstva a další ústřední správní úřady řízené vládou např. Český statistický úřad, Národní bezpečnostní úřad atd.), veřejné bezpečnostní sbory (např. Policie České republiky, Armáda České republiky), nezávislé správní úřady (např. finanční arbitr, Úřad pro ochranu osobních údajů) a nezávislé orgány (např. Nejvyšší kontrolní úřad) (Horzinková & Novotný, 2013).

*„Samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem“* (Průcha, 2014).

Samosprávu tvoří krajské úřady, obecní úřady, pověřené obecní úřady, obecní úřady s rozšířenou působností, újezdní úřady vojenských újezdů a specializované územní správní úřady (např. Okresní orgány sociálního zabezpečení, oblastní inspektoráty práce, úřady práce) (Horzinková & Novotný, 2013).

Dle Horzinkové a Novotného (2013, s. 18) lze vztah státní správy a samosprávy charakterizovat takto: *„státní správa v zákonem stanovených případech a zákonem stanoveným způsobem dozoruje činnost samosprávy. Při výkonu samosprávy není její nositel podřízen státní správě, ale může být státní správou dozorován.“*

### **1.3 Samostatná a přenesená působnost kraje**

Působností je nazýván právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činností, v nichž je realizována svěřená pravomoc, která je souhrnem oprávnění a povinností (Průcha, 2014).

Dle platné právní úpravy, konkrétně zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2018a), se působnost krajů dělí na samostatnou a přenesenou. Úkolem kraje při výkonu obou těchto působností je chránit veřejný zájem.

V rámci samostatné působnosti kraje pečují o komplexní územní rozvoj, zejména rozvoj sociální péče, zdravých životních podmínek, ochranu veřejného pořádku, rozvoj dopravy, výchovy, vzdělávání a kultury (Průcha, 2014).

Ze zákona o krajích (Česko, 2018a) dále vyplývá, že kraj spravuje své záležitosti samostatně, státní orgány mohou do samostatné působnosti zasahovat, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem, který stanoví zákon. Rozsah samostatné působnosti může být též omezen zákonem.

Vedle své samosprávné funkce zabezpečují kraje i část výkonu státní správy, přičemž „tato státní správa je vykonávána v rozsahu ve kterém byl výkon státní správy na kraj přenesen (přenesená působnost)“ (Horzinková & Novotný, 2013, s. 62).

Zákon o krajích (Česko, 2018a) uvádí, že orgány kraje vykonávají na svém území přenesenou působnost ve věcech, které stanoví zákon. Při výkonu přenesené působnosti jsou orgány kraje podřízeny příslušným ministerstvům a řídí se zákony a jinými právními předpisy, a dále usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních orgánů v mezích těchto zákonů (Průcha, 2014).

#### **1.4 Krizové řízení**

Koncepce krizového řízení vychází ze schválené Bezpečnostní strategie České republiky, Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky; základními tzv. krizovými zákony pro tuto oblast jsou:

- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, a o změně některých předpisů
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)
- Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů (Vilášek, 2002).

Působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků při přípravě krizových situací, které nesouvisí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při jejich řešení, stanoví zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) (Česko, 2018b).

Zákon o krizovém řízení (Česko, 2018b) definuje krizové řízení jako „*souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury*“. Krizovou situaci pak zákon (Česko, 2018b) vymezuje jako „*mimořádnou situaci, při níž je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav nebo stav ohrožení státu*“.

Za krizových situací je důležitá činnost orgánů veřejné moci, které jsou ze zákona zmocněny k organizaci a použití krizových opatření, tedy ke krizovému řízení. Mezi tyto orgány krizového řízení patří vláda České republiky, Ústřední krizový štáb, ministerstva a jiné správní úřady, Česká národní banka, orgány kraje a orgány obce (Rektořík, 2007).

Orgány krizového řízení na území kraje představují zákonem (Česko, 2018b) vyjmenované orgány státní a veřejné správy: orgány kraje (hejtman, krajský úřad, hasičský záchranný sbor kraje, Policie České republiky), orgány obcí s rozšířenou působností (starosta obce s rozšířenou působností, obecní úřad obce s rozšířenou působností), orgány obcí (starosta obce, obecní úřad).

Mimo výše uvedené orgány se na krizovém řízení na území kraje dále podílejí bezpečnostní rady (kraje, obce), jako koordinační orgány pro přípravu na řešení krizových situací a krizové štáby (kraje, obce), jako realizační orgány pro řešení již nastalé krizové situace (Rektořík, 2004).

## 2 KOMPETENCE

Vědeckotechnický pokrok i rychlé změny v podnikatelském prostředí v důsledku globalizace s sebou v posledních dekadách 20. století přinesly také hledání alternativních pohledů na dosavadní přístupy k řízení lidských zdrojů, jejich rozvoj i vzdělávání. Pouhá inteligence či znalosti se jeví být nedostatečnými kritérii, ve světě velkého množství rychle vytvářených, šířených a zpřístupňovaných informací. Vhodným nástrojem, který by umožňoval vybírat, zpracovávat a aplikovat poznatky pro vypořádání se s měnícími se modely a vzorci v oblasti pracovního trhu, volného času i rodinného života, se ukázaly být kompetence (Eurydice, 2002).

### 2.1 Pojem kompetence

Projekt OECD s názvem The Definition and Selection of Key Competencies, zkráceně DeSeCo, který probíhal v letech 1997 až 2003, přinesl široké spektrum odborných názorů na problematiku kompetencí (OECD, 2005).

V rámci tohoto projektu, jež byl primárně zaměřen na zjištění klíčových kompetencí nezbytných pro moderní svět, byly provedeny analýzy stávajících studií o kompetencích a vyjasňován koncept kompetence jako takový (OECD, 2005).

Na sympoziu DeSeCo v lednu 2002 přednesly Dominique Simone Rychen a Laura Hersh Salganik (2002) zprávu navazující na práci E. F. Weinerta (1999), který analyzoval řadu definic pojmu kompetence z různých oborů a jazykových okruhů a dospěl k názoru, že kompetence se ve všech oborech *„interpretuje jako ne zcela specializovaný systém schopností, znalostí a dovedností, jež jsou potřebné pro dosažení určitého cíle“* (Eurydice, 2002, s. 13). Salganik a Rychen (2002) navrhuji uplatnění funkčního přístupu ke kompetenci a definici kompetence orientovanou na externí poptávku, tedy kompetence jako



schopnost plnit komplexní činnost nebo úkol a poskytovat externí výsledky. Upozorňují, že kompetence jsou pozorovatelné pouze v akcích, v konkrétním kontextu a situacích.

V českém prostředí je pojem kompetence používán ve dvou základních významech. Jednak jako pravomoc, oprávnění vykonávat určitou činnost či činit rozhodnutí, udělené vnější autoritou. Ve významu druhém pak jako schopnost vykonávat určitou činnost, tedy způsobilost danou vnitřní kvalitou člověka a stupněm jeho rozvoje (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004).

Také Bartoňková (2010) rozlišuje shodně tyto dva významy slova kompetence, přičemž kompetence ve druhém pojetí podle ní představuje *„trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“* (Bartoňková, 2010, s. 84). Jak dále Bartoňková (2010) upozorňuje, nesoulad v pojmech přichází také z anglicky psané literatury, ve které jsou užívány termíny competence a competency pro kvalifikaci a pro schopnost chování, přičemž je obsah těchto termínů různými autory zaměňován (Bartoňková, 2010).

Veteška a Tureckiová (2008a) se pokusili o propojení obou významů termínu kompetence do jediné definice, tedy kompetence jako rozhodovací pravomoc, odpovědnost i individuální soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů. Kompetence v jejich pojetí znamená *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“* (Veteška & Tureckiová, 2008a, s. 27).

Plamínek (2018) upozorňuje, že kompetence je slovem mnoha významů. Používá se jako termín pro oprávnění, jako synonymum slova způsobilost, o kompetence bojují ministerstva, které s každou další kompetencí získávají větší vliv, více lidí i peněz, a konečně člověk kompetentní je takový, který je způsobilý k nějakému výkonu, přičemž každá další kompetence rozšiřuje

množství úloh, které danému člověku můžeme svěřit. Plamínek (2018) deklaruje myšlenku, že o potenciálu lidí podávat výkon rozhodují oprávnění a způsobilost společně, a že se tedy dá říci, že „člověk je kompetentní k výkonu, pokud jej podat chce a umí (tedy je způsobilý) a zároveň jej podat může (je oprávněn)“ (Plamínek, 2018, s. 157).

Dle Národní soustavy povolání (MPSV, 2018), ve které jsou pomocí kompetencí popisovány požadavky na pracovníka, představují kompetence „souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat.“

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004) definovali tři předpoklady, které jsou nezbytné proto, aby byl pracovník kompetentní neboli způsobilý plnit svěřené úkoly na dobré či vynikající úrovni:

- *je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 27).*

Pro účely této práce považuji pojem kompetence za způsobilost k výkonu činnosti danou individuálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a vlastnostmi jedince, která je zasazena do rámce jemu svěřených pravomocí a odpovědností. Toto pojetí kompetence rovněž souzní se třemi předpoklady, definovanými Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004), uvedenými výše.

## 2.2 Složky kompetence

Vnitřní struktura kompetence je dle Salganik a Rychen (2002) určena požadavkem, úkolem nebo činností, tedy kompetence zahrnuje vzájemně související postoje, hodnoty, znalosti a dovednosti, není možno ji omezit pouze na kognitivní složky.

Plamínek a Fišer (2005) uvádí dvě základní složky kompetence, a to lidskou práci a lidské zdroje, přičemž vyzdvihují dualitu mezi výkonem a zdroji na úrovni jednotlivce, která je dle nich analogická s dualitou mezi požadavky a možnostmi tvořícími vitalitu firmy. V jejich pojetí se kompetence rovná zdroje plus výkon.

Lucia a Lepsinger (1999, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004) ve svém hierarchickém modelu staví pozorovatelné chování, kterým se kompetence projevuje navenek, až na vrchol pyramidy struktury kompetence. Základy, na nichž tato pyramida stojí, jsou tvořeny osobnostními charakteristikami a vlastnostmi jedince, tedy jeho inteligencí, talentem, schopnostmi, hodnoty, postoji a motivy. Na nich, jako nadstavba, jsou nabaleny získané dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how, získané během životní dráhy jedince. Jako výslednice všech těchto faktorů je znázorněno chování jedince, které celou strukturu kompetence zastřešuje.



Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence (Lucia & Lepsinger, 1999, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 28)

Bartoňková (2010) pak tento hierarchický model struktury kompetence doplňuje ještě o patro nejnižší, které tvoří styl osobnosti, temperament, osobnostní rysy, preference a vnímání sebe. Vytváří tak anatomii kompetence vhodnou pro využití ve firemním vzdělávání. Charakterové rysy a vlastnosti osobnosti, tvořící základnu pyramidy, jakožto vrozené či získané v raném dětství, nelze ovlivňovat v procesu firemního vzdělávání, a je nutno o nich uvažovat již při výběru pracovníka nastavením vhodných kritérií. S hodnotami, motivy, inteligencí a talentem nacházejícími se ve druhém patře struktury kompetence, je již možno za pomoci specifických postupů vzdělávání pracovat a rozvíjet je. Velký důraz na tyto složky by však měl být kladen již v procesu výběru zaměstnance. Zásadní pro oblast firemního vzdělávání je třetí úroveň struktury, tedy dovednosti, vědomosti a zkušenosti, které lze pomocí vhodně zacíleného vzdělávání získat a rozvíjet (Bartoňková, 2010).

Kompetence, jako poměrně stabilní charakteristika osobnosti, nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 30).

### **2.3 Typologie kompetencí**

V odborné literatuře lze nalézt množství typologií, členících kompetence dle různých kritérií.

Desáté vydání Armstrongovy (2007) knihy *Řízení lidských zdrojů*, ve kterém překladatel označuje kompetence termínem schopnosti, přináší následující dělení:

- schopnosti chování, které bývají též nazývány měkkými dovednostmi, jako jsou například schopnost vedení, komunikace, týmové práce,

- odborné schopnosti, jinak též tvrdé dovednosti, tedy znalosti a dovednosti nutné pro efektivní zastávání své pracovní role,
- odborná způsobilost/kvalifikace dle standardů pro Státní, resp. Skotský systém odborné způsobilosti/kvalifikace. Tento systém specifikuje, co by jedinec v dané pracovní pozici měl být schopen dělat.

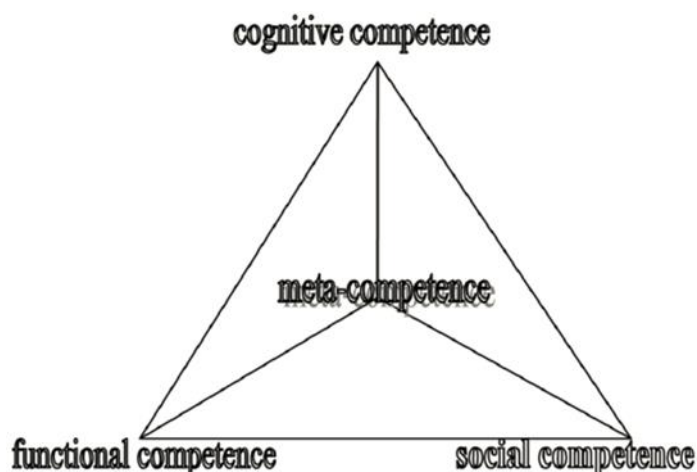
Armstrong (2007, s. 152) dále uvádí typy kompetencí definované Boyatzisem, který identifikoval kompetence, v podání překladatele opět schopnosti, prahové, jež jsou základními pro výkon práce, a schopnosti výkonové, které vytváří rozdíl mezi výkonem vysokým a nízkým.

Veteška a Tureckiová (2008b) uvádí dvě členění kompetencí ze zahraničních zdrojů, a to dle Greenspana a Gransfielda, kteří dělili kompetence na instrumentální a sociální, a dle Itala a Knöferla, kteří rozlišili odborné kompetence, osobnostní kompetence a sociální kompetence. Při bližším pohledu na jimi definovaný obsah těchto kompetencí je zřejmé, že dochází k značnému překryvu jednotlivých oblastí. Například schopnost motivovat se k učení je uvedena jak pod odbornými kompetencemi, tak pod sociálními kompetencemi a zcela jistě by bylo možno ji zařadit i pod kompetence osobnostní. Stejně tak schopnost stanovit si priority a přijmout rozhodnutí je obsažena jak v odborných, tak v osobnostních kompetencích.

Delamare Le Deist a Winterton (2005) ve svém příspěvku zkoumali kompetence v kontextu vzdělávacích a rozvojových iniciativ v USA, Velké Británii, Francii a Německu, a usilovali o vytvoření vhodné typologie kompetencí. Jednorozměrné rámce kompetencí považovali za nedostatečné a konstatovali příklon k vícerozměrným rámcům. Jimi vytvořený celostní (holistic) model kompetence, viz obrázek níže, považují za užitečný při určování kombinace kompetencí nezbytných pro určité povolání. Model znázorňuje čtyři rozměry kompetence a vztah mezi nimi. Kompetence kognitivní, zahrnují znalost a pochopení, kompetence funkční zahrnují

psychomotorické a aplikované dovednosti a kompetence sociální zachycují behaviorální a postojové složky kompetence.

Delamare Le Deist a Winterton (2005) podotýkají, že k dosažení efektivity při práci, musí mít jedinec nejen základní znalosti, funkční dovednosti, ale i vhodné sociální chování. Vidí tedy model kompetence jako čtyřstěn, který odráží jednotu kompetence a obtížnost oddělení kognitivní (cognitive), funkční (functional) a sociální (social) dimenze v praxi. Meta-kompetence (meta-competence), která je kompetencí usnadňující získávání dalších věcných kompetencí a můžeme pod ni zahrnout například schopnost se učit či kreativitu, je pak znázorněna jako vrchol čtyřstěnu (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).



Obrázek 2: Celostní model kompetencí podle Delamare Le Deist a Winterton (2005, s. 40)

Konceptem klíčových kompetencí, které zahrnují spektrum kompetencí překračujících hranice jednotlivých odborností, a jejich typologií se ve své práci zabývali Belz a Siegrist (2011). Identifikovali tři typy těchto kompetencí, a to: kompetence sociální, tedy schopnosti umožňující jedinci sociální kontakty například schopnost týmové práce, kooperace, komunikativnost,

dále kompetence ve vztahu k vlastní osobě, které zahrnují schopnost sebereflexe, sebehodnocení, seberozvoje a kompetence v oblasti metod, pod které lze zahrnout schopnost kritického myšlení, tvořivých řešení a kontextuálního uvažování. Jako potenciál k disponování kompetencemi uvádí Belz a Siegrist (2011) individuální kompetenci k jednání, která se zároveň vyvíjí ze spolupůsobení těchto kompetencí.

Tureckiová (2004) shrnuje dva základní přístupy k členění typů kompetencí objevující se v zahraniční literatuře. Identifikuje americké pojetí, které se zaměřuje na osobnostní charakteristiky a charakteristiky chování, z nich vychází především behaviorální neboli měkké kompetence (srov. Belz & Siegrist, 2011), a dále britské pojetí zaměřené zejména na výsledky pracovní činnosti, které jsou definovány pracovní rolí jedince a v souladu s profesními standardy, jedná se tudíž o kompetence funkční neboli technické či tvrdé (srov. Tyron, 2003, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004). Jako nejvhodnější Tureckiová (2004) vyhodnocuje propojení obou přístupů a jejich doplnění osobnostními faktory a organizačním kontextem do tzv. multidimenzionálního přístupu.

U českých autorů je možno pozorovat příklon k rozpracovanějším a více diverzifikovaným typologiím (Duchoň & Šafránková, 2008, Kubeš, 2004, in Duchoň & Šafránková, 2008), které dělí kompetence podrobněji a pracují s termíny vůdcovské, manažerské, technické, průřezové, týmové, profesionální či klíčové kompetence, a na typologie inspirované jednoduchým členěním použitým v Národní soustavě povolání (Havlíčková & Žárská, 2012).

Národní soustava povolání (MPSV, 2018) je otevřená a volně dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. V tomto registru jsou uvedena všechna povolání vyskytující se na území České republiky včetně dílčích či úplných popisů kvalifikací, a dále

centrální databáze kompetencí, která člení soubor 26 265 popsaných kompetencí do následujících skupin (MPSV, 2018):

- odborné znalosti a dovednosti v členění dle jednotlivých oborů povolání – jedná se o soubor odborných požadavků (teoretických znalostí a praktických dovedností, které jsou potřebné pro výkon těchto povolání.
- obecné znalosti – jde o soubor obecných požadavků, které jsou potřebné pro výkon práce, ale nesouvisí výhradně s určitou profesí. Zařazena je zde počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí a jazykové způsobilosti,
- měkké kompetence – je to soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nezávisí na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Zde jsou uvedeny například efektivní komunikace, kooperace, flexibilita či řešení problémů.

Účelem registru Národní soustavy povolání je kromě definování kvalifikační způsobilosti pro výkon povolání včetně zákonných podmínek, také poskytovat zaměstnavatelům v České republice informace o požadavcích na výkon jednotlivých povolání, údaje pro tvorbu podnikových katalogů a pro personální řízení (MPSV, 2018).

Odlišný pohled na dělení kompetencí nabízí Tyron (2003, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 34-35), který svou typologii kompetencí založil na typu práce a na něj navázaných dovednostech, přičemž výsledný profil konkrétní pozice je určen kombinací dovedností z těchto tří kategorií:

- Manažerské kompetence jsou tvořeny souborem dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, a jejichž cílem je zajistit plnění úkolů v souladu s plány, vytváření



příznivého prostředí v týmu, rozvíjení podřízených apod. Jedná se například o strategické plánování či řešení konfliktů.

- Interpersonální kompetence, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci, zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Například aktivní naslouchání, vyjednávání, spolupráce.
- Technické kompetence se skládají z dovedností, které jsou vztaženy ke konkrétní funkci, a které zajišťují, že je pracovník schopen úspěšně plnit své pracovní úkoly. Například účetnictví/finance, sběr dat, analýza a sumarizace, programování.

Při tvorbě kompetenčního modelu v empirické části práce vycházím z Tyronovy typologie kompetencí (Tyron, 2003, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004), jelikož pokládám její strukturu za vhodnou pro uplatnění tvorby kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení.

## 2.4 Měření kompetencí

Pro tvorbu kompetenčního modelu i jeho budoucí praktické užívání personalisty a vedoucími zaměstnanci krajského úřadu považují za důležité osvětlit možnosti měření kompetencí.

Plamínek (2014) považuje za velkou volbu, zda při posuzování kompetencí postupovat intuitivně nebo exaktně. Jako výhodu přesných měření lidských zdrojů a výkonů lze označit možnost „*velmi dobře zdůvodňovat manažerské zásahy a racionálně hodnotit, porovnávat a odměňovat výkony a racionálně vysvětlit zásahy do firmy, které mohou zaměstnance či manažery bolet*“ (Plamínek, 2014, s. 128). Za limit přesných měření pak Plamínek (2014) považuje velmi omezené možnosti, jak měřit některé „neměřitelné“ kompetence typu odpovědnosti či loajality.

Nevýhodou intuitivního posuzování kompetencí je ztráta opory v číslech a nutnost opřít se více o autoritu své pracovní role i své pracovní pozice, která je však dle Plamínka (2014) vyvážena značnými výhodami, jelikož postupy intuitivního posuzování jsou jednodušší a levnější.

V praxi je zcela obvyklé, že dochází ke kombinování exaktního a intuitivního měření, tedy, že exaktně je měřeno jen něco, např. výkony a určitá část lidských zdrojů) a ostatní je posuzováno intuitivně (Plamínek, 2014).

Měření schopností je odvislé od povahy posuzovaných schopností (Plamínek, 2014). Za jednoduše proveditelné Plamínek (2014) pokládá posuzování znalostí, a to pomocí znalostních testů či prostého dotazování. Prokazování dovedností považuje Plamínek (2014) za složitější, jelikož testy dovedností jsou obvykle náročnější finančně, časově, i co se týče provedení.

Plamínek a Fišer (2005) uvádí rozdíly v měření tzv. tvrdých schopností (např. odborných znalostí a dovedností), které bývá prováděno znalostními a dovednostními testy, originálními i osvědčenými převzatými., a v měření tzv. měkkých schopností (např. komunikace), jejichž rozsah lze nejlépe zjistit pozorováním lidí při praktické činnosti v rámci tréninkových kurzů, při koučování nebo při reálné práci člověka v praxi (Plamínek & Fišer, 2005).

*„Při navrhování a využívání metrických systémů zpravidla počítáme s přiřazováním konkrétních kompetencí u konkrétních lidí k nějakému stupni kompetenčních škál. Říkáme pak, že příslušná kompetence je na k-tém stupni (hladině) n-členné kompetenční škály (stupnice)“* (Plamínek, 2014, s. 129). Používané kompetenční škály (stupnice) se pohybují od dvoučlenných až po dvanáctibodové. Možný je také přístup měření v procentech od 0 do 100 (Plamínek, 2014).

Plamínek (2014) podrobněji rozebírá jednotlivé typy používaných škál. Dvoučlenné škály, vyjádřené slovně ano/ne, *„jsou založeny na prostém rozhodnutí, zda kompetence v požadovaném množství a kvalitě existuje, nebo*

neexistuje“ (Plamínek, 2014, s. 130). Tříčlenné škály jsou doplněny možností, kdy je kompetence přítomna jen omezeně, zčásti. Velmi oblíbené čtyřčlenné škály, umožňují jednoduchou práci a lepší přesnost rozlišení (Plamínek, 2014).

Obrázek 3: Příklad čtyřčlenné škály (Plamínek, 2014, s. 131)

ROZHODNĚ NE chybějící (nulová) kompetence; neuplatňuje se ani v příznivých podmínkách 0	SPÍŠE NE slabá (podprůměrná) kompetence; uplatňuje se jen s dopomocí nebo pod kontrolou 1	SPÍŠE ANO dobrá (průměrná) kompetence; uplatňuje se vždy ve standardních podmínkách 2	ROZHODNĚ ANO výborná (nadprůměrná) kompetence; uplatňuje se i v obtížných a nestandardních podmínkách 3
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dále Plamínek (2014) uvádí příklady různých variant pro sedmičlenné, osmičlenné či desetičlenné škály, a podotýká, že v praxi se s požadavky na vytvoření škál o více než šesti úrovních setkává jen výjimečně.

U níže uvedené osmičlenné škály Plamínek (2014) kromě obecného popisu stavu úrovně kompetence dodává také podrobnější popis užití dané úrovně kompetence v praxi.

Tabulka 1: Příklad osmičlenné škály (Plamínek, 2014, s. 132)

0	neznalost	neví, nemá tušení
1	znalost	má přehled o existenci a smyslu, jde o úroveň vědomostí
2	asistence	může pomáhat, umí použít s podporou, nutná kontrola výsledků
3	samostatnost	samostatně užívá ve standardních situacích, jde o dovednost
4	rutina	rutinně užívá ve standardních situacích, jde o úroveň návyku
5	adaptabilita	zvládá v nestandardních situacích, vybírá z metodických možností
6	kreativita	zvládá v těžkých situacích, mění stávající a nachází nové postupy
7	mistrovství	Je vzorem, může učit ostatní a systematicky rozvíjet metodiku

Hroník (2006; 2008) také uvádí různé příklady hodnotících stupnic a sumarizuje, že tyto hodnotící stupnice, ať již třídílné nebo stodílné, jsou v zásadě trojího druhu: neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované. Na grafické stupnici hodnotící osoba určuje, co různá bodová hodnota představuje za vlastnost nebo výkon, na verbální hodnotící stupnici je tento výkon nebo projev pojmenován. Kombinace grafického, numerického a verbálního vyjádření ke každé hodnocené charakteristice se uplatňuje v kombinovaných stupnicích (Hroník, 2006, s. 45).

Do verbální části níže uvedené šestibodové kombinované stupnice, která umožňuje jemnější rozlišení zvláště nadprůměrných projevů chování, Hroník (2008) zpracoval také popis úrovně s ohledem na další rozvoj kompetence.

Tabulka 2: Šestibodová kombinovaná stupnice (Hroník, 2008, s. 111)

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
1	Nízká kvalita. Ohrožující úroveň, potřebný rozvoj od základů a ihned.
2	Podprůměrná kvalita. Limitující úroveň, potřebný celkový rozvoj s cílem umenšení slabých stránek.
3	Průměrná kvalita. Minimálně postačující úroveň, potřebný systematický rozvoj s cílem umenšení slabých a posílení silných stránek.
4	Lepší průměr. Postačující úroveň, potřebný rozvoj a posilování silných stránek.
5	Velmi dobrá kvalita. Optimální úroveň, potřebný rozvoj jen dílčích oblastí ke zlepšení.
6	Excelentní kvalita. Ideální vzorová úroveň, nelze rozvíjet žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Generické schéma úrovně kompetencí uvedené Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004) obsahuje pět úrovní a je vztaženo k měření manažerských kompetencí. Jedná o kombinovanou pětibodovou stupnici, v jejíž verbální části je popsáno chování, kterým se projevuje daná úroveň kompetence a dále také praktická hodnota, tedy nakolik je daná úroveň kompetence limitující pro

efektivní práci manažera. Jako prioritní pro další rozvoj se dle této stupnice jeví kompetence ohodnocené známkou 1 a 2, jelikož představují vážné omezení v práci manažera. I hodnota 3 prezentuje především reaktivní chování (tedy na podnět zvenčí) a v praxi bude pravděpodobně třeba rozvíjet danou kompetenci a posunout ji na vyšší úroveň směrem k hodnotám 4 a 5 (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 126).

Tabulka 3: Generické schéma úrovně kompetencí (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 125-126)

Hodnota	Popis chování	Praktická hodnota
1	V chování manažera jsou přítomny negativní projevy kompetence nebo důsledky její absence.	Negativní projevy představují výrazné omezení efektivity práce manažera.
2	Manažer používá chování spojené s kompetencí pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec.	Úroveň kompetence je limitem dobrého výkonu manažera. Kompetence potřebuje rozvoj.
3	Manažer je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy, když to situace vyžaduje.	Kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená k standardnímu použití.
4	Kromě chování uvedeného pod bodem 3 vybízí k používání kompetence i ostatní.	Tato úroveň kompetence představuje jeho silnou stránku: ovlivňuje lidi okolo sebe.
5	Kromě uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (oddělení, divize, celá organizace).	Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera: ovlivňuje celou organizaci.

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004) rovněž uvádí ukázkou komplexního posouzení manažera v pozici ředitele divize, ze které je dobře patrná možnost využití stupnice měření úrovně kompetencí a její zasazení do jednotlivých způsobů hodnocení manažera. Může jít o hodnocení ve cvičeních (například znalostními nebo dovednostními testy či při praktické činnosti), dále sebehodnocení manažera, jeho hodnocení podřízenými a jeho nadřízeným (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 129).

Tabulka 4: Ukázka komplexního posouzení manažera v pozici ředitele divize (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 129)

Kompetence	Hodnocení ve cvičeních	Sebehodnocení	Hodnocení podřízenými	Hodnocení nadřízeným
vyhledávání informací	4	4	2,83	1
tvorba konceptů	3	5	2,67	4
koncepční pružnost	3	4	3,00	4
řízení interakce	3	4	4,17	4
orientace na rozvoj	2	1	2,00	1
pochopení druhých	3	5	1,50	1
Sebedůvěra	3	5	3,17	3
Vliv	4	4	4,33	4
orientace na výkon	3	4	3,00	3
orientace na cíl	3	4	3,50	5

Na základě Plamínková (2014) doporučení jsem se rozhodla v empirické části diplomové práce vytvořit vlastní stupnici pro měření kompetencí obsažených ve vytvářeném kompetenčním modelu.

Inspirovala jsem se příklady kompetenčních škál uvedenými v odborné literatuře, které se pro mne staly návodem pro vytvoření vlastní stupnice vhodné pro měření kompetencí pracovníka krizového řízení. Při tvorbě vlastní stupnice vycházím z Hroníkových stupnic (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 111-132, Hroník, 2006, s. 43) a dále ze stupnic, které uvádí Kubeš, Kurnický, a Spillerová (2004, s. 125) a Plamínek (2014, s. 131).

## 3 KOMPETENČNÍ MODELY

V této kapitole jsou nastíněna teoretická východiska, z nichž vychází tvorba kompetenčního modelu v empirické části práce.

Jsou definovány pojmy kompetenční model, kompetenční matice a kompetenční profil. Dále jsou uvedeny typy kompetenčních modelů a možné přístupy k tvorbě kompetenčních modelů. Objasněn je také přínos kompetenčních modelů pro organizaci. V závěru kapitoly je popsán postup při tvorbě kompetenčního modelu dle odborné literatury.

### 3.1 Definice pojmu kompetenční model

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 60) uvádí, že kompetenční model *„popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence“*.

Hroník (2007) definuje kompetenční model jako uspořádání kompetencí pro určitou pozici v konkrétní organizaci. Vidí kompetenční model jako most mezi hodnotami organizace a popisem práce i mezi business strategií a personální strategií organizace. Jde o nástroj pro vertikální i horizontální integraci, který vytváří společný výkladový rámec pro personální činnosti organizace (Hroník, 2007, s. 68-70).

Funkční kompetenční model lze dle Hroníka (2007, s 71) charakterizovat těmito adjektivy:

- propojující
- uživatelsky přátelský
- jednotný

- široce využitelný
- sdílený

*„Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem následně, byť s určitým zpožděním, zvyšují výkonnost“ (Hroník, Vedralová, & Horváth, 2008).*

### **3.1.1 Kompetenční matice a kompetenční profil**

Pro Vetešku a Tureckiovou (2008b, s. 107) se zdá být vytvořený kompetenční model, který zobrazuje skupiny kompetencí uspořádaných pro konkrétní pozici v organizaci a obsahuje rozpracované charakteristiky kompetencí a projevy chování, ještě poměrně statickým a popisným nástrojem. Vzhledem k tomu, že všechny kompetence uvedené v kompetenčním modelu lze rozvíjet a pro různé pozice je vyžadována jiná úroveň jejich rozvoje, navrhují tyto jednotlivé rozvojové úrovně od sebe odlišit a z důvodu přehlednosti kompetenčního modelu, vytvořit kompetenční matice a následně kompetenční profily (Veteška & Tureckiová, 2008a, 102-103). V jejich pojetí tedy kompetenční model, který obsahuje charakteristiky kompetencí, je dále rozpracován v matici kompetencí, ve které jsou vyznačeny a definovány úrovně rozvoje, a následně v profil kompetencí, v němž je zaznačena žádoucí úroveň rozvoje jednotlivých kompetencí uvedených pro danou pozici. Znázorněná míra rozvoje těchto kompetencí může být pro každou pozici odlišná.

Bartoňková (2010) uvádí, že řada autorů mezi termíny kompetenční model, kompetenční matice a kompetenční profil nerozlišuje a užívá pouze termínu kompetenční model, a to pro všechna stádia rozpracovanosti a používání modelu. Jiní autoři (Veteška & Tureckiová, 2008a, 2008b) s těmito termíny pracují, či operují alespoň jedním z nich (Plamínek & Fišer, 2005).



Plamínek a Fišer (2005) zmiňují, že je vhodné pro eliminaci staticnosti kompetenčního modelu pracovat s maticí kompetencí na míru pro danou firmu, ze které je na průsečíku řádku a sloupců možno vyčíst požadovaný stupeň zvládnutí konkrétní úlohy, což, jak uvádí Bartoňková (2010), velmi usnadňuje plánování rozvoje pracovníků, jejich hodnocení či měření úrovně kompetencí.

S ohledem na výše uvedené, považuji pro tuto práci termíny kompetenční matice a kompetenční profil za označení úrovně rozpracovanosti kompetenčního modelu, a v souladu s touto terminologií bych kompetenční model vytvořený v empirické části mé práce chtěla rozpracovat až na úroveň kompetenčních profilů jednotlivých pracovních pozic.

### **3.2 Typy kompetenčních modelů a přístupy k jejich tvorbě**

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 60-62) identifikují tři typy kompetenčních modelů odvíjejících se od záměrů a cílů organizace:

- model ústředních kompetencí – je vhodné jej využít, pokud organizace zjišťuje, které kompetence jsou společné pro všechny její zaměstnance bez ohledu na jejich pozici. Například, je-li cílem organizace přebudovat firemní kulturu, může být ústřední kompetencí participativnost.
- generický kompetenční model – představuje pomůcku pro usnadnění kompetenčního přístupu. Jde o seznam kompetencí dle pracovních pozic, založený na výzkumech v desítkách firem. Má tedy velkou vypovídací schopnost, avšak chybí v něm zohlednění specifik konkrétní firmy.

- specifický kompetenční model – tento model vzniká v případě, že je potřeba identifikovat kompetence pracovníka, díky kterým je nebo bude úspěšný a výkonný v konkrétní pozici a konkrétní firmě.

S typem kompetenčního modelu úzce souvisí také výběr přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, přičemž každý z přístupů má své klady i svá omezení. Konkrétní volba závisí na vnějších podmínkách, finančních a časových možnostech, odvíjí se od cílů a záměrů organizace v personální oblasti i managementu a zohledňuje rovněž, jaký druh kompetencí chceme identifikovat (Bartoňková, 2010).

Tři základní skupiny přístupů užívaných při tvorbě kompetenčních modelů popisují Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 63-66):

- preskriptivní nebo vypůjčený přístup – znamená, že si organizace vypůjčí již hotový model. Výhodou je snadná dostupnost i finanční a časová nenáročnost, nevýhodou případná neshoda se specifickými podmínkami organizace,
- kombinovaný přístup – představuje snahu o přepracování vypůjčeného modelu, za použití časově nenáročných metod, tak, aby zachycoval také specifika organizace. Často bývá používán v rámci nadnárodních organizací, které chtějí implementovat firemní kompetenční modely na lokální podmínky,
- přístup šitý na míru – nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, je časově i metodologicky nejnáročnější. Výhodou tohoto přístupu je, že vytváří spolehlivý a legitimní základ pro personální řízení a rozhodování v organizaci.

*„Z praktického hlediska má smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na člověka klade*

*nebo bude klást konkrétní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí potom můžeme u manažerů nebo kandidátů na tuto pozici měřit“ (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 27).*

V empirické části práce bude pro pracovníky krizového řízení krajského úřadu vytvořen specifický kompetenční model, přístupem šitým na míru.

### **3.3 Přínos kompetenčních modelů**

Vagnerová (2008, s. 63) pokládá kompetence za jádro personálního řízení, které je přímo spojeno s cílem řízení lidských zdrojů, kterým je získání a rozvoj vysoce kompetentních pracovníků, kteří dosáhnou organizací stanovených cílů, a hovoří o využití v oblasti získávání, výběru, řízení lidských zdrojů a také řízení výkonu a odměňování.

Schneiderová (2010, s. 21) rovněž uvádí jako přínosy kompetenčních modelů jejich využitelnost pro potřeby výběrových řízení, kariérního růstu, hodnocení a dalšího vzdělávání, tedy celkovou pomoc v personální práci. Řízení podle kompetencí využívající těchto kompetenčních modelů umožňuje (Schneiderová, 2010, s. 21):

- *„pracovat cíleně s lidskými zdroji,*
- *identifikovat a odstraňovat problémy spojené s nedostatečnými nebo nerealizovatelnými kompetencemi zaměstnanců a řídicích pracovníků při dosahování stanovených cílů organizace v určitém rámci vývoje,*
- *umožňuje rozvíjet kompetence pracovníků s ohledem na současnou i budoucí efektivitu organizace, na její funkčnost.“*

Zdůrazňuje, že významné je nejenom efektivní uplatňování kompetenčních přístupů v řízení lidských zdrojů, ale také jejich kultivace (Schneiderová, 2010).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 201) rozebírají detailně, jak je díky využití systému kompetencí při implementaci do firmy umožněno a usnadněno upravení, zprůhlednění a zefektivnění činností nezbytných pro fungování organizace. Lze díky nim:

- srovnávat náročnost jednotlivých pracovních pozic i profesí
- sjednotit hodnocení náročnosti jednotlivých pracovních pozic i profesí
- vytvořit jednotnou základnu pro stanovení tarifů v rámci organizace
- vytvořit bázi pro systematické hodnocení zaměstnanců
- zpřesnit popisy pracovních míst a doplňovat požadavky na pracovní místa
- projektovat systém vzdělávání
- stanovit kritéria pro výběr pracovníků i jejich rozvoj pracovníků
- stanovit kritéria pro plánování následnictví
- sjednotit všechny personální procesy v organizaci

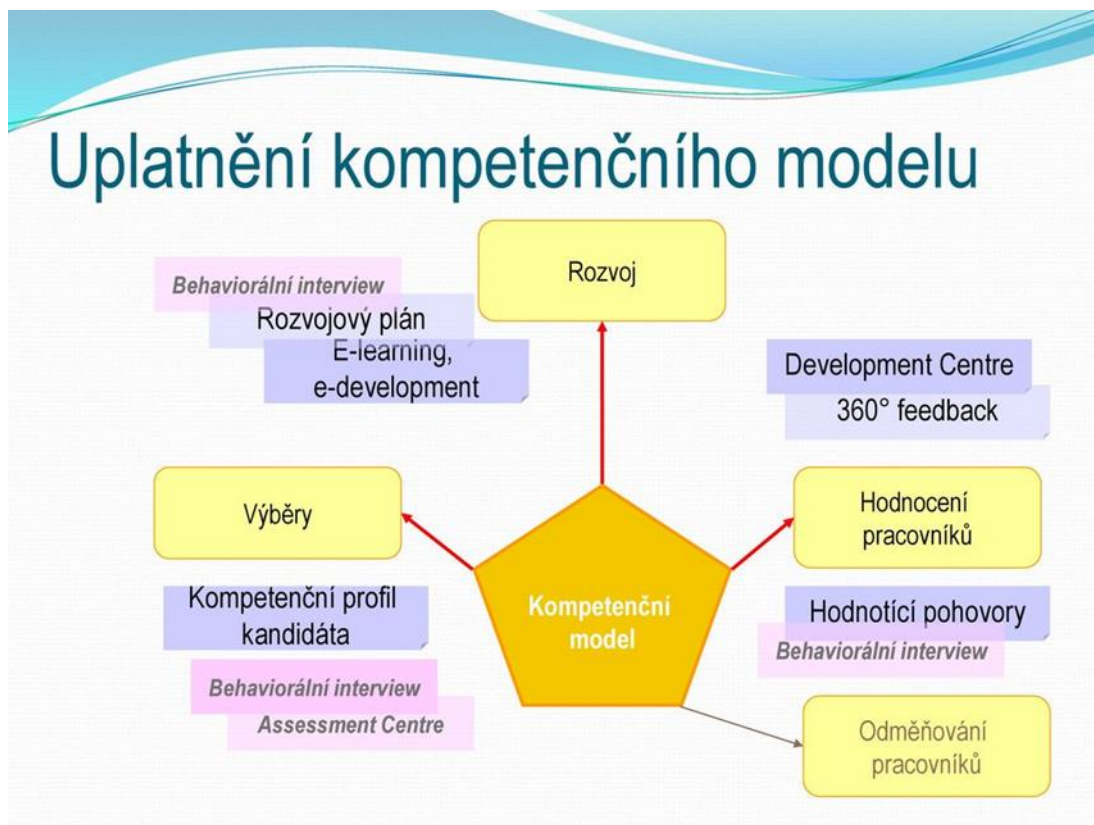
Zajímavý pohled na kompetenční model a možnosti jeho uplatnění ve veřejné správě, skýtá Městský úřad ve Valašském Meziříčí, pro který byl kompetenční model úřadu, v rámci dotačních titulů Evropské Unie, vytvořen. Vidí kompetenční model jako integrující nástroj, který umožňuje:

- *„Formulovat požadavky, očekávání na zaměstnance (pro nově příchozí i pro stávající).*
- *Podle těchto požadavků objektivně hodnotit, jakým způsobem zaměstnanec pracuje a jak dosahuje cílů.*
- *Na základě hodnocení stanovit rozvojovou potřebu a sdělit zaměstnanci, na co se má zaměřit ve svém osobním rozvoji.*
- *Podle těchto požadavků poskytovat provozní zpětnou vazbu (pochválit nebo korigovat chování v průběhu hodnotícího období).*

- *Identifikovat potenciál zaměstnance pro další pracovní růst a ukázat co vše zaměstnanec musí zvládnout na vyšší pozici.*“ (Město Valašské Meziříčí, 2013, s.3)

Dle Hroníka (2007) skýtá existence funkčního kompetenčního modelu možnost řídit výkonnost rozvíjením konkrétních kompetencí. Zdůrazňuje, že pomocí kompetenčního modelu nevytváříme standardy, ale řídíme diverzitu a výkon. „Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možnosti. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje“ (Hroník, 2007, s. 73).

Obrázek 4: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník, 2007, s. 38)



Hroník (2008, s. 42) také identifikuje konkrétní výhody, které funkční kompetenční model přináší na všech úrovních organizace:

- pro personalisty – je základním nástrojem personálního managementu propojujícím výběr, hodnocení a rozvoj. Zajišťuje cílenější komunikaci s klienty a manažery a dále vyšší profesionalitu a propojení s businessem,
- pro manažery – je účinným a jednoduchým nástrojem řízení výkonnosti a hodnocení. Zprostředkovává jim jasný obsah zpětné vazby a zvyšuje přirozenou cestou výkonnost,
- pro organizaci jako celek – zajišťuje návaznost na strategii firmy, jednotu řízení a společného jazyku. Podporuje benchmarking a organizační rozvoj,
- pro zaměstnance – zlepšuje jejich porozumění potřebám firmy a jasně sděluje očekávané chování. Funguje i jako doporučení pro individuální rozvoj.

Dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004, s 63), díky kompetenčním modelům lze sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být podporováno, rozvíjeno a odměňováno.

Mezi autory odborné literatury panuje shoda v mnohostranné využitelnosti kompetenčních modelů v organizaci. Jak uvádí Hroník (2007, s. 73) *„v současnosti nemáme jiný nástroj, než je kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování.“*

### **3.4 Proces tvorby kompetenčních modelů**

Kompetenční model vzniká na základě identifikace, analýzy a popisu kompetencí (Veteška & Tureckiová, 2008a).

Při designování kompetenčního modelu lze vycházet v zásadě ze dvou hlavních východisek (Hroník, 2006; Hroník, 2007; Hroník, Vedralová, & Horváth, 2008):

- východisko sociálně-psychologické, vzešlé ze sociálně-psychologického úhlu pohledu. Toto východisko, vychází z představy, že firma se skládá z kompetentních jedinců, kteří díky svým kompetencím mohou zvyšovat efektivitu firmy. Při koncipování kompetenčního modelu dle tohoto východiska tedy směřujeme od kompetentního jedince ke kompetentní firmě.
- východisko strategické neboli organizačně marketingové, vzešlé z teorie positioningu. Zastává opačný postup než východisko sociálně-psychologické, tedy nejprve se dotazujeme na úrovni firmy. Jaké kompetence musí firma mít pro naplnění své strategie a vize? Jak musí fungovat, aby obstála v konkurenci? Teprve po určení a popsání kompetencí firmy jsou tyto rozpracovávány do kompetenčních modelů pro jedince. Toto východisko se uplatňuje převážně u velkých firem, u malých a středních firem je obtížněji dosažitelné. Při koncipování kompetenčního modelu dle strategického východiska tedy směřujeme od kompetencí firmy ke kompetencím jedince.

Proces tvorby kompetenčního modelu dělí Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 46-57) do následujících fází:

1. přípravná fáze

V této fázi je nutno identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech a záměrech organizace, porozumět organizační struktuře organizace a ujasnit si cíle vytváření kompetenčního modelu. Následuje výběr přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu, a po získání výstupů z přípravné fáze, také výběr koncepce a metodiky

sběru dat. Informace vzešlé z přípravné fáze nám tedy odpovídají na otázky proč, jak, kdo apod.

## 2. fáze získávání dat/sběru dat

Obsahem této fáze je sběr dat za pomoci zvolených technik. Jedná se o postupy a techniky analýzy práce a pracovního místa, které mají za cíl získat podrobné informace o pracovním místě či roli. Základní pravidlem je nespolehat se na jeden zdroj získávání informací, vždy by měla být kombinována data z více zdrojů.

Mezi používané techniky se řadí: rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů, přímé pozorování, dotazníkové metody a mnohé další.

## 3. fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi je vytvářen náčrt kompetence seskupením příbuzných projevů chování. Je ovlivněna jak záměrem projektu, tak jeho rozsahem i použitými technikami sběru dat. Data získaná v předchozí fázi jsou zpracovávána a analyzována, přičemž výstupem je získaný seznam kompetencí.

Práce ve fázi analýzy a klasifikace informací by měly probíhat v následujících čtyřech krocích:

- a) jednotlivé projevy chování jsou sepsány na lístky papíru s označením jejich zdroje,
- b) ze všech získaných informací jsou identifikovány takové, které vedou k úspěšným výkonům. Výstupem této fáze je zisk pouze takových záznamů, které mohou tvořit zdroj pro tvorbu kompetencí,
- c) jednotlivé výroky jsou zařazovány dle společných témat do skupin zvaných kompetenční témata a dále jsou tematicky klasifikovány a analyzovány s cílem vytvořit homogenní celky,



kteřé už tvořĩ základ kompetence a jejĩch projevů. Užívá se také termĩnu kompetenční kotvy,

d) v poslednĩm kroku je vhodné zĩskané projevy zařazené do kompetencĩ ověřit na šĩřšĩm vzorku respondentů. Jednotlivé výroky vzešlé z předchozĩho kroku jsou přehodnoceny dotaznĩkovým šetřenĩm. Respondenti na pětibodové stupnici významnosti označí, jak důležité je dané chování pro práci v pozici, což ovlivnĩ konečné rozhodnutí o zařazenĩ kompetence do kompetenčního modelu.

#### 4. popis a tvorba kompetencĩ a kompetenčního modelu

Charakteristiky kompetencĩ jsou propracovávány tak, aby co nejpřesněji vystihovaly a popisovaly pro ně charakteristické chování. Jsou také pojmenovávány a je vytvořena stupnice úrovně rozvoje jednotlivých kompetencĩ s popisem projevů všech úrovnĩ. Název kompetence by měl být formulován až poté, co je hotov popis stupnice. Výstupem této fáze je vytvoření kompetenčního modelu nebo, jak uvádĩ Bartoňková (2010), předběžného kompetenčního modelu. Můžee mít podobu tabulky či textu s popisem jednotlivých kompetenčních témat a projevů chování nebo být zachycen výtvarně či graficky.

#### 5. ověření a validizace vzniklého modelu

Vzniklý model je ověřován a validizován například za použití 360° zpětné vazby, kdy jsou transformovány popisy chování u jednotlivých kompetencĩ do dotaznĩkových položek. Výstupem této fáze je kompetenční model připravený k užívání (Bartoňková, 2010).

Při tvorbě kompetencĩ i stupnic je třeba používat jednoduchý, srozumitelný jazyk bez dvojznačných výrazů a popisů kruhem, a dále umět nalézt vhodný kompromis mezi příliš všeobecným a příliš konkrétnĩm popisem. Název

kompetence by měl vyjadřovat souhrnné a zkrácené pojmenování chování tvořícího jádro kompetence (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004).

Při tvorbě kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení v empirické části mé práce budu respektovat tyto uvedené principy tvorby kompetencí a stupnic a postupovat v souladu s výše nastíněným procesem tvorby kompetenčních modelů dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004).

Východiskem pro tvorbu kompetenčního modelu bude východisko sociálně-psychologické, tedy jak uvádí Hroník (2006), směřující od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci.

## 4 KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE

Krajský úřad Olomouckého kraje jako orgán Olomouckého kraje vznikl 1. 1. 2001, a to v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích, který vymezil postavení krajů a jejich orgánů ("Olomoucký kraj", 2018).

Rozloha Olomouckého kraje, který je územním samosprávným celkem, činí 5 267 km<sup>2</sup>. Kraj se člení na 5 okresů (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk) a na jeho území je 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností (Hranice, Jeseník, Konice, Lipník nad Bečvou, Litovel, Mohelnice, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šternberk, Šumperk, Uničov, Zábřeh) a 402 obcí. Celkový počet obyvatel Olomouckého kraje činil ke dni 31. 3. 2018 632 546 osob. ("Olomoucký kraj", 2018).

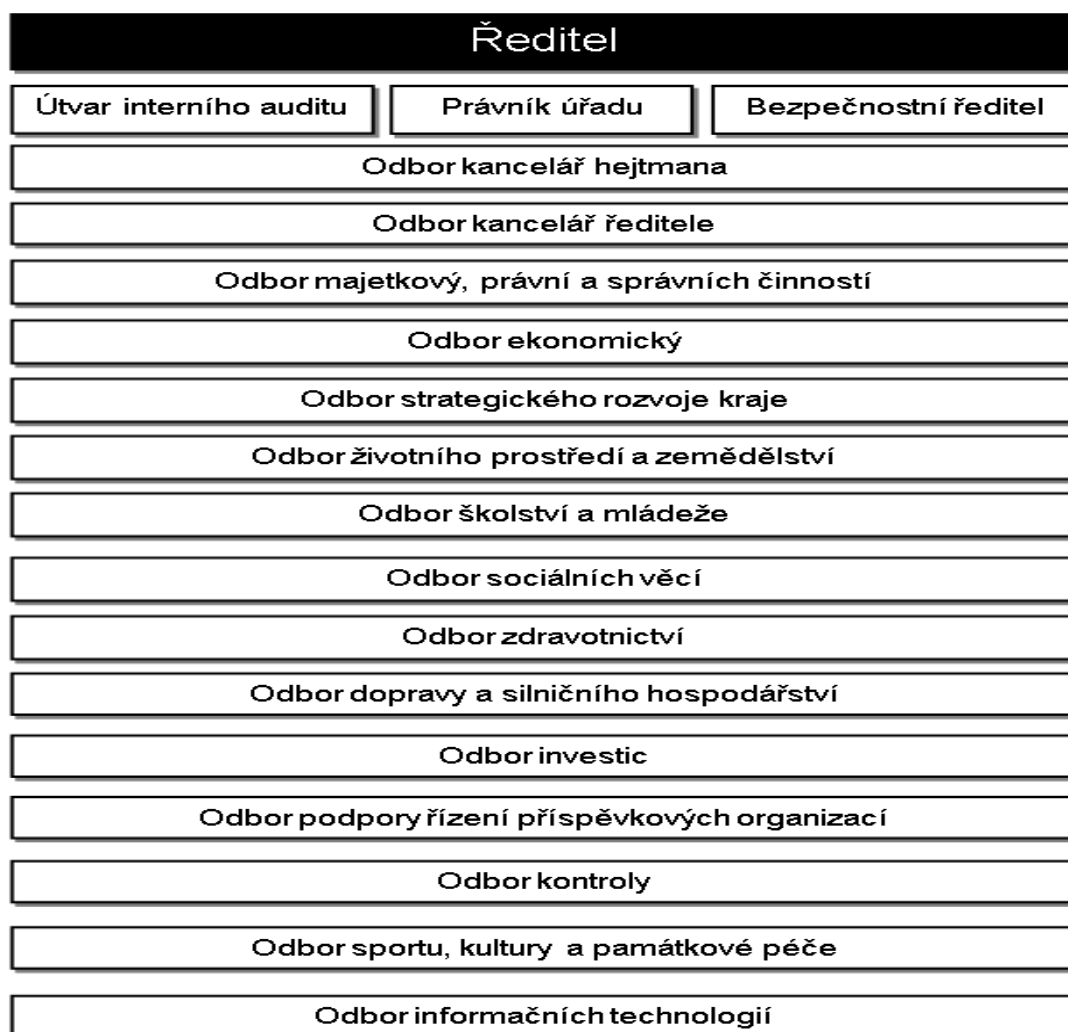
Krajský úřad Olomouckého kraje plní úkoly jak v samostatné, tak přenesené působnosti. V samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou se jedná zejména o úkoly spojené s rozvojem Olomouckého kraje a napomáhání činnosti výborů a komisí Olomouckého kraje. V rámci přenesené působnosti krajský úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu svěřeného území ("Olomoucký kraj", 2018).

### 4.1 Organizační struktura úřadu

Krajský úřad se člení na odbory, které jsou dále vnitřně členěny na nižší organizační stupně, což jsou jednotlivá oddělení. Jeho součástí je také odbor kancelář ředitele a odbor kancelář hejtmána.

V čele krajského úřadu stojí ředitel, který je za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné a přenesené působnosti odpovědný hejtmánovi ("Olomoucký kraj", 2018).

## Organizační schéma Krajského úřadu Olomouckého kraje



Obrázek 5: Organizační schéma krajského úřadu Olomouckého kraje  
(Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016)

### 4.2 Odbor kancelář hejtmána – struktura

Postavení hejtmána v rámci úřadu je dáno § 61 zákona o krajích (Česko, 2018a). Volí jej zastupitelstvo kraje z řad svých členů, jde o funkci politickou.

Organizační struktura odboru kancelář hejtmána:

- oddělení cestovního ruchu a vnějších vztahů - vytváří koncepci rozvoje vztahů s ostatními kraji i zahraničím a zprostředkovává informace o činnosti kraje veřejnosti,

- oddělení krizového řízení - zpracovává krizový plán kraje a řeší zajištění připravenosti na vojenské a nevojenské krizové situace,
- oddělení organizační - zajišťuje přípravu denních rozvrhů radě, organizaci jednání rady a zastupitelstva, a přípravu pracovních a společenských akcí.



Obrázek 6: Organizační struktura odboru kancelář hejtmána  
(Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016)

### 4.3 Oddělení krizového řízení

Oddělení krizového řízení, pro jehož pracovníky kompetenční model ve své diplomové práci vytvářím, má 6 zaměstnanců zařazených do organizační struktury Krajského úřadu Olomouckého kraje v těchto pozicích:

- 1) vedoucí oddělení, který je zároveň zástupcem vedoucího odboru kancelář hejtmána, tajemníkem bezpečnostní rady kraje a tajemníkem povodňové komise kraje;
- 2) bezpečnostní ředitel, který je také zařazen 0,25 úvazkem pod ředitele Krajského úřadu Olomouckého kraje,
- 3) referent pro hospodářská opatření pro krizové stavy,
- 4) referent pro obranné plánování,
- 5) referent dotačních programů,
- 6) referent dotačních programů.

#### 4.4 Popis činností oddělení krizového řízení vyplývající z Organizačního řádu

Oddělení krizového řízení krajského úřadu vykonává činnosti vyplývající jak ze samostatné, tak přenesené působnosti.

Z důvodu velkého rozsahu uvádím pouze ilustrační výčet z řady činností stanovených pro oddělení krizového řízení v Organizačním řádu krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016). Celý dokument, ze kterého vycházím při tvorbě kompetenčního modelu v další kapitole diplomové práce, je přiložen v příloze č. 1 diplomové práce.

Činnosti svěřené oddělení krizového řízení v rámci samostatné působnosti:

- *provádí administraci, vč. kontroly věcného obsahu plnění veřejnoprávních smluv o poskytnutí dotací z rozpočtu kraje v gesci oddělení krizového řízení,*
- *zajišťuje spisovou a skartační službu dle spisového řádu,*
- *zabezpečuje hospodaření s prostředky rozpočtu spravované rozpočtové oblasti,*

Činnosti svěřené oddělení krizového řízení v rámci přenesené působnosti:

- *koordinuje a kontroluje, pro výkon povinností hejtmana, přípravu na mimořádné události prováděnou orgány kraje, územními správními úřady s krajskou působností, právníckými a fyzickými osobami,*
- *zajišťuje schválení havarijního plánu kraje, vnějšího havarijního plánu a poplachového plánu integrovaného záchranného systému kraje,*
- *podílí se na zajišťování havarijní připravenosti a organizaci cvičení k jejímu ověřování,*
- *zpracovává koncepci pro organizaci integrovaného záchranného systému na úrovni kraje*

(Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016)

## 5 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

V předchozí kapitole byl představen Krajský úřad Olomouckého kraje a jeho organizační struktura, včetně začlenění oddělení krizového řízení do této struktury.

V aktuální kapitole se podrobně věnuji oddělení krizového řízení a jeho pracovníkům, s cílem vytvořit vhodný kompetenční model pro tyto pracovníky. Při tvorbě kompetenčního modelu postupuji po jednotlivých fázích (přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, fáze identifikace kompetencí a tvorby kompetenčního modelu, fáze ověření a validace kompetenčního modelu), a to v souladu s odbornou literaturou a zvoleným postupem tvorby kompetenčních modelů dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004), jak uvádím v kapitole 3.4 teoretické části.

### 5.1 Přípravná fáze

V této přípravné fázi jsem v souladu s Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004) získávala odpovědi na otázky proč, jak, kdo apod., s cílem identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o organizaci a porozumět fungování organizace.

K objasnění mnoha z těchto otázek došlo již během psaní teoretické části práce, a to na základě studia odborné literatury.

Na základě rozhovorů s personalistkou krajského úřadu a vedoucí krizového řízení krajského úřadu provedených v rámci předvýzkumu, ve kterých mi sdělili své představy, očekávání a možnosti, a dále pak studiem poskytnutých interních materiálů organizace a dalších dostupných zdrojů jsem souhrnně získala následující výstupy:

- bude vytvořen kompetenční model pracovníka krizového řízení a tento model bude rozpracován až do úrovně kompetenčních profilů (definovány v kapitole 3.1.1) jednotlivých pracovních pozic pracovníků krizového řízení krajského úřadu, jejichž pracovní zařazení je specifikováno v kapitole 4.3,
- půjde o specifický kompetenční model vytvořený přístupem šitým na míru, tedy bude vytvořen kompetenční model přímo pro pracovníky krizového řízení konkrétního krajského úřadu (viz kapitola 3.2),
- východisko pro tvorbu kompetenčního modelu bude sociálně-psychologické, tedy jak uvádí Hroník (2006) směřující od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci (viz kapitola 3.4),
- vzniklý kompetenční model (jednotlivé kompetenční profily) bude využíván personalistkou krajského úřadu a vedoucí krizového řízení pro potřeby výběrových řízení, hodnocení pracovníků a jejich další rozvoj a vzdělávání,
- při tvorbě kompetenčního modelu bude vycházeno z Tyronovy typologie kompetencí (Tyron, 2003, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004), která dělí kompetence na manažerské, interpersonální a technické kompetence (viz kapitola 2.3),
- kompetenční model bude vytvářen v souladu s postupem tvorby kompetenčních modelů dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004), (viz kapitola 3.4),
- pro měření úrovně kompetencí pracovníků krizového řízení bude na základě studia odborné literatury vytvořena vlastní stupnice, k jejíž tvorbě bude využit průnik stupnic užívaných Hroníkem (2006; 2008), Plamínkem (2014) a Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004), (viz kapitola 2.4),
- informace pro tvorbu kompetenčního modelu budou získávány z interních dokumentů krajského úřadu, a dále pak informací



z katalogu Národní soustavy povolání (MPSV, 2018), odborné literatury a legislativních předpisů. Tato data budou doplňována a ověřována rozhovory s pracovníky krizového řízení,

- organizační struktura krajského úřadu a oddělení krizového řízení, jejíž znalost je rovněž nezbytná pro tvorbu kompetenčního modelu bude zjištěna z interních dokumentů krajského úřadu. Tyto výstupy byly již popsány v předchozí kapitole diplomové práce (viz kapitoly 4.1 a 4.2)

## 5.2 Fáze získávání dat

Ve fázi získávání dat jsem respektovala základní pravidlo zmíněné Kubešem, Kurnickým a Spillerovou (2004), a to nespoléhat na jediný zdroj získávání informací.

Základním zdrojem, ze kterého vycházím ve fázi analýzy a klasifikace informací jsou interní dokumenty krajského úřadu, konkrétně: Organizační řád krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016), Organizační struktura krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2018a), Etický kodex krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2014a), Systematizace pracovních míst pracovníků krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2018c), Popis pracovních činností pracovníků krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2018b), Plán činnosti pracoviště krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2017a), Vyhodnocení činnosti pracoviště krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2018d) a Personální preaudit oddělení krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2014b).

Dalšími zdroji, ze kterých vycházím, jsou: katalog Národní soustavy povolání (MPSV, 2018), odborná literatura a legislativní předpisy a informace z rozhovorů s vedoucí krizového řízení.

Použité techniky rozhovoru, analýzy pracovních funkcí a úkolů a databáze kompetenčních modelů patří do rodiny technik analýzy práce a pracovního místa, což jsou postupy jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávána nebo vykonávána bude (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004).

Dle Koubka (2015, s. 71) je to „proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovním místě. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.“

Pro získání komplexního pohledu na činnost celého oddělení krizového řízení a jeho pracovníků jsem v rozhovoru požádala vedoucí krizového řízení o zodpovězení následujících otázek:

Jaké jsou hlavní činnosti oddělení krizového řízení a jejich pracovníků?

Jaké jsou výstupy práce?

Jaké jsou pravomoci a odpovědnosti?

Jaké dovednosti, znalosti a vlastnosti musí mít jedinec, aby byl schopen pracovat v krizovém řízení na krajském úřadě?

Jaká je vstupní úroveň těchto dovedností a znalostí vyžadovaná pro práci pracovníka krizového řízení krajského úřadu?

Zjištěné informace, které prezentují pohled vedoucí oddělení na danou problematiku, jsem přiřadila k datům připraveným pro další fázi tvorby kompetenčního modelu. Celý rozhovor je zaznamenán v příloze č. 2 diplomové práce.

Pro následující fázi analýzy a klasifikace informací je také potřebné znát, jaké jsou požadavky kladené na pracovníka krizového řízení již při jeho nástupu do zaměstnání. Zde jsem vycházela z dokumentu krajského úřadu určeného pro výběrové řízení, který specifikuje pracovní místo takto:

<p>Název pracovní pozice: <b>úředník oddělení krizového řízení na odboru kancelář ředitele</b></p> <p>Druh práce: <b>zajišťování výkonu souhrnu více věcně souvisejících odborných agend státní správy nebo samosprávy</b></p>		
<p>Charakteristika vykonávané práce: <b>zajišťuje úhradu nákladů potřebných k zabezpečení plošného pokrytí území kraje jednotkami požární ochrany, eviduje smlouvy oddělení krizového řízení dle platného vnitřního předpisu, podílí se na přípravě podkladů pro jednání Rady a Zastupitelstva Olomouckého kraje a spolupracuje se složkami integrovaného záchranného systému na úseku krizového řízení</b></p> <p>Místo výkonu práce: <b>Krajský úřad XY</b></p>		
<b>Požadavky:</b>	<b>dosažené vzdělání</b>	SŠ, VOŠ
	<b>obor vzdělání</b>	veřejná správa výhodou
	<b>znalosti oboru</b>	rozpočtová pravidla územních rozpočtů, příprava dotačních titulů, zákon o krajích
	<b>zvláštní odborná způsobilost</b>	při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy nebo při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení výhodou
	<b>praxe ve veřejné správě</b>	výhodou
	<b>praxe v oboru</b>	2 roky
	<b>jazykové znalosti</b>	cizí jazyk (angličtina) výhodou
	<b>další požadované dovednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uživatelská znalost PC (MS Office 2010)</li> <li>• ŘP sk. B</li> <li>• samostatnost</li> <li>• komunikativnost</li> <li>• smysl pro týmovou práci</li> <li>• schopnost analyticky a koncepčně myslet</li> </ul>

Tabulka 5: Výběrové řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2017b)

Pro označení pracovního místa, k němuž bude vytvořen kompetenční model, jsem zvolila termín pracovník krizového řízení, který je chápán jako zastřešující termín pro všechny úředníky/referenty, kteří na oddělení krizového řízení krajského úřadu pracují, a to včetně vedoucí tohoto oddělení.

Dle Koubka (2015) je také potřeba pracovní místo začlenit v organizační struktuře a určit přímého nadřízeného, kterému se pracovník zodpovídá. V případě řadových pracovníků krizového řízení je jejich přímou nadřízenou vedoucí oddělení krizového řízení. Tato vedoucí pak podléhá v hierarchii krajského úřadu vedoucímu odboru kancelář hejtmána.

Výše uvedenými postupy byla provedena komplementace dostupných informací o pracovním místě, pro něž bude vytvářen kompetenční model v další části práce. Fáze získávání dat je tímto naplněna.

### **5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací**

V této fázi jsou získaná data zpracována a analyzována tak, aby mohlo dojít k jejich klasifikaci.

Pracovní činnosti jednotlivých pracovníků krizového řízení uváděné v interních dokumentech jsem vyhodnotila jako poměrně obecně formulované, často popsané administrativním způsobem, s odkazem na příslušné zákony či vyhlášky. Rovněž z nich v některých případech přesně nevyplývá požadované chování.

Po zjištění této skutečnosti jsem postupovala tak, že jsem realizovala ještě další rozhovor s vedoucí krizového řízení, v němž jsem postupně identifikovala ze všech interních dokumentů týkajících se pracovních činností pracovníků krizového řízení (viz výše), takové pracovní činnosti, které jsou jednotlivými pracovníky skutečně prováděny a zaměstnavatelem požadovány.

Jako zápis z rozhovoru s vedoucí krizového řízení vznikly soupisy pracovních činností jednotlivých pracovníků oddělení krizového řízení, které jsou přílohou č. 3 diplomové práce.

Rozčlenění pracovních činností krizového řízení až na úroveň jednotlivých pracovních pozic je důležité pro možnost rozpravovat kompetenční model, který vznikne, až na úroveň kompetenčních profilů pro konkrétní pracovní pozice. Jednotlivé pracovníky krizového řízení jsem v rámci anonymizace očíslovala čísly 1 až 6.

Nyní jsem již mohla přistoupit k samotné analýze všech získaných informací.

Interní dokumenty Krajského úřadu Olomouckého kraje, popisující činnosti oddělení krizového řízení a jejich pracovníků, uvedené v předchozí podkapitole 5.2, jsem analyzovala, a za pomoci informací z rozhovorů s vedoucí oddělení, jsem identifikovala v souladu s Bartoňkovou (2010) jednotlivé činnosti tak, aby se do další fáze analýzy dostaly pouze ty informace, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.

Tyto informace jsem dále doplnila o další činnosti a dovednosti z Národní soustavy povolání (MPSV, 2018), které jsou spojeny s pracovní pozicí pracovníka krizového řízení.

V katalogu povolání Národní soustavy povolání (MPSV, 2018) existují dva záznamy, které lze vztáhnout na pracovníky krizového řízení krajského úřadu. Jedná se o povolání pracovník Územně samosprávného celku pro krizové stavy a samostatný pracovník Územně samosprávného celku pro krizové stavy. Záznamy k těmto povoláním jsou již neaktuální a neúplné, proto jsem je opět konzultovala s vedoucí krizového řízení.

Jako vhodné pro doplnění informací k vytváření kompetenčního modelu byly z činností uváděných v Národní soustavě povolání (MPSV, 2018) vyselektovány následující činnosti:

- *zajištění hospodářská opatření pro krizové stavy,*
- *organizace a metodické řízení a spolupráce při zpracování krizových a havarijních plánů a zabezpečování jejich schvalování,*
- *koordinace a kontrola přípravy na mimořádné události,*
- *koordinace záchranné a likvidační práce při řešení mimořádné události,*
- *spolupráce při metodickém řízení a zabezpečení kompatibility rozhodnutí bezpečnostních rad, krizových štábů,*
- *plnění povinnosti člena krizového štábu a bezpečnostních rad a zajištění dostupnosti informací o složení Bezpečnostních rad, Krizových štábů v daném Územně samosprávném celku,*
- *zajištění plnění činností dle zákona o zajišťování obrany ČR,*
- *organizace činnosti integrovaného záchranného systému (IZS)*
- *zabezpečování chodu pracoviště krizového řízení zřízeného u hasičského záchranného sboru a chráněného pracoviště krajského úřadu,*
- *zajišťování úkolů v oblasti styku s utajovanými skutečnostmi a požadavků agendy zvláštních skutečností,*
- *zodpovědnost za tvorbu evidenci, manipulaci a skartaci utajovaných a neutajovaných písemností,*
- *realizace výkon státní správy dle příslušných zákonů,*
- *zajištění funkčnosti stálých úkrytů a vedení evidence věcných prostředků pro obranu,*
- *poskytování dotací obcím a následně proplácení dotací jednotkám požární ochrany sboru dobrovolných hasičů v obcích,*
- *zpracování plánu nezbytných dodávek, map nouzového zásobování a ubytování,*

- komunikace s ostatními útvary a územně samosprávnými celky při přípravě na řešení a při řešení konkrétních mimořádných či krizových situací
- spolupráce na zpracování a aktualizaci veškeré dokumentace stanovené zákonem (havarijní plán, vnější havarijní plán, krizový plán atd.),
- vedení příslušných evidencí (např. o fyzických osobách určených za stavu ohrožení státu k pracovní povinnosti nebo výpomoci).

Dalším zdrojem, který jsem využila, byl Etický kodex krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2014a), platný pro všechny zaměstnance krajského úřadu, a jehož cílem je „vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům a tím vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu“. Z tohoto interního dokumentu jsem vyhodnotila následující chování požadované zaměstnavatelem:

- dodržovat právní předpisy a mlčenlivost
- vystupovat vůči ostatním zaměstnancům i klientům úřadu slušně, kultivovaně, taktně a důstojně s respektem,
- být zodpovědný za kvalitu své práce,
- pracovat bez zbytečných průtahů, ve stanovených lhůtách, plně využívat pracovní doby
- pracovat kvalitně a bezchybně
- rozhodovat transparentně
- rozvíjet své odborné znalosti průběžným studiem
- jednat a rozhodovat nestranně
- řádně hospodařit se svěřenými prostředky
- reprezentovat úřad svým zevnějškem i vystupováním

V předchozím textu jsem analyzovala dostupné informace o pracovní pozici pracovníka krizového řízení krajského úřadu. Ze vzniklého soupisu pracovních úkolů a požadavků na pracovní roli jsem dále vycházela při tvorbě kompetenčních témat a kompetenčních kotev.

Dle Kubeše, Kurnického a Spillerové (2004) se jednotlivé výroky, které mají společné téma, zařazují do skupin, nazývaných kompetenční témata. „V dalším procesu klasifikace se vzniklé skupiny kompetencí dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto už tvoří základ kompetence a jejích projevů. Někdy se můžeme v této souvislosti setkat i s termínem kompetenční kotvy“ (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 56).

Jednotlivé projevy chování jsem řadila tematicky do skupin. Vycházela jsem z Tyronova členění kompetencí (in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004), který člení kompetence na manažerské, interpersonální a technické.

Pro účely této práce jsem technické kompetence dle Tyrona (in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004), které tvoří znalosti a dovednosti specifické pro určité povolání, přejmenovala na odborné kompetence, jelikož tento název lépe vystihuje projevy chování, které se vztahují k odborným dovednostem a znalostem pracovníka krizového řízení, a které jsou specifické pro výkon jeho povolání. První identifikovanou skupinou jsou tedy odborné kompetence.

Během procesu tvorby skupin kompetencí jasně vyvstaly do popředí projevy chování, které se týkají řídicích, organizačních a plánovacích činností pracovníka krizového řízení, a které lze souhrnně zahrnout pod manažerské kompetence. Druhou identifikovanou skupinu kompetencí tedy tvoří manažerské kompetence.

Třetí skupinu kompetencí tvoří interpersonální kompetence, které zahrnují dovednosti nezbytné pro plnění pracovních úkolů v kontaktu s ostatními.

V rámci těchto témat jsem dále projevy chování rozdělila do homogenních celků, tak abych vytvořila tzv. kompetenční kotvy.

Výstupy z tohoto postupu jsou začleněny do tabulek zobrazených v následující podkapitole.



## 5.4 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

V předcházející fázi byl vytvořen náčrt jednotlivých kompetencí, kdy na základě seskupení příbuzných projevů chování byly vytvářeny skupiny kompetencí a kompetenční kotvy. Tento náčrt kompetencí je v této fázi propracováván podrobněji, tak aby došlo k co nejpřesnějšímu a zároveň srozumitelnému popisu chování, které kompetenci charakterizuje a jsou definitivně pojmenovány jednotlivé kompetence. Zároveň je vytvářena stupnice úrovně rozvoje kompetencí.

Tabulka 6: Tabulka identifikovaných odborných kompetencí

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	Typ kompetence
Navrhuje výši účelové rezervy finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejích následků.	Schopnost navrhnout rozpočty.	Finance	odborné
Zabezpečuje hospodaření s prostředky rozpočtu spravované rozpočtové oblasti.	Schopnost hospodařit s finančními prostředky rozpočtu.		
Poskytuje dotace obcím a následně doplácet dotace jednotkám požární ochrany sboru dobrovolných hasičů v obcích.	Schopnost doplácet finanční prostředky.		
Zajišťuje úkoly v oblasti styku s utajovanými skutečnostmi a požadavků agendy zvláštních skutečností, manipulaci a skartaci utajovaných písemností.	Schopnost pracovat s utajovanými skutečnostmi.	Informace	
Zodpovědnost za tvorbu, evidenci, manipulaci a skartaci neutajovaných písemností.	Schopnost pracovat s informacemi.		
Analyzuje vývoj krizové situace nebo mimořádné události a dokumentuje postup řešení.	Schopnost analýzy krizových nebo mimořádných situací.	krizové řízení	
Zpracovává koncepční dokumenty pro krizové řízení kraje.	Schopnost zpracovávat koncepční dokumenty pro krizové řízení.		
Vede přehled možných zdrojů rizik, provádí analýzy ohrožení a navrhuje způsob odstranění nedostatků.	Znalost postupů, legislativy a nástrojů krizového řízení.		
Realizace výkonu státní správy dle příslušných zákonů.	Znalost postupů, legislativy a nástrojů veřejné správy.	veřejná správa	
Vede příslušné evidence.	Schopnost vedení agendy veřejné správy.		

Tabulka 7: Tabulka identifikovaných manažerských kompetencí

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	Typ kompetence
Provádí kontrolu věcného plnění a vyúčtování smluv o poskytnutí finančních prostředků z rozpočtu.	Schopnost kontrolovat smlouvy a přidělené finanční prostředky.	Kontrola	manažerské
Kontroluje přípravu na mimořádné události prováděnou orgány kraje, územními správními úřady s krajskou působností, právníckými a fyzickými osobami.	Schopnost kontrolovat další subjekty, jejich připravenost na krizové situace.		
Organizuje integrovaný záchranný systém na úrovni kraje.	Schopnost prosadit nastavení systémů a postupů.	koordinace a organizace	
Zabezpečuje koordinaci organizačních složek krajského úřadu v souvislosti s řešením krizové situace.	Schopnost koordinovat činnost dotčených subjektů.		
Koordinace záchranné a likvidační práce při řešení mimořádné události.	Schopnost koordinovat záchranné a likvidační práce při krizové situaci.		
Metodické řízení při zpracování krizových a havarijních plánů a zabezpečování jejich schvalování.	Schopnost zpracovávat metodické pokyny a plány.	metodické vedení	
Zajišťuje a provádí školicí činnost dotčených subjektů v oblasti krizového řízení.	Schopnost zavádět metodiky do praxe.		
Plánuje zajišťování havarijní připravenosti a organizaci cvičení k jejímu ověřování.	Schopnost plánovat nácvik na krizové situace.	Plánování	
Podílí se na zpracování povodňového plánu správního obvodu kraje a každoročním prověřování jeho aktuálnosti.	Schopnost plánovat přípravu na krizové situace.		
Zajišťuje činnost Krizového štábu kraje a jeho součinnost s Ústředním krizovým štábem a krizovými štáby obcí a obcí s rozšířenou působností.	Schopnost aktivně řešit problémy.	řešení problémů	
Zajišťuje dopravní prostředky pro rozvoz humanitární pomoci, převoz evakuovaných osob, pro zabezpečení nouzového zásobování, náhradní přepravu osob, zvířat a nákladu.	Schopnost zajistit potřebné prostředky při řešení krizové situace.		

Tabulka 8: Tabulka identifikovaných interpersonálních kompetencí

Popis pracovních úkolů	Kompetenční kotvy	Název kompetence	Typ kompetence
Vytváří podmínky pro nouzovou komunikaci ve vztahu k jiným správním úřadům, obcím, právníckým a fyzickým osobám a nadřízeným krizovým štábům.	Schopnost vytvářet podmínky pro komunikaci.	komunikace	interpersonální
Při řešení krizových situací zajišťuje komunikaci ve vztahu k jiným správním úřadům, obcím, právníckým a fyzickým osobám a nadřízeným krizovým štábům.	Schopnost udržovat komunikaci při krizových situacích.		
Komunikuje se subjekty hospodářské mobilizace pro řešení krizových situací.	Schopnost aktivně komunikovat.		
Spolupracuje s dotřenými odbory v oblasti prevence závažných havárií.	Schopnost spolupracovat s ostatními pro dosažení cílů prevence.	Spolupráce	
Udržuje neustálou součinnost s Krizovým štábem Ministerstva obrany ČR, ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostními sbory, záchrannými sbory, havarijními službami, starosty obcí a obcí s rozšířenou působností.	Schopnost spolupracovat s ostatními pro zvládnání krizové situace.		
Za krizových situací zajišťuje evakuaci, nouzové ubytování, nouzové zásobování pitnou vodou, potravinami a dalšími nezbytnými prostředky k přežití obyvatelstva, včetně psychologické pomoci.	Schopnost provádět pracovní činnosti i ve velmi stresové situaci.	zvládnání stresu	

Provedením předchozích postupů, jsem získala definitivní názvy kompetencí, jejichž charakteristiky nyní uvádím:

Ve skupině odborných kompetencí byly identifikovány čtyři kompetence:

- Finance – jedná se o schopnost práce s financemi, zahrnuje schopnost navrhovat rozpočty, schopnost hospodařit s finančními prostředky rozpočtu a schopnost vyplácet finanční prostředky.
- Informace – jedná se o schopnost pracovat s informacemi, zahrnuje také schopnost pracovat s utajovanými skutečnostmi.

- Krizové řízení – tato kompetence představuje znalost postupů, legislativy a nástrojů krizového řízení, dále schopnost analýzy krizových nebo mimořádných situací a schopnost zpracovávat koncepční dokumenty pro krizové řízení.
- Veřejná správa – zahrnuje znalost postupů, legislativy a nástrojů veřejné správy a schopnost vedení agend veřejné správy.

Ve skupině manažerských kompetencí bylo identifikováno těchto pět kompetencí:

- Kontrola – jedná se o schopnost kontrolovat smlouvy a přidělené finanční prostředky, a dále schopnost kontrolovat další subjekty a jejich připravenost na krizové situace.
- Koordinace a organizace – zahrnuje schopnost prosadit nastavení systémů a postupů, schopnost koordinovat činnost dotčených subjektů a schopnost koordinovat záchranné a likvidační práce při krizové situaci.
- Metodické vedení – jde o schopnost zpracovávat metodické pokyny a plány a schopnost zavádět metodiky do praxe.
- Plánování – jedná se o schopnost plánovat přípravu a nácvik na krizové situace.
- Řešení problémů – zahrnuje schopnost aktivně řešit problémy a schopnost zajistit potřebné prostředky při řešení krizové situace.

Ve skupině interpersonálních kompetencí byly identifikovány tyto tři kompetence:

- Komunikace – zahrnuje schopnost vytvářet podmínky pro komunikaci, schopnost udržovat komunikaci při krizových situacích a schopnost aktivně komunikovat.

- Spolupráce – představuje schopnost spolupracovat s ostatními pro dosažení cílů prevence a spolupracovat s ostatními pro zvládnání krizové situace.
- Zvládnání stresu – jde o schopnost provádět pracovní činnosti i ve velmi stresové situaci.

Pro vytvoření kompetenčního modelu jsem k výše uvedeným kompetencím přidala dle Hroníka (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008) zpracované příklady pozorovatelného chování, tedy jak se přítomnost kompetence projevuje navenek v chování pracovníka. Inspirovala jsem se rovněž rozpracovanými charakteristikami uvedenými v Národní soustavě povolání (MPSV, 2018).

Tabulka 9: Kompetenční model pracovníka krizového řízení

Název kompetence	Charakteristika kompetence	Příklady pozorovatelného chování
FINANCE	Schopnost práce s financemi, schopnost navrhovat rozpočty, schopnost hospodařit s finančními prostředky rozpočtu a schopnost vyplácet finanční prostředky.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvládá provádění kalkulací a rozpočtů pro komplexy provázaných činností.</li> <li>▪ Ovládá finanční terminologii a orientuje se v účetních a obchodních dokladech.</li> <li>▪ Navrhuje rozpočty.</li> <li>▪ Hospodaří s finančními prostředky rozpočtu.</li> <li>▪ Proplácí finanční prostředky dalším subjektům.</li> </ul>
INFORMACE	Schopnost pracovat s informacemi, schopnost pracovat s utajovanými skutečnostmi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vyhledává informace a aktivně s nimi pracuje.</li> <li>▪ Umí rozpoznat validní nebo důležité informace v dané situaci.</li> <li>▪ Vyhodnocuje různé zdroje dat a informační kanály.</li> <li>▪ Pracuje s databázemi informací.</li> <li>▪ Vytváří a uspořádává dokumentaci, předává a zpracovává informace.</li> </ul>
KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	Znalost postupů, legislativy a nástrojů krizového řízení, schopnost analýzy krizových nebo mimořádných situací a schopnost zpracovávat koncepční dokumenty pro krizové řízení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provádí analýzy krizových nebo mimořádných situací.</li> <li>▪ Zpracovává koncepční dokumenty pro krizové řízení.</li> <li>▪ Zná postupy, legislativu i nástroje krizového řízení a orientuje se v nich.</li> <li>▪ Dokáže správně a efektivně využívat postupů, legislativy i nástrojů krizového řízení.</li> </ul>
VEŘEJNÁ SPRÁVA	Znalost postupů, legislativy a nástrojů veřejné správy a schopnost vedení agend veřejné správy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vede agendy veřejné správy.</li> <li>▪ Zná postupy, legislativu i nástroje veřejné správy a orientuje se v nich.</li> <li>▪ Dokáže správně a efektivně využívat postupů, legislativy i nástrojů veřejné správy.</li> </ul>

KONTROLA	Schopnost kontrolovat smlouvy a přidělené finanční prostředky a schopnost kontrolovat další subjekty a jejich připravenost na krizové situace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontroluje a ověřuje kvalitu provedené práce.</li> <li>▪ Kontroluje další subjekty a jejich připravenost na krizové situace.</li> <li>▪ Kontroluje smlouvy a přidělené finanční prostředky.</li> <li>▪ Ověřuje zadání, kontroluje postup a vyhodnocuje výsledek.</li> </ul>
KOORDINACE A ORGANIZACE	Schopnost prosadit nastavení systémů a postupů, schopnost koordinovat činnost dotčených subjektů a schopnost koordinovat záchranné a likvidační práce při krizové situaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematicky koordinuje práci svou i ostatních s přihlédnutím k cíli, prioritám, zdrojům a k času.</li> <li>▪ Organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat i činnost druhých.</li> <li>▪ Prosazuje nastavení systémů a postupů.</li> <li>▪ Koordinuje činnost dotčených orgánů.</li> <li>▪ Koordinuje záchranné a likvidační práce při krizové situaci.</li> </ul>
METODICKÉ VEDENÍ	Schopnost zpracovávat metodické pokyny a plány a schopnost zavádět metodiky do praxe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zpracovává metodické pokyny a plány.</li> <li>▪ Zavádí metodiky do praxe.</li> <li>▪ Vysvětluje nové pokyny a metodiky, ověřuje si jejich pochopení.</li> <li>▪ Připravuje studijní materiály, provádí školení.</li> </ul>
PLÁNOVÁNÍ	Schopnost plánovat přípravu a nácvik na krizové situace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematicky plánuje práci svou i ostatních s přihlédnutím k cíli, prioritám, zdrojům a k času.</li> <li>▪ Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí.</li> <li>▪ Plánuje nácvik na krizové situace i přípravu na krizové situace.</li> <li>▪ Stanovuje cíle a priority, plánuje aktivity.</li> </ul>
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	Schopnost aktivně řešit problémy a schopnost zajistit potřebné prostředky při řešení krizové situace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivně řeší potenciální i nastalé problémy, angažuje se.</li> <li>▪ Zajišťuje potřebné prostředky při řešení krizové situace.</li> <li>▪ Přichází s novými návrhy na zlepšení či řešení situace, hledá nová řešení.</li> </ul>
KOMUNIKACE	Schopnost vytvářet podmínky pro komunikaci, schopnost udržovat komunikaci při krizových situacích a schopnost aktivně komunikovat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podporuje šíření informací všemi směry a sdílí je s druhými.</li> <li>▪ Formuluje jasně, věcně a srozumitelně svá sdělení a argumenty.</li> <li>▪ Umí reagovat na námítky a aktivně komunikovat.</li> <li>▪ Vytváří vhodné podmínky pro komunikaci a odstraňuje bariéry v komunikaci.</li> <li>▪ Zvládá udržovat komunikaci při krizových situacích.</li> <li>▪ Aktivně poskytuje zpětnou vazbu.</li> </ul>
SPOLUPRÁCE	Schopnost spolupracovat s ostatními pro dosažení cílů prevence a schopnost spolupracovat s ostatními pro zvládnutí krizové situace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobře zvládá práci v týmu, používá vhodné taktiky jednání.</li> <li>▪ Včas reaguje na požadavky ostatních.</li> <li>▪ Aktivně spolupracuje s ostatními pro dosahování cílů prevence.</li> <li>▪ Aktivně spolupracuje s ostatními pro zvládnutí krizové situace.</li> </ul>
ZVLÁDNUTÍ STRESU	Schopnost provádět pracovní činnosti i ve velmi stresové situaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvládá vlastní emoce i v nečekaných situacích.</li> <li>▪ V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, je schopen se soustředit.</li> <li>▪ Podává přiměřený pracovní výkon i ve velmi stresové situaci.</li> </ul>

Výše uvedenou tabulku č. 9 již lze považovat ve Veteškově pojetí (Veteška & Tureckiová, 2008a) za hotový kompetenční model. Tento kompetenční model, který obsahuje rozpracované charakteristiky kompetencí a projevy kompetencí, je však, jak uvádí Veteška (Veteška & Tureckiová, 2008a, s. 102) „v dané fázi stále ještě poměrně statickým a popisným nástrojem. Uvádějí a definují se v něm veskrze jen ty kompetence, které jsou z hlediska fungování a strategické orientace organizace nejdůležitější a jimiž se vyznačují úspěšní, tj. efektivní výkon podávající pracovníci.“ Proto budu tento základní model následně dále rozvíjet na úroveň kompetenční matice a kompetenčních profilů jednotlivých pracovních pozic.

Jelikož platí, že všechny kompetence uvedené v modelu je možno rozvíjet a pro různé pozice je vyžadována různá úroveň kompetence, je potřeba jednotlivé rozvojové úrovně od sebe co nejpřesněji odlišit, a konkretizovat tyto rozdíly v popisu úrovni kompetence (Veteška & Tureckiová, 2008a, s. 102). Jak uvádí Veteška (Veteška & Tureckiová, 2008a), z hlediska praktického použití a přehlednosti modelu, je vhodné mít úrovně nastavené pro všechny kompetence jednotně.

Vytvořila jsem tedy jednotnou stupnici úrovně kompetencí, při jejíž tvorbě jsem vyšla z Hroníkových stupnic (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008, s. 111-132, Hroník, 2006, s. 43) a dále ze stupnic, které uvádí Kubeš, Kurnický, a Spillerová (2004, s. 125) a Plamínek (2014, s. 131).

V souladu s Hroníkem (2006) jsem použila šestibodovou stupnici, která nemá aritmetický střed. Tuto numerickou hodnotící stupnici jsem doplnila verbálním hodnocením, a to jak zkráceným hodnocením, které je označeno jako popis úrovně, tak podrobnou charakteristikou úrovně kompetence včetně popisu kvality, popisu chování a praktické hodnoty. Praktická hodnota také uvádí, jakým způsobem by měla být příslušná úroveň kompetence u pracovníka reflektována s ohledem na jeho další rozvoj.

Tabulka 10: Stupnice úrovně kompetencí

Hodnota	Popis úrovně	Popis kvality	Popis chování	Praktická hodnota
<b>0</b>	Nulová úroveň	Absence kvality	V chování pracovníka kompetence chybí nebo se projevují důsledky její absence. Může asistovat.	Ohrožující úroveň, absence kompetence představuje výrazné omezení kvality práce, je potřebný rozvoj od základů a ihned.
<b>1</b>	Nízká úroveň	Nízká kvalita	Chování spojené s touto kompetencí pracovník používá pouze minimálně, i přestože to situace vyžaduje. Výkon jen pod dohledem.	Nízká, limitující úroveň, je zapotřebí celkový, systematický rozvoj kompetence s cílem zlepšení slabých stránek
<b>2</b>	Spíše nízká úroveň	Lehce podprůměrná kvalita (horší průměr)	Pracovník je připraven kompetenci použít, když to situace vyžaduje, ale jen na podnět zvenčí. Samostatné jednoduché použití.	Podprůměrná úroveň, lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj je zaměřen na zmenšení slabých stránek a posílení silných stránek.
<b>3</b>	Spíše vysoká úroveň	Lehce nadprůměrná kvalita (lepší průměr)	Pracovník je připraven kompetenci použít vždy, když to situace vyžaduje, nečeká na podnět zvenčí. Rutinní užití, aktivní přístup.	Nadprůměrná úroveň, potřebný je rozvoj silných stránek kompetence.
<b>4</b>	Vysoká úroveň	Velmi dobrá kvalita	Pracovník používá chování spojené s touto kompetencí zcela běžně a samostatně. Zvládá i při obtížích a překážkách, projevuje vytrvalou aktivitu.	Velmi dobrá úroveň, potřebný je rozvoj jen malých dílčích oblastí kompetence, "kvalitativní skok" již není možný. Rozvoj je zaměřen na posilování silných stránek.
<b>5</b>	Velmi vysoká úroveň	Excelentní kvalita	Projev kompetence je na vzorové úrovni. Chování pracovníka vytváří předpoklady pro uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar (oddělení, celá organizace apod.). Může být pro ostatní vzorem, projevuje obětavost.	Ideální, vzorová úroveň, nelze rozvíjet a zlepšovat žádnou dílčí oblast kompetence.



Identifikace výše uvedených kompetencí a definování stupnice úrovně kompetencí vyústilo do vytvoření kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení na vyšší úrovni rozpracovanosti, tedy na úrovni matice kompetencí, tak jak ji definuje Veteška (Veteška & Tureckiová, 2008a), a jak uvádím v kapitole 3.1.1 diplomové práce.

Vytvořená matice kompetencí obsahuje identifikované kompetence pracovníka krizového řízení a vyznačené a definované úrovně rozvoje kompetencí. Je pojata graficky, neboť jak uvádí Bartoňková (2010) samotný kompetenční model může mít nejrůznější podoby – od rozsáhlého textu či tabulky, ve které jsou popsána jednotlivá kompetenční témata i dílčí kompetence, až po grafickou podobu kompetenčního modelu, která vychází třeba z loga či předmětu podnikání firmy.

Pro mne se inspirací staly jednoduše čitelné Hroníkovy kompetenční modely (Hroník, Vedralová, Horváth, 2008), které mají často charakter grafického díla. V graficky znázorněné kompetenční matici zobrazené na následující straně, která je platná pro všechny pracovníky oddělení krizového řízení krajského úřadu, jsem pro přehlednost přistoupila k co největšímu zjednodušení a uvedla pouze název dané kompetence a maximálně stručný popis úrovně.

Tabulka 11: Kompetenční matice pracovníka krizového řízení – grafická verze

Kompetence		Úroveň	Nulová úroveň	Nízká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
			0	1	2	3	4	5
Odborné	FINANCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INFORMACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské	KONTROLA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KOORDINACE A ORGANIZACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	METODICKÉ VEDENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLÁNOVÁNÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonální	KOMUNIKACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SPOLUPRÁCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Následně jsem vzniklý kompetenční model na úrovni kompetenční matice rozpracovala do úrovně kompetenčních profilů platných pro jednotlivé pracovní pozice oddělení krizového řízení.

#### 5.4.1 Tvorba kompetenčních profilů

Jak uvádí Veteška (Veteška & Tureckiová, 2008b, s. 107) „právě díky této schopnosti převést kompetenční model (s uvedenými charakteristikami kompetencí) nejprve v matici kompetencí (s určenými a definovanými úrovněmi rozvoje) a odtud v profil kompetencí (s vyznačenou úrovní rozvoje jednotlivých kompetencí uvedených v modelu, přičemž míra rozvoje kompetencí se pro danou pozici může lišit,...) se řízení podle kompetencí stává nástrojem poměrně snadno interpretovatelným, flexibilním a využitelným ve všech procesech řízení a rozvoje lidí v organizacích.“

Kompetenční profily, které uvádí požadovanou míru rozvoje každé kompetence pro konkrétní pracovní pozici, jsem nastavila v rozhovoru s vedoucí oddělení krizového řízení a dále s využitím podrobných soupisů pracovních činností jednotlivých pracovníků oddělení krizového řízení, které vznikly jako výstupy z rozhovoru s vedoucí krizového řízení ve fázi analýzy a klasifikace informací, a které tvoří přílohu č. 3 této diplomové práce. Nastavení profilu samotné vedoucí krizového řízení jsem provedla na základě informací získaných od jejího přímého nadřízeného, vedoucího odboru kancelář hejtmana.

V kompetenčních profilech, zobrazených na následujících třech stranách, jsou pro každou pracovní pozici oddělení krizového řízení zaznačeny dané kompetence a identifikovaná žádoucí úroveň jejich rozvoje, důležitá k úspěšnému plnění pracovních úkolů.

Tabulka 12: Kompetenční profil vedoucí oddělení krizového řízení

Kompetence		Úroveň	Úroveň					
			0 Nulová úroveň	1 Nízká úroveň	2 Spíše nízká úroveň	3 Spíše vysoká úroveň	4 Vysoká úroveň	5 Velmi vysoká úroveň
Odborné	FINANCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INFORMACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Manažerské	KONTROLA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KOORDINACE A ORGANIZACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	METODICKÉ VEDENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLÁNOVÁNÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Interpersonální	KOMUNIKACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SPOLUPRÁCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabulka 13: Kompetenční profil bezpečnostního ředitele

Kompetence		Úroveň	Úroveň					
			0 Nulová úroveň	1 Nízká úroveň	2 Spíše nízká úroveň	3 Spíše vysoká úroveň	4 Vysoká úroveň	5 Velmi vysoká úroveň
Odborné	FINANCE		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INFORMACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské	KONTROLA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KOORDINACE A ORGANIZACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	METODICKÉ VEDENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLÁNOVÁNÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonální	KOMUNIKACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SPOLUPRÁCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabulka 14: Kompetenční profil referenta pro hospodářská opatření pro krizové stavy

Kompetence		Úroveň	Nulová úroveň	Nízká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
			0	1	2	3	4	5
Odborné	FINANCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INFORMACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské	KONTROLA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KOORDINACE A ORGANIZACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	METODICKÉ VEDENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLÁNOVÁNÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonální	KOMUNIKACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SPOLUPRÁCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabulka 15: Kompetenční profil referenta pro obranné plánování

Kompetence		Úroveň	Nulová úroveň	Nízká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
			0	1	2	3	4	5
Odborné	FINANCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INFORMACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažerské	KONTROLA		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	KOORDINACE A ORGANIZACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	METODICKÉ VEDENÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLÁNOVÁNÍ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonální	KOMUNIKACE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SPOLUPRÁCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabulka 16: Kompetenční profil referenta dotačních titulů

Kompetence		Úroveň	Nulová úroveň	Nizká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
			0	1	2	3	4	5
Odborné	FINANCE		○	○	○	○	○	●
	INFORMACE		○	○	○	●	○	○
	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ		○	○	○	●	○	○
	VEŘEJNÁ SPRÁVA		○	○	○	●	○	○
Manažerské	KONTROLA		○	○	○	○	○	●
	KOORDINACE A ORGANIZACE		○	○	●	○	○	○
	METODICKÉ VEDENÍ		○	○	○	○	●	○
	PLÁNOVÁNÍ		○	○	●	○	○	○
	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ		○	○	○	○	●	○
Interpersonální	KOMUNIKACE		○	○	○	○	●	○
	SPOLUPRÁCE		○	○	○	○	●	○
	ZVLÁDÁNÍ STRESU		○	○	○	●	○	○

## 5.5 Ověření a validace kompetenčního modelu

Vzniklý kompetenční model je důležité před započítáním užívání ověřit a provést jeho validaci. K tomuto účelu jsem zvolila metodu rozhovoru s jednotlivými pracovníky. Probrala jsem kompetenční model (všechny jeho úrovně) a dále také stupnici úrovně kompetencí s každým z pěti členů oddělení. S vedoucí krizového řízení a jejím nadřízeným, vedoucím odboru kancelář hejtmána, došlo k faktickému ověřování modelu již při tvorbě kompetenčních profilů, viz předchozí podkapitola.

K širšímu ověřování ve smyslu např. 360° zpětné vazby jsem se rozhodla nepřistoupit, jelikož tento záměr by vedl k překročení rozsahu mé diplomové práce. Navíc vzhledem k tomu, že pracovníci oddělení nemají žádné klasické podřízené, pouze by se dalo hovořit o tom, že spolupracují s dalšími subjekty, avšak žádný z těchto spolupracujících subjektů nezná celý rozsah jejich práce,

nebylo by možno pokládat výstup z takto provedeného ověřování za dostatečně validní.

Metodu rozhovoru jsem zvolila záměrně, jelikož pro další práci s kompetenčním modelem a jeho implementaci do systému řízení lidských zdrojů považuji za zásadní přijetí modelu samotnými pracovníky, pro něž je určen, musí modelu porozumět a pochopit jeho smysl i užívání. Jak uvádí Plamínek (2014, s. 136) *„mají-li kompetence skutečně pomoci se srozumitelností firemních dějů a zprůhledněním vztahů ve firmě, musí jim jejich uživatelé dobře rozumět.“*

Při těchto rozhovorech se vytvořený kompetenční model ukázal jako vyhovující a funkční, následně jsem provedla pouze dílčí úpravy v příkladech pozorovatelného chování v základní verzi modelu.

Výstupem této fáze ověření a validace je kompetenční model připravený k užívání, tedy k implementaci do systému řízení lidských zdrojů daného podniku.

Provedením výše uvedených postupů jsem naplnila poslední fázi tvorby kompetenčního modelu a získala tak kompetenční model pracovníka krizového řízení připravený k užívání.

Bartoňková (2010) uvádí, že dalším návazným krokem je rozhodnutí o tom, které kompetence lze rozvíjet pomocí vzdělávání, a pro ty pak připravit a realizovat příslušné vzdělávací akce. *„V oblasti vzdělávání je kompetenční model využitelný především při identifikaci vzdělávacích potřeb a pro tvorbu struktury a obsahu vzdělávání pracovníků. Kromě toho je využitelný i v dalších personálních činnostech (výběr, hodnocení, kariérové plánování atd.)“* (Bartoňková, 2010, s. 102). Zde se již jedná o činnosti prováděné v rámci implementace daného kompetenčního modelu.

Vzhledem k tomu, že mne téma kompetenčních modelů zaujalo, rozhodla jsem se nad rámec tématu diplomové práce, vyzkoušet použití vzniklého kompetenčního modelu v praxi.

Během rozhovorů, provedených ve fázi ověřování a validace s pracovníky krizového řízení, jsem tedy s pomocí kompetenčního modelu realizovala rovněž pilotní hodnocení a sebehodnocení pracovníků dle vzoru Kubešovy tabulky hodnocení manažera (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004), viz kapitola 2.4.

Vzhledem k tomu, že Plamínek (2014, s. 131) je přesvědčen, že *„existence exaktně vypadajících škál není v rozporu se subjektivním způsobem hodnocení. Přiřazování k jednotlivým hladinám (stupňům) může probíhat na základě kvantitativního měření nějakých parametrů (například počtu stížností nebo podílu samostatně vyřešených problémů), stejně jako na základě subjektivního dojmu (intuitivní spokojenosti) hodnotitele (typicky nadřízeného manažera nebo „vnitřního zákazníka“)*“, využila jsem intuitivního hodnocení pracovníků krizového řízení.

Získaná hodnocení pracovníků jejich nadřízenými a sebehodnocení pracovníků jsem zaznamenala do vzniklého kompetenčního modelu na úrovni profilu platného pro danou pracovní pozici, a to v hodnotách dle vytvořené stupnice měření úrovně kompetencí. Získala jsem tak vyplněné kompetenční profily platné vždy pro konkrétního pracovníka krizového řízení.

Z těchto vyplněných kompetenčních profilů již lze, v souladu s Bartoňkovou (2010), identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků. Na základě těchto zjištění lze přistoupit k úpravě vzdělávacích plánů organizace, přetvořit strukturu a obsah vzdělávání pracovníků, případně mohou být sami pracovníci motivováni k sebevzdělávání.



Porovnáním stávající a požadované úrovně kompetencí jednotlivých pracovníků se odhalily tzv. kompetenční mezery, jež lze zaplnit pomocí vhodných vzdělávacích a rozvojových aktivit, v nichž jsou potřebné kompetence rozvíjeny.

Vyplněné kompetenční profily jednotlivých pracovníků budou poskytnuty k dalšímu využití vedoucí oddělení krizového řízení a oddělení řízení lidských zdrojů krajského úřadu. Ke zveřejnění těchto vyplněných profilů jsem, vzhledem k důvěrnosti údajů v nich uvedených, nezískala souhlas ze strany ředitele krajského úřadu. Obecné závěry a zjištění vyplývající z vyplněných kompetenčních profilů budou komentovány v následující kapitole diskuse, zároveň s uvedením možných námětů na zlepšení a odstranění zjištěných mezer ve vzdělávání.

## DISKUSE

Krajský úřad nepracuje s kompetenčními modely organizace ani jednotlivých pracovních pozic. Celkově je stávající situace v řízení lidských zdrojů krajského úřadu taková, že malé oddělení v počtu osmi osob musí zajišťovat veškeré personální činnosti pro celý krajský úřad čítající cca 500 zaměstnanců. Personalisté úřadu proto z důvodu velkého časového zaneprázdnění zvládají pouze personální „operativu“ a na koncepční záležitosti a změny systémů nemají kapacitní možnosti.

Vytvořením kompetenčního modelu pro pracovníky oddělení krizového řízení krajského úřadu, který je výstupem této diplomové práce, jsem se snažila kapacitní handicap personalistů úřadu nahradit tak, aby získali již hotový nástroj vhodný k zavedení do systému řízení lidských zdrojů krajského úřadu.

V rámci práce jsem provedla také sondu do vzdělávacího systému krajského úřadu a mohu konstatovat, že vzniklý kompetenční model odhaluje mnohé mezery ve vzdělávání pracovníků krizového řízení.

Překvapivě i pro mne se při tvorbě kompetenčního modelu ukázaly být velmi důležitými kompetence ze skupiny manažerských, a to přesto, že za manažera v pravém slova smyslu lze považovat pouze vedoucí oddělení krizového řízení. Ostatní pracovníky oddělení jsem považovala za klasické referenty/úředníky a domnívám se, že takto je na ně nahlíženo i ze strany personálního vedení. Při klíčování jejich činností a dále určování stěžejních kompetencí však vyšlo najevo, že se jedná o pracovníky, kteří sice nemají žádné standardní podřízené, ale celé oddělení, se všemi jeho pracovníky, vlastně funguje jako zastřešující složka pro další subjekty Olomouckého kraje, které metodicky řídí, organizují, koordinují apod., tedy provádí vesměs manažerskou činnost. Vzdělávání, které je pracovníkům krizového řízení

nabízeno, však tento zásadní aspekt jejich činnost příliš nezohledňuje. Mým doporučením by tedy bylo zohlednit tato zjištění při tvorbě vzdělávacích plánů pro pracovníky oddělení a zařadit pro pracovníky krizového řízení také manažerské kurzy orientované na kompetence manažerské dle konkrétního kompetenčního profilu každého pracovníka.

Dále bych doporučila do plánů školení pro pracovníky krizového řízení zařadit školení na zvládání stresu, které momentálně zcela chybí. Z kompetenčního modelu vyplývá, že je tato interpersonální kompetence u pracovníků krizového řízení s ohledem na jejich pracovní náplň nezbytná, a to zvládnutá alespoň na úrovni 3, dle konkrétní pracovní pozice.

Vzhledem k tomu, že jsem kompetenční model rozpracovala až do úrovně profilů jednotlivých pracovních pozic, ve kterých je stanovena požadovaná úroveň každé kompetence pro konkrétní pozici, mohou být identifikovány vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků a navrženo vhodné proškolení zacílené na oblasti, ve kterých mají konkrétní pracovníci kompetenční handicap.

Mimo již zmíněnou oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se personalistům a vedoucím pracovníkům krajského úřadu nabízí i další personální procesy, ve kterých je možno vzniklý kompetenční model využít.

Při náboru a výběru zaměstnanců lze lépe určit, koho chtějí pro úřad získat a nastavit kritéria důležitá pro výběr. Při pohovorech s adepty na zaměstnance jim mohou být kladeny otázky zaměřené přímo na konkrétní projevy v dané kompetenci či zařazeny individuální a skupinové aktivity, které kopírují skutečné aktivity budoucího zaměstnance a jsou následně hodnoceny pomocí předem připravených kritérií dle kompetenčního modelu.

V oblasti hodnocení zaměstnanců kompetenční model ukazuje jasnou oblast pro měření způsobu dosahování cílů. Má také významnou vysvětlující funkci, umožňuje objasnit, proč je daný člověk hodnocen hůře či lépe.

V oblasti plánování kariéry lze lépe nastavit další růst a rozhodování o pracovních změnách a postupech zaměstnanců. Zaměstnanec může být zařazen do jiného oddělení, kde lépe uplatní své kompetence, může mu být svěřena větší samostatnost i náročnější úkoly v rámci jeho pozice.

Organizace získala nyní k dispozici také informace o potenciálu vlastních zaměstnanců, např. pro povýšení v rámci organizační struktury úřadu.

Považuji za důležité zdůraznit, že definované kompetence v kompetenčním modelu je možno dle Plamínka (2014) měřit i intuitivně, což se nijak nevylučuje s existencí exaktních škál měření. Tento aspekt považuji za velkou výhodu pro využití kompetenčního modelu v praxi přímo liniovým manažerem, tedy v konkrétním případě vedoucí krizového řízení krajského úřadu.

Vzniklý model tak splňuje hlavní požadavek personalistky i vedoucí krizového řízení, které si přály získat v praxi jednoduše uplatnitelný nástroj pro řízení lidských zdrojů, jímž by bylo možno zlepšit stávající personální práci se zaměstnanci, potažmo jejich výkon.

Jsem přesvědčena, že představený kompetenční model skýtá mnohé možnosti využití pro personální práci se zaměstnanci, a věřím, že personalisté krajského úřadu a vedoucí oddělení krizového řízení tyto nastíněné možnosti využijí.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení, přičemž tento model jsem se rozhodla, z důvodu lepšího praktického využití a jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů, rozpracovat až na úroveň kompetenčních profilů pro jednotlivé pracovní pozice.

V teoretické části práce byly nejprve vymezeny související termíny veřejná správa, státní správa a krizové řízení. Dále byly podrobněji rozebrány termíny kompetence a kompetenční modely, u kterých byly popsány jejich typy, proces tvorby kompetenčních modelů a přínos kompetenčních modelů. Osvětleny byly také možnosti měření kompetencí a typy používaných škál.

V empirické části diplomové práce byl představen zkoumaný krajský úřad, jeho působnost, organizační struktura a oddělení krizového řízení na tomto úřadě. Následně byla v postupných krocích provedena tvorba kompetenčního modelu pracovníka krizového řízení krajského úřadu s využitím interních dokumentů úřadu, katalogu Národní soustavy povolání, odborné literatury, legislativních předpisů, a rozhovorů provedených s pracovníky krizového řízení. Vytvořený kompetenční model byl rozpracován až na úroveň kompetenčních profilů jednotlivých pracovních pozic. Dále byly tyto kompetenční profily pilotně využity při hodnocení a sebehodnocení pracovníků krizového řízení.

V kapitole diskuse pak byla shrnuta zjištění z empirické části práce a prezentovány návrhy a doporučení vyplývající z těchto zjištění.

Prostředí veřejné správy je do značné míry odlišné od komerční sféry, avšak určité zákonitosti řízení lidských zdrojů zůstávají shodné. Jde především o získání a udržení kompetentních zaměstnanců, kteří budou schopni dobře vykonávat jim svěřenou práci.

Také krizové řízení je činností dosti specifickou, která se ve veřejné správě u nás začala rozvíjet až od poloviny 90. let 20. století, přičemž schválení příslušné legislativy výrazně napomohly rozsáhlé povodně v roce 1997 (Rektořík, 2004).

I z těchto důvodů jsem vytvoření funkčního kompetenčního modelu pro pracovníky krizového řízení Krajského úřadu Olomouckého kraje považovala za výzvu, kterou se mi, v rámci této diplomové práce, podařilo naplnit.

Téma kompetenčních modelů mne zaujalo již v prvním ročníku studia, kdy jsem absolvovala předmět nazvaný Manažerské kompetence, a jsem velice ráda, že jsem v rámci diplomové práce měla možnost se s tvorbou těchto modelů podrobněji seznámit a vyzkoušet si ji v praxi.

Během práce na kompetenčním modelu pracovníka krizového řízení jsem si jasně uvědomila nutnost posuzování kompetencí v širším kontextu nezúženém pouze na jednu organizační jednotku. Je důležité nejen jaké činnosti vykonává daný pracovník v oddělení, a jaká je funkce jeho oddělení ve struktuře organizace, ale také jakou funkci má oddělení a jeho pracovníci v širším kontextu kraje, státu.

Rovněž jsem si ověřila skutečnost, že kompetenční model může být velmi přínosný při identifikaci vzdělávacích potřeb, a že jeho využitím lze odhalit kompetenční mezery, a následně nedostatky a mezery ve vzdělávání zaměstnanců. Návrhy a doporučení uvedené v kapitole diskuse proto směřovaly k odstranění mnou zjištěných mezer ve vzdělávání a doplnění nabídky vzdělávacích kurzů určených pro pracovníky krizového řízení.

Odpovědní pracovníci krajského úřadu byli se závěry mé diplomové práce seznámeni a hodlají využít vzniklý kompetenční model pro zkvalitnění práce úřadu a lepší rozvoj svých zaměstnanců pracujících na oddělení krizového řízení.

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání* (2007 ed.). Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Belz, H., & Siegrist, M. (2011). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry* (Vyd. 2). Praha: Portál.

Česko. (2018a). *Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů*. Citováno dne 25. srpna 2018. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Česko. (2018b). *Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*. Citováno dne 30. srpna 2018. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? [Online]. *Human Resource Development International*, 8(No. 1), 27-46. Citováno dne 6. července 2018. Dostupné z: <http://www.bvekennis.nl>

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

Eurydice. (2002). *Klíčové kompetence: Vznikající pojem ve všeobecném povinném vzdělávání* [Online]. Eurydice. Dostupné z: <http://www.eurydice.org>

Havlíčková, D., & Žárská, K. (2012). *Kompetence v neformálním vzdělávání* [Online]. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz>

Horzinková, E., & Novotný, V. (2013). *Základy organizace veřejné správy v ČR* (3., upr. vyd). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků* (1st ed.). Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F., Vedralová, J., & Horváth, L. (2008). *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press.
- Kadečka, S., & Rigel, F. (2009). *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost* [Online]. Praha: Ministerstvo vnitra. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2014a). *Etický kodex krajského úřadu. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2014b). *Personální preaudit oddělení krizového řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2016). *Organizační řád krajského úřadu. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2017a). *Plán činnosti pracoviště krizového řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2017b). *Výběrové řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2018a). *Organizační struktura krajského úřadu. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.
- Krajský úřad Olomouckého kraje. (2018b). *Popis pracovních činností pracovníků krizového řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.



Krajský úřad Olomouckého kraje. (2018c). *Systematizace pracovních míst pracovníků krizového řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.

Krajský úřad Olomouckého kraje. (2018d). *Vyhodnocení činnosti pracoviště krizového řízení. Interní dokument*. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje.

Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

Město Valašské Meziříčí. (2013). *Metodika tvorby kompetenčního modelu* [Online]. Město Valašské Meziříčí. Dostupné z <http://www.valasskemezirici.cz>

MPSV. (2018). Národní soustava povolání [Online]. (2018). Citováno dne 7. července 2018, Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Národní soustava kvalifikací [Online]. (2018). Citováno dne 7. července 2018, Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

OECD. (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary* [Online]. OECD Publishing. Dostupné z: <http://www.oecd.org/>

Olomoucký kraj [Online]. (2018). Citováno dne 16. srpna 2018, Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz>

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Plamínek, J. (2014). *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.

Průcha, P. (2014). *Veřejná správa a správní právo* (1st ed.). Praha: Vysoká škola aplikovaného práva.

Rektořík, J. (2004). *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Praha: Ekopress.

Rektořík, J. (2007). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* (2., aktualiz. vyd). Praha: Ekopress.

Salganik, L. & Rychen, D. S. (2002). *Consolidation of the Concept of Competence*. DeSeCo Discussion Paper 15-02. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. Citováno dne 6. července 2018. Dostupné z: <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/04.parsys.29226.downloadList.67777.DownloadFile.tmp/2002.desecodiscpaperjan15.pdf>

Schneiderová, A. (Ed.). (2010). *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008a). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008b). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Vilášek, J. (2002). Řešení mimořádných událostí a krizových situací na úrovni obce a krajů. In J. Rektořík & J. Šelešovský, *Jak řídit kraj, město, obec: rukověť územní samosprávy* (pp. 65-81). Brno: Masarykova univerzita.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Weinert, F. E. (1999). *Concept of Competence: Definition and Selection of Competencies* [Online]. Max Planck Institute for Psychological Research, Munich, Germany. Citováno dne 7. července 2018. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8b88/efa9dd5e0a4b605aea6e5e3b9ec640beb089.pdf>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence (Lucia & Lepsinger, 1999, in Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 28) .....	19
Obrázek 2: Celostní model kompetencí podle Delamare Le Deist & Winterton (2005, s. 40) .....	22
Obrázek 3: Příklad čtyřčlenné škály (Plamínek, 2014, s. 131).....	27
Obrázek 4: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník, 2007, s. 38) .....	37
Obrázek 5: Organizační schéma krajského úřadu Olomouckého kraje (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016) .....	44
Obrázek 6: Organizační struktura odboru kancelář hejtmána (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016).....	45

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad osmičlenné škály (Plamínek, 2014, s. 132).....	27
Tabulka 2: Šestibodová kombinovaná stupnice (Hroník, 2008, s. 111) .....	28
Tabulka 3: Generické schéma úrovně kompetencí (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 125-126) .....	29
Tabulka 4: Ukázka komplexního posouzení manažera v pozici ředitele divize (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 129).....	30
Tabulka 5: Výběrové řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2017b) .....	51
Tabulka 6: Tabulka identifikovaných odborných kompetencí.....	57
Tabulka 7: Tabulka identifikovaných manažerských kompetencí .....	58
Tabulka 8: Tabulka identifikovaných interpersonálních kompetencí.....	59
Tabulka 9: Kompetenční model pracovníka krizového řízení .....	61
Tabulka 10: Stupnice úrovně kompetencí .....	64
Tabulka 11: Kompetenční matice pracovníka krizového řízení – grafická verze .....	66
Tabulka 12: Kompetenční profil vedoucí oddělení krizového řízení.....	68
Tabulka 13: Kompetenční profil bezpečnostního ředitele.....	68
Tabulka 14: Kompetenční profil referenta pro hospodářská opatření pro krizové stavy .....	69
Tabulka 15: Kompetenční profil referenta pro obranné plánování .....	69
Tabulka 16: Kompetenční profil referenta dotačních titulů.....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Činnosti oddělení krizového řízení stanovené organizačním řádem krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016) .....	87
Příloha 2: Zápis rozhovoru s vedoucí krizového řízení .....	98
Příloha 3: Soupisy pracovních činností pracovníků oddělení krizového řízení .....	101

# PŘÍLOHY

## **Příloha 1: Činnosti oddělení krizového řízení stanovené organizačním řádem krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016)**

### **Samostatná působnost:**

- navrhuje, pro rozhodování orgánů Olomouckého kraje, výši finanční dotace hasičskému záchrannému sboru kraje k zabezpečení plošného pokrytí území kraje jednotkami požární ochrany a k financování jeho potřeb a výši finanční dotace obcím na financování potřeb jejich jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí,
- provádí administraci, vč. kontroly věcného obsahu plnění veřejnoprávních smluv o poskytnutí dotací z rozpočtu Olomouckého kraje v gesci oddělení krizového řízení,
- provádí kontrolu věcného plnění a vyúčtování smluv o poskytnutí finančních prostředků z rozpočtu Olomouckého kraje v gesci oddělení krizového řízení,
- zajišťuje spisovou a skartační službu dle spisového řádu,
- zabezpečuje hospodaření s prostředky rozpočtu spravované rozpočtové oblasti,
- navrhuje výši rozpočtových prostředků pro příslušný rok v rámci své působnosti a kontroluje čerpání rozpočtových prostředků z hlediska hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,
- zabezpečuje ochranu majetku, který spravuje,
- spolupracuje s odborem kancelář ředitele při zadávání veřejných zakázek ve své působnosti v souladu s platným vnitřním předpisem a směrnicí pro zadávání veřejných zakázek,
- předává odboru kontroly podklady o zjištěném porušení rozpočtové kázně příjemcem prostředků poskytnutých z rozpočtu Olomouckého kraje dle

platného vnitřního předpisu a plně spolupracuje na daňovém řízení dle zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů, předcházejícím vydání rozhodnutí o porušení rozpočtové kázně dle § 22 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,

- poskytuje OMPSC veškerou jím požadovanou součinnost v souvislosti s poskytováním informací a vydáváním rozhodnutí dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů,
- poskytuje ústní informace dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů,
- zajišťuje uveřejňování příslušných smluv a objednávek v souladu s platnými právními předpisy a předpisy úřadu,
- plní další úkoly dle pokynů hejtmána, uvolněných členů rady a vedoucího odboru kancelář hejtmána.

#### **Přenesená působnost:**

- podílí se na stanovení podmínek k zabezpečení plošného pokrytí území kraje jednotkami požární ochrany, podmínek k zabezpečení zdrojů vody k hašení požárů a navrhuje určení těchto zdrojů nařízením kraje,
- organizuje s hasičským záchranným sborem kraje požární ochranu v období stavu ohrožení státu a válečného stavu,
- podílí se na zpracování nařízení kraje řešící podmínky k zabezpečení požární ochrany v době zvýšeného nebezpečí vzniku požáru, v budovách zvláštního významu a při akcích, kterých se zúčastňuje větší počet osob,
- bezpečnostním ředitelem Olomouckého kraje je zaměstnanec zařazený do oddělení krizového řízení, který zajišťuje a plní povinnosti v ochraně utajovaných informací v souladu s § 71 zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně



utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů,

- je pracovištěm pro evidování utajovaných informací, řídí a provádí spisovou službu pro utajované informace a organizačně zabezpečuje místo určené pro příjem doručených utajovaných dokumentů,
- zajišťuje provoz certifikovaného informačního systému určeného ke zpracování utajovaných informací stupně Vyhrazené, provozovaného v zabezpečené oblasti úřadu,
- zajišťuje bezpečnostní a technickou správu, odbornou obsluhu a provoz terminálu vládního utajeného spojení VEGA-D Ministerstva vnitra ČR, provozovaného v zabezpečené oblasti úřadu,
- spravuje objekt a zabezpečenou oblast pro zabezpečení ochrany utajovaných informací v rámci fyzické bezpečnosti a udržuje v tomto objektu a zabezpečené oblasti režim schválený projektem fyzické bezpečnosti,
- zpracovává projekt fyzické bezpečnosti a po jeho schválení ředitelem krajského úřadu pravidelně ověřuje opatření v něm stanovená,
- provádí poučení fyzických osob, které mají mít přístup k utajované informaci,
- provádí jednou ročně proškolení fyzických osob, které mají přístup k utajované informaci, z právních předpisů v oblasti ochrany utajovaných informací,
- zpracovává a schvaluje přehled funkcí, na kterých je nezbytné mít přístup k utajovaným informacím a v případě potřeby provádí jeho změny,
- ověřuje splnění podmínek pro přístup fyzické osoby k utajované informaci stupně utajení Vyhrazené a vydává jí oznámení o splnění podmínek pro přístup,
- vede evidenci fyzických osob, které mají přístup k utajované informaci a evidenci neoprávněného nakládání s utajovanou informací,

- plní další povinnosti v ochraně utajovaných informací stanovené ředitelem krajského úřadu v oblasti personální bezpečnosti, administrativní bezpečnosti, fyzické bezpečnosti a bezpečnosti informačních a komunikačních systémů určených pro zpracování a ukládání utajovaných informací (vyhrazené PC, systém VEGA-D),
- je určeným pracovištěm pro vedení jednacího protokolu zvláštních skutečností a organizuje a zabezpečuje ochranu těchto zvláštních skutečností,
- navrhuje, vede a doplňuje zvláštní seznam zaměstnanců, případně dalších pracovníků oprávněných se seznamovat se zvláštními skutečnostmi; po jeho schválení zpracovává a vydává záznamy o určení a zmocnění,
- spolupracuje s oddělením informačních systémů na přípravě a plnění organizačních a technických opatření souvisejících se zajištěním kybernetické bezpečnosti u KÚOK a spoluprací se složkami integrovaného záchranného systému podle zákona o kybernetické bezpečnosti,
- koordinuje a kontroluje, pro výkon povinností hejtmána, přípravu na mimořádné události prováděnou orgány kraje, územními správními úřady s krajskou působností, právníckými a fyzickými osobami,
- zajišťuje schválení havarijního plánu kraje, vnějšího havarijního plánu a poplachového plánu integrovaného záchranného systému kraje,
- podílí se na zajišťování havarijní připravenosti a organizaci cvičení k jejímu ověřování,
- zpracovává koncepci pro organizaci integrovaného záchranného systému na úrovni kraje,
- organizuje, pro výkon povinností hejtmána, integrovaný záchranný systém na úrovni kraje,
- navrhuje způsob zvyšování kvalifikace zaměstnanců KÚOK k zabezpečení jejich připravenosti na plnění úkolů v krizových situacích,

- spolupracuje při zpracování a aktualizaci Povodňového plánu Olomouckého kraje podle zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- potvrzuje soulad věcné a grafické části předložených povodňových plánů správních obvodů obcí s rozšířenou působností s povodňovým plánem správního obvodu kraje,
- podílí se na zpracování povodňového plánu správního obvodu kraje a každoročním prověřování jeho aktuálnosti,
- spolupracuje s odborem životního prostředí a zemědělství, oddělením vodního hospodářství na prověrkách připravenosti účastníků ochrany podle povodňových plánů,
- spolupracuje s odborem životního prostředí a zemědělství, oddělením vodního hospodářství na organizaci odborných školení a výcviku členů povodňových orgánů obcí s rozšířenou působností a účastníků ochrany před povodněmi,
- v době povodní se účastní hlásné a povodňové služby na území kraje (podle § 80 zákona č. 254/2001 Sb., o vodách),
- podílí se na organizaci, řízení a koordinaci opatření před povodněmi podle povodňových plánů,
- zajišťuje činnost Bezpečnostní rady Olomouckého kraje a její součinnost s Bezpečnostní radou státu, bezpečnostními radami určených obcí a bezpečnostními radami sousedních krajů,
- vede samostatný podací deník pro evidenci písemností souvisejících s Bezpečnostní radou Olomouckého kraje, tuto evidenci vede mimo SSL a písemnosti ukládá odděleně,
- zpracovává a zabezpečuje zpracování dílčích částí krizového plánu kraje a předkládá krizový plán kraje ke schválení hejtmanovi,

- při řešení krizových situací zabezpečuje plnění úkolů stanovených vládou a ministerstvy,
- zřizuje pracoviště Krizového štábu Olomouckého kraje,
- zajišťuje činnost Krizového štábu Olomouckého kraje a jeho součinnost s Ústředním krizovým štábem a krizovými štáby obcí a obcí s rozšířenou působností,
- vede přehled možných zdrojů rizik, provádí analýzy ohrožení a v rámci prevence podle zvláštních právních předpisů navrhuje způsob odstranění nedostatků,  
které by mohly vést ke vzniku krizové situace,
- analyzuje vývoj krizové situace nebo mimořádné události a dokumentuje postup řešení,
- podává návrhy na způsoby řešení krizových situací,
- podílí se na přípravě činností k řešení krizových situací a ke zmírnění následků krizových situací, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak,
- vytváří podmínky pro nouzovou komunikaci ve vztahu k jiným správním úřadům, obcím, právníckým a fyzickým osobám a nadřízeným krizovým štábům (ministerstvo vnitra, ministerstvo obrany, Ústřední krizový štáb),
- ve spolupráci s hasičským záchranným sborem za stavu nebezpečí zabezpečuje varování a vyrozumění a koordinuje záchranné a likvidační práce,
- zabezpečuje koordinaci organizačních složek krajského úřadu při plnění úkolů v souvislosti s řešením krizové situace,
- organizuje a koordinuje za krizových situací evakuaci, nouzové ubytování, nouzové zásobování pitnou vodou, potravinami a dalšími nezbytnými prostředky k přežití obyvatelstva,

- zajišťuje dopravní prostředky pro rozvoz humanitární pomoci, převoz evakuovaných osob, pro zabezpečení nouzového zásobování, náhradní přepravu osob, zvířat a nákladu,
- chrání práva a oprávněné zájmy bezprostředně ohrožených osob, které jsou povinny strpět záchranné práce prováděné v zájmu ochrany životů a zdraví osob,
- vede přehled o vynaložených finančních nákladech na řešení krizové situace ve spolupráci s ekonomickým odborem,
- zpracovává koncepční dokumenty pro krizové řízení Olomouckého kraje,
- zabezpečuje zpracování a zpracovává podklady pro řídicí akty hejtmána, ve spolupráci s ostatními odbory krajského úřadu za stavu nebezpečí navrhuje hejtmánovi ve správním obvodu kraje nebo jeho části uložit právnické osobě nebo podnikající fyzické osobě, mající místo podnikání nebo sídlo podniku ve správním obvodu kraje, povinnost dodávek zboží, služeb a techniky, zavést regulaci prodávaného zboží v obchodní síti, stanovit způsob, jakým bude regulováno množství zboží prodávaného spotřebiteli, maximální množství zboží, na něž vznikne spotřebiteli nárok, okruh spotřebitelů, kterým budou vybrané položky zboží dodávány přednostně nebo přijmout regulační opatření, kterými se mění způsob řízení a organizace dopravy,
- soustřeďuje informace o stavu sil a prostředků pro řešení krizové situace, vede celkový přehled jejich nasazení a rozpracovává návrhy jejich využití,
- stanovuje způsoby a systém zadávání zakázek osobám povinným poskytnout osobní a věcnou výpomoc při odstraňování následků krizové situace,

- zpracovává, průběžně aktualizuje plán nezbytných dodávek kraje s využitím plánů nezbytných dodávek obcí s rozšířenou působností, jejichž zpracování koordinuje,
- zabezpečuje nezbytné dodávky k uspokojení základních životních potřeb obyvatel kraje, které obec s rozšířenou působností nemůže zajistit v rámci svého správního obvodu, anebo jejichž význam přesahuje správní obvod obce s rozšířenou působností a nepřesahuje správní obvod kraje,
- pravidelně upřesňuje způsob uvědomování vyčleňovaných sil a prostředků,
- navrhuje použití pohotovostních zásob po vyhlášení stavu nebezpečí,
- realizuje úkoly obranného plánování a operační přípravy státního území,
- podílí se na realizaci uložených pracovních povinností a pracovních výpomocí a na organizaci dodávek požadovaných věcných prostředků,
- plní úkoly vyplývající ze zajištění bezpečnosti, obrany státu, vyhlášení stavu ohrožení státu nebo válečného stavu,
- připravuje podklady k zajištění bezpečnosti ČR,
- k plnění úkolů udržuje neustálou součinnost s Krizovým štábem Ministerstva obrany ČR, ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostními sbory, záchrannými sbory, havarijními službami, starosty obcí a obcí s rozšířenou působností,
- udržuje součinnost s vyčleněnými subjekty dle uzavřených součinnostních dohod,
- udržuje součinnost a pravidelně upřesňuje informační data s územními orgány státní správy a samosprávy k zabezpečení činnosti při ohrožení státu,
- zabezpečuje vytváření podmínek pro ochranu živé síly a materiálních hodnot při ekologických, průmyslových a živelních katastrofách spojených s vojenským ohrožením,

- organizuje součinnost se subjekty hospodářské mobilizace pro řešení krizových situací,
- podle potřeby navrhuje provedení záchranných a likvidačních prací silami a prostředky vojenských útvarů a zařízení a ostatních záchranných organizací na základě požadavků orgánů státní správy a samosprávy a vlastního vyhodnocení situace,
- navrhuje výši finančních prostředků k zabezpečení plošného pokrytí území kraje jednotkami požární ochrany a k úhradě nákladů jednotkám sborů dobrovolných hasičů vybraných obcí spojených se zásahy mimo jejich územní obvod,
- navrhuje výši finančních prostředků poskytovaných krajem jednotkám sborů dobrovolných hasičů vybraných obcí k zabezpečení jejich akceschopnosti a na pořízení a obnovu požární techniky,
- navrhuje do rozpočtu Olomouckého kraje výši finančních prostředků ke krytí výdajů potřebných pro zpracování dokumentace integrovaného záchranného systému, ochranu obyvatelstva, společných výdajů při ověřování připravenosti k záchranným a likvidačním pracím a na budování a provozování společně užívaných zařízení pro potřeby integrovaného záchranného systému, zejména v oblasti telekomunikací a informačních systémů,
- navrhuje úhradu nákladů vynaložených složkami integrovaného záchranného systému ke krytí výdajů vzniklých při nasazení sil a prostředků složek integrovaného záchranného systému v případě, že neuhrazení těchto nákladů by mohlo ohrozit funkčnost a připravenost těchto složek k provádění záchranných a likvidačních prací,
- spolupracuje s pojišťovacími společnostmi při evidenci škod vzniklých při krizových situacích,

- do návrhu rozpočtu na příslušný rok zpracovává návrh výše účelové rezervy finančních prostředků na řešení krizových situací a odstraňování jejích následků,
- provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí v souladu s § 67 odst. 1 písm. e) a § 93 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, v dodržování zákona č. 239/2000 Sb., o IZS, zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, zákona č. 241/2000 Sb., o HOPKS, zákona č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR, a zákona č. 585/2004 Sb., branný zákon,
- spolupracuje s odborem životního prostředí a zemědělství, oddělením integrované prevence v oblasti prevence závažných havárií dle zákona 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií ve znění pozdějších předpisů, zejména při zejména při prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi z hlediska zajištění bezpečnosti objektů,
- navrhuje, ve spolupráci s odborem školství, sportu a kultury a s hasičským záchranným sborem, určení vzdělávacích zařízení k vykonávání péče o děti v předškolních zařízeních, žáky, kteří plní ve školách povinnou školní docházku, a děti a mládež ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a preventivně výchovné péče, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiní zákonní zástupci; podílí se na zajišťování odborné přípravy ředitelů určených vzdělávacích zařízení,
- vykonává přenesenou působnost v souladu s § 224 zákona č. 236/2016 Sb., atomový zákon;
- spolupracuje s držitelem povolení a Hasičským záchranným sborem ČR na vybavení obyvatelstva v zóně havarijního plánování k jódové profylaxi (§ 224 odst. 1 písm. a) atomového zákona);
- provádí v rozsahu své působnosti stanovené jiným právním předpisem předběžné informování obyvatelstva v zóně havarijního plánování v případě



radiační havárie o opatřeních na ochranu obyvatelstva, která se na něj vztahují, a o krocích, které je nutné v případě takové situace učinit; poskytnuté předběžné informace musí být aktuální a neustále k dispozici a informování musí být prováděno bez vyzvání, opakovaně v pravidelných intervalech a pokaždé, když dojde k významné změně, (§ 224 odst. 1 písm. b) atomového zákona);

- realizuje opatření v souladu s § 224 odst. 2 písm. a) atomového zákona, kdy v případě radiační nehody spojené s podezřením na možný únik radioaktivních látek nebo šíření ionizujícího záření z areálu jaderného zařízení nebo pracoviště se zdrojem ionizujícího záření nebo radiační havárie vzniklé na území kraje v rozsahu své působnosti stanovené jiným právním předpisem neprodleně informuje obyvatelstvo touto radiační mimořádnou událostí dotčené o skutečnostech radiační nehody nebo radiační havárie a o krocích, které mají být podniknuty;

- plní další úkoly spojené s řešením radiační havárie v souladu se zákonem

č. 263/2016 Sb., atomový zákon;

- zabezpečuje hospodaření s prostředky rozpočtu spravované rozpočtové oblasti,

- kontroluje čerpání rozpočtových prostředků z hlediska hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,

- zabezpečuje ochranu majetku, který spravuje,

- spolupracuje s odborem kancelář ředitele při zadávání veřejných zakázek ve své působnosti v souladu s platným vnitřním předpisem a směrnicí pro zadávání veřejných zakázek,

- plní další dílčí úkoly dle pokynů hejtmána, uvolněných členů rady a vedoucího odboru kancelář hejtmána.

## **Příloha 2: Zápis rozhovoru s vedoucí krizového řízení**

- Jaké jsou hlavní činnosti oddělení krizového řízení a jejich pracovníků?

Oddělení krizového řízení se prioritně připravuje na případné řešení mimořádných událostí nebo krizových situací a dále vedeme ekonomickou agendu, spolupráci s obcemi a pobočnými spolky, na jejich financování.

- Jaké jsou výstupy práce oddělení krizového řízení?

To je individuální, každý zaměstnanec nese odpovědnost za určitou oblast své práce. Dvě kolegyně řeší ekonomiku a dělají právě dotační tituly, dotační programy, smlouvy, faktury, objednávky, vyúčtování, to je ta jedna část, ta ekonomika a administrativa a další část toho oddělení je jaksi rozdělená na to řízení a plánování, takže v podstatě kolegyně třeba zpracovávají, spolupracují na zpracování havarijního plánu, krizového plánu, plánu obrany a jedna kolegyně je zde jako bezpečnostní ředitel zařazená pod oddělením, takže vlastně vede celou administrativu utajovaných informací.

- A Vaše výstupy práce?

Řízení činnosti jednotlivých zaměstnanců a jakási nutnost znalostí činností všech, což je poměrně dost náročné, nedá se to obsáhnout celé, ale od každého člověk musí znát něco, kromě toho tedy spolupráce se složkami integrovaného záchranného systému, a jejich koordinace.

- Jaké jsou pravomoci a odpovědnosti?

U těch kolegyň, které nesou odpovědnost za ekonomiku, tak jsou to dané odpovědnosti i z vnitřních norem úřadu, kdy prostě musí být všechny dokumenty zpracovány v řádném termínu, odevzdány, odeslány, podepsány hejtmanem, schváleny v orgánech kraje. Ta odpovědnost je tu bych řekla já, větší než u kolegů, kteří dělají havarijní plánování a krizové řízení, protože

tam v podstatě jsou nějaké lhůty, termíny pro aktualizaci dokumentace a pro tu spolupráci a činnost se složkami integrovaného záchranného systému, ale v podstatě je to dlouhodobá. Jsou úkoly stanovené na nějaké období, obvykle jednoho roku, kdy si na začátku řekneme, co v tom daném roce budeme dělat, jakým způsobem, budeme pracovat a spolupracovat a v rámci toho daného roku tyto dokumenty musíme aktualizovat, zatímco ty kolegyně které dělají ekonomickou agendu to mají složitější v tom, že jim běží prostě lhůty od schválení v orgánech kraje, kdy ví, že třeba do 15 dnů musí mít zpracované smlouvy a odnesené na podpis do 30 dnů musí být odeslány atd., to se zas jako by řídí zas jinak.

- Jaké dovednosti, znalosti a vlastnosti musí mít jedinec, aby byl schopen pracovat v krizovém řízení na krajském úřadě?

Možná jsem na začátku měla říct, že to oddělení mám pomyslně rozdělené na ty dvě části. Na tu jednu, kde mám ekonomiku a na tu druhou, kde mám krizové řízení. Tzn. kolegyně, které dělají ekonomiku a ekonomickou agendu, tak musí mít znalosti opravdu v současné době na úrovni účetních a ekonomů, což na začátku takhle nebylo stanoveno, ale vývojem času jsou ty pracovní podmínky nastavené přísněji, takže financování, rozpočet, rozpočtové skladby, účtování, tyhle znalosti musí ty kolegyně mít a ta druhá část toho oddělení tam bych řekla že je to opravdu znalost legislativy, krizového řízení, plánování, a té spolupráce s integrovaným záchranným systémem. Zvládání stresu, to je podle mě jedna z nejdůležitějších věcí, kterou musí mít ta druhá část oddělení, která pak jde do terénu a řeší mimořádnou událost nebo krizovou situaci. Nebo kdykoliv musí vědět podle jakých zákonů jaká činnost je vytvářena a nese za ni odpovědnost.

- Jaká je vstupní úroveň těchto dovedností a znalostí vyžadovaná pro práci pracovníka krizového řízení krajského úřadu?

To se bude specifikovat těžko, protože prostě ta činnost se nějakým způsobem vyvíjí. Ale dám konkrétní příklad. Přijímali jsme kolegu, bohužel je to jen zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou, takže je tam doba 10 měsíců, a vyloženě jsme požadovali člověka, který má vystudované krizové řízení a havarijní plánování, a to především z toho důvodu, že už ve škole je připravován na to, co vlastně oddělení krizového řízení na krajském úřadu vytváří a tvoří ty dokumenty, takže tento člověk je jakýmsi způsobem, předpokládáme, připraven ze školy na to krizové řízení.

### **Příloha 3: Soupisy pracovních činností pracovníků oddělení krizového řízení**

Výstupy vzešlé z rozhovoru s vedoucí krizového řízení, na podkladu interních dokumentů Personální preaudit oddělení krizového řízení (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2014b) a Organizační řád krajského úřadu (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2016).

#### **Pracovník krizového řízení č. 1 – soupis pracovních činností**

- evidence žádostí (dokumentů) oddělení krizového řízení do systému GINIS (název modulu) – USU, vytváření spisů a vkládání do spisů
- kontrola úplnosti a správnosti přijatých žádostí v systému ARES (registr ekonomických subjektů – název modulu) a USU
- příprava stanovisek k žádostem o finanční příspěvek dotačního programu
- příprava podkladů pro jednání Rady Olomouckého kraje
- vyhotovení smluv dotačního programu
- příprava podkladů pro připomínkování smluv
- příprava rozpočtových změn
- příprava průvodních dopisů
- komunikace se sbory dobrovolných hasičů
- finanční navázání jednotlivých smluv do systému GINIS – SML
- tisk obálek v systému GINIS – USU
- evidence smluv do systému GINIS – USU a SML (modul smlouvy)
- zkompletování smluv
- kontrola smluv a skenování smluv
- vystavení platebních příkazů v systému GINIS – POU (modul poukazy)
- kontrola vyúčtování poskytnutých příspěvků

- práce s datovou schránkou (příjem a odeslání datové zprávy)
- příprava podkladů pro jednání
- spravování webových stránek oddělení krizového řízení

### **Pracovník krizového řízení č. 2 – soupis pracovních činností**

- evidence žádostí (dokumentů) oddělení krizového řízení do systému GINIS – USU, vytváření spisů a vkládání do spisů
- kontrola úplnosti a správnosti přijatých žádostí v systému ARES (registr ekonomických subjektů) a USU
- příprava stanovisek k žádostem o finanční příspěvek do 25 tis. Kč
- příprava stanovisek k žádostem o Významný projekt
- příprava podkladů pro jednání Rady a Zastupitelstva Olomouckého kraje
- vyhotovení smluv do 25 tis. Kč
- příprava podkladů pro připomínkování smluv
- příprava rozpočtových změn
- příprava průvodních dopisů ke smlouvám
- komunikace se sbory dobrovolných hasičů
- finanční navázání jednotlivých smluv do systému GINIS – SML
- tisk obálek v systému GINIS – USU
- evidence smluv do systému GINIS – USU a SML
- zkompletování smluv
- kontrola smluv a skenování smluv
- vystavení platebních příkazů v systému GINIS – POU
- kontrola vyúčtování poskytnutých příspěvků
- práce s datovou schránkou (příjem a odeslání datové zprávy)
- příprava podkladů pro jednání
- spravování webových stránek oddělení krizového řízení

- státní dotace v PO - kontrola podkladů do ROK, kontrola a tisk platebních poukazů
- tabulky přehledů financování dle pokynů vedení
- připomínkování návrhů právních předpisů
- příprava protokolů k vnitřním normám - na podpis zaměstnanců
- sumarizace požadavků kancelářských potřeb za oddělení

Bude letos ještě dělat

- Archivace
- DIS
- Kontrola čerpání rozpočtu
- Inventurní evidence
- Objednávky
- Kontroly vyúčtování - smlouvy z rezervy, ostatní smlouvy
- Protokoly o kontrole vyúčtování - smlouvy z rezervy a ostatní smlouvy

### **Pracovník krizového řízení č. 3 – soupis pracovních činností**

#### **OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ:**

- účast na metodických shromážděních ministerstva obrany (MO)
- metodické řízení tajemníků bezpečnostních rad (TBR) ORP (obce s rozšířenou působností) v oblasti obranného plánování – příprava prezentací s úkoly v oblasti na metodická shromáždění s TBR, kontrola plnění stanovených a doporučených úkolů
- zpracování podkladových materiálů k jednání a účast na jednání Meziresortní odborné pracovní skupiny za Olomoucký kraj
- průběžná aktualizace údajů vedených v Dílčím plánu obrany Olomouckého kraje – vydání pokynů pro ORP, sběr podkladů od ORP, zapracování aktualizací do DPO (dílčí plán obrany DPO), periodické

zpracování celkové aktualizace, předložení na jednání Bezpečnostní rady ke schválení hejtmanovi

- vedení a aktualizace databáze Objektů možného napadení – průběžné úpravy na softwarové aplikaci OPSÚ, zpracování aktualizací a hlášení pro MO, předávání aktuálních informací ORP, přebírání změn od ORP a jejich zapracování do databáze Olomouckého kraje, zpracování a odeslání aktualizované databáze objektů možného napadení (objekty možného napadení - OMN) kraje na MO
- zpracování a průběžná aktualizace katalogových listů pro Národní systém reakce na krize – konzultace a řešení úprav s ORP, zaslání čistopisů na MO
- sběr a vedení databáze souhrnné evidence určených věcných prostředků jako pracovní povinnost – vyžádání podkladů od ORP, zpracování aktualizace databáze za kraj, kontrola údajů se zástupci vyžadující organizace (SOŽ MD)
- vedení a aktualizace databáze subjektů hospodářské mobilizace

#### KRIZOVÉ ŘÍZENÍ:

- příprava podkladových materiálů ke cvičením krizových štábů kraje a složek IZS (integrovaný záchranný systém IZS)
- koordinace přípravy cvičení se zástupci složek IZS
- plnění úkolů ve stálé skupině krizového štábu kraje
- zpracování podkladových materiálů k vyhodnocení cvičení a odstranění nedostatků,
- zpracování podkladových materiálů, směrnic a pracovních postupů pro krizový štáb kraje
- zpracování podkladových a informačních materiálů pro jednání Bezpečnostní rady kraje za oblast obranného plánování a kontrolní činnost



#### KONTROLNÍ ČINNOST:

- zpracování podkladových materiálů pro Plány kontrolní činnosti KÚOK (krajský úřad Olomouckého kraje – KÚOK) za krizové řízení, obranné plánování a hospodářská opatření pro krizové stavy, zaslání na oddělení kontroly KÚOK,
- zpracování podkladových materiálů ke kontrole – Oznámení o kontrole, Pověření ke kontrole, odevzdání na kancelář ředitele k podpisu řediteli
- po podepsání podkladových materiálů ředitelem zaslání Oznámení o kontrole na kontrolovaný subjekt
- jako vedoucí kontrolního týmu provedení kontroly ORP (asi 6 kontrol do roka)
- zpracování Protokolu o kontrole, distribuce k podpisu kontrolovanému subjektu, po převzetí odpovědnou osobou odevzdání Protokolu na KŘ a založení Protokolu
- zpracování závěrů z kontrol za pololetí a jejich zaslání na KŘ

#### ROPNÁ BEZPEČNOST:

- vedení dokumentace Typového plánu a Operačního plánu kraje pro krizovou situaci Ropná nouze
- účast na metodických shromážděních Správy státních hmotných rezerv k problematice ropné bezpečnosti
- metodické řízení krizových pracovníků ORP v oblasti ropné bezpečnosti
- zpracování podkladů a hlášení k problematice ropné bezpečnosti pro Správu státních hmotných rezerv

#### **Pracovník krizového řízení č. 4 – soupis pracovních činností**

Hospodářská opatření pro krizové stavy (dále jen „HOPKS“)

- Plní úkoly přenesené působnosti v oblasti HOPKS
- Rozpracovává zaměření činnosti v oblasti HOPKS na podmínky kraje a obec s rozšířenou působností - ORP
- Vyhodnocuje zaměření činnosti v oblasti HOPKS
- Metodicky řídí obce s rozšířenou působností v oblasti HOPKS zejména plnění úkolů vyplývajících se zaměření činnosti v oblasti HOPKS, zpracování plánu nezbytných dodávek (dále jen „PND“), aktualizace PND, dodavatelů nezbytných dodávek (dále jen „DND“), návrhu na oslovení nových DND
- Provádí analýzu vzniku možných krizových situací a vyhodnocuje skladbu a potřebné množství nezbytných dávek pro zpracování PND
- Zpracovává PND (Plán nezbytných dodávek – PND) Olomouckého kraje, aktualizuje a navrhuje nové dodavatele ND
- Při zpracování PND Olomouckého kraje spolupracuje s dotčenými odbory Olomouckého kraje
- Zpracovává doporučující postupy pro ORP a KÚOK ke zpracování PND
- Ovládá IS pro krizové řízení – plánování a vyžadování věcných zdrojů za krizové situace (IS ARGIS, IS KRIZKOM, IS KRIZDATA)
- Školitel IS ARGIS (název modulu – systému SW), IS KRIZKOM, IS KRIZDATA (účast na školeních pro školitele 2x ročně)
- Organizuje a provádí školení nových a stávajících pracovníků ORP, kteří se zabývají problematikou HOPKS (IS ARGIS, IS KRIZKOM, IS KRIZDATA) (název modulu – systému SW)
- Pravidelně (1x za měsíc) aktualizuje IS KRIZDATA (název modulu – systému SW)
- Organizuje a provádí praktické procvičení v IS KRIZKOM (název modulu – systému SW) pro uživatele (kraj a ORP)

- Spolupracuje na procvičování funkcionalit IS KRIZKOM (název modulu – systému SW) řízené Správou státních hmotných rezerv
- Rozpracovává metodiku regulační opatření v Olomouckém kraji
- Podílí se na zpracování stanoviska ke skladbě zásob pro humanitární pomoc
- Zpracovává podkladové materiály k jednání a účasti na odborně metodických jednání SSHR (Správa státních hmotných rezerv – SSHR) za Olomoucký kraj
- Zpracovává připomínky k aktualizacím legislativy
- Zpracování dokladu pro SSHR „Zpráva o kontrolní činnosti v oblasti HOPKS“
- Spolupracuje na zpracování krizových plánů, zejména v oblasti požadavků na nezbytné dodávky
- Spolupráce při procesním modelování agend při zajišťování výkonu přenesené působnosti v oblasti HOPKS (úloha KÚ a ORP)
- Spolupráce s odborem dopravy a silničního hospodářství, KIDSOK (Krajský integrovaný koordinátor dopravy) a SSOK (Správa silnic Olomouckého kraje) při plánování a koordinaci obnovy dopravní infrastruktury při krizových situacích - výstavba silničních provizorních přemostění

#### KONTROLNÍ ČINNOST:

- zpracování podkladových materiálů do Protokolu o kontrole za oblast HOPKS,

#### ADMINISTRATIVNÍ ČINNOST:

- práce se SSL
- kontrola smluv na poskytnutí příspěvku z rozpočtu Olomouckého kraje

## **Pracovník krizového řízení č. 5 – soupis pracovních činností**

OUI (ochrana utajovaných skutečností):

- u nově určených zaměstnanců provádí jako bezpečnostní ředitel - ověřování splnění podmínek přístupu k OUI – zpracování (ochrana utajovaných informací – OUI) IS (interní sdělení) pro ředitele, obeslání povinných, vyhodnocení odevzdaných podkladů, zpracování a vydání Oznámení, zpracování, provedení a vydání Poučení, provedení záznamů do personálních spisů osob
- jedenkrát za rok provedení proškolení všech určených zaměstnanců ze zásad OUI – příprava prezentace a vlastní prezence, proškolení, provedení záznamů do evidence spisů jednotlivých osob
- evidence došlých a odesílaných utajovaných písemností, doručování a vyřizování
- provedení skartace utajovaných písemností, příprava skartačního návrhu, zaslání ke schválení na správní archiv, provedení skartace, zpracování protokolu
- provádění kontrolní činnosti v oblasti fyzické, informační, administrativní, personální bezpečnosti, příprava návrhů Příkazu ředitele, provedení kontroly, zpracování zápisů

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ:

- analýza vzniku možných zdrojů rizik v souvislosti s ochranou obyvatelstva a návrhy na aktualizaci a doplnění do Krizového plánu kraje
- spolupráce z HZS (Hasičský záchranný sbor - HZS) Olomouckého kraje v oblasti havarijního a krizového plánování (havarijní plány, vnější havarijní plány, ochrana obyvatelstva, evakuace)
- zpracování dokumentů pro vyhlášení krizových stavů, změn krizových stavů a zrušení krizových stavů

- zpracování dokumentů souvisejících s vyhlášením krizového stavu (pracovní povinnost, vydání věcného prostředku, bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav atd.) za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení vyplývajícího z krizové situace
- příprava podkladových materiálů ke cvičením krizových štábů kraje a složek IZS
- plnění úkolů ve stálé skupině krizového štábu kraje
- zpracování podkladových materiálů k vyhodnocení cvičení a odstranění nedostatků,
- spolupráce s dotčenými odbory Krajského úřadu Olomouckého kraje na přednostním zásobování subjektů za krizových situací
- shromažďování a vedení údajů o kritické infrastruktuře Olomouckého kraje, průmysl, doprava, dodavatelé energií
- metodické řízení obcí s rozšířenou působností v oblasti krizového řízení a havarijního plánování
- aktualizace karet obcí

#### HAVARIJNÍ PLÁNOVÁNÍ:

- Spolupráce z OŽPZ v oblasti prevence závažných havárií
- Stanovování zóny Havarijního plánování (dále jen „HP“)
- Spolupráce při zpracování brožury „Informace pro veřejnost v zóně HP“
- Proces schvalování vnějšího havarijního plánu

#### KONTROLNÍ ČINNOST:

- kontrolní činnost krizového řízení na ORP
- zpracování podkladových materiálů do Protokolu

#### MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI A KRIZOVÉ SITUACE

- v případě řešení mimořádné události nebo krizové situace na území Olomouckého kraje plní úkoly vyplývající z činnosti Krizového štábu

Olomouckého kraje, zastupuje v plném rozsahu po dobu nepřítomnosti tajemnici Bezpečnostní rady Olomouckého kraje

#### ADMINISTRATIVNÍ ČINNOST:

- práce se SSL, archivace
- kontrola smluv na poskytnutí příspěvku z rozpočtu Olomouckého kraje
- Inventarizace Krajského úřadu Olomouckého kraje a příspěvkových organizací

#### **Pracovník krizového řízení č. 6 – soupis pracovních činností**

##### OBLAST KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ:

- Spolupráce s Armádou České republiky a všech jejích složek na území Olomouckého kraje (útvary a zařízení) a také ústřední orgány (MO ČR, GŠ AČR);
- činnost Policie České republiky a všech jejích složek na území kraje (krajská správa, expozitury) + ústřední orgány (MV ČR, Policejní prezidium);
- činnost Hasičského záchranného sboru na území kraje (HZS kraje) + ústřední orgány (MV-GŘ HZS);
- Příprava podkladů pro cvičení orgánů krizového řízení ORP a Olomouckého kraje při řešení mimořádné události přesahující hranice správního obvodu ORP v roce s názvem Morava 2012, Jeseníky 2013, Rafex 2014;
- Příprava cvičení ve spolupráci se Státním úřadem pro jadernou bezpečnost – INEX 2014;
- Rozpracování vybraných částí Krizového plánu Olomouckého kraje – Zajištění nouzového zásobování pitnou vodou, zpracování typové činnosti Epidemie ve spolupráci s odborem zdravotnictví;

- Spolupráce s Hasičským záchranným sborem Olomouckého kraje na přípravě cvičení pro obce s rozšířenou působností a následně metodickém zaměstnání dobrovolných hasičů (vždy na konci kalendářního roku).

AGENDA VÝKONU FUNKCE „TAJEMNÍKA BEZPEČNOSTNÍ RADY“:

- Sestavování návrh programu jednání bezpečnostní rady a zpracovává podklady pro jednání bezpečnostní rady;
- odpovědnost za včasné rozeslání podkladů účastníkům jednání;
- odpovědnost za zpracování zápisu z každého jednání bezpečnostní rady a za včasné doručení závěrů z jednání všem členům bezpečnostní rad;
- zabezpečení evidence uložených úkolů a kontrola jejich splnění;
- zabezpečení podle pokynů předsedy bezpečnostní rady zpracovávání informací pro veřejnost a sdělovací prostředky o projednávaných otázkách a závěrech přijatých bezpečnostní radou;
- návrh stupeň utajení u dokumentů vzniklých v bezpečnostní radě a označení dokumentů obsahujících zvláštní skutečnosti;
- zajištění dodržování ochrany utajovaných skutečností a režim evidence, manipulace a ukládání dokumentů obsahujících zvláštní skutečnosti týkajících se jednání bezpečnostní rady;
- spolupráce s Úřadem vlády ČR – sekretariátem Bezpečnostní rady státu.

AGENDA VÝKONU FUNKCE „TAJEMNÍKA POVODŇOVÉ KOMISE“:

- Sestavování návrhu programu jednání povodňové komise Olomouckého kraje a zpracovává podklady pro jednání;
- odpovědnost za včasné rozeslání podkladů účastníkům jednání;
- odpovědnost za zpracování zápisu z každého jednání a za včasné doručení závěrů z jednání všem členům povodňové komise Olomouckého kraje;
- odpovědnost za aktualizaci Povodňového plánu Olomouckého kraje a aktualizaci všech kontaktů na tajemníky a povodňové komise ORP;

ODPOVĚDNOST ZA KOORDINACI KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ V OLOMOUCKÉM KRAJI – dle pokynů hejtmána a úkolů stanovených kraji v příslušných zákonech:

- Hasičský záchranný sbor – vazby na havarijní plány, vazby kraje na zajištění ochrany obyvatelstva;
- koordinace a metodické řízení 13 ORP v oblasti krizového řízení a protipovodňové ochrany;
- průběžné plnění požadavků resortů – Správa státních hmotných rezerv, MO, MV, MDS a dalších resortů.

ODPOVĚDNOST ZA KOORDINACI KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ V RÁMCI KRAJSKÉHO ÚŘADU OLOMOUCKÉHO KRAJE A ORGANIZACÍ ZŘIZOVANÝCH OLOMOUCKÝM KRAJEM:

- Vedení pracovního týmu oddělení krizového řízení,
- vazby na odbor dopravy vůči Správě a údržbě silnic Olomouckého kraje,
- vazby na odbor životního prostředí a zemědělství k problematice nouzového zásobování pitnou vodou, k protipovodňové ochraně, k havarijním plánům provozovatelů,
- vazby na odbor školství a jeho činnost vůči školám,
- vazby na odbor zdravotnictví a sociálních věcí a jeho činnost k Zdravotnické záchranné službě Olomouckého kraje a zdravotnictví kraje.

ODPOVĚDNOST ZA OBSAHOVOU SPRÁVNOST TVORBY DOKUMENTŮ A DOKUMENTACE stanovených kraji v příslušných zákonech:

- Krizový plán Olomouckého kraje (dle pokynů MV ČR);
- Havarijní plán Olomouckého kraje (dle pokynů MV ČR);
- Plán krizové připravenosti Krajského úřadu Olomouckého kraje;
- Plán nezbytných dodávek (dle pokynů SSHR);
- Plán obrany (dle pokynů MO ČR);



- Plán přechodu z mírového na válečný stav Olomoucké kraje (dle pokynů MO ČR).

#### DALŠÍ ADMINISTRATIVNÍ ČINNOST:

- Odborné podklady a stanoviska pro jednání, návrhy dopisů, posuzování návrhů zákonů, vyhlášek a dalších materiálů předložených Olomouckému kraji v oblasti vnitřní a vnější bezpečnosti;
- kontrola smluv na poskytnutí příspěvku z rozpočtu Olomouckého kraje;
- kontrola zpracování rozboru hospodaření za oddělení krizového řízení;
- příprava pravidel pro potřeby obcí Olomouckého kraje (oblast požární ochrany);

#### VYBRANÉ ČINNOSTI:

- Metodická pomoc obcím;
- počet kontrolovaných smluv, platebních příkazů;
- účast na pracovních jednáních s ústředními orgány státní správy v oblasti krizového řízení, obrany, bezpečnosti;
- odpovědnost za přípravu podkladů pro rozpočet Olomouckého kraje na kalendářní rok v oblasti krizového řízení;
- odpovědnost za účelné a hospodárné čerpání rozpočtu Olomouckého kraje na kalendářní rok v oblasti krizového řízení;
- v případě potřeby (dlouhodobá PN aj.) evidence žádostí do systému DIS;
- zpracování materiálů pro jednání ROK a ZOK;
- příprava podkladů pro aktualizaci Krizového plánu Olomouckého kraje
- analýza vzniku možných zdrojů rizik v souvislosti s ochranou obyvatelstva a návrhy na aktualizaci a doplnění do Krizového plánu kraje
- příprava podkladových materiálů ke cvičením krizových štábů kraje a složek IZS

- spolupráce s dotčenými odbory Krajského úřadu Olomouckého kraje na přednostním zásobování subjektů za krizových situací (OŽPZ, OZdr.)