

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomická

Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Shellis**  
Osobní číslo: **E22056**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci, a to na základě analýzy práce a analýzy současného stavu v dané organizaci.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů ŘLZ.
- Analýza práce a kompetenční model pracovního místa.
- Představení vybrané společnosti.
- Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
BURTON, Richard M., OBEL, Borge, HAKONSSON, Dorthe D., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, 2020, ISBN: 9781108640183.  
PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.  
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem **Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci** jsem vypracoval(a) samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil(a), jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 4. 2025

Petra Shellis v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych tímto ráda poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za odborné rady, připomínky a trpělivost, které mi poskytl při psaní mé bakalářské práce.

Nadále mé poděkování patří také generálnímu manažerovi a všem zaměstnancům společnosti, která byla předmětem mého šetření, za jejich čas, ochotu a sdílení zkušeností.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce pod názvem Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané organizaci je zaměřena na tvorbou tří kompetenčních modelů pro zvolené pracovní pozice a jedním celkovým kompetenčním modelem pro celou organizaci. Pomocí řízeného pohovoru doplněného o dotazníkové šetření je vybráno dvanáct kompetencí, které jsou stěžejní pro práci v dané organizaci.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, kompetence, kompetenční model, pracovní místo

## **TITLE**

Creation of Competency Models for Job Positions in a Selected Organization

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis – *Creation of Competency Models for Job Positions in a Selected Organization* is focused on the development of three competency models for selected job positions and one overall competency model for the entire organization. Using a structured interview supplemented by a survey, twelve competencies were selected that are essential for work in the given organization.

## **KEYWORDS**

Human resource management, competency, competency model, job position

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD .....	11
1 Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů .....	13
1.1 Definice řízení lidských zdrojů .....	13
1.1.1 Základní pojmy – ŘLZ .....	13
1.1.2 Personální management a hlavní procesy řízení lidských zdrojů .....	13
1.2 Kompetence v kontextu ŘLZ .....	14
1.2.1 Co jsou kompetence a její složky .....	15
1.2.2 Význam kompetencí pro pracovní výkonnost .....	16
1.2.3 Typy kompetencí .....	16
1.3 Kompetenční model .....	16
1.3.1 Definice kompetenčního modelu a typy kompetenčních modelů .....	17
1.3.2 Účel a role kompetenčních modelů v ŘLZ .....	19
1.3.3 Výhody a přínosy kompetenčního modelu pro zaměstnance i organizace .....	19
1.3.4 Rozdíly mezi tradičním a kompetenčním přístupem řízením lidských zdrojů ve fázích zaměstnaneckého cyklu .....	19
1.4 Shrnutí .....	21
2 Analýza práce a kompetenční model pracovního místa .....	22
2.1 Analýza práce .....	22
2.1.1 Definice pracovního místa a analýzy práce .....	22
2.1.2 Metody analýzy pracovních míst a pracovních rolí .....	23
2.1.3 Výstupy analýzy práce .....	24
2.2 Kompetenční model pracovního místa .....	25
2.2.1 Proces tvorby kompetenčního modelu .....	26
2.2.2 Výběr přístupu tvorby a východisek při tvorbě kompetenčních modelů .....	26
2.2.3 Identifikace klíčových kompetencí pro konkrétní pracovní pozice .....	29
2.3 Shrnutí .....	31
2.4 Metodika bakalářské práce .....	32
3 Představení vybrané organizace .....	34
3.1 Základní informace o společnosti .....	34
3.1.1 Historie a vývoj společnosti .....	35

3.1.2	Organizační struktura společnosti.....	35
3.1.3	Klíčové pozice ve společnosti.....	37
3.1.4	Vize, mise a strategické cíle společnosti.....	38
3.2	Současný stav řízení lidských zdrojů v dané organizaci.....	39
3.2.1	Procesy náboru a výběru zaměstnanců .....	39
3.2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	40
3.2.3	System hodnocení výkonu a odměňování.....	41
3.3	Shrnutí.....	42
4	Tvorba KM pracovních míst ve vybrané organizaci .....	43
4.1	Tvorba KM na jednotlivých pozicích .....	43
4.1.1	Výběr tří pracovních pozic a řízené pohovory.....	43
4.1.2	Kompetenční model pro pozici hlavní účetní a kompetenční mezera .....	45
4.1.3	Analýza kompetencí na pozici administrativně správní .....	48
4.1.4	Analýza kompetencí na pozici profesionální sportovec – kapitán týmu .....	51
4.2	Tvorba kompetenčního modelu pro firmu .....	54
4.2.1	Analýza všech požadovaných kompetencí .....	54
4.2.2	Tvorba jednoho kompetenčního modelu pro firmu .....	55
4.3	Validace a implementace KM .....	57
4.4	Shrnutí a doporučení .....	58
	ZÁVĚR .....	61
	POUŽITÁ LITERATURA.....	64
	PŘÍLOHY .....	67

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1:</b> Životní cyklus zaměstnance v podniku .....	14
<b>Obrázek 2:</b> Model pyramidy kompetencí.....	18
<b>Obrázek 3:</b> Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi .....	21
<b>Obrázek 4:</b> Proces tvorby kompetenčního modelu .....	27
<b>Obrázek 5:</b> Metodika bakalářské práce .....	33
<b>Obrázek 6:</b> Organizační struktura společnosti.....	37
<b>Obrázek 7:</b> Devítistupňová škála hodnocení .....	44
<b>Graf 1:</b> Obrat společnosti v letech 2016–2024 .....	35
<b>Graf 2:</b> Kompetenční mezera hlavní účetní .....	47
<b>Graf 3:</b> Kompetenční mezera administrativně správní pozice .....	50
<b>Graf 4:</b> Kompetenční mezera profesionální sportovec – kapitán týmu .....	53
<b>Tabulka 1:</b> Kompetenční model hlavní účetní.....	45
<b>Tabulka 2:</b> Kompetence hlavní účetní .....	47
<b>Tabulka 3:</b> Kompetenční model na pozici administrativně správní .....	48
<b>Tabulka 4:</b> Kompetenční model administrativně správní pozice .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Kompetenční model na pozici profesionální sportovec – kapitán týmu .....	51
<b>Tabulka 6:</b> Kompetenční model profesionální sportovec – kapitán týmu.....	52
<b>Tabulka 7:</b> Výpočet hodnoty pro kompetenční model celé organizace.....	54
<b>Tabulka 8:</b> Kompetenční model celé organizace.....	55

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI	umělá inteligence
AJ	anglický jazyk
CIT	metoda kritických případů
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
GM	generální manažer
KH	kontrolní hlášení
KM	kompetenční model
MRP K/S	účetní systém
NL	newsletter
NSP	Národní soustava povolání
PR	vztahy s veřejností
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SH	souhrnné hlášení

## ÚVOD

Dobře definovaná pracovní náplň, pozitivní přístup k práci, respekt k ostatním, vzájemná podpora, ochota pomoci si navzájem, dobré zvládnání stresových situací, příjemná pracovní atmosféra vedou k posílení týmové spolupráce a s tím i k vyšší motivaci a efektivitě práce. To vše vede k dlouhodobé stabilitě společnosti, věrnosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti organizace.

Zaměstnanci jsou největší hnací silou ve společnosti. A bez vzdělaných, motivovaných a spokojených zaměstnanců nemůže žádná společnost dlouhodobě existovat.

Naopak neshody mezi zaměstnanci, nejasná pracovní náplň, nehezké chování, stress, neochota pomoci jeden druhému přispěje k zamyšlení se nad problémy v dané společnosti.

Cílem bakalářské práce bude tvorba kompetenčních modelů pro tři vybrané pracovní pozice a jednoho společného kompetenčního modelu pro celou organizaci. Společnost, pro kterou se budou tvořit kompetiční modely, dále KM, je profesionálním regionálním sportovním klubem hrajícím týmový sport v nejvyšší lize.

Celá práce se bude dělit do čtyř základních kapitol. První dvě kapitoly budou teoreticko-metodologické. První kapitola bude definovat základní pojmy řízení lidských zdrojů, dále ŘLZ. Bude vysvětlovat význam pojmu ŘLZ a jeho roli v organizacích; dále se bude zaměřovat na hlavní personální procesy jako je nábor, rozvoj a hodnocení zaměstnanců. Kapitola bude také představovat rozdíly mezi tradičním a kompetenčním přístupem ŘLZ a jeho dopad na výkon pracovníka. Tato část se bude také zaměřovat na teoretické pochopení kompetencí a kompetenčních modelů.

Druhá kapitola bude teoreticky popisovat analýzu práce a proces tvorby kompetenčního modelu pracovního místa. Nejprve bude vysvětlovat definici pracovního místa a metody analýzy pracovních míst. Poté se kapitola bude zabývat výstupy analýzy práce, které budou sloužit jako základ pro tvorbu modelů. Dále bude definován proces tvorby KM spolu s identifikací klíčových kompetencí nezbytných pro dané pracovní pozice. Závěrem této kapitoly bude popsána metodologie práce.

Ve třetí kapitole bude představena vybraná organizace. Nejprve bude popsána historie, vývoj společnosti a její organizační struktura. Budou definovány základní informace o společnosti a současný stav řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Dále bude analyzován současný stav ŘLZ v organizaci včetně nábory, vzdělávání a odměňování zaměstnanců.

Z teoretické části práce se bude vycházet ve čtvrté praktické kapitole, ve které dojde k analýze dat pro tvorbu KM. V této části bude provedeno dotazníkové šetření sloužící jako podklad pro řízené pohovory. Tato kapitola bude nejprve popisovat výběr tří pracovních pozic a poté bude provádět analýzu požadovaných kompetencí pro každou z nich. Dále se v této kapitole bude tvořit jednotný kompetenční model pro celou společnost. Bude zde také definováno, jak probíhá validace a implementace vytvořených modelů v praxi.

Na závěr budou shrnuty hlavní poznatky celé práce a bude navrženo doporučení, jak využít kompetenčních modelů pro zlepšení všech fází řízení lidských zdrojů.

# 1 Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů

Mezi základní manažerské funkce v organizaci patří plánování, organizování, kontrola a řízení lidských zdrojů (ŘLZ). V této kapitole budou definovány pojmy řízení lidských zdrojů, kompetence v kontextu řízení lidských zdrojů a kompetenční modely. Dále bude vymezena definice řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Definice řízení lidských zdrojů

V této podkapitole budou přiblíženy základní pojmy řízení lidských zdrojů, personálního managementu a hlavních procesů ŘLZ.

### 1.1.1 Základní pojmy – ŘLZ

Podle Armstronga jsou lidé nejcennějším majetkem organizace. Řízení lidských zdrojů má za úkol strategicky a soudržně řídit lidské zdroje, aby společně i individuálně dosáhly stanovených cílů (Armstrong, 2007, s. 27).

**Řízení a rozvoj lidských zdrojů** podle Urbancové a Vrabcové udává nejen jakým způsobem řídit lidské zdroje a vést je k dosažení cílů a plnění organizační strategie, ale poukazuje také na spokojenost jak mezi zaměstnanci, tak i zaměstnavateli (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 33).

Podle Bartáka, řízení lidských zdrojů, nazýváno také personální řízení, je proces, ve kterém správné lidi na správném místě úspěšně dosahují zvolených cílů organizace. Firemní strategie je založena na dosažení stanovených cílů. Personální strategie rozvíjí firemní strategii v oblasti lidských zdrojů. (Barták, 2023, s.133).

Personální strategie navazuje na firemní strategii v dosažení cílů za pomoci lidského faktoru.

### 1.1.2 Personální management a hlavní procesy řízení lidských zdrojů

**Personální management** je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na systémový přístup k řízení a rozvoji zaměstnanců. Řídí všechny odborné personální činnosti, které provází zaměstnance v průběhu celého zaměstnaneckého cyklu, jako je plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptace, vzdělávání, hodnocení, odměňování, plánování rozvoje a kariéry, příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování, ukončení pracovního poměru a outplacing (Barták, 2023, s. 133).

I Palíšková a kol. ztotožňuje řízení lidských zdrojů s procesním řízením a mluví o tzv. životním cyklu zaměstnance. V průběhu tohoto životního cyklu zaměstnanec v podniku prochází všemi

fázemi. Provádění těchto procesů vyžadují určité kompetence (Palíšková, a kol., 2023, s. 13).

**Obrázek 1** přehledněji zobrazuje tyto fáze. Cyklus začíná při oslovení kandidáta a končí odchodem z organizace.



**Obrázek 1:** Životní cyklus zaměstnance v podniku  
(vlastní zpracování dle Palíšková a kol.)

**Personální řízení** je tedy proces, který obsahuje všechny činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Efektivní personalistika umísťuje správné lidi na správná místa. Za lidské zdroje považujeme zaměstnance. Zaměstnanci s sebou do společnosti přinášejí určité znalosti, dovednosti a schopnosti (VA-akademie.cz, 2024).

Kompetence, které budou v další kapitole představovány, jsou základem pro všechny fáze životního cyklu zaměstnance.

## 1.2 Kompetence v kontextu ŘLZ

Nejdříve bude vymezena definice kompetence, co pod ní spadá a význam pro pracovní výkonnost a popsáno bude také dělení kompetencí podle Národní soustavy povolání, dále NSP.

### 1.2.1 Co jsou kompetence a její složky

Podle Urbancové a Vrabcové jsou zaměstnanci klíčoví pro udržení konkurenceschopnosti organizace. Ta je závislá na lidských faktorech, jejich schopnostech, pracovním chováním, spokojenosti a vztahu zaměstnanců k zaměstnavateli (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 35).

Podle Kořena došlo ke zmatení jazyků a český výraz kompetence se skládá ze dvou anglických výrazů. „Competency“ jako pravomoci a odpovědnosti, které dáme lidem a „competence“ ve smyslu znalostí a dovedností (Kořen, 2016).

Definice kompetence byly setříděny Op de Beeckem a Hondeghem podle různých autorů a do této práce byly vybrány tyto výklady významu:

- Podle Sparowa jsou kompetence vzorce chování souvisejících s pracovním výkonem, které dělí zaměstnance na průměrné či vynikající.
- Spencer tvrdí, že kompetence je souborem motivů, sebepojetí, vlastností a postojů či hodnot, znalostí obsahu a kognitivních dovedností; je to nějaká charakteristika zaměstnance, kterou lze měřit a která pomáhá odlišit schopnosti průměrných zaměstnanců od nadprůměrných.
- Boyatzis také mluví o pracovních kompetencích jako o souboru charakteristik zaměstnance vedoucích k efektivnímu výkonu v práci (Op de Beeck, Hondeghem, 2010, s. 13).

Podle Kubeše a kol. se kompetence skládají z pěti složek. Patří do nich motivy, rysy, vnímání sebe samotného, vědomosti a dovednosti. Pod **motiv** si lze přestavit hnací síly, které určují dané chování. **Rysy** jsou vrozené charakteristiky osobnosti, typickým příkladem je temperament. **Vnímání sebe samotného** zahrnuje, jak se člověk vidí. Pod **vědomosti** spadají teoretické znalosti související s výkonem práce na dané pozici a **dovednosti** jsou praktické schopnosti vykonat činnost vztahující se k pracovnímu úkolu (Kubeš a kol., 2004, s. 30).

Sanghi potvrzuje tvrzení, že existuje pět typů kompetenčních charakteristik, jako jsou motivy, rysy, vnímání sama sebe, znalosti a dovednosti. Podle ní lidé touží po věcech a **motiv** pohánějí lidi k činnostem či cílům. **Vlastnosti nebo rysy** jsou fyzické charakteristiky a reakce na situace nebo informace. **Vnímání sebe sama** odráží postoje, hodnoty nebo obraz člověka o sobě. **Znalosti** jsou informace, kterými člověk disponuje v dané oblasti. **Dovednosti** označují schopnost vykonávat konkrétní fyzický nebo mentální úkol. (Sanghi, 2007, s. 10).

Tato podkapitola vymezila, že kompetence jsou charakteristikou zaměstnance, souborem schopností, dovedností a vlastností, které vedou k efektivnímu výkonu v organizaci. Další podkapitoly budou zaměřeny na význam a typy kompetencí.

### 1.2.2 Význam kompetencí pro pracovní výkonnost

Jak bylo již definováno v předchozí podkapitole, kompetence jsou klíčové pro zajištění konkurenceschopnosti zaměstnanců i organizace. Jsou také důležité pro identifikaci požadavků na pracovní pozici, efektivní výkon, odměňování a rozvoj zaměstnanců.

### 1.2.3 Typy kompetencí

NSP rozděluje kompetence, které jsou potřebné pro úspěšné vykonávání různých profesí, na odborné znalosti a dovednosti, digitální kompetence, obecné dovednosti a měkké kompetence. U **odborných kompetencí** se jedná o specifické znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro konkrétní profesi nebo obor činnosti. **Obecné kompetence** zahrnují základní dovednosti a znalosti, které jsou důležité pro všechny pracovníky bez ohledu na profesi. Příkladem jsou počítačové, ekonomické, právní a jazykové způsobilosti. Mezi **digitální kompetence** spadá např. informační a datová gramotnost. Mezi typy měkkých kompetencí patří **osobní, interpersonální, výkonové a kognitivní** (cdk.nsp.cz, 2024).

Existuje mnoho různých způsobů dělení kompetencí, např. podle Bartoňkové rozlišujeme kompetence podle předpovídaného výkonu na:

1. **Prahové neboli základní kompetence**, jedná se o minimální kompetence nezbytné pro plnění úkolů.
2. **Odlišující neboli kompetence vysokého výkonu** rozlišují nadprůměrné kompetence od průměrných (Bartoňková, 2010, s. 34).

V této podkapitole bylo definováno, co to kompetence je, z čeho se kompetence skládají, jaký mají význam v personálním řízení a jaké existují typy. V této práci budou použity odlišující kompetence a rozdělení kompetencí podle NSP. Další podkapitola bude věnována tématu kompetenční model.

## 1.3 Kompetenční model

Tato kapitola bude vymezovat definici kompetenčního modelu, typy kompetenčních modelů, popisovat účel, roli kompetenčních modelů v řízení lidských zdrojů, dále bude vymezovat

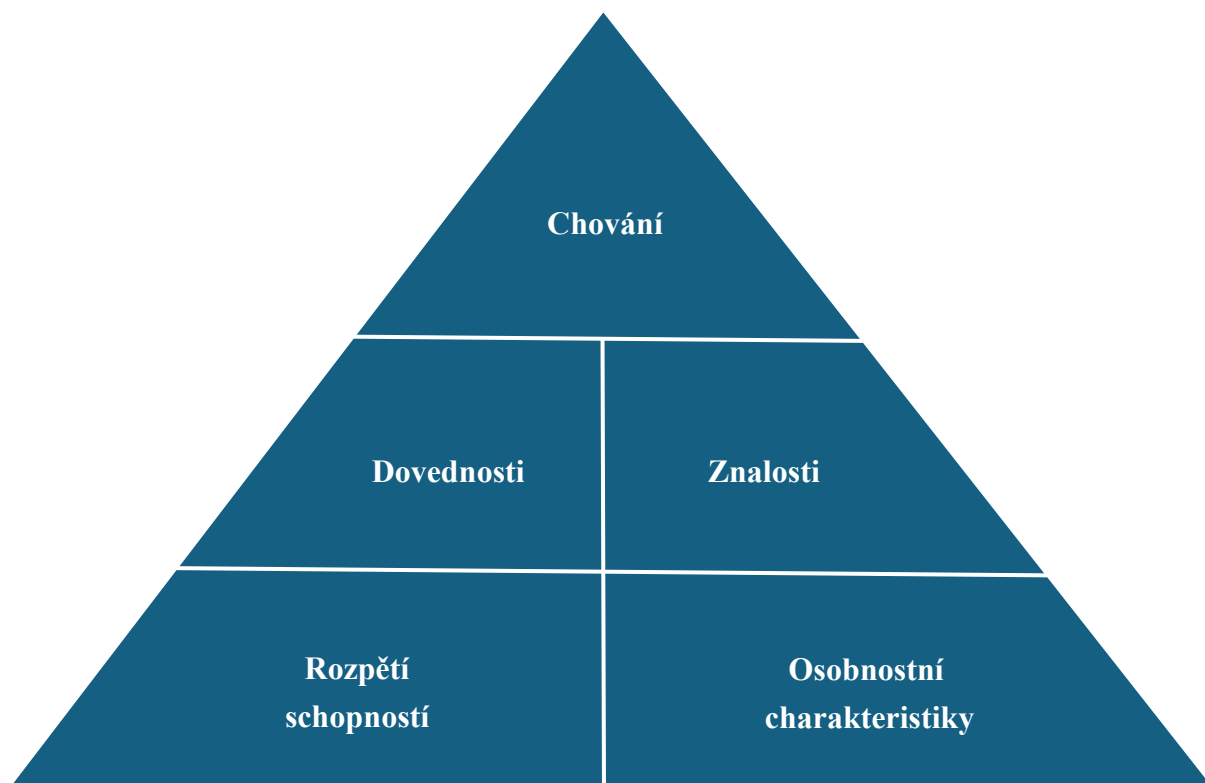
výhody a přínosy kompetenčního modelu pro zaměstnance i organizace a rozdíly mezi tradičním a kompetenčním přístupem ŘLZ ve fázích zaměstnaneckého cyklu.

### 1.3.1 Definice kompetenčního modelu a typy kompetenčních modelů

Podle Kubeše a kol. kompetenční model vymezuje kombinaci znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou nezbytné pro efektivní plnění úkolů v rámci organizace (Kubeš a kol., 2004, s. 60).

Kompetenční model spojuje vrozené předpoklady se získanými dovednostmi a znalostmi. Sanghi udává, že tento model lze znázornit jako pyramidu viz **Obrázek 2**, jejíž základy tvoří vrozené talenty – osobnostní charakteristiky. Na těchto základech jsou postaveny bloky dovedností a znalostí, které mohou být získány učením a zkušenostmi. Soubor chování na vrcholu pyramidy je projevem těchto vrozených i získaných schopností v praxi (Sanghi, 2007, s. 23).

Souhrnem kompetencí je tedy hierarchický model se třemi úrovněmi. Odshora dolů na vrcholu pyramidy je chování, které je viditelné a souvisí s pracovním výkonem. Můžeme sem zařadit vedení týmu. Pod ním jsou znalosti a dovednosti, které se dají snadno rozvinout a patří sem třeba technické dovednosti. Jako příklad se dá uvést dovednost používat specifický software. Rozpětí schopností a osobnostní charakteristiky tvoří základ pyramidy. Jsou to dynamické i hlubší trvalé vlastnosti osobnosti, které se obtížněji rozvíjejí, ale ovlivňují znalosti a dovednosti a projevují se v daném chování. Mezi osobnostní charakteristiky řadíme průbojnost.



**Obrázek 2:** Model pyramidy kompetencí  
(vlastní zpracování dle Sanghi, 2007, s. 23)

Podle Hroníka efektivní kompetenční model představuje uspořádání kompetencí podle několika kategorií podle jejich typu. Popisuje jednotlivé kompetence, definuje jednotlivé úrovně na škále kompetencí a obsahuje metody hodnocení. Kompetenční model slouží jako efektivní nástroj k řízení lidí. Má vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, obsahovat nejvýše 10 až 12 klíčových kompetencí, platit pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve společnosti. Má se pravidelně oživovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám (Hroník, 2006, s. 30–31).

Podle Kubeše a kol. se kompetenčních modely liší v závislosti na cílech a záměrech organizace. Kompetenční modely dělíme podle toho, jestli společnost hledá kompetence společné pro celou firmu, pro všechny zaměstnance, pak mluvíme o **modelu ústředních kompetencí**. **Specifické modely** slouží k identifikaci kompetencí, charakteristik chování, které činí pracovníka úspěšným v dané pracovní pozici. **Generické modely** představují typický či osvědčený seznam kompetencí. Jsou dobrým základem, leží za nimi rozsáhlý výzkum a poukazují na to, co dělá zaměstnance úspěšného. Chybí zde však specifika konkrétní firmy. Platí, že čím všeobecnější je skupina pracovníků, tím menší je úspěšnost daného modelu. Kompromisem je upravený

generický model a ověřený pro danou společnost, přiblíží se tak specifickému (Kubeš a kol., 2004, s. 62).

Tato práce vychází z kombinací generických a specifických modelů vybraných pracovních pozic a spojení do jednoho modelu ústředních kompetencí pro danou organizaci.

### **1.3.2 Účel a role kompetenčních modelů v ŘLZ**

Kompetenční modely hrají zásadní roli v řízení lidských zdrojů, protože umožňují organizacím definovat, rozvíjet a hodnotit dovednosti a chování, které jsou klíčové pro úspěch nejen společnosti, ale i zaměstnanců pro vykonávání jejich pracovní role.

Kompetenční modely jsou nástroji pro efektivní komunikaci mezi manažery a zaměstnanci co se hodnocení týče. Podporují nábor a výběr vhodných kandidátů, jsou základem pro rozvojové programy, podporou efektivnosti a zlepšování. Napomáhají konkurenceschopnosti firmy a dosažení strategických cílů organizace.

### **1.3.3 Výhody a přínosy kompetenčního modelu pro zaměstnance i organizace**

Kompetenční modely dávají zaměstnancům jasný přehled o tom, co se od nich očekává na jejich pracovní pozici. Zaměstnanci lépe rozumí, které schopnosti a dovednosti mají rozvíjet, jaké jsou jejich slabé i silné stránky.

Kompetenční model je velmi dobrým nástrojem pro rozvoj organizace. Kompetenční modely poukazují na to, jaké chování a schopnosti jsou důležité pro budoucí úspěch organizace. Co je třeba podporovat, rozvíjet a odměňovat. Společnost, která má propojeny procesy k napomáhání dosahování strategických cílů, efektivní řízení lidských zdrojů, bude nezbytně potřebovat kompetenční modely pro zajištění své činnosti (Kubeš a kol., 2004, s. 63).

Kompetenční modely tedy pomáhají organizacím efektivně řídit lidské zdroje, zvyšovat výkonnost zaměstnanců, rozvíjet jejich potenciál a posilovat organizační kulturu. Jsou základem pro objektivní hodnocení, plánování rozvoje a efektivní nábor, a to vede k větší spokojenosti zaměstnanců a dlouhodobému úspěchu organizace.

### **1.3.4 Rozdíly mezi tradičním a kompetenčním přístupem řízení lidských zdrojů ve fázích zaměstnaneckého cyklu**

Podle Hondeghema a Vandermeulena je tradiční přístup popisu pracovní pozice zaměřen na to, co se má vykonat, na souhrn hlavních úkolů a klasických požadavků jako jsou znalosti, dovednosti a odpovědnosti. Naproti tomu kompetenční přístup je orientován na to, proč a jak

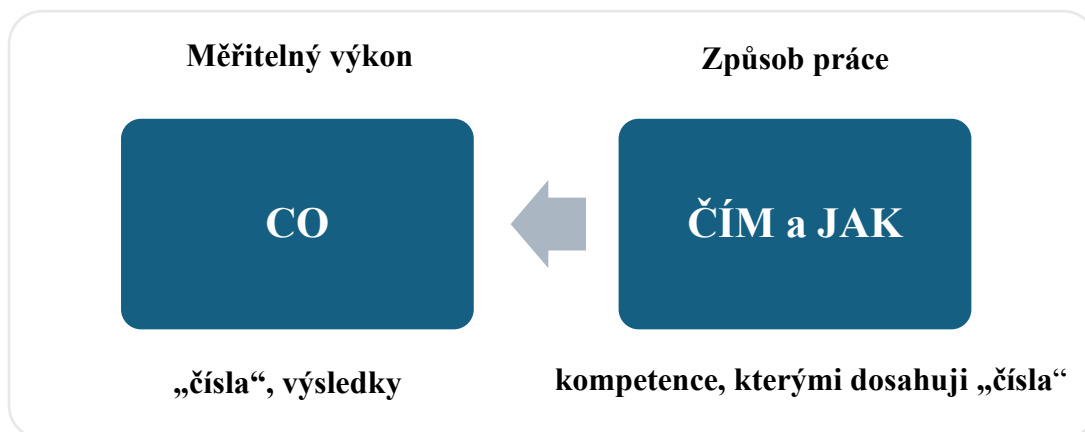
to vykonat. Dále je orientován kromě dosažení cílů na kompetence jako jsou znalosti, dovedností i na samotnou osobnost, postoje, hodnoty a normy či pobídky. **Při výběru uchazečů** je u klasického přístupu cílem obsadit pracovní místo. Nábor je spojen s daným pracovním místem. U kompetenčního přístupu je u výběru uchazečů brán ohled na růst a vývoj organizace v dlouhodobém horizontu a na soupisu požadovaných kompetencí. U tradičního funkčního přístupu je **rozvoj znalostí** orientován na hierarchickou podporu, která zahrnuje povýšení nebo změnu pracovního postavení v organizační hierarchii a zvyšování pracovní kvalifikace. Kompetenční přístup klade důraz na maximalizaci lidského potenciálu, rozvoj znalostí a schopností, s důrazem na rozvoj chování, dovedností, rozvoje všestrannosti a flexibility zaměstnanců. **Hodnocení** tradičně klade důraz na pracovní fungování a aktivitu zaměstnance. U kompetenčního přístupu je v krátkodobém horizontu kladen důraz na výkon, zatímco z dlouhodobého hlediska je hodnocení orientováno na chování, potencial a celkový rozvoj pracovníka. **Odměňování** se v tradičním přístupu řídí významem pozice, přičemž mzda je určována podle odpovědnosti, požadovaných znalostí a počtu odpracovaných let. Odměna je určena na základě povahy a požadavků samotné pracovní pozice. Mzda je stanovena podle toho, jak náročná, odpovědná nebo důležitá je daná pozice v rámci organizace. Naopak kompetenční přístup zakládá plat na potřebných kompetencích, které jsou klíčové pro výkon a podporu organizace (Op de Beeck, Hondegheem, 2010, s. 14).

Kompetenční přístup řízení lidských zdrojů se od tradičního přístupu liší tím, že se zaměřuje na vstupy, zejména chování zaměstnanců, zatímco tradiční přístup klade důraz na výstupy a pracovní výsledky. Kompetence zahrnuté v popisu pracovního místa mají pozitivně ovlivňovat pracovní výkon. Kompetence tedy představují vstupy, které vedou k výstupům, jsou předpokladem k lepšímu výkonu. Kompetenční management přináší také určitou kulturní změnu směřující k vyšší samostatnosti a odpovědnosti zaměstnanců a podporuje excelenci oproti standardnímu výkonu (Horton, 2000).

S ohledem na rychlé změny v organizacích se společnost nedívá na současnost, ale na budoucnost a pokládá si otázku: Jaké osobnostní typy budou žádané v budoucnu (Hondegheem, Vandermeulen, 2000)?

Hroník chápe kompetence jako způsobilosti neboli způsob, jak dosáhnout požadovaných výsledků. Potvrzuje také teorii tradičního přístupu „CO“ má zaměstnanec vykonat, kde výstupem jsou čísla, ale nedosáhne jich kompetenčním způsobem, proč a jak, ale „ČÍM a JAK“. Pod zájmem „ČÍM“ jsou myšleny zdroje, kterými zaměstnanec disponuje, tedy jeho **znalosti, dovednosti, schopnosti, osobnostní rysy** a další charakteristiky. A „JAK“ představuje způsob,

jakým zaměstnanec práci vykonává. Zahrnuje pracovní **chování, strategie, motivaci a přístup k úkolům**. „ČÍM a JAK“ spolu tvoří kompetence, viz **Obrázek 3**. Kompetence jsou tedy odvozeny od reálného výkonu práce (Hroník, 2006, s. 29).



**Obrázek 3:** Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi  
(vlastní zpracování podle Hroníka, 2006, s. 29)

Řízení dle kompetencí spíše doplňuje tradiční funkční přístup. Zaměřuje se více na schopnosti, dovednosti, potencial a chování zaměstnanců, což přispěje k efektivnějšímu výkonu zaměstnance a tím i celé společnosti.

## 1.4 Shrnutí

V této kapitole byly definovány pojmy řízení lidských zdrojů. Vymezeny významy definice kompetence, uvedeny její složky a zobrazeny procesy v personálním řízení. Dále byly představeny typy kompetenčních modelů pro organizaci a popsány výhody pro zaměstnance i společnost. V další kapitole bude definována analýza práce, ze které se vychází při tvorbě kompetenčního modelu a bude definován proces tvorby kompetenčního modelu.

## 2 Analýza práce a kompetenční model pracovního místa

Analýza práce nebo také analýza pracovního místa či role je základem pro tvorbu kompetenčního modelu. Kompetenční model je nástrojem, který z analýzy práce čerpá, aby lépe definoval požadované schopnosti, dovednosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu daného pracovního místa. Tato kapitola bude vymezovat pojem analýzy práce a definovat kompetenční model z hlediska procesu tvorby.

### 2.1 Analýza práce

Tato podkapitola bude zaměřena na popis definice pracovního místa, analýzy práce a jejich metod a výstupů.

#### 2.1.1 Definice pracovního místa a analýzy práce

**Pracovní místo** podle Armstronga představuje soubor příbuzných úkolů, které vykonává konkrétní osoba, aby naplnila účel dané pozice. Lze jej vnímat jako určitou jednotku organizační struktury, která zůstává neměnná bez ohledu na to, kdo ji obsazuje. Mluví o pracovním místě, které funguje jako pevná entita, připomínající součást stroje, kterou lze navrhnout a sestavit ji obdobně jako jiné mechanické prvky. Ačkoli taková pracovní místa ve většině organizací ještě existují, čím dál víc pracovních činností přestává být čistě mechanickou záležitostí. To, co se vykovává a jak, jaké jsou výsledky, stále více závisí na schopnostech a motivaci zaměstnanců, jejich spolupráci s ostatními lidmi i na interakci se zákazníky a dodavateli (Armstrong, 2007, s. 277).

"**Analýza pracovních pozic** či **analýza práce** se zaměřuje na identifikaci úkolů spojených s konkrétními pracovními pozicemi včetně nároků na dovednosti a schopnosti zaměstnanců obsazujících tato pracovní místa. Jedná se o způsob sběru a analýzy informací o pracovních úkolech, povinnostech a pracovní náplni (Palíšková a kol., 2021, s 78).

Podle Dvořákové a kol. **analýza pracovních míst** vymezuje systematické zkoumání údajů o pracovních místech, o pracovním prostředí a také o požadavcích na zaměstnance, zejména na jejich kvalifikaci a schopnosti. Výstupy analýzy pracovních míst jsou popisy a specifikace pracovních míst, které slouží jako podklady pro řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012, s 142).

Armstrong tvrdí, že termíny analýza pracovního místa a popis pracovního místa je nahrazován termínem **analýza role** a **popis role**. Nicméně postupy jsou podobné a velká část charakteristik

profilů rolí je totožná s tradičním popisem pracovních míst. Armstrong preferuje analýzu rolí a uvádí, že analýza pracovních míst už není oblíbená. Hlavními nevýhodami je to, že se nezaměřuje se na výsledky, na schopnosti a není dostatečně flexibilní a je preskriptivní (Armstrong, 2007, s. 171–172).

Analýza práce neboli analýza pracovních míst či rolí je tedy proces systematického shromažďování, hodnocení a dokumentace informací o pracovních místech či rolích v organizaci, včetně jejich účelu, úkolů, odpovědností, požadavků na zaměstnance a jejich kompetencí. Analýza práce je základem pro tvorbu kompetenčních modelů, popisů pracovních míst či rolí, školení, hodnocení výkonnosti a jiných aktivit řízení lidských zdrojů.

### 2.1.2 Metody analýzy pracovních míst a pracovních rolí

Dvořáková a kol. uvádí, že **metody analýzy pracovních míst** představují postupy pro zkoumání informací o pracovních pozicích a požadavcích, které tyto pozice kladou na zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 143).

Armstrong tvrdí, že kromě **dokumentů**, jako je struktura organizace, existující popisy pracovních míst, pracovní postupy, lze **požádat i manažery** o údaje týkající se účelu dané pozice nebo **se obrátit přímo na pracovníky**. Možno využít různých technik jako jsou **rozhovory, dotazníky nebo pozorování** (Armstrong, 2007, s. 172).

Podle Palíškové a kol. hlavními zdroji informací je **analýza interních dokumentů** o daných pracovních místech, jako například popisy a specifikace pracovních míst, pracovní řád, normy výkonu a organizační schéma. Mezi další metody patří **rozhovory, dotazníky, pozorování nebo snímky pracovního dne**. Tyto informace mohou poskytnout přímo zaměstnanci na dané pozici, vedoucí zaměstnanci nebo pozorovatelé (Palíšková a kol., 2021, s. 79).

I Dvořáková a kol. souhlasí s Palíškovou a kol. a klade důraz na **analýzy dokumentů**, které souvisejí s pracovními místy a uvádí také, že jsou podle nich výchozí metodou pro analýzu práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 143).

Palíšková a kol. zahrnuje mezi další metody **snímek pracovního dne** a definuje tuto metodu jako podrobný popis činností, které pracovník vykonává během pracovní směny, včetně časových údajů. Obvykle se vytváří za delší časové období, hlavně když se jedná o rozmanitou práci (Palíšková a kol., 2021, s. 80).

K alternativní metodě podle Palíškové a kol. řadíme **rozhovory**. Rozhovory se vedou s pracovníky, kterých se pracovní pozice týká, jejich nadřízenými a eventuálně i kolegy. Obvykle jsou využívány polostrukturované dotazníky. Dále se dá implementovat **metoda**

**kritických případů**, anglicky „Critical incident technique“ neboli CIT. V této technice zaměstnanec popisuje úspěšné i neúspěšné situace, které ovlivnily jeho chování při výkonu jeho práce. Běžné rutinní činnosti jsou však opomíjeny, to může zkreslovat výsledky rozhovoru. K nejpřesnějším podkladům pro vytvoření popisu pracovních míst patří **pozorování** pracovního výkonu dohromady s **rozhovory** (Palíšková a kol., 2021, s. 80).

Podle Šikýře se doporučuje se využít schopností zkušeného pozorovatele, který snadno rozpozná konkrétní úkoly, analyzuje požadavky na práci i pracovní podmínky.

Po zrekapitulování všech metod tvrdí, že informace o pracovních místech a požadavcích lze získat z dokumentů, které jsou spojeny s těmito pracovními místy. Potvrzuje, že pracovníci, podřízení, nadřízení, kolegové a další odborníci vnášejí nejpodrobnější vhled do dané tematiky (Šikýř, 2012, s. 57).

**Metody analýzy práce či pracovních míst, rolí** jsou tedy konkrétní postupy a nástroje, které se používají k systematickému shromažďování, zpracování a vyhodnocování informací o pracovních pozicích. Tyto metody pomáhají identifikovat a popsat pracovní úkoly, odpovědnosti, požadavky na zaměstnance (např. dovednosti, kvalifikaci, zkušenosti) a pracovní podmínky. Analýza dokumentů je považována za základní metodu analýzy práce, ale nejefektivnější přístup často spojuje více metod pro získání komplexního pohledu.

V této práci byla hlavní metodou analýzy práce použita technika analýzy rolí, která je také podle Armstronga nejoblíbenějším způsobem. Na základě dotazníku byly identifikovány odpovědnosti, základní činnosti, znalosti, dovednosti a schopnosti. Prozkoumány byly i interní dokumenty dané organizace a manažer byl požádán o základní informace týkající se účelu daných pracovních pozic.

### 2.1.3 Výstupy analýzy práce

Výstupem analýzy práce nebo také analýzy pracovních míst či rolí jsou zejména popisy pracovních míst nebo popisy pracovních rolí, specifikace pracovních míst nebo profily role.

Podle Palíškové a kol. **popis pracovního místa** obsahuje informace o dané pracovní pozici, tj. zařazení v organizační struktuře (které pozice jsou nadřízené a podřízené, pozice na stejné úrovni), odpovědnosti na daném pracovním místě, pravomoci, povinnosti a úkoly. Dále zahrnuje podmínky vykonávání práce jako např. místo výkonu, možnost flexibilních forem pracovní doby nebo směnový režim. Do **specifikace pracovního místa** patří požadavky kladené na pracovníka na dané pracovní pozici, patří k nim dosažená úroveň vzdělání, potřebné

dovednosti, znalosti, osobnostní charakteristiky jako například zdravotní způsobilost (Palíšková a kol., 2021, s 80).

Dvořáková a kol. potvrzuje, že **popis pracovního místa** zahrnuje základní informace o dané pozici, obsahující název, organizační zařazení, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a podmínky. Souhlasí také, že **specifikace pracovního místa** shrnuje požadavky kladené na pracovní pozici a na pracovníky, včetně dosaženého vzdělání, odborné praxe, specifických znalostí a dovedností, chování, motivace i zdravotní způsobilost (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

Barták dále uvádí, že od popisu pracovního místa se dostaneme ke specifikaci pracovního místa. Popis pracovního místa je uspořádán ze dvou částí. První část se skládá z pracovních úkolů a podmínek práce, zatímco druhá část je zaměřena na schopnosti, chování a osobnostní rysy pracovníka, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce na daném pracovním místě. Na základě těchto informací vzniká specifikace pracovního místa nebo také tzv. specifikace kompetenčních požadavků pracovního místa, která popisuje požadovanou způsobilost či kompetence pracovníka (Barták, 2023, s. 158).

Armstrong se zaměřuje na **popis pracovních rolí**, kde výstupem je obsah **profilu role**, který kromě popisu činností, očekávaných výsledků, také udává znalosti, dovednosti, schopnosti, které držitel musí mít k efektivnímu vykonávání dané role (Armstrong, 2007, s.174).

**Do výstupu analýzy práce** patří popisy a specifikace pracovních míst nebo popisy pracovních rolí, ze kterých se čerpá při tvorbě **kompetenčních modelů**, protože poskytují detailní informace nejen o pracovních činnostech, úkolech, odpovědnostech, ale i znalostech, dovednostech, chování, motivaci, které jsou požadované pro dané pracovní místo. Tento proces pomáhá definovat klíčové kompetence nezbytné pro efektivní výkon zaměstnance a tím i celé společnosti. Dále je práce zaměřena na proces tvorby kompetenčního modelu.

## 2.2 Kompetenční model pracovního místa

Kompetenční model představuje uspořádání kompetencí podle nějakých kritérií.

Tato kapitola bude zaměřena na proces tvorby kompetenčního modelu, výběr přístupu při tvorbě kompetenčního modelu a identifikace klíčových kompetencí pro konkrétní pracovní pozice.

### 2.2.1 Proces tvorby kompetenčního modelu

**Proces tvorby kompetenčního modelu** je systematický postup, který se skládá podle Kubeše a spol. z několika aktivit. Za prvé se **vyjasní cíle projektu**. Identifikuje se důvod tvorby modelu, např. nástroj pro hodnocení aktuální úrovně klíčových kompetencí a vymezení, jak bude kompetenční model využíván v rámci organizace. Dalším krokem je určení **rozsahu projektu a cílové skupiny**. Jedná se o identifikaci, kterých skupin pracovníků se model týká. Třetím krokem je **výběr přístupu** tvorby kompetenčních modelů buď použitím existujícího modelu, jeho úpravou, nebo vytvořením zcela nového modelu. Dále se provede **sestavení projektového týmu**. Jedná se o výběr lidí do týmu, kteří budou proces realizovat. Je nutné **identifikovat různé úrovně výkonu v dané pozici**. Je nezbytné stanovit kritéria pro efektivní výkon, abychom mohli rozlišit zaměstnance s nadprůměrným, průměrným a podprůměrným pracovním výkonem. **Sběr dat a analýza dat** je základem pro vytvoření modelu. Dalším krokem je **validace kompetenčního modelu**. Ta se nejčastěji provádí převodem popisů chování jednotlivých kompetencí do dotazníkových položek, čímž vzniká nástroj pro získání zpětné vazby. Poslední aktivitou je **příprava kompetenčního modelu k užívání** neboli implementace modelu (Kubeš a kol., 2004, s. 67–68).

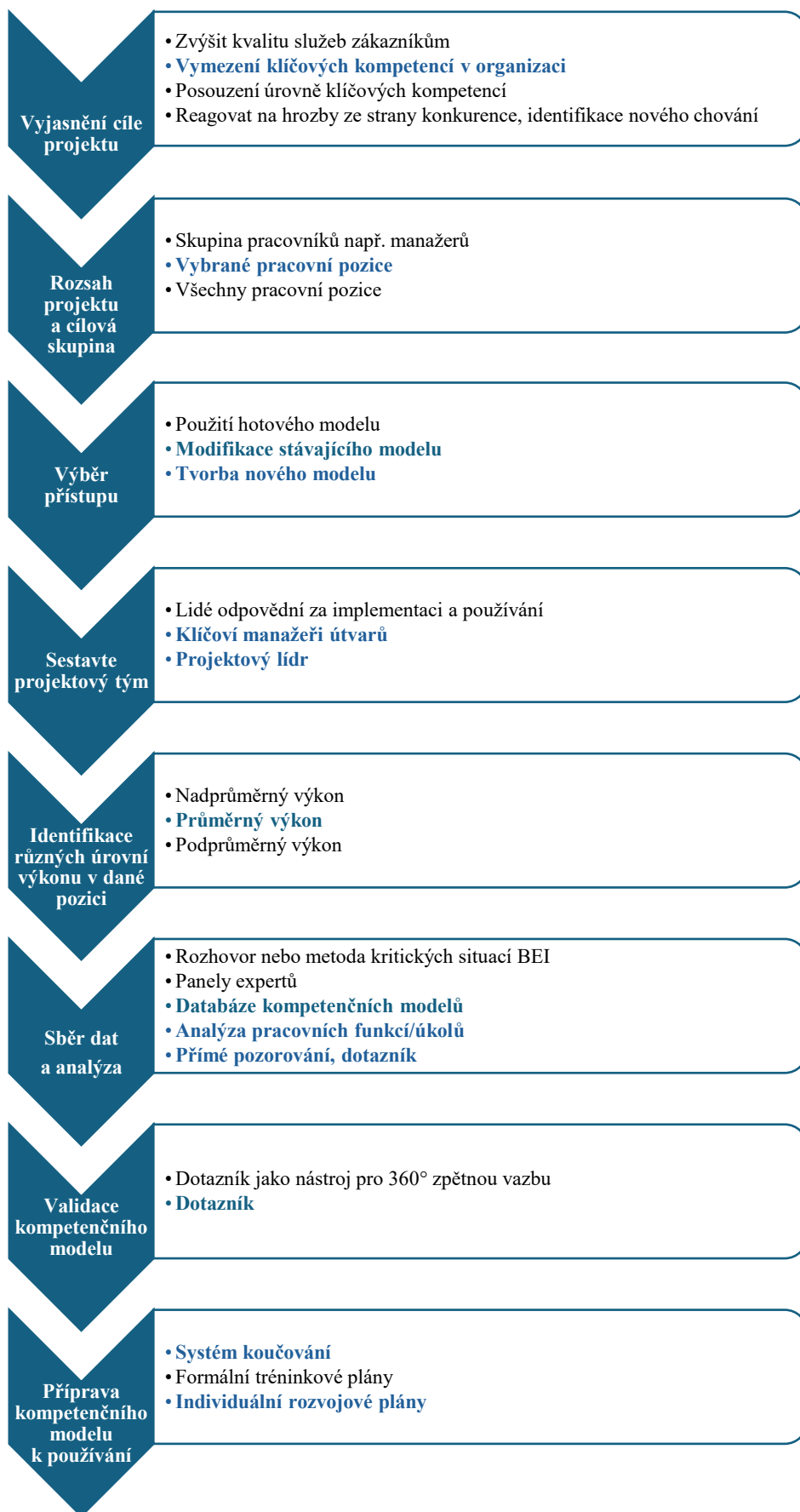
Proces tvorby kompetenčního modelu je znázorněn graficky na straně 27 (viz **Obrázek 4**) a modře zvýrazněný text indikuje zaměření této práce.

Dále je v procesu tvorby kompetenčních modelů důkladněji vymezena fáze výběru přístupu tvorby kompetenčních modelů a sběr a analýza dat. Fáze verifikace a implementace je důkladněji popsána v kapitole 5.

### 2.2.2 Výběr přístupu tvorby a východisek při tvorbě kompetenčních modelů

Tato podkapitola bude více zaměřena na výběr přístupu tvorby kompetenčních modelů. Podle Kubeše a kol. výběr přístupu závisí především na strategických cílech firmy, jejích záměrech v oblasti lidských zdrojů a stupni rozvoje organizace. K jednomu z nejdůležitějších faktorů patří také časové a finanční hledisko. Při tvorbě kompetenčních modelů existují tři hlavní přístupy, které organizace mohou zvolit:

1. **Preskriptivní přístup** znamená, že organizace si propůjčí hotový kompetenční model, který není přizpůsoben konkrétní situaci a potřebám firmy, ale je převzatý z externího zdroje. Tento postup je časově i finančně efektivní, protože eliminujete fázi vývoje modelu „šitého na míru“. Nicméně tzv. „vypůjčený“ model nemusí odpovídat firemní kultuře, struktuře nebo strategii organizace (Kubeš a kol., 2004, s. 63–66).



**Obrázek 4:** Proces tvorby kompetenčního modelu (vlastní zpracování dle Kubeše a kol., 2004, s. 68)

2. **Kombinovaný přístup** se zaměřuje na úpravu předem existujícího neboli „vypůjčeného“ modelu, aby lépe vyhovoval specifickým potřebám organizace. Modifikace mohou být provedeny prostřednictvím efektivních metod tak, aby se minimalizovala časová a finanční náročnost, model tím lépe odpovídá specifikaci dané organizace (Conference-CM.com, 2010).
3. **Přístup šitý na míru** se liší od předchozích dvou přístupů tím, že nezohledňuje žádný předem definovaný model, ale místo toho identifikuje klíčové kompetence přímo v rámci firmy. Tento proces je náročnější, protože vyžaduje hluboké pochopení jak konkrétních pracovních pozic, tak celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých firma působí. Tento přístup ale vytváří kompetenční model, který je velmi relevantní a přizpůsobený konkrétním potřebám organizace (Kubeš a kol., 2004, s. 63–66).

Hroník přístup tvorby kompetenčního modelu dělí **podle kompetenční orientace firmy a ze sociálně psychologického hlediska**. U sociálně psychologického hlediska se jedná o přístup od jedince k organizaci. Tento přístup vychází z představy, že strukturu organizace utvářejí zaměstnanci, jejichž kompetence formují kompetence společnosti. Podle očekávaného a pozorovaného chování dělíme kompetence na tři skupiny chování:

1. přístup k úkolům a věcem – kompetence řešení problému,
2. vztah k druhým lidem – interpersonální neboli vztahové kompetence,
3. chování k sobě a projev emocí – kompetence sebeřízení

(Hroník, 2006, s. 31–32).

**Strategické neboli organizačně marketingové východisko**. Východisko podle kompetenční orientace firmy vychází z představy, že každá organizace má své kompetence, a podle nich je třeba určovat kompetence jednotlivců. Jde o přístup od jedince k organizaci. Definiuje hlavní skupiny kompetencí, v nichž některé jsou nadprůměrné a jiné podprůměrně rozvinuté. Jedná se o teorii positioningu, kde se skupiny kompetencí dělí na:

1. produktové vůdcovství,
2. zákaznickou orientaci,
3. provozní dokonalost (Bartoňková, 2010, s. 97).

Pro tvorbu kompetenčního modelu v této práci byl použit přístup šitý na míru a podle Hroníka byl pro tvorbu kompetenčního modelu aplikován přístup podle sociálně psychologického východiska.

### **2.2.3 Identifikace klíčových kompetencí pro konkrétní pracovní pozice**

Existuje více než 40 technik identifikací kompetencí. Podle Bartůňkové lze tento proces rozdělit na fáze:

1. přípravná,
2. sběr dat,
3. analýza a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí, kompetenčního modelu,
5. ověření a validace nového modelu (Bartůňková, 2011, s. 100).

#### **Přípravná fáze**

V přípravné fázi budou identifikovány pracovní pozice, pro které budou tvořeny kompetenční modely. Zvolen cíl tvorby kompetenčních modelů. Budou získány údaje o strategii a o organizační struktuře společnosti. Sestaven tým, vybrán přístup pro tvorbu. Zdroji informací budou nadřízení, zaměstnanci a kolegové (Bartůňková, 2011, s. 100).

Při zamyšlení nad cílem tvorby modelu Sanghi bude brát v potaz, jestli se jedná o kvalitu nebo dokonalost kompetencí, případně oboje. Kvalitou je myšleno splnění požadavků neboli děláni věcí v souladu s normami. Dokonalost znamená nadprůměr. Pokud je tedy cílem kvalita, tak zaměstnanci budou hodnoceni, podle toho, jestli kompetence odpovídají daným standardům. Předpokladem jsou tedy minimální kompetence (Sanghi, 2007, s. 24).

#### **Získávání dat**

Platí pravidlo, že nelze spoléhat na jediný zdroj získávání dat, tvrdí Kubeš a spol. a identifikuje těchto šest technik sběru dat:

1. rozhovor nebo metoda kritických situací,
2. panely expertů,
3. průzkumy,
4. databáze kompetenčních modelů,
5. analýza pracovních funkcí/úkolů,
6. přímé pozorování (Kubeš a kol., 2004, s. 48).

## **Analýza a klasifikace kompetencí**

Podle Bartůňkové je tato fáze modifikována použitými technikami sběru dat, rozsahem a cílem kompetenčního modelu. Výstupem analýzy a klasifikace kompetencí je vytvoření seznamu kompetencí. Analýzu a klasifikaci kompetencí můžeme rozdělit do následujících částí:

1. Shrnutí chování, které odpovídá dané pracovní pozici, identifikace zdrojů informací.
2. Identifikace všech informací, které slouží k popisu úspěšných výkonů a jsou základem pro vytvoření kompetencí.
3. Výroky jsou zařazeny do skupin pod názvem kompetenční témata. Skupiny jsou analyzovány a dále spojeny a tvoří základ kompetence a jejích projevů. Dá se použít i název kompetenční kotvy.
4. Získané projevy chování je dobré ověřit na skupině respondentů. Výroky jsou přehodnoceny formou dotazníku se stupnicí významnosti. Je zde možno použít hodnocení nadřízených a zaměstnance, slouží k ověření, zda je daná kompetence použitelná pro kompetenční model (Bartůňková, 2011, s. 100).

## **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

Podle Kubeše a spol. při popisu a tvorbě kompetence je důležité vytvořit její charakteristiku tak, aby přesně a srozumitelně definovala její chování (Kubeš a kol., 2004, s. 57).

Je klíčové nejprve vytvořit stupnici a pak kompetenci nazvat, tvrdí Bartůňková. V této stupnici nutno charakterizovat jak negativní projevy chování, přes slabě rozvinutou úroveň až po vysokou úroveň rozvoje kompetence. Název udává zkráceně souhrn a popis chování, které tvoří jádro jeho kompetence (Bartůňková, 2010, s.101–102).

Principy pro tvorbu stupnice a kompetencí podle Matouškové a Šafránkové:

- Používat jednoduchý a srozumitelný jazyk bez dvojznačností.
- Vytvořit takovou specifickou kompetenci, která je mezi všeobecnou a konkrétní úrovní.
- Název kompetence by se neměl objevovat v definici nebo popisu (Matoušková a Šafránková, 2010, s. 5).

Jsou rozlišovány tyto hodnotící stupnice:

- **Neverbální hodnotící stupnice**

Je jednou z nejstarších metod, používá dohromady grafické i numerické hodnocení výkonu pomocí stupnic, které hodnotí atributy práce a popisuje vlastnosti pracovníka. Manažer přiřadí zaměstnanci známku na škále od špatného k výbornému, a výsledkem

pospojovaných hodnot v grafickém znázornění je profil pracovníka. Tato technika je nejpoužívanější, protože její výhodou je jednoduchost, ale nevýhodou je po určité době určit, k čemu se hodnocení vztahuje. Pod každou stupnici je tedy možné vložit slovní komentář (Hroník, 2006, s. 42–49).

- **Verbální hodnotící stupnice**

Jednotlivé výkony či projevy chování jsou pojmenovány (Matoušková a Šafránková, 2010, s. 6).

- **Kombinované stupnice**

U každé charakteristiky je grafické, numerické a verbální vyjádření (Hroník, 2006, s. 42–49).

- **Komparativní metody**

Tato metoda je vhodná do soutěživého a individualistického prostředí. Je založená na srovnávání pracovníků mezi sebou podle daných jasně měřitelných kritérií (Hroník, 2006, s. 42–49).

Cílem porozumění kompetencí je definice chování úspěšného pracovníka na dané pracovní pozici, který má vliv na vývoj společnosti (Matoušková a Šafránková, 2010, s. 5).

### **Ověření a validace kompetenčního modelu**

Jedná se o ověření, zdali lze vytvořený kompetenční model použít v dané společnosti ve všech fázích personálních procesů. Jestli opravdu popisuje chování zaměstnanců k dosažení nadprůměrných výsledků. Nejběžnější způsobem validace vytvořeného kompetenčního modelu je přepsat popisy chování do dotazníku a vytvořit nástroj 360stupňové zpětné vazby. Výstupem je implementace kompetenčního modelu. Je třeba rozhodnout, které kompetence je nutno zařadit do vzdělávacího procesu a nastavit a zrealizovat plán vzdělávání. Z anatomy kompetence pak vychází, které kompetence můžeme dále rozvíjet vzděláním a které motivačními technikami (Bartůňková, 2010, s.102–103).

## **2.3 Shrnutí**

V této kapitole je definován význam analýzy práce pro tvorbu kompetenčního modelu. Výstupem analýzy pracovního místa jsou popisy a specifikace pracovních míst a výstupem analýzy pracovní role je profil pracovní role. Nadefinovány jsou kroky při tvorbě kompetenčního modelu, výběr přístupu tvorby modelu, identifikace kompetencí, metody

hodnocení kompetencí a uvedení kompetenčního modelu do praxe. Další kapitola navazuje na tuto teoretickou část praktickou částí a je zaměřena na představení společnosti, vymezení organizační struktury dané organizace, popisu pracovních pozic a definování současného stavu řízení lidských zdrojů od nábory pracovníků přes rozvoj a vzdělávání, po motivaci a hodnocení.

## **2.4 Metodika bakalářské práce**

Tato kapitola popisuje postup tvorby bakalářské práce. Nejdříve bylo vybráno téma bakalářské práce (Tvorba kompetenčních modelů ve vybrané organizaci) a dále byly formulovány cíle bakalářské práce – tvorba kompetenčních modelů pro tři vybrané pracovní pozice a jednoho společného kompetenčního modelu pro celou organizaci.

Celá práce se dělí do čtyř základních kapitol. První dvě kapitoly jsou teoreticko-metodologické. První kapitola týkající se teorie vymezuje pojmy řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola popisuje analýzu práce a kompetenční model pracovního místa a definuje metodologii. V této části je provedena rešerše literatury. Je použita metoda komparace, tj. porovnání názorů různých autorů.

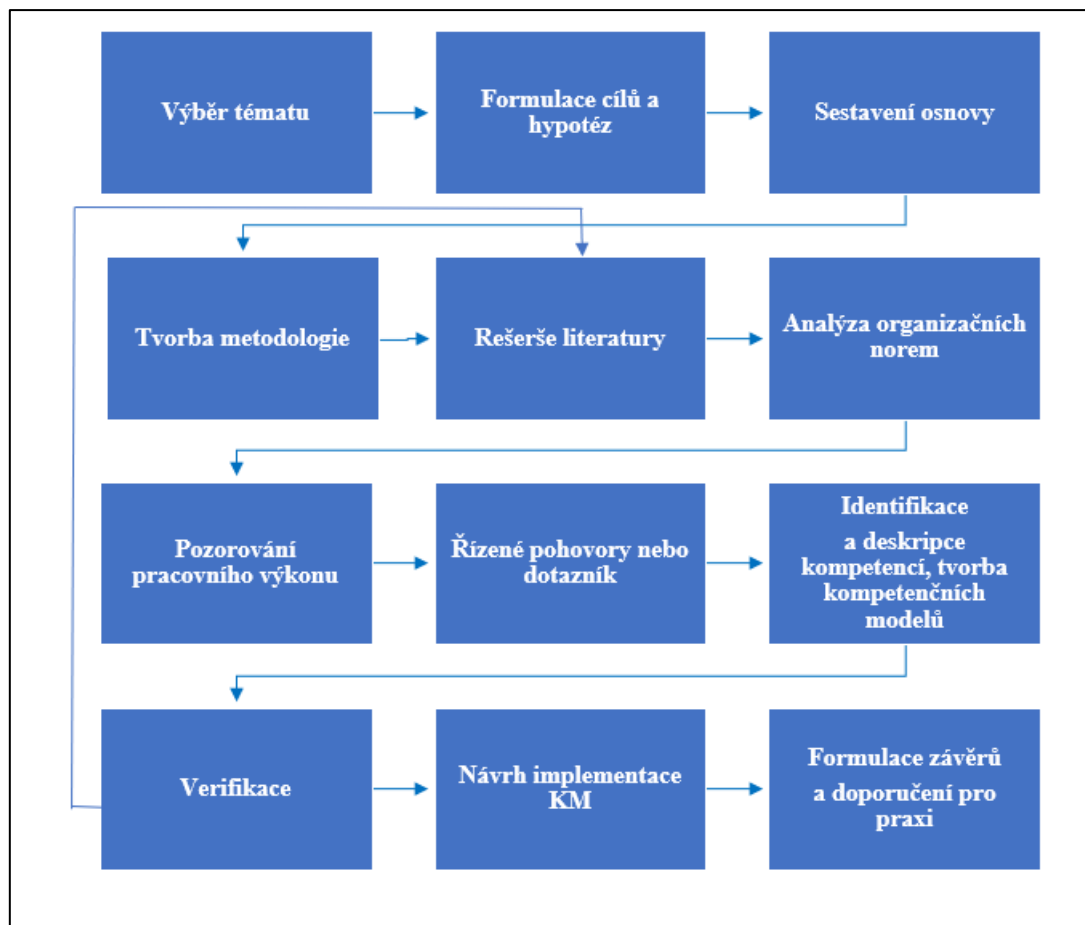
V třetí kapitole je představena vybraná organizace. Z teoretické části práce se vychází ve čtvrté praktické části, ve které dochází k analýze dat a tvorbě kompetenčních modelů pracovních míst ve vybrané společnosti.

Sběr dat probíhá na řízených pohovorech s využitím dotazníkového šetření. Podklady pro tvorbu dotazníku slouží analýza organizačních norem, pracovních smluv, inzerce na pracovní pozice a pozorování pracovního výkonu a soustavy NSP. Dotazník se skládá ze tří částí. První část dotazníku tvoří požadavky na vzdělání, druhá část odborné teoretické znalosti a odborné praktické dovednosti a poslední část je dále rozdělena na kompetence osobní, digitální, osobnostní, interpersonální, kognitivní a výkonné. V dotazníku převažují uzavřené otázky, ale je tu možnost využití i otevřených otázek pod označením „jiné“. Dotazník je vyplněn pro každou zvolenou pracovní pozici zaměstnancem a dvěma hodnotiteli.

Respondenty jsou tři zaměstnanci, kteří vyplní daný dotazník dvakrát. První vyplnění se týká sebehodnocení a druhé posouzení požadované úrovně na dané kompetence. První hodnotitel a druhý hodnotitel také vyplní dotazník na každou pracovní pozici dvakrát a stanoví současnou a požadovanou úroveň zaměstnance. Mezi hodnotitele jsou vybráni přímí nadřízení a generální manažer společnosti, dále GM, kteří souhlasí s účastí v dotazníkovém šetření.

Metodou použitou v analýze dat je rozbor poznatků a komparace informací. Získaná data jsou vyhodnocena formou tabulkového zpracování, které je součástí přílohy B, C, D této práce. Dojde k extraktu nejdůležitějších informací, selekci nejvýznamnějších kompetencí a k deskripci těchto kompetencí, potřebných pro výkon daných pracovních pozic a tvorby KM. Na základě komparace formou tabulek a grafů je popsána a identifikována kompetenční mezera, která napomáhá definovat nedostatky ve schopnostech, znalostech a dovednostech pro danou pracovní pozici. Dalším krokem je verifikace a odsouhlasení kompetencí generálním manažerem. Pokud kompetenční model není vyhovující, tak je proces opakován a dojde znovu ke komparaci s literárními prameny, k analýze organizačních norem a poté je zopakován i proces pozorování pracovního výkonu až do fáze finálního odsouhlasení kompetenčních modelů, na který navazuje návrh implementace kompetenčních modelů.

Na závěr je uvedeno shrnutí celé práce a je definováno doporučení pro praxi. Před odevzdáním práce jsou provedeny závěrečné korektury a úprava textu a poté je zpracována prezentace, která slouží k obhajobě bakalářské práce. Vypracovaná metodologie práce v grafické podobě je přiložena, viz **Obrázek 5**.



**Obrázek 5:** Metodika bakalářské práce  
(vlastní zpracování)

## 3 Představení vybrané organizace

V této kapitole je představena společnost, popsána její organizační struktura a klíčové pozice. Je využito podkladů ze stanov společnosti, finančních uzávěrek, organizačních dokumentů a pracovních smluv. V druhé části je tato kapitola zaměřena na současný stav řízení lidských zdrojů v dané organizaci.

### 3.1 Základní informace o společnosti

Společnost reprezentuje regionální město v oblasti týmových sportů na úrovni první ligy. Tento profesionální sportovní klub se účastní i mezinárodních soutěží. Klub byl založen v roce 1956, zápis společnosti do obchodního rejstříku proběhl až v roce 2006.

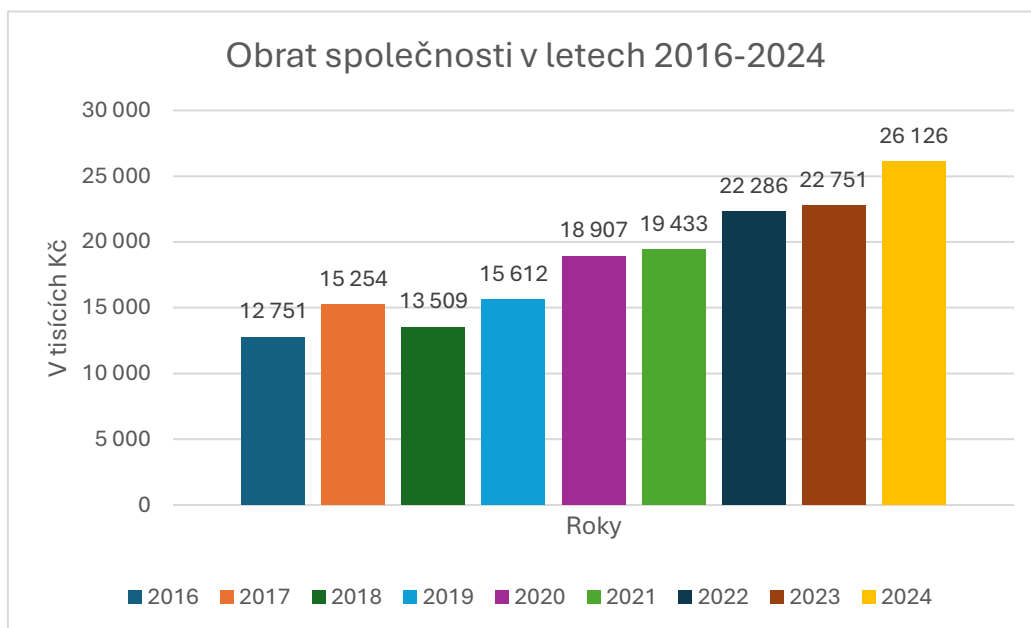
Hlavním předmětem podnikání je organizování sportovních soutěží, reklamní činnost, marketing, dále maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb, pronájem nemovitostí, bytů, nebytových prostor a pronájem a půjčování věcí movitých. Společnost se zaměřuje nejen na organizování sportovních zápasů, ale i na výchovu mladých talentů a na rozvoj sportovních dovedností a schopností profesionálních hráčů. Toto je možné díky obchodně-marketingové činnosti v oblasti reklamy a sponzoringu partnerských organizací. Firma podporuje i místní komunitu a přispívá tak organizováním charitativních projektů.

Společnost je na rozhraní mezi malou organizací, která má dohromady třicet zaměstnanců. Právní formou je akciová společnost. Základní kapitál v hodnotě 3 200 000 Kč je rozdělen do 320 ks kmenových akcií na jméno s hodnotou 10 000 Kč.

Podle Fišera mezi základní finanční ukazatele společnosti patří zisk, obrat, marže a vlastní kapitál, a pak poměrové ukazatele jsou kombinacemi těchto ukazatelů. Podle nich nám obrat firmy udává, kolik firma utrží z prodeje výrobků a služeb a jak hodně je firma obchodně úspěšná. Tyto informace lze získat z výkazu zisku a ztráty (Fišer, 2025).

Pokud porovnáваме obrat společnosti z časového hlediska, tak od roku 2016 do roku 2024 roste, viz **Graf 1**. Důvody poklesu v roce 2016 bylo nenaplnění obchodně-marketingové činnosti. Graf byl zpracován na základě účetních uzávěrek dostupných na [justici.cz](http://justici.cz).

Z hlediska lidských zdrojů a kvalifikace zaměstnanců, ve společnosti pracuje jen minimální počet vysokoškoláků na pozici managementu.



**Graf 1:** Obrat společnosti v letech 2016–2024  
(vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti)

### 3.1.1 Historie a vývoj společnosti

Důležitým historickým milníkem společnosti byl postup do první ligy v roce 1962. Mezi největší úspěchy patří získání mistrovského titulu v roce 1984 a další dvě vítězství v Českém poháru a pak i účast v různých mezinárodních soutěžích a postup do Evropských pohárů zakončených vítězstvím v Alpe Adria Cupu v roce 2020. V loňském roce se umístila na čtvrtém místě v nejvyšší české lize.

### 3.1.2 Organizační struktura společnosti

Jednou z manažerských funkcí je **organizování**. Mezi organizování patří i organizační design. Do organizačního designu patří rozhodování o nejefektivnějším uspořádání lidí, práce a postupů v organizaci s cílem dosažení maximální účinnosti (Kmošek, 2023).

Podle Burtona a kol, je pod **organizační design** zahrnuto určení strategie, organizační struktura, pracovní procesy, lidské zdroje, koordinace, kontrola a motivační systémy (Burton a kol., 2021, s. 186).

Pojem **organizační struktury** je definován jako hierarchické uspořádání vazeb mezi pracovními místy v organizačních odděleních a vazeb mezi jednotlivými organizačními odděleními či útvary. Patří sem nadřízenost, podřízenost, odpovědnost, pravomoc neboli kompetence a odpovědnost (Pinya.hr, 2022).

ManagementMania.com popisuje různé **typy organizačních struktur**, které jsou nazvány typologiemi. Tyto typologie jsou děleny podle počtu vedoucích, existence podpůrných týmů, hierarchie a komunikačních točích na liniovou, funkcionální, liniově-štabní a maticovou.

Podle počtu stupňů řízení sloužící k rozdělení a vyvážení pracovní náplně je struktura dělena na strmou a plochou. U strmé organizační struktury je vysoký počet stupňů a u ploché naopak.

Podle rozhodovacích pravomocí a odpovědností je rozdělována organizační strukturu na centralizovanou a decentralizovanou (Managementmania.com, 2015).

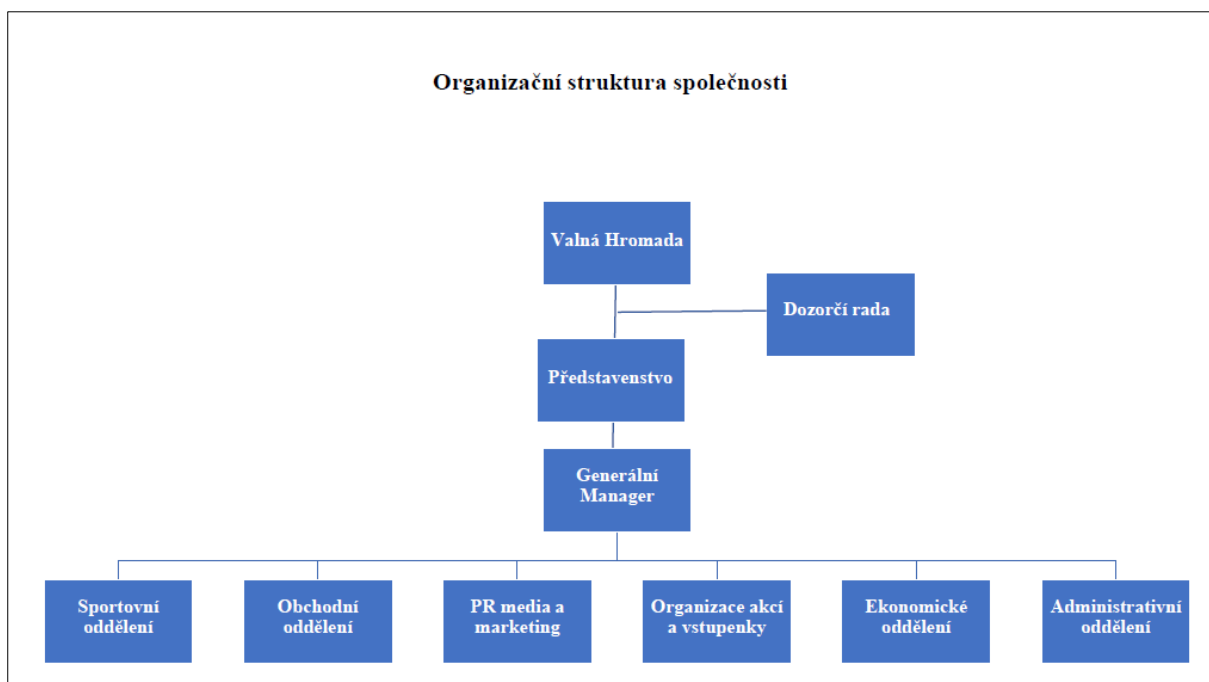
Podle statutu společnosti v posuzované firmě patří mezi orgány společnosti valná hromada, dozorčí rada a představenstvo.

Valná hromada je jednou za rok svolávána představenstvem. Představenstvo je statutárním orgánem, který řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem způsobem upraveným ve stanovách. Představenstvo společnosti má tři členy a členy představenstva volí valná hromada na období pěti let. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada v této společnosti má pět členů. Funkční období všech členů volených valnou hromadou je pět let. Dozorčí rada zasedá nejméně dvakrát ročně.

Z hlediska organizační struktury společnosti, viz **Obrázek 6**, tak u této společnosti existuje funkcionální struktura. Rozdělení je dle jednotlivých specializovaných funkcí na obchodní oddělení, sportovní oddělení, PR media a marketing, organizace akcí a vstupenky, účetní oddělení a administrativní oddělení. Organizační struktura společnosti vyznačuje na vertikální úrovni vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti. Na horizontální úrovni jsou vyznačeny vztahy na stejné úrovni, do které jsou zařazeny vztahy spolupráce mezi jednotlivými odděleními a týmy.

Ve firmě je uplatněn autoritativní styl vedení. Komunikace probíhá jedním směrem, a to od shora dolů. Představenstvo zadává vizi a určuje strategické cíle společnosti.

Na dalším stupni vedení ve firmě je použit styl delegování. Každodenní chod společnosti spadá do úkolů GM. Zaměstnancům se nechává „volná ruka“ při organizování jejich činností. Tato metoda vyžaduje vysokou odbornost pracovníků a dostatečné kompetence liniových vedoucích. Nutná je dobrá zpětná vazba a kontrola výkonu (Hrušička, 2013).



**Obrázek 6:** Organizační struktura společnosti  
(vlastní zpracování podle informací poskytnutých společností)

### 3.1.3 Klíčové pozice ve společnosti

Klíčový zaměstnanec, je ten zaměstnanec, který má znalosti, dovednosti, zkušenosti vhodné pro danou pozici. Klíčoví pracovníci jsou na pozicích, jejichž činnost je nezbytná pro existenční fungování společnosti (Mitathor.cz).

Mezi klíčové pozice ve společnosti patří pozice generálního manažera. Jak bylo uvedeno, generální manažer zajišťuje každodenní chod ve společnosti. Pod jeho přímé podřízené spadá role sportovního ředitele, manažerky eventů a ticketingu, manažera obchodu, manažera PR, media a marketingu, hlavní účetní a administrativa.

Manažerka eventů a ticketingu je zodpovědná za organizaci zápasů a vydává vstupenky na zápasy. Řídí tým asi 20 brigádníků, kteří pomáhají např. s instalací reklamních bannerů a přípravě zázemí pro zápasy. Manažer obchodu komunikuje s obchodními partnery a podepisuje smlouvy se sponzory. Manažer PR, media a marketingu komunikuje s veřejností, médii, spravuje webové stránky klubu a sociální sítě. Řídí dalších 10 brigádníků, kteří mu pomáhají při organizování PR akcí, obsluhují audio, video a streamovací systémy na PC.

Pod účetní úsek je zařazena hlavní účetní a řídí tým dalších dvou účetních. Hlavní účetní dohlíží na správné vedení účetnictví a odvodu daní. Manažerka administrativy zajišťuje chod kanceláře a zodpovídá za dva brigádníky.

Pod sportovního ředitele spadá správa a management sportovního úseku, kooperace s mládežnickou složkou, scouting hráčů, trenérů a členů realizačního týmu. Jemu přímo podřízený je masér a trenér A-týmu, který je zodpovědný za tréninkový proces, zdokonalování fyzických a sportovně technických dovedností a výkonu hráčů. Přímo podřízené pozice trenérovi jsou pracovní místa asistenta trenéra a kondičního trenéra, kteří mu pomáhají s tréninkovou činností. Za tým 12 hráčů zodpovídá kapitán A-týmu. Mezi další externí pracovníky bychom zařadili práci fyzioterapeuta a doktora.

### 3.1.4 Vize, mise a strategické cíle společnosti

Organizace je zaměřena na výkon neboli vítězství každého utkání, a i celé ligy. Zaměstnanci organizují tato utkání, spolupracují a táhnou za jeden provaz. „Láska ke sportu“ je brána jako motivační faktor a přispívá ke kultuře organizace.

Do **strategického řízení** společnosti je zahrnována mise, vize a určení strategických cílů ve společnosti.

**Mise podniku** je jakési posláním, udává hodnoty a sjednocuje chování ve společnosti. Zodpovídá na dotaz: „Co je důvodem našeho vzniku?“ Mise stejně jako vize slouží jako inspirace nebo motivace pro zaměstnance i vedení ve firmě. (Myšková, 2025). Mise této společnosti je vystihnuta: „Naším posláním je bavit se a společnými silami dospět k zajištění úspěšného cíle.“

Představa společnosti, kde by se měla firma nacházet v budoucnu, udává **vizi společnosti**. Vize ukazuje směr, kterým se má společnost vydat (Myšková, 2025). Vize společnosti je definována: „Být první v nejvyšší lize a finančně vyrovnání.“

Vize a mise ve společnosti by se měla komunikovat prostřednictvím **strategie**. Strategii lze rozčlenit na celopodnikovou, operativní a taktickou úroveň. Podniková strategie určuje kroky potřebné k dosažení dlouhodobých cílů ve společnosti. Mezi operační cíle v oblasti lidských zdrojů jsou zařazeny hodnoty firmy, podniková kultura a schopnosti zaměstnanců.

Tvorba kompetenčních modelů přispěje k shrnutí základních schopností, dovedností, zkušeností pro dané pracovní pozice potřebné k úspěšnému chodu této organizace a napomůže ke komunikaci vize a mise.

## 3.2 Současný stav řízení lidských zdrojů v dané organizaci

Tato podkapitola je zaměřena na vybrané procesy ŘLZ, tj. náboru, výběru zaměstnanců, na vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a systém hodnocení výkonu a odměňování. Daná organizace nemá vlastní personální oddělení. Linioví manažeři často dohromady s generálním manažerem zastávají funkce personálního útvaru. Výhodou je pružnost v rozhodnutí, ale nevýhodou neexistence podpory firemní kultury, možný výběr nedostatečně kvalifikovaného zaměstnance bez klíčových schopností, znalostí či dovedností. Všichni manažeři jsou časově zaneprázdněni vlastními pracovními náplněmi, což může vést k opomíjení otázek personalistiky ve společnosti. V podkapitolách je detailně popsán současný proces.

### 3.2.1 Procesy náboru a výběru zaměstnanců

Podle Armstronga je proces náboru a výběru zaměstnanců klíčovou součástí řízení lidských zdrojů, která se snaží zajistit obsazení pracovních míst kvalifikovanými a motivovanými jedinci. Tento proces zahrnuje několik kroků včetně předběžné fáze plánování náboru a selekcí kandidátů na základě jejich schopností a znalostí pro optimální obsazení daných pozic ve firmě, další fází je i nabídka práce a onboarding (Armstrong, 2014).

**Příprava náborových aktivit** zahrnuje detailní analýzu potřeb klubového týmu a stanovení požadavků pro konkrétní pracovní pozici a v souladu s tímto průzkumem je sestavena nová pracovní náplň. Na konci každé sezony končí smlouvy spoustě hráčů, další členové realizačního týmu podepisují smlouvy většinou na období tří let. Je určen termín celého náborového procesu nových hráčů. Ne vždy jsou u všech nových liniových manažerských pracovních pozic jasné vyspecifikovány popisy pracovních míst, což vede ke konfliktům mezi jednotlivými manažery.

**Mezi metody získávání zaměstnanců patří nábor a talent management.** Nábor nových hráčů začíná sledováním sportovních zápasů trenérem a sportovním ředitelem a identifikací výkonných hráčů na daných pozicích, které klubu chybí. Mezinárodní agenti umožňují přivádět talenty i ze zahraničí. Talent management by měl být aktivněji založen na vyhledávání mladých talentů v regionu. Je sice navázána spolupráce se školkami, školami a klubem mládeže pro identifikaci a zapojení perspektivních hráčů, ale zvýšenou pozornost talent management získal nedávno.

U liniových manažerů a ostatních zaměstnanců klub zároveň vyhodnotí, zda je možné pozici obsadit interně, nebo bude nutné oslovit externí kandidáty. Mezi nejpoužívanější kanály patří doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem, on-line nabídka na vlastních webových

stránkách či sociálních sítích organizace. Každé oddělení si řeší svůj nábor zaměstnanců samo s odsouhlasením kandidáta generálním manažerem.

**Výběr uchazečů** probíhá telefonickým a osobním pohovorem, posouzením jejich životopisů a předchozích pracovních zkušeností. Často společnost setkává s tím, že uchazečům chybí potřebná kvalifikace, znalosti, dovednosti či schopnosti. Prioritou u pohovoru je „vášeň a ke sportu“ a také dobré reference, což napomáhá zaměstnavateli po stránce výkonnosti. U zahraničních hráčů výběr probíhá formou jednání s mezinárodním agentem, který hráče zastupuje.

Mezi další kroky patří posouzení kandidátů a po **výběru nejlepšího kandidáta**, následuje nabídka práce a onboarding. Formální nabídkou práce je pracovní smlouva s uvedením mzdy, benefitů a náplní práce. Mezi benefity u zahraničních hráčů se mohou zařadit letenky, ubytování, oblečení nebo i osobní automobil. U liniových manažerů telefonní plán, CCS karta, počítač, osobní automobil. Jedná se o podmínkách a diskutuje se o úpravách smlouvy. Výsledek jednání je formalizován v detailně připravené smlouvě, která definuje práva a povinnosti všech stran, výši benefitů, bonusů či délku kontraktu.

**Onboarding** neboli příprava nového zaměstnanec na pracovní pozici zahrnuje seznámení s pracovními procesy, používanými nástroji, programy a definovanými činnostmi pro danou roli. Práce může být hodně různorodá a stínování bývá časově náročné a nepostačující. Ve společnosti probíhá také onboarding formou mentoringu či podporou odchozích zaměstnanců. V současné době ve společnosti neexistují adaptační plány, zaměstnanci při nástupu nemají dostatečnou úroveň kompetencí, kterou by měli prokázat.

### 3.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Petříková a spol. jsou toho názoru, že aby bylo vzdělávání opravdu účinné a vedlo ke konkrétním výsledkům, musí se stát nenahraditelnou a trvalou součástí firemní strategie (Petříková a spol., 2020, s. 69).

Úspěšné společnosti považují vzdělávání a rozvoj za součást strategie na udržení talentovaných zaměstnanců, zlepšení efektivity práce a upevnění firemní kultury (Koubek, 2015).

Z neformálních rozhovorů s trenéry bylo zjištěno, že ve sportovní oblasti dané organizace jsou vybudovány specializované **tréninkové programy** zaměřené na technické a taktické dovednosti, fyzickou přípravu a díky moderním technologiím jsou analyzována herní data. Efektivita rozvojových aktivit je pravidelně vyhodnocována na základě výkonu týmu.

Nejvyšší vedení společnosti absolvují ročně motivační **programy** leadershipu pro zlepšení efektivity v řízení lidí. Někteří manažeři se zúčastní individuálně jednodenních **školení** v oblasti odborné kvalifikace. Vzdělávání probíhá formou **spolupráce s dalšími sportovními kluby** pro výměnu zkušeností, jednodenními individuálními **školeními** vedenými sportovní federací, **certifikačními programy** pro trenéry nebo **kurzy** na daňové a účetní změny či aktualizace legislativy pro účetní.

Požadavky na dané pracovní pozice, nové úkoly a činnosti se neustále zvyšují, a tím i schopnosti tyto požadavky plnit. Pozorováním a neformálními rozhovory bylo zjištěno, že ve společnosti však neexistují plánované cílené rozvojové programy liniových manažerů či ostatních zaměstnanců, jednodenní vzdělávací školení nejsou postačující pro udržování kompetenčních výhod společnosti. Malou firmu charakterizuje široká škála pracovních úkolů, na druhou stranu je v ní omezený prostor pro kariérový růst či vzdělávání.

### **3.2.3 Systém hodnocení výkonu a odměňování**

Odměňování a hodnocení výkonů zaměstnanců podle Palíškové a kol. se zaměřuje na zlepšení produktivity práce, s poskytováním feedbacku, s danou motivací, identifikací potřeb rozvoje a cílů, možností profesionálního růstu, seznámením s možným kariérovým růstem v organizaci, úpravou mzdy a řešením problémů v práci (Palíšková a kol., 2021, s. 130).

U sportovního oddělení podle neformálních rozhovorů se zaměstnanci, jsou hráči na **hodnocení** připraveni, vědí, co se od nich očekává, tj. výhra zápasu či ligy. Jsou hodnoceni po každém utkání podle výkonnosti týmu, což se jen u některých hráčů promítne do měsíčních odměn. Tento systém by bylo dobré sjednotit pro všechny hráče a nastavit i individuální systém pro celé sportovní oddělení. Společnost také motivuje hráče k lepším výkonům formou soutěží a odměn. Motivace hráčů ve společnosti je nepostačující, odměny nejsou dostatečně vysoké, a ne vždy účinné.

**Motivace** u zaměstnanců probíhá formou povzbuzování. Systém hodnocení není dostatečně propracován. Společnost by se měla více zaměřit na hodnocení na základě bonusů či odměn u všech liniových manažerů. Odměny u zaměstnanců by mohly být více spojené s dosažením klíčových ukazatelů (např. s růstem návštěvnosti, získáním nových sponzorů či podle dovedností).

**Sběr podkladů pro hodnocení** je k dispozici, výstupy ze zápasů jsou prezentovány v podobě tabulek, statistik či videozáznamů, ale tyto výstupy nejsou individuálně plně využity pro hodnocení.

V této podkapitole je popsán systém odměňování pro liniové manažery, ten zahrnuje základní složku odměny, tzv. fixní mzdu, která odpovídá plnění pracovní náplně dané pracovní pozice. V současné době se však nepřihlíží ke schopnostem, dovednostem, či klíčovým ukazatelům. Kompetenční modely, které budou tvořeny v další kapitole, jsou důležitým podkladem k lepšímu oceňování či rozvoji pracovníků.

### **3.3 Shrnutí**

Společnost je regionálním profesionálním sportovním klubem s třiceti zaměstnanci. Je akciovou společností s funkcionální strukturou a styl řízení je definován kombinací autoritativního a delegujícího rozhodování. Ve společnosti není dostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků na manažerských pozicích.

Linioví manažeři spolu s generálním manažerem zastávají funkce personálního oddělení, což znamená, že nemají dostatek času se daným problémům v této oblasti věnovat a otázky z oblasti personalistiky jsou často ve společnosti opomíjeny. Manažeři nemusí vykazovat dostatečné odborné vzdělání v otázkách ŘLZ. Přijetí noví zaměstnanci nemusí mít dostatečné vzdělání, ve společnosti neexistují plány rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, což se projevuje i v produktivitě práce a v zajištění hladkého chodu organizace.

Doplnění vzdělání v oblasti personalistiky by pro všechny manažery napomohl k snadnějšímu vykonávání jejich práce.

Tvorba kompetenčních modelů, dále KM, na kterou je zaměřena další kapitola přispěje k shrnutí základních schopností, dovedností, zkušeností pro vybrané pracovní pozice potřebné k úspěšnému chodu této organizace a napomůže tak i definovat schopnosti potřebné při přijímání nových pracovníků, jejich rozvoji a vzdělávání, a i vytvoření detailních podkladů pro lepší strukturu odměňování.

## 4 Tvorba KM pracovních míst ve vybrané organizaci

Na třetí kapitolu představení vybrané organizace navazuje kapitola čtyři. Tato kapitola je zaměřena na praktickou část, na výběr pracovních pozic, na analýzu práce, která je podkladem pro tvorbu dotazníku sloužícímu pro řízený pohovor, analýzu dat k hodnocení klíčových schopností, znalostí či dovedností, na výběr kompetencí a tvorbu jednotlivých modelů pro vybrané pracovní pozice. V druhé části je tato kapitola orientována na tvorbu jednoho KM pro danou organizaci a ve třetí je podán návrh na implementaci daných modelů v organizaci. V závěrečné části dojde ke shrnutí a bude navrženo doporučení.

### 4.1 Tvorba KM na jednotlivých pozicích

V této podkapitole je popsána tvorba kompetenčních modelů. Jsou zvoleny pracovní pozice, pro které jsou tyto modely vytvořeny, identifikovány nezbytné kompetence pro dané pracovní pozice, stanovena současná i požadovaná úroveň kompetencí, popsána kompetenční mezera. Dále bude práce zaměřena na sběr a analýzu dat o pracovních pozicích vycházejících z pracovních smluv, inzerce na dané pracovní pozice a tvorbě dotazníků, které jsou podkladem pro řízené pohovory. Tyto dotazníky jsou vytvořeny v programu Google Forms a vyhodnocení provedeno v programu MS Excel.

#### 4.1.1 Výběr tří pracovních pozic a řízené pohovory

V organizaci jsou vybrány tři pracovní pozice. Zaměstnanci na těchto pozicích souhlasili jak s poskytnutím informací v rámci dotazníkového šetření, tak i s hodnocením jejich znalostí, dovedností a schopností zaměstnavatelem. Jedná se o pozici hlavní účetní, pozici administrativně správní a profesionálního sportovce – kapitána týmu. Jsou využity metody monitorování, analýzy práce, deskripce pracovních míst, na jejichž základě jsou schopnosti a dovednosti uspořádány a navrženy do dotazníku a rozděleny do kategorií podle systému kompetencí podle soustavy NSP, viz **Příloha A**.

Dotazníkové šetření je kombinované s formou řízeného pohovoru. Dotazník pojmenovaný „Podklady pro řízený pohovor“ je rozdělen do tří částí. V **první části** jsou obsaženy požadavky na vzdělání, certifikace nebo licence nutné pro výkon konkrétní pracovní pozice a provedena deskripce pracovní náplně. V **druhé části** podkladů a na základě pracovní náplně jsou popsány odborné teoretické znalosti a odborné praktické dovednosti nezbytné pro úspěšné zastávání této pozice. Tyto odborné znalosti i dovednosti jsou jako celek nebo jako jedna specifická

kompetence vybrány do KM. Je zohledněna úroveň kompetencí podle škály od 1 až do 9. Od minimální, základní znalosti až po nejvyšší stupeň, znalosti inovátora, lídra, viz **Obrázek 7**.

**Hodnocení v druhé a třetí části dotazníku je založeno na devítistupňové škále:**

★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★
☹	☹	☹	☹	☺	☺	☺	☺	☺
1	2	3	4	5	6	7	8	9

☹	Nováček, základní a minimální znalosti, potřebuje vedení a podporu.
☹	Chápe základy, omezená zkušenost – nemá praxi, potřebuje dohled.
☹	Začátečník, chápe základní dovednosti, provádí je pod dohledem.
☹	Samostatné zvládnutí běžných úkolů, plnění jednoduchých úkolů.
☺	Běžná pracovní úroveň, samostatné zvládnutí úkolů.
☺	Pokročilá úroveň, hluboké porozumění, které osobně aplikuje.
☺	Odborník, vysoce pokročilá úroveň, učí ostatní v rámci klubu či ligy.
☺	Expert, expertní úroveň, přináší nové přístupy, inovace a strategie, má vliv na rozvoj kompetencí v rámci klubu či širší sportovní komunity.
☺	Mistr, lídr, vizionář a inovátor, mistrovská úroveň, definuje trendy a standardy na národní a mezinárodní úrovni.

**Obrázek 7:** Devítistupňová škála hodnocení (vlastní zpracování)

**Třetí část** je rozdělena na šest kompetenčních skupin a ty skupiny se dělí na dovednosti obecné, digitální, osobností, interpersonální, kognitivní a výkonové. Zbytek KM je tvořen z vybraných specifických kompetencí těchto skupin.

V celém dotazníku nebyla vynechána ani otevřená otázka na „jiné“ odborné, obecné, digitální atd. znalosti či odborné dovednosti.

Dotazník je vyplňován šestkrát pro každou pracovní pozici. Doba trvání vyplnění jednoho dotazníku je 30 až 60 minut. Zaměstnanec provede sebehodnocení současně i požadované úrovně pro danou pozici. První hodnotitel následovně hodnotí jak současnou úroveň pracovníka, tak i požadovanou úroveň dané pozice; stejný proces následovně učiní i druhý

hodnotitel. Prvním hodnotitelem je zvolen přímý nadřízený pracovník a druhým hodnotitelem generální manažer společnosti.

Devítistupňová škála hodnocení je vytištěna a předložena zaměstnanci nebo hodnotiteli pro lepší posouzení při řízeném pohovoru.

Na základě výsledků z dotazníku je zpracováno tabulkové zpracování současné i požadované úrovně všech tří pracovních pozic a vypočtená kompetenční mezera. Kompetenční mezera je rozdílem mezi současnou a požadovanou úrovní. Vypracované výstupy ve formě tří tabulek pro každou pozici jsou uvedeny v přílohách B, C, D. Toto detailní zpracování může sloužit jako podklad jak k přijímání zaměstnanců, hodnocení, tak i k dalšímu vzdělávání daného zaměstnance na této pozici.

#### 4.1.2 Kompetenční model pro pozici hlavní účetní a kompetenční mezera

Podle analýzy práce, nepřímého pozorování, požadavků na tuto pracovní pozici z dotazníkového šetření (výstupy v tabulkových zpracováních, viz **Příloha B** a diskusí s GM bylo zvoleno následujících 12 klíčových kompetencí: znalost daňových zákonů, odborné účetní dovednosti, anglický jazyk slovem, práce s umělou inteligencí, dále AI, morálka, nadšení ke sportu, komunikace a týmová spolupráce, řešení problémů, výkonnost, loajalita a time management.

K těmto kompetencím byly přiřazeny hodnoty požadované úrovně zprůměrované z hodnot zaměstnance a hodnotitelů, viz **Tabulka B2**. Tyto kompetence byly blíže obsahově popsány.

Z kompetenčního modelu, viz **Tabulka 1**, se dá vyčíst, že nejvyšší nároky jsou kladeny na oblast odborných účetních dovedností, a to 7,7 bodů z devítistupňové škály. Na této pozici je klíčové perfektně ovládat odborné dovednosti, zaměstnanec má v tomto směru nejsilnější kompetence. Mezi odborné dovednosti hlavní účetní v této organizaci patří zaúčtování faktur, práce s pokladními doklady, úhrady a vystavení faktur, mzdová problematika, výkaznictví a také dovednost řešit daňovou a účetní problematiku dané společnosti.

**Tabulka 1:** Kompetenční model hlavní účetní

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
<b>Znalost daňových zákonů</b>	Je schopen demonstrovat pokročilé znalosti. Dokáže se orientovat v daňové legislativě. Pravidelně sleduje změny a učí ostatní v organizaci.	7,0
<b>Odborné účetní dovednosti</b>	Zvládá vedení účetnictví. Umí řešit nestandardní situace. Umí zpracovat mzdy, spočítat a odvést daně. Je schopen precizně sestavovat účetní závěrku.	7,7

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
<b>Anglický jazyk slovem</b>	Je schopen komunikovat cizím jazykem. Rozumí mluvenému projevu v pracovním prostředí. Je schopen odpovídat na otázky související s výkonem pracovní pozice.	5,3
<b>Práce s AI</b>	Dokáže využívat umělé inteligence ve své práci. Umí využít AI k zefektivnění pracovních procesů. Je schopen využívat AI při analýze dat a rozhodování.	5,0
<b>Morálka</b>	Je čestný a důvěryhodný. Aktivně se hlásí k vlastním chybám. Dokáže být hrdý na svou práci a jedná v zájmu společnosti.	7,0
<b>Nadšení</b>	Aktivně podporuje tým. Má motivaci a vášně ke sportu. Energeticky a pozitivně plní dané úkoly.	6,3
<b>Komunikace</b>	Je schopen otevřeně a proaktivně sdílet informace. Je ochoten naslouchat, efektivně a srozumitelně komunikovat. Rozumí si s lidmi z různých kulturních prostředí, chápe je a komunikuje s nimi.	7,0
<b>Týmová spolupráce</b>	Je ochotný proaktivně sdílet informace a pomáhat ostatním. Podporuje ostatní při společném hledání řešení. Umí pracovat s různými osobnostními typologiemi.	7,0
<b>Řešení problémů</b>	Je proaktivní a upozorňuje předem na problémy. Přijímá a navrhuje preventivní opatření. Nachází kreativní řešení.	7,0
<b>Výkonnost</b>	Vytyčuje si nadstandardní cíle a je obětavý. Je zaměřen na odvedení požadované práce. Vyvíjí iniciativu dosáhnout výsledků za každou cenu.	7,3
<b>Loajalita</b>	Hovoří pozitivně o společnosti a propaguje ji na venek. Ztotožňuje se s vizí a misí organizace ve své práci. Přispívá k rozvoji organizace.	7,0
<b>Time management</b>	Má schopnost dodržovat zákonné termíny. Dokáže připravit podklady s předstihem. Umí si efektivně rozvrhnout čas.	6,3

(vlastní zpracování podle Přílohy B)

Výkonnost nebo také odvedení požadované práce je jednou z nejdůležitějších kompetencí v modelu. GM si přeje mít pokladní a bankovní knihy aktuální vždy před zasedáním správní rady, takže i time management je na této pozici kritický. Požadavky na týmovou spolupráci, komunikaci, řešení problémů i loajalitu jsou také vysoké. Nejnížší nároky jsou kladeny na práci s umělou inteligencí. Anglický jazyk slovem je nezbytný v multikulturní společnosti, ale u této pozice je nezbytný jen pro běžnou pracovní úroveň.

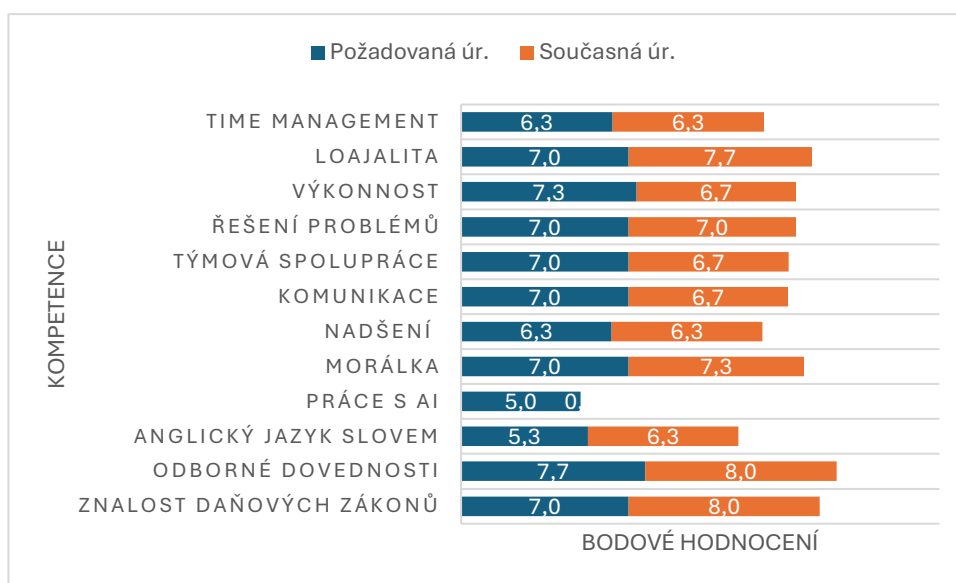
Podle tabulkového zpracování kompetencí z kompetenčního modelu (viz **Tabulka 2**), lze lépe zanalyzovat dané rozdíly mezi požadovanou a současnou úrovní. Největší kompetenční mezera je v oblasti práce s AI. Je to především díky tomu, že hlavní účetní ve své práci nevyužívá umělé

inteligence. Výkonové kompetence jsou o 0,7 bodů nižší než požadovaná úroveň. Další slabiny jsou v oblasti interpersonálních kompetencí, týkají se komunikace a týmové spolupráce. Schopnost efektivně komunikovat a spolupracovat v rámci týmu i s jinými odděleními by měla být o 0,3 bodu vyšší.

**Tabulka 2:** Kompetence hlavní účetní

Kompetence	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
Znalost daňových zákonů	7,0	8,0	1,0
Odborné účetní dovednosti	7,7	8,0	0,3
Anglický jazyk slovem	5,3	6,3	1,0
Práce s AI	5,0	0,0	-5,0
Morálka	7,0	7,3	0,3
Nadšení	6,3	6,3	0,0
Komunikace	7,0	6,7	-0,3
Týmová spolupráce	7,0	6,7	-0,3
Řešení problémů	7,0	7,0	0,0
Výkonnost	7,3	6,7	-0,7
Loajalita	7,0	7,7	0,7
Time management	6,3	6,3	0,0

(vlastní zpracování podle přílohy B)



**Graf 2:** Kompetenční mezera hlavní účetní  
(vlastní zpracování)

Kompetence požadované, současné i bodové úrovně těchto zvolených kompetencí na pozici hlavní účetní jsou zobrazeny v grafu, viz **Graf 2**. Jak se z něj dá posoudit v oblasti digitálních kompetencí, je potřeba přidat práci s umělou inteligencí do účetních systémů, aby bylo dosaženo vyšší konkurenceschopnosti dané společnosti. Požadovaná úroveň kompetencí je zobrazena modře.

Hlavní účetní by se také měla více zaměřit na zlepšení odvedení veškeré požadované práce, kdykoliv je práce požadována. Měla by více podporovat ostatní i při společném hledání řešení při práci s jinými týmy a chápat, že ve společnosti existují různé osobnostní typologie a lépe se naučit s nimi vycházet. Měla by být ochotna lépe naslouchat a efektivně a otevřeně komunikovat, tím by došlo i k vylepšení pracovních vztahů mezi jednotlivými odděleními ve společnosti.

Celkově na této pozici není kompetenční mezera moc velká (kromě využití umělé inteligence). Hlavní účetní vyniká ve znalosti daňových zákonů a spolu se znalostí anglického jazyka slovem tyto kompetence převyšují požadovanou úroveň.

#### 4.1.3 Analýza kompetencí na pozici administrativně správní

Stejným způsobem jako u pozice hlavní účetní bylo z tabulkového zpracování, viz. **Příloha C** zvoleno na tuto pracovní pozici 12 klíčových kompetencí. Byly k nim také jako u pozice hlavní účetní přiřazeny hodnoty požadované úrovně zprůměrované z hodnot zaměstnance a hodnotitelů, viz **Tabulka C2**. Do kompetenčního modelu, viz **Tabulka 3**, byly zařazeny tyto kompetence: odborné znalosti, odborné dovednosti, anglický jazyk slovem a písmem, práce s AI, morální vyzrállost, nadšení, týmová spolupráce, komunikace, řešení problémů, výkonnost, samostatnost a pečlivost a loajalita. Byl zde i upřesněn obsah dané kompetence.

**Tabulka 3:** Kompetenční model na pozici administrativně správní

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
<b>Odborné znalosti</b>	Je schopen demonstrovat znalosti v odborné oblasti. Je znalý procesů v organizaci. Je schopen rozeznat různé typy reklamních nosičů.	6,9
<b>Odborné dovednosti</b>	Umí pracovat s technologiemi, pomůckami, systémy potřebnými pro výkon dané pracovní pozice. Je schopen demonstrovat dovednosti v odborné oblasti.	6,9
<b>AJ slovem a písmem</b>	Rozumí mluvenému projevu v různých situacích. Je schopen odpovídat na otázky týkajících se jeho pracovní pozice. Je schopen komunikovat v písemné formě, bez výrazných gramatických chyb.	6,9
<b>Práce s AI</b>	Dokáže využívat umělé inteligence při automatizaci své práce. Umí využít AI k zefektivnění pracovních procesů. Je schopen využívat AI při analýze dat a rozhodování.	6,3
<b>Morální vyzrállost</b>	Je čestný a důvěryhodný. Hlásí se k vlastním chybám. Dokáže být hrdý na svou práci a jedná v zájmu společnosti.	7,0
<b>Nadšení</b>	Aktivně podporuje tým. Má motivaci a vášeň ke sportu. Energeticky a pozitivně plní dané úkoly.	6,3

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
<b>Týmová spolupráce</b>	Je ochotný sdílet informace a pomáhat ostatním. Podporuje ostatní při společném hledání řešení. Umí pracovat s různými osobnostními typologiemi.	7,0
<b>Komunikace</b>	Je schopen otevřeně a proaktivně sdílet informace. Je ochoten naslouchat, efektivně a srozumitelně komunikovat. Rozumí si s lidmi z různých kulturních prostředí, chápe je a komunikuje s nimi	6,4
<b>Řešení problémů</b>	Je proaktivní a upozorňuje na problémy. Přijímá preventivní opatření. Nachází kreativní řešení.	7,0
<b>Výkonnost</b>	Vytyčuje si nadstandardní cíle a je obětavý. Je zaměřen na odvedení daných výsledků. Vyvíjí iniciativu dosáhnout výsledků za každou cenu.	7,0
<b>Samostatnost a pečlivost</b>	Bez dohledu bere odpovědnost za dané úkoly. Dokáže se zaměřit na detaily. Je důsledný a svědomitý.	7,0
<b>Loajalita</b>	Hovoří pozitivně o společnosti. Ztotožňuje se s vizí a misí organizace. Přispívá k rozvoji organizace.	7,7

(vlastní zpracování podle přílohy C)

K odborným teoretickým znalostem na této pozici patří základy podnikové ekonomiky, evidence dokladů, znalost pronájmu nemovitostí a vozové agendy, principy obchodní korespondence a tvorby dokumentů, znalost procesů v organizaci, vízové a pobytové agendy zahraničních hráčů a znalost reklamních nosičů ve sportovním prostředí. Mezi odborné dovednosti u této pozice jsou přiřazeny správa ubytování a vozového parku, tvorba dokumentů a marketingových analýz, zajišťování chodu kanceláře, zařizování pobytové a vízové agendy, tvorba newsletteru, správa e-shopu a organizace obchodních smluv a archivace. K digitálním kompetencím byla zařazena práce v programu Get Response, správa e-shopu ve webovém editoru a program Meta pro tvorbu reklam na platformě Facebook. Mezi interpersonální kompetence byla začleněna komunikace s důrazem na multikulturní komunikaci, protože zaměstnanec má na starosti zahraniční profesionální hráče. K výkonovým kompetencím dále patří samostatnost a pečlivost.

Nejvyšší nároky na této pozici jsou na výkonnost a loajalitu, a to na úrovni 7,7 bodů. Mezi další nejdůležitější kompetence spadá samostatnost a pečlivost spolu s řešením problémů, týmovou spoluprací a morální vyzrálostí.

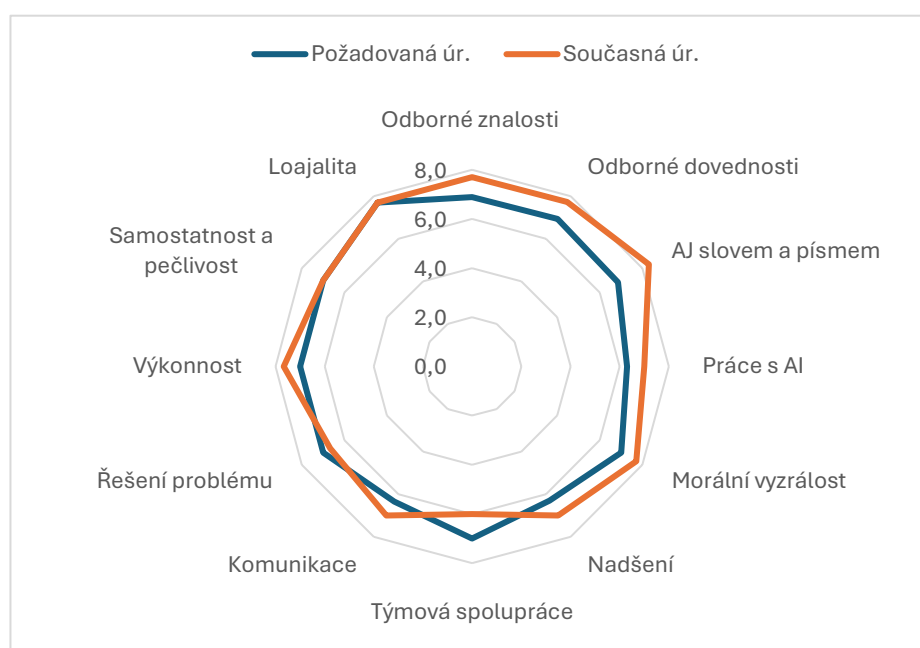
Zaměstnanec vykazuje nejvyšší úroveň kompetence ve znalosti anglického jazyka slovem a písmem, tj. 8,3 bodů, viz **Tabulka 4**. Mezi další nejvíce ohodnocené kompetence patří jeho odborné znalosti, odborné dovednosti, morální vyzrálost, výkonnost a loajalita. Nejhorší

kompetencí je týmová spolupráce a v ní je také nejvyšší jednobodový rozdíl od požadované úrovně.

**Tabulka 4:** Kompetenční model administrativně správní pozice

Kompetence	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
Odborné znalosti	6,9	7,7	0,8
Odborné dovednosti	6,9	7,7	0,8
AJ slovem a písmem	6,9	8,3	1,5
Práce s AI	6,3	7,0	0,7
Morální vyzrálost	7,0	7,7	0,7
Nadšení	6,3	7,0	0,7
Týmová spolupráce	7,0	6,0	-1,0
Komunikace	6,4	7,0	0,7
Řešení problému	7,0	6,7	-0,3
Výkonnost	7,0	7,7	0,7
Samostatnost a pečlivost	7,0	7,0	0,0
Loajalita	7,7	7,7	0,0

(vlastní zpracování podle přílohy C)



**Graf 3:** Kompetenční mezera administrativně správní pozice  
(vlastní zpracování v bodech)

Schopnosti tohoto zaměstnance jsou většinou vyšší, než jsou požadované schopnosti na danou pracovní pozici, viz **Graf 3**. Požadovaná úroveň je označena červeně a současná úroveň požadovaných kompetencí modře. Ke shodě obou úrovní dochází v loajalitě. Nedostatky jsou zaznamenány v oblasti týmové spolupráce a řešení problémů. Zaměstnanec by měl lépe, proaktivně a kreativně řešit problémy, přijímat preventivní opatření k řešení složitých situací a podporovat ostatní při společném řešení problémů. Měl by být ochotný proaktivně sdílet

informace s kolegy z jiných oddělení a měl by se lépe naučit pracovat s různými osobnostními typologiemi.

#### 4.1.4 Analýza kompetencí na pozici profesionální sportovec – kapitán týmu

Stejným způsobem jako u předchozích pozic bylo z tabulkového zpracování, viz **Příloha D** zvoleno na tuto pracovní pozici 12 klíčových kompetencí. Byly k nim stejně jako u pozice hlavní účetní přiřazeny hodnoty požadované úrovně zprůměrované z hodnot zaměstnance a hodnotitelů, viz **Tabulka D2**. Do kompetenčního modelu, viz **Tabulka 5**, byly zařazeny tyto kompetence: psychohygienu, basketbalové dovednosti, anglický jazyk slovem, práce s AI, adaptace a disciplína, nadšení a obětavost, řešení problémů, týmová spolupráce, komunikace, leadership vokální a příkladem, výkonnost a loajalita.

**Tabulka 5:** Kompetenční model na pozici profesionální sportovec – kapitán týmu

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnoty
<b>Psychohygienu</b>	Je schopen efektivně zvládat stresové situace a znát preventivní metody syndromů vyhoření. Má vyrovnaný přístup mezi pracovními a osobními záležitostmi. Znát relaxační techniky jako např. mindfulness.	6,0
<b>Basketbalové dovednosti</b>	Má vysokou úroveň technického provedení jednotlivých dovedností. Zvládání široké škály různých technik. Má schopnost kontrolovat míč, rychlých přihrávek, střelby na koš z různých vzdáleností.	8,0
<b>Anglický jazyk slovem</b>	Je schopen komunikovat cizím jazykem, bez výrazných chyb. Rozumí mluvenému projevu v různých situacích. Je schopen odpovídat na otázky týkající se jeho pracovní pozice.	6,0
<b>Práce s AI</b>	Dokáže využívat umělé inteligence při automatizaci své práce. Umí využít AI k zefektivnění pracovních procesů. Umí pomáhat týmu přijímat inovace.	5,0
<b>Odpovědnost</b>	Je odpovědný za náplň své práce. Má schopnost proaktivně přijímat úkoly. Hlásí se k vlastním chybám.	8,0
<b>Nadšení</b>	Aktivně podporuje tým. Má silnou vnitřní motivaci a vášně ke sportu. Energeticky a pozitivně plní dané úkoly.	8,7
<b>Řešení problémů</b>	Dokáže vyhodnotit obtížnou situaci na hřišti. Přijímá preventivní opatření a předvídá problémy ve hře. Nachází kreativní řešení.	7,0
<b>Týmová spolupráce</b>	Je ochotný sdílet informace a pomáhat ostatním. Podporuje ostatní při společném hledání řešení. Umí pracovat s různými osobnostními typologiemi.	8,3

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnoty
<b>Komunikace</b>	Je schopen otevřeně a proaktivně sdílet informace. Je ochoten naslouchat, efektivně a srozumitelně komunikovat. Rozumí si s lidmi z různých kulturních prostředí, chápe je a komunikuje s nimi.	6,5
<b>Leadership vokální a příkladem</b>	Je schopen vést tým motivující komunikací na hřišti. Svou aktivitou a nasazením dokáže být vzorem pro ostatní. Umí povzbuzovat a dávat pokyny během hry.	6,5
<b>Výkonnost</b>	Vytyčuje si nadstandardní cíle a je obětavý. Je zaměřen na odvedení daných výsledků. Vyvíjí iniciativu dosáhnout výsledků za každou cenu.	8,0
<b>Loajalita</b>	Hovoří pozitivně o společnosti. Ztotožňuje se s vizí a misí organizace. Přispívá k rozvoji organizace.	8,7

(vlastní zpracování podle přílohy D)

Požadovaná úroveň na tuto pozici u významných kompetencí je mnohem vyšší než u jiných pracovních pozic, pro které byly vytvořeny kompetenční modely. Nároky na prioritní schopnosti a dovednosti profesionálního hráče – kapitána týmu na národní úrovni v lize jsou hodně vysoké. Nejdůležitější kompetencí s 8,7 body je loajalita a do ní patří ztotožnění se s vizí a misí společnosti. Další klíčovou kompetencí se stejným počtem bodu je zařazení nadšení. Tyto kompetence se blíží k nejvyššímu konci bodové škály, která je rozdělená do devíti bodů.

Týmová spolupráce je důležitá jak na hřišti, tak i mimo. Výkonnost, basketbalové dovednosti s adaptací a disciplínou jsou další stěžejní kompetencí na této pozici. Vizí společnosti, jak už bylo dříve uvedeno, je vyhrát nejvyšší národní soutěž a dovednosti, schopnosti a znalosti v těchto nezbytných kompetencích tomu jen napomohou.

Multikulturální komunikace a porozumění je zahrnuto pod komunikaci, a jsou také stěžejní, protože kapitán je součástí multikulturálního týmu.

**Tabulka 6** blíže popisuje rozdíl mezi současnou a požadovanou úrovní hráče ve zvolených kompetencích.

**Tabulka 6:** Kompetenční model profesionální sportovec – kapitán týmu

Kompetence	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
Psychohygienu	6,0	5,0	-1,0
Basketbalové dovednosti	8,0	7,3	-0,7
Anglický jazyk slovem	6,0	8,0	2,0
Práce s AI	5,0	5,0	0,0
Odpovědnost	8,3	7,3	-1,0
Nadšení a obětavost	8,7	9,0	0,3
Řešení problémů	7,0	6,3	-0,7
Týmová spolupráce	8,3	8,0	-0,3
Komunikace	6,5	5,85	-0,65

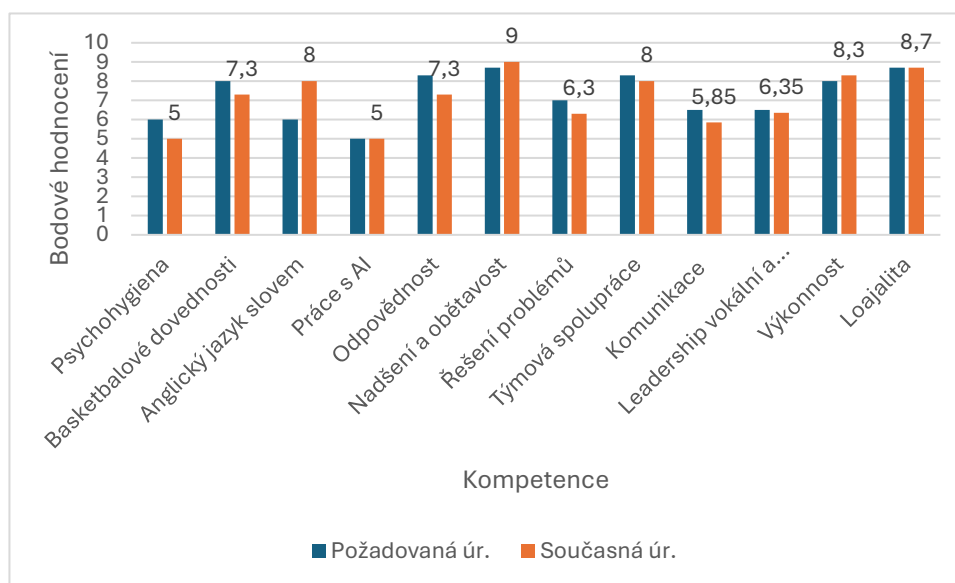
Kompetence	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
Leadership vokální a příkladem	6,5	6,35	-0,15
Výkonnost	8,0	8,3	0,3
Loajalita	8,7	8,7	0,0

(vlastní zpracování podle přílohy D)

Nadšení a obětavost kapitána obdrželo nejvyšší možnou hodnotu, a to 9 bodů z devítistupňové škály. Tento profesionální hráč vynakládá veškeré své úsilí jak na tréninku, tak i na zápasech.

Nejdůležitějšími kompetencemi na tuto pracovní pozici je loajalita, a přestože je kompetenční hranice tak vysoká, kapitán je zde způsobilý.

Zaměstnanec má nejvyšší kompetenční mezeru v oblasti psychohygieny, je o 1 bod pod požadovanou úroveň. Jeho odpovědnost by se také měla vylepšit. Další nedostatky má v oblasti basketbalových dovedností. I když obdržel 7,3 bodů z 9, požadovaná úroveň je 8 bodů na tuto kompetenci. Mezi tyto dovednosti byla zařazeno zvládnání široké škály různých technik, schopnost kontrolovat míč, rychlost přihrávek, a střelba na koš z různých vzdáleností. Individuální i týmové plány jsou součástí jeho tréninkového plánu. Mluví perfektně anglicky a o 2 body je nad požadovanou úroveň v této kompetenci, což popisuje i **Graf 4**.



**Graf 4:** Kompetenční mezera profesionální sportovec – kapitán týmu  
(vlastní zpracování)

Ke shodě mezi kompetencemi požadovanými (zobrazeny v grafu modře) a současnými (zobrazeny červeně) dochází u loajality a práce s AI. K deficitu dochází při znalosti psychohygieny, zaměstnanec není schopen efektivně zvládat stresové situace. Stejný deficit vykazuje i v oblasti odpovědnosti. Není sám individuálně dostatečně odpovědný za náplň své práce.

Měl by také zvýšit svou komunikaci, a to i při hře. Měl by být ochoten naslouchat, efektivně a srozumitelně komunikovat s ostatními členy týmu. Měl by zlepšit týmovou spolupráci, podporovat více ostatní při společném hledání řešení. Deficit je i v leadershipu a řízení hry jak vokálně, tak i jít příkladem.

Výkonová kompetence mírně převyšuje požadovaných výsledků. Výkonnost hráče a nadšení a obětavost jsou o 0,3 bodů vyšší než nezbytná úroveň.

Zaměstnanec má vzhledem k vysokým nárokům na pozici kapitána profesionálního týmového sportu na požadované kompetence více nedostatků, ale s přihlédnutím k ostatním pracovním pozicím jsou požadavky na klíčové kompetence na tuto pracovní pozici mnohem vyšší.

## 4.2 Tvorba kompetenčního modelu pro firmu

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu všech kompetencí na vybrané pracovní pozice, uspořádání do kompetenčních skupin a dále je vytvořen jeden celkový kompetenční model pro celou společnost.

### 4.2.1 Analýza všech požadovaných kompetencí

Ze všech kompetenčních modelů daných pracovních pozic byly vybrány kompetence společné pro tyto pracovní pozice a po rozhovoru s generálním manažerem bylo 12 nejdůležitějších kompetencí zvoleno do kompetenčního modelu pro celou organizaci. Tento nově vytvořený kompetenční model obsahuje kompetence ze všech kompetenčních skupin jako jsou odborné znalosti, odborné dovednosti, obecné dovednosti, digitální kompetence, osobnostní kompetence, interpersonální kompetence, kognitivní a výkonové kompetence.

Skupina osobnostních kompetencí je pro společnost jednou z nejdůležitějších, zařazujeme do ní 3 kompetence, a to morální vyzrálость, odpovědnost a nadšení ze sportu. Skupiny interpersonálních a výkonových kompetencí obsahují po dvou kompetencích. Loajalita a dosažení cílů spadá pod výkonové kompetence a komunikace s odpovědností patří k interpersonálním kompetencím. Průměr vybraných kompetencí ze všech tří pracovních pozic udává požadované hodnoty, které byly vybrány jako indikátor pro kompetenční model celé organizace, viz **Tabulka 7**.

**Tabulka 7:** Výpočet hodnoty pro kompetenční model celé organizace

Kompetence	Administrativně správní pozice	Hlavní účetní	Profesionální sportovec	Průměr
Odborné znalosti				
Znalost psychohygieny	6,0	7,0	6,0	6,3

Kompetence	Administrativně správní pozice	Hlavní účetní	Profesionální sportovec	Průměr
Odborné dovednosti				
Odborné dovednosti	6,9	7,7	7,9	7,5
Obecné dovednosti				
AJ slovem	6,9	5,3	6	6,1
Digitální kompetence				
Práce s AI	6,3	5	5	5,4
Osobnostní kompetence				
Morální vyzrálost	7,0	7	7	7,0
Odpovědnost	6,7	7,3	8,3	7,4
Nadšení ze sportu	6,3	6,3	8,7	7,1
Interpersonální kompetence				
Komunikace	6,7	7	7	6,9
Týmová spolupráce	7,0	7	8,3	7,4
Kognitivní kompetence				
Řešení problémů	7,0	7	7	7,0
Výkonové kompetence				
Dosažení cílů	7,0	7,3	8	7,4
Loajalita	7,7	7	8,7	7,8

(vlastní zpracování)

#### 4.2.2 Tvorba jednoho kompetenčního modelu pro firmu

Dvanáct klíčových kompetencí bylo popsáno a uspořádáno do jednotného modelu pro celou společnost. Tento model slouží jako profil pro ideálního zaměstnance firmy. Obsah daných kompetencí je blíže definován v tabulce, viz **Tabulka 8**.

**Tabulka 8:** Kompetenční model celé organizace

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
<b>Znalost psychohygieny</b>	Je schopen efektivně zvládat stresové situace a zná preventivní metody syndromů vyhoření. Má vyrovnaný přístup mezi pracovními a osobními záležitostmi. Znát relaxační techniky jako např. mindfulness.	6,3
<b>Odborné dovednosti</b>	Umí pracovat s technologiemi, pomůckami, systémy potřebnými pro výkon dané pracovní pozice. Je schopen demonstrovat dovednosti v odborné oblasti.	7,5
<b>Angličtina slovem</b>	Je schopen komunikovat cizím jazykem, bez výrazných chyb. Rozumí mluvenému projevu v různých situacích. Je schopen odpovídat na otázky týkající se jeho pracovní pozice.	6,1
<b>Práce s AI</b>	Dokáže využívat umělé inteligence při automatizaci své práce. Umí využít AI k zefektivnění pracovních procesů. Je schopen využívat AI při analýze dat a rozhodování.	5,4
<b>Odpovědnost</b>	Je odpovědný za svou práci.	7,4

Kompetence	Obsah dané kompetence	Hodnocení
	Má schopnost aktivně přijímat úkoly. Hlásí se k vlastním chybám.	
<b>Nadšení</b>	Aktivně podporuje tým. Má silnou vnitřní motivaci a vášeň ke sportu. Energeticky a pozitivně plní dané úkoly.	7,1
<b>Morální vyzrálost</b>	Je čestný a důvěryhodný. Hlásí se k vlastním chybám. Dokáže být hrdý na svou práci a jedná v zájmu společnosti.	7,0
<b>Komunikace</b>	Je schopen otevřeně a proaktivně sdílet informace. Je ochoten naslouchat, efektivně a srozumitelně komunikovat. Rozumí si s lidmi z různých kulturních prostředí, chápe je a komunikuje s nimi.	6,9
<b>Týmová spolupráce</b>	Je ochotný sdílet informace a pomáhat ostatním. Podporuje ostatní při společném hledání řešení. Umí pracovat s různými osobnostními typologiemi.	7,4
<b>Řešení problémů</b>	Je proaktivní a upozorňuje na problémy. Přijímá preventivní opatření. Nachází kreativní řešení.	7,0
<b>Výkonost</b>	Vytyčuje si nadstandardní cíle a je obětavý. Je zaměřen na odvedení daných výsledků. Snaží se výsledků za každou cenu dosáhnout.	7,4
<b>Loajalita</b>	Hovoří pozitivně o společnosti. Ztotožňuje se s vizí a misí organizace. Přispívá k rozvoji organizace.	7,8

(vlastní zpracování)

Loajalita je ve společnosti nejdůležitější kompetencí. Důvěra zaměstnanců je pro stabilitu firmy klíčová. Odborné dovednosti s 7,5 body jsou druhou nejvyšší kompetencí ve společnosti. Zaměření organizace na výkonnost, výsledky, na výhry jednotlivých utkání i celé ligy, jsou součástí vize společnosti. Nadšení ke sportu dodává zaměstnancům vnitřní motivaci, drive i pozitivní energii. Komunikace je nezbytnou kompetencí pro každou společnost a multikulturní porozumění je klíčové v týmu sportovců různých národností. Anglický jazyk napomáhá komunikaci v multikulturním týmu. Týmová spolupráce s 7,4 body napomáhá v komunikaci a předávání informací mezi odděleními, je stejně ohodnocená jako odpovědnost za odvedenou práci. Morální vyzrálost je základní kompetencí pro každou společnost a předcházení a efektivní řešení problémů napomůže s týmovou spoluprací. V oblasti odborných znalostí je nejen pro profesionální hráče, ale i pro celou společnost důležitá znalost psychohygieny, přispívá k větší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců. Práce s AI zase přidá kompetenční výhodu a posune společnost vpřed.

Tento kompetenční model napomůže společnosti objasnit klíčové kompetence potřebné pro práci v dané společnosti. Je provázán s vizí a misí společnosti a může být dále rozpracován do

cílů v oblasti ŘLZ. Napomůže s firemní kulturou, více objasní firemní hodnoty ve společnosti, podpoří spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

### **4.3 Validace a implementace KM**

Při validaci KM v organizaci nejprve proběhne odsouhlasení KM generálním manažerem. Uskuteční se posouzení kvality KM, srozumitelnosti, jednoduchosti a obsahu jednotlivých kompetencí, velikosti hodnot, zda kompetence odpovídají strategii a vizi organizace, poté následuje pilotní ověření v praxi na malém vzorku zaměstnanců a zpětná vazba formou dotazníků, dále se model doplní, změní či zjednoduší a předá se ke schválení.

Ve firmě již došlo k částečné implementaci KM v oblasti sportovní. Plná implementace KM ve společnosti proběhne v několika fázích. V první fázi dojde k seznámení s vytvořeným KM a dojde k prezentaci výhod a významu KM jak pro celou společnost, tak i pro jednotlivá pracovní místa.

Po zajištění podpory vedení nastane v druhé fázi k začlenění KM do všech procesů ŘLZ a pravidelnému využívání KM při náboru, adaptaci pracovníka, rozvoji zaměstnanců i tvorbě individuálních a týmových rozvojových plánů, i hodnocení a odměňování. Dojde zde ke změně náplně práce. Manažer administrativy se více zaměří na oblast ŘLZ a bude zodpovědný za implementaci KM a nastavení jednotného systému v oblasti řízení lidských zdrojů.

Ve třetí fázi dojde k plánování rozvoje zaměstnanců. Po identifikaci kompetenčních mezer u jednotlivých pracovních pozic, jsou definovány cíle vzdělávání a navrhnuty jak individuální vzdělávací plány, tak rozvojové programy pro celý tým či organizaci. K metodám rozvoje pracovníků poslouží kurzy, e-learning, workshopy, online semináře, mentoring, výuka i outdoorové programy. Příkladem vzdělávacích programů jsou jednodenní prezenční vzdělávací kurzy na téma zlepšení měkkých dovedností zaměřených na osobní rozvoj, využití AI, komunikačních dovedností, týmovou spolupráci i na manažerské dovednosti.

Pro realizaci těchto aktivit bude nutné schválit rozpočet na rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Například 4 dny školení za rok na manažera v hodnotě 20 tisíc Kč. U ostatních zaměstnanců by tento balíček byl v nižší hodnotě 5 tisíc Kč za rok. Vzhledem k nízké alokaci finančních prostředků se také nabízí využití barterového plnění vzdělávací agentury oproti reklamnímu plnění. Nejlepší by bylo využít kontaktů společnosti a fanoušků klubu pro pořádání firemních kurzů na míru a teambuildingu. Společnost má v současné době ve fanklubu profesionálního kouče. Možností by bylo poptat i jiné společnosti, které se zabývají firemním vzděláváním.

Časová implementace vzdělávání by byla rozvržena do celého roku. V této fázi je provedena identifikace kompetencí zaměstnanců a návrh jejich kariérového postupu.

Dojde zde i k pravidelnému hodnocení zaměstnanců, posouzení výsledků učení a ke zpětné vazbě a dopadu na výkon či chování.

Na základě změny vize, strategie ve společnosti nebo nových potřeb ve společnosti proběhne ve čtvrté fázi pravidelná evaluace a aktualizace KM.

Plná implementace KM by měla nejenom zajistit kvalifikovanost nových zaměstnanců, zajistit jejich důkladnou adaptaci, více rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, nastavit systém měřitelného hodnocení zaměstnanců, ale i zlepšit jejich chování a dlouhodobě zvýšit výkonnost společnosti.

#### **4.4 Shrnutí a doporučení**

Díky tomu, že ve společnosti neexistuje personální oddělení, jsou kladeny vyšší požadavky v oblasti personalistiky na generálního manažera i manažery jednotlivých oddělení. Má práce „Tvorba kompetenčních modelů pracovních míst v dané společnosti“ sloužit jako doporučení nebo návod pro vytváření modelů daných schopností, dovedností a znalostí pro danou společnost či pracovní pozici. Vytvořené KM umožní odhalit nedostatky mezi požadovanými kompetencemi a jejich současnou úrovní. Tyto modely dále napomohou k vytvoření celkových i individuálních plánů vzdělávání a odstranění kompetenčních mezer zaměstnanců.

Celkový KM přispěl k definování priorit a výše klíčových dovedností potřebných pro práci v dané organizaci. Je spojen s dlouhodobými cíli a posláním společnosti a lze ho dále rozvinout ke specifickým cílům v oblasti ŘLZ. Přispěl k vytvoření firemní kultury tím, že zpřehlednil firemní hodnoty a podpořil spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Existuje známé pravidlo, že zaměstnanci, kteří sdílí firemní hodnoty, se ve společnosti více angažují.

#### **Doporučení**

V nově vytvořeném KM by se měla požadovaná kompetence schopnost pracovat s AI ohodnotit vyšším počtem bodů. Vyšší způsobilost v této kompetenci odliší moderní společnost s učícími se zaměstnanci od ostatních firem a napomůže urychlení rozhodovacího procesu ve společnosti. Z hlediska výkonnosti možnost využití umělé inteligence podporuje automatizaci úkolů a tím dosažení vyšší efektivity práce. Urychlí zavádění inovací ve společnosti a rychlou reakci na změny tržního hospodářství. V oblasti práce administrativního pracovníka AI usnadní tvorbu dokumentů, obchodní korespondenci, vytvoří šablony čímž napomůže s time managementem

i automatizováním procesů. V oblasti PR a marketingu napomůže např. s tvorbou mediálního obsahu formou blogových příspěvků na sociální sítě nebo generování textů. Účtím usnadní efektivitu a přesnost práce, zautomatizuje nejen příjem dokladů a fakturací, ale i kontrolu dokladů.

Využití umělé inteligence ve sportu přispěje i k naplnění vize a mise společnosti. Vtáhne fanoušky více do hry, mediální podpora zajistí lepší zábavu při utkání a sportovní zápasy budou více zaměřené na strategii a dynamiku. Napomůže s lepší analýzou hry, tréninky hráčů se více zaměří na taktiku hry a predikce zranění hráčů povede k lepšímu monitorování zdraví i regeneraci hráčů. Výhody znalosti AI pro vlastní práci ve společnosti jsou zřejmé pro všechny pracovní pozice ve společnosti.

Ve fázi digitalizace společnosti se stále více procesů automatizuje a řídí se pomocí technologií. V tomto kontextu nabývají osobnostní i interpersonální dovednosti stále většího významu. Schopnost efektivní komunikace, týmové spolupráce budou ještě důležitější pro úspěch každého týmu. Tyto dovednosti se nedají nahradit technologiemi. Udržování stability v práci i doma a zvládnutí stresujících situací jsou a budou nabývat na významnosti pro zachování rovnováhy v hektickém pracovní prostředí této nové digitální éry. Kompetence psychohygieny a péče o sebe samého se stále více stává nedílnou součástí profesních znalostí či dovedností jak zaměstnavatelů, tak i manažerů v dnešní době. Pravidelný odpočinek a praktikování mindfulness či relaxačních technik jsou klíčem k dlouhodobé produktivitě a zachování rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a osobními záležitostmi.

Společnost se bude více zaměřovat jak na rozvoj odborných dovedností, tak i na týmovou spolupráci. Loajalita a morálka, nadšení ke sportu jsou důležité kompetence jak při přijímání zaměstnanců, tak i v celém procesu ŘLZ.

Zvláštní pozornost bych také zaměřila na kompetenci odpovědnosti. Zaměstnanci si často neuvědomují, za co jsou zodpovědní, co je v náplni jejich práce, a to také přispívá k hádkám mezi členy týmu. V tomto smyslu bych se více zaměřila na oblast personální a navrhla vypracovat popisy pracovních pozic nebo popisy rolí, jak Armstrong doporučuje, pro všechny zaměstnance v organizaci.

Společnosti chybí personální oddělení, a tak se na procesy spojené s ŘLZ neklade velký důraz. Manažer administrativy by se více zaměřil na oblast ŘLZ a napomohl s nastavením systému KM v oblasti řízení lidských zdrojů.

Každoroční individuální hodnocení zaměstnanců je v současné době ve společnosti neexistenční. Kromě týmového hodnocení na konci sezony, bych rozhodně zavedla pravidelné individuální roční hodnocení zaměstnanců na základě vytvořených KM. Kompetenční modely jsou důležitým podkladem k lepšímu oceňování či rozvoji pracovníků.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice a jeden společný model pro celou organizaci.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř kapitol. Po vymezení pojmů řízení lidských zdrojů v kapitole jedna, teoretickém zamyšlení nad analýzou práce a kompetenčním modelem pracovního místa v kapitole dvě, a to mezi Modelem pyramidy kompetencí podle Sanghi, Hroníkovým KM, Armstrongovou analýzou pracovních rolí a analýzou práce, byl vytvořen kompetenční model v dané společnosti.

V kapitole tři byla představena společnost a popsán současný stav řízení lidských zdrojů. Pozorováním bylo zjištěno, že generální manažer spolu s liniiovými manažery vykovávají roli personalisty. Tato role je však ve firmě díky široké škále úkolů všech manažerů opomíjena. Byl navržen trénink jak v oblasti manažerských dovedností, tak i ŘLZ s cílem podpořit porozumění a uplatnění KM v praxi organizace.

V kapitole čtyři byly shrnuty dané poznatky z předchozích kapitol. Na základě dotazníkového šetření byl sestaven KM pro pozici hlavní účetní, administrativně správní a profesionálního sportovce – kapitána týmu a jeden KM pro celou společnost.

Nejvyšší požadavky jsou na hlavní účetní kladeny v oblasti odborných dovedností. Mezi odborné dovednosti hlavní účetní v této organizaci patří zaúčtování faktur, práce s pokladními doklady, úhrady a vystavení faktur, mzdová problematika, výkaznictví a také dovednost řešit daňovou a účetní problematiku společnosti. Výkonnost je druhou nejdůležitější kompetencí pro tuto pozici. Obětavost a odvedení žádaných výsledků včas jsou nejdůležitějšími kompetencemi na uvedené pracovní místo. Bankovníctví a pokladní knihy musí být zaktualizovány před zasedáním představenstva a správní rady.

Loajalita je klíčovou kompetencí na pozici administrativně správní. V rámci plnění úkolů spojených s podporou hráčů či smluvních partnerů hraje důležitou roli vytváření pozitivního obrazu společnosti. I na této pracovní pozici je kladen důraz na naplnění vize a mise.

I na pozici profesionálního sportovce – kapitána týmu má loajalita zásadní význam. Spolu s nadšením ke sportu patří ke klíčovým kompetencím tohoto zaměstnance. Projevuje se nejen aktivní podporou během hry, ale i mimo hřiště např. na PR akcích. Energeticky a se silnou motivací přispívá k naplnění výkonných cílů a vede svůj tým k výhře utkání či ligy.

Celkový hybridní KM je složen ze všech třech modelů na výše jmenované pracovní pozice a je šitý na míru pro danou společnost. Loajalita je ve firmě nejdůležitější kompetencí a celá společnost by měla dělat maximum pro dosažení vize – tedy výhry v jednotlivých utkáních, či celé ligy. Bez praktických dovedností na vysoké úrovni, tedy basketbalových dovedností u profesionálního sportovce – kapitána týmu, dovedností řešit daňovou a účetní problematiku dané společnosti na pozici hlavní účetní nebo zařizování pobytů a víz pro zahraniční hráče u administrativně správních, se nedá ke stanovené vizi dospět.

Sestavené KM sloužily i k identifikaci slabých stránek vybraných kompetencí. Tyto modely dále budou použity ve všech fázích ŘLZ, nejen k vytvoření celkových i individuálních plánů vzdělávání a odstranění kompetenčních mezer zaměstnanců.

Úspěch vytvořených KM v praxi byl zaznamenán už při procesu tvorby těchto modelů. Nejlepším a nejměřitelnějším demonstračním příkladem je ukázka kapitána týmu. Měsíc po vytvoření KM a částečné implementaci asistentem trenéra, kapitán odehrál své nejlepší utkání v celé své dlouholeté kariéře. Plně zregenerován přispěl k výhře zápasu 34 body (a 14 doskoky) z celkových 98 bodů. Došlo k tomu při částečné implementaci kompetenčních modelů v praxi. Tomuto profesionálnímu sportovci posloužily řízené pohovory a jejich hodnocení také jako nástroj k zamyšlení se nad sebou samým, jako jedincem, jeho chováním, jeho odpovědnostem vůči týmu, jeho schopnostmi a dovednostmi, jeho výkonem. Začal si osobně vnitřně uvědomovat své kompetenční mezery, na co se vztahuje leadership vokální, jak jít příkladem, jak vyvinout větší úsilí i na hřišti, a jak rozdíly v kompetenčních mezerách snížit. Pochopil, co je součástí jeho odpovědnosti (ne na všechno má poradce a asistenty) a co vše spadá do náplně práce kapitána profesionálního týmu. Došel k poznání, jak může i individuálně přispět a proaktivně ovlivnit úspěch celého týmu na hřišti, pracovat na náplni vize, dospět k lepšímu výsledku, tedy k výhře v utkání. Je to praktický příklad, ve kterém je měřitelný výkon založen na uvědomění si nutných kompetencí potřebných k odvedení lepšího výsledku.

Vytvořený systém je tedy funkční metodou, kdy po plné implementaci v praxi bude sloužit nejen k náhodnému vybranému individuálnímu hodnocení, ale i k dlouhodobému monitoringu výkonnosti všech zaměstnanců a jejich chování.

Celkově tvorba KM zlepšila vztahy na pracovišti mezi jednotlivci, kteří na daném projektu byli zainteresováni. Tito zaměstnanci se více zamýšlejí nad svou pracovní náplní, svým pracovním výkonem, kompetenčními mezerami, nad dosažením lepších výsledků. Pokud se společnost rozhodne pro plnou implementaci KM ve společnosti, tak se dlouhodobě změní chování zaměstnanců a zvedne se výkonnost celé společnosti. Individuální hodnocení zaměstnanců

podle kompetencí je nezbytnou součástí hodnocení pracovníků v každé společnosti. Přináší vyšší výsledky jak pro týmový sport, tak i celou organizaci. Zavedení AI napomůže společnosti s dlouhodobou konkurenceschopností a psychohygienu bude sloužit jako protipól této digitální kompetence. Společnost se bude více zaměřovat jak na rozvoj odborných dovedností, tak i na týmovou spolupráci. Loajalita a morálka, nadšení ke sportu jsou důležité kompetence jak při přijímání zaměstnanců, tak i v celém procesu ŘLZ.

Vytvořený kompetenčním model napomohl vytvořit transparentní kritéria použitelná ve všech fázích řízení lidských zdrojů.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. **ARMSTRONG, Michael**, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **BARTÁK, Jan**, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
3. **BARTOŇKOVÁ, Hana**, 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. **BURTON, Richard M.; OBEL, Børge a HÅKONSSON, Dorthe Døjbak**. 2021. *Organizational design: a step-by-step approach*. Fourth edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-108-71756-4.
5. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.**, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. **FIŠER, Martin**, 2018. *Základní čísla o finanční úspěšnosti vašeho businessu*. Online. Dostupné z: <https://nastejnelodi.cz/4-zakladni-cisla-o-financni-uspesnosti-vaseho-businessu/>. [cit. 2025-01-25].
7. **HONDEGHEM, A., VANDERMEULEN, F.**, 2000. *Competency management in the Flemish and Dutch civil service*, The International Journal of Public Sector Management, [online], 2000, ss. 342-353, [cit. 2024-05-11]. ISSN: 0951-3558
8. **HORTON, S.**, 2000. *The competency movement: its origins and impact on the public sector*, The International Journal of Public Sector Management, [online], ss. 306–318, [cit. 2024-05-11]. ISSN: 0951-3558
9. **HRONÍK, František**, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
10. **HRUŠIČKA, Petr**, 2025. *Styly vedení*. Online. In: FIREMNÍ SOCIOLOG. Firemni-sociolog.cz. 2013. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>. [cit. 2025-01-22].
11. **KMOŠEK, Petr**, 2023. *Organizační design českých firem 2.0*. Online. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/organizacni-design-ceskych-firem-2-0/>. [cit. 2025-01-26].
12. **KOŘEN, Vojtěch**, 2018. *Kompetenční modely, hodnocení a odměňování zaměstnanců*. Online. In: Motiv P s.r.o. 2016. Dostupné z: <https://www.motivp.com/shop/video/Kompetencni-modely-hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu>. [cit. 2025-01-09].

13. **KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman**, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Manažer*. Praha: Grada Publishing, ISBN 8024706989.
  14. **MANAGEMENTMANIA.COM**, 2015. *Typologie organizační struktury*. Online. In: *ManagementMania's Series of Management*. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>. [cit. 2025-01-26].
  15. **MATOUŠKOVÁ, Zdeňka a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana**, 2010. Řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Online. In: *Construction Macroeconomics Conference*. ss. 1–9. Dostupné z: [http://www.conference-cm.com/podklady/history1/referaty/23\\_Matouskova\\_Safrankova\\_ref.pdf](http://www.conference-cm.com/podklady/history1/referaty/23_Matouskova_Safrankova_ref.pdf). [cit. 2024-12-03].
  16. **MITATHOR.CZ**. *Stabilizace pracovníků*. Online. Dostupné z: <https://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku>. [cit. 2025-01-27].
  17. **Myšková, Renata**, 2025. *CSTG - Strategický management*. Moodle. Online. Dostupné z: <https://moodle.upce.cz/moodle/course/view.php?id=7305>. [cit. 2025-01-27.]
  18. **NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ**, 2024. *Obecné dovednosti*. Online. Praha: Národní soustava povolání. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/obecne-dovednosti>. [cit. 2024-05-11].
  19. **OP DE BEECK, Sophie a HONDEGHEM, Annie**, 2010. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Online. In: *Public Governance Institute*. Dostupné z: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-gov-gc-pem-2010.pdf/view>. [cit. 2024-05-11].
  20. **PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek**, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
  21. **PINYA.HR**, 2022. *Typy organizační struktury v organizaci a jejich důležitost pro HR oddělení*. Online. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni>. [cit. 2025-01-26].
- SANGHI, Seema**, 2007. *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Online. B–42, Panchsheel Enclave, New Delhi. 110 017 India: SAGE Publications India Pvt. ISBN 9780761935988. Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9788132108481>. [cit. 2024-11-24].

22. **ŠIKÝŘ, Martin**, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
23. **URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla**, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
24. **VA-AKADEMIE.CZ**, 2024. *Personalistika a lidské zdroje: Klíč k úspěchu vaší firmy*. VA-Akademie.cz. VA-Akademie.cz Online.  
Dostupné z: [https://va-akademie.cz/slovník/personalistika-a-lidske-zdroje/#Definice\\_Personalistiky\\_a\\_Lidskych\\_Zdroje](https://va-akademie.cz/slovník/personalistika-a-lidske-zdroje/#Definice_Personalistiky_a_Lidskych_Zdroje). [cit. 2024-12-04].

## **PŘÍLOHY**

Příloha A <i>Podklady k řízenému pohovoru</i> .....	68
Příloha B <i>Tabulkové zpracování kompetencí hlavní účetní</i> .....	88
Příloha C <i>Tabulkové zpracování kompetencí administrativně správní pozice</i> .....	94
Příloha D <i>Tabulkové zpracování kompetencí profesionální sportovec – kapitán</i> .....	100

## PODKLADY PRO ŘÍZENÝ POHOVOR

Vážení zaměstnanci, v tomto dokumentu níže je uveden dotazník, který bude sloužit jak pro tvorbu kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve Vaší společnosti, tak i pro tvorbu jednoho celkového firemního kompetenčního modelu. Tyto dotazníky budou sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci. Otázky jsou zaměřené na Vaše znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou minimální pro dobrý výkon Vaší pracovní pozice. Dotazník je rozdělen do tří částí. Všechny otázky jsou povinné kromě otázky na certifikace a licence. Snažte se o co nejpřesnější hodnocení. Hodnocení bude také provedeno Vaším nadřízeným a dalším kolegou.

\* Označuje povinnou otázku

### 1. Vyberte zdali jste zaměstnanec, hodnotitel 1 nebo hodnotitel 2.

Označte jen jednu elipsu.

- Zaměstnanec současná úroveň *Přeskočte na otázku 2*
- Zaměstnanec požadovaná úroveň *Přeskočte na otázku 2*
- Hodnotitel 1 současná úroveň *Přeskočte na otázku 6*
- Hodnotitel 1 požadovaná úroveň *Přeskočte na otázku 2*
- Hodnotitel 2 současná úroveň *Přeskočte na otázku 6*
- Hodnotitel 2 požadovaná úroveň *Přeskočte na otázku 2*

### I. Část – vzdělání

V první části dotazníku uveďte název Vaší pracovní pozice, zaškrtněte Vaše nejvyšší vzdělání a uveďte jiné certifikace či licence potřebné pro výkon Vaší práce a závěrem popište náplň Vaší pracovní činnosti.

#### 2. 1. Jaký je název Vaší pracovní pozice? \*

\_\_\_\_\_

**3. 2. Jaký je nejvyšší stupeň Vašeho dosaženého vzdělání? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Základní vzdělání
- Střední odborné vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské magisterské vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání - doktorský stupeň

**4. 3. Jaké certifikace či licence jsou potřebné pro výkon Vašeho povolání?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- Trenérská licence
- Účetní certifikát
- Jiné: \_\_\_\_\_

**5. 4. Co je Vaší hlavní pracovní náplní? \***

---

---

---

---

---










**II. Část – odborné specifické znalosti a dovednosti**

Ve druhé části uveďte teoretické znalosti a praktické dovednosti. Vyberte i stupeň dle škály.

### Devítistupňová škála hodnocení

Hodnocení v druhé a třetí části dotazníku je založeno na devítistupňové škále:

								
								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Nováček, základní a minimální znalosti, potřebuje vedení a podporu.
	Chápe základy, omezená zkušenost – nemá praxi, potřebuje dohled.
	Začátečník, chápe základní dovednosti, provádí je pod dohledem.
	Samostatně zvládnutí běžných úkolů, plnění jednoduchých úkolů.
	Běžná pracovní úroveň, samostatně zvládnutí úkolů.
	Pokročilá úroveň, hluboké porozumění, které osobně aplikuje.
	Odborník, vysoce pokročilá úroveň, učí ostatní v rámci klubu či ligy.
	Expert, expertní úroveň, přináší nové přístupy, inovace a strategie, má vliv na rozvoj kompetencí v rámci klubu či širší sportovní komunity.
	Mistr, lídr, vizionář a inovátor, mistrovská úroveň, definuje trendy a standardy na národní a mezinárodní úrovni.

6. **1. Jaké odborné, resp. teoretické znalosti (co víte a znáte), jsou potřebné pro výkon Vaší pracovní pozice? Napište pět možností a v daném pořadí uveďte stupeň kompetence dle škály.** \*

*Hodnotitelé hodnotí kompetence zvolené zaměstnancem.*

---



---



---



---



---

## 7. Odborná znalost 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 8. Odborná znalost 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 9. Odborná znalost 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 10. Odborná znalost 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 11. Odborná znalost 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

12. **Doplňte i další odbornou znalost, pokud není výše uvedena (a je nutná pro výkon dané pozice) a uveďte škálu.**

*Tato otázka se týká zejména hodnotitelů.*

---

13. Jiná odborná znalost 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

14. **Doplňte i další odbornou znalost, pokud není výše uvedena (a je nutná pro výkon dané pozice) a uveďte škálu.**

*Tato otázka se týká zejména hodnotitelů.*

---

15. Jiná odborná znalost 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

16. **2. Jaké odborné resp. praktické dovednosti (co umíte a používáte v praxi) jsou \* potřebné pro výkon Vaší pracovní pozice? Napište pět možností a v daném pořadí uveďte stupeň kompetence dle škály.**

*Hodnotitelé hodnotí kompetence zvolené zaměstnancem.*

---

---

---

---

---

17. Odborná dovednost 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9



18. Odborná dovednost 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9



19. Odborná dovednost 3

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 20. Odborná dovednost 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 21. Odborná dovednost 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

22. **Doplňte i další odbornou dovednost, pokud není výše uvedena (a je nutná pro výkon dané pozice) a uveďte škálu.**

*Tato otázka se týká zejména hodnotitelů.*

---

## 23. Jiná odborná dovednost 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

24. **Doplňte i další odbornou dovednost, pokud není výše uvedena (a je nutná pro výkon dané pozice) a uveďte škálu.**

*Tato otázka se týká zejména hodnotitelů.*

---

## 25. Jiná odborná dovednost 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<hr/>								
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
<hr/>								

## III. Část – ostatní kompetence

Tato část je rozdělena na dovednosti obecné, digitální, osobnostní, interpersonální, kognitivní a výkonové. V této části ohodnoťte dle škály všechny kompetence, které jsou potřeba pro výkon Vaší pracovní pozice.

## Devítistupňová škála hodnocení

Hodnocení v druhé a třetí části dotazníku je založeno na devítistupňové škále:

☆	☆☆	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆☆☆☆☆
☹	☹	☹	☹	☺	☺	☺	☺	☺
1	2	3	4	5	6	7	8	9

☹	Nováček, základní a minimální znalosti, potřebuje vedení a podporu.
☹	Chápe základy, omezená zkušenost – nemá praxi, potřebuje dohled.
☹	Začátečník, chápe základní dovednosti, provádí je pod dohledem.
☹	Samostatně zvládnutí běžných úkolů, plnění jednoduchých úkolů.
☺	Běžná pracovní úroveň, samostatné zvládnutí úkolů.
☺	Pokročilá úroveň, hluboké porozumění, které osobně aplikuje.
☺	Odborník, vysoce pokročilá úroveň, učí ostatní v rámci klubu či ligy.
☺	Expert, expertní úroveň, přináší nové přístupy, inovace a strategie, má vliv na rozvoj kompetencí v rámci klubu či širší sportovní komunity.
☺	Mistr, lídr, vizionář a inovátor, mistrovská úroveň, definuje trendy a standardy na národní a mezinárodní úrovni.

**1. Jaké obecné dovednosti jsou potřebné pro výkon vaší pracovní pozice?**

Vyberte všechny obecné dovednosti, které používáte při své práci a uveďte škálu.

Doplňte i jiné obecné dovednosti, pokud nejsou níže uvedeny.

## 26. Jazykové dovednosti – angličtina slovem

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 27. Jazykové dovednosti – angličtina písmem

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 28. Jazykové dovednosti – čeština slovem

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 29. Jazykové dovednosti – čeština písmem

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 30. Ekonomické znalosti

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 31. Právní znalosti

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 32. Aktivní řidič

1 2 3 4 5 6 7 8 9

33. **Doplňte i další obecnou dovednost, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 34. Jiná obecná dovednost 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

35. **Doplňte i další obecnou dovednost, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 36. Jiná obecná dovednost 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9

**2. Jaké digitální kompetence jsou potřebné pro výkon Vaší pracovní pozice?**

Vyberte všechny digitální kompetence, které používáte při své práci a uveďte škálu. Doplňte i jiné digitální kompetence, pokud nejsou níže uvedeny.

## 37. Základní IT – práce s MS Office

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 38. Vkládání dat do databáze

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 39. Komunikace prostřednictvím digitálních technologií

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 40. Tvorba digitálního obsahu

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 41. Práce s AI

1 2 3 4 5 6 7 8 9

42. **Doplňte i další digitální kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 43. Jiná digitální kompetence 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

44. **Doplňte i další digitální kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 45. Jiná digitální kompetence 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9



**3. Jaké osobnostní kompetence jsou potřebné pro výkon vaší pracovní pozice?****Osobnostní kompetence jsou zaměřené na postoj k sobě samému.**

Vyberte všechny osobnostní kompetence, které používáte při své práci a uveďte škálu. Doplňte i jiné osobnostní kompetence, pokud nejsou níže uvedeny.

## 46. Odpovědnost

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 47. Sebepoznání

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 48. Odolnost vůči stresu

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 49. Flexibilita a adaptace

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 50. Nadšení a oddanost ke sportu

1 2 3 4 5 6 7 8 9



## 51. Morální vyzrálost

1 2 3 4 5 6 7 8 9

52. **Doplňte i další osobnostní kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 53. Jiná osobnostní kompetence 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

54. **Doplňte i další osobnostní kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 55. Jiná osobnostní kompetence 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9



**4. Jaké interpersonální kompetence jsou potřebné pro výkon vaší pracovní pozice?****Pod interpersonální kompetence spadá práce s jinými lidmi.**

Vyberte všechny interpersonální kompetence, které používáte při své práci a uveďte škálu.

Doplňte i jiné interpersonální kompetence, pokud nejsou níže uvedeny.

## 56. Leadership

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 57. Efektivní komunikace

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 58. Týmová spolupráce

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 59. Empatie

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 60. Budování vztahů

1 2 3 4 5 6 7 8 9

61. **Doplňte i další interpersonální kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 62. Jiná interpersonální kompetence 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

63. **Doplňte i další interpersonální kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 64. Jiná interpersonální kompetence 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9

**5. Jaké kognitivní kompetence jsou potřebné pro výkon vaší pracovní pozice? Patří sem pozornost, paměť, myšlení a vnímání.**

Vyberte všechny kognitivní kompetence, které používáte při své práci a uveďte škálu. Doplňte i jiné kognitivní kompetence, pokud nejsou níže uvedeny.

## 65. Analytické myšlení

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 66. Řešení problémů

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 67. Schopnost učit se

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 68. Kreativita a inovace

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 69. Doplňte i další kognitivní kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.

---

70. Jiná kognitivní kompetence 1

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

71. **Doplňte i další kognitivní kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

\_\_\_\_\_

72. Jiná kognitivní kompetence 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

**6. Jaké výkonové kompetence jsou potřebné pro výkon vaší pracovní pozice?  
Přispívají k cílům organizace.**

Vyberte všechny výkonové kompetence, které používáte při své práci a uveďte škálu. Doplněte i jiné výkonové kompetence, pokud nejsou níže uvedeny.

73. Dosažení cílů

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

74. Plánování a organizování

1 2 3 4 5 6 7 8 9

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

## 75. Kvalita práce a pečlivost

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 76. Time management

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

## 77. Loyalita

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

78. **Doplňte i další výkonovou kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

## 79. Jiná výkonová kompetence 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

80. **Doplňte i další výkonovou kompetenci, pokud není výše uvedena a uveďte škálu.**

---

81. Jiná výkonová kompetence 2

1 2 3 4 5 6 7 8 9



**Děkuji Vám za pozornost.**

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

(vlastní zpracování dle NSP)

Příloha B *Tabulkové zpracování kompetencí hlavní účetní*

**Tabulka B1:** Současná úroveň kompetencí hlavní účetní

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>hlavní účetní</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou			
<b>Certifikace, licence</b>	Účetní certifikát			
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	vedení účetnictví, zpracování mezd, vyúčtování dotací, platby faktur, výkaznictví			
<b>Odborné znalosti</b>				
Mzdové účetnictví	8	8	9	8,3
Daňové poradenství	8	8	9	8,3
Odvody zdravotní a sociální	8	8	9	8,3
Vedení pokladních a bankovních knih	8	8	9	8,3
Náležitosti faktur	8	8	9	8,3
<b>Další odborná znalost</b>				
Znalost daňových zákonů	8	8	8	8,0
<b>Odborné dovednosti</b>				
Vedení účetnictví	8	8	9	8,3
Daňová evidence	8	8	8	8,0
Zpracování mezd	8	8	9	8,3
Výkaznictví	8	8	8	8,0
Sestavení účetní závěrky	8	8	8	8,0
<b>Další odborná dovednost</b>				
Informovat o novinkách	8	8	7	7,7
Řešit daňovou a účetní problematiku dané spol.	8	8	7	7,7
<b>Obecné dovednosti</b>				
Anglický jazyk slovem	6	6	7	6,3
Anglický jazyk písmem	5	6	6	5,7
Český jazyk slovem	7	7	9	7,7
Český jazyk písmem	6	7	9	7,3
Ekonomické znalosti	8	8	8	8,0
Právní znalosti	6	6	6	6,0
Aktivní řidič	7	7	8	7,3
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	5	6	9	6,7
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	6	6	9	7,0
Práce s AI	0	0	0	0,0
<b>Další digitální kompetence</b>				
Práce v účetních programech, Money S3, MRP K/S, Pohoda	8	8	8	8,0
Práce na portálech: Moje daně, ePortál CSSZ	7	8	7	7,3

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	8	8	9	8,3
Sebepoznání	6	6	6	6,0
Odolnost vůči stresu	6	6	7	6,3
Flexibilita a adaptace	6	7	8	7,0
Nadšení a oddanost ke sportu	6	7	6	6,3
Morální vyzrálost	6	7	9	7,3
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	7	8	7	7,3
Efektivní komunikace	7	6	7	6,7
Týmová spolupráce	6	6	8	6,7
Empatie	6	6	8	6,7
Budování vztahů	6	6	8	6,7
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	6	7	8	7,0
Řešení problémů	7	6	8	7,0
Schopnost učit se	7	7	8	7,3
Kreativita a inovace	7	7	5	6,3
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	7	7	6	6,7
Plánování a organizování	7	7	7	7,0
Kvalita práce a pečlivost	7	7	7	7,0
Time management	7	7	5	6,3
Loajalita	7	7	9	7,7

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka B2: Požadovaná úroveň kompetencí hlavní účetní**

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>hlavní účetní</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou	Středoškolské vzdělání ekonomického směru	Středoškolské vzdělání ekonomického směru	Středoškolské vzdělání ekonomického směru
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	úhrada DF faktur, vystavování faktur, zaúčtování přijatých faktur, pokladních a bankovních dokladů, zpracování HV průběžně, zpracovávání dotací, mzdová problematika, daňová problematika, zdravotní a sociální pojištění, veškeré platby a komunikace s bankou a úřady			
<b>Odborné znalosti</b>				
Mzdové účetnictví, DPČ, DPP	8	8	7	7,7
Daňová problematika, odpisy, DPH, KH, SH	8	8	7	7,7
Analytické účty	8	8	7	7,7
Problematika účtování	8	8	7	7,7
Pokladní doklady a bankovní problematika	8	8	7	7,7
<b>Další odborná znalost</b>				
Zákony o účetnictví	7	7	7	7
<b>Odborné dovednosti</b>				
Zaúčtování faktur	8	8	7	7,7
Práce s pokladními doklady	8	8	7	7,7
Úhrady a vystavení faktur	8	8	7	7,7
Mzdová problematika	8	8	7	7,7
Výkaznictví	8	8	7	7,7
<b>Další odborná dovednost</b>				
Informovat o novinkách	8	8	7	7,7
Řešit daňovou a účetní problematiku dané společnosti.	8	8	7	7,7
<b>Obecné dovednosti</b>				
Anglický jazyk slovem	5	5	6	5,3
Anglický jazyk písmem	5	5	6	5,3
Český jazyk slovem	7	7	6	6,7
Český jazyk písmem	7	7	6	6,7
Ekonomické znalosti	8	8	7	7,7
Právní znalosti	5	5	7	5,7
Aktivní řidič	5	5	6	5,3
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	6	6	6	6,0
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	6	6	5	5,7
Práce s AI	5	5	5	5,0

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Další digitální kompetence</b>				
Orientace v účetních softwarech	8	7	7	7,3
Práce na portálech	8	7	7	7,3
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	8	7	7	7,3
Sebepoznání	5	6	6	5,7
Odolnost vůči stresu	7	7	7	7,0
Flexibilita a adaptace	7	7	7	7,0
Nadšení a oddanost ke sportu	7	7	5	6,3
Morální vyzrálost	7	7	7	7,0
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	7	7	7	7,0
Efektivní komunikace	7	7	7	7,0
Týmová spolupráce	7	7	7	7,0
Empatie	7	7	7	7,0
Budování vztahů	7	7	7	7,0
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	6	7	7	6,7
Řešení problémů	7	7	7	7,0
Schopnost učit se	7	7	6	6,7
Kreativita a inovace	7	7	6	6,7
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	8	7	7	7,3
Plánování a organizování	7	7	7	7,0
Kvalita práce a pečlivost	7	7	7	7,0
Time management	6	7	6	6,3
Loajalita	6	7	8	7,0

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka B3: Požadovaná úroveň kompetencí hlavní účetní**

Kompetence hlavní účetní	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
<b>Odborné znalosti</b>			
Mzdové účetnictví, DPČ, DPP	7,7	8,3	0,7
Daňová problematika, odpisy, DPH, KH, SH	7,7	8,3	0,7
Analytické účty	7,7	8,3	0,7
Problematika účtování	7,7	8,3	0,7
Pokladní doklady a bankovní problematika	7,7	8,3	0,7
Zákony o účetnictví	7	8	1,0
<b>Průměr</b>	<b>7,6</b>	<b>8,3</b>	<b>0,7</b>
<b>Odborné dovednosti</b>			
Zaúčtování faktur	7,7	8,3	0,7
Práce s pokladními doklady	7,7	8,0	0,3
Úhrady a vystavení faktur	7,7	8,3	0,7
Mzdová problematika	7,7	8,0	0,3
Výkaznictví	7,7	8,0	0,3
Informovat o novinkách	7,7	7,7	0,0
Řešit daňovou a účetní problematiku dané společnosti.	7,7	7,7	0,0
<b>Průměr</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>0,3</b>
<b>Obecné dovednosti</b>			
Anglický jazyk slovem	5,3	6,3	1,0
Anglický jazyk písmem	5,3	5,7	0,3
Český jazyk slovem	6,7	7,7	1,0
Český jazyk písmem	6,7	7,3	0,7
Ekonomické znalosti	7,7	8,0	0,3
Právní znalosti	5,7	6,0	0,3
Aktivní řidič	5,3	7,3	2,0
<b>Průměr</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>	<b>0,8</b>
<b>Digitální kompetence</b>			
Práce s MS Office	6,0	6,7	0,7
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	5,7	7,0	1,3
Práce s AI	5,0	0,0	-5,0
Orientace v účetních softwarech	7,3	8,0	0,7
Práce na portálech	7,3	7,3	0,0
<b>Průměr</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>-0,5</b>

Kompetence hlavní účetní	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
<b>Osobnostní kompetence</b>			
Odpovědnost	7,3	8,3	1,0
Sebepoznání	5,7	6,0	0,3
Odolnost vůči stresu	7,0	6,3	-0,7
Flexibilita a adaptace	7,0	7,0	0,0
Nadšení a oddanost ke sportu	6,3	6,3	0,0
Morální vyzrálost	7,0	7,3	0,3
<b>Průměr</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>0,2</b>
<b>Interpers. kompetence</b>			
Leadership	7,0	7,3	0,3
Efektivní komunikace	7,0	6,7	-0,3
Týmová spolupráce	7,0	6,7	-0,3
Empatie	7,0	6,7	-0,3
Budování vztahů	7,0	6,7	-0,3
<b>Průměr</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>	<b>-0,2</b>
<b>Kognitivní kompetence</b>			
Analytické myšlení	6,7	7,0	0,3
Řešení problémů	7,0	7,0	0,0
Schopnost učit se	6,7	7,3	0,7
Kreativita a inovace	6,7	6,3	-0,3
<b>Průměr</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>0,2</b>
<b>Výkonové kompetence</b>			
Dosažení cílů	7,3	6,7	-0,7
Plánování a organizování	7,0	7,0	0,0
Kvalita práce a pečlivost	7,0	7,0	0,0
Time management	6,3	6,3	0,0
Loajalita	7,0	7,7	0,7
<b>Průměr</b>	<b>6,9</b>	<b>6,9</b>	<b>0,0</b>

(vlastní zpracování dle NSP)

Příloha C *Tabulkové zpracování kompetencí administrativně správní pozice*

**Tabulka C1:** Současná úroveň kompetencí administrativně správní pozice

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>administrativně správní pozice</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Vyšší odborné vzdělání			
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	Organizační zajištění a podpora nových zahr. hráčů; chod kanceláře a spolupráce s účetním oddělením; tvorba marketingových analýz, správa e-shopu; partnerská podpora, tvorba newsletteru; správa vozového parku a ubytování			
<b>Odborné znalosti</b>				
Základy podnikové ekonomiky, evidence dokladů	7	9	6	7,3
Znalost pronájmu nemovitostí a vozové agendy	7	8	7	7,3
Principy obchodní korespondence. a tvorby dokumentů	7	9	8	8,0
Znalost procesů v organizaci	7	7	7	7,0
Vízová a pobytová agenda	8	9	8	8,3
Znalost reklamních nosičů ve sportovním prostředí	8	9	8	8,3
<b>Odborné dovednosti</b>				
Správa ubytování a vozového parku	7	8	7	7,3
Tvorba dokumentů, obchodní korespondence, tvorba marketingových analýz	7	8	7	7,3
Zajišťování chodu kanceláře	8	9	8	8,3
Zařizování pobytové a vízové agendy	8	9	8	8,3
Tvorba newsletteru a správa e-shopu	7	8	7	7,3
Organizace obchodních smluv, archivace	7	9	7	7,7
<b>Obecné dovednosti</b>				
Angličtina slovem	8	9	8	8,3
Angličtina písmem	8	9	8	8,3
Čeština slovem	7	9	8	8,0
Čeština písmem	6	7	7	6,7
Ekonomické znalosti	7	7	7	7,0
Právní znalosti	5	8	7	6,7
Aktivní řidič	6	7	7	6,7

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	7	9	7	7,7
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	7	9	7	7,7
Tvorba digitálního obsahu	7	7	7	7,0
Práce s AI	7	7	7	7,0
Práce v programu Get Response, e-shop, Meta	7	7	8	7,3
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	7	9	7	7,7
Sebepoznání	8	7	8	7,7
Odolnost vůči stresu	6	5	6	5,7
Flexibilita a adaptace	6	6	6	6,0
Nadšení a oddanost ke sportu	7	7	7	7,0
Morální vyzrálost	7	9	7	7,7
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	7	7	7	7,0
Efektivní komunikace	6	8	7	7,0
Týmová spolupráce	6	6	6	6,0
Empatie	6	7	6	6,3
Budování vztahů	7	6	7	6,7
Multikulturní komunikace a porozumění	7	7	7	7,0
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	7	8	7	7,3
Řešení problémů	6	7	7	6,7
Schopnost učit se	8	8	8	8,0
Kreativita a inovace	7	8	7	7,3
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	7	9	7	7,7
Plánování a organizování	7	6	7	6,7
Kvalita práce a pečlivost	6	7	7	6,7
Time management	6	5	7	6,0
Loajalita	7	9	7	7,7
Samostatnost	7	8	7	7,3

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka C2: Požadovaná úroveň kompetencí administrativně správní pozice**

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>administrativně správní pozice</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Středoškolské s maturitní zkouškou	Středoškolské s maturitní zkouškou	Středoškolské s maturitní zkouškou	Středoškolské s maturitní zkouškou
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	Organizační zajištění a podpora nových zahr. hráčů; chod kanceláře a spolupráce s účetním oddělením; tvorba marketingových analýz, správa e-shopu; partnerská podpora, tvorba newsletteru; správa vozového parku a ubytování			
<b>Odborné znalosti</b>				
Základy podnikové ekonomiky, evidence dokladů;	7	7	6	6,7
Znalost pronájmu nemovitostí a vozové agendy	7	7	7	7,0
Principy obchodní korespondence a tvorby dokumentů	7	7	6	6,7
Znalost procesů v organizaci	7	7	7	7,0
Vízová a pobytová agenda	7	7	7	7,0
Reklamní nosiče ve sportovním prostředí	7	7	7	7,0
<b>Odborné dovednosti</b>				
Správa ubytování a vozového parku	7	7	7	7,0
Tvorba dokumentů, obchodní korespondence a marketingových analýz	7	7	6	6,7
Zajišťování chodu kanceláře	7	7	6	6,7
Zařizování pobytové a vízové agendy	8	7	7	7,3
Tvorba newsletteru a správa e-shopu	7	7	7	7,0
Organizace obchodních smluv, archivace	7	7	7	7,0
<b>Obecné dovednosti</b>				
Angličtina slovem	8	7	6	7,0
Angličtina písmem	7	7	6	6,7
Čeština slovem	7	7	6	6,7
Čeština písmem	7	7	6	6,7
Ekonomické znalosti	6	6	7	6,3
Právní znalosti	5	5	7	5,7
Aktivní řidič	7	6	6	6,3

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	7	7	7	7,0
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	7	7	6	6,7
Tvorba digitálního obsahu	7	7	6	6,7
Práce s AI	7	6	6	6,3
Práce v programu Get Response, e-shop, Meta	7	7	7	7,0
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	7	7	6	6,7
Sebepoznání	7	7	6	6,7
Odolnost vůči stresu	7	7	7	7,0
Flexibilita a adaptace	7	7	7	7,0
Nadšení a oddanost ke sportu	7	7	5	6,3
Morální vyzrálost	7	7	7	7,0
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	7	7	6	6,7
Efektivní komunikace	7	7	6	6,7
Týmová spolupráce	7	7	7	7,0
Empatie	7	7	6	6,7
Budování vztahů	7	7	7	7,0
Multikulturální komunikace a porozumění	7	6	5	6,0
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	7	7	6	6,7
Řešení problémů	7	7	7	7,0
Schopnost učit se	7	7	7	7,0
Kreativita a inovace	7	7	6	6,7
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	7	7	7	7,0
Plánování a organizování	7	7	7	7,0
Kvalita práce a pečlivost	7	7	7	7,0
Time management	7	7	7	7,0
Loajalita	8	7	8	7,7
Samostatnost	7	7	7	7,0

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka C3: Kompetenční mezera administrativně správní pozice**

<b>Kompetence administrat. správní pozice</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>	<b>Současná úroveň</b>	<b>Kompetenční mezera</b>
<b>Odborné znalosti</b>			
Základy podnikové ekonomiky, evidence dokladů;	6,7	7,3	0,7
Pronájem nemovitostí a vozová agenda	7,0	7,3	0,3
Principy obchodní korespondence a tvorby dokumentů	6,7	8,0	1,3
Procesy v organizaci	7,0	7,0	0,0
Vízová a pobytová agenda	7,0	8,3	1,3
Reklamní nosiče ve sportovním prostředí	7,0	8,3	1,3
<b>Průměr</b>	<b>6,9</b>	<b>7,7</b>	<b>0,8</b>
<b>Odborné dovednosti</b>			
Správa ubytování a vozového parku	7,0	7,3	0,3
Tvorba dokumentů a marketingových analýz	6,7	7,3	0,7
Zajišťování chodu kanc.	6,7	8,3	1,7
Zařizování pobytové a vízové agendy	7,3	8,3	1,0
Tvorba newsletteru a správa e-shopu	7,0	7,3	0,3
Organizace obchodních smluv, archivace	7,0	7,7	0,7
<b>Průměr</b>	<b>6,9</b>	<b>7,7</b>	<b>0,8</b>
<b>Obecné dovednosti</b>			
Angličtina slovem	7,0	8,3	1,5
Angličtina písmem	6,7	8,3	1,7
Čeština slovem	6,7	8,0	1,3
Čeština písmem	6,7	6,7	0,0
Ekonomické znalosti	6,3	7,0	0,7
Právní znalosti	5,7	6,7	1,0
Aktivní řidič	6,3	6,7	0,4
<b>Průměr</b>	<b>6,5</b>	<b>7,4</b>	<b>0,9</b>
<b>Digitální kompetence</b>			
Práce s MS Office	7,0	7,7	0,7
Komunikace prostředím digitálních technologií	6,7	7,7	1,0
Tvorba digitálního obsahu	6,7	7,0	0,3
Práce s AI	6,3	7,0	0,7
Práce v programu Get Response, e-shop, Meta	7,0	7,3	0,3
<b>Průměr</b>	<b>6,7</b>	<b>7,3</b>	<b>0,6</b>

<b>Kompetence administrat. správní pozice</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>	<b>Současná úroveň</b>	<b>Kompetenční mezera</b>
<b>Osobnostní kompetence</b>			
Odpovědnost	6,7	7,7	1,0
Sebepoznání	6,7	7,7	1,0
Odolnost vůči stresu	7,0	5,7	-1,3
Flexibilita a adaptace	7,0	6,0	-1,0
Nadšení a oddanost ke sportu	6,3	7,0	0,7
Morální vyzrálost	7,0	7,7	0,7
<b>Průměr</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>0,2</b>
<b>Interpers. kompetence</b>			
Leadership	6,7	7,0	0,0
Efektivní komunikace	6,7	7,0	0,3
Týmová spolupráce	7,0	6,0	-1,0
Empatie	6,7	6,3	-0,3
Budování vztahů	7,0	6,7	-0,3
Multikulturální komunikace a porozumění	6,0	7,0	1,0
<b>Průměr</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>0,0</b>
<b>Kognitivní kompetence</b>			
Analytické myšlení	6,7	7,3	0,7
Řešení problémů	7,0	6,7	-0,3
Schopnost učit se	7,0	8,0	1,0
Kreativita a inovace	6,7	7,3	0,6
<b>Průměr</b>	<b>6,8</b>	<b>7,3</b>	<b>0,5</b>
<b>Výkonové kompetence</b>			
Dosažení cílů	7,0	7,7	0,0
Plánování a organizování	7,0	6,7	-0,3
Kvalita práce a pečlivost	7,0	6,7	-0,3
Time management	7,0	6,0	-1,0
Loajalita	7,7	7,7	0,0
Samostatnost	7,0	7,3	0,3
<b>Průměr</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>	<b>-0,1</b>

(vlastní zpracování dle NSP)

Příloha D *Tabulkové zpracování kompetencí profesionální sportovec – kapitán*

**Tabulka D1:** Současná úroveň profesionální sportovec – kapitán týmu

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>profesionální sportovec – kapitán týmu</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Vysokoškolské bakalářské vzdělání			
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	Hraní basketbalu, účast na tréninku, udržování fyzické kondice, udržování dobrého zdravotního stavu a prezentace klubu.			
<b>Odborné znalosti</b>				
Znát terminologii basketbalu	7	8	9	8,0
Pravidla hry	8	7	7	7,3
Základní anatomie	5	5	5	5,0
Základy kondiční přípravy	6	6	6	6,0
Schopnost řídit se herním systémem	9	8	9	8,7
Psychohygiena	5	5	5	5,0
Znalost psychologie	6	6	5	5,7
<b>Odborné dovednosti</b>				
Basketbalové dovednosti	8	7	7	7,3
Účast a péle na tréninku	9	9	9	9,0
Udržování fyzické kondice	9	8	9	8,7
Udržování dobrého zdravotního stavu	9	8	9	8,7
Prezentace klubu	7	8	8	7,7
<b>Obecné dovednosti</b>				
Angličtina slovem	8	7	9	8,0
Angličtina písmem	7	6	7	6,7
Čeština slovem	7	9	7	7,7
Čeština písmem	7	9	7	7,7
Ekonomické znalosti	5	6	4	5,0
Právní znalosti	5	5	4	4,7
Aktivní řidič	7	9	8	8,0
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	5	6	6	5,7
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	6	7	6	6,3
Tvorba digitálního obsahu	6	5	6	5,7
Práce s AI	5	5	5	5,0
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	7	8	7	7,3
Sebepoznání	7	7	4	6,0
Odolnost vůči stresu	7	8	7	7,3
Flexibilita a adaptace	7	7	5	6,3
Nadšení a oddanost ke sportu	9	9	9	9,0
Morální vyzrálost	7	8	8	7,7

Současná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	7	6	6	6,3
Efektivní komunikace	7	6	4	5,7
Týmová spolupráce	8	7	9	8,0
Empatie	5	6	5	5,3
Budování vztahů	8	6	7	7,0
Leadership příkladem	7	7	9	7,7
Leadership vokální ve hře	6	6	3	5,0
Multikulturální komunikace	6	6	6	6,0
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	8	6	5	6,3
Řešení problémů	7	6	6	6,3
Schopnost učit se	8	6	7	7,0
Kreativita a inovace	6	6	4	5,3
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	9	7	9	8,3
Plánování a organizování	7	6	7	6,7
Kvalita práce a pečlivost	9	7	8	8,0
Time management	8	8	8	8,0
Loajalita	9	8	9	8,7

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka D2:** Současná úroveň profesionální sportovec – kapitán týmu

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Pracovní pozice</b>	<b>profesionální sportovec – kapitán týmu</b>			
<b>Stupeň dosaženého vzdělání</b>	Vysokoškolské bakalářské vzdělání	Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou	Vysokoškolské bakalářské vzdělání	Vysokoškolské bakalářské vzdělání
<b>Licence a certifikáty</b>	Hráčská licence			
<b>Hlavní pracovní náplň</b>	Hraní basketbalu, účast na tréninku, udržování fyzické kondice, udržování dobrého zdravotního stavu a prezentace klubu			
<b>Odborné znalosti</b>				
Terminologie basketbalu	8	7	7	7,3
Pravidla hry	8	6	7	7,0
Základní anatomii	7	5	7	6,3
Základy kondiční přípravy	7	5	7	6,3
Schopnost řídit se herním systémem	9	8	8	8,3
Znalost psychohygieny	6	6	6	6,0
Znalost psychologie	6	5	6	5,7
<b>Odborné dovednosti</b>				
Basketbalové dovednosti	9	7	8	8,0
Účast a píle na tréninku	9	7	8	8,0
Udržování fyzické kondice	9	7	8	8,0
Udržování dobrého zdravotního stavu	9	7	8	8,0
Prezentace klubu	7	7	8	7,3
<b>Obecné dovednosti</b>				
Angličtina slovem	6	6	6	6,0
Angličtina písmem	6	5	6	5,7
Čeština slovem	7	7	7	7,0
Čeština písmem	7	5	7	6,3
Ekonomické znalosti	6	5	5	5,3
Právní znalosti	5	5	5	5,0
Aktivní řidič	6	5	6	5,7
<b>Digitální kompetence</b>				
Práce s MS Office	5	5	5	5,0
Komunikace prostř. digitálních technologií	6	6	4	5,3
Tvorba digitálního obsahu	5	6	5	5,3
Práce s AI	5	5	5	5,0
<b>Osobnostní kompetence</b>				
Odpovědnost	9	7	9	8,3
Sebepoznání	8	7	6	7,0
Odolnost vůči stresu	9	8	9	8,7
Flexibilita a adaptace	9	7	8	8,0
Nadšení a oddanost ke sp.	9	8	9	8,7
Morální vyzrállost	6	7	8	7,0

Požadovaná úroveň	Zaměstnanec	Hodnotitel 1	Hodnotitel 2	Průměr
<b>Interpersonální kompetence</b>				
Leadership	8	6	7	7,0
Efektivní komunikace	8	6	7	7,0
Týmová spolupráce	9	7	9	8,3
Empatie	6	6	7	6,3
Budování vztahů	9	7	8	8,0
Leadership příkladem	7	7	7	7,0
Leadership vokální ve hře	6	6	6	6,0
Multikulturální komunikace	6	6	6	6,0
<b>Kognitivní kompetence</b>				
Analytické myšlení	6	6	6	6,0
Řešení problémů	8	7	6	7,0
Schopnost učit se	9	7	7	7,7
Kreativita a inovace	5	6	5	5,3
<b>Výkonové kompetence</b>				
Dosažení cílů	9	7	8	8,0
Plánování a organizování	8	6	6	6,7
Kvalita práce a pečlivost	8	7	8	7,7
Time management	9	8	8	8,3
Loajalita	9	8	9	8,7

(vlastní zpracování podle NSP)

**Tabulka D3:** Kompetenční mezera profesionální sportovec – kapitán týmu

Kompetence profesionální sportovec – kapitán týmu	Požadovaná úroveň	Současná úroveň	Kompetenční mezera
<b>Odborné znalosti</b>			
Znát terminologii basketbalu	7,3	8,0	0,7
Pravidla hry	7,0	7,3	0,3
Základní anatomii	6,3	5,0	-1,3
Základy kondiční přípravy	6,3	6,0	-0,3
Schopnost řídit se herním systémem	8,3	8,7	0,3
Znalost psychohygieny	6,0	5,0	-1,0
Znalost psychologie	5,7	5,7	0,0
<b>Průměr</b>	<b>6,7</b>	<b>6,5</b>	<b>-0,2</b>
<b>Odborné dovednosti</b>			
Basketbalové dovednosti	8,0	7,3	-0,7
Účast a píle na tréninku	8,0	9,0	1,0
Udržování fyzické kondice	8,0	8,7	0,7
Udržování dobrého zdravotního stavu	8,0	8,7	0,7
Prezentace klubu	7,3	7,7	0,3
<b>Průměr</b>	<b>7,9</b>	<b>8,3</b>	<b>0,4</b>
<b>Obecné dovednosti</b>			
Angličtina slovem	6,0	8,0	2,0
Angličtina písmem	5,7	6,7	1,0
Čeština slovem	7,0	7,7	0,7
Čeština písmem	6,3	7,7	1,3
Ekonomické znalosti	5,3	5,0	-0,3
Právní znalosti	5,0	4,7	-0,3
Aktivní řidič	5,7	8,0	2,3
<b>Průměr</b>	<b>5,9</b>	<b>6,8</b>	<b>1,0</b>
<b>Digitální kompetence</b>			
Práce s MS Office	5,0	5,7	5,4
Komunikace prostřednictvím digitálních technologií	5,3	6,3	5,8
Tvorba digitálního obsahu	5,3	5,7	5,5
Práce s AI	5,0	5,0	5,0
<b>Průměr</b>	<b>5,2</b>	<b>5,7</b>	<b>0,5</b>
<b>Osobnostní kompetence</b>			
Odpovědnost	8,3	7,3	-1,0
Sebepoznání	7,0	6,0	-1,0
Odolnost vůči stresu	8,7	7,3	-1,3
Flexibilita a adaptace	8,0	6,3	-1,7
Nadšení a oddanost ke sportu	8,7	9,0	0,3
Morální vyzrállost	7,0	7,7	0,7
<b>Průměr</b>	<b>7,9</b>	<b>7,3</b>	<b>-0,7</b>

<b>Kompetence profesionální sportovec – kapitán týmu</b>	<b>Požadovaná úroveň</b>	<b>Současná úroveň</b>	<b>Kompetenční mezera</b>
<b>Interpers. kompetence</b>			
Leadership	7,0	6,3	-0,7
Efektivní komunikace	7,0	5,7	-1,3
Týmová spolupráce	8,3	8,0	-0,3
Empatie	6,3	5,3	-1,0
Budování vztahů	8,0	7,0	-1,0
Leadership příkladem	7,0	7,7	0,7
Leadership vokální ve hře	6,0	5,0	-1,0
Multikulturální komunikace	6,0	6,0	0,0
<b>Průměr</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>	<b>-0,6</b>
<b>Kognitivní kompetence</b>			
Analytické myšlení	6,0	6,3	0,3
Řešení problémů	7,0	6,3	-0,7
Schopnost učit se	7,7	7,0	-0,7
Kreativita a inovace	5,3	5,3	0,0
<b>Průměr</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>-0,3</b>
<b>Výkonové kompetence</b>			
Dosažení cílů	8,0	8,3	0,3
Plánování a organizování	6,7	6,7	0,0
Kvalita práce a pečlivost	7,7	8,0	0,3
Time management	8,3	8,0	-0,3
Loajalita	8,7	8,7	0,0
<b>Průměr</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>	<b>0,1</b>

(vlastní zpracování podle NSP)