

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Profesní kompetence pracovníků Českého svazu házené

Diplomová práce

Vedoucí práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Bc. Ondřej Šimůnek

Praha, prosinec 2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu literatury a elektronických zdrojů.

V Praze dne 3.12.2017

Ondřej Šimůnek

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta/katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis

Chtěl bych poděkovat všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem a jakoukoli měrou pomohli při psaní této práce. V první řadě bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům Českého svazu házené, kteří mi ochotně poskytli informace prostřednictvím rozhovorů a dotazníku. Rád bych také poděkoval PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odborné vedení práce a rady, které mi poskytl v průběhu vypracování mé diplomové práce.

Abstrakt

- Název:** Profesní kompetence zaměstnanců Českého svazu házené
- Cíle:** Cílem je sestavení kompetenčního profilu pracovníka Českého svazu házené. Zároveň je cílem rovněž analyzovat vnímání důležitosti jednotlivých složek tohoto profilu ze strany pracovníků této instituce.
- Metody:** Pro získání dat potřebných ke zpracování tématu byla použita metoda studia pramenů za účelem tvorby kompetenčního profilu. V rámci dotazování bylo využito metod elektronického dotazování prostřednictvím dotazníku vytvořeného výhradně pro účely této práce, a také metody polo-strukturovaných rozhovorů.
- Výsledky:** Výzkumem byl vytvořen a posouzen seznam kompetencí potřebných pro výkon profese v rámci Českého svazu házené. Zároveň byly identifikovány kompetence klíčové pro jednotlivá oddělení této instituce, jejíž struktura byla popsána a rozebrána.
- Klíčová slova:** Házená, kompetence pracovníků, schopnosti, osobnost, dovednosti

Abstract

- Title:** Professional Competencies of Czech Handball Federation Staff
- Objectives:** The aim of this work is to assemble competence profile of the Czech handball federation employee. Furthermore the goal also is to analyse the importance of perception of this profile's individual components from this institution's employees' point of view.
- Methods:** Gathering of the necessary data for processing the topic is reached via the method of source study in order to create the competence profile. For the questioning was used the method of electronic questionnaire created strictly for the purpose of this work, and also the method of semi-structured interviews.
- Results:** The research has provided and evaluated the list of competencies that are necessary for profession performance within Czech handball federation. Also the key competencies for particular departments of this institution were identified and the structure of this institution was described and examined.
- Keywords:** Handball, staff competencies, abilities, personality, skills

OBSAH

1 Úvod	10
2 Cíle a úkoly práce.....	12
3 Teoretická východiska.....	13
3.1 Popis problematiky kompetencí.....	13
3.1.1 Historie vymezení pojmu kompetence.....	13
3.1.2 Pojem kompetence	14
3.1.3 Význam kompetencí	16
3.1.4 Životní cyklus kompetence	18
3.1.5 Základní složky kompetence.....	20
3.1.6 Klasifikace kompetencí.....	23
3.2 Manažerské kompetence	27
3.2.1 Vymezení pojmu manažer.....	27
3.2.2 Manažerské kompetence a dovednosti	27
3.3 Kompetenční modely	32
3.3.1 Vymezení pojmu kompetenční model a jejich rozdělení.....	32
3.3.2 Přehled vybraných kompetenčních modelů	34
3.3.3 Přístupy k tvorbě modelů.....	37
3.3.4 Postup při tvorbě kompetenčních modelů	39
3.4 Měření úrovně kompetencí.....	40
3.4.1 Behaviorální přístup.....	41
3.4.2 Analogové metody	42
3.4.3 Analytické metody.....	43
3.4.4 Další metody	44
3.5 Využití kompetenčních přístupů.....	46
3.5.1 Hodnocení pracovníků	47
3.5.2 Rozvoj pracovníků.....	50
3.5.3 Výběr pracovníků.....	56

3.6	Vývoj kompetencí do budoucnosti	58
4	Metodologie	60
4.1	Použité metody	60
4.1.1	Analýza literárních pramenů	61
4.1.2	Polo-strukturovaný rozhovor.....	62
4.1.3	Dotazníkové šetření.....	63
4.2	Omezení diplomové práce.....	69
5	Prezentace výsledků.....	70
5.1	Rozbor organizační struktury ČSH.....	70
5.1.1	Provozně-ekonomický úsek.....	71
5.1.2	Soutěžní úsek.....	71
5.1.3	Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy.....	72
5.1.4	Úsek mládeže, metodiky a rozvoje.....	73
5.1.5	Marketingový úsek – CS Handball, s.r.o.	75
5.2	Kompetenční profil pracovníka ČSH.....	76
5.2.1	Způsob myšlení.....	78
5.2.2	Vlastnosti osobnosti	78
5.2.3	Postoje	80
5.2.4	Interpersonální kompetence	81
5.2.5	Odborné znalosti.....	83
5.2.6	Praktické dovednosti.....	84
5.3	Vnímání důležitosti kompetencí z pohledu pracovníků ČSH	85
5.3.1	Pojetí vedoucích pracovníků.....	87
5.3.2	Pojetí řadových pracovníků	90
5.3.3	Souhrnné pojetí vnímané důležitosti	93
5.3.4	Vztah odborných znalostí a vlastností osobnosti	97
5.4	Náhled dotazovaných na klíčové kompetence	99
5.5	Klíčové kompetence v rámci jednotlivých úseků ČSH	105
5.5.1	Klíčové kompetence – Provozně-ekonomický úsek.....	107
5.5.2	Klíčové kompetence – Soutěžní úsek	107

5.5.3 Klíčové kompetence – Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy	108
5.5.4 Klíčové kompetence – Úsek mládeže, metodiky a rozvoje.....	109
5.5.5 Klíčové kompetence – Marketingový úsek	110
6 Shrnutí výsledků a diskuze	112
7 Závěr	118
Seznam použitých zdrojů.....	120
Použitá literatura	120
Seznam grafů, tabulek, obrázků a vzorců.....	124
Seznam grafů	124
Seznam tabulek.....	124
Seznam obrázků	124
Seznam vzorců.....	125
Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance ČSH.....	126

1 Úvod

Rozmanité prostředí ekonomiky 21. století ovlivňuje obrovské množství faktorů a kritérií, neboť fenomén globalizace způsobuje provázanost světových trhů a tím zasahuje v podstatě každého člověka. Ústředním aktivem ve společnostech, které chtějí na bojišti globálního obchodu setrvat, popřípadě uspět, se stává ve stále větší míře hodnota lidského kapitálu. Tento aspekt související se specifiky trhu práce představuje v současnosti důležitou výzvu, kterou by se podniky měly zabírat. Organizace kladou na své zaměstnance vysoké nároky, a to na všech úrovních jejich struktury. Konkrétně v zemích střední Evropy se formální vzdělání těší vysoké míře vážnosti. Ovšem skutečně kvalifikovaní pracovníci schopní vykonávat zadané úkoly s maximem efektivity disponují něčím dalekosáhlejším, než je vzdělání. Proto se čím dál větší množství organizací v rámci personální práce zaměřuje na problematiku kompetenčního přístupu.

Pojem kompetence se stal velice dynamicky se rozvíjející oblastí personalistiky, ke které rok co rok vznikají nové příspěvky obohacující tuto oblast po stránce teoretické či praktické. Stále více podniků i jiných institucí spoléhá na tvrzení, že posouzení lidského kapitálu z hlediska disponování kompetencemi může rozhodovat o jejich úspěšnosti v dynamickém prostředí dnešního světa. Šíře v současné době získaných a mnohokrát potvrzených údajů a metod přesvědčuje další organizace o relevantnosti kompetenčního přístupu při získávání, hodnocení či rozvoji pracovníků.

Personální práce je v současnosti vnímána jako jádro řízení organizace a ani vrcholné sportovní instituce nejsou výjimkou. Nicméně tato oblast nebyla dosud, alespoň v České republice, zmapována nějakým komplexnějším výzkumem, který by byl zaměřen právě na sféru kompetencí. Jelikož mě toto téma zaujalo, rozhodl jsem se ho zpracovat s přihlédnutím ke sportovnímu odvětví, které je nedílnou součástí mého života, a tím je házená.

Mým zájmem, kromě nahlédnutí do systematiky řízení významné instituce, jakou Český svaz házené bezesporu je, bylo napomoci vedoucím představitelům

zefektivnit práci svou a svých přímých podřízených, a tím zlepšit fungování celého hnutí, kterého jsem členem. Tato diplomová práce má přispět k identifikaci klíčových kompetencí, stojících za úspěšností činností a výkonu zaměstnanců. Neboť výchozím předpokladem této práce je, že pouze pracovník znalý těch nejpodstatnějších charakteristických rysů a také dovedností potřebných pro výkon své profese se bude moci soustředit na rozvoj svůj i celé instituce.

2 Cíle a úkoly práce

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení kompetenčního profilu pracovníka Českého svazu házené. Dílčí úkoly jsou:

- Prostudování odborné literatury související s problematikou kompetencí, jejich kategorizací dle rozličných přístupů, sestavením do sofistikovaných modelů a využitím v praxi
- Identifikace kompetencí potřebných pro pracovníky házenkářského svazu na základě literárních pramenů
- Vytvoření schématu rozhovorů s vedoucími pracovníky pro efektivní sběr validních informací
- Sestavení dotazníku zaměřeného na posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí ze strany pracovníků ČSH
- Vyhodnocení informací získaných rozhovory i dotazníky a sestavení kompetenčního profilu

Výzkumné otázky

1. Jaká je hierarchie pracovníků ČSH a jaká je jejich pracovní náplň?
2. Jaké kompetence jsou požadovány na pracovnících ČSH ze strany jeho vedoucích představitelů?
3. Jak vnímají kompetence a jejich důležitost zaměstnanci a podřízení pracovníci?
4. Jak bude vypadat všeobecný kompetenční profil pracovníka Českého svazu házené?
5. Bude kompetenční profil použitelný vrcholné orgány v jiné oblasti sportovního prostředí?

3 Teoretická východiska

3.1 Popis problematiky kompetencí

3.1.1 Historie vymezení pojmu kompetence

Uplatňování metod kompetenčního přístupu se ve svých začátcích setkávalo spíše s neúspěchy, které se projevovaly selháním pracovníků takto vybíraných. Studie realizované v rámci United States Air Force Aviation Psychology Programme v letech 1941 až 1946 se později ukázaly býti klíčovými pro pochopení a prosazení přístupu založeného na zkoumání kompetencí.

Až v roce 1954 přišel se svým výzkumem Flanagan, který zkoumal příčiny selhání bojových pilotů amerického letectva, které tkvěly v jejich posuzování na základě testovacích bariér Army Alfa a Beta. V jeho práci se poprvé poukazuje na nový přístup hodnocení pracovních činností a to právě za pomoci identifikace klíčových požadavků na pracovní místo.

Počátky zkoumání činností v pracovním procesu jsou charakteristické i značnou nejasností v užívání pojmů s touto problematikou souvisejících. Klíčovým se v tomto ohledu stal rok 1959, kdy autor Robert White poprvé použil a popsal pojem *kompetence*.

Sedmdesátá léta se stala zásadními pro přehodnocení posuzování míry úspěšnosti v práci na základě inteligence. Tento po dlouhá léta jediný používaný přístup byl v roce 1973 konfrontován s problematikou kompetencí v článku Davida C. McClellanda *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*. Ten poukazuje na potřebu jasného definování výkonu, ale především na komplexnost vlivů, které způsobují úspěch či selhání pracovníka. Tím nabourává stereotyp inteligence pojímané do té doby jako nejdůležitější faktor. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Následující roky byly velmi bohaté na výzkumy související s kompetencemi, přičemž postupně začaly převládat snahy o sjednocení přístupů ke zvyšování výkonosti pracovníků. Zásadní pro propojení tématu kompetencí s oblastí manažerské praxe byla práce R. Boyatzise *Kompetentní manažer* z roku 1982. Jeho *Model efektivního výkonu* shrnuje značnou část dosavadního poznání tématu do kompetenčního modelu o dvanácti kompetencích všeobecně aplikovatelných u organizací z různých oblastí. (Hroník, 2007)

Snahy o sjednocování, zjednodušení a zpřehlednění modelů kompetencí v rámci

rozvoje lidských zdrojů se ale ukázaly jako kontraproduktivní, neboť se touto problematikou zabývalo během 80. a 90. let příliš mnoho autorů, kteří přišli s vlastními definicemi a popisy. Autoři Spencer a Spencer si proto stanovili za cíl přeložit všechny důležité modely do jednotného jazyka. Výsledná meta-analýza, publikovaná v roce 1993 vycházela z 286 modelů původem z více než dvou desítek zemí, zkoumala projevy chování charakteristické pro jednotlivé kompetence. Projevy sebrané z daných modelů pak byly urovnány a staly se porovnatelnými; zároveň byly vytvořeny stupnice vyspělosti pro posouzení úrovně dané kompetence. (Spencer, Spencer, 1993)

3.1.2 Pojem kompetence

Před samotným definováním a rozbořem složek kompetencí se jeví jako zcela zásadní ujasnit si tento pojem z pohledu lingvistiky a také objasnit terminologii, která se v této oblasti používá. Pojmu „kompetence“ se v současné době využívá velmi hojně a objevuje se v několika významových rovinách. Optimálním způsobem lze tyto terminologické nuance vysvětlit pomocí různých světových jazyků.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 14) nalézají první význam v překladech z německého a francouzského jazyka, z nichž vyplývá, že „*německý výraz die Kompetenz znamená pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti*“; stejně tak „*francouzské slovo compétence má podobný význam: příslušnost, povolání, pravomoc*“. Tento náhled na pojem kompetence dokládá i tvrzení: „*kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě.*“ (Slovník cizích slov, 2017)

Druhý význam souvisí s překladem daného pojmu do anglického jazyka, jenž zní *competence*, a „*zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost či být v příslušné oblasti kvalifikovaný*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 15). Tyto významy se v největší míře liší zdůrazněním vnitřního či vnějšího působení, neboť pravomoc je udělována vnějšími vlivy (institucemi, organizacemi atp.), zatím schopnosti jsou dané vnitřními kvalitami člověka jakožto výsledky jeho celoživotního rozvoje.

Hluběji se pouští Hroník (2007, s. 62), který předkládá relativně detailní rozbor anglosaského pojetí, v rámci kterého je nutno rozlišovat mezi významy slov *competence* a *competency*. Pojem *competence* je specifikován jako *směřování k formulaci standardů práce*, které se odlišují nejméně ve dvou základních úrovních:

minimální a optimální. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců musí pak být vždy jasně definovány, neboť se stávají prostředkem k hodnocení zaměstnanců, stejně tak jako základem jejich profesního rozvoje.

V případě pojmu *competency* se spíše jedná o problematiku „*způsobilosti, tedy způsobů, kterými lze dosáhnout výkonu*“ Hroník (2007, s. 63). Z tohoto popisu je tak zcela zřejmé, že projevů kompetence je velké množství a že k cíli se dá dojít různými cestami. To je hlavním rozdílem oproti slovu *competence*, neboť zde je naopak žádoucí vytvořit stoprocentně měřitelné, opakovatelné a standardizované pracovní úkony. V rámci této terminologické koncepce se však projevují snahy oba pojmy propojovat a v praxi uplatňovat oba přístupy, čímž se toto pojetí liší od autorů předchozích, jejichž dva významy jednoho slova jsou důsledněji oddělovány.

Jak vyplývá z předchozího výkladu, kompetence je pojmem s několika významy a jen úhel pohledu na její problematiku rozliší, v jakém významu bude použita. Pro potřeby této práce však bude pojímána jako *způsobilost*, která je tvořena souhrnem daných předpokladů k vykonávání určitých činností. Analýza jednotlivých kompetencí je pak realizována na základě rozboru daných činností, se kterými tyto souvisí. (Hroník, 2006)

Autoři Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 122) nabízí definici slova kompetencí, jakožto „*nároků, kladených na pracovní místa a schopností vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci*“. Hovoří o tomto pojmu v souvislosti s požadavky na zcela konkrétní pracovní pozici. Mezi kompetence tak patří veškeré osobnostní a dovednostní charakteristiky, které přispívají přinejmenším k dostatečnému plnění zadaných úkolů.

Pro detailnější vymezení a rozebrání problematiky kompetencí je třeba zmínit několik nejvýstižnějších definic. Hroník (2007, s. 61) označuje kompetenci za „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“. Hovoří zde tedy o cílech, které je třeba neustále sledovat, a zároveň ověřovat, zda-li i zmíněné charakteristiky zaměstnanců budou sloužit k plnění strategických, ekonomických a jiných cílů organizace.

Velmi přesnou a komplexní se jeví definice dle autora Boyatzise (in Kovács, 2009, s. 17), podle kterého je kompetence: „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak*

přinášet žádoucí výsledky.“ Autor tak poukazuje na provázanost způsobu chování, kterým se pracovník musí přizpůsobit specifikům dané pozice tak, aby byly naplňovány cíle, které si organizace či firma předsevzala.

Svým obsahem všeobecnější definici, která však odhaluje jeden velmi významný přínos kompetenčního přístupu, vyslovili Spencer a kol. (in Kovács, 2009, s. 17), podle kterých je kompetence: *„jakákoli individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem.“* Podstatou zkoumání problematiky kompetencí je, jak plyne z této definice, snaha vytvořit standardizovaný soupis objektivně měřitelných komponentů žádoucího chování. A opět je klíčové směřovat k dosažení maximální možné efektivity pracovního procesu a tedy i k jeho kýženým výsledkům.

Tento stručný vhled do definic pojmu kompetence je vhodné doplnit krátkým popisem pracovníka, kterého lze označit za kompetentního. Ten plní zadané úkoly na žádané úrovni a to díky tomu, že jsou plněny tři předpoklady, které popisuje autor Woodruffe (1992, s. 17):

- *„je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít“.*

Podle mého názoru se jedná o vysoce přesnou a komplexní myšlenku, která kombinuje nejen vnitřní, ale také vnější podmínky pro realizaci kvalitního pracovního výkonu. Kromě samotného obsahu kompetence jako takové, u nějž se dá efektivně pracovat na jeho rozvoji, totiž zahrnuje i oblast motivů, hodnot či přesvědčení, které se ovlivňují daleko obtížněji. Navíc se zde řeší i velmi podstatné vnější vlivy působící nejen na kvalitu vykonávaných úkonů, ale také na jejich samotnou existenci, neboť v případě, že vnější podmínky nedovolí jejich realizaci, žádný výkon se vůbec nemusí uskutečnit. Z tohoto pohledu je tato myšlenka velmi cenná, neboť k zajištění skutečné kompetentnosti pracovníka je zapotřebí splnění všech tří předpokladů.

3.1.3 Význam kompetencí

Problematika využití kompetenčního přístupu při řešení personálních vztahů je již po léta diskutovanou a velmi významnou oblastí v rámci firemní kultury. Jak jistě

vyplývá z předchozího textu, délka historie definování a klasifikace zcela jednoznačně svědčí o významu tohoto tématu pro pracovní prostředí.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) poukazují na fakt, že přestože je přelom 20. a 21. století charakteristický doslova skokovým rozvojem technologií díky rozsáhlým investičním záměrům, je to právě lidský faktor, za pomoci kterého jsou tyto investice efektivně zhodnocovány. Proto je na místě vložit úsilí i finance do rozvoje poznání v oblasti kompetenčního přístupu, neboť kvalitní vedení lidí zvyšuje jejich motivovanost a dodává potřebnou konkurenční výhodu.

Plamínek a Fišer (2005, s. 26) vyjadřují důležitost kompetencí pro řízení a rozvoj vnitropodnikového organismu, který může vykazovat známky jak nedostatku, tak také přetlaku potenciálu při nakládání se zadanými úkoly. Růst firmy je pak zajištěn na základě efektivního naplňování vztahu „světa požadavků“, které jsou na daného pracovníka kladeny, se „světem možností“ neboli zdrojů, kterými pracovník disponuje.

Bedrnová a Nový (2002) zdůrazňují význam definování kompetencí pro potřebu jasného a dostatečně souhrnného postihnutí požadavků a tím zajištění připravenosti pracovníků na vykonávání svých úkolů. Zároveň se však vyslovují k nejednoznačnosti, která panuje ve vymezení tohoto pojmu a volají po větší shodě v rámci v budoucnu rozebíraných přístupů.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) se vyslovují k významu fenoménu kompetencí pro oblast řízení lidských zdrojů, a to zejména pro otázky výběru, vzdělávání a hodnocení pracovníků. Neboť je velmi podstatné nejen jaké schopnosti a vlastnosti u potenciálních zaměstnanců vyžadovat, ale rovněž jaké u již přijatých rozvíjet, stejně tak jako na základě čeho je vhodné je hodnotit. Rovněž hovoří o významu schopností pro definování optimální pozice pro rozvoj profesního potenciálu při budování kariéry.

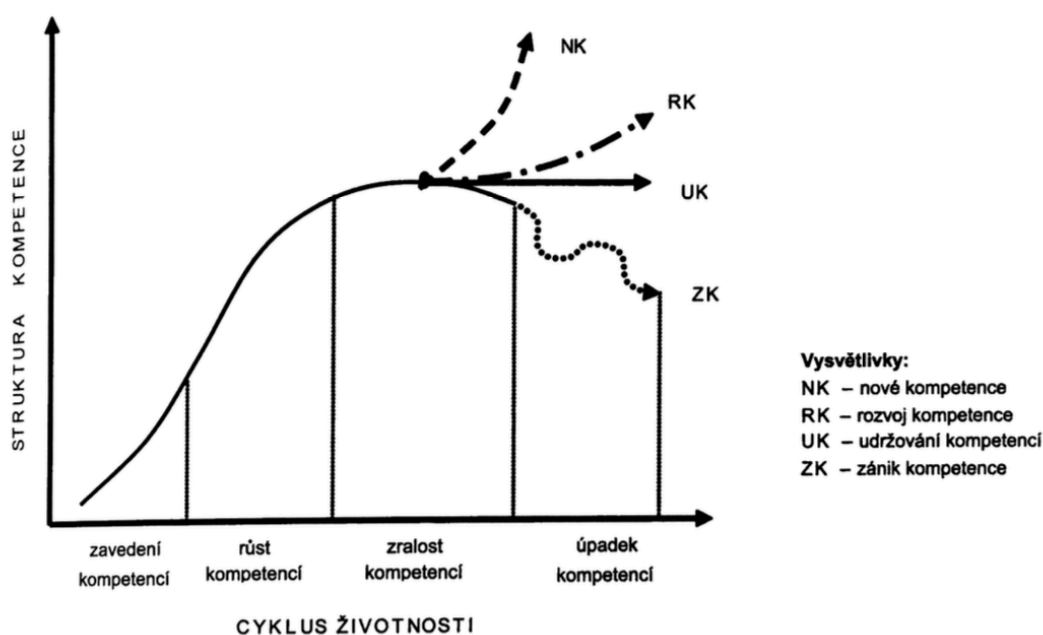
Komplexní prostředí, ve kterém se v dnešní době pohybuje většina zaměstnanců, klade vysoké nároky na kvality, které je ale možno rozvíjet právě za pomoci kompetenčního přístupu. Ten tak v sobě skrývá velký potenciál, a to i díky propojení s pracovní výkonností nejen jedince, ale celého oddělení či firmy. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Význam kompetenčního přístupu pro firmy je, dle mého názoru, a také na

základě výše zmíněných autorů, jednoznačně neoddiskutovatelný. V prostředí rozvíjející se, ale i již zavedené, firmy v 21. století se jako zcela klíčové nejen vybírat nové, ale vybírat ty správné zaměstnance. Stejně tak záleží na tom pracovníky vzdělávat, ale zaměřit se na ty skutečně podstatné aspekty jejich výkonu, které je nutno rozvíjet. A právě využití rysů kompetenčního přístupu umožní maximálně zefektivnit tyto aspekty personální práce.

3.1.4 Životní cyklus kompetence

V průběhu procesu zkoumání a poznávání problematiky kompetencí již bylo vysledováno, že význam některých konkrétních kompetencí značně kolísá: použití mnohých přechází od mimořádné důležitosti k velmi nízké a naopak, nové kompetence postupem času vznikají a další, již neaktuální, zanikají. Vnímání tohoto životního cyklu pak může organizacím napomoci lépe připravit své zaměstnance na budoucí požadavky práce a tím zvýšit jejich efektivitu. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)



Obrázek 1 - Křivka životního cyklu kompetencí (Zdroj: Kovács, 2009, s. 23)

Jak vyplývá z výše znázorněného cyklu životnosti (viz. Obrázek č.1) dle Kováče (2009, s. 23), probíhá tento v několika fázích, které jsou velmi specifické a vyžadují různé zásahy vedení firem pro jejich implementaci či pro přechod do následující fáze. Etapa „zavedení kompetencí“ nastává mnohdy náhle a je vysledovatelné na základně tržních a podnikatelských trendů. Potřeba zavedení

nových kompetencí vyplývá také ze snahy samotných firem o zvýšení konkurenceschopnosti, kdy po uvědomění této potřeby záleží na rychlosti osvojení dané kompetence.

K fázi „*růstu kompetencí*“ vede mnohdy dlouhý proces učení se, zvláště u rigidních firem či pracovníků. Jde totiž o komplexní pochopení a ztotožnění se s podstatou dané kompetence, které probíhá na základě buď intenzivního tréninkového programu od najatých firem, nebo postupného rozvoje znalostí a zkušeností v praxi. Rychlost osvojení dané kompetence závisí na použitých metodách, ale hlavně na tom, jaký přístup se konkrétní firma rozhodne zvolit.

Poté co je zaměstnanci osvojena a zahrnuta do procesu řízení, dostává se kompetence do stadia *zralosti* (Kovács, 2009, s. 24). Možností, které ji mohou následovat, je hned několik:

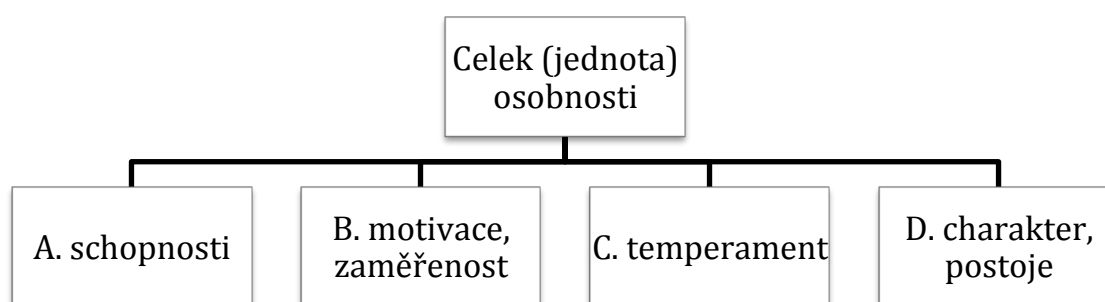
- a. *Zánik kompetence* nastává u kompetencí ohrožujících budoucí vývoj řízení společnosti či těch, které je třeba nahradit.
- b. *Udržování kompetence* je velmi důležité u „nadčasových“ kompetencí, které jsou stále aktuální.
- c. *Rozvoj kompetence* může být vhodným způsobem realizován u stále aktuálních a do budoucna uplatnitelných kompetencí, které je možno posunout na vyšší úroveň.
- d. *Nová kompetence* je vůbec nejnáročnější variantou, neboť znamená opuštění veškerého rozvoje původní a počátek osvojování zcela nového druhu kompetence.

Délka životního cyklu různých kompetencí závisí na potřebě jejich využití v průběhu pracovního procesu organizace od několikadenních či týdenních v rámci krátkodobých projektů, až po mnohaleté např. u dlouhodobých rozvojových programů zaměstnanců. (Kovács, 2009)

Firmy, které na tento aspekt kompetenčního přístupu zanevrou nebo ho z nějakého důvodu zanedbají, se připraví o „*lidský znalostní a dovednostní potenciál*“ (Kovács, 2009, s. 25). Ztráta tohoto potenciálu může znamenat ztrátu konkurenceschopnosti a v konečném důsledku vést až k úpadku celé společnosti či ztrátě zaměstnanců, kteří tato hlediska nebudou vnímat nebo nebudou ochotni přijmout.

3.1.5 Základní složky kompetence

K pochopení pojmu kompetence směřuje již od jeho zavedení celá řada výzkumníků, nejen z oblasti manažerské nebo řízení lidských zdrojů, ale také ze sféry psychologické. Neboť pro pochopení základních složek kompetence je nutno prostudovat strukturu osobnosti z hlediska psychologického. K tomu velmi dobře poslouží schéma vytvořené autory Bedrnovou a Novým (2002) týkající se rozboru jednoty osobnosti. Znázorněno je níže na obrázku č.2.



Obrázek 2 - Struktura osobnosti (Zdroj: Bedrnová, Nový, 2002, s. 52)

Schopnosti se dají popsat jako soubor nejrozmanitějších osobnostních předpokladů pro realizaci aktivit. Mnoho autorů rozlišuje schopnosti různým způsobem, např. na základě jejich zaměření na „*obecné a speciální*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s.51). Podle jiného hlediska lze rozlišovat schopnosti „*pohybové, smyslové a rozumové*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 52). K výkladu pojmu schopností jsou často přiřazovány i další pojmy, jako např. „*vědomosti, dovednosti či vlohy*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 53). Tyto budou detailněji popsány níže.

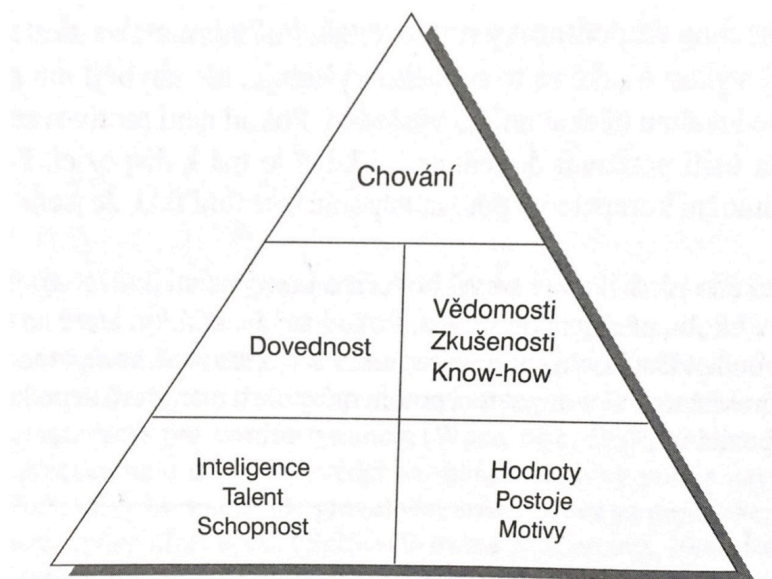
Motivace jsou charakterizovány jako vnitřní podmínky našeho myšlení určující směr a intenzitu našeho snažení, jinak řečeno toho, jaké schopnosti se rozhodneme uplatnit. Zároveň platí, že komplex zaměření je v každém okamžiku souhrnem jednotlivých motivů a spolu s působením vnějších podmínek stanoví formu jejich naplnění. Základním členěním je Madsenův přístup (Madsen in Bedrnová, Nový, 2002, s. 54) rozlišující motivy *primární* (do kterých řadí kromě všech biologických potřeb také potřebu bezpečí, činnosti či agrese) a motivy *sekundární* (např. motivy sociálního kontaktu, vlastnictví či úspěšného výkonu). Zaměření člověka pak určuje

formu dílčích aspektů typu *hodnot, návyků či ideálů*.

Temperament je v pojetí různých autorů vnímán mnohdy rozdílně, avšak mnozí se shodují na jeho definici coby aspektu osobnosti určujícího jeho dynamiku. Na základě vnitřních dispozic má tak jedinec sklony k určitým emocionálním reakcím. K nejpoužívanějším rozdělením patří např. dualita *extrovert/introvert* nebo tzv. „*temperamentové dimenze – melancholik, choleric, sangvinik, flegmatik*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 56).

Oproti projevům temperamentu, které mohou být mnohdy vrtkavé, jsou charakterové prvky poměrně stabilními vlastnostmi sledovatelné v interakci s okolním světem, ale i se sebou samým. Individuální soubor vlastností člověka a jejich projevy se poté odrážejí v jeho chování a jednání, a to jak v pozitivním, tak negativním slova smyslu. (Bedrnová, Nový, 2002)

Strukturu základních složek fenoménu kompetence zpracovali autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) do modelu znázorněného na obrázku č. 3.



Obrázek 3 - Hierarchický model struktury kompetence
(Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

Kompetence je v tomto pojetí vnímána jako relativně stálá charakteristika osobnosti, pomocí které lze vysledovat, jakým způsobem se bude pracovník s kompetencí rozvinutou na určité úrovni chovat a myslet v konkrétní situaci. Hierarchický model její struktury pak popisuje charakteristiky a dispozice osobnosti,

keré se projeví v chování stojícím na vrcholu. Složky osobnosti stojící v hierarchii nejnižše jsou většinou těžko ovlivnitelné a patří ke složkám stabilním. Do této kategorie patří i rysy, které jsou rovněž relativně stálé a v důsledku ovlivňují projevené chování. Naproti tomu druhá úroveň hovoří o dispozicích, které lze rozvíjet. Ať už se jedná o poznatky, které jedinec nasbírání během života, či o dovednosti, kterým se učí. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Řízení lidí a všeobecně realizace personálních procesů se neobejde bez identifikace možných projevů chování u řízených subjektů, neboť tito naneštěstí vykazují různé osobní charakteristiky a tedy i různé formy reakcí na různé situace. Mischel in Armstrong (2015, s. 172) vymezil strukturu osobnostních charakteristik takto:

- a. *Způsobilost*, do které řadí *schopnosti, znalosti a dovednosti*
- b. *Konstrukty* jakožto *soustavy pojmů* určující způsob percepce okolního světa
- c. *Očekávání*, tedy předpokládané reakce ve vztahu k chování vlastního i cizímu
- d. *Hodnoty* – životní aspekty s vysokou mírou důležitosti
- e. *Osobní plány* – vytvářené lidmi za účelem dosahování životních cílů

Všechny tyto charakteristiky určují podle autora *individuální rozdíly* mezi jednotlivci ve společnosti. Jejich podoba je pak rovněž ovlivňována *proměnnými* ze sféry sociálních skupin a jiných podmínek, které na osobnost člověka působí. (Armstrong, 2015)

Jednotlivé prvky obsažené v tak komplexním pojmu kompetence je nutno rozebrat způsobem, jakým to učinili výše zmínění autoři. Důležitost tohoto popisu osobnosti se totiž promítá do složek kompetenčních modelů, které jsou právě těmito konstrukty tvořeny.

Tyto základní jednotky, které kompetence zahrnují a pomocí nichž jsou identifikovatelné a také měřitelné, byly v průběhu zkoumání této problematiky kategorizovány různými autory do různých podob. Několik z nich je zmíněno a popsáno v rámci následující kapitoly.

3.1.6 Klasifikace kompetencí

Pravděpodobně jedna z nejrannějších prací na téma kompetencí patří autoru Boyatzisovi (in Kovács, 2009, s. 19), který vytvořil rozčlenění dvou základních skupin kompetencí na:

- *Prahové (základní) kompetence*
- *Výkonové kompetence*

Prahové kompetence zahrnují veškeré minimální požadavky na znalosti a dovednosti, které jsou pro výkon dané pracovní funkce nutné a bez kterých se nelze obejít. Výkonové pak reflektují současnou podobu konkurenčního firemního prostředí, v rámci kterého jsou sledovány spíše výsledky práce, než úsilí v rámci pracovního procesu. Jde tedy spíše o důsledky chování než o chování samotné. (Kovács, 2009)

K problematičnosti této klasifikace se vyjadřuje Woodruffe in Armstrong (1996), který zmiňuje náročnost odlišení určité části kompetencí v rámci těchto dvou typů. Mnohé z nich totiž spadají do obou kategorií.

Jinou klasifikaci uvádí Mertens in Belz a Siegriest (2011, s. 28), který vypracoval tzv. „*koncept klíčových kompetencí*“. Tyto kompetence mají napomáhat zvyšování flexibility v pracovní sféře a jejich rozdělení vypadá takto:

- a. *Základní kompetence* – kognitivní činnost jedince zaměřená na zvládnání rozmanitých pracovních i jiných situací
- b. *Horizontální kompetence* – schopnosti související se získáním informací a jejich následným zhodnocením a interpretací
- c. „*Rozšiřující prvky – základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik a znalostí důležitých pro určité povolání*“ (Belz, Siegriest, 2011, s. 28)
- d. *Dobové faktory* – schopnost aktualizovat dříve nabyté znalosti z různých oblastí

Tento koncept spadá do autory popsaného kognitivního přístupu, který se zabývá zejména oblastí *myšlenkových výkonů* potřebných pro dosažení potřebné produktivity. Problematika kognice je v tomto pojetí propojena samozřejmě se schopností rozpoznávat a vyhodnocovat potřebné informace, ale také, s pomocí

správné míry sebereflexe, se schopností vlastní kognitivní proces přehodnocovat a tím své znalosti zdokonalovat. (Belz, Siegriest, 2011)

Poněkud odlišné pojetí téhož pojmu klíčových kompetencí nabízí Richter in Belz a Siegriest (2011, s. 29), který je člení do těchto tří substruktur:

- a. *Sociální kompetence*, ke kterým se řadí veškeré schopnosti usnadňující adekvátní společenskou interakci v rámci zejména pracovního kolektivu.
- b. *Kompetence ve vztahu k vlastní osobě* jsou naopak vztaženy pouze k jednotlivci samému, neboť zahrnují vnitřní snahu reflexe, rozvoje, sebekontroly či tvorbu svých vlastních hodnot.
- c. *Kompetence v oblasti metod* zahrnují schopnosti kritického myšlení, uplatnění vlastních znalostí směrem k vytyčenému cíli, kreativity či strukturalizace nových informací.

Autor hodnotí tyto klíčové kompetence jako způsob, jakým lze jednat přiměřeně a efektivně v nastalých situacích, které mnohdy přesahují hranice odbornosti, kde již chybí nutné znalosti. Je proto zapotřebí je řešit kreativně a zapojit systematickosti a kritičnost myšlení. Tento proces a zejména uplatnění kritického myšlení autor vnímá jako nejpodstatnější k dosažení účinné reflexe a tím i obohacení se o další klíčové kompetence. (Belz, Siegriest, 2011)

Armstrong (1996, s. 195) vytvořil tři hlediska, na základě kterých definovat tři typy kompetencí:

- a. *Behaviorální nebo personální kompetence* zahrnují vlastnosti základního charakteru, se kterými člověk do pracovní sféry již vstupuje. Jinak označované jako *měkké dovednosti*, nalézají tyto využití v rámci procesů řízení pracovního výkonu.
- b. *Kompetence založené na práci nebo povolání* nabývají již specifické podoby a jsou, podobně jako již zmíněné Boyatzisovi *výkonové kompetence*, primárně zaměřené na výsledek a účinek pracovních aktivit. Tzv. *tvrdé kompetence* se využívají v různých systémech přiznávání kvalifikace.
- c. *Druhové, základní a specifické kompetence*. *Druhové kompetence* mohou nabývat univerzálního charakteru a disponují jimi všichni lidé zastávající stejnou funkci, nebo vnitropodnikového charakteru. Dále se

rozlišují kompetence všeobecné neboli *základní*, platné pro všechny pracovníky, a *specifické*, které pak přísluší a jsou vyžadovány pouze pro určité skupině lidí, např. z jednoho oddělení nebo dokonce pro jednotlivou pozici.

Hroník (2006, s. 31) nabízí dvě hlediska náhledu na kompetence, na základě kterých lze tyto kategorizovat do skupin. První, tzv. *sociálně-psychologické hledisko*, je založeno na myšlence, že jedinci disponující kompetencemi tyto zajišťují správné kompetence až na úrovni celopodnikové. Toto hledisko rozlišuje tři skupiny chování, kterému jsou přiřazeny dané kompetence:

- a. *Přístup k úkolům a věcem – kompetence k řešení problému*
- b. *Vztah k druhým lidem – interpersonální (vztahové) kompetence*
- c. *Chování k sobě a projev emocí – kompetence sebeřízení*

Kompetence k řešení problému nastiňují přístup pracovníků k úkolům či výzvám, před kterými se ocitnou, a jejich řešení pak vypovídá o jejich dispozicích např. proaktivních, pasivních, chaotických atd. Interpersonální kompetence vyjadřují vztahové záležitosti v rámci osobního i pracovního života, neboť ne každý člověk si potrpí na blízké kontakty s kolegy, ne každý je schopen řídit ostatní atp. Poslední skupinou jsou kompetence sebeřízení, které řeší vnitřní prostředí člověka, tedy to, jak je vyrovnán se sebou samým, na základě čehož pak přistupuje k ostatním dvěma skupinám kompetencí. (Hroník, 2006)

Druhým hlediskem při posuzování kompetencí je dle autora Hroníka (2006, s. 32) „*kompetenční orientace firmy*“, které upřednostňuje opačný postup než ta předchozí, a sice, že organizace má již své kompetence stanovené a tyto daným způsobem a intenzitou rozvíjí u jednotlivců. Na základě tohoto autor klasifikuje:

- *Orientaci produktovou (kompetence řešení problému)*
- *Orientaci zákaznickou (kompetence interpersonální)*
- *Orientaci provozní a systémovou (kompetence sebeřízení)*

Dle toho pohledu, vycházejícího z *teorie positioningu*, není firma schopna být špičkou ve všech třech oblastech, proto se svou volbou zaměří na jednu, nejvýše dvě oblasti a v rámci těchto rozvíjí u svých pracovníků potřebné kompetence. (Hroník, 2006)

Pro tuto práci je zásadní pojetí klasifikací kompetencí je pojetí Carolla a McCrackina (1997, in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35), kteří kombinují čtyři základní skupiny kompetencí, za pomoci nichž lze dosáhnout maximálních výkonů na všech úrovních řízení firmy, tedy od jednotlivců až po organizaci jako celek. Autoři rozlišují tyto kompetence:

- *Klíčové* kompetence byly již popsány v rámci předchozích členění a zde tento popis odpovídá – jedná se o základní kritéria posuzování všech zaměstnanců, avšak pouze v konkrétní firmě, díky čemuž jsou nástrojem odlišení podnikové kultury od konkurence. Slouží jak ke stanovení rozvojových nástrojů, tak k výběru nových pracovníků.
- *Týmové* kompetence identifikují specifické požadavky různých forem pracovních skupin, a to směrem k vytyčeným cílům. V pojetí těchto autorů je totiž projektový tým základní pracovní jednotkou v organizaci, a proto i kompetence jsou analyzovány pro celé seskupení jednotlivců.
- *Funkční* kompetence zahrnují veškeré zcela specifické znalosti a schopnosti, kterými disponují zaměstnanci pouze v určitých odděleních firmy. Popis těchto musí rovněž obsahovat rozlišení úrovně, na které daný pracovník vládne určitou kompetencí, *od začátečníka po seniora*.
- *Vůdcovské a manažerské* kompetence v sobě tříbí kombinaci schopností a osobnostních charakteristik, jenž pracovník uplatní při vedení pracovních procesů dle strategických plánů. Rovněž v sobě skrývají ochotu a schopnost rozvíjet sebe i ostatní, hodnotit i motivovat. V každé firmě jsou manažerské kvality trochu odlišné a je vyžadována různá úroveň daných kompetencí i různá sounáležitost s firemní kulturou. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Všechna výše popsaná rozdělení mají za úkol kategorizovat vnitřní aspekty složitého pojmu kompetence. Různí autoři mají za důležité a reálně klasifikovatelné různé prvky této problematiky. Pro potřeby této práce se jeví nejpodstatnějším členění poslední, které v sobě zahrnuje manažerské kompetence. Jejich rozbor bude obsahem následujících kapitol.

3.2 Manažerské kompetence

3.2.1 Vymezení pojmu manažer

Funkce manažera v korporátním prostředí 21. století klade vysoké nároky na osobnostní, dovednostní a další lidské charakteristiky a je tak velmi komplexní soustavou činností jedince. Bedrnová a Nový (2002) zcela jednoznačně poukazují na potřebu využití jak psychologických, tak sociologických poznatků v podmínkách moderního managementu hospodářské organizace.

Armstrong (2006) vnímá manažera jako osobu pracující ve víru bouřlivého a proměnlivého prostředí managementu. Toto prostředí je složeno z velkého množství různých procesů, které probíhají nezávisle, ale i v návaznosti jeden na druhý. Manažer pak využívá osvojených metod řízení k vytvoření systému a nastolení pořádku.

Drucker in Vodáček a Vodáčková (2009) pak charakterizuje velmi zřetelnou úlohu manažera jako osoby odpovídající za naplňování jemu zadaných úkolů v rámci organizačních úseků, které jsou mu svěřeny. Manažer sám se přitom podílí na plnění cílů, a to skrze koordinaci a kontrolu výkonosti svých podřízených.

Podle Bedrnové a Nového (2002, str. 14) je manažer „*vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese, který reprezentuje zájmy a záměry hospodářské organizace na svěřeném úseku*“. Řídicí činnosti podléhají její objekty, neboli zaměstnanci v rámci vytyčených pracovních skupin, se kterými dochází k nepřetržité interakci za účelem umožnění vzájemné koordinace a kooperace.

3.2.2 Manažerské kompetence a dovednosti

Náhledy na rozbor manažerských kompetencí jsou napříč světovou literaturou velmi různorodé. Každý autor se ve svém pojetí snaží „*co nejkompexněji a nejvýstižněji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce*“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 153). Nejen rozdílné zdroje informací, které autoři při své práci využívají, ale také rozmanitost interpretačních stylů jednotlivých autorů způsobily nejednoznačnost a rozpor ve výkladech.

Bedrnová a Nový (2002, s. 153) nabízí poměrně přesné členění existujících přístupů k vymezení manažerských kompetencí na:

- a. *Funkčně – preskriptivní (činnosti)* jsou založeny na teoretických poznatcích managementu a tedy hlavní funkce vykonávané manažery,

dle kterých jsou pak rozpoznány i atributy nezbytné k výkonu těchto funkcí.

- b. *Observačně – deskriptivní (role)* v sobě skrývá mnoho hodin pozorování manažerů při práci a snahu popsat realizované činnosti a tím i vyžadované schopnosti a dovednosti.
- c. *Koncepty identifikace schopností (dispozic, dovedností)* spočívá v definování klíčových kompetencí a jejich uspořádání do seznamů zahrnujících všechny potřebné vlastnosti, které manažer ve své práci upotřebí.

V rámci této kapitoly bude shrnuto a rozebráno několik přístupů, které považuji za velmi přínosné k tématu práce a které budou sloužit jako zdroj informací pro vytvoření kompetenčního profilu v praktické části této práce.

Lojová (2003) in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 39) vypracovala výzkum porovnávající chování manažerů v různých situacích na základě jejich stylu myšlení. Jako jeden z významných stylů zde zmiňuje styl kognitivní. Autoři zde hovoří o šesti manažerských kompetencích, které zásadním způsobem ovlivňují jejich práci a ty popisují na základě Kirtonovy teorie kognitivního stylu adaptor/inovátor (Kirton, 2003 in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 39):

- *Tvorba konceptů.* Koncepty (rozhodnutí) jsou adaptory tvořené na základě detailní analýzy možných postupů a řešení, a to ve spolupráci s většinou. Naproti tomu inovátoři se kromě výsledků analýz řídí zejména vlastním názorem a cílem vytyčeným organizací.
- *Pochopení druhých.* Ve snaze vcítit se do postojů a hodnot ostatních lidí se adaptoři zaměřují primárně na vnitřní prostředí firmy a své nejbližší okolí, zatímco inovátoři svůj zájem cílí i na širší okolí ve své organizaci či na organizaci jinou.
- *Proaktivita.* Tato kompetence je v poslední době vyžadována, a proto i užívána stále více jak adaptory, tak inovátory, nicméně způsob jejího uplatňování je u obou odlišný. Adaptoři berou daleko více v potaz formální strukturu a vnitřní předpisy organizace. Inovátoři pak při organizaci práce hledí více na všeobecné firemní cíle i s ohledem na možná nebezpečí přicházející z okolí firmy.
- *Řízení interakce.* V procesu organizace spolupráce se adaptoři zaměřují

bezprostředně na propojení útvarů a jednotlivce, a to směrem ke zkvalitnění procesního fungování. Inovátoři, podobně jako u předchozích kompetencí, cílí ze široka na všechny zainteresované složky tak, aby co nejefektivněji našli místa vzniku problémů a vyřešili je.

Ve vztahu k zákazníkům se adaptoři zabývají komplexností poskytnutých informací, zatímco inovátoři cílí hlavně na výhody, které dané řešení poskytne.

- *Sebedůvěra.* Ve srovnání s inovátory, adaptoři dbají více na jistotu a prevenci vzniku problémů či zdokonalování již zavedených metod než na zkoušení zcela nových neobjevených oblastí řešení.
- *Orientace na cíl.* Adaptoři jsou orientováni na komplexní proces a jeho jednotlivé aspekty, naproti tomu inovátoři se zajímají více o strategii jako takovou.

Armstrong (2006) hovoří o determinantech a typických charakteristikách manažerské práce. Manažerův výkon je ovlivňován nejen tím, jaké úkoly jsou mu zadávány a v rámci jakého pracovního prostředí se realizuje v dané době, ale také zkušenostmi, tedy tím, čím už si prošel dříve a jak zadané funkce a činnosti řešil. Každá zkušenost ve spojení s jeho charakterovými rysy ovlivní způsob řešení budoucích výzev.

Ačkoliv je proces manažerské práce velmi proměnlivý, je možné vysledovat několik opakujících se charakteristik. Jelikož výkon manažerských pozic probíhá ve vysokém tempu, klíčovou se jeví *reakce* a její rychlost, se kterou pracovníci přistupují k řešení nastalých situací. S tím souvisí i nutnost *volby*, jejíž rozhodnost je stěžejní pro takto odpovědnou funkci. Vzhledem k tomu, že delegace úkolů a organizace lidí na stejné či nižší úrovni vedení jsou činnostmi naprosto nezbytnými, stává se i *komunikace* činností velmi potřebnou.

Pedlar a kol. (1986) in Armstrong (2006, s. 24) pak za pomoci rozsáhlého výzkumu identifikoval jedenáct vlastností, kterými se vyznačují úspěšní pracovníci v oblasti managementu:

- a. *Přehled o základních skutečnostech*
- b. *Náležitě profesionální znalosti*
- c. *Neustávající citlivost na události*

- d. *Analytické schopnosti, schopnost řešit problémy a rozhodování, popřípadě usuzování*
- e. *Sociální dovednosti a schopnosti*
- f. *Emocionální přizpůsobivost*
- g. *Proaktivita*
- h. *Tvořivost*
- i. *Mentální bystrost*
- j. *Vyvážené vzdělávací návyky a dovednosti*
- k. *Sebevzdělávání*

Kromě výše zmíněných vyzdvihuje Armstrong (2006) ještě jednu vlastnost související s povahou prostředí vrcholového managementu, a tou je *flexibilita*. Pracovníci potřebují zareagovat na vzniklé situace velmi pružně a také se přizpůsobovat okolnostem, které jim skýtá jejich pozice a které nemohou ovlivnit. Flexibilní pracovník si umně poradí s nastalými problémy a překážkami, kterých je v této oblasti vždy mnoho.

Podle Šuleře (2002) klade fenomén neustálého udržování konkurenceschopnosti organizací vysoké nároky na své zaměstnance, jejichž potenciál je zásadním způsobem možné rozvíjet pomocí posouzení úrovně jejich kompetencí. Tento autor rovněž vyslovuje správnou myšlenku, že popsat jeden univerzální a všeobecně platný typ úspěšného manažera není možné, neboť celá řada těch úspěšných má rozdílné vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Uvádí však ve své publikaci hned několik seznamů kompetencí, které jsou zárukou osobní kvality pracovníků.

Bedrnová a Nový (1998) in Šuleř (2002, s. 15) vypracovali soupis osobních charakteristik podmiňujících úspěch pracovníka na manažerské pozici:

1. *Pracovní a osobní kompetence*
2. *Sociální kompetence*
3. *Pozitivní uvažování a proaktivní jednání*
4. *Pracovní ochota a výkonová motivace*
5. *Vyšší hladina aspirace a volního úsilí*
6. *Schopnost sebekontroly*
7. *Rozvinuté etické a estetické cítění*
8. *Tvořivost*

9. *Pochopení a tolerance*
10. *Smysl pro humor*
11. *Ochota na sobě pracovat*

Rovněž autoři popisují cíle, kterých by měli manažeři dosahovat v oblasti jejich kompetencí. Ti by se měli soustředit na svědomitou realizaci zadaných úkolů a to se zápalem a potřebným dílem nezávislosti. Kvalitně pracující zaměstnanec dovede precizně pracovat pod tlakem v čase jemu svěřeném, efektivně využívat poskytnuté zdroje a pokud udělá chybu, dokáže se z ní do budoucna poučit a tím sám zajišťuje svůj rozvoj. Ve vztahu k ostatním je vybaven vhodnou mírou asertivity a v rámci pracovního procesu nesleduje jen své zájmy. (Šuleř, 2002)

Jak již bylo rozebráno výše, problematika kompetencí popsána Scheinem (1978) in Šuleř (2002, s. 20) se sestává z pěti, ve své později rozšířené verzi až z osmi typů tzv. *karierových kotev*, přičemž jedním z nich jsou i kompetence manažerské. Ty jsou podle autora dosažitelné prostřednictvím víry v sebe sama získané skrze profesní zkušenosti. Manažerské kompetence jsou podle Scheina (1978) spojením tří oblastí:

- *Analytické kompetence* spočívají ve schopnosti rozpoznání klíčových bodů ve velkém množství informací a jejich následném rozboru pro nalezení co nejefektivnějšího řešení
- *Interpersonální kompetence* jsou založeny nejen na řízení, ale také na kooperaci s lidmi ve svém okolí směrem k vytyčeným firemním cílům
- *Emocionální kompetence* musí být v manažerském prostředí na vysoké úrovni, neboť je zde třeba zastávat odpovědné funkce. Zůstat v klidu i ve vyhrocené pracovní situaci pak zajistí nejen kvalitní výsledky, ale i jistotu a vyrovnanost v kolektivu.

Pro výkon funkce v oblasti vrcholného managementu je naprosto nezbytné ovládnutí všech tří aspektů. Rozvinutí každého z aspektů pak pracovníky vybaví do manažerské praxe s cílem dosažení kýžených profesionálních úspěchů.

Identifikace klíčových kompetencí pro pracovníky v oblasti podnikového managementu se stala základním kamenem tvorby seznamu kompetencí potřebných pro osoby činné v rámci sportovní instituce. Neboť mnohé z manažerských kompetencí, dle mého názoru, svým obsahem korespondují s prací jedinců zaměstnaných ve strukturách Českého svazu házené. Proto se práce výše zmíněných

autorů jeví jako velmi důležitá pro další zkoumání této problematiky.

3.3 Kompetenční modely

Proces rozpoznání klíčových kompetencí by neměl přijít vniveč, naopak by na něj měl navázat proces jejich seskupení do kompetenčních modelů, které naleznou široké využití v oblasti lidských zdrojů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Modely kompetencí odpoví vrcholným manažerům podniku, stejně tak jako jejich majitelům, ale i řadovým zaměstnancům, na otázku budoucích cílů podniku v rámci výběru, rozvoje či odměňování svých pracovníků. (Novák, 2012)

„Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti.“
(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

3.3.1 Vymezení pojmu kompetenční model a jejich rozdělení

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60) nabízí velmi stručnou, ale přesnou definici pojmu kompetenční model. Podle těchto autorů kompetenční model *„popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“*. Autoři zde zmiňují širší atributů, které je potřeba do modelu zařadit, a vyzdvihují tak jejich využití pro naplňování organizačních cílů.

Rovněž definují základní rozdělení kompetenčních modelů na *„model ústředních kompetencí“* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60) jakožto souhrn všeobecně potřebných charakteristik na straně jedné a model spojující specifické kompetence pro konkrétní pozici v organizaci. První zmíněný je, jak už napovídá i anglický název *core competencies*, výsledkem záměru organizace o vytvoření univerzálního souboru kompetencí, které by měly být vlastní každému pracovníkovi bez ohledu na pozici či věk. Druhé zmíněné modely spojují schopnosti a dovednosti klíčové pro pracovníky na určité pozici a v určité organizaci. Bývají tak velmi aktuální co se týče problémů či cílů pro současné projekty.

Posledním typem zmíněným těmito autory je model *generických kompetencí* ((Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 62). Ten slučuje kompetence všeobecného rázu do modelu použitelného pro v podstatě jakoukoli firmu, která se pro uplatnění kompetenčního přístupu rozhodne. Co se však může lišit je způsob reprezentace jednotlivých kompetencí v různých firmách. Toto behaviorální vyjádření se může lišit

také v rámci jedné firmy u dvou oddělení.

Generické kompetenční modely jsou nicméně potenciálně limitující a málo účinné, neboť ve své nezpracované podobě nereflektují specifika dané organizace. Jejich účinnost je možné podstatně zvýšit „naroubováním“ na podmínky a potřeby konkrétní firmy, ve které se ověřením jednotlivých kompetencí upraví do podoby již zmíněného specifického modelu, však při vynaložení mnohem menší práce a financí. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Hroník (2006, s. 30) nabízí kromě stručných definic kompetencí a kompetenčních modelů rovněž výhody zavedení efektivního kompetenčního modelu a požadavky na něj. K hlavním výhodám použití modelu ve firemním prostředí autor řadí „*sjednocení jazyka manažerů s personalisty*“. Kompetenční model tak představuje médium, pomocí kterého je možné srozumitelným způsobem komunikovat nutnost atributů, kterými zaměstnanci mají disponovat směrem k organizačním cílům. S tím však souvisí jeden z požadavků efektivního modelu, neboť ten by měl obsahovat nejvýše 10 – 12 kompetencí, aby si uchoval srozumitelnost pro všechny, kteří ho využívají a byl tedy vhodný ke sdílení mezi jednotlivými složkami a odděleními.

Správně aplikovaný kompetenční model také „*poskytuje jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců*“, stejně tak jako pro tvorbu systému jejich „*odměňování a rozvoje*“ (Hroník, 2006, s. 30). Z tohoto důvodu se zavedení modelů kompetencí může stát převratem v oblasti lidských zdrojů v rámci každé firmy, neboť právě výše zmíněné prvky mohou zásadním způsobem zdokonalit všechny zaměstnance dané organizace. Pokud jsou dodrženy další dva z požadavků na efektivní model, tedy jeho platnost pro všechny pozice ve firmě a jeho sdílení a průběžná aktualizace v rámci firemní hierarchie, budou komponenty daného modelu vyžadovány na všech zaměstnancích bez rozdílu a to směrem k aktuálně zadaným cílům. (Hroník, 2006)

Hroník (2007, s. 68) popisuje pojem kompetenčního modelu jako souhrn vybraných kompetencí uspořádaných podle určitého klíče. Společným jmenovatelem jeho pojetí je pak *návaznost*. Správně vytvořený model je podle tohoto autora návazný na *business strategii* i na *personální strategii*. Business strategie hovoří o krátkodobých až dlouhodobých plánech a úkolech společnosti na všech úrovních

firemního managementu a proto se označuje jako *vertikální integrace*. Personální strategie je pak zaměřena na činnost všech zaměstnanců a je zde nazývána *horizontální integrací*.

Kompetenční model se má stát *mostem* jak mezi oběma strategiemi, tak také mezi *hodnotami společnosti a popisem práce*. Hodnoty společnosti by měly být jasně daným souborem firemních cílů a vyjádřením podnikové kultury, která zahrnuje vše, co se týká jednání zaměstnanců. Popisů práce je v každé firmě celá řada a hovoří o potřebných činnostech dané pracovní pozice či jednotlivých zaměstnanců. Nástrojem tohoto obtížného spojení hodnot platných pro celou firmu a popisů daných pro jednotlivce je pak využití kompetenčního přístupu.

Rovněž je vhodné objasnit rozdíl mezi využitím pojmu „kompetenční model“ a „kompetenční profil“. Valná většina autorů tento fenomén popisuje jako kompetenční model, jen zlomek pak používá označení profil. Literatura spojená s touto tematikou hovoří o těchto pojmech totožným způsobem, proto i v rámci této práce jsou slova model a profil pojímána jakožto synonyma.

3.3.2 Přehled vybraných kompetenčních modelů

Boyatzis in Kovács (2009, s. 49) zpracoval soupis *prahových kompetencí*, při jehož tvorbě postupoval metodou *analýzy efektivních manažerských činností*. Tyto kompetence autor vnímá jako zásadní pro práci manažera, ale bez významného vztahu k účinnosti či výsledkům této práce. Za prahové kompetence považoval Boyatzis tyto:

- *Užívání mocenského vlivu* k nabytí kontroly podřízených
- *Sebehodnocení* jakožto schopnost posouzení svých silných i slabých stránek
- *Pozitivní naladění* ve formě vnitřního optimismu i vnějšího zlepšování nálad ostatním zaměstnancům
- *Spontaneita*
- *Logické myšlení*
- *Speciální znalosti a dovednosti* (schopnost správně využít poznatků získaných prací v rámci konkrétní pozice)
- *Schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků*

Kovács (2009, s. 50) rovněž popsal model vypracovaný pro Americkou

manažerskou asociaci, v rámci které byl využit jako základ tvorby nových manažerských programů. Tento model obsahuje celou řadu kompetencí, které byly podle svého charakteru rozčleněny do čtyř oblastí:

- *Oblast cílového a akčního řízení:*
 - *Zaměření na výkonnost* – neustálé porovnání svého výkonu s výkony ostatních, svými výkony v minulosti či danými standardy)
 - *Akční přístup* (snaha o proaktivní jednání směrem k jasně danému cíli)
 - *Snaha o uplatnění vlivu*
 - *Využití koncepcí pro diagnózu* (dříve uplatněné koncepty poslouží objasnění aktuální situace či problému)
- *Oblast usměrňování podřízených zaměstnanců:*
 - *Použití jednostranného vlivu* s cílem dosažení souhlasu podřízených
 - *Zdokonalování ostatních* (snaha jít příkladem v kvalitě realizovaného výkonu)
 - *Spontánnost*
- *Oblast řízení lidských zdrojů:*
 - *Přesné sebehodnocení*
 - *Sebeovládání* (snaha o sledování prospěchu organizace na úkor svých vlastních potřeb)
 - *Houževnatost a přizpůsobivost* (odolnost vůči zátěži i změnám podmínek organizace práce)
 - *Objektivnost* (nadhled při posuzování různých situací či hodnocení druhých)
 - *Řízení procesů ve skupině* (schopnost vhodně motivovat různé členy v rámci jednoho pracovního uskupení)
 - *Využívání společenského vlivu*
- *Oblast vedení lidí:*
 - *Sebevědomí* (jistota a stálost v názorech)
 - *Koncepčnost* (schopnost tvorby konceptů pro plnění zadaných úkolů)

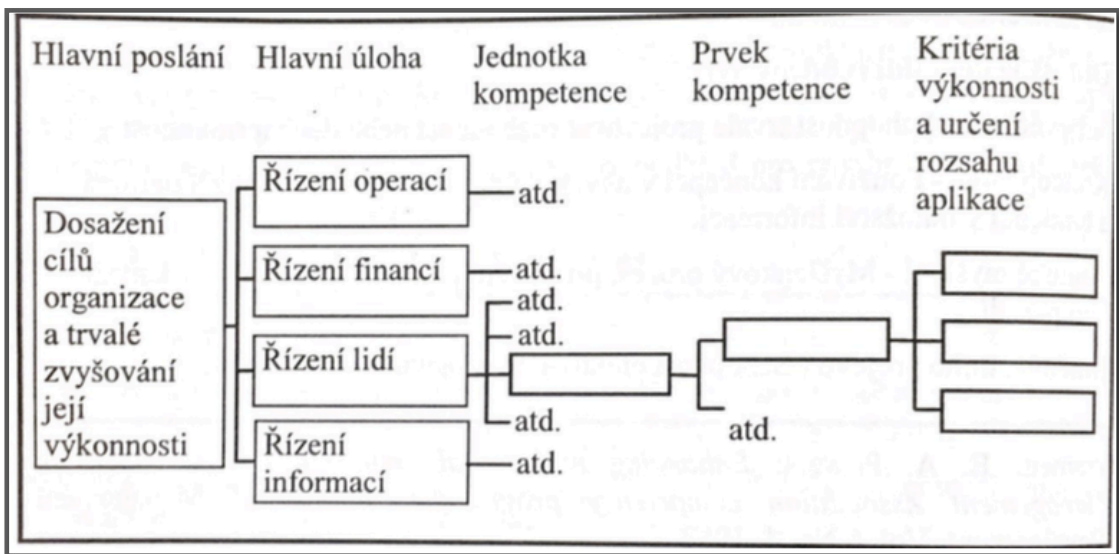
- *Logické myšlení*
- *Umění ústního projevu*

Model Americké manažerské asociace významným způsobem rozvíjí model prahových kompetencí od Boyatzise, rozebírá potřebné kompetence detailněji a je tak použitelný pro manažery a jejich práci.

Prokopenko a Kubr (1996, s.35) nabízí odlišný směr, kterým se ve své době dala např. organizace Management Charter Initiative a mnohé další pocházející z Velké Británie. Tento model pracuje s širěji pojímanou definicí pojmu kompetence jako „*schopnosti vykonávat činnosti v pracovní oblasti na výkonnostních úrovních, které jsou v zaměstnání předpokládány.*“ S touto definicí pracuje systém NVQ (National Vocational Qualifications), který rovněž kategorizuje manažery dle stupně řízení, na kterém se pohybují, a jejich kompetence jsou pak členěny do skupin právě na základě tohoto stupně.

Manažeři na nižších a středních stupních řízení jsou spojovány s čtyřmi základními typy úloh, a sice řízení operací, financí, lidí a informací. Pro stupeň vyššího managementu jsou kompetence členěny na tyto úlohy:

- a. Interpretace a ovlivňování prostředí
- b. Formulování strategie a zajištění souhlasu
- c. Plánování, realizace a kontrola
- d. Hodnocení a zvyšování výkonnosti



Obrázek 4 - Kompetenční model MCI (Zdroj: Prokopenko, Kubr, 1996, s. 36)

Jak znázorňuje obrázek č. 4, každá úloha v rámci kategorizace nižších či vyšších stupňů řízení obsahuje dané jednotky a prvky kompetencí, ke kterým jsou poté přiřazena kritéria výkonnosti.

Tento model se stal v britském prostředí dokonce *národním standardem výkonnosti* a podle něj bylo manažerům umožněno získávat institucionálně uznanou úroveň svých kompetencí. Organizace, které na tento model přistoupí, mohou využívat modely jiných firem jako vzory či měřítko pro své vlastní výkony a rovněž odkrývat ty správné metody hodnocení či výběru pracovníků. (Prokopenko, Kubr, 1996)

3.3.3 Přístupy k tvorbě modelů

Kvalitně zpracovaný kompetenční model je výsledkem spolupráce firemních pracovníků s externími odborníky, mezi kterými probíhá ve fázi zpracování návrhů kompetenčních modelů intenzivní interakce týkající se představ o podobě modelu, investovaných prostředcích či přístupu k tvorbě modelu.

Hroník (2007, s. 68) popisuje základní východiska pro vytváření kompetenčních modelů, která jsou *sociálně-psychologické* a *strategické*. První hledisko nahlíží na firmu směrem od jednotlivců, kteří jsou primárními nositeli kompetencí a určují tak úroveň efektivity vykonané práce. Východisko strategické pak vychází z opačného směru, tj. od organizace kompetencí na úrovni společnosti. Po identifikaci klíčových firemních kompetencí je možné zaměřit se na jejich aplikaci na jedince.

Praxe ukazuje, že hlavními faktory ovlivňujícími volbu přístupu, kterým bude model zpracován, se namísto podnikových cílů všeobecných i personálních, situace, ve které se organizace nachází, či externality, které na ni působí, stávají okolnosti finanční a časové. Základní rozdělení přístupů poskytují Rothwell a Lindholm (1999) in Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 63). Tito autoři rozlišují:

- *Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup*
- *Kombinovaný přístup*
- *Přístup šitý na míru*

Preskriptivní přístup reflektuje již zmíněný nedostatek času či financí, neboť se jedná o využití již dříve vytvořeného modelu pro potřeby jiné organizace. Takto vytvořené modely bývají spolehlivé, protože jsou ověřené výzkumy, samozřejmě pro podmínky, ve kterých byly ověřovány. Manažeři zacházející s tímto typem modelu však musí postupovat velmi opatrně, neboť model zohledňuje odlišné pracovní prostředí a tudíž je nezbytné nerozhodovat se pouze na základě tohoto nástroje. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Kombinovaný přístup je charakteristický využitím již dříve vytvořeného modelu, ovšem až po jeho úpravě pro podmínky dané společnosti. Respektovat firemní strategická a personální specifika je možné buď výběrem kompetencí relevantních pro identifikaci těch nejlepších zaměstnanců nebo detailnějším popisem všech kompetencí pro jejich harmonizaci s konkrétní pozicí. Tyto dvě varianty se obejdou bez výraznějších časových či finančních investic a lze je metodologicky realizovat skupinovými či individuálními pohovory se zaměstnanci, případně dotazníky pro posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Přístup šitý na míru se vyznačuje naprostou jedinečností ve vztahu ke konkrétní společnosti, ale také zdaleka největší náročností na zpracování a investice. Vyžaduje nejvíce znalostí o vnitropodnikovém prostředí a všech pracovních pozicích, na druhou stranu však poskytuje nespolehlivější údaje i pro závažná personální rozhodnutí. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

3.3.4 Postup při tvorbě kompetenčních modelů

Proces tvorby kompetenčního modelu by měl být podložen systematizací, která zajistí, aby model sloužil vytyčeným cílům a odpovídal specifikům organizace, pro kterou je tvořen.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 67) nastiňují postup tvorby kompetenčního modelu na základě nejnáročnějšího přístupu na míru následujícím způsobem:

a. Vyjasnění cíle projektu

Vzhledem k vysoké úrovni použitelnosti kompetenčních modelů je zapotřebí nejdříve rozvážit, na který z komponentů řízení lidských zdrojů se chce daná firma zaměřit. Kýžená oblast rozvoje pak zásadním způsobem určí směr, kterým se proces tvorby modelu bude ubírat.

b. Rozsah projektu a cílová skupina

Na základě prvního kroku, tj. identifikace důvodu k vytvoření modelu, je na místě stanovit skupinu zaměstnanců, ke které se model bude vyjadřovat. Určení pracovních pozic, které bude model kompetencí popisovat, pak poodhalí i rozsah projektu a jeho náročnost, neboť pro každou pozici je nutno do detailu definovat její projevy chování na požadované úrovni a způsoby jejího rozvoje.

c. Výběr přístupu

Přístupy k tvorbě byly již rozebrány v kapitole 3.4.3, nicméně tento postup odpovídá zejména volbě nejnáročnějšího, zcela nového modelu šitého na míru dané společnosti.

d. Sestavení projektového týmu

Tým podílející se na vytváření modelu by měl být kombinací odborníků na procesování a implementaci, ale také vedoucích pracovníků útvarů, kterých se model bude týkat. Celá pracovní skupina pak musí zajistit jak kompatibilitu modelu se strategickými cíli, jeho měřitelnost dle určených kritérií, tak také monitoring celého procesu i kontrolu rozpočtu, neboť tento přístup je finančně i časově nejnáročnější.

e. *Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici*

Pro popis dané pracovní pozice je klíčové stanovit *kritéria efektivního výkonu*. Na základě těch lze pak rozlišit výkony nadprůměrné od těch průměrných.

f. *Sběr dat a analýza*

V této fázi probíhá tvorba modelu jako takového, samozřejmě v jeho předběžné verzi. Projektový tým zde musí zajistit sběr validních a spolehlivých dat, které budou použitelné pro detailní analýzu.

g. *Validizace kompetenčního modelu*

Samotná tvorba modelu by nebyla kompletní, pokud by model nebyl podroben praktickému ověření. Nejčastěji používaným postupem je převedení popisu chování pro jednotlivé kompetence do dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu.

h. *Příprava kompetenčního modelu k užívání*

Pečlivým sestavením projektového týmu, přesněji řečeno zahrnutím uživatelů vzniklého modelu do tohoto týmu je zajištěno porozumění a snadnější uvedení do praxe.

Tento postup vytvořený autory Kubešem, Spillerovou a Kurnickým se stal vzorem také pro tvorbu kompetenčního profilu použitého v rámci této práce. Avšak, vzhledem k jejímu, značně omezenému rozsahu nebyly realizovány všechny etapy nastíněného procesu, nýbrž zejména na jeho úvodní část. Z tohoto důvodu nebyl např. sestavován projektový tým či nedošlo k validizaci modelu.

3.4 Měření úrovně kompetencí

Poznání potřebných kompetencí pro danou funkci či činnost v organizaci proběhne jejich identifikací a následným popisem, jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách. Aby však bylo možné posunout se k praktickému využití, tedy k rozvoji pracovníků, které bývá mnohdy cílem procesu tvorby kompetenčních modelů, je třeba zjistit, na jaké úrovni jsou u daných pracovníků kompetence vyvinuty. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Podle autorů Bělohávka, Šuleře a Košťana (2001) mohou při zjišťování rozdílu mezi skutečnou a potřebnou úrovní schopností daného pracovníka nastat tři možnosti:

- Ideální možností je, pokud požadované schopnosti pracovníka odpovídají nárokům zaměstnavatele.
- Úroveň schopností pracovníka převyšuje nároky na něj kladené. Pro takového zaměstnance se jeví jako ideální rozšíření jeho pracovní pozice o náročnější úkoly tak, aby se cítil ve své funkci dostatečně využitý.
- Pokud je úroveň schopností nižší než jakou vyžadují specifika pracovní pozice, je nutno uvažovat v zásadě o dvou možnostech řešení. Jedná-li se kompetence či prvky, které nejsou pro pozici klíčové a vykazuje-li pracovník růstový potenciál, lze uvažovat o jeho dalším rozvoji. Druhá možnost, tedy varianta personální změny, nastává u podstatných a závažných rozdílů a zjevného nízkého potenciálu zaměstnance.

Měření kompetencí je procesem velmi náročným, což pramení už z nejednoznačnosti v názorech na definici samotného pojmu kompetence. Odborníci z oblasti teorie i praxe se o vytvoření spolehlivé metody na měření úrovně kompetencí pokoušejí už desetiletí. Názorová variabilita v této oblasti se pak odráží v množství různých postupů a metod, které se liší nejen náročností na zpracování, ale také vhodností využití. (Kovács, 2009)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 76) vhodným způsobem shrnují hlavní přístupy a metody posuzování a měření kompetencí, zároveň však hovoří o tom, že každá z metod je použitelná pouze pro určitou skupinu kompetencí. Proto zásadní otázkou při výběru metody je, s jakou mírou spolehlivosti budou zhodnoceny posuzované kompetence, neboť se dosud nepodařilo vytvořit metodu všeobecnou, která by byla schopna změřit všechny kompetence. Podle těchto autorů jsou hlavní tyto metody:

1. *Behaviorální přístup*
2. *Analogové metody*
3. *Analytické metody*
4. *Další metody (Competency based interview, 360° hodnocení)*

3.4.1 Behaviorální přístup

Název toho přístupu již napovídá, jakým způsobem budou v jeho rámci kompetence posuzovány. Behaviorální metoda se zaměřuje na pozorování, popis a vyhodnocení chování. Pozorování provádí odborník schopný identifikovat potřebné

kompetence skrze různé projevy jednání hodnoceného pracovníka. Pozorování probíhá na základě tří hlavních prvků:

- *Indikátory chování* jsou pozorovatelné negativní či pozitivní projevy chování v rámci realizovaného cvičení, které je nástrojem posouzení úrovně dané kompetence. Pomocí tohoto nástroje je možné jednoznačným způsobem rozklíčovat obsah kompetence a v rámci zpětné vazby ho komunikovat ho hodnocenému pracovníkovi.
- *Podnětové situace* se tvoří pro rozpoznání již zmíněných indikátorů chování ze strany pozorovatelů a to tak, aby bylo možné co nejprůkazněji projevit danou kompetenci.
- *Hodnocení* pak dává odpověď na otázku úrovně rozvoje dané kompetence, samozřejmě za předpokladu, že hodnotitelé jsou pro zodpovězení této otázky řádně a kvalitně vyškoleni.

3.4.2 Analogové metody

Skupina těchto metod posuzování kompetencí je založena na připodobnění situací, které jsou pro hodnocení uměle vytvořeny, situacím reálným, které se v praxi odehrávají velmi často. Této analogie pak využívají hodnotitelé, kteří mohou v reálném čase identifikovat projevenou úroveň kompetencí. Metody analogové jsou velmi obsáhlou skupinou, kam se řadí:

- **skupinová cvičení, které rozlišujeme na kooperativní a soutěživá,**
- **došlá pošta**
- **hraní rolí**
- **prezentace**
- **případové studie**

Skupinová cvičení vytvářejí modelové situace pro velmi frekventovanou složku manažerských činností, tedy práci ve skupině. V rámci činností typu týmového řešení problémů, pracovních porad či vedení pracovního týmu se projeví celá řada klíčových kompetencí. Na základě toho, zda je ve skupině navozena atmosféra týmové spolupráce nebo soutěživého zápolení se pak odlišují cvičení kooperativní či soutěživá.

Kooperativní cvičení probíhají na základě společného úsilí všech v týmu v rámci navozených situací, které mohou být co nejvíce přiblíženy firemní praxi, ale také jí mohou být zcela vzdáleny. Naproti tomu cvičení soutěživá staví různé pracovníky proti sobě, což může vytvářet napětí až konflikty mezi nimi. Díky tomu jsou velmi dobře sledovány a hodnoceny zejména kompetence interpersonální.

Došlá pošta představuje, na rozdíl od skupinových cvičení, metodu individuálního zpracování zadaných písemných úkolů. Úkolem sledovaného je zpracovat korespondenci, kterou obdržel v době své nepřítomnosti. Hodnoceno je poté, jakým způsobem pracovník na dané zprávy reaguje, a proto tradičními oblastmi diagnostikovatelných kompetencí je rozhodování a řešení problémů. Tato metoda je velmi variabilní z hlediska způsobu i času zpracování a v dnešní době, kdy se vnitro- i mezifiremní komunikace posunula do neosobní roviny dále získává na své důležitosti.

Hraní rolí představuje metodu založenou na dialogu mezi obvykle dvěma osobami, která je vhodná zejména pro měření interpersonálních kompetencí. Interakce probíhá na základě instrukcí daných oběma osobám, kde jsou popsány role a hodnoty, které daný pracovník zastává a které navozují projevy sledovaných kompetencí. Manažer v pozici sledovaného má pak určitý časový limit na řešení či vyřešení problému nastíněného v pokynech.

Prezentace jsou v současné době v oblasti vrcholného i středního managementu velmi potřebnou činností, a proto i jimi vyžadované kompetence jsou hodné měření. Schopnost udržet si pozornost obecenstva a srozumitelně komunikovat zadané téma velmi důkladně prověří emoční stabilitu, komunikační dovednosti či flexibilitu při zodpovídání dotazů.

Případové studie se v praxi využívají nejen pro posouzení úrovně kompetencí, ale zejména jako nástroj jejich rozvoje. Studie většinou ve formě příběhu popisují určitý problém, který má pak sledovaný za úkol vyřešit. Přitom ideálním způsobem projeví kompetence typu koncepčního a strategického myšlení, zvládnutí rizika či proaktivity.

3.4.3 Analytické metody

Metody analogické i behaviorální si zakládaly na rozpoznání kompetencí z určitého chování či jednání, které jsou komplexními souhrny charakteristik schopností a dovedností. Tím se liší od metod analytických, jejich cílem je snaha

„izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka.“
(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 86)

Tyto kvality jsou poté posuzovány jednotlivě, za pomoci velkého množství testů a dotazníků pro zhodnocení úrovně mentálních schopností či temperamentu atp. Také je v této oblasti uplatňována celá řada psychometrických technik.

3.4.4 Další metody

3.4.4.1 Competency based interview

Jak název napovídá, jedná se v rámci tzv. competency based interview (CBI) o využití rozhovorů pro posuzování úrovně kompetencí. Hodnocený pracovník je analyzován na základě odpovědí na otázky týkající se minulých zážitků či způsobu řešení již vyřešených úkolů. Jde tedy o odlišný způsob měření než např. u analogových metod, kde jsou projevy kompetencí sledovány v podstatě v reálném čase.

Cílem je podobně jako u metod ostatních hodnotit projevy chování svědčící o určité úrovni dané kompetence. Výzkumník se musí zaměřit na jednotlivé kroky v řešení projektu i na jeho výsledek, a to zejména takového projektu, ve kterém pracovník zastával funkci obsahující žádané chování a tím i kompetence.

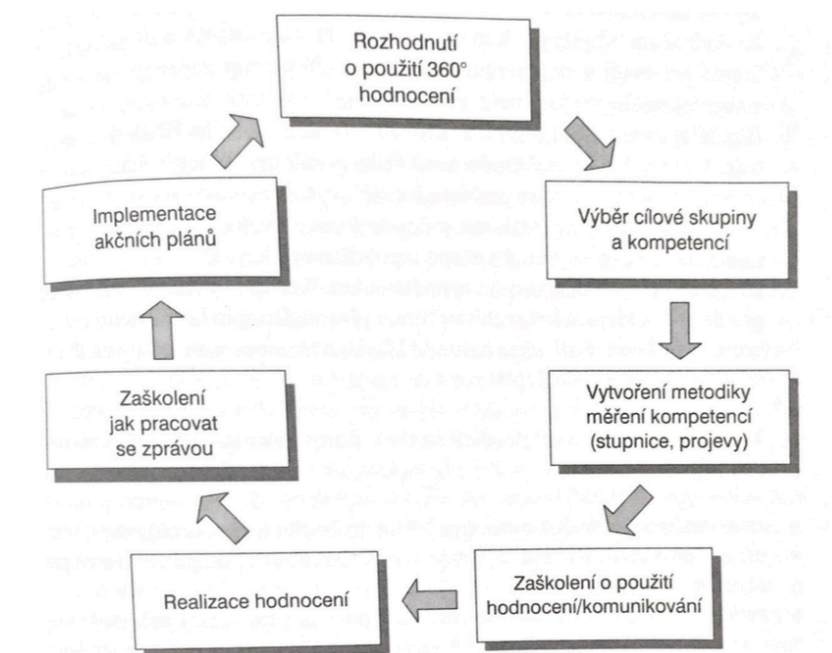
CBI klade vysoké nároky na schopnosti a zkušenosti hodnotitele a vyžaduje i důkladnou přípravu v oblasti specifik zkoumaných kompetencí. Navíc ne pro každého pracovníka je tato metoda vhodná z hlediska jeho schopností vybavit si minulé jednání. Naopak některé respondenty je třeba koordinovat a usměrňovat tak, aby zůstaly u tématu a nezahlcovali výzkumníka nepotřebnými informacemi.

Správně realizovaný a do detailu zvládnutý rozhovor tohoto typu však může jednak doplnit údaje o kompetencích získaných již dříve metodami jinými, ale také identifikovat zcela nové. Jedná se především o výkonový či kognitivní typ kompetencí.

3.4.4.2 360° hodnocení

Velmi efektivní metodou zpětné vazby je proces sběru informací o výkonu pracovníka z celé řady různých zdrojů, od nejbližších spolupracovníků, přes nadřízené až po vybrané zákazníky. Účinnost tohoto přístupu tkví ve velmi pozitivně

vnímané objektivitě názorů a tím i vysoké míře přijetí výsledků hodnocení. Celý proces, jehož schéma je znázorněno na obrázku č. 5, pak vede k relativně rychlému přijetí výsledků a možných změn ve výkonnosti hodnoceného zaměstnance.



Obrázek 5 - Model tvorby 360° hodnocení
(Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 89)

Podobně jako u ostatních přístupů se i zde jako klíčové jeví rozhodnutí o kompetencích, které budou sledovány. Výstupy pak jsou dvojího typu: kvalitativní, které jsou čistou transkripcí otevřených otázek a odpovědí, a kvantitativní poskytující údaje o úrovních kompetencí a projevech chování či různých statistických dat.

Klíčovou je u této metody hodnotící zpráva, kterou je však hodnocenému subjektu nutno srozumitelně objasnit tak, aby se v mnohdy velkém množství údajů zvládl zorientovat a celý proces tak nepřišel vniveč. Efektivně využití 360° hodnocení je pak vhodné pro aplikaci při úpravách ve struktuře řízení, reorganizaci firemní kultury, případně také v rámci personálních vztahů, způsobu odměňování či kariérního růstu. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

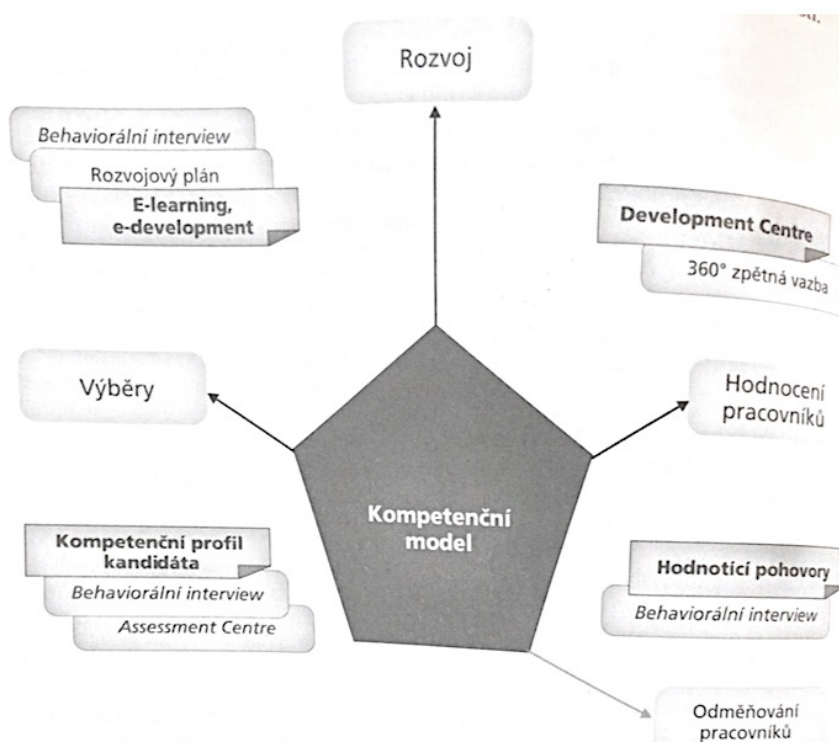
3.4.4.3 Sebehodnocení

Kovács (2009) hovoří také o možnosti, v rámci které provádějí sami pracovníci hodnocení své vlastní práce a snaží se objektivně nahlédnout na svou výkonnost a efektivitu práce. Tato metoda lze použít pouze u malého množství firem, neboť vyžaduje zkušené zaměstnance s vysokou mírou sebereflexe a vnímavosti ke

specifikům své práce. Ti musí sami analyzovat jak své postupy, tak své chování k ostatním spolupracovníkům a být velmi kritičtí, a zároveň musí být připraveni učit se novým věcem.

3.5 Využití kompetenčních přístupů

Hroník (2007) zpracoval přehledné grafické schéma (viz. obr. 6) využití kompetenčních modelů jako základního nástroje managementu lidských zdrojů.



Obrázek 6 - Uplatnění kompetenčního modelu (Zdroj: Hroník, 2007, s. 70)

Kompetenční model je na obrázku výše znázorněn uprostřed, jelikož poskytuje informační rámec pro uvedené aktivity oblasti human resource managementu (HRM). Tyto aktivity jsou přímo ovlivněny kvalitou zpracování modelu a tudíž i metody zde zmíněné budou efektivní dle podoby kompetenčního modelu.

Zcela zásadním se proto jeví vytvoření funkčního kompetenčního modelu. Hroník (2007, s. 71) nabízí také několik charakteristik takového dobře vytvořeného modelu, které pak jeho využitelnost zásadně zvyšují. Jak již bylo zmíněno výše, fungující model je *propojujícím* nástrojem v hierarchii společnosti. Nejpodstatnější charakteristikou modelu je, aby byl *uživatelsky přátelský*. Výkonnost pracovníků je

třeba řídit jednoduchým a všem srozumitelným nástrojem, kterému nebudou rozumět pouze HRM odborníci, ale všichni, kterým je tento sdílen. Jeho *jednotná* podoba obsahující pouze jasně komunikované odchylky pro určité oddělení pak zajistí jeho *širokou využitelnost* napříč celou firemní strukturou. (Hroník, 2007)

Z výše zobrazeného schématu vyplývá, že tři základní oblasti využití takto vytvořeného kompetenčního modelu jsou **hodnocení, rozvoj a výběr pracovníků**. Ty budou popsány v následujících kapitolách.

3.5.1 Hodnocení pracovníků

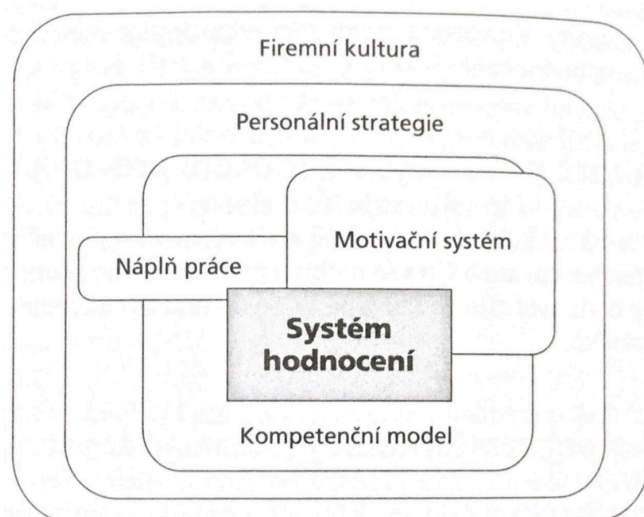
Bedrnová a Nový (2002, s. 365) vnímají hodnocení pracovníka jako „*posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.*“ Toto pojetí odpovídá předchozímu výkladu o významu kompetenčního přístupu, neboť ten je založen na analýze vnitřních charakteristik a projevů jako jsou např. zmíněné *vlastnosti či jednání*. Rovněž je i pro tyto autory podstatný výsledek vykonávané činnosti a vztahy s okolím, stejně tak jako vědomí vytyčených organizačních cílů, ke kterým společnost směřuje.

Provazník (2002, s. 193) hovoří o důležitosti hodnocení nejen ve vztahu k firemním cílům, ale také je vyzdvihuje jako nástroj pro získání a udržení *autority* nadřízeného společně s *kázní a morálkou* v průběhu pracovního procesu. Tento autor také definuje tři základní funkce hodnocení: *poznávací, motivační a výchovnou*.

Poznávací funkce je založena na koordinovaném a dlouhodobém monitoringu výkonnosti a výsledků práce daných zaměstnanců, který vedoucímu pracovníkovi usnadní jeho rozhodování o řídicích činnostech, jelikož má přehled o aktuálním stavu daného projektu. Tato funkce slouží i sledovanému, neboť mu umožní seznámit se s hodnocením, které ho obohatí v další práci. *Motivační funkce* zdůrazňuje podstatu hodnocení, které má být pro zaměstnance prostředníkem pozitivního ovlivňování a jakýmsi „odrazovým můstkem“ směrem k vyšší výkonnosti. Rovněž tato funkce úzce souvisí se systémem odměňování jakožto významným motivátorem. *Výchovná funkce* se týká snahy hodnoceného o zvýšenou míru sebereflexe a korekci vlastního jednání směrem k podnětům vzniklým na základě hodnocení. (Provazník, 2002)

Hroník (2006, s. 17) pak doplňuje důvody realizace hodnocení v rámci každé

firmy o snahu o „změnu či posílení organizační kultury“. Tento záměr je aktuální nejen při změnách ve vedení firmy, ale také pro vytyčení nových atribut firemní kultury. Tu je totiž možno modifikovat či zdokonalit hlavně prostřednictvím zaměstnanců organizace. Autor rovněž vytvořil schéma mapující oblast zacílení a způsobu zpracování systému hodnocení, které je zobrazeno na obrázku č. 7.



Obrázek 7 - Kontext systému hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006, s.16)

Provázanost systému s organizačními aspekty pracovního prostředí je pro úspěšnost a smysluplnost systému hodnocení naprosto klíčová. *Náplň práce* například zcela jednoznačně identifikuje povahu dané pracovní pozice a tím vlastně říká, co se má hodnotit. Analýzou *kompetenčního modelu* bude do detailu zmapováno pole nejen pro hodnocení žádaných kompetencí, ale také pro další personální činnosti. V nejširším měřítku pak hodnocení přispívá k postupnému ztotožnění pracovníků s prvky firemní kultury. (Hroník, 2006)

Autor Hroník (2006, s. 54) velmi přehledně shrnul metody, pomocí kterých lze zaměstnance hodnotit, do tzv. „*matice metod hodnocení*“. Ta se vyznačuje provázaností dvou typů kritérií: jednak dle *oblasti hodnocení* (tj. vstup, proces či výstup), a pak také podle *časového horizontu* (metoda pojednává o minulosti, přítomnosti či budoucnosti). Matice je vyobrazena v tabulce č.1.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Tabulka 1 – Matice metod hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006, s. 54)

Pochopitelně od sebe nelze stoprocentně odlišit časové horizonty, neboť ty spolu vždy souvisí. Kupříkladu hodnocení potenciálu, které je zaměřeno do budoucna, musí vycházet z předchozích záznamů o výkonnosti. Tato matice také neuvádí významnou složku hodnocení, a to sebehodnocení, a proto se jedná primárně o metody hodnocení druhými.

Při výběru metody hodnocení je nutné obsáhnout hodnocení jak náhled do co nejširšího časového horizontu, tak do oblastí výkonu, což však by za pomoci jedné metody či jednoho hodnotícího cyklu bylo extrémně nákladné. Proto je třeba rozplánovat cyklus do delšího časového období, případně v různých obdobích metody střídat, neboť kromě toho že se výsledky mohou průběžně měnit, tak i různé metody podávají data jiného charakteru, která jsou i jinak použitelná. Minimem by však mělo být hodnocení výstupu, tedy výsledků práce, zaměřené na události minulé i budoucí.

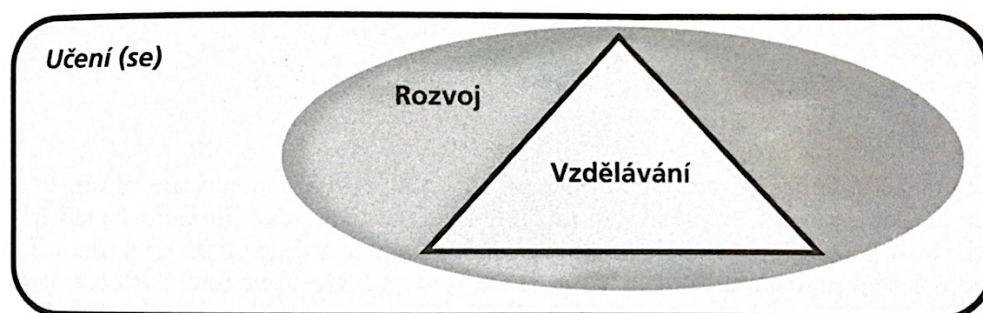
Základní metodou hodnocení je podle Hroníka (2006, s. 56) **motivačně-hodnotící pohovor**. Tento bývá nejpoužívanějším nástrojem, neboť jeho struktura je flexibilně nastavitelná dle potřeb každé pracovní pozice či prostředí firmy. Pohovor může pokrývat jak všechny tři oblasti hodnocení, tak i všechny časové horizonty a je také kombinovatelný s dílčími metodami. Obsahuje dvě části a to část sebehodnocení pracovníka a část hodnocení nadřízeným. Zevrubná struktura sebehodnocení je danému zaměstnanci nastíněna prostřednictvím zadání předem, aby se na něj mohl připravit. Pojmout ho však lze velmi individuálně, každé sebehodnocení je určitým způsobem přínosné tak, jak si ho pracovník připraví. V rámci hodnocení nadřízeným je cílem zaměřit se ideálně na úkoly, které byly zadány již dříve, a jejich plnění pak hodnotit v rámci pohovoru. (Hroník, 2006)

Bedrnová a Nový (2002) zpracovali seznam zásad, podle kterých by mělo

probíhat hodnocení pracovníků. Kromě zjevného faktu, že realizace hodnocení přísluší pouze vedoucím pracovníkům, hovoří tito autoři rovněž o nutné standardizaci napříč firemní strukturou. Nemělo by se také jednat o jakkoli vynucenou či jednorázovou záležitost, nýbrž by mělo být kontinuálním procesem aplikovaným metodami v souladu s požadavky pracovní pozice, a směrem k cílům celého procesu.

3.5.2 Rozvoj pracovníků

Při koncipování rozvoje a vzdělávání je zapotřebí postupovat koordinovaně a společným jazykem, neboť některé pojmy se mohou zdánlivě významově prolínat. Proto je na místě si definovat základní pojmy tak, jak je i za pomoci obrázku č. 8 popsal Hroník (2007).



Obrázek 8 - Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Zdroj: Hroník, 2007, s. 31)

Učení (se) je „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání“ (Hroník, 2007, s. 31). Probíhá jak koordinovaně, tak nahodile kdykoliv v průběhu života. Jde o pojem s nejšířším záběrem z hlediska četnosti její realizace, mnohdy spontánního charakteru. Rozvoj zahrnuje „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)“ (Hroník, 2007, s. 31). Zde již vstupuje do hry záměr, který určuje směr a cíl rozvoje. Poslední je pak vzdělávání jakožto pojem nejspecifičtější, který představuje „organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“ (Hroník, 2007, s. 31). Zatímco rozvoj může probíhat nepřetržitě a zároveň ostatními činnostmi v rámci firmy, proces vzdělávání má jasně ohraničený úvod a závěr.

V současné praxi, kdy kvalitně a nepřetržitě vzdělávání zaměstnanci znamenají pro firmy na většině trhů konkurenční výhodu, je na místě, aby byl jejich rozvoj procesem sahajícím ke všem úrovním firemního managementu. V této oblasti jsou zaměstnanci těmi, kteří by se měli všemožně snažit o rozvoj svých kompetencí směrem k ideálu, přičemž jejich vedoucí jsou „kouči“, kteří by je k tomu ideálu měli

vést a podporovat a usměrňovat je. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Hroník (2007, s. 18) hovoří o dvou základních druzích organizace a odlišuje je podle úrovně potřeby zaměření jejich strategie rozvoje a vzdělávání na *organizace na jedno použití* a na druhé straně stojící *revitalizující organizace*. Již z názvu plyne, že organizacím na jedno použití nepůjde o kontinuální rozvojový cyklus, na který by vynakládaly značné finanční prostředky. Raději takové výdaje ušetří a investuje je do získání již hotových pracovníků. Naproti tomu revitalizující se organizace vkládají značné úsilí do rozvoje svých zaměstnanců, a proto je jejich rozvojová strategie dalek propracovanější a důkladnější.

Strategicky strukturovaný systém vzdělávání, jak je zapotřebí zejména u revitalizujících se organizací, lze klasifikovat pomocí tří základních os, na kterých se firma při koncipování a plánování rozvojových programů bude pohybovat:

- Strategie organizačního rozvoje či rozvoje jednotlivců
- Strategie diferenciacie či strategie integrace
- Strategie velkého skoku či plynulého zlepšování

První osa v sobě skrývá rozhodnutí, zda se při snaze o zvyšování výkonnosti bude postupovat směrem od fungování celé organizace nebo zda bude pozornost soustředěna na jednotlivé zaměstnance. Organizační rozvoj probíhá směrem ke zpreciznění spolupráce všech oddělení za chodu a vzdělávací aktivity zde hrají spíše podpůrnou roli. Naproti tomu rozvoj jednotlivců funguje při uplatnění vytvořených kompetenčních modelů zaměstnanců a přestože zde jde také především o výkonnost, věnuje se vzdělávání a rozvoji jednotlivých kompetencí daleko více prostoru.

Při zvažování využití strategie diferenciacie či integrace se samozřejmě jako optimální jeví propojení obou přístupů, což ale vyžaduje vytvořit účinný model rozvoje. Integrační neboli bezbariérový přístup otevírá cestu ke vzdělání všem zaměstnancům bez rozdílu a záleží tak jen na jejich iniciativě tyto, kupříkladu e-learningové vzdělávací aktivity, využít. Diferencující přístup pak definuje kritéria, která je třeba splnit pro přístup k určeným metodám rozvoje, jak je tomu u strategií *minimální* a *maximální latky* (Hroník, 2007, s. 21). Zde jde pochopitelně o naplnění určité úrovně standardu výkonu, která pracovníka kvalifikuje, přičemž jedna se zaměří na ty horší, druhá na ty nejlepší pracovníky. V praxi jsou ovšem v rámci jedné společnosti uplatňovány oba přístupy.

Osa třetí se vyjadřuje k charakteru změny úrovně výkonnosti, neboť tyto mohou probíhat jak na základě vnějšího tlaku s nutností významných změn v krátkém období, tak působením vnitropodnikového tlaku a postupně. Také v rámci této osy probíhá ve firemním prostředí souběžné plánování obou postupů, neboť větší odchylky ve výkonnosti je třeba řešit „skokově“, zatímco na většinu ostatních procesů platí spíše pozvolný růst vyznačující se maximální mírou důslednosti.

Účinné rozvojové a vzdělávací programy mohou přinést organizaci, která bude bazírovat na jejich neustálé, však koordinované realizaci, onu konkurenční výhodu, o kterou se na trhu snaží. Autoři Prokopenko a Kubr (1996) identifikovali několik podmínek, za kterých se může stát rozvoj pracovníků opravdu efektivním. Dle jejich pojetí se realizace neobejde bez plné podpory vedení podniku, který zabezpečí detailní rozvojový plán sloužící k řízení určených aktivit. Míra efektivity programů je monitorována ve vztahu k vynaloženým prostředkům. Proces osobního rozvoje se pak prolíná s *„pracovními zkušenostmi, postupu do nových pracovních funkcí a cílevědomým vytvářením příležitostí k učení“* (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 67).

3.5.2.1 Způsoby rozvoje pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, volba rozvojové strategie je pro výběr vhodného kompetenčního modelu zcela klíčová a má zásadní vliv na proces jeho realizace, výsledky a náročnost finanční i časovou. Organizace rovněž musí zvážit, do jaké míry pokryje vzdělávací aktivity vlastním personálem a kdy přistoupí k variantě najmutí externích odborníků na tvorbu a organizaci programů. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Na základě formulace všech předchozích plánů na podobu a zaměření programu lze přistoupit k výběru použitých metod. To může probíhat i na základě *matice metod rozvoje* zpracované Hroníkem (2007) (viz. tabulka č. 2).

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intenzivní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Tabulka 2 – Matice metod rozvoje (Zdroj: Hroník, 2007, s. 150)

Matice metod rozvoje rozlišuje možné varianty vzdělávání jednak podle toho, zda je realizováno zároveň s ostatními firemními aktivitami či zda stojí mimo jejich chod, a pak také záleží na tom, jestli probíhá učení ve skupině či na individuální bázi. Různé metody je optimální kombinovat tak, aby se vzdělávání nestalo monotónním a neefektivním. Proto jsou v praxi uplatňovány jak metody skupinové, tak pro jednotlivce s jejich organizací v rámci i zcela mimo běžné činnosti pracovníka.

Poslední metodu vzdělávání, která bude v této práci rozebrána, vypracovali autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 122). Jedná se o *program integrovaného rozvoje manažerů ADDA*, který svou koncepcí oslovuje zejména manažery středních a vyšších úrovní. Tento program v sobě skrývá komplexní proces aktivit, které vedou ke zcela jasně identifikovatelným změnám v chování manažerů. Mezi charakteristické prvky tohoto konceptu patří následující:

1. *Důraz na cílevědomé učení se* je vyvoláván v průběhu absolvování kompletního programu a u pracovníků, kteří ho podstoupí, zavádí proces učení do jejich dlouhodobě vykonávaných činností.
2. *Důrazu na kompetence* je věnován enormní podíl programu, který vychází ze specifikace osobnostních charakteristik a vede k důslednému rozvoji kompetencí.
3. *Integrace hodnocení, rozvoje a každodenní práce manažerů*: tento charakter programu napomáhá odstranění bariéry mezi činnostmi realizovanými v rámci školení a činnostmi reálně prováděnými na pracovišti.
4. *Osobní odpovědnost za vlastní rozvoj* je ve velké míře u pracovníků

stimulována tak, aby sami proaktivně a cílevědomě podporovali svůj rozvoj a kariérní růst.

5. *Maximální efekt* přináší respektování tzv. *Paretova pravidla*, pomocí kterého je v počátku programu identifikována specifická skupina kompetencí, jenž v případě rozvoje ovlivní maximálním způsobem vykonávané manažerské funkce.

Název programu ADDA je ve skutečnosti akronymem, jenž po rozklíčování poodhalí čtyři základní aspekty a kroky, na základě kterých tento program probíhá. Jedná se o fáze *assess*, *design*, *develop* a *assist*.

Fázi *assess* je třeba rozdělit na dva dílčí kroky, které je třeba splnit v určeném pořadí. Prvním krokem jsou aktivity přípravného charakteru, které zajistí informovanost o programu, průběhu a cílech projektu a zainteresovanost všech, kteří se ho účastní. Druhým dílčím bodem této fáze je *assessment* sestávající se ze tří hlavních aktivit. Nejprve jsou kolegům hodnocených pracovníků předány dotazníky pro získání názorů na úroveň jejich kompetencí, dále jsou data z dotazníků sesbírána, analyzována a vyhodnocena. Nakonec je realizováno jednodenní *assessment* centrum. V nejvyšší míře jsou v rámci metody ADDA zkoumány a posuzovány kompetence vysokého výkonu, konkrétně *kognitivní*, *motivační*, *směrové* a *výkonové kompetence*“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 124). Výsledky první fáze jsou shromážděny do individuální zprávy, která slouží pro práci ve fázích následujících.

V rámci programu druhou následuje fáze *design*, jejíž posloupnost je znázorněna na obrázku č. 11. Těmito kroky musí manažer projít, pokud chce postoupit do dalšího kroku a tím dynamizovat svůj osobní rozvoj.



Obrázek 9 - Model míry zainteresovanosti manažera na jeho chování
(Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 127)

Jako první je nutné vybudovat ve všech účastnících přesvědčení o účinnosti a smysluplnosti realizovaného školení spolu s atmosférou plnou odhodlání tento program dokončit, což pak napomáhá v přijímání dosavadních hodnocení a pokynů k dalším krokům. Objektivní a kvalitně zpracované poznatky o úrovni kompetencí s dostatkem důkazů a, pokud to situace vyžaduje, až vyčerpávajícím vysvětlení zajistí nejen pochopení, ale také ztotožnění ze strany hodnoceného s výsledky a tím i snahu o další rozvoj. Takový pracovník, který si výstupy z hodnocení nejen pasivně vyslechne, ale dokáže je přijmout za své, pak bude mít podstatně vyšší motivaci pracovat na zlepšení a udělá více pro svůj kariérní i osobnostní rozvoj.

Tento rozvoj je plně započat ve fázi *develop*, kterou realizuje školící personál v průběhu dvoudenního workshopu. Zde mají pracovníci další příležitost jednak odhalit své slabé a silné stránky v kontextu svého pracovního i osobního života. Dále jsou hodnoceným detailně předvedeny nástroje, které mohou využít pro svůj rozvoj. Plán jejich rozvoje je navržen pracovníkem ve spolupráci s odborníkem.

Závěrečná fáze *assist* má pak za úkol zajistit trvale udržitelnou snahu o rozvoj prostřednictvím setkávání s odborníkem, který jednak kontroluje implementaci vzdělávacích technik, ale také pomáhá zlepšovat účastníkům jejich vlastní sebekontrolu. Při překonávání překážek, se kterými pracovník v tomto náročném období setká, mu podá pomocnou ruku jeho okolí, ať již externí specialista, či jeho spolupracovníci tak, aby tento program vyústil v co nejefektivněji rozvíjené zaměstnance. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

3.5.3 Výběr pracovníků

Jelikož míru úspěchu firmy na trhu a získání konkurenční výhody ovlivňují do značné míry personální zdroje, musí mít vedení podniku k dispozici pro dané pracovní pozice ty nejvhodnější a nejkvalifikovanější zaměstnance. V případě, že se již rozvojové metody neseťkávají s požadovaným výsledkem nebo již vedení nevidí ve svých zaměstnancích potenciál k rozvoji, je na místě vzít v potaz formy výběru nových zaměstnanců. Nábor by měl směřovat k zajištění *odborně a profesně vhodných pracovníků* na základě specifík pracovního místa a podnikové strategie. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 324)

Právě popis pracovního místa je naprosto nezbytným krokem, které je nutné provést ještě před výběrem pracovníků. K tomu je ideální použít kompetenčního přístupu, který v porovnání s ostatními metodami generuje vhodnější a výkonnější zaměstnance. Tento přístup však vyžaduje spolehlivý kompetenční model vytvořený na míru pro konkrétní pozici. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Před vlastní realizací výběru stojí před zodpovědnou osobou otázka zabezpečení interního či externího náboru. Interní výběr bývá většinou vnímán jako snadnější a rychlejší variantou, neboť jsou analyzovány „pouze“ záznamy o již zaměstnaných. V ideálním případě jsou totiž k dispozici průběžná hodnocení o efektivitě práce, přístupu či potenciálu do budoucna, která s výběrem výrazně dopomohou. Externí forma náboru je obtížnější v zajištění jeho zdrojů, neboť ta pak určí, jak kvalitní zaměstnanci ve firmě budou. Využívá se k tomu nejčastěji pomoc vzdělávacích zařízení s obdobným zaměřením výuky, externí náborové agentury či úřady práce nebo i veřejné sdělovací prostředky. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 141) zpracovali proces výběru zaměstnanců, který se opírá o kompetenční přístup a jeho zákonitosti. Tento proces zahrnuje sedm kroků od stanovení kritérií výběru až po zpětné hodnocení kandidátů:

1. Podle postupů rozebíraných již v dřívějších kapitolách je nutno nejdříve *vytvořit kompetenční model*, a to ve zcela specifické podobě pro pozici, pro kterou hledáme pracovníka.
2. Jakmile realizátor výběru zná požadovanou úroveň kompetencí svých budoucích zaměstnanců, je nutné vybrat či vytvořit *hodnotící metody*, pomocí kterých bude nábor uskutečněn.

3. V dalším kroku je zapotřebí obeznámit hodnotitele s detaily týkající se metod pro dosažení maximální spolehlivosti a efektivity výběru.
4. Začtvrté probíhá samotné *posouzení úrovně kompetencí* u zvažovaných kandidátů.
5. Na základě posouzení dojde k *rozhodnutí o přijetí* probíhající na základě porovnání požadavků na pozici s úrovní kompetencí u jednotlivých kandidátů, popř. s jejich růstovým potenciálem.
6. *Spolehlivost výběrových metod* musí realizátor výzkumu *ověřovat* za všech okolností, a to okamžitě po výběru. Nejčastějším způsobem je testování použitých nástrojů na již dříve vybraných zaměstnancích, o jejichž výkonnosti jsou údaje k dispozici a tedy ověřitelné.
7. Pro další výběrová řízení je klíčové *uchovávat data* o dřívějších výběrech. Ta pomohou zejména hodnotitelům v rozhodování o budoucích přijatých pracovnících.

Koubek (2015) vyslovuje několik zásad, které je nutno dodržet pro realizaci žádané podoby výběru a tedy i potřebných zaměstnanců. Jednou z hlavních je vybírat zaměstnance pouze na základě jejich schopností, dovedností a ostatních kompetencí významných pro určenou pracovní pozici, a nenechávat se ovlivnit ničím jiným nebo dokonce uchazeče jakkoli diskriminovat. Aby se vybraný zaměstnanec mohl rozhodnout, zda i on bude se svým budoucím zaměstnavatelem spokojený a zaměstnání tak přijmout, musí obdržet všechny potřebné, pravdivé a nezkrácené informace, které by však měly zůstat vzhledem k ostatním účastníkům či veřejnosti tajnými.

Výběr nových zaměstnanců je aktivitou nesmírně zodpovědnou a pro budoucnost podniku zásadní, proto se vyžaduje pečlivost v respektování kulturních a strategických zásad. Důležitým krokem je nepřipustit ústupky v oblasti osobnosti a charakteru, neboť tento lze ovlivnit jen minimálně. Kde lze ustoupit je odbornost, nicméně pouze v případě výsledovaného růstového potenciálu. Na závěr této části je na místě doplnit zásadu úspěšných manažerů: „*Téměř každá chyba, kterou jsem učinil, spočívala v tom, že jsem si nevybral vhodného spolupracovníka*“ (Dytrt, 2004, s. 91)

3.6 Vývoj kompetencí do budoucnosti

Vývoj je naprosto přirozeným jevem, ke kterému dochází prakticky ve všech oblastech lidského poznání. Také problematika kompetencí se od svých počátků podstatně změnila a jistě stojí za to, zmínit se v krátkosti o tom, jak se bude měnit v budoucnu. Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 155) vnímají oblast kompetenčního přístupu jako nadmíru progresivní s výrazným růstovým potenciálem. Prostor pro zlepšení pro evropský kontinent vidí ve srovnání s USA v cílené podpoře uplatnění tohoto přístup v rámci vládních programů. Zde dochází ke koordinovanému popisu a rozvoji kompetencí u mladých, kteří potom snáze získají pracovní místo právě dle svých dispozic.

Rovněž zmiňují celou řadu kompetencí, na které bude podle nich v příštích letech kladen velký důraz. Mezi tyto *kompetence budoucnosti* patří mimo jiné:

- Ovládání cizích jazyků či komunikace přes výpočetní techniku
- Adaptabilita a flexibilita
- Schopnost pracovat v týmu a řešit problémy
- Ústní a písemný projev
- Ochota nést odpovědnost
- Manuální zručnost a jiné širší pracovní dovednosti
- Práce s čísly při plnění pracovních úkolů

Výpočetní technika bývá v souvislosti s proměnami kompetenčního prostředí skloňována celou řadou autorů, kteří ji vnímají jako jeden z vůdčích faktorů změn, které se v současné společnosti odehrávají. Stále narůstajícího významu dosahuje nová komodita, která hraje a ještě bude hrát v ekonomice celého světa velkou roli. Touto komoditou je *informace*. S tím souvisí i klíčový konkurenční faktor *rychlosti*, jenž se oblasti tzv. *nové ekonomiky* dostává do popředí i v kontextu kompetencí v podobě již výše zmíněné adaptability a flexibility. (Dytrt, 2004, s.107)

Schopnost rozumět technologiím hodnotí jako pro budoucnost významnou také Kovács (2009, s. 46), který interpretuje výsledky rozsáhlého výzkumu s tematikou kompetencí u českých manažerů. Za ještě důležitější je však, podle tohoto zkoumání, vnímána *práce s lidmi* a také *schopnost pozměnit nevyhovující organizační strukturu*.

Na základě poznatků z tohoto výzkumu pak autor nastiňuje trend vývoje role

manažera v 21. století. Zaprvé je to *e-role* vyznačující se již zmíněným rozvojem využití informačních technologií do oblastí jako je *e-commerce* či *e-learning*. (Kovács, 2009, s. 45)

Do této role vstupuje i Hroník (2006), který hovoří o obohacení sféry hodnocení pracovníků v rámci elektronické podoby *assessment* aktivit, kdy bude nových technologií využito ke kvalitativně propracovanějšímu pozorování zaměstnanců.

Za další vystupuje do popředí role *vlastníka procesu*. Ta je charakteristická cíleným řízením procesování aktivit v rámci společnosti či podnikatelského záměru. Podstatná zde bude samozřejmě velká míra odpovědnosti, která na manažera doléhá.

Třetí potom bývá jmenována role *manažera změn*, která taktéž hovoří o odpovědnosti manažera, tentokrát za vedení veškerých kýžených změn směrem k určeným strategickým cílům. Navíc by se měl vedoucí pracovník postarat i o identifikaci a využití příležitostí, které mu současnost a budoucnost jeho hospodářské sféry nabídne. (Kovács, 2009, s. 45)

Jak plyne z předchozích řádků, úloha manažerů bude do budoucna nabývat na důležitosti, ale přinese s sebou i růst nároků na ně kladených, vyplývajících mimo jiné ze všeobecného zrychlováním tempa a frekvence změn, na které budou nuceni reagovat. Všechny procesy, kterými se budou manažeři zabývat a všechny kompetence, o jejichž rozvoj budou usilovat, se pak odehrávají na pozadí nesmírně významného jevu *globalizace světové ekonomiky*. (Veber, 2009)

4 Metodologie

Cílem této kapitoly je popsat specifika výzkumných metod použitých při zpracování této diplomové práce: kromě analýzy literárních pramenů a sekundárních dat rovněž sběr primárních údajů za pomoci metody polo-strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Zároveň budou v této kapitole zmíněna a zdůvodněna omezení platnosti výsledků diplomové práce.

4.1 Použité metody

Veškeré metody, které byly v rámci zpracování této diplomové práce využity, jsou zcela jednoznačně vztaženy k dílčím cílům stanoveným v druhé kapitole. Ať již bylo třeba nakládat s údaji sekundárními, tedy daty již dříve realizovaných výzkumů, nebo bylo nutno získat data primární od vedoucích či řadových představitelů Českého svazu házené, vždy mé snažení směřovalo k získání komplexního pohledu na problematiku kompetencí nutných k vykonávání činností a aktivit v jednotlivých úsecích této instituce.

Jedním z klíčových nástrojů jak pro sepsání části shrnující teoretické poznatky z oblasti kompetencí, tak tvorby samotného kompetenčního profilu, je analýza literárních pramenů, která probíhala kontinuálně v rámci aplikace ostatních metod dotazování.

Vhodným způsobem hovoří o metodách dotazování Hendl (2008) a sice v souvislosti s rozlišením těchto metod na dvě krajní formy a jednu střední cestu. Krajními formami jsou na straně jedné *dotazníky* s pevně danou strukturou a kvantifikovatelnými výstupy, na straně druhé potom *volné rozhovory*, kde nejsou předem stanoveny otázky či jasná struktura a probíhají na základě interakce tazatele s dotazovaným. Střední cestou se pak jeví forma polo-strukturovaného dotazování, kde je předem určena osnova a cíle, bývá však ponechán značný prostor volnému získávání informací, které však souvisí s cíli výzkumu.

V rámci zpracování této diplomové práce jsem využil metod písemného dotazování většinou s využitím uzavřených otázek, a polo-strukturované ústní dotazování s kombinací uzavřených a otevřených otázek. Blíže budou tyto metody popsány v dalším textu.

4.1.1 Analýza literárních pramenů

Této metody bylo využito zejména v teoretické části diplomové práce. Zde bylo hlavním úkolem zmapovat oblast problematiky kompetencí, a to jak samotný obsah tohoto pojmu a jeho vnitřní aspekty, tak teoretické přístupy ke klasifikaci kompetencí a jejich souhrn v komplexu kompetenčních modelů. Bylo rovněž nutné rozebrat význam a využití tohoto nástroje oblasti managementu lidských zdrojů, a to vše z pohledu různých autorů, kteří svými názory ne vždy souzní.

4.1.1.1 Tvorba kompetenčního profilu

Pro zpracování praktické části této práce se klíčovým ukazuje využití sekundárních dat pro tvorbu kompetenčního profilu. Tato data byla využita pro sestavení komplexního modelu kompetencí zahrnující zejména:

- a. Způsoby myšlení
- b. Osobnostní charakteristiky
- c. Postoje a hodnoty
- d. Dovednosti a schopnosti
- e. Teoretické a praktické znalosti

Tvorba profilu probíhalo na základě obsahové analýzy dříve realizovaných výzkumů a sestavených seznamů, jejichž předmětem byla, podobně jako v tomto případě, oblast sportu a sportovního managementu. Kompetenční model byl vytvořen s využitím zejména těchto autorů a prací:

- Janák (2014)
- Bedrnová, Nový (1998) in Šuleř (2002)
- Smékal (1995) in Hloušková (2009)
- Pospíchal (2007): *Klíčové kompetence a dovednosti marketingového manažera*
- Králík (2016): *Kompetenční profil tenisového trenéra*
- Gazdíková (2013): *Kompetenční profil pracovníka PR ve sportu*

Na základě výzkumu sekundárních dat byl vytvořen seznam kompetencí, které považuji za nejpodstatnější pro práci ve strukturách Českého svazu házené. Mojí snahou bylo nalézt rovnováhu mezi tím, aby sestavený profil byl co

nejkompletnějším soupisem potřebných kompetencí, které se však svým obsahem nebudou vzájemně prolínat.

Toto snažení však podle mého názoru, i podle názoru autora Hroníka (2007), není stoprocentně realizovatelné, neboť kompetence, kterými jsou povinni pracovníci disponovat, se vzájemně významově překrývají a proto je už z logiky věci nelze zcela jednoznačně oddělit. V rámci praktické části budou jednotlivé kompetence v rámci mnou sestaveného profilu popsány a od ostatních co nejvíce odděleny v souladu s mou snahou atomizovat jednotlivé prvky kompetenčního profilu.

4.1.2 Polo-strukturovaný rozhovor

Průběh realizovaných rozhovorů vykazuje znaky jednak kvantitativního, jednak kvalitativního způsobu dotazování. Kvantitativní část ústních rozhovorů byla zaměřena získání kvantifikovatelných údajů, sesbíraných dotazníkovým šetřením s tématem vnímání důležitosti jednotlivých prvků kompetenčního profilu z pohledu jednotlivých pracovníků Českého svazu házené. Proto se jednalo v této fázi rozhovoru o uzavřené otázky zjišťující důležitost konkrétních kompetencí v rámci mnou již dříve sestaveného modelu. Pochopitelně zde byl prostor pro doplnění či vysvětlení respondentovi odpovědi krátkým komentářem, který byl rovněž zaznamenán a bude využit v interpretaci výsledků výzkumu.

Kvalitativní část rozhovoru se pak zaměřila více do hloubky významu a využití kompetenčního profilu a samotných kompetencí u vedoucích představitelů ČSH, kteří byli dotazováni. Tato fáze probíhala na základě předem připravené struktury otevřených otázek, na které měli dotazovaní odpovídat a které svou povahou naváděly respondenty k poskytnutí co největšího množství informací k tématu, ale také měly cílem tazatele ke kladení dalších, doplňujících otázek. Tím se zvyšovala tzv. „*pružnost sondování v kontextu situace*“ popsaná Hendlem (2008, s. 173).

4.1.2.1 Výběr respondentů

Pro realizaci metody polo-strukturovaných rozhovorů byli vybráni tři vrcholní představitelé Českého svazu házené. Pro zachování maximální míry anonymity a ochranu osobních údajů budou v této práci zmiňováni pouze pod kryptogramy, které umožní vzájemné rozlišení jednotlivých respondentů, neumožní však jejich

identifikaci. Prvním respondentem byl nejvyšší představitel této instituce a tedy i celého házenkářského hnutí v ČR, označený AB.

Volba dalších dvou respondentů pro rozhovory byla provedena na základě názoru a doporučení dotazovaného AB, který byl požádán o výběr dvou jeho nejbližších podřízených z různých úseků. Dle jeho názoru byli vybráni dva z čelných představitelů Českého svazu házené, vedoucí pracovníci na různých úsecích jeho struktury, jenž budou označováni jako XY a YZ.

4.1.2.2 Realizace rozhovorů

Metoda byla využita v rámci rozhovorů s výše zmíněnými, vysoce postavenými pracovníky Českého svazu házené a jejími hlavními úkoly bylo:

- získání jejich názorů na obsah jednotlivých složek
- náhled na důležitost kompetencí pro podřízené pracovníky této instituce
- rozbor organizační struktury ČSH (pouze u dotazovaného AB)
- zjištění klíčových kompetencí v rámci celé instituce
- schopnosti a vlastnosti potřebné na jednotlivých úsecích struktury ČSH

Časová náročnost realizovaných rozhovorů byla na základě údaje ze záznamového zařízení, které bylo použito, změřena na 94 minut u nejvýše postaveného zástupce instituce, a na 43, resp. 52 minut pro dva jeho nejbližší podřízené. Vzhledem k rozsahu práce však nebudou přepisy rozhovorů součástí příloh, nýbrž budou uvedeny pouze ukázky a výňatky použité v kapitole shrnující výsledky výzkumu. Tyto výňatky však vhodným způsobem vyjadřují stanoviska jednotlivých dotazovaných na probíranou problematiku.

4.1.3 Dotazníkové šetření

Tato forma písemného dotazování se vyznačuje rychlejší a finančně méně náročnou distribucí dotazníků i sběrem informací, zejména pokud je využito stále populárnějšího elektronického způsobu dotazování. Výhodou je rovněž větší volnost pro respondenta, který si může zvolit, kdy a za jak dlouho dotazník vyplní. Každý neosobně distribuovaný dotazník je třeba opatřit průvodním dopisem vysvětlujícím smysl a cíl výzkumu. Rovněž je třeba přidat jasné pokyny k vyplnění a nevynechat slib zachování anonymity a poděkování za spolupráci. (Příbová, 1996)

Velkou nevýhodu v podobě nízké návratnosti se v této práci podařilo eliminovat, neboť respondenti byli motivováni přímo jejich nadřazeným a proto se návratnost blížila ke sto procentům.

Naprostá většina otázek je uzavřeného typu a pro jejich zodpovězení bylo využito metody *škálování*. Ta se podle Foreta (2012, s. 51) hodí zejména pro měření postojů a názorů, které respondent zaujímá k určité problematice. Nejde pouze o zjištění názorů na dichotomické úrovni, tedy varianty ano-ne, nýbrž o stanovení hodnocení na základě vnímání zkoumaného jevu.

Hague (2003) hovoří o důležitosti zpracování dotazníku směrem k vyhodnocování získaných údajů. Autor se musí zaměřit na stylizaci otázek a zajištění formálních náležitostí, stejně tak jako na distribuci respondentům a zaznamenávání jejich odpovědí.

Příbová (1996) vnímá škálování jako efektivní nástroj převodu znaků verbálních či obtížně měřitelných na znaky číselné, tedy snadnější na zpracování z hlediska kvantifikovatelnosti. Číselné škály jsou pak nejvyužívanější variantou, lze však použít také škály verbální či grafické.

V rámci mnou vytvořeného dotazníku jsou číselné škály využity pro posouzení vnímaného významu jednotlivých kompetencí pro realizaci aktivit v rámci Českého svazu házené. Respondenti vyjadřovali svůj názor na škále od jedné do pěti, kde jedna znamená, že dané kompetenci nepřikládají respondenti žádnou důležitost a volbou hodnoty pět ji vnímají jako nanejvýš důležitou.

Poslední otázka dotazníku je rovněž uzavřeného typu, jedná se však o tzv. *výčtovou* variantu odpovědi, jak ji definuje Foret (2012, s. 51). Tato varianta patří mezi polytomické, mající více možných odpovědí, které jsou oproti typicky uzavřené otázce obtížněji statisticky zpracovatelné. V mnou sestaveném dotazníku vybírají respondenti ze zmíněných komponent profilu celkem tři, a to takové, které považují za klíčové pro práci ve strukturách ČSH. Při zpracování pak bude na zvolené kompetence nahlíženo jako na jednotlivé znaky, které se buď vyskytnou nebo ne, a bude kalkulována četnost jejich výskytu.

4.1.3.1 Metody vyhodnocení dat

Data sesbíraná jak z kvantitativní části osobních rozhovorů s vedoucími představiteli ČSH, tak z dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci této instituce byla podrobena analýze a statistickému vyhodnocení, pomocí kterého bylo možné tyto údaje porovnávat a výsledky interpretovat.

V prvé řadě bylo zapotřebí údaje sesbírané hloubkovými rozhovory přepsat a upravit do podoby, ze které by jejich kvalitativní část bylo možno interpretovat v rámci praktické části a diskuze, a kvantitativní část, stejně jako veškerá data získaná dotazníkovým šetřením, shromáždit do jediného dokumentu, kde je možné tyto statisticky vyhodnotit.

Hodnoty týkající se jednotlivých kompetencí odráží sice názory dotazovaných na úroveň jejich důležitosti, ale nezohledňují průměrné hodnoty, které jednotlivci daným kompetencím přidělují. V rámci analýzy bylo nutné zohlednit fakt, že každý dotazovaný se při hodnocení pohybuje v trochu jiné oblasti nastavené škály a tím pádem si pod každým bodem této škály představí trochu jinou hodnotu.

Z toho důvodu jsem nezpracovával primární údaje ze škály 1 – 5, ale převedl jsem tyto na tzv. *procentní váhy*, vypočtené jako podíl konkrétní hodnoty vnímané důležitosti s celkovým součtem všech těchto hodnot pro jednoho dotazovaného. Součtem těchto procentních vah jednotlivých kompetencí jsem pak došel ke *srovnatelnému pořadí vážených hodnot*, tedy pořadí všech prvků kompetenčního profilu na základě jejich vnímané důležitosti, přičemž bylo možné rozlišit pořadí z pohledu vedení ČSH, řadových zaměstnanců či pořadí celkové, to podle toho, jaké hodnoty byly předmětem kalkulací.

Na základě hodnot procentních vah, které je již možné vzájemně porovnávat i napříč náhledy jednotlivých dotazovaných, jsem vytvořil intervaly, které napomáhají klasifikování úrovně vnímaných důležitostí. Intervaly byly vytvořeny na základě aritmetického průměru všech procentních vah (\bar{x}) a směrodatné odchylky (s), které jsou definované vzorci znázorněnými níže.

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

$$s = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Intervaly pak odpovídají *normálnímu (Gaussovu) rozdělení*, kde aritmetický průměr určuje střední hodnotu intervalu a směrodatná odchylka jeho velikost. Podle tohoto rozdělení pak hranice jednotlivých intervalů odpovídají hodnotám:

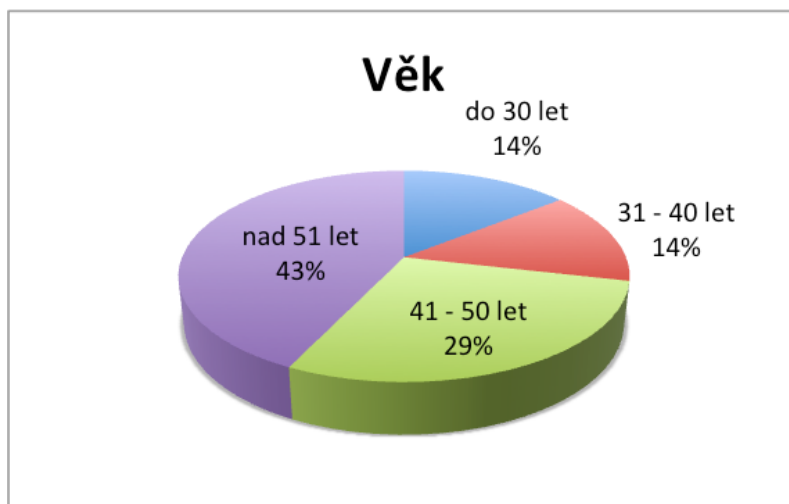
- $\bar{x} - 1s$
- \bar{x}
- $\bar{x} + 1s$

Vzhledem k faktu, že normální rozdělení vytvoří za pomoci výpočtů pouze čtyři intervaly, byly také procentní váhy seřazeny do čtyřstupňové škály, na základě kterých byla kategorizována jejich úroveň a tím i posouzena vnímaná důležitost jednotlivých kompetencí v očích respondentů.

4.1.3.2 Výzkumný soubor

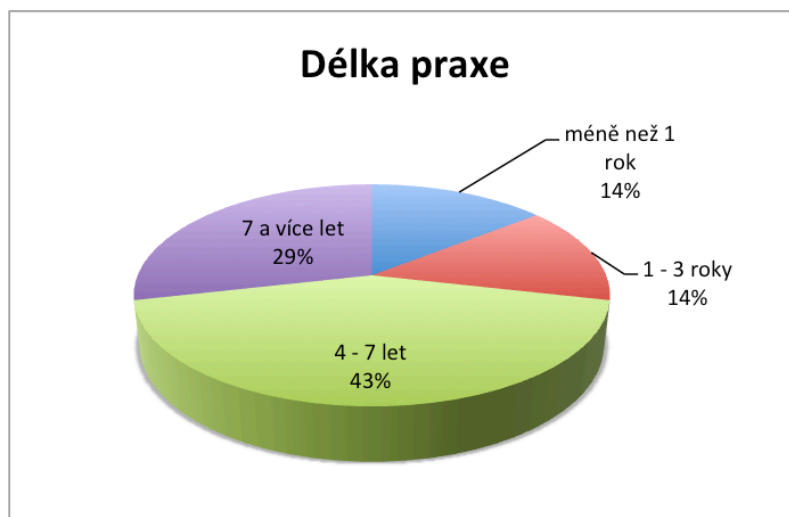
Účastníci dotazníkového šetření byli podrobeni, kromě otázek na samotný obsah diplomové práce, dvěma otázkám týkajících se jejich demografických charakteristik, konkrétně věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Také bylo mou snahou odlišit a vyhodnotit úsek, na kterém se dotazovaní pohybují, a jak dlouho jsou již v rámci struktur ČSH činní. To bylo zaměření dalších dvou otázek tohoto kategorizačního typu. Na základě těchto bylo možné charakterizovat výzkumný soubor respondentů dotazníkového šetření.

Výzkum nakládá s relativně nízkým počtem respondentů, což je vysvětleno níže v kapitole o omezeních práce, a tím se jeví procentní vyjadřování u grafických znázornění jako nepřiměřené. Avšak pro přehlednost a lepší orientaci jsou výsledky uváděny v tomto vyjádření, s plným vědomím tohoto nedostatku.



Graf 1 - Věkové rozložení pracovníků ČSH
(Zdroj: vlastní zpracování)

Věkově spadali pracovníci do čtyř kategorií, jak je znázorněno na grafu č. 1 výše. Relativní hodnoty dosažené pro jednotlivé kategorie dokládají, že 72% zaměstnanců ČSH je starších 41 let, z nichž celých 43% potvrdilo věk nad 51 let. V organizační struktuře jsou tak činné převážně osoby relativně vyššího věku, neboť pouhých 14% z nich se označilo za mladší 30 let. Tento graf, jak se v dalším textu ukáže, velmi úzce koresponduje se statistikou délky praxe v rámci struktur ČSH.



Graf 2 - Rozdělení pracovníků ČSH dle délky praxe
(Zdroj: vlastní zpracování)

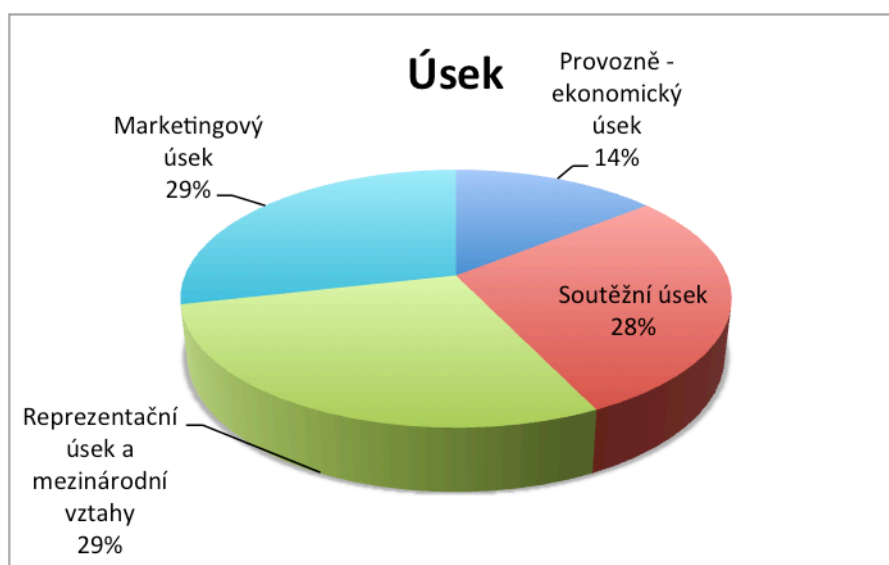
Jak vyplývá z výše zobrazeného grafu č. 2, statistika doby, po kterou jsou pracovníci aktivní v prostředí této instituce, zcela jistě souvisí s jejich věkem, neboť dvě číselně nejvyšší varianty, odpovídající více než čtyřem letům praxe, dosáhly totožného výsledku, tedy 72%. Není zcela bez zajímavosti, že došlo k výměně

relativních hodnot, neboť zde dosáhla nejvyšší varianta „7 a více let“ 29%, stejně tak jako u otázky věku varianta třetí, tedy „41 – 50 let“. Ukazuje se tedy jasná souvislost mezi těmito dvěma veličinami, nicméně neznamená to, že všichni nejstarší pracovníci mají zároveň odpracováno 7 a více let.



Graf 3 - Rozdělení pracovníků ČSH dle nejvyššího dosaženého vzdělání
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3 týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání podhalil skutečnost, že všichni zaměstnanci disponují buď středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Větší relativní hodnota však připadá vzdělání střednímu, a to konkrétně 57%. Vysokoškolského vzdělání pak dosáhlo zbylých 43%.



Graf 4 - Rozdělení pracovníků ČSH dle úseku zaměření
(Zdroj: vlastní zpracování)

Posledním kategorizačním grafem je pohled na zastoupení struktur ČSH, v rámci kterých zaměstnanci pracují. Výsledky zobrazené na grafu č. 4 dokládají, že se podařilo získat odpovědi zaměstnanců čtyř z pěti oddělení. Názory pracovníků z úseku mládeže, metodiky a rozvoje nebyly sesbírány, neboť jsem se v dotazníkovém šetření zaměřil pouze na zaměstnance stálé, tedy smluvně vázané hlavním pracovním poměrem. Ve zmíněném úseku probíhala v době zpracování šetření částečná reorganizace, a proto některé pozice nebyly obsazeny vůbec nebo pouze externími zaměstnanci.

4.2 Omezení diplomové práce

Zpracování této práce se neobešlo bez několika omezení, která mají určitý vliv na její pozdější praktickou využitelnost či na spolehlivost výsledků v ní interpretovaných. Jedná se však o omezení, kterým jsem jako autor práce neměl možnost příliš zabránit a která je třeba akceptovat:

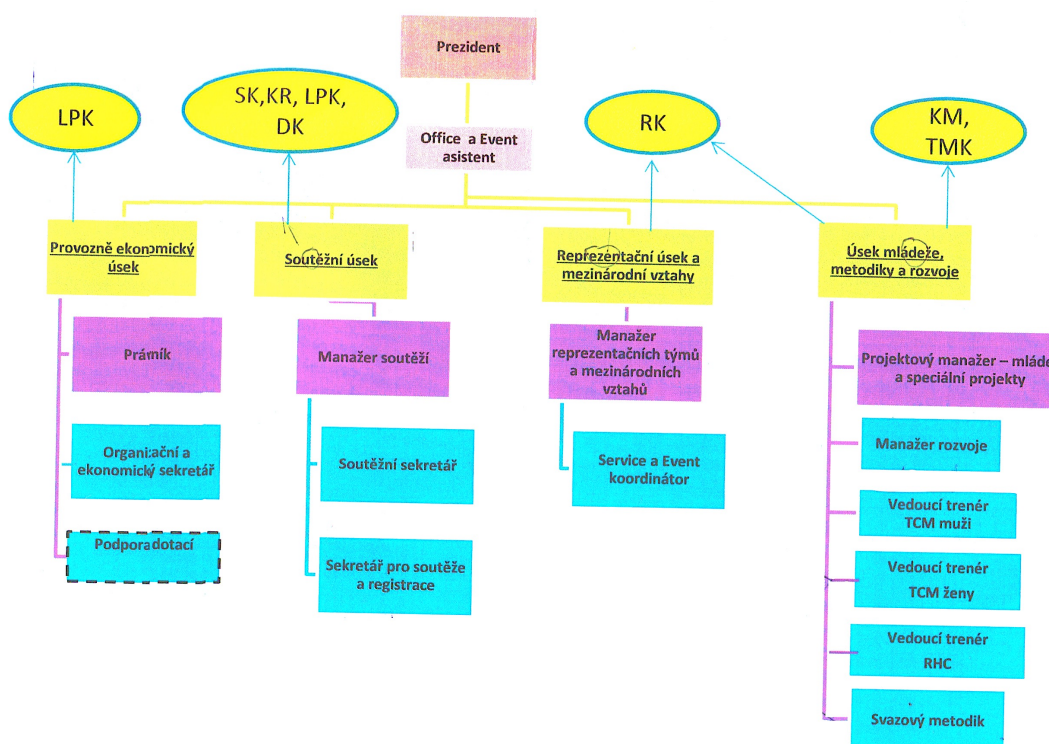
- 1) Relevantnost údajů poskytnutých v rámci polo-strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření je snížena faktem, že v době realizace těchto metod bylo obsazení jednotlivých pozic v rámci struktury ČSH odlišné, než jaké je v době finalizace a odevzdání této diplomové práce. Nejedná se však o změnu ve struktuře samotné a tedy ani její popis a identifikace pro jednotlivé úseky klíčových kompetencí tím nejsou nijak ovlivněny. Šlo o několik personálních změn, které v rámci této instituce proběhly. Údaje nasbírané v rámci polo-strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření jsou aktuální ke 14.9.2017.
- 2) Jelikož házená patří v České republice k „menším“ sportům ve srovnání s odvětvími typu kopané či ledního hokeje, což se projevuje v popularitě i rozdělení financí, které se v tomto sportu objevují, je tím samozřejmě ovlivněn i počet stálých zaměstnanců pracujících v rámci struktur ČSH. Tento nižší počet zaměstnanců pak má za následek nízký počet respondentů dotazníkového šetření, a proto je tím také omezena validita a reliabilita údajů sesbíraných v rámci této metody.

5 Prezentace výsledků

5.1 Rozbor organizační struktury ČSH

Na základě hloubkového rozhovoru s předsedou Českého svazu házené je možné realizovat vzhled do systémů a struktur fungování této instituce. Popis jednotlivých pozic, které jsou zobrazeny níže na obrázku č. 9, bude následně sloužit návaznosti na kompetenční profil a pro zhodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí.

Český svaz házené jako takový hovoří o náplni práce svého sekretariátu, kterýžto sdružuje všechny pozice v rámci svých struktur do celkem čtyř vzájemně provázaných úseků, takto: „Sekretariát ČSH zajišťuje činnost v obdobích mezi jednáními Exekutivy Českého svazu házené. Zároveň je útvarem, který zajišťuje administrativní chod všech odborných komisí, řízení soutěží ČSH, vedení všech ekonomických agend a povinností Českého svazu házené jako právního subjektu a účetní jednotky. Vede evidenci členů a klubů.“ (www.svaz.chf.cz, 2017)



Obrázek 9 - Organizační struktura ČSH (Zdroj: Interní materiály ČSH)

5.1.1 Provozně-ekonomický úsek

První z úseků má na starosti běžnou finančně-ekonomickou a dotační agendu a aktivity s ní spojené. V rámci tohoto úseku existuje jedná interní stálá pozice, a to sice pozice *organizačního a ekonomického sekretáře*. Odpovědností této funkce je administrace veškerých ekonomických aktivit, které probíhají v rámci všech ostatních úseků. Naprostá většina finančních toků je tak řízena právě touto pozicí, z čehož vyplývá úzká návaznost na ostatní úseky. Podstatnou povinností organizačního a ekonomického sekretáře je rovněž zajištění chodu a kontrola účetního systému celého ČSH, stejně tak jako realizace veškerých platebních transakcí.

V rámci provozně-ekonomického úseku jsou vytvořeny ještě dvě další pozice, které fungují spíše na poradní, resp. externí bázi. Jedná se o podporu *právníka*, který poskytuje služby týkající se oblasti legislativy, mimo jiné vytváření a kontrolu veškerých smluv a jiných právních spisů ČSH. Zcela externí je pozice *podpory dotací* zabezpečující jednak dotace, o které svaz žádá, tedy žádosti o státní dotační podporu z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR či mezinárodních institucí včetně struktur Mezinárodní házenkářské federace či Evropské unie. Za druhé se jedná o žádosti přijímané a vyřizované ČSH směrem ke krajským házenkářským organizacím či přímo k jednotlivým klubům.

S prací jednotlivých úseků velmi úzce kooperuje i činnost komisí, kterou na výše zobrazeném schématu zobrazují žlutě vybarvená pole se zkratkami jejich názvů. Tak právě provozně-ekonomický úsek spolupracuje s legislativně-právní komisí (LPK), která, coby orgán stojící stranou od struktur ČSH, rozhoduje o jednotlivých krocích a opatřeních spadající do této oblasti.

5.1.2 Soutěžní úsek

Úsek druhý se stará o mužské, resp. ženské, soutěže a o veškerou administrativu s nimi spojenou. Na rozdíl od úseku provozně ekonomického jsou jednak v tomto činní celkem tři stálí pracovníci a zároveň má tento úsek vedoucího, který kromě zajištění své agendy také koordinuje aktivity celého oddělení. Hlavní zodpovědností osoby na pozici vedoucího soutěžního úseku je tedy mimo zabezpečování všech činností tohoto úseku také administrace úkonů nutných pro vedení nejvyšší ženské soutěže WHIL (Women Handball International League). Manažer soutěží má na starosti, stejně tak jako soutěžní sekretář u mužské nejvyšší soutěže, koordinaci

rozhodčích, delegátů a dalších osob zajišťujících utkání. Rovněž na něm stojí otázka vnitrostátních i mezinárodních přestupů hráčů, tedy koordinace zainteresovaných klubů z hlediska hráčských smluv i přestupních poplatků hrazených Evropské házenkářské federaci. Obě tyto osoby také kontrolují u všech družstev v nejvyšších soutěžích registrační hráčské průkazy.

Třetí pozici tohoto úseku zastává sekretář pro soutěže a registrace, který zabezpečuje obdobné činnosti jako jeho kolegové, ale nikoli u nejvyšších soutěží, nýbrž na krajských a okresních úrovních. Do zodpovědnosti této pozice spadá tedy administrace přestupů, které jsou v této oblasti většinou lokálního charakteru, spolu s koordinací hostování a tedy i registračních průkazů. Rovněž má, oproti předchozím dvěma pozicím, na starosti členskou databázi celého házenkářského hnutí a také elektronický registrační portál pro přihlašování či udržování informovanosti všech družstev z celé ČR.

Celý soutěžní úsek se opírá o podporu a velmi úzce spolupracuje s hned čtyřmi různými komisemi, a to kromě již zmíněné legislativně-právní komise také s soutěžní komisí (SK), disciplinární (DK) a komisí rozhodčích (KR). Poslední tři jmenované zajišťují hladký průběh všech mistrovských utkání a řeší případné problémy, které v rámci sportovní činnosti mohou vzniknout, jako např. disciplinární prohřešky hráčů či pochybení rozhodčích.

5.1.3 Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy

Úsek zaměřený na zabezpečení reprezentačních výběrů a udržování mezinárodních vztahů obstarávají dva zaměstnanci, přičemž částečně je do dění na tomto úseku zainteresována i osoba předsedy ČSH. Dříve byla totiž v rámci úseku definována i pozice generálního sekretáře, kterou zastával právě nynější předseda celého svazu. V současnosti jsou povinnosti související s touto, dnes již neexistující, pozicí přeneseny jednak právě na předsedu, který zastává funkce generálního sekretáře na lokální úrovni.

Na mezinárodní úrovni pak jeho povinnosti zajišťuje *manažer reprezentačních týmů a mezinárodních vztahů*. Ten reprezentuje celé házenkářské hnutí v ČR na významných akcích typů kontinentálních či světových šampionátech či jiných událostech pořádaných světovou i evropskou házenkářskou federací. Zároveň je však vedoucím výprav národních reprezentačních výběrů všech věkových kategorií a tudíž,

ve spolupráci s technickými vedoucími, zabezpečuje hladký průběh setkání těchto reprezentačních týmů. Velké množství administrativy také zahrnuje povinnost manažera obhospodařovat partnery reprezentačních výběrů, kteří dodávají kromě finančních příspěvků rovněž materiál a vybavení. Uzavírání a kontrola plnění jednotlivých smluv patří tak rovněž k jeho povinnostem.

Druhou pozicí v rámci tohoto úseku je *service a event koordinátor*, do jehož agendy, jak již název napovídá, spadají dva základní typy aktivit. Na jedné straně má na starosti skladování a zásobování jednotlivých výběrů potřebným sportovním vybavením a materiálem. Na straně druhé pak obstarává akce související s reprezentačními týmy jako jakási „prodloužená ruka“ manažera, a to přímo v místě konání dané akce. Tyto dvě pozice jsou proto v neustálém úzkém kontaktu a koordinace činností jimi vykonávaných tak musí být stoprocentně harmonizována. Dále setrvává tento úsek v přímém kontaktu a spolupráci s reprezentační komisí (RK).

5.1.4 Úsek mládeže, metodiky a rozvoje

Oddělení zabývající se tvorbou metodiky pro výchovu a výchovou samotnou bylo označeno alespoň z hlediska finanční podpory za nejvýznamnější v rámci struktur ČSH. Tento úsek je zabezpečován zdaleka nejvíce pozicemi, které mají na starosti agendu týkající se jak mládeže na všech úrovních, tak hlavní koncepci mládežnických reprezentací. Spolupráce probíhá s komisí mládeže (KM) a také s trenérsko-metodickou komisí (TMK), okrajově také s reprezentační komisí.

Projektový manažer pro mládež a speciální projekty organizačně zajišťuje řízení veškerých projektů jak mládežnické házené jako takové, tak v návaznosti na multisportovní akce typu Letních olympiád dětí a mládeže. Mezi úspěšnými projekty zaměřenými výhradně na házenou lze jmenovat např. projekt školních lig či soutěže v rámci Novinářského kalamáře či akce Házená pro všechny. Projektový manažer rovněž realizuje akce navržené ve spolupráci s trenérsko-metodickou komisí.

Pozice *vedoucích trenérů Tréninkových center mládeže (TCM)* je obdobná pro kategorii mužů a žen. Osoby v těchto funkcích odpovídají za dodržování dlouhodobé koncepce výchovy mládeže vytvořené svazovým metodikem a její přenos do praxe, konkrétně v rámci akcí TCM. Realizace této koncepce spolu s dohledem na rozvoj talentované mládeže se děje v návaznosti na mládežnické, ale i seniorské reprezentační výběry, jelikož tyto dvě pozice zastávají osoby zainteresované právě u

seniorských národních týmů ať už na pozici hlavního trenér, asistenta či specializovaného poradce.

Regionální házenkářská centra (RHC) jsou pro házenkářskou mládež jakýmsi předstupněm případného vstupu do TCM, neboť sdružují všechny kluby v České republice, ve kterých je mládež vychovávána. V podmínkách každého RHC pracují osoby zodpovědné na naplňování rozvojové koncepce. Hlavním úkolem *vedoucího trenéra RHC* je koordinace těchto osob a kontrola nakládání s poskytnutou podporou, jak trenérsko-metodickou, tak finanční i materiální.

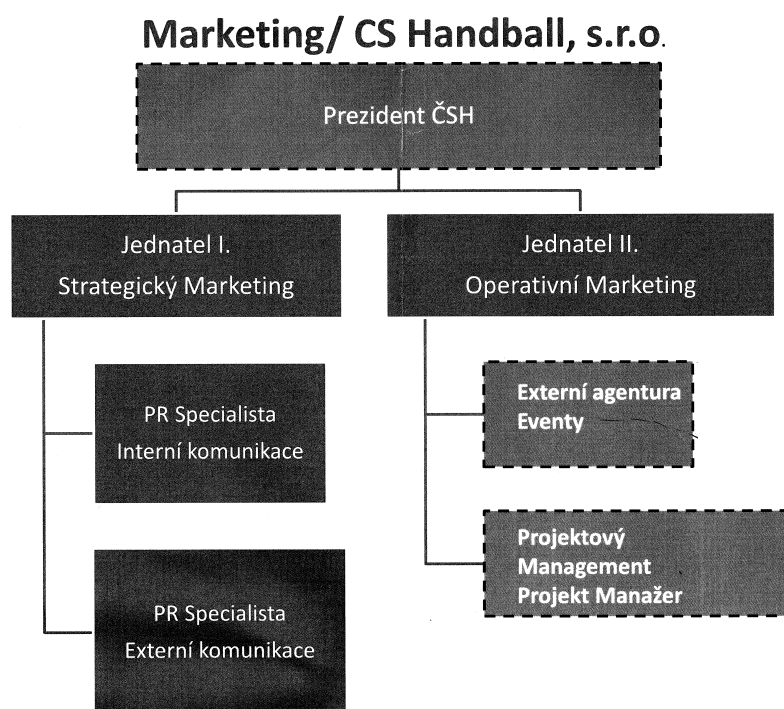
Finanční kontrolu a rozpočetnictví rozvojových programů dlouhodobých i jednorázových má na starosti pracovník na pozici *manažera rozvoje*. Kromě financí zodpovídá také za plánování a kontrolu akcí mládežnických reprezentací, jako jsou výběrové tréninkové kempy pro nominace do národních výběrů apod.

Svým obsahem tak pozice manažera rozvoje částečně navazuje na pozici svazového metodika. Ten rozhoduje rovněž o plánování akcí v dlouhodobém horizontu, ovšem z hlediska efektivní výchovy házenkářské mládeže. Tvorba metodických plánů pro fyzický i mentální trénink hráčů je hlavní odpovědností této funkce. Myšlenkou budoucnosti se jeví, vzhledem k blízkosti jejich obsahů, propojení pozice svazového metodika a manažera rozvoje, ovšem při delegování určitých povinností na ostatní pracovníky a až po detailním definování této nově vzniklé pozice.

Spojovacím článkem mezi pozicí prezidenta ČSH a všemi čtyřmi úseky je pozice *office a event asistenta*. Tato byla vytvořena jednak pro udržování informovanosti a tvorby reportů pro prezidenta. Zároveň však pracovník v této funkci odpovídá za harmonizaci agend všech úseků a také za vysoce efektivní komunikaci jak na vertikální, tak na horizontální bázi. Kromě již zmíněných úseků figuruje ve struktuře ČSH, i když stojí trochu stranou, i marketingový úsek zastoupený organizací CS Handball, s.r.o.

5.1.5 Marketingový úsek – CS Handball, s.r.o.

Pátý prvek organizační struktury, jehož struktura je znázorněna na obrázku č. 10, je opět zastřešen prezidentem ČSH jakožto vedoucím, stejně jako je tomu u ostatních úseků. Samotná instituce v podobě společnosti s ručením omezeným byla založena z důvodu potřeby nakládání a obchodování s marketingovými právy. Ve schématu struktury se nachází jediná zavádějící informace, neboť ačkoliv se zde odkazuje na dva jednatele, tak CS Handball, s.r.o. má pouze jediného. Ten je také jediným kmenový zaměstnancem, ostatní pozice jsou řešeny spolupracovníky externími.



Obrázek 10 - Organizační struktura marketingového úseku ČSH
(Zdroj: Interní materiály ČSH)

Oblast strategického marketingu zabezpečují dvě pozice *PR specialistů pro interní a externí komunikaci*. Interní komunikace znamená pro ČSH vytváření obsahu propagovaného a zveřejňovaného zejména uvnitř házenkářského hnutí, tedy informace a zprávy na webu www.chf.cz. Externí komunikace pak spočívá v publikaci tiskových zpráv a prohlášení distribuovaných tištěným, elektronickým i

vysílaným masmédiím. Jde tedy o budování obrazu ČSH v rámci PR prostřednictvím zpráv mimo hnutí.

Operativní marketing obhospodařuje jediná vedoucí osoba. Ta je zodpovědná za tvorbu dlouhodobé marketingové koncepce identity Českého svazu házené, tedy jakým způsobem se bude prezentovat skrze vizuální prostředky, podobu webových stránek, sociálních sítí, atp. Tvorba koncepce probíhá samozřejmě za supervize prezidenta ČSH, ale nebylo by možné ji zrealizovat bez spolupráce s externími dodavateli.

Tyto najímané agentury pak řeší konkrétní podobu jednak prvků identity podle zadání vedoucího operativního marketingu. Pro řešení těchto digitálních zakázek je k dispozici většinou agentura Česká produkční, s.r.o. Další agentury zároveň realizují návrhy pořádání sportovních akcí, ať už jde o akce menšího rozsahu typu reprezentačních utkání (které často zabezpečuje agentura Promoteam, s.r.o.) či se jedná o větší události, kde je ČSH povinen uspořádat výběrové řízení. V některých případech, např. při zapojení házenkářského hnutí do akce organizované větší institucí (např. koordinace Olympijského parku v rámci LOH 2016 ze strany Českého olympijského výboru), si daná instituce opatří služby vybrané agentury a ze strany ČSH přijde pouze zadání na tento event.

Všechny pozice, které v rámci organizační struktury Českého svazu házené existují, jsou vzhledem k zavedené praxi charakterizovány určitými požadavky na kompetence osob, které je vykonávají. V následující kapitole představím všeobecný kompetenční profil svazového zaměstnance, který bude poté hodnocen prostřednictvím dotazování postupně vrcholového managementu ČSH, ale také řadových pracovníků.

5.2 Kompetenční profil pracovníka ČSH

Hlavním cílem této diplomové práce již od počátku jejího zpracování bylo vytvoření soupisu kompetencí, tedy schopností, dovedností, charakterových rysů a jiných osobnostních aspektů, kterými by měl disponovat řadový zaměstnanec fungující v rámci struktur Českého svazu házené. Profil vyobrazený v tabulce č. 3 je výsledkem důkladného studia literárních pramenů a čítá celkem 30 různých kompetencí, které jsou po zaměstnancích vyžadovány, samozřejmě na odlišných úrovních dle úseku a pozice, již zastává.

Pro dosažení komplexního pochopení jednotlivých prvků kompetenčního profilu, které jsou rozčleněny do šesti oddělených kategorií, a tím zajištění co nejvyšší míry jeho použitelnosti je nutno tyto prvky detailně popsat, což bude obsahem následujících stránek.

	Název kompetence
Způsob myšlení	Koncepční myšlení
	Operativnost a pružnost myšlení
	Analytické myšlení
Vlastnosti osobnosti	Citová stabilita a schopnost sebekontroly
	Spolehlivost a zodpovědnost
	Vytrvalost
	Energie a proaktivita
	Pohotovost
	Sebejistota, sebevědomí, sebedůvěra
	Sebereflexe a objektivní sebehodnocení
	Ambicióznost a vysoká hladina aspirací
	Tvořivost, kreativita
Samostatnost	
Postoje	Orientace na zákazníka a produkt
	Orientace na výkon
	Pozitivní uvažování a nadhled
	Ochota na sobě pracovat
Interpersonální kompetence	Prezentační a komunikační činnost
	Vyjednávání, argumentace
	Schopnost vedení a motivování lidí
	Spravedlnost a objektivita
	Delegování úkolů
Schopnost týmové spolupráce	
Odborné znalosti	Znalosti managementu a marketingu
	Znalosti ekonomiky a financování
	Znalost práva
	Znalost sportovního prostředí
	Znalost informačních technologií
Praktické dovednosti	Jazykové znalosti
	Praktické zkušenosti

Tabulka 3 - Kompetenční profil pracovníka ČSH (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.1 Způsob myšlení

První kategorií kompetenčního profilu jsou tři aspekty myšlení, které by měl vhodný zaměstnanec ovládat a které by měl být schopen využít. Nejde jen o samotnou schopnost zamyslet se či uvažovat nad určitým problémem, jedná o podoby myšlení klíčové pro práci s informacemi a orientované do budoucnosti, se snahou o jejich přizpůsobení aktuálním podmínkám.

Koncepční myšlení zahrnuje uvažování o nastalých problémech či výzvách v postupech či procesech, kterými lze těmto výzvám čelit. Vztahuje se nejen na již dříve řešené situace, ale hlavně situace nové, kde nelze využít již naučené vzorce. Je třeba vždy rozeznat a popsat nový vzorec řešení a ten uplatnit směrem k vytvoření vhodně použitelné strategie.

Operativnost a pružnost myšlení nehovoří o způsobu zpracovávání informací jako další dva způsoby myšlení v této kategorii, nýbrž o ohebnosti uvažování o každodenních úkolech. Jedná se v podstatě o ochotu přizpůsobit své myšlení a na základě toho i chování aktuálně potřebným metodám a postupům, které umožňují efektivnější řešení nastalých situací. Tato kompetence v sobě skrývá kromě flexibility i pohotovost a rychlost reakce, které jsou klíčové v dnešní době, kdy jsou vyžadována zejména rychlá a správná řešení. Tato schopnost nelpět na stereotypních postupech bývá vysoce žádaná. (Havlíčková, 2015)

Analytické myšlení popisuje schopnosti jedince rozebrat velké množství informací a rozpoznat údaje podstatné pro řešení daného problému. Zároveň tento způsob myšlení zahrnuje umění nahlížet do souvislostí, nalézat příčinné vztahy mezi analyzovanými daty a systémově s nimi nakládat směrem k pochopení dané problematiky. Kompetence účinné práce s informacemi je v podmínkách neurčitosti velice ceněna a může tak být rozhodujícím faktorem hodnocení kvality zaměstnanců. (Šuleř, 2002)

5.2.2 Vlastnosti osobnosti

Největší skupina kompetencí v rámci tohoto profilu popisuje souhrn osobnostních předpokladů vyjádřených, z mého pohledu klíčovými, rysy osobnosti jedince. Skupina těchto deseti charakteristik zahrnuje to základní, co by měl mít každý pracovník v sobě z jeho vnitřních psychologických aspektů.

Citová stabilita a schopnost sebekontroly je jedním z několika znaků vnitřně integrovaného jedince. Schopnost kontrolovat své emoce souvisí také se zvládnutím stresových situací. Tato kompetence bývá většinou rozvíjena přirozeně v průběhu dospívání a bývá umocňována životními i pracovními zkušenostmi, které jedinec získává. V souvislosti se zkušenostmi pak hovoříme o emocionální zralosti. (Smékal, 1995)

Pojmy *spolehlivosti a zodpovědnosti* korespondují se způsobem chování člověka vzhledem k tomu, co se od něj žádá a očekává. Po jedinci je v průběhu pracovního procesu vyžadováno, že bude svěřené úkoly plnit vhodným a co možná nejefektivnějším stylem. Tyto prvky tak vyjadřují jistotu a plnohodnotnost pracovního výkonu.

Vytrvalost hovoří o délce trvání, intenzitě či úrovni pracovního nasazení, neboť v současnosti nezáleží pouze na maximální dosažené výkonnosti, ale také na době, po kterou je možné se na maximální úrovni udržet. Kompetentní pracovníci dokáží své vnitřní podmínky regulovat tak, aby byli schopni setrvat na požadované úrovni výkonnosti relativně dlouhou dobu. Tato charakteristika je rovněž definovatelná pojmem *pracovitosti*, který vyjadřuje snahu být výkonným článkem pracovního týmu i z dlouhodobého hlediska.

Tento aspekt navazuje na následující kompetence *energie a proaktivity*. Zde jsou snahy o efektivní pracovní výkon formulovány mírou iniciativy, se kterou zaměstnanci k práci přistupují. Kompetentní jedinci totiž nejednají pouze na základě udělených pokynů, ale projevují již předem zájem o plnění strategických cílů a úkolů.

Obsahovým protipólem pojmu *vytrvalosti* je pojem *pohotovosti*. Ta totiž vyjadřuje nikoliv délku trvání, nýbrž právě rychlost reakce na vysílané stimuly, kterým může být mimo jiné zadaný úkol či položená otázka. Pracovník disponující touto vlastností dokáže vhodně zareagovat na stanovený problém a tím se stává velmi platným mimo jiné v krizových situacích a pod velkým tlakem.

Následující tři vzájemně si podobné pojmy *sebejistoty, sebevědomí a sebedůvěry* popisují vnitřní stav jedince, který jedná s pevným přesvědčením o konkrétní úrovni svých vlastností a schopností. Takový jedinec uplatňuje vědomí o svých přednostech při plnění zadaných úkolů, neboť zde tyto své silné stránky

využívá. Sebevědomý pracovník dokáže vhodně posoudit své schopnosti a tedy daleko efektivněji plánovat průběh plnění cílů.

Zároveň je však klíčovou povědomost o vlastních slabých stránkách a omezeních, jež je možné pojmenovat pojmy *sebereflexe a objektivního sebehodnocení*. Neboť slepé sledování pouze svých předností nikdy nevede k osobnostnímu rozvoji, vždy je třeba zapojit do vnitřního uvažování i přiměřenou a konstruktivní kritiku vlastních činů. Taková vnitřní zpětná vazba pak napomáhá úpravě chování směrem k požadovanému cíli a tedy i k vyšší efektivitě.

K vědomému sledování cílů se pak vyjadřuje další kompetence definovaná jako *ambicióznost a vysoká hladina aspirací*. Každý kompetentní pracovník by měl usilovat v každém okamžiku o dosažení stanovených záměrů, ať se jedná o ty dílčí v kontextu jednoho krátkodobého projektu, či o hlavní strategie dlouhodobého charakteru. Ovšem i v osobním životě by měl člověk disponovat určitou mírou aspirací, samozřejmě pokud touží dosáhnout stanovených hranic či met.

Dosahovat záměrů je možné nejen prostřednictvím zaběhnutých postupů, ale bývá mnohdy až žádoucí vytvářet nová řešení. Toto zvládnou pracovníci s vysokou mírou *tvořivosti a kreativity*. Tvořivé postupy s sebou nesou uplatňování neotřelých nápadů a nekonvenčních cest v průběhu aplikace metod. Originalitu myšlení je možné do jisté míry rozvíjet, nicméně primárně se jedná o vrozený osobnostní prvek. (Iskra, 2013)

S problematikou odpovědnosti souvisí částečně i poslední z klíčových osobnostních charakteristik, a sice *samostatnost*. Jedná se o schopnost pracovníka realizovat zadané úkoly na základě svých vlastních znalostí a dovedností a dojít tak ideálně až ke konečnému řešení. Mnohdy samozřejmě nelze dostatečně zpracovat zadaný úkol samostatně, jako podstatnou však vnímám snahu opatřit si potřebné informace s minimální dopomocí. Kompetence samostatné práce tak může být vyjádřením důvěry ve vlastní schopnosti, pomocí kterých se jedinec dobere požadovaného výstupu.

5.2.3 Postoje

Tuto kategorii lze definovat jako soubor relativně stálých osobnostních charakteristik, které se vytváří v průběhu vývoje na základě vlivu výchovy a zkušeností. Tato poměrně ustálená nastavení mysli jsou modifikována rovněž tzv.

„sociálními modely“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 67), mezi které se řadí zejména prvotní autorita v podobě rodičů, ale také sekundární institucionální autority typu církve či zájmových sdružení.

Orientace na zákazníka a produkt reflektuje zaměření zaměstnancových činností jak směrem k uspokojování zákaznických potřeb, tak k zabezpečení všech požadovaných úkonů souvisejících s produktem. Tato forma orientace bývá založena na vnitřní snaze pracovníka hledat možnosti zkvalitňování vztahů a služeb v souvislosti s lidmi a produkty, se kterými přijde do kontaktu. Také zahrnuje schopnost definování priorit vázaných na konkrétní výzvu týkající se zákazníka či produktu.

Postoj nazvaný *orientace na výkon* v sobě zahrnuje schopnost logicky a systematicky uvažovat a vůli svědomitě pracovat na svěřených úkolech. Cílem je kvalitativně i kvantitativně plnohodnotný výkon realizovaný bez nutnosti vnější kontroly, ideálně časově zorganizovaný a sestávající se z práce na více činnostech zároveň. Výkonová orientace skrývá tu správnou míru motivace napřenu tím správným směrem.

Pozitivní uvažování a nadhled je postojem všeobecnějšího ražení, který je, dle mého názoru, zapotřebí v průběhu každého lidského počínání během celého života. V pracovním procesu pak zdravý optimismus slouží ke snížení napětí a relaxaci při stresových situacích, které mohou podstatným způsobem ovlivnit nejen průběh, ale také výsledek řešeného úkolu. Pozitivní náhled na problémy pak umožní vnímat tyto spíše jako výzvy či prostředky k sebezdokonalení, nikoli překážky.

Vnitřní postoj formulovaný jako *ochota na sobě pracovat* v sobě obsahuje silnou motivaci na osobnostní rozvoj, a to jak v oblasti pracovních dovedností či znalostí, tak v rámci osobního života. Jedinec, který vyhledá konkrétní motivy, které budou jeho jednání usměrňovat směrem ke kýženým výsledkům či cílům, se může stát perspektivním členem každé sociální skupiny.

5.2.4 Interpersonální kompetence

Předchozí kategorie kompetencí se svým obsahem vyjadřovaly zejména ke vztahu jedince k jeho vnitřním psychologickým stavům a jiným okolnostem. Naproti tomu kategorie interpersonálních kompetencí zahrnuje zejména budování a koordinaci vztahů s lidmi ve vlastním okolí jak pracovním, tak osobním. Organizační cíle

pracovních skupin jsou totiž daleko snáze dosahovány při zajištění synergického efektu. Skrývají v sobě kromě efektivního předávání informací také tolik potřebné jednání s lidmi či začleňování a působení v rámci sociálních skupin. (Smékal, 1995)

Prezentační a komunikační činnost je založena na jasném a srozumitelném sdělování potřebných údajů a informací. V rámci prezentace určitého sdělení či názorů, které jsou běžnou praxí většiny dnešních institucí, závisí úspěch znamenající pochopení a souhlas na schopnosti zaujmout a přesvědčit. Nejde však jen o to zvládnout hovořit co nejdéle, ale mnohdy o to vyjádřit své myšlenky věcně a stručně, ale přitom efektivně a úplně.

Zatímco prezentační činnost pojednává více o jednostranných formách komunikace, v rámci kompetence *vyjednávání a argumentace* jde primárně o interakci, v průběhu které záleží na obhájení či prosazení vlastních názorů či zájmů. Argumentaci vnímám jako formu asertivní hádky, která si klade za cíl přesvědčit druhou osobu o pravosti svých myšlenek. Měla by se dít za podpory faktů potvrzující dané sdělení.

Schopnost vedení a motivování lidí je kompetencí klíčovou zejména pro vedoucí pozice, jejichž úkolem bývá kromě kontroly výstupů i usměrňování pracovníků již v průběhu realizace zadaných činností. Řadím sem také schopnost ovlivňovat druhé pomocí vlastní autority a modifikovat jejich jednání vstříc vytčeným cílům. Pro efektivní motivování se mi jako zásadní jeví rozpoznání konkrétních motivů jednotlivých zaměstnanců. Zaměření se na tyto pak může znamenat dosažení těch nejvyšších aspirací a volního úsilí.

Mezilidský přístup definovaný jako *spravedlnost a objektivita* v sobě zahrnuje rovné a stejnorodé jednání vůči všem osobám, které máme okolo sebe. Mimo jiné pro problematiku hodnocení či výběr pracovníků jsou tyto kompetence naprosto klíčové. Nicméně celé firemní prostředí by mělo být naplněno ovzduším rovnosti všech zaměstnanců, bez ohledu na věk, pohlaví či národnostní příslušnost.

Delegování úkolů pak souvisí s fenoménem time managementu, neboť v sobě zahrnuje schopnost pracovníka zadat určitou část práce či celý projekt svým kolegům či podřízeným. Zadání musí být naprosto jasné a konkrétní, aby výstupy byly zpracovány podle původních představ zadavatele.

Nakonec spadá do této kategorie velmi důležitá kompetence, a sice *schopnost týmové spolupráce*. Snaha o spolupráci ze strany pracovníka a ochota konstruktivně se zapojit do skupinových činností slouží ku prospěchu každému, kdo v rámci své profese jakýmkoliv způsobem interaguje se svými kolegy. Do obsahu této kompetence spadá i citlivost na sociální kontext související s potřebnou mírou empatie. Vstřícné jednání a schopnost přizpůsobit se např. stylu práce ostatních vypovídá o vysoké míře emoční a sociální inteligence, které napomáhají vytváření či udržování optimálních pracovních vztahů. (Smékal, 1995)

5.2.5 Odborné znalosti

Kategorie odborných znalostí a dovedností reflektuje zejména konkrétní požadavky oddělení, kterého je pracovník součástí, či dokonce pozice, kterou zastává. Přestože některé z níže zmíněných kompetencí jsou již vyžadovány u všech zaměstnanců bez výjimky, většina z nich je stále specifická jen pro část z nich. U všech těchto se však jedná o znalosti s vysokým rozvojovým potenciálem, tudíž všechny nedostatky v této oblasti lze, dle mého názoru, na rozdíl od mnohých předchozích kompetencí, minimalizovat prostřednictvím poskytovaných rozvojových programů či jiných forem vzdělávání.

Znalostmi managementu a marketingu jsou míněny všeobecné principy plánování, organizování, vedení či kontroly procesů uvnitř organizace, resp. teoretické poznatky marketingové povahy využitelné v prostředí konkrétní instituce. Aplikace těchto znalostí znamená zefektivnění řízení dané společnosti.

Zcela specifickou oblastí jsou znalosti a informace týkající se jak *ekonomiky a financování*, tak *práva*. Poznatky např. o daňové problematice či specifika dotací, resp. odstavce z obchodního práva či sportovní legislativy slouží totiž primárně pracovníkům, kteří se bez nich v rámci vykonávání svěřených činností neobejdou a přicházejí s nimi do kontaktu na denní bázi. Ostatní zaměstnanci, kteří se s těmito záležitostmi potýkají jen velmi zřídka, mohou případně využít služeb externích odborníků.

Znalost sportovního prostředí vyjadřuje orientaci nejen v konkrétních podmínkách „svého“ sportu jako takového danou primárně nabytými zkušenostmi, ale rovněž i znalost prostředí sportů konkurujících, co do členské základny, oblíbenosti u

fanoušků atd. Stejně jako má každé sportovní odvětví svá specifika, jsou různé i osoby, které formují komunitu tohoto odvětví, což činí každé prostředí unikátním.

Kompetencí v dnešní době neoddiskutovatelně klíčovou je práce s informačními technologiemi. Tato musí být vyžadována v podstatě po všech zaměstnancích bez rozlišení úseků či pozic, neboť valná většina podnikové komunikace se děje v elektronické podobě a práce s počítačem všeobecně zaujímá stále významnější místo mezi dovednostmi pracovníků. Samostatnou kapitolou se pak jeví orientace na sociálních médiích, která se postupem času stane nedílnou součástí většiny pracovních procesů.

5.2.6 Praktické dovednosti

Poslední kategorií kompetenčního profilu jsou dovednosti praktického charakteru, do kterých jsem zařadil sice pouze dva prvky, které však svým rozsahem pokrývají relativně velké spektrum schopností a znalostí. Souvisí jednak s všudypřítomnou internacionalizací všech pracovních postupů a vztahů a dále se specifiky daných organizací.

Jazykové znalosti nabývají v dnešní době na významu zejména díky provázanosti světových trhů, která sice přispívá prosperitě, na tyto podmínky přizpůsobivých společností, ale zároveň zvyšuje požadavky na jazykovou vybavenost jejich zaměstnanců. Jeden cizí jazyk, kterým je ve většině případů jazyk anglický, se už stal samozřejmostí, bez které se v podstatě nelze obejít. Druhá řeč bývá stále spíše výhodou, o jejíž podobě rozhodují vnější vztahy dané společnosti, či trhy, na kterých operují.

Praktické zkušenosti zahrnují relativně rozsáhlé spektrum dovedností, schopností a dalších atributů, které jsou definovány pro každé pracovní prostředí zvlášť a k rozvoji kterých je mnohdy jedinou cestou setrvat na dané pozici delší dobu. Všeobecné požadavky na vykonávání činností v rámci určité pozice jsou vždy, dříve nebo později konkretizovány a modifikovány jednak podle odlišných detailů jednotlivých projektů, ale také osob, které tyto činnosti plní. Zkušenosti bývají mnohdy jen těžko a v omezené míře přenositelné na další osoby, a proto si každý musí zažít v dané pozici své.

5.3 Vnímání důležitosti kompetencí z pohledu pracovníků ČSH

Úkolem předchozí podkapitoly bylo prezentovat a popsat celistvý kompetenční profil pracovníka ČSH tak, jak jsem ho vytvořil na základě studia odborných pramenů. Tento profil byl poté podroben analýze ze strany jednak *vedoucích* představitelů ČSH v průběhu hloubkových rozhovorů, následně pak v rámci dotazníkového šetření aplikovaného na *řadových* pracovnících této instituce. Názory valné většiny zaměstnanců na důležitost kompetencí zmíněných v profilu byly zaznamenány, vyhodnoceny a v této části práce budou také prezentovány.

Z hlediska posouzení důležitosti jednotlivých komponent profilu se jako zásadní jeví tabulka č. 4 znázorňující srovnatelné pořadí vážených hodnot a porovnávající pohledy dvou hlavních skupin respondentů. Na základě kalkulovaných hodnot a jejich aritmetických průměrů a směrodatných odchylek byly vytvořeny čtyři intervaly posouzení důležitosti, které kategorizují jednotlivé kompetence do čtyř skupin. Vypočítané intervaly byly pro přehlednost označeny názvy, jejich přesné hranice a určení je znázorněno v tabulce č. 4. A vzhledem k tomu, že pro různé skupiny dotazovaných byly samozřejmě hodnoty rozdílné, liší se tak i směrodatné odchylky jednotlivých souborů dat a tedy také intervaly. V tabulce je přidán i souhrnný interval zjištěný na základě analýzy všech získaných dat, který bude interpretován níže v textu.

Označení intervalu	Nejméně důležitá	Méně důležitá	Více důležitá	Nejvíce důležitá
Vedoucí pracovníci	< 0,02995	0,02995 – 0,03313	0,03313 – 0,03631	> 0,03631
Řadoví pracovníci	< 0,02766	0,02766 – 0,03311	0,03311 – 0,03855	> 0,03855
Souhrnné pojetí	< 0,02866	0,02866 – 0,03312	0,03312 – 0,03758	> 0,03758

Tabulka 4 - Rozložení intervalů procentních vah (Zdroj: vlastní zpracování)

Název kategorie	Název kompetence	Procentní váha - vedoucí	Procentní váha - řadoví
Způsob myšlení	Koncepční myšlení	0,0327	0,0365
	Operativnost a pružnost myšlení	0,0336	0,0383
	Analytické myšlení	0,0336	0,0351
Vlastnosti osobnosti	Citová stabilita a schopnost sebekontroly	0,0351	0,0383
	Spolehlivost a zodpovědnost	0,0379	0,0405
	Vytrvalost	0,0365	0,0383
	Energie a proaktivita	0,0335	0,0366
	Pohotovost	0,0335	0,0357
	Sebejistota, sebevědomí, sebedůvěra	0,0335	0,0367
	Sebereflexe a objektivní sebehodnocení	0,0276	0,0315
	Ambicióznost a vysoká hladina aspirací	0,0335	0,0266
	Tvořivost, kreativita	0,0335	0,0276
	Samostatnost	0,0395	0,0419
Postoje	Orientace na zákazníka a produkt	0,0351	0,0354
	Orientace na výkon	0,0381	0,0366
	Pozitivní uvažování a nadhled	0,0351	0,0378
	Ochota na sobě pracovat	0,0335	0,0314
Interpersonální kompetence	Prezentační a komunikační činnost	0,0295	0,0365
	Vyjednávání, argumentace	0,0313	0,0365
	Schopnost vedení a motivování lidí	0,0290	0,0222
	Spravedlnost a objektivita	0,0351	0,0337
	Delegování úkolů	0,0350	0,0246
	Schopnost týmové spolupráce	0,0381	0,0363
Odborné znalosti	Znalosti managementu a marketingu	0,0321	0,0269
	Znalosti ekonomiky a financování	0,0293	0,0238
	Znalost práva	0,0265	0,0221
	Znalost sportovního prostředí	0,0321	0,0364
	Znalost informačních technologií	0,0293	0,0331
Praktické dovednosti	Jazykové znalosti	0,0315	0,0323
	Praktické zkušenosti	0,0293	0,0276

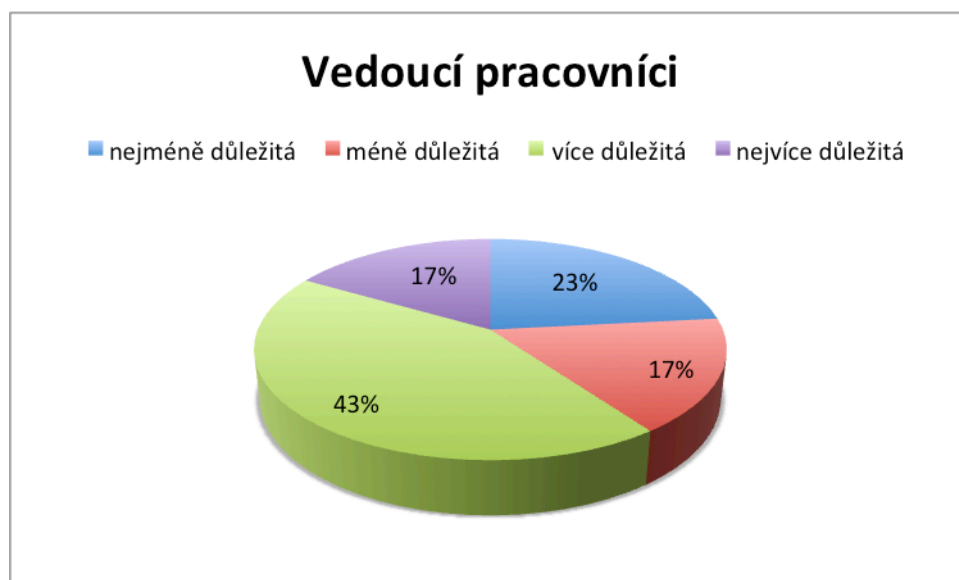
Tabulka 5 - Srovnatelné pořadí vážených hodnot (Zdroj: vlastní zpracování)

Názory pracovníků ČSH zastávajících ty nejvyšší pozice byly posuzovány stejným způsobem jako výsledky šetření u řadových pracovníků tak, aby výstupy z kalkulací mohly být vzájemně porovnatelné. Srovnání číselných hodnot těchto tří skupin nabízí již zmíněná tabulka č. 4. Relativní zastoupení jednotlivých intervalů je pak znázorněno na grafech č. 5 a 6. Tato část bude obsahovat pohled na ty nejvíce i na ty nejméně důležité kompetence z pohledu obou skupin dotazovaných.

5.3.1 Pojetí vedoucích pracovníků

Na úvod interpretace pojetí jednotlivých respondentů je nutno zmínit se o nárocích, které kladou jednak vedoucí na své podřízené a jednak řadoví zaměstnanci sami na sebe. Požadavky, resp. zaznamenané stupně důležitosti jednotlivých kompetencí, byly zjištěny v relativně vysokých hodnotách, a přestože zde bude pojednáváno o nejnižších a nejméně důležitých kompetencích, neznamená to, že by byly respondenty pojmány jako zcela zbytečné či že by u těchto všichni respondenti označili důležitost jako zcela nulovou.

Naopak jsem byl u mnohých výsledků dotazovaných řadových zaměstnanců při jejich zpracování sám překvapen, jak vysoko byly některé kompetence hodnoceny. Přestože se týkaly přímo jich samotných, vnímají pracovníci většinu kompetencí jako podstatnou až klíčovou, což se jeví jako velmi pozitivní.



Graf 5 - Procentuální zastoupení intervalů důležitosti v pojetí vedoucích pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Procentuálně nejsilnějším je interval označující kompetence jako „více důležité“. Ten zahrnuje celých 43%, což vyjádřeno absolutní hodnotou je 13 z celkového počtu třiceti kompetencí. Do tohoto ohraničeného území řadí dotazovaní hloubkových rozhovorů zejména kompetence z kategorií vlastností osobnosti a postojů, které tvoří devět z celkových třinácti zástupců. Ukazuje se tedy, že osobnostní charakteristiky spolu s přístupem podřízených zaměstnanců k pracovním aktivitám jsou v prostředí práce ČSH velmi podstatnými kritérii.

Tento fenomén se přenáší i na nejvyšší úroveň vnímané důležitosti, která je zastoupena 17% kompetencí, kdy je více než 13% tvořeno právě kompetencemi z oblasti osobnostních aspektů a postojů k vykonávané práci. Nejvýše je mezi touto skupinou respondentů hodnocena *samostatnost*, která dosáhla na procentní váhu 0,0395. Na tomto místě bych parafrázoval dotazovaného XY, který zde vyzdvihl důležitost samostatného zvládnutí úkolů, za jejichž výsledek odpovídá pouze daný pracovník.

Z kategorie vlastností osobnosti dosáhly na nejvyšší stupeň i *spolehlivost a odpovědnost* s hodnotou 0,0379 a *vytrvalost* s hodnotou 0,0365. K prvnímu pojmu se jeví jako vhodné asociovat i pojem *loajality*, kterou rovněž zmínil jeden z dotazovaných. Vytrvalost pak byla takto vysoko ohodnocena, neboť, jak vyjádřil další z respondentů, všechny aktivity, na které se Český svaz házené zaměřuje, jsou dlouhodobého charakteru a proto i myšlení zaměstnanců musí být vybavené trpělivostí a vůlí pro svědomitou práci.

Vnitřnímu obsahu charakteru vytrvalosti odpovídá ve velké míře i *orientace na výkon*, proto z tohoto pohledu není divu, že se i tato kompetence z kategorie postojů dostala s procentní vahou 0,0381 na nejvyšší úroveň vnímané důležitosti. Výkonově orientovaní pracovníci, navíc se schopností vytrvat ve svém konání dlouhodobě, přinesou do jakéhokoliv pracovního prostředí žádanou přidanou hodnotu.

Za poslední kompetenci z kategorie nejvýznamněji vnímaných označili respondenti schopnost *týmové spolupráce*, a to na hodnotě 0,0381. Jedná se o jedinou složku interpersonálních kompetencí, která je všeobecně a bez ohledu na jednotlivé pracovní zaměření vyžadována po všech zaměstnancích. Kooperace a participativnost ve vztahu k ostatním členům pracovního kolektivu by tak podle názorů vedoucích pracovníků měly být základním kamenem práce v jakékoliv větší i menší skupině.

Na druhé straně váženého pořadí stojí celkem 23% odpovídajících 7 kompetencím, které vedoucí pracovníci považují za nejméně důležité a které tím pádem dosáhly nejnižších vážených hodnot. Všeobecně řečeno spadají do tohoto intervalu důležitosti zejména aspekty specifické povahy, které zjevně nejsou vyžadovány po všech zaměstnancích bez rozdílu, nýbrž jen po určitých pozicích či jen ve velmi omezené míře. Proto se do těchto výsledků dotazování zařadily mnohé z kategorie odborných znalostí a interpersonálních dovedností.

Kategorie odborných znalostí získala nejnižší celkové hodnocení, neboť tři z pěti v této oblasti zahrnutých kompetencí dosáhly čtvrtého intervalu a zbylé dvě intervalu třetího. Z mého pohledu pochopitelné je vnímání *znalostí práva*, které dosáhly ze všech hodnot nejmenšího výsledku 0,0276, a *znalostí ekonomiky a financování* s výsledkem 0,0293. Tyto oblasti jsou výrazně náročnější a jak potvrdil dotazovaný AB: „je třeba na tuto práci specialistů“. Jedinou výjimku tvoří, podle názoru jiného z vedoucích představitelů, vnitřní předpisy a směrnice ČSH, jejichž znalost a hlavně ochota se jimi řídit je věcí stěžejní.

Jako poněkud diskutabilní vnímám hodnocení *znalostí informačních technologií*, které vedoucí představitelé neoznačili jako významné. Jak vyplývá i z kapitoly 5.2.5 této práce, je dle mého názoru tato oblast v dnešní době rozvoje veškerých elektronických procesů oblastí zásadní. Nejedná se samozřejmě o oblast specifických znalostí typů programování či tvorbu softwaru, ale základní znalosti práce v rámci elektronických informačních systémů či webových prohlížečů a uživatelské znalosti ovládání počítačového rozhraní. Úroveň znalosti IT považuji za minimálně stejně důležitou (ne-li důležitější) jako *znalosti sportovního prostředí* a *znalosti managementu a marketingu*, které získaly hodnocení řadící je do třetího intervalu.

V rámci oblasti interpersonálních kompetencí dosáhly nejnižšího stupně vnímané důležitosti dva relativně specifické aspekty, a sice *schopnost vedení a motivování lidí* s výsledkem 0,0290, a *prezentační a komunikační činnost* s procentní vahou 0,0295. Schopnost efektivního motivování zaměstnanců při pracovních aktivitách bývá požadována zejména při řízení větších úseků s vyšším počtem zaměstnanců, což není případ struktur ČSH, kde pracuje velmi omezený počet pracovníků. Činnost prezentační pak vyžadují pouze určité pozice, které jsou svým

obsahem založeny na reprezentativním kontaktu s vnějšími subjekty typu médií či vrcholných orgánů házenkářského hnutí.

Vnímání hodnoty *praktických zkušeností* pro vrcholné představitele není rovněž příliš vysoké, neboť tento prvek dosáhl výsledku 0,0295. Podle slov jednoho z nich je podstatnější vzít v potaz potenciál budoucího rozvoje a získání zkušeností. Další z dotazovaných vedoucích k tomuto však doplňuje, že alespoň minimální zkušenost z prostředí házené, stejně tak jako zkušenost s obsahem pracovní pozice, je zcela nezbytnou.

Pouze jediná součást vnitřních aspektů osobnosti se svým hodnocením zařadila do tohoto intervalu, a sice *sebereflexe a objektivní sebehodnocení* s hodnotou 0,0276. Vedoucí pracovníci zjevně vidí vnější formu hodnocení podřízených jako zásadnější a efektivnější, neboť v prostředí instituce této velikosti (pokud jde o počet zaměstnanců) lze skutečně realizovat důsledné a promptní posouzení vykonávaných činností. Nicméně by se sebehodnocením měli zabírat do určité míry všichni pracovníci, bez ohledu na jejich pozici či jiné vnější podmínky. Vnitřní proces sebereflexe totiž, dle mého názoru, přináší mnohem účinnější úpravu vlastního myšlení či jednání než vnější hodnocení, neboť k němu jedinec dospěl svým úsilím.

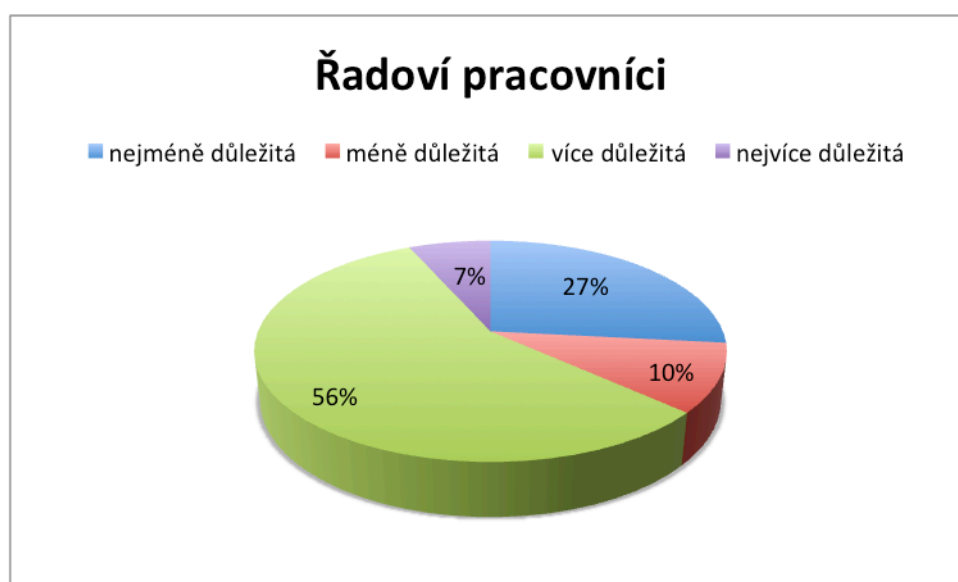
5.3.2 Pojetí řadových pracovníků

Pohled podřízených zaměstnanců na jednotlivé složky kompetenčního profilu v mnohém souzní s názory jejich nadřízených, neboť značná část aspektů je hodnocena obdobně, ne-li stejně. Lze však nalézt i kompetence, které ačkoliv dosáhly u vedoucích důležitosti až třetího intervalu, řadoví pracovníci vnímají jako vlastnosti či schopnosti marginálního charakteru. Za všechny tyto stojí za zmínku případ schopnosti *delegování úkolů*, který v očích vedoucích dosahuje téměř horní hranice druhého intervalu, tedy velmi významné úrovně důležitosti. Naproti tomu ostatní respondenti tuto schopnost vidí jako relativně nedůležitou, neboť dosáhla čtvrtého nejhoršího hodnocení ze všech.

Nasadě je pochopitelně fakt, že jednotlivé hodnocení kompetencí z pohledu obou skupin lze porovnávat jen do určité míry a spíše okrajově, neboť vzhledem k odlišné míře rozptylu hodnot v obou souborech dat se liší i směrodatné odchylky a tedy i intervaly. Proto by malá, ale přesto určitá část hodnot např. z intervalů platných pro vedoucí pracovníky při vložení na intervaly řadových změnila zařazení a tím by

se mírně odlišil i způsob klasifikace této hodnoty. Proto má porovnání obou souborů hodnot spíše ilustrativní charakter.

Porovnání obou grafů zastoupení jednotlivých intervalů důležitosti vykazuje vyšší procentuální zastoupení úrovně „nejvíce důležitých“ kompetencí u vedoucích pracovníků, a to o celých 10%. Vysvětlují si to jejich vyššími požadavky na precizní ovládnutí určitých dovedností či zvýšenou úroveň disponování určitými vlastnostmi pro výkon požadovaných pracovních činností. To souvisí i s druhým jevem, který se vyskytl, a to s vyšším procentem kompetencí, které se objevily v kategorii „nejméně důležitých“ u řadových pracovníků. Tito vnímají jako relativně nedůležité o 4% větší množství požadavků na ně kladených ze strany vedení.



Graf 6 - Procentuální zastoupení intervalů důležitosti v pojetí řadových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Co však obě skupiny dotazovaných sdílejí je náhled na nejdůležitější složky kompetenčního profilu, neboť dvě takto označené kompetence jsou zcela totožné. Jedná se o *samostatnost*, která dosáhla nejvyšší absolutní hodnoty 0,0419 z celého výzkumu (a jedná se o nejvyšší dosažitelnou hodnotu vůbec, a *spolehlivost a zodpovědnost* s druhým nejvyšším výsledkem 0,0405. Řadoví zaměstnanci tak dali jasně najevo, že práce v rámci ČSH, bez ohledu na pozici či pracovní zaměření, vykazuje velké nároky na samostatnou práci a vysokou míru odpovědnosti za její výsledky. Pozitivním zjištěním se jeví fakt, že si pracovníci potřebu disponování těmito vlastnostmi uvědomují, otázkou však je, zda tyto požadavky také dostačujícím způsobem naplňují. Spolehlivost je pak velmi náročně udržitelným charakterovým

rysem, který souvisí i s jakousi reputací v tomto ohledu. Nicméně udržení dojmu spolehlivého zaměstnance výrazně ovlivní jeho vnímání ze strany nadřízených.

Přestože se do prvního intervalu zařadily „pouze“ dvě složky profilu, stojí za to se alespoň zmínit o několika, které se pohybovaly na horní hranici druhého intervalu. Jedná se např. o již zmíněnou *vytrvalost*, která se na úroveň nejvyšší důležitosti probojovala v pohledu vedoucích pracovníků. Objevil se zde však také jeden ze způsobů myšlení, a sice *operativnost a pružnost myšlení*, která je v očích řadových zaměstnanců hodnocena velmi významně. Je na místě zmínit rovněž *citovou stabilitu a schopnost sebekontroly* či pro tuto skupinu respondentů významnější postoj *pozitivního uvažování a nadhledu*.

Na druhé straně spektra, tedy v oblasti čtvrtého intervalu „nejméně důležitých“ kompetencí, se umístilo 27% ze sledovaných a jedná se o stejné kategorie, které již byly interpretovány u vedoucích pracovníků. Z oblasti interpersonálních kompetencí získala jednu z nejnižších hodnot *schopnost vedení a motivování lidí*, která dosáhla výsledku 0,0222, a pak již probíraný a relativně kontroverzní prvek *delegování úkolů*.

Z kategorie osobnostních charakteristik se v posledním intervalu objevují dva aspekty, a sice *ambicióznost a vysoká hladina aspirací* s výsledkem 0,0266 a *tvořivost a kreativita*. Tento výsledek byl pro mě negativním zjištěním, neboť vypovídá o mínění dotazovaných týkající se těchto dvou rysů. Nízká hladina aspirací totiž, dle mého názoru, snižuje míru motivovanosti a snahy a v konečném důsledku i pracovitosti či efektivity vykonávaných úkolů. Pracovníci by měli disponovat ambicemi pokud ne na karierní postup, tak jednoznačně na osobnostní rozvoj a vůli zlepšovat se. Nízké hodnocení požadavků na tvořivost pak nejspíše svědčí o jisté stereotypnosti realizovaných aktivit a relativně malý prostor pro jejich tvůrčí řešení. V této oblasti se, jak si myslím, obsah pracovních činností liší na jednotlivých úsecích struktury ČSH. Např. práci marketingového úseku či úseku mládeže vnímám jako náročnější na kreativní zpracování než kupříkladu aktivity na úseku provozně-ekonomickém.

Skupina znalostních souborů je, co do výsledků šetření u řadových pracovníků, značně rozporuplná, neboť zde sice tři aspekty skončily v posledním, zbylé dva však v druhém nejvýznamnějším intervalu. Takto členěné hodnocení důležitosti však

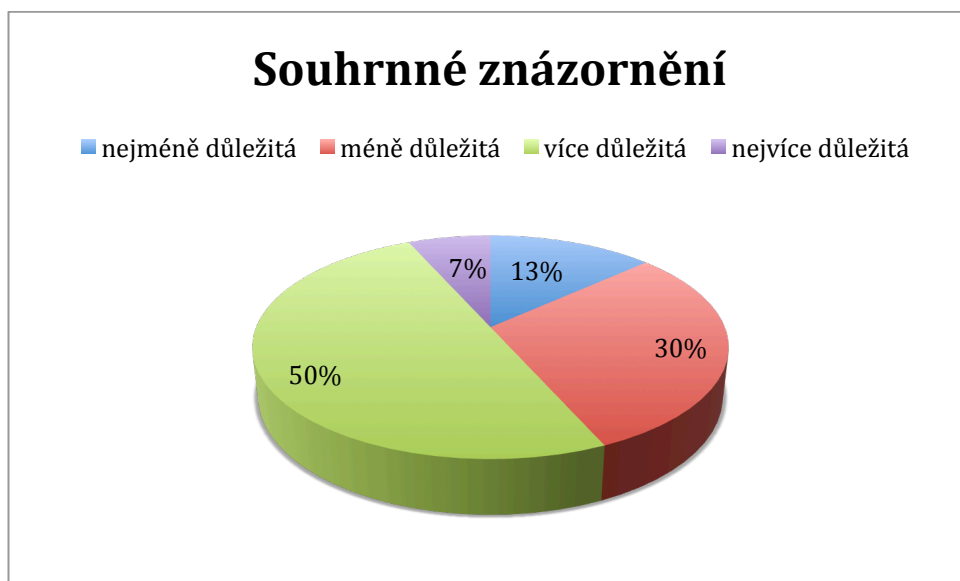
daleko více odpovídá mému náhledu, neboť v tomto pojetí je větší důraz kladen na *znalost informačních technologií a znalost sportovního prostředí*, jejichž hodnoty se dostaly na relativně vysokou úroveň. Naopak znalosti velmi specificky zaměřené, tedy *znalost práva* s absolutně nejnižším výsledkem celého výzkumu 0,0221, *znalost ekonomiky a financování* a *znalost managementu a marketingu*, kterou jedinou bych zařadil stejným způsobem jako pracovníci vedoucí, tedy do třetího intervalu významnosti.

Na posledním zástupci skupiny nejméně potřebných atributů se shodly obě skupiny respondentů. Jedná se o *praktické zkušenosti*, které dosáhly na výsledek 0,0276. Řadoví zaměstnanci rovněž vnímají jako cennější postoje, způsoby myšlení či vlastnosti osobnosti, a praxe v oboru pro ně nehraje tak velkou roli.

5.3.3 Souhrnné pojetí vnímané důležitosti

Předmětem předchozího textu bylo porovnání pojetí vnímané důležitosti ze strany vedoucích představitelů s pojetím řadových pracovníků. To ukázalo na rozdílnou relativní četnost jednotlivých intervalů důležitosti i rozdíl v hodnocení jednotlivých kompetencí. Mnohé kompetence dosáhly z pohledu vrcholného managementu zcela rozdílných hodnot než z pohledu ostatních zaměstnanců, což poskytlo prostor ke zdůvodnění a interpretaci.

Je však zcela na místě poskytnout vzhled do souhrnného pojetí všech zástupců Českého svazu házené, kteří byli podrobeni dotazování, ať už v jakékoliv formě. Proto byly vykalkulovány průměrné hodnoty, spadající do nově vytvořených intervalů určených souhrnnou směrodatnou odchylkou, tedy podle totožného postupu, pouze se celkovými hodnotami. Jak plyne z grafu č. 6, pouze 20% všech hodnot spadá do jednoho ze dvou krajních intervalů důležitosti. Relativně kontroverzní a diferencované názory dvou skupin dotazovaných se tak v souhrnném znázornění vyrovnaly, čemuž odpovídá 80% kompetencí spadající svou vnímanou důležitostí do středních intervalů.



Graf 7 - Souhrnné znázornění vnímané důležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Všeobecný graf výše je však vhodné doplnit i konkrétním pořadím jednotlivých kompetencí. Vážené pořadí souhrnného pojetí důležitosti prezentuje tabulka č. 7, tentokrát bez ohledu na kategorii kompetenčního profilu. Barvy buněk s jednotlivými hodnotami pak odpovídají barvám v grafu a tedy i konkrétním intervalům.

Pořadí	Název kompetence	Procentní váha - souhrn
1	Samostatnost	0,0407
2	Spolehlivost a zodpovědnost	0,0392
3	Vytrvalost	0,0374
3	Orientace na výkon	0,0374
5	Týmová spolupráce	0,0372
6	Citová stabilita a schopnost sebekontroly	0,0367
7	Pozitivní uvažování a nadhled	0,0365
8	Operativnost a pružnost myšlení	0,0359
9	Orientace na zákazníka a produkt	0,0352
10	Sebejistota, sebevědomí, sebedůvěra	0,0351
11	Energie a vysoká míra proaktivity	0,0350
12	Koncepční myšlení	0,0346
13	Pohotovost	0,0346
14	Analytické myšlení	0,0344
14	Spravedlnost a objektivita	0,0344
16	Znalost sportovního prostředí	0,0342
17	Vyjednávání, argumentace	0,0339
18	Prezentační a komunikační činnost	0,0330
19	Ochota na sobě pracovat	0,0324
20	Jazykové znalosti	0,0319
21	Znalost informačních technologií	0,0312
22	Tvořivost, kreativita	0,0306
23	Ambicióznost a vysoká hladina aspirací	0,0300
24	Delegování úkolů	0,0298
25	Znalosti managementu a marketingu	0,0295
25	Sebereflexe a objektivní sebehodnocení	0,0295
27	Praktické zkušenosti	0,0284
28	Znalosti ekonomiky a financování	0,0265
29	Schopnost vedení a motivování lidí	0,0256
30	Znalost práva	0,0243

Tabulka 6 - Souhrnné pořadí vážených hodnot (Zdroj: vlastní zpracování)

Vrchol žebříčku, tedy interval nejdůležitějších kompetencí, zahrnuje v tomto souhrnném pojetí pouze dvě položky, obě z kategorie vlastností osobnosti. Tato část profilu svým hodnocením dominuje nejen špičce pořadí, ale pořadí jako celku, neboť drtivá většina vnitřních charakterových rysů se umístila v jeho horní polovině. Z kategorie postojů získala vysoké hodnocení orientace na výkon, úzce související s vytrvalostí, jež získala totožnou souhrnnou váhu důležitosti. Zaměstnanci se tudíž zcela zřetelně shodnou na tom, že jejich pracovní pozice v rámci ČSH vyžaduje intenzivní pracovní nasazení dlouhodobého charakteru.

Z interpersonálních kompetencí se nejvýše umístila *týmová spolupráce*, která v sobě zahrnuje velmi podstatné skupinové atributy typu empatického smýšlení či schopnosti úspěšně se začlenit do kolektivu spolupracovníků. Na relativně nízkých pozicích v rámci žebříčku se umístili odborné znalosti, které již byly v předchozím textu rozebrány z hlediska své většinou velmi specifické povahy.

Poměrně nízké hodnoty dosáhla také znalost cizích jazyků. Ta je vnímána obdobným způsobem ze strany vedoucích i řadových pracovníků svazu a v souhrnném hodnocení dosáhla až na třetí interval důležitosti. Dle dotazovaného AB je na úrovni evropské házenkářské federace podmínkou jazyk anglický, jeho kolega YZ přidává rovněž optimální variantu znalosti rovněž německého jazyka. První jmenovaný pak zmiňuje oficiální jazyky mezinárodní házenkářské federace (IHF), kterými jsou kromě angličtiny a němčiny také ruština a francouzština.

Co se týče jednotlivých variant znalosti cizího jazyka, tak dotazovaný XY hovoří o velké důležitosti psaného slova. Tyto zmiňují i další dva dotazovaní, kteří však zdůrazňují především schopnost „*práce s textem*“, tedy „*obsahovou analýzu psaného či mluveného projevu*“. V menší míře je pak zapotřebí schopnost vlastní mluvené reprodukce, která se zjevně v praxi využije málokdy.

Přestože vedoucí představitelé hovoří o významu cizích jazyků v současných podmínkách zejména mezinárodních aktivit realizovaných svazem, nevyžadují jejich znalost ode všech podřízených, alespoň v porovnání s ostatními kompetencemi, ve všeobecném měřítku ode všech podřízených, nýbrž pouze po několika z nich. Mezi takové patří kupříkladu jednoznačně pracovník soutěžního úseku zajišťující zahraniční transfery hráčů či zástupce úseku mezinárodních vztahů reprezentující národní svaz v rámci spolupracujících institucí v zahraničí.

Kromě otázky cizích jazyků, kterým byla věnována část hloubkových rozhovorů, jsem se zde zaměřil na analýzu vnímaného vztahu důležitosti praktických zkušeností s vlastnostmi osobnostmi. O těchto budou pojednávat následující dvě podkapitoly.

5.3.4 Vztah odborných znalostí a vlastností osobnosti

Cílem hloubkových rozhovorů bylo mimo jiné porovnat vnímání důležitosti odborných znalostí a vlastností osobnosti. První jmenovaná položka obsahově zahrnuje veškeré znalosti a dovednosti, které jsou svým zaměřením vysoce použitelné v dané profesi, ale které jedinec většinou získá až v prostředí samotné instituce jako pracovní zkušenosti. Druhé zmiňované představují celou kategorii charakterových rysů v rámci kompetenčního profilu, které jsou pro výkon každého povolání velmi důležité, ale získávají se obtížnější cestou než znalosti jako takové, neboť jde primárně o vnitřní psychologické aspekty osobnosti. Otázka položená všem respondentům rozhovorů pak zněla: „*Stavíte odborné znalosti (tedy praxi v oboru) výše než vlastnosti osobnosti, kterými by daný člověk disponoval?*“

Před interpretací samotných odpovědí je na místě pohovořit v řeči čísel o porovnání těchto dvou pojmů. Nabízí se totiž souhrnné skóre vážených procentních hodnot kategorie vlastností osobnosti (tedy průměr hodnocení všech respondentů, jak v rámci rozhovorů, tak dotazníků, a to ze všech kompetencí v dané kategorii) se skórem složky „praktických zkušeností“, jak je nazvána v profilu samotném. Výsledek hovoří jednoznačně pro kategorii vlastností osobnosti, která dosáhla na hodnotu 0,0349, oproti hodnotě 0,0284 na účtu prvku praktických zkušeností.

S tímto výsledkem korespondují i názory zaznamenané u respondentů hloubkových rozhovorů, neboť např. dotazovaný AB vyjádřil názor, že pokud do svého týmu vybere pracovníka s výrazným růstovým potenciálem, není praxe v oboru až tak podstatná. Tento vrcholný představitel ČSH rovněž hovořil o možném „oživení“ pracovního prostředí, pokud do něj vstoupí jedinec s novými názory a myšlením, jedinec profesně nezatížený odbornými znalostmi z minulosti.

Dotazovaný XY pak hovořil o rozdílné míře významu v rámci časového horizontu, neboť v krátkodobém měřítku znamená praktická znalost vykonávaných činností jistou výhodu. Tento vedoucí představitel ČSH však jasně deklaroval, že pro

něj daleko větší roli hraje dlouhodobá vidina jedincova zdokonalování daná jeho způsobem myšlení a vnitřními charakterovými rysy.

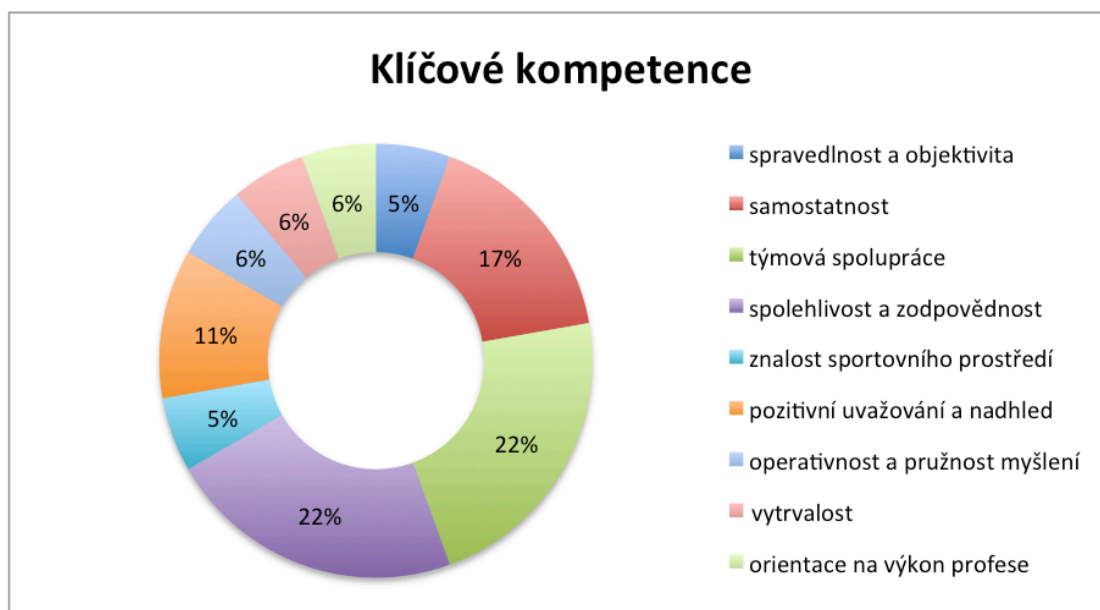
Jediný z dotazovaných, a sice YZ, vyjádřil stav ideální, a sice stav, kdy jsou obě „*složky v souladu*“. Tento však považuje za velmi vzácný případ, a proto v reálném profesním prostředí „*lehce preferuje odbornost nad osobností*“.

Můj vlastní náhled je jakousi syntézou výše zmíněných, neboť by měla být zřetelná snaha o výběr zaměstnanců, jenž disponují oběma skupinami vlastností i dovedností ve vyvážené míře. Rozhodujícím faktorem pro přijetí či nepřijetí by se však, dle mého názoru, měl jednoznačně stát výsledovaný potenciál osobnostního rozvoje jedince, který vynahradí slabé stránky v podobě nižší odbornosti či méně profesních zkušeností. Vedoucí pracovníci by však jistě měli sledovat míru disponování klíčovými kompetencemi, které jsou předmětem zkoumání v následující kapitole.

5.4 Náhled dotazovaných na kompetence klíčové

Předchozí podkapitola měla za úkol vyhodnotit a interpretovat údaje ze standardizovaného dotazování v rámci elektronického šetření a hloubkových rozhovorů, přesněji řečeno z naprosté většiny tohoto dotazování. Poslední otázkou, kterou je zapotřebí vyhodnotit a která má velký význam pro celkový náhled na kompetenční profil pracovníka ČSH, je identifikace klíčových kompetencí.

Tuto otázku zodpovídaly obě skupiny subjektů až v závěru dotazování, a to z toho důvodu, že již byly na základě průběhu rozhovoru seznámeny s obsahem profilu a tím pádem se byly schopny zamyslet nad tím, která z probíraných složek se jim jeví jako naprosto klíčová pro specifika jejich práce a také proč tomu tak je. Výsledky v případě dotazovaných řadových zaměstnanců pak nejvhodnějším způsobem představí graf. Náhled vedoucích na klíčové kompetence bude interpretován v rámci textu a náhledy obou pak budou porovnány. Odpovědi řadových zaměstnanců zaznamenaných dotazníky vykládá přehledně graf č. 8.



Graf 8 - Klíčové kompetence v pojetí řadových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti se v rámci této poslední otázky výzkumu zmiňují o celkem devíti kompetencích z kompetenčního profilu. Naneštěstí jeden z dotazovaných formuloval klíčové kompetence svými pojmy, které však úzce korespondují se složkami mnou sestaveného profilu, proto budou zmíněny rovněž, nicméně pouze slovní interpretací.

Všeobecně vzato se do seznamu nezbytně nutných kompetencí dostaly prvky z prakticky všech kategorií profilu, což svědčí jednak o názorové nejednotnosti zaměstnanců na to, co je vlastně pro jejich práci klíčové, To však vnímám jako přirozený jev, který je důkazem toho, že profil je zpracován natolik komplexním způsobem a obsahuje skutečně ty nejvýznamnější atributy lidské osobnosti a proto i hodnocení respondentů vykazuje tak vysokou míru rozmanitosti.

Z oblasti způsobů myšlení se ve výčtu těch nezbytných objevuje *operativnost a pružnost myšlení*, která dosáhla na 5,6%. Jeví se tak, alespoň co do relativní četnosti, jako okrajová kompetence, koresponduje však se svým výsledkem z druhé části šetření, kde se umístila v druhém nejvýznamnějším intervalu. Styl myšlení disponující vysokou mírou flexibility v řešení nastalých výzev a problémů je právem vnímán jako podstatný, neboť každá praxe s sebou přináší požadavky na hbitost a přizpůsobivost reakcí, zvláště oblast tak dynamického sportu jakým je házená.

Poněkud překvapivým bylo umístění prvku *znalost sportovního prostředí* mezi těmito nejpodstatnějšími požadavky na pracovníky i zástupce odvětví. Přestože dosáhla relativně nízké hodnoty, ani tato nebyla na základě skóre z komplexního výzkumu předpokládána. Navíc byla označena jako klíčová i respondentem, který použil vlastní formulaci („*znalost pravidel házené a vnitřních předpisů svazu*“). Pochopit se však dá právě tato konkrétní znalost, která mezi relativně „slabými“ prvky dosáhla vysokého výsledku ve druhém intervalu důležitosti.

Kategorii vnitřních postojů a žádaného nasměrování psychiky jedince zastupují ve výčtu nezbytností celkem dva, a sice *orientace na výkon* a s 11% hodnotou relativní četnosti *pozitivní uvažování a náhled*. Tento výsledek jednoznačně souvisí s hodnotami procentních vah, neboť právě tyto dva aspekty dosáhly v oblasti postojů nejvyšších hodnot. Pozitivní vnímání problémů spíše jako možností rozvoje novým směrem než jako překážek umožní redukci stresových situací a tím i výrazné zefektivnění výkonu. Snaha o co nejlepší plnění zadaných úkolů je rovněž žádoucím faktorem v pracovním procesu, který souvisí i s další schopností, tentokrát z kategorie rysů lidské povahy, jenž se objevuje v odpovědích na tuto otázku, a sice *vytrvalost*. Snaha setrvat na nastavené úrovni výkonnosti zajistí zejména v dlouhodobém

horizontu, na něž jsou procesy realizované v rámci Českého svazu házené namířené, požadované výsledky a tím i prosperitu celého odvětví.

Jedním ze dvou nejvýše hodnocených prvků osobnosti je zástupce kategorie interpersonálních kompetencí *týmová spolupráce*, jenž dosáhla na více než 22%. Řadoví pracovníci jistě vnímají, že přestože jsou součástí poměrně malého pracovního kolektivu, i v tomto je schopnost empatie spolu se smyslem pro konstruktivní zapojení se do sociální skupiny nesmírně důležitá. Sociální obratnost přináší do týmu onu tolik žádanou chemii ve smyslu synergie.

Vedle spolupráce získala určitou část popularity také *spravedlnost a objektivita* s výsledkem 5,6%. Rovný přístup ke všem zaměstnancům a jejich spravedlivé hodnocení jsou dalšími z faktorů, které by vedoucí představitelé ČSH jistě měli vzít v potaz.

Mezilidské vztahy však nejsou, i přes svůj nezpochybnitelný význam, kategorií, která dosáhla na nejvyšší úroveň. Tou je totiž kategorie vlastností osobnosti, do které patří i již výše zmíněná vytrvalost. Spolu s tímto byly zaznamenány celkem tři atributy, a sice *samostatnost* (hodnoty přes 16%) a *spolehlivost a zodpovědnost*, které získaly celých 22,2%. Vyhodnocení těchto jako nejvýznamnějších zcela jednoznačně souvisí s jejich váženými hodnotami, které se jako jediné v rámci pojetí řadových zaměstnanců umístily v prvním intervalu. Dotazovaní tak vyjádřili své vnímání vysokých nároků na samostatné a zodpovědné plnění svěřených činností.

Jak bylo již řečeno, ve výčtu nezbytných kompetencí se umístily složky všech kategorií, neboť nechybí ani zmínka o „*konkrétních praktických znalostech a zkušenostech*“, kterou vnímá jeden z respondentů jako velmi důležitou. Výsledky sesbírané v rámci dotazníkového šetření doplní ještě, poněkud svérázná, formulace klíčové kompetence jako „*schopnosti odolávat nekorektním a nesportovním reakcím z hnutí*“. Tuto vnímám jako spojení pružného stylu myšlení s citovou stabilitou a schopností sebekontroly, doplněnou částečně snahou o pozitivní uvažování. Neboť i řadové pozice v rámci struktur ČSH, jejichž popis je obsahem této práce, jsou v kontextu celého házenkářského hnutí pozicemi vůdčími. Proto musí být tito pracovníci bohužel připraveni na fakt, že vždy budou čelit určité míře kritiky, minimálně od části hnutí. Kvůli tomu se jeví odolnost tlakům vnějšího prostředí, mnohdy tlakům nekorektního charakteru, jako velmi potřebnou.

S míněním jednoho z řadových pracovníků úzce souvisí názor jednoho z vedoucích představitelů Českého svazu házené, který u poslední otázky rovněž vyjádřil svůj náhled na klíčové kompetence v mírně modifikované podobě, což však pro jeho interpretaci není výraznou překážkou. Dle mého názoru může být tento prostor, který se respondentům, zejména hloubkových rozhovorů, věnuje, pro téma této práce obohacujícím prvkem. Zmíněný představitel tak jako jednu z těch nejpotřebnějších kompetencí označil „*sportovní a fair-play přístup*“, čímž jasně stanovil nutnost způsobu, jakým přistupovat k oněm nekorektním reakcím z vnějšího, případně i z vnitřního prostředí házenkářské komunity. Schopností emoční stability při řešení takových situací ve spojení s nadhledem nedisponuje rozhodně každý a nejedná se tedy o žádnou samozřejmost. Proto se tato odpověď jeví jako pochopitelná a velmi cenná pro práci ve strukturách vedoucích institucí.

Dalším atributem, který uvedl vedoucí pracovník ČSH XY, byla „*ochota a chuť pracovat*“. Toto nastavení myslí vnímám jako syntézu několika kompetencí, neboť lze onu *ochotu* rozdělit na vůli pracovat na vlastním rozvoji a kariérním i osobnostním postupu a za další na snahu usilovat o dobro společné věci, ať už tím je každodenní administrativní agenda, jednorázový projekt či dlouhodobá koncepce celé instituce. V prvním případě s jedná o přístup uvedený v profilu jako *ochota na sobě pracovat*, druhou uvedenou je pak v největší míře *orientace na výkon*. Použitý pojem *chuti* pak identifikuje onen tolik vyžadovaný elán, který by měl každý pracovník vložit do všeho, co podniká. Proto tak tento pojem koresponduje s vnitřním aspektem osobnosti definovaným jako *energie a vysoká míra proaktivity*.

Posledním zmíněným požadavkem na dispozici svých podřízených je „*komunikativnost*“, která jednoznačně spadá do kategorie interpersonálních kompetencí. Při jejím zařazení do mnou vytvořeného seznamu se tato jeví jako spojení *prezentační a komunikační činnosti*, která je zaměřena specificky na komunikaci konkrétních informací dané skupině posluchačů a *týmové spolupráce*, jež v sobě zahrnuje běžnou pracovní interakci všeobecného charakteru. Částečně lze komunikativnost chápat také jako součást *vyjednávání a argumentace*, ovšem pouze do jisté míry a zejména v podmínkách právě typických pro tuto v podstatě konfliktní formu interakce.

Kategorii interpersonálních kompetencí zmiňuje ve svém výčtu také další z dotazovaných, a sice AB, během hloubkových rozhovorů, který se držel

standardizovaných formulací a popisů kompetencí stanovených v rámci profilu, proto interpretace těchto bude zřetelnější a jasnější. Jako podstatný aspekt skupiny týkající se mezilidských vztahů, bez kterého, dle jeho vlastních slov „*prostě nelze fungovat*“, vnímá tento respondent *týmovou spolupráci*. Schopnost nejen koexistence, ale také efektivní kooperace je tak bezpochyby naprosto zásadním pojícím článkem v organismu struktury Českého svazu házené.

Z vnitřních aspektů jednotlivce, které hrají významnou roli ve vykonávané práci, byla zdůrazněna *samostatnost*. Tato kompetence dosáhla absolutně nejvyšších procentních vah v pojetí obou skupin dotazovaných a tím pádem je umístění mezi klíčovými složkami celého profilu zcela pochopitelným a do jisté míry očekávaným. Dotazovaný zdůrazňující samostatnost konkretizoval její podobu jako vlastní zodpovědnost za výsledek mně svěřených úkolů.

Posledním, velmi klíčově vnímaným vnitřním myšlenkovým nastavením se ukázalo být *koncepční myšlení*. Tento prvek z kategorie způsobů myšlení nedosáhl sice ve statistické části interpretace takového významu, nicméně dotazovaný představitel ČSH jasně vyjádřil strategické směřování celého svazu, spolu s celým házenkářským hnutím, v rámci dlouhodobého horizontu. Jeho požadavkem tedy je jednoznačně všechna byt' krátkodobá a zdánlivě jednorázová rozhodnutí činit s představou toho, jaký vliv budou mít na budoucnost sportu v této zemi. K tomu je pak zapotřebí rozvíjet schopnost koncepčního myšlení a schopnost koordinace realizovaných činností.

Třetí dotazovaný vedoucí představitel instituce YZ souzní v náhledu na posledně zmíněný způsob myšlení směrem k tvorbě koncepcí. Tuto tvorbu doplňuje však o schopnost analýzy sestavovaných plánů, která musí probíhat kontinuálně a s cílem ve stanovených potřebách a intencích. Sám to vysvětluje způsobem, který není nutno jakkoli doplňovat: „*je zapotřebí nikoliv dělat pouze jisté věci správně, ale dělat zejména ty správné věci*“.

Rovněž stanovil jako zásadní pro úspěšnost práce této instituce *energii a vysokou míru proaktivity*. Tato vůle a chuť efektivně pracovat svou povahou navazuje na předchozí kompetenci a to ve smyslu toho, že pokud nemají zaměstnanci dostatek sil iniciovat procesy a aktivity vytyčené ve strategii organizace, je strategie samotná

zcela zbytečná. Jde tedy o, abych doplnil předchozí citát, mít motivaci zjistit nejen, jaké jsou ty správné věci, ale rovněž motivaci tyto věci realizovat.

Posledním zmíněným prvkem kompetenčního profilu dotazovaný YZ. jakoby „uzavírá proces“ realizace požadovaných a vytyčených aktivit, tentokrát však z pozice vedoucích pracovníků instituce, neboť hovoří o *schopnosti vedení a motivování lidí*. Zatímco předchozí aspekt osobnosti se týká všech zaměstnanců zahrnutých do funkčních procesů organizace, tato dovednost se vztahuje k ovlivňování mezilidských vztahů svých podřízených a jejich rozvoje směrem, který umožní efektivní plnění stanovených cílů což je výzvou zejména pro nadřízené. Vzhledem k faktu, že se jedná o specificky zaměřenou a ne o všeobecně vyžadovanou interpersonální kompetenci, získala tato vůdčí dovednost relativně nízké vážené hodnocení. Avšak na základě pochopení myšlenkového procesu a návaznosti všech tří zmíněných klíčových atributů dává tento pohled jednoznačný smysl a je tak rovněž cenným pohledem na stanovení těch nejpodstatnějších složek sestaveného profilu.

5.5 Klíčové kompetence v rámci jednotlivých úseků ČSH

Poslední podkapitola prezentace výsledků mého výzkumu je věnovaná syntéze údajů z rozboru organizační struktury, která byla získána z rozhovoru s vrcholným představitelem ČSH a údajů získaných v rámci kvantitativní části rozhovorů s vedoucími pracovníky této instituce. Tyto tři rozhovory poskytly detailnější údaje o důležitosti jednotlivých kompetencí, jelikož některé kompetence byly posuzovány z hlediska jejich požadované úrovně na konkrétních úsecích struktury ČSH. Mým předpokladem totiž bylo, že přestože patří Český svaz házené co do počtu zaměstnanců k malým organizacím, je z pohledu diferencovanosti realizovaných aktivit velice různorodým.

Tento předpoklad jsem se tak rozhodl implementovat do výzkumu rozlišením vyžadované úrovně daných kompetencí pro jednotlivé úseky. Vybrané kompetence pak byly stanoveny mým vlastním odhadem, který byl konkretizován v průběhu hloubkového rozhovoru s jedním s vedoucími představitelů. Ten se pak vyjádřil k volbě kompetencí, u kterých by měla být vnímaná důležitost diferenciována.

Výstupy z vnímání, které budou předmětem této podkapitoly, zaznamenané v rámci tří rozhovorů zobrazuje tabulka č. 7.

Koncepční myšlení	PEÚ	0,0414
	SÚ	0,0463
	RÚMV	0,0594
	ÚMMR	0,0669
	MÚ	0,0751
Operativnost a pružnost myšlení	PEÚ	0,0604
	SÚ	0,0724
	RÚMV	0,0463
	ÚMMR	0,0493
	MÚ	0,0647
Analytické myšlení	PEÚ	0,0566
	SÚ	0,0651
	RÚMV	0,0490
	ÚMMR	0,0569
	MÚ	0,0696

Prezentační a komunikační činnost	PEÚ	0,0441
	SÚ	0,0439
	RÚMV	0,0436
	ÚMMR	0,0596
	MÚ	0,0696
Vyjednávání, argumentace	PEÚ	0,0441
	SÚ	0,0545
	RÚMV	0,0465
	ÚMMR	0,0621
	MÚ	0,0696
Schopnost vedení a motivování lidí	PEÚ	0,0313
	SÚ	0,0520
	RÚMV	0,0518
	ÚMMR	0,0617
	MÚ	0,0592

Tabulka 7 – Klíčové kompetence v rámci jednotlivých úseků ČSH
(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty v tabulce č. 7 vplynuly z kalkulací posuzujících vnímaný stupeň disponování vybranými šesti kompetencemi v rámci pěti již dříve rozebíraných organizačních úseků Českého svazu házené. Jedná se o součet tří vážených hodnot získaných od tří dotazovaných vedoucích pracovníků. V tabulce je pro každou kompetenci prezentována hodnota v každém z pěti úseků, kterými jsou:

- PEÚ: Provozně-ekonomický úsek
- SÚ: Soutěžní úsek
- RÚMV: Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy
- ÚMMR: Úsek mládeže, metodiky a rozvoje
- MÚ: Marketingový úsek

Pokud jde o složky kompetenčního profilu vnímané jako nejpodstatnější, které jsou v této části posuzovány, patří sem zejména dva způsoby myšlení, které se, jak ukáže další rozbor, jeví vedoucím jako klíčové. Důvodem je to, že dosáhly na nejvyšší hodnoty procentních vah při sledování jednotlivých úseků. Jedná se o *koncepční myšlení*, které dosáhlo nejvyšší hodnoty na třech úsecích, a *operativnost a pružnost myšlení*, jenž získalo zbylé dva úseky. Tato fakta jsou zaznačena v tabulce zelenou barvou.

5.5.1 Klíčové kompetence – Provozně-ekonomický úsek

Hodnoty v tabulce jasně ukázaly, že v rámci aktivit souvisejících s finanční a dotační agendou instituce se jako klíčové jeví *operativnost a pružnost myšlení*. Přestože se jedná o oddělení s velkým podílem administrativní práce, i ta v sobě skrývá vysokou míru zodpovědnosti za chod celého svazu, jelikož zahrnuje nakládání s finančními prostředky a realizaci platebních transakcí. Navíc tato kompetence ve svém nitru spočívá nejen v pružnosti, ale také pohotovosti reakce, která je v prostředí běžných provozních záležitostí naprosto zásadní, pokud mají všechny procesy probíhat efektivním způsobem.

Relativně vysokou hodnotu vnímané důležitosti pro tento úsek získala také schopnost *analytického myšlení*, které dle mého názoru odpovídá požadavkům na pozici. Schopnost zpracovat velké množství dat bývá totiž ve většině administrativních úkonů velmi podstatnou. Stejně tak snaha identifikovat prospěšné informace nalézá uplatnění v rámci pozice podpory dotací.

Naopak nejnižším hodnocením disponuje *schopnost vedení a motivování lidí*, které na tomto úseku, i dle rozboru v kapitole 5.1, není třeba, neboť pracovníci zde zaměstnaní ovlivňují spíše procesní úkony než podřízené osoby.

Pro každý úsek existují kromě již zmíněných i další atributy, které přestože nebyly rozlišeny v rámci dotazování, jsou specifitější povahy a mohou být tedy častěji vyžadovány. Konkrétně v provozně-ekonomickém úseku se, dle mého mínění, jedná o vnitřní pocit *sebejistoty a sebedůvěry*, neboť pracovníci zde odpovídají za veškeré finanční toky celé instituce a musí si tak být vědomi svých úkolů do nejmenšího detailu. Rovněž je zde na místě vyžadovat na pozici organizačního a ekonomického sekretáře a také v rámci podpory dotací *znalosti* právě z oblasti *ekonomiky a financování*. Stejně tak u služeb právníka jsou samozřejmé *znalosti práva*.

5.5.2 Klíčové kompetence – Soutěžní úsek

Operativnost a pružnost myšlení je dispozicí té nejvyšší důležitosti i v rámci oddělení správy házenkářských soutěží. Tento výsledek se jeví jako zcela pochopitelný, neboť prostředí tak dynamického sportu, jakým je házená, se vyznačuje neustálou proměnlivostí a tedy i vysokou mírou náročnosti z hlediska flexibility reakcí. Organizace mužských i ženských vrcholových soutěží vyžaduje profesionální

přístup s očekáváním všemožných změn i s připraveností na změny neočekávané a proto se těmto dvěma složkám věnují dva kmenoví pracovníci. Rovněž fakt, že tento úsek komunikuje své aktivity s hned čtyřmi různými komisemi, skýtá velké nároky na operativnost v rozhodování směrem k efektivním řešením.

I v rámci tohoto úseku dosáhla vysokých hodnot schopnost *analytického myšlení*. Jelikož jsou předmětem práce pracovníků tohoto oddělení všechny seniorské házenkářské složky v České republice, mají tito na starosti velké množství klubů a dat s nimi souvisejících. Proto je schopnost účinného nakládání s těmito daty velice potřebná.

Z ostatních složek kompetenčního profilu stojí za to zmínit se o *orientaci na výkon*, jenž se společně se schopností *pohotovosti* jeví jako velmi podstatná v dynamickém a proměnlivém prostředí sportovních soutěží. K těmto se přidá jistě také nutná *znalost sportovního prostředí*, která pracovníkům pomáhá orientovat se a urychluje procesy administrace jednotlivých úkonů. Rovněž jsou zde ve velké míře k uplatnění i *praktické zkušenosti*, kterými dle mého názoru všichni tři pracovníci tohoto úseku disponují měrou vrchovatou.

5.5.3 Klíčové kompetence – Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy

Úsek koordinace národních házenkářských výběrů a budování vztahů v nadnárodních sportovních i jiných institucích je zcela zásadní rozvíjet směrem do budoucna a v kontextu dlouhodobého horizontu. Proto není žádné překvapení, že nejvyššího součtu vážených hodnot dosáhlo *koncepční myšlení*. Pracovníci tohoto oddělení musí bezpodmínečně disponovat tímto způsobem myšlení, které zahrnuje schopnost strategicky uvažovat o realizovaných aktivitách v návaznosti na stanovené cíle a plány.

Rovněž v obsahu tohoto způsobu myšlení spočívá také koordináční dovednost, kterou vyžadují specifika pozice service a event koordinátora. Ten je totiž odpovědný za zajištění všech potřebných úkonů spojených s konáním a průběhem daných aktivit.

Zároveň zde vystupuje do popředí i potřeba další vysoko hodnocené kompetence, a sice *schopnosti vedení a motivování lidí*. Těto funkci je během realizované akce podřízeno určité množství osob, které je nutno správným způsobem řídit tak, aby došlo k naplnění všech, jak sportovních, tak komunikačních či organizačních cílů pořádané události a aby tak tato mohla být pozitivně hodnocena.

Co by nemělo chybět pracovníkům tohoto úseku je dle mého názoru *ambicióznost a vysoká hladina aspirací*. Ať už by byla projevna snahou o bezchybnou prezentaci tohoto sportu a vůli navazovat stále nové kontakty v rámci mezinárodních institucí, to v osobě manažera mezinárodních vztahů. Osoba service a event koordinátora by pak tento atribut měla vyjádřit perfektním zajištěním pořádaných akcí jakožto projev ambicí celého házenkářského hnutí. Rovněž zde, v podstatě jako podmínku, vnímám perfektní *znalost* minimálně dvou *cizích jazyků*.

5.5.4 Klíčové kompetence – Úsek mládeže, metodiky a rozvoje

Tvorba strategií, související s efektivní koordinací naplánovaných činností jsou klíčovými oblastmi náplně jak tohoto úseku, tak kompetence, které zde byly zaznamenány jako klíčové. Jedná se samozřejmě o *koncepční myšlení*. Jelikož podle slov jednoho z vedoucích představitelů tento úsek nakládá s největším množstvím finančních prostředků, je bezpodmínečně nutné, aby veškeré výdaje byly plánovány předem a sledovaly dlouhodobé cíle celé instituce. Stejně tak pracovníci na tomto oddělení musí být schopni nelpět na krátkodobých projektech či plánech, ty je možno brát jen jako dílčí úspěchy, nýbrž hledět do budoucna.

Otázky metodického rozvoje celého házenkářského hnutí jsou zodpovědností právě pracovníků tohoto úseku. Nicméně nejedná se o jednostrannou a stoprocentně danou záležitost, neboť dle mého názoru náhledů na jednotlivé složky metodiky existuje větší množství, a proto je třeba k jeho vytvoření dojít společnou cestou práce více odborníků. Zde se pak výrazně projevuje interpersonální kompetence, která získala v žebříčku relativně vysoké hodnocení, a sice *vyjednávání a argumentace*.

Diskuze by měla probíhat jak na úrovni svazové, a to ohledně vzorové podoby metodické koncepce pro jednotlivé hráčské kategorie, tak na úrovni nižší. Hlavní trenéři regionálních házenkářských center jsou kupříkladu, jsou povinni realizovat určenou koncepci, avšak tu je mnohdy třeba určitým způsobem modifikovat pro lokální podmínky rozvoje. Konkrétní podoba strategie je proto výsledkem vyjednávání a oboustranné argumentace.

Tento úsek je zaměřen na vysoce koncepční a dlouhodobou práci, proto je zapotřebí budovat v jeho zaměstnancích *vytrvalost spolu s ochotou na sobě pracovat*. Snaha o vytrvalý rozvoj nejen ostatních, ale také sám sebe pak povede k naplňování stanovených strategií a cílů. Kromě toho se jedná o úsek, na kterém je možné uplatnit

v plné míře interpersonální kompetence, ze kterých bych zdůraznil zejména schopnost *týmové spolupráce*, která je zde klíčová, a částečně také *delegování úkolů*, např. z pozice projektového manažera vedoucím trenérům tréninkových center mládeže.

5.5.5 Klíčové kompetence – Marketingový úsek

Oddělení marketingové komunikace se vyznačuje velkým podílem práce externích dodavatelů, kteří zajišťují kromě jednorázových eventů také grafické podklady pro tvorbu identity celé instituce. Budování identity i celkové vyznění komunikace směrem k házenkářské i všeobecné veřejnosti je silně koncepční záležitostí. Proto není žádným překvapením, že i v rámci tohoto úseku dosáhlo na nejvyšší hodnotu vnímané důležitosti *koncepční myšlení*.

Těch několik málo zaměstnanců, kteří fungují v rámci tohoto úseku, musí prokázat schopnost vytvořit a hlavně řídit se dlouhodobou strategií. Stejně tak jsou povinni efektivně koordinovat práci dodavatelů, která musí odpovídat nejen zadání, ale i ideovému zaměření a směřování celé instituce.

Požadavek koncepčního myšlení dosáhl vůbec nejvyššího součtu vážených hodnot, z čehož vyplývá, že všichni tři dotazovaní vedoucí představitelé se na jeho důležitosti pro toto oddělení shodli.

Pro oblast marketingu stojí za to zmínit z dalších prvků kompetenčního profilu zmínit snahu o *tvůrčivý přístup* při maximální možné *orientaci na zákazníka*, kterého má daná aktivita za úkol oslovit, a *produkt*, který je nabízen. Zároveň zde přichází v úvahu vyžadovat ve zvýšené míře *znalosti managementu a marketingu*, spolu se *znalostmi informačních technologií*, které jsou v dnešní době velmi podstatné pro oblast marketingu jako takovou.

Marketingový úsek zároveň získal nejlepší výsledky v dalším sledovaném kritériu, které posuzovalo kompetence z poněkud opačného pohledu, a sice na kterém úseku je daná složka profilu požadována na nejvyšší úrovni. Pro každou z šesti takto detailně zkoumaných kompetencí tak byl označen ten úsek, kde dosáhla nejvyšší hodnocené důležitosti. Tyto úseky jsou v tabulce č. 7 zdůrazněny červenou barvou.

Tímto způsobem bylo možné zjistit, že právě oddělení marketingu získalo nejvyšší vyžadovanou úroveň u celkem čtyř ze šesti sledovaných kompetencí. To je

jasným důkazem toho, že práce zde patří, alespoň s ohledem na těchto šest složek, k nejnáročnějším. Pracovníci musí disponovat širokým spektrem schopností a způsobů myšlení, aby mohli zastávat pozici právě v tomto oddělení. Kromě již zmíněného koncepčního myšlení jde rovněž o myšlení analytické. Dále získaly nejvyšší hodnocení dvě interpersonální kompetence, a sice *prezentační a komunikační činnost* spolu s *vyjednáváním a argumentací*. Aktivity zde realizované jsou dle mínění dotazovaných natolik rozmanité a náročné, že pracovníci musí být zmíněnými dovednostmi vybaveni alespoň dostatečně.

Nejvyšší vnímanou úrovní bylo dále označeno spojení operativnosti a pružnosti myšlení v rámci soutěžního úseku, které již bylo rozebráno výše. Tento další ukazatel důležitost flexibilního nastavení mysli a snahy o pohotové rozhodování v podmínkách správy vrcholových soutěží pouze potvrzuje.

Posledním, tímto postupem zaznamenaným spojením, se jeví vysoké hodnocení schopnosti vedení a motivování lidí v prostředí úseku mládeže, metodiky a rozvoje. Tento výsledek je rovněž pochopitelným, neboť tomuto oddělení se věnuje největší množství zaměstnanců z celé struktury ČSH. Proto vzájemné ovlivňování a motivování směrem ke zvýšení pracovního nasazení a efektivity přichází v úvahu daleko více a mělo by být ve větší míře vyžadováno nadřizenými pracovníky.

6 *Shrnutí výsledků a diskuze*

Předchozí kapitoly prezentovaly veškeré výsledky jednak zkoumání literárních pramenů, ze kterého vzešla podoba kompetenčního profilu pracovníka Českého svazu házené, jednak dotazování prostřednictvím rozhovorů i dotazníků. Ty nejpodstatnější údaje zaznamenané, analyzované a interpretované budou v rámci této kapitoly shrnuty, a to na základě struktury podkapitol vytvořené v části prezentace výsledků.

Úvodem praktické části této práce byl rozbor organizační struktury, který úzce souvisí s hlavní náplní, tedy kompetenčním profilem zaměstnanců v těchto strukturách činných. Český svaz házené se stará o veškerou administrativní činnost určenou rozhodnutími hlavního orgánu, tedy Exekutivy ČSH. Do této činnosti spadají aktivity realizované čtyřmi úseky zabezpečujícími provozní a ekonomickou správu, správu soutěží, zodpovědnost za mezinárodní vztahy a reprezentační výběry a práce metodicky zaměřeného úseku. Částečně stranou stojí samostatná struktura marketingového oddělení, jehož provoz zajišťuje společnost CS Handball, s.r.o. a jehož úkolem je koncepce komunikační strategie spolu s prodejem práv pro propagaci.

Management ČSH se dlouhodobě potýká s problémem nízkého, resp. nižšího počtu zaměstnanců, než jaký by byl třeba. Tento fakt vyplynul z rozhovorů s dvěma ze tří vrcholných představitelů, kteří vyjádřili určitou nespokojenost s tímto stavem, jenž si vysvětlují vlivem finanční podpory ze strany vládních institucí ČR. V porovnání s jinými evropskými státy, např. Polskem či Maďarskem, čítá instituce na stejné úrovni, tedy národního svazu, daleko nižší počet pracovníků. Podpora Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se tak jeví jako klíčová a s její intenzitou se, podle mínění dotazovaného AB, velmi výrazně vyvíjí i možnost upravovat počet zaměstnanců. Personální situace se postupně zlepšuje, jelikož je možné přijímat více pracovníků, ať už se jedná „pouze“ o externí či kmenové na plný úvazek. Dotazovaný rovněž vylučuje jakoukoliv variantu skokových změn, vždy se musí jednat o kontinuální kroky podložené kvalitním výběrem a definicí pracovních míst.

Problematika počtu zaměstnanců pak, podle slov dotazovaného XY, ovlivňuje nejen rozvoj celého hnutí, ale rovněž využití některých kompetencí. Příkladem je kupříkladu delegování úkolů, neboť to je při nedostatečném počtu pracovníků velice

omezené, ne-li zcela nemožné. Dochází tak k potenciálnímu nevyužití určitých schopností pracovníků, což ovlivňuje jejich celkovou výkonnost.

Další část interpretovaných výsledků se vztahovala na prezentaci a rozbor samotného kompetenčního profilu, zpracovaného studiem literatury a se zamýšleným zaměřením na prostředí instituce národního sportovního svazu, konkrétně tedy Českého svazu házené. Profil obsahuje všeobecně potřebné a vyžadované atributy zahrnuté do kategorií způsobu myšlení a vlastností osobnosti, částečně také kategorie postojů. Stejně tak čítá profil i kategorie specifičtější pojímaných složek, a sice znalosti z jednotlivých oborů, praktické zkušenosti či interpersonální kompetence. Celkem je součástí profilu 30 kompetencí, členěných do šesti kategorií.

Tento seznam atributů, kterými by z mého pohledu měl do určité míry disponovat každý pracovník ČSH, byl následně předložen všem zástupcům této instituce a to prostřednictvím dvou metod: dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Jejich cílem bylo zaznamenat a pomocí sestavené škály porovnat vnímanou důležitost jednotlivých složek profilu, tedy úroveň, na jaké by měl daný pracovník tímto rysem či schopností disponovat. Výsledky dotazování byly v mnohých prvcích obdobné, v některých se však významně lišily. Všechny kompetence však byly vnímány jako relativně důležité. Také pohled řadových zaměstnanců svědčí o tom, jaké nároky na sebe v této rovině kladou a za jak podstatné přijímají tyto požadavky.

V náhledu dvou skupin respondentů nalézáme jednoznačnou shodu na důležitost dvou vlastností osobnosti, a sice samostatnosti, spolehlivosti a zodpovědnosti, které se v obou pohledech umístily na nejvyšších příčkách hodnocení. Nejdůležitějšího intervalu rovněž dosáhly kromě zmíněných dvou schopností vytrvalosti, týmové spolupráce a orientace na výkon, avšak pouze z pohledu vedoucích pracovníků. Podstatným výstupem dotazování se pak jeví žebříček srovnatelných vážených hodnot, která ve svém souhrnném pojetí seřadila dosažené hodnoty jednotlivých kompetencí od nejvíce po nejméně důležitou.

Plánovaným doplňkem interpretace kompetenčního profilu bylo do průběhu hloubkových rozhovorů zahrnuté porovnání vnímání důležitosti vlastností osobnosti oproti odborným znalostem. Nejen číselné vyjádření tohoto vztahu, ale také slovní hodnocení většiny vedoucích pracovníků, hovoří pro volbu silnějších charakterových

rysů a nastavení mysli, která dynamizuje možnosti růstu potenciálně přijímaného jedince v rámci dlouhodobého horizontu. Krátkodobě však je pochopitelná preference odborných znalostí a zkušeností v praxi.

Na tomto místě se nabízí vyjádřit stanovisko o souvislosti disponování klíčovými vlastnostmi osobnosti v kolektivu pracovním s kolektivem házenkářským. S tímto stanoviskem se osobně velmi ztotožňuji. Jak zdůraznil dotazovaný AB: „házená je krásná i v tom, že tvaruje lidi pro život“. Dlouhodobě se totiž ukazuje, že jedinci, dříve či stále zapojení do kolektivu a procesu házenkářské výchovy, vykazují charakterové rysy, jenž jsou považovány za klíčové i v procesu profesním. Jedná se zejména o spolehlivost, vytrvalost, ale také pohotovost či sebevědomí, které dotazovaný považuje za „podmínky úspěchu na hřišti, tak zde v práci“.

Poslední otázkou dotazníkového šetření, úzce navazující na výsledky souhrnného pojetí důležitosti kompetencí, bylo vyjmenování dvou až tří kompetencí klíčových. Výstupy z této polo-uzavřené otázky potvrdily svou rozmanitostí, s ohledem na četnost zmínění jednotlivých kategorií profilu, komplexnost, kterou dle mého názoru tento profil disponuje. Přesto však prvky z kategorie vlastností osobnosti předčily svou relativní četností kategorie ostatní, a sice samostatností a také spolehlivostí a zodpovědností, což jednoznačně koresponduje s výsledky výše zmíněnými. K těmto se s poměrně vysokým procentním výsledkem přidala složka ze skupiny interpersonálních kompetencí. Schopnost týmové spolupráce vnímám rovněž jako podstatnou součást práce v jakémkoliv pracovním kolektivu a není tak překvapením, že ji za důležitou považují také respondenti výzkumu.

Mé úvahy směřovaly k rozlišení úrovně určitých kompetencí v rámci jednotlivých úseků struktury ČSH, což se také během rozhovorů s jejich vedoucími pracovníky potvrdilo. Proto celkem šest prvků profilu bylo zkoumáno z hlediska jejich významnosti pro jedno vybrané oddělení národního svazu z pěti. Hovořit do detailu o klíčových kompetencích pro každý úsek zvlášť by bylo v tomto zkráceném pojetí poněkud matoucí, proto pouze všeobecněji.

Rozhodnutí posuzovat kompetence vzhledem k oddělením, na kterých zaměstnanec působí, se týkalo všech tří složek kategorie způsobů myšlení a tří ze šesti aspektů interpersonálních kompetencí (a sice prezentační a komunikační činnosti, vyjednávání a argumentace, schopnost vedení a motivování lidí). Nejvyšších

vážených hodnot pro jednotlivá oddělení struktury ČSH dosáhly schopnost koncepčního myšlení, konkrétně pro tři sledované úseky, a operativnost a pružnost myšlení. Procesní specifika struktury ČSH zahrnují totiž většinu činností s vysokými požadavky na pohotovou a flexibilní reakci a schopnost nalézt rychlé, ale přitom efektivní řešení. Zároveň je zapotřebí přemýšlet v intencích dlouhodobě plánovaných strategií rozvoje celé instituce, potažmo i celého hnutí, a s tímto na mysli zručně koordinovat zadané aktivity.

Na základě zaznamenaných a interpretovaných výsledků lze konstatovat, že každý pracovník činný ve strukturách Českého svazu házené musí být nositelem celé řady kompetencí zmíněných v mnou sestaveném profilu. V případě, že jimi disponuje a je schopen je v pracovním procesu také využít, rozvíjí svůj potenciál naplno směrem k efektivnímu výkonu. Komplikace nastává v případech, ve kterých jedinec danou kompetencí nedisponuje vůbec či na nedostatečné úrovni, nebo pokud je zjevně ovládá, ale není pro něj možné je dostatečně využít. Nastane-li jedna z těchto komplikací, je vhodné využít některé z metod rozvoje či výběru nových zaměstnanců. Realizaci obou těchto nástrojů může velmi významně napomoci implementace kompetenčního profilu.

Jednotlivé výsledky uskutečněného výzkumu poukázaly na aspekty, které vnímám jako pozitivní a které je zapotřebí udržet na stejné úrovni, a některé spíše negativní, na kterých by bylo vhodné zapracovat. Jako velmi pozitivní shledávám uvědomění ze strany pracovníků týkající se toho, na jak odpovědných pozicích působí a že jejich práce bude mít přímé důsledky na házenkářské hnutí v celé zemi. To se týká citlivého vnímání důležitosti prvků samostatnosti a spolehlivosti. Za další je jistě velmi podstatné, že pracovníci cítí správně požadavky na výkonově orientované plnění úkolů a nutnost vytrvat.

Rovněž se jeví, dle mého názoru, klíčovou potřebou pozitivního přístupu a nadhledu, která společně s udržením citové stability, ovlivní nejen výkonnost a motivaci pracovníků samotných, ale také emocionální nastavení jedinců v okolí a tedy i celkovou atmosféru v pracovním kolektivu. Otázkou do diskuze, která se v tuto chvíli jednoznačně nabízí, je, ačkoliv jsou si toho všeho zaměstnanci vědomi, zda

těmito charakterovými rysy a myšlenkovými stavy skutečně disponují a jsou schopni tyto předpoklady o jejich důležitosti aplikovat.

Na druhou stranu jako hodné zlepšení vnímám některé prvky z opačného konce žebříčku důležitosti vnímaných kompetencí. Relativním zklamáním bylo pro mě nízko hodnocená míra potřebnosti ochoty na sobě pracovat, která by měla být pro každého jedince naprosto základním předpokladem každé činnosti nejen v profesním, ale i osobním životě. Cílem by vždy mělo být sebezdokonalování. S tímto souvisí také jako relativně nedůležitě pojímaná ambicióznost a míra aspirace, jenž se mi rovněž jeví jako velmi význačný prvek budující potenciál pracovníka, který, jak potvrdili vedoucí představitelé svazu, je mnohdy tím rozhodujícím faktorem pro jeho hodnocení či výběr. Zároveň byl pro mne jistým rozčarováním výsledek vnímané důležitosti jazykových znalostí. Přestože byly jednoznačně zdůrazněny v hloubkových rozhovorech jako důležité dnes a přímo klíčové do budoucna, v očích řadových pracovníků nejsou ani zdaleka těmi nejpodstatnějšími.

Co se mi však jeví jako zcela tristní je pojetí důležitosti sebereflexe a objektivního sebehodnocení, které skončilo mezi posledními, a tedy relativně nevýznamnými kompetencemi. Přitom schopnost stanovit si vlastní kritéria pro hodnocení svého výkonu a tím efektivně rozvíjet sebe sama by měla být samozřejmostí pro každého jedince. Nabízí se úvaha o tom, zda jsou pracovníci ČSH tak dobře hodnoceni a získávají tak komplexní zpětnou vazbu z vnějšku, že již k tomuto prvku nemusí sáhnout, či jim na tom jednoduše tolik nezáleží.

Na závěr tohoto shrnutí bych rád zmínil několik návrhů na zlepšení týkající se zaměstnanců Českého svazu házené a jejich kompetencí. Mnou sestavený kompetenční profil může posloužit přípravě plánu na testování či měření úrovně zmiňovaných kompetencí, které by sofistikovanými metodami prokázalo, jak rozvinuté jsou jednotlivé prvky tohoto profilu. Toto odhalí skutečný rozdíl mezi vnímanou mírou důležitosti a reálnou mírou disponování danými kompetencemi a dá vrcholovému managementu údaje k úvahám o vzdělávání svých zaměstnanců.

Aby se však vůbec mohlo pomýšlet na zefektivnění pracovních procesů prostřednictvím rozvoje daných kompetencí, musí nadřazení pracovníci zejména zaměřit na otázku motivace. Jako klíčovou vnímám především snahu budovat ve

svých podřízených vůli k tomu na sobě pracovat a zdůrazňovat důležitost přiměřené míry aspirací. Není argumentem, že v rámci řízení házenkářského hnutí v naší zemi se již není kam posouvat a ambicí tudíž není třeba. Kariérního postupu lze dosahovat v obdobné pozici v rámci zahraničních institucí či jiné, vyšší pozici v odlišném sportovním odvětví. Zaměřit se však lze také na osobnostní rozvoj všeobecného charakteru, při setrvání na stejné pozici.

Kromě snahy o vyvolání zmíněného aspiračního úsilí vnímám rovněž jako klíčové snahy podněcovat a sdílet s podřízenými pozitivní postoj ke vzdělávacím a rozvojovým programům. Vrcholný představitel Českého svazu házené AB zřetelně zdůraznil fakt, že příležitostí k čerpání nových informací z rozmanitých oborů je velké množství, a proto se jeví jako zásadní své zaměstnance o těchto možnostech zpravovat a motivovat je k jejich využívání. Pouze nepřetržité usilování o sebedokonalení své i svých blízkých povede ke všeobecné spokojenosti v prostředí této instituce a bude jednoznačným prospěchem pro celou házenkářskou komunitu v České republice.

7 Závěr

Diplomová práce, kterou jsem zpracoval, se zabývala tematikou kompetenčních profilů coby podstatné složky personální práce. Ta se kromě samotného fungování pracovníka v rámci organizace zabývá také jeho výběrem, rozvojem, hodnocením či mapováním jeho vztahů jak k sobě samému, tak k pracovním procesům i osobám v jeho okolí. Díky svému potenciálu představuje lidská práce ten nejcennější výrobní faktor, který rozhoduje o prosperitě a stanovuje míru konkurenceschopnosti organizace. Důležitost využití kompetenčního přístupu rok od roku roste, což je zesilováno působením globalizačních trendů. Nároky na pracovníky ve vrcholných institucích se neustále zvyšují, a ti proto musí pracovat na rozvoji klíčových aspektů určujících jejich výkon. Z toho plyne zcela jasně definovatelný přínos určení a implementace kompetenčního profilu do oblasti lidských zdrojů v každé organizaci.

Mou snahou bylo pomocí aplikace vědeckých metod získávání dat jak primárního, tak sekundárního typu, zmapovat strukturu fungování Českého svazu házené a vytvořit a následně nechat posoudit pro tuto instituci kompetenční profil řadového zaměstnance. Nejprve bylo nutné, na základě důkladného rozboru odborných literárních pramenů, sestavit kompetenční profil, který pak bylo možné posoudit pomocí připraveného polo-strukturovaného rozhovoru s nejvyššími představiteli ČSH a pomocí dotazníku distribuovaného všem ostatním zaměstnancům. Cílem dotazování bylo zjistit důležitost jednotlivých kompetencí profilu z pohledu obou skupin dotazovaných i v souhrnném pojetí a také se zaměřit na specifika jednotlivých úseků organizační struktury či např. porovnat vnímanou důležitost odborných znalostí oproti vlastnostem osobnosti.

Tyto cíle vhodně prezentují i výzkumné otázky zmíněné v rámci druhé kapitoly této práce. Snad nejpodstatnějším výstupem této práce je zjištění klíčových kompetencí pro výkon profese, na kterých se shodnou všichni pracovníci ČSH bez rozdílu úseku či stupně řízení. Těmi jsou složky osobnosti nezbytné pro samotnou existenci v rámci, dle mého názoru, jakékoliv pracovní pozice, a sice schopnost pracovat samostatně, ale na druhé straně také schopnost skupinové kooperace a přiměřené míry empatie. K tomu se přidává všeobecná spolehlivost a zodpovědnost, se kterou by měl pracovník přistupovat ke všem zadaným úkolům.

Z hlediska potenciální využitelnosti práce proto vnímám zaznamenané odpovědi

vedoucí k hodnocení jednotlivých složek profilu jako velmi přínosné pro všechny pracovníky Českého svazu házené. Vedoucí představitelé získají představu o tom, jaký je rozdíl mezi tím, jak vnímají jejich podřízení pro ně podstatné aspekty jejich pracovního výkonu, navíc je může přečtení této práce vést k zamyšlení nad možnostmi rozvoje vlastního i svých podřízených. Pro řadové zaměstnance může profil znamenat modifikaci jejich mínění o povaze jejich pozice, ale zejména se jedná o zcela konkretizovaný soupis jejich vlastností, kterými by měli disponovat. Může to tak pro ně být novou motivací k osobnostnímu rozvoji a zjištění toho, co by v rámci výkonu svých aktivit měli zdokonalit.

Jelikož se mnou sestavený kompetenční profil ve své všeobecné podobě nevyjadřuje ke konkrétním atributům sportovního odvětví, pro jehož vrcholnou instituci byl vytvořen, považuji ho za potenciálně přínosný i pro národní svazy jiných sportů. Přestože vnímání důležitosti jednotlivých složek profilu se může v prostředí jiných sportovních svazů lišit, jejich organizační struktura, a tedy i identifikace klíčových kompetencí v rámci daných úseků, může vykazovat známky značné podobnosti, čímž se zvýší i využitelnost celé práce.

Míru využitelnosti kompetenčního profilu a tedy diplomové práce jako takové reflektuje jednoznačným způsobem i jedna z nejlépe hodnocených kompetencí, rovněž zmiňovaná vedoucím představitelem celého ČSH, a sice schopnost koncepčního myšlení. Strategické směřování k cílům dlouhodobého charakteru se již dnes projevuje mimo jiné způsobem investování do projektů pro mládež s velice obtížnou měřitelností v krátkém intervalu. A tak přestože pro udržení motivace a výkonnosti je zapotřebí cítit výsledky své práce, jeví se klíčovým budovat ve všech zaměstnancích schopnost dlouhodobého plánování. Stejně jako aplikovatelnost většiny údajů v této práci, tak také doba nutná pro rozvoj definovaných kompetencí, je zcela jistě dlouhodobého charakteru

Věřím, že tento text přispěje k dalšímu výzkumu této problematiky v rámci odvětví sportu a podnítí diskuzi týkající se kompetentnosti zaměstnanců na těch nejvyšších pozicích. Uvědomuji si v plné míře složitost probíraného tématu, kterou lze sotva postihnout touto diplomovou prací, nicméně věřím, že její výsledky budou přínosem a inspirací osobám povoláním a v konečném důsledku pomohou rozvoji házené v naší zemi.

Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael, 2006. Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. 6. vyd. Praha: Ekopress. 308 s. ISBN 80- 86929-00-0.
3. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
6. BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Překlad Dana Lisá. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. 375 s. ISBN 978-80-7367-930-9.
7. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
9. DYTRT, Zdeněk, 2004. Manažerské kompetence v Evropské unii. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-889-4.
10. FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

11. GAZDÍKOVÁ, Lenka. *Kompetenční profil pracovníka PR ve sportu* [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/122876>. Vedoucí práce Josef Voráček.
12. HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, c2003. Business books. ISBN 80-7226-917-8.
13. HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *METODIKA – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9.
14. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
15. HLOUŠKOVÁ, Jiřina. *Manažerské kompetence jako základní předpoklady pro výkon funkce manažera* [online]. 2009 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/72453>
16. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
17. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
18. JANÁK, V. (2015). Demands on sport coach and his competence profile. *Studia sportiva, 1*, 178 – 182. ISSN 1802-7679
19. JANÁK, V. (2017). *Behaviorální kompetence manažera marketingu v mezinárodních firmách*. In.: Štědroň B. a kol. (2017) *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck, s. 181-196. ISBN 978-80-7400-441-4
20. KOLMAN, Luděk. *Rozvoj lidských možností: kapitoly z psychologie pro manažery*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000. 97 s. ISBN 80-213-0649-1.
21. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

22. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
23. KRÁLÍK, Jan. *Kompetenční profil tenisového trenéra [online]*. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/156816>. Vedoucí práce Vladimír Janák.
24. KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
25. NOVÁK, Petr. *Manažerské kompetence v malých podnicích*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 157 s., 51 s. Příl. Dizertační práce. Vedoucí dizertační práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.
26. MAYRING, P: *Einführung in die qualitative Forschung*. München: Psychologie Verlag Union, 1990
27. O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-7261-077-5.
28. PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000. 160 s. ISBN 80-86119-25-4.
29. PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. [Praha]: Bankovní institut vysoká škola, 2008. iv, 299 s. ISBN 978-80-7265-130-6.
30. PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
31. POSPÍCHAL, Martin. *Klíčové competence a dovednosti marketingového manažera [online]*. 2008 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/51736>. Vedoucí práce Karel Rieger.
32. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada. 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

33. PROVAZNÍK, Vladimír, et al., 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
34. PŘIBOVÁ, Marie a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
35. SMÉKAL, V.: Sociální kompetence, sociálně psychologická způsobilost a její rozvíjení. Brno: Psychologický ústav filosofické fakulty MU v Brně, 1995.
36. SPENCER, L. M., SPENCER, S. M.: *Competence at work. Models for superior performance*. New York, John Willey & Sons, 1993
37. ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-702-7.
38. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
39. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
40. WOODRUFFE, Ch.: What is meant by competency? In: Boam, R., Sparrow, P.: *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London, McGraw-Hill, 1992

Internetové zdroje

41. Kompetence [online]. In: . *Slovník cizích slov*, 2017 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>
42. Schopnost asertivního chování, kreativita nebo osobnost týmového hráče [online]. In: . *Iskra*, 2013 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: http://www.iskrald.cz/?page_id=39
43. Národní sportovní svazy [online]. In: . *ČUS*, 2013 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/kontakty/narodni-sportovni-svazy.html>

Seznam grafů, tabulek, obrázků a vzorců

Seznam grafů

Graf 1 - Věkové rozložení pracovníků ČSH

Graf 2 - Rozdělení pracovníků ČSH dle délky praxe

Graf 3 - Rozdělení pracovníků ČSH dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 4 - Rozdělení pracovníků ČSH dle úseku zaměření

Graf 5 - Procentuální zastoupení intervalů důležitosti v pojetí vedoucích pracovníků

Graf 6 - Procentuální zastoupení intervalů důležitosti v pojetí řadových pracovníků

Graf 7 - Souhrnné znázornění vnímané důležitosti

Graf 8 - Klíčové kompetence v pojetí řadových pracovníků

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Matice metod hodnocení

Tabulka 2 – Matice metod rozvoje

Tabulka 3 - Kompetenční profil pracovníka ČSH

Tabulka 4 - Rozložení intervalů procentních vah

Tabulka 5 - Srovnatelné pořadí vážených hodnot

Tabulka 6 - Souhrnné pořadí vážených hodnot

Tabulka 7 – Klíčové kompetence v rámci jednotlivých úseků ČSH

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Křivka životního cyklu kompetencí

Obrázek 2 - Struktura osobnosti

Obrázek 3 - Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek 4 - Kompetenční model MCI

Obrázek 5 - Model tvorby 360° hodnocení

Obrázek 6 - Uplatnění kompetenčního modelu

Obrázek 7 - Kontext systému hodnocení

Obrázek 8 - Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obrázek 9 - Organizační struktura ČSH

Obrázek 10 - Organizační struktura marketingového úseku ČSH

Seznam vzorců

Vzorec 1 – Aritmetický průměr

Vzorec 2 – Směrodatná odchylka

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance ČSH

Dobrý den,

Jmenuji se Ondřej Šimůnek a jsem studentem oboru Management tělesné výchovy a sportu v rámci Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako jeden z důležitých zdrojů informací pro zpracování mé diplomové práce. Ta pojednává o kompetenčním profilu pracovníka Českého svazu házené. Dotazník se týká posouzení důležitosti jednotlivých komponent tohoto profilu a jeho vyplnění zabere přibližně 5 – 7 minut. Na závěr se sluší připomenout, že tento dotazník je zcela anonymní a informace z něj získané budou využité pouze pro potřeby mé diplomové práce.

Děkuji předem za čas tomuto dotazníku věnovaný

- 1. Váš věk:**
- a) do 30 let
 - b) 31 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) nad 51 let
- 2. Vaše vzdělání:**
- a) základní
 - b) středoškolské
 - c) vyšší odborné
 - d) vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete v rámci struktury ČSH?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 7 let
- d) 7 a více let

4. V rámci kterého úseku ČSH pracujete?

- a) Provozně-ekonomický úsek
- b) Soutěžní úsek
- c) Reprezentační úsek a mezinárodní vztahy
- d) Úsek mládeže, metodiky a rozvoje
- e) Marketingový úsek

Pracovník Českého svazu házené musí pro správný výkon své funkce disponovat určitými vlastnostmi a dalšími charakteristickými rysy. Zamyslete se prosím nad tím, jak důležité jsou jednotlivé vlastnosti pro výkon konkrétně Vaší pozice. Pohlížejte proto na důležitost níže zmíněných vlastností na základě Vašeho pohledu a názoru.

(1 = nejnižší důležitost, 5 = nejvyšší důležitost)

5. Způsob myšlení

a. Koncepční myšlení (strategická a koordinační činnost)	1	2	3	4	5
b. Operativnost a pružnost myšlení	1	2	3	4	5
c. Analytické myšlení	1	2	3	4	5

6. Vlastnosti osobnosti

a. Citová stabilita a schopnost sebekontroly	1	2	3	4	5
b. Spolehlivost a zodpovědnost	1	2	3	4	5
c. Vytrvalost	1	2	3	4	5
d. Energie a vysoká míra proaktivity	1	2	3	4	5
e. Pohotovost	1	2	3	4	5
f. Sebejistota, sebevědomí, sebedůvěra	1	2	3	4	5
g. Sebereflexe a objektivní sebehodnocení	1	2	3	4	5

h. Ambicióznost a vysoká míra aspirací	1	2	3	4	5
i. Tvořivost, kreativita	1	2	3	4	5
j. Samostatnost	1	2	3	4	5

7. Postoje

a. Orientace na zákazníka (členy hnutí, fanoušky, partnery) a produkt (utkání, soutěž atp.)	1	2	3	4	5
b. Orientace na výkon profese	1	2	3	4	5
c. Pozitivní uvažování a nadhled	1	2	3	4	5
d. Ochota na sobě pracovat	1	2	3	4	5

8. Interpersonální kompetence

a. Prezentační a komunikační činnost	1	2	3	4	5
b. Vyjednávání a argumentace	1	2	3	4	5
c. Schopnost vedení a motivování lidí	1	2	3	4	5
d. Spravedlnost a objektivita	1	2	3	4	5
e. Delegování úkolů	1	2	3	4	5
f. Týmová spolupráce	1	2	3	4	5

9. Odborné znalosti

a. Znalosti managementu a marketingu	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

b. Znalosti ekonomiky a financování	1	2	3	4	5
c. Znalost práva	1	2	3	4	5
d. Znalost sportovního prostředí	1	2	3	4	5
e. Znalost informačních technologií	1	2	3	4	5

10. Praktické dovednosti

a. Jazykové znalosti					
i. Psaní	1	2	3	4	5
ii. Čtení	1	2	3	4	5
iii. Práce s textem	1	2	3	4	5
iv. Mluvené slovo	1	2	3	4	5
b. Praktické zkušenosti (specifika pracovní pozice)	1	2	3	4	5

Na úplný závěr bych Vás rád poprosil, zda-li byste dokázali z výše sepsaných kompetencí vybrat **nejvýše tři**, které jsou pro Vás osobně ze všech nejdůležitější (stačí je zapsat níže):

.....