



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Kompetence zaměstnanců na pracovní pozici účetní

Vypracovala: Michaela Šebítková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Michaela ŠEBÍSTKOVÁ
Osobní číslo: E17410
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Kompetence zaměstnanců na pracovní pozici účetní
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit činnost a kompetence účetních a navrhnout kompetenční model.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných účetních, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Brodský, J. (2014). *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.

Kovács, J. (2015). *Manažerské dovednosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

Lussier, R. N. (2019). *Management fundamentals: concepts, applications, and skill development*. Los Angeles: SAGE.

Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti: adaptace a co ji ovlivňuje, zvládnutí stresu a řešení problémů, psychická odolnost a jak ji rozvíjet*. Praha: Grada.

Tomalin, B. (2012). *Key business skills*. London: Harper Collins.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická

2019

Pracovní list
Katedra ekonomické informatiky
Pracovní list č. 1

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury

uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17.4.2020

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce, kterým je Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., za jeho pomoc v otázkách týkajících se bakalářské práce, za cenné rady a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala mé rodině a příteli, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali a motivovali.

Obsah

OBSAH	6
1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 KOMPETENCE	9
2.1.1 <i>Pojem</i>	9
2.1.2 <i>Historie manažerských kompetencí</i>	10
2.1.3 <i>Základní složky kompetence</i>	11
2.1.4 <i>Životní cyklus kompetencí</i>	12
2.1.5 <i>Rozvoj kompetencí</i>	14
2.1.6 <i>Vyžadované kompetence</i>	16
2.1.7 <i>Klíčové kompetence</i>	16
2.1.8 <i>Měkké kompetence</i>	19
2.1.9 <i>Tvrdé kompetence</i>	21
2.1.10 <i>Identifikace kompetencí</i>	22
2.1.11 <i>Fáze identifikace kompetencí</i>	22
2.1.12 <i>Kompetenční model</i>	25
2.2 ÚČETNICTVÍ.....	27
2.2.1 <i>Účetní jednotky</i>	27
2.2.2 <i>Kvalifikační požadavky a kompetence účetní profese</i>	28
2.2.3 <i>Účetní</i>	28
2.2.4 <i>Hlavní účetní</i>	29
2.2.5 <i>Účetní metodik</i>	30
2.2.6 <i>Samostatný účetní</i>	30
3 CÍL PRÁCE A METODIKA	32
3.1 CÍL PRÁCE.....	32
3.2 METODICKÝ POSTUP	32
4 VLASTNÍ PRÁCE	34
4.1 OBECNÉ INFORMACE.....	34
4.1.1 <i>Pohlaví</i>	34
4.1.2 <i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	34
4.1.3 <i>Soulad vzdělání a zaměstnání</i>	34
4.1.4 <i>Měsíční hrubá mzda</i>	35
4.1.5 <i>Vykonávaná účetní funkce</i>	35
4.2 KOMPETENCE	36
4.2.1 <i>Měkké kompetence</i>	36
4.2.2 <i>Vyhodnocení měkkých kompetencí podle jednotlivých funkcí účetních</i>	37
4.2.3 <i>Vyhodnocení tvrdých kompetencí podle jednotlivých funkcí účetních</i>	39
4.3 PROVEDENÍ VÝZKUMU PROSTŘEDNICTVÍM STATISTICKÝCH METOD	45
4.3.1 <i>Mann-Whitneyův U test</i>	45
4.3.2 <i>Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V</i>	46
4.3.3 <i>Fisherův exaktní test</i>	49

4.4	KOMPETENČNÍ MODELY.....	51
4.4.1	<i>Kompetenční model měkkých kompetencí</i>	<i>51</i>
4.4.2	<i>Kompetenční modely tvrdých kompetencí.....</i>	<i>52</i>
4.5	DOPORUČENÍ	54
4.5.1	<i>Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS</i>	<i>54</i>
4.5.2	<i>Mzdové účetnictví</i>	<i>55</i>
4.5.3	<i>Odvody zdravotního a sociálního pojištění</i>	<i>56</i>
5	ZÁVĚR.....	58
I	SUMMARY AND KEY WORDS	60
II	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
III	SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ	65
IV	SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH.....	66
V	PŘÍLOHY	67

1 Úvod

V dnešní době je fungující podnik prezentován především svými výsledky, dobrou pověstí a spokojeností zákazníků. Právě tyto aspekty mohou být vylepšeny prostřednictvím kompetencí, které jsou rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance v rámci podniku. Díky kompetencím pracovníci ví, kterým záležitostem v rámci jejich pracovní funkce se mají věnovat, a tudíž nevzniká ve firmě zmatek, který by způsoboval ztráty a nekvalitní výstupy. Kompetencím je v posledních letech důležité věnovat pozornost, aby v organizacích docházelo k harmonizaci fungování nejen výrobních, ale i administrativních, technických a dalších úseků.

Segment pracovníků, který byl pro vyhodnocení kompetencí vybrán, jsou pracovníci na pozici účetní. Účetní jsou jednou z nejméně postradatelných pracovních pozic v oblasti administrativy. Tito pracovníci mají zodpovědnost za správné vedení účetní agendy jednotlivých účetních jednotek. Existuje ovšem mnoho funkcí účetních a každé jsou přiřazeny odlišné nebo velmi podobné kompetence, které musí účetní pro účely své práce dodržovat. Díky tvrdým a měkkým kompetencím vzniká tak systematické zpracování účetnictví účetních jednotek, které vede k nižší chybovosti.

Pro to, aby byly kompetence správně a spravedlivě rozděleny, je důležité vytvořit optimální kompetenční model, který slouží jako ucelený přehled kompetencí a zároveň optimálně řídí lidské zdroje. Kompetenční model ovšem nelze využít pouze k rozdělení kompetencí, slouží i jako nástroj při výběru nových pracovníků nebo jako nástroj pro hodnocení stávajících zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat a vyhodnotit klíčové činnosti účetních a navrhnout optimální kompetenční model, který napomůže činnosti účetních lépe využívat. Na základě Národní soustavy povolání budou vyhodnoceny ty kompetence, které jsou pro funkce účetních důležité.

Bakalářská práce je rozdělena na část literární a praktickou. V literární části je popsána například tvorba kompetenčního modelu, identifikace kompetencí a jsou zde definovány i tvrdé a měkké kompetence. V praktické části jsou prostřednictvím statistických metod vyhodnoceny dotazníky, které byly respondentům poskytnuty prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření. Díky těmto výsledkům byly následně vytvořeny kompetenční modely.

2 Literární přehled

2.1 Kompetence

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a znalostí, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, s. 61).

2.1.1 Pojem

Pojem kompetence je kvůli anglickým výrazům „competence“ nebo „competency“ často nejednoznačný a mnoho autorů odborné literatury pojem kompetence definují odlišně. (Kovács, 2015)

Kompetenci lze definovat jako oprávnění nebo pravomoc, které jsou udělené od určité autority nebo náleží k určité autoritě. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Zároveň je kompetence považována za určitou samozřejmost dnešní doby, která může způsobovat potíže. Kompetence lze z analytického hlediska rozdělit prostřednictvím disciplín rozdílně, z politického hlediska je lze rozdělit normativně. Díky jejich jedinečnosti a výjimečnosti jsou garancí toho, že veškerá jednání se zaměstnanci, partnery, konkurenty nebo zákazníky dopadnou úspěšně. (Veteška & Tureckiová, 2009)

Kompetence je označována taktéž jako trs znalostí, který se odráží ve vzorku chování jedince nebo skupiny více osob. V rámci tohoto vzorku lze stanovovat více kompetencí najednou. Pojem kompetence není jen konkrétní dovedností, jedná se o činy, díky kterým je dosaženo vytyčených cílů. (Hroník, 2007)

Dle německého slovníku je kompetence považována nejen za oprávnění nebo pravomoc, ale i za působnost, která může být komukoliv odebrána nebo kvůli ní mohou vznikat určité spory, které jsou nazývány kompetenčními spory. (Siebenschein et al., 2006)

Ve francouzském slovníku je pojem kompetence přeložen jako compétence a je formulován obdobným způsobem, jako předešlé případy. (Neumann et al., 1992)

Ve slovníku cizích slov je kompetence popsána obsáhleji. Rozsah působnosti kompetence je v rámci slovníku cizích slov považován jako přesun kompetencí na samosprávu. V oblasti personální je kompetencí myšleno umožnění pracovníkovi rozhodnout o konkrétní věci, vykonávat danou činnost a být v určité oblasti dostatečně vzdělaný. Kompetence jsou navíc považovány za komplexní schopnost, která obsahuje více dovedností, znalostí a schopností. (Petráčková & Kraus, 1995)

Kompetence přináší obchodní úspěch nejen na straně celé organizace, ale i na straně týmů a jednotlivců. Kompetence jednotlivců se nazývají individuálními kompetencemi a zajišťují to, že každý krok daného procesu je kontrolován konkrétním jedincem, který za kontrolu zodpovídá, a tím je dosaženo nadprůměrných výsledků nejen v oblast kvalitních výstupů. (Verle & Markič, 2012)

2.1.2 Historie manažerských kompetencí

V roce 1973 byl napsán Davidem McClellandem článek, kterým podněcoval manažery, aby budoucí pracovníky nevybírali na základě inteligence, nýbrž na základě kompetencí. Od té doby se kompetence nepovažuje za alternativní pohled na dosavadní přístup ke stanovení a rozvoji úspěšných manažerů a pracovníků. Zároveň je kompetence považována za nezbytnou součást úspěchu firmy. Ty pravé kompetence, které musí být zahrnuty do profese člověka, jsou stanoveny prostřednictvím vyhodnocení komunikačních dovedností a vzorkování kritérií. (Kubeš et al., 2004)

Po zveřejnění McClellandovy studie vznikaly další články a publikace, které poukazyvaly na důležitost kompetencí. Jedním z nich byla práce publikována Patricií McLaganovou, která ve své práci poukazyvala na uplatnění kompetenčních modelů v oblasti organizování, plánování a řízení lidských zdrojů, kvůli kterým dosahovala firma větší konkurenceschopnosti. Ve svých publikacích rozdělovala kompetence na úkolové kompetence, kompetence, které se zaměřovaly na výsledky a na výstupní kompetence, které napomohly tomu, aby veškeré výstupy firmy (služby nebo výrobky), byly těmi nejkvalitnějšími. Díky jejím publikacím se stala významnou odbornicí v oblasti kompetencí a kompetenčních modelů. (McLagan, 1997)

Výrazné změny za posledních čtyřicet let v oblasti podnikání byly pojmenovány Alvinem Toflerem jako třetí vlna. Tofler k této významné době přispěl prací *The Third Wave*. V rámci třiceti let došlo k mnoha významným změnám, zejména v oblasti informovanosti. Bylo potřebné, aby se správné informace dostaly ke správným osobám. Dalším postupem vpřed bylo intenzivní využívání nových technologií, které vedly ke zlepšení organizace práce, zefektivnění vedení lidí a intenzivnější spolupráci mezi jednotlivými firmami a odděleními. Se značnými změnami bylo potřebné inovovat a modernizovat výrobky a služby, čímž docházelo téměř k úplnému uspokojení poptávky. Ke zlepšení výrobků a služeb napomohl především zahraniční kapitál. (Kubeš et al., 2004)

Kompetence jsou v posledních dvou desetiletích považovány za klíčovou roli ve snaze zvýšit výkonnost podniku. Slouží především k tomu, aby identifikovaly primární rozdíly mezi průměrným a excelentním manažerem. Ač se může zdát, že existence velikého množství poznatků a vědeckých koncepcí napomáhá jednodušeji nastavit kompetenční přístupy ve firmách, opak je pravdou. Jedná se o velmi složitý proces, jehož součástí je zvýšení výkonu firmy, změna přístupu k pracovníkům, zákazníkům, partnerům a konkurentům, ale i osvojení nových znalostí ze strany manažerů, kteří jsou primárně zodpovědní za rozvoj podřízených zaměstnanců. (Lussier, 2019)

Kompetence v Americe začaly být oblíbenými především ve velkých amerických korporacích, ale jejich implementace pokračovala i v malých a středních podnicích. Kompetence se začaly využívat především proto, že docházelo k poklesu úrovně organizací a zisku a začala se zvyšovat volatilita trhu. (Rothwell & Lindholm, 1999)

Lze tedy říci, že od roku 1973, kdy byla vydána McClellandova práce, vzniklo mnoho definicí pojmu kompetence. Kompetenci lze považovat za prostor, do něhož se vejde vše, co souvisí s pracovním výkonem. Takto definoval kompetence Woodruffe, který rozdělil v rámci kompetencí proces od výsledku. Zároveň zastával názor, že určitý behaviorální přístup člověka vede k definovanému výsledku. Pokud je s behaviorálním přístupem spojen i excelentně provedený svěřený úkol, znamená to, že je daná osoba opatřena vědomostmi, dovednostmi, zručnostmi a vlastnostmi, které jsou nezbytné pro jeho přístup. Dále má osoba k takovému přístupu kladný vztah a vidí v něm určitou hodnotu, kterou lze v daném prostředí využít. (Woodruffe, 2000)

Rozvoj kompetenčních přístupů v minulosti

Kompetenční přístupy se začaly rozvíjet v USA a důvodem jejich uplatňování bylo především neúspěch a selhání vybraných pracovníků v konkrétních firmách. Pro zlepšení jejich výběru se proto manažeři začali více zaměřovat na kompetence, které by měly být na dané pozici splňovány. Pokud kompetence splněny nebyly a pracovník neměl příslušné znalosti a dovednosti, nemohl být vybrán na konkrétní pracovní místo. (Kubeš et al., 2004)

2.1.3 Základní složky kompetence

K téměř každé osobnosti je přiřazena určitá kompetence. Pokud jsme schopni identifikovat kompetence u konkrétní osoby, dokážeme také identifikovat chování téže osoby. A

právě jednotlivé složky chování mohou vstupovat do jednotlivých kompetencí. (Kubeš et al., 2004)

První složkou chování jsou motivy. Motivы podněcují prostřednictvím vnitřních pohnutek člověka k tomu, aby činil dané kroky určitým směrem. Pokud je člověk dostatečně motivovaný, dokáže si stanovit cíle, ke kterým vede složitá cesta, na níž se vyskytují určité překážky, ze kterých se může vždy poučit. V rámci získávání pracovníků může být pro potenciální zaměstnance motivem slíbená mzda, která hraje silnou roli v rozhodování pracovníka o tom, zda o dané místo bude nebo nebude mít zájem. (Koubek, 2007)

Další součástí chování jsou rysy. Jedná se o specifické charakteristiky, které se dělí na hluboké a vrozené charakteristiky. Díky nim lze určit, jak člověk dokáže reagovat na jednotlivé situace a jaká je intenzita jeho reakcí. Tyto rysy mohou být hodnoceny ze strany manažera, a to formou zjištění, zda rysy jsou v souladu či nesouladu s očekávaným nebo reálným výkonem, který musí být na dané pozici vykonán. (Veteška & Tureckiová, 2009)

Nepostradatelným prvkem chování je také vnímání sebe samotného. Tímto prvkem si osoba může uvědomit, kterých cílů dosáhne snadněji a které budou pro ni jednodušěji zvládnutelné. Za každým krokem, který člověk učiní, se může zpětně poohlédnout a zhodnotit, zda jej vykonal dle svých představ nebo naopak. Vnímání sebe samotného buduje v člověku důvěru ve vlastní sílu dosáhnout vytyčeného cíle. Pokud je ovšem vnímání sebe samotného na ústupu a začne v člověku převládat stres, může dojít k takzvanému syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření je považován za společenský problém, který se může projevit formou miliardových škod nebo utrpením samotného člověka. (Prieß, 2015)

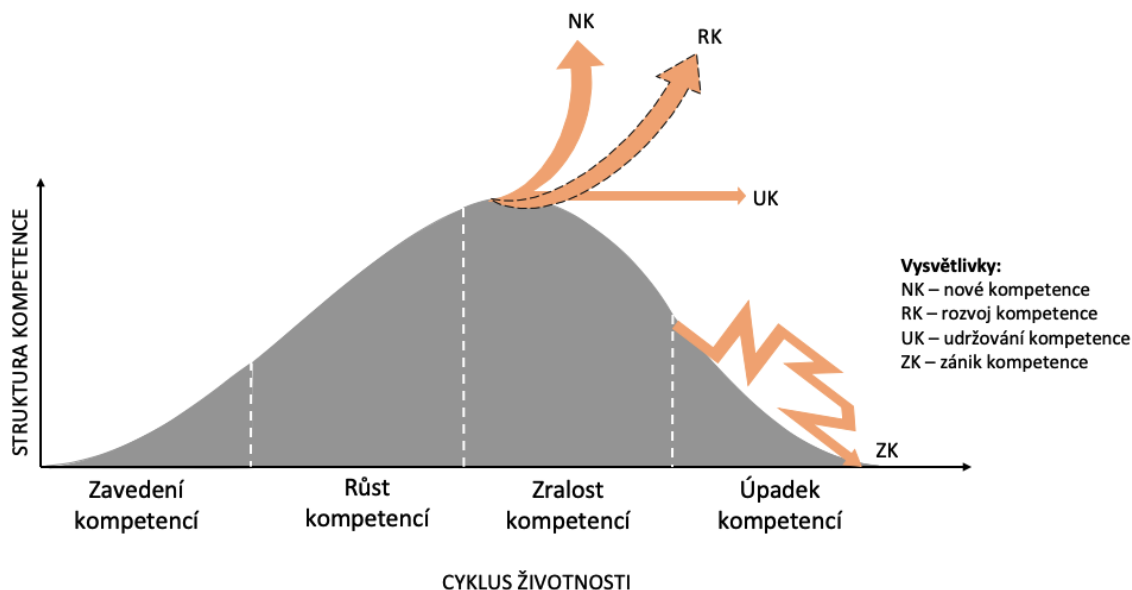
Poslední součástí chování člověka jsou vědomosti a dovednosti. Vědomostmi se myslí poznatky získané v průběhu pracovního procesu nebo znalosti, kterých pracovník nabyl v době dosažení daného cíle. Dovednosti jsou spojeny s fyzickým nebo duševním úkolem, jehož složitost ovlivňuje potřebné množství dovedností. (Kubeš et al., 2004)

2.1.4 Životní cyklus kompetencí

Vzhledem k tomu, že i z mimořádných kompetencí se po jejich změně mohou stát kompetence méně důležité a jejich význam klesá, existuje takzvaný životní cyklus kompetencí. Životní cyklus kompetencí spočívá v tom, že nejprve určitá kompetence vzniká, dále se implementuje a roste úroveň jejího využití, která vystoupá až do úrovně excelentního zvládnutí, která po čase způsobuje to, že se kompetence přestane využívat a zaniká.

Vznik kompetencí se obvykle odvíjí od tržních a poptávkových trendů, tudíž vznik kompetence není neočekávaný a těžce odhadnutelný. Bohužel se kompetence zavádějí většinou až ve chvílích, kdy jejich absence způsobuje firmě nemalé problémy, které mohou ohrozit tržby, ale i poptávku po výrobcích a službách firem. Během řešení problémů, které absence kompetencí způsobuje, nastává fáze rychlého růstu, kdy se kompetence zavádí tak, aby zajistily společnosti především odbornost, fraktálnost¹ a úplnost, (Kovács, 2015)

Schéma 1: Životní cyklus kompetencí



Zdroj: Schéma životního cyklu kompetencí podle Kovács (2015)

Kovács (2015) definoval situace, které mohou nastat během životního cyklu kompetencí:

- ⇒ Zánik kompetence (ZK): Zánik kompetence znamená, že kompetence přestávají být účinné a nefungují v souladu s aktuálními tržními trendy a kulturou firmy. Pokud by se kompetence využívaly nadále, způsobily by podobné problémy jako u absence některé z kompetencí ve firmě.
- ⇒ Udržování kompetence (UK): Existují kompetence, které ve firmě téměř nezánikají a je potřebné je neustále udržovat. Zároveň jsou stále aktuální a přinesly firmě mnoho přínosů v minulosti, současnosti a predikce jejich využití do budoucna je pozitivní. Jedná se především o měkké kompetence, například plánování, motivování, rozhodování a podobně.

¹ Rozšíření kompetencí na všechny úrovně řízení podniku

- ⇒ Rozvoj kompetence (RK): Prostřednictvím interního nebo externího vzdělávání lze prodloužit životnost kompetence a zároveň kvantitativně a kvalitativně zvýšit její úroveň. K rozvoji kompetencí lze použít například metodu Six-Sigma, BSC – Balanced Scorecard nebo KAIZEN.
- ⇒ Nové kompetence (NK): Z důvodu organizačních změn nebo změny právní formy společnosti dochází k tvorbě nových kompetencí, které jsou s těmito změnami úzce spjaty. Tyto kompetence je potřebné ze strany zaměstnanců a manažerů akceptovat a co nejrychleji je osvojit.

2.1.5 Rozvoj kompetencí

Pro rozvoj kompetencí jen nezbytně nutné, aby byly jednotlivé kompetence a jejich charakteristiky definovány a vyjádřeny v jednotlivých skupinách chování. Ve chvíli, kdy v rámci těchto kategorií měříme úroveň kompetence, lze bezpečně odhadnout, kterou kompetenci pracovník používá méně, a kterou více. Díky tomu, že úrovně jsme schopni stanovit, stává se pro nás kompetence měřitelnou veličinou, kterou lze naučit, měnit, odnaučit, ale i zlepšovat a ovlivnit. (Kubeš et al., 2004)

Cílem rozvoje kompetencí, který je stanoven na základě strategie firmy, je především komplexně rozvíjet kolektiv a organizaci. Veškeré zlepšování a rozvoj kompetencí je prováděn za účelem toho, aby pracovníci dosahovali trvale lepších výsledků, než je tomu u konkurence. (Pfeffer, 1994)

Způsob rozvoje kompetencí

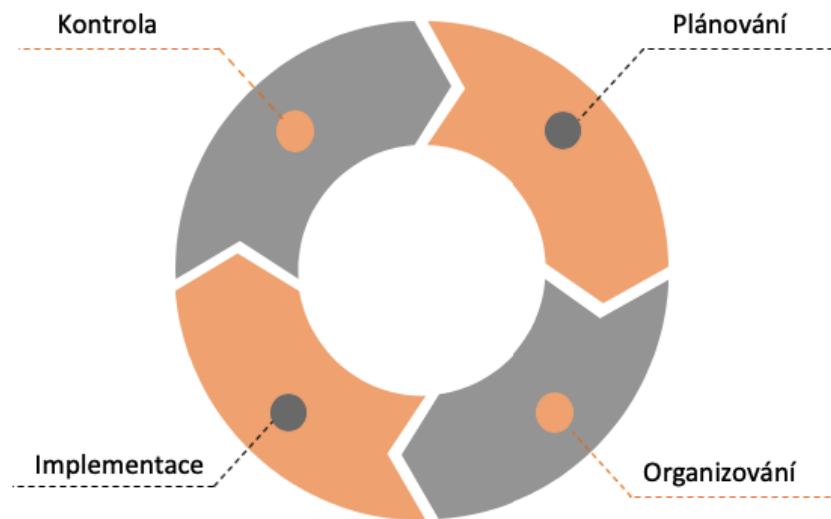
Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) navrhli čtyři způsoby rozvoje kompetencí. Pro výběr jednoho ze způsobů rozvoje je důležité, aby byl vybrán ten, který může být pro rozvoj dané kompetence nejúčinnější.

Tréninky rozvoje dovedností

Jedná se o nejčastěji využívaný způsob rozvoje kompetencí, který je většinou určen pro konkrétního zákazníka, zaměstnance, pracovníka nebo firemního partnera. Zdrojem tohoto způsobu rozvoje je manažerský cyklus a kompetence, které jsou nezbytné pro jeho fungování.

Trénink rozvoje osobností se realizuje ve skupině 8-15 osob a v rámci tréninku se střídají aktivity, například skupinová nebo individuální cvičení, případové studie, hraní rolí, prezentace, a jiné.

Schéma 2: Tréninky rozvoje dovedností



Zdroj: Schéma klíčových kompetencí podle Kubeš et al. (2004)

Programy s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení

Jedná se o zpětnou vazbu od lidí, se kterými je pracovník v přímém kontaktu a jedná s nimi denně. Díky zpětné vazbě může pracovník změnit pohled na sebe samotného a zároveň si v rámci kompetencí uvědomí rozdíl kompetencí aktuálních a potřebných. Během zpětné vazby se pracovníci nejvíce zaměřují na vlastnosti a kompetence, které nejvíce souvisí s úspěšností firmy.

Rozvojové vztahy

V rámci tohoto způsobu rozvoje kompetencí dochází k prohloubení vztahu mezi skupinou pracovníků nebo skupinou manažerů. Hlavní výhoda této metody spočívá především v operativnosti, v přenesení odpovědnosti na pracovníka, u kterého rozvoj právě probíhá, v rychlosti implementace změn a ve startu principů učící se organizace.

Výběr rozvojového programu

Součástí volby rozvojového programu je mnoho proměnných, které rozhodnutí mohou ovlivnit. Podle toho, zda firma zvolí rozvoj kompetencí prostřednictvím vlastních lidských zdrojů nebo externích dodavatelů, se následně rozhodne, jaké zvolí další kroky rozvoje, kterými může být například výběr prostor pro další vzdělávání, příprava tréninků nebo trénink trenérů.

2.1.6 Vyžadované kompetence

Pouze při stanovení daného úkolu lze nejlépe určit, které kompetence jsou potřebné, a po jeho dosažení může být identifikována úroveň použitých kompetencí. Pokud je výsledek téměř nebo úplně totožný s očekáváním, lze říci, že osoba plně využívá kompetence potřebné pro konkrétní pracovní pozici. Proto se personální specialisté při výběru pracovníků nejvíce zaměřují na jejich kompetence, které mohou firmu posunout na lepší úroveň. (Kubeš et al., 2004)

2.1.7 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence identifikují jednotlivá chování, která jsou přisuzována daným zaměstnancům v rámci pracovního procesu. Díky klíčovým kompetencím jsou stanovena jednotlivá kritéria, která jsou potřebná při výběru pracovníků na pracovní místa. Zároveň slouží k rozdělení firem, a to z pohledu prvků chování, která jsou pro pracovní prostředí potřebná. (Kubeš et al., 2004)

Model klíčových kompetencí vytvořil Horst Belz (2011). Tento model slouží k získání nových dovedností a schopností, které se uplatní v rámci celoživotního procesu vzdělávání. (Veteška & Tureckiová, 2009)

Schéma 3: Schéma klíčových kompetencí



Zdroj: Schéma klíčových kompetencí podle Belz (2011)

Aby došlo k rozvoji klíčových kompetencí v rámci celoživotního vzdělávání a profesní kariéry jedince, je důležité rozvíjet i požadavky na jednotlivé úrovně své profese. Je definováno několik požadavků, které lze v rámci profese stanovit:

- ⇒ Organizační úroveň (hierarchie a uspořádání firmy)
- ⇒ Druh vykonávané práce (zda je rutinní, kreativní, inovativní)
- ⇒ Základní odbornost (profese, specializace, požadované vzdělání, praxe v oboru)
- ⇒ Občanská spolehlivost a osobní předpoklady (týmová spolupráce, schopnost řešit problémy, zodpovědnost za delegované úkoly)

Pokud dojde ke splnění výše uvedených požadavků, pak dochází ke splnění vytyčených cílů organizace a uplatnění stanovených kompetencí v praxi. (Veteška & Tureckiová, 2009)

Komunikace a spolupráce

Komunikace se obecně považuje za základní předpoklad pro správné fungování obchodního, pracovního, rodinného nebo například přátelského vztahu. Je tedy důležité se během komunikace zaměřovat na správné verbální a neverbální signály, které musí být pro druhou stranu srozumitelné. V průběhu komunikace bychom se měli více zaměřit na aktivní naslouchání druhé straně, na kladení správných otázek, které jsou v kontextu s tématem rozhovoru, na parafrázování a sumarizaci získaných informací, na podpůrné chování a neverbální komunikaci. (Khelerová, 2010)

Schopnost nést odpovědnost

Odpovědnost, jinak také povinnost pracovníka plnit úkoly v daném časovém horizontu za stanovených podmínek, je většinou dána v popisu pracovního místa. Součástí odpovědnosti není pouhé dosažení úkolu, ale i odpovědnost za úroveň dosaženého výsledku a kvalitu dosaženého výsledku. Odpovědnost lze delegovat například ze strany manažera na ostatní pracovníky, ale ve finále za splněný úkol zodpovídá právě manažer. (Khelerová, 2010)

Odpovědnost za delegované úkoly může přinést i určité problémy, kterými může být například psychická a fyzická zátěž, jelikož konkrétní člověk nese následky daného jednání. Součástí této zátěže je například stres, který je specifickým příkladem zátěže. Veškerá odpovědnost za úkoly, které musí být splněné, je považována za takzvaný stresor, který stres v člověku vyvolává. (Paulík, 2017)

Kreativita a schopnost řešit problémy

Kreativita se může vyskytovat kdekoliv, například v domácím prostředí nebo ve škole. Nejvíce potřebná je ovšem ve firmě, kde hraje zásadní roli při tvorbě a plnění daných úkolů. Jedná se o zásadní životní dovednost a má mnoho společného s inteligencí. (Franková, 2011)

Odůvodnění a hodnocení

Hodnocením se myslí posuzování, jehož vlastností je komparativnost. Součástí hodnocení je seřazení jednotlivců, jednotek, firem, týmů, produktů a služeb na základě výsledků. Hodnocení v sobě může obsahovat různá kritéria, která stanovují způsob, jakým se dané procesy a následné výsledky ohodnotí. Zároveň je hodnocení účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivace pracovníků. Hodnotit lze i výkon nebo výkonnost, které musí mít strukturovaný systém hodnocení proto, aby byla dodržena určitá spravedlivost během hodnocení. (Wagnerová, 2008)

Během hodnocení zpravidla dochází k posouzení pracovních výsledků člena týmu nebo celého týmu za určité období, projednání dalšího vzdělávání v oblasti pracovní činnosti, kterou pracovník vykonává a stanovení dalších klíčových cílů, kterých by měl pracovník ve stanoveném období dosáhnout. (Payne & Payneová, 1998)

Samostatnost a výkonnost

Výkonnost lze zvýšit prostřednictvím takzvaného „výkonnostního poradenství“. Prostřednictvím této metody dojde ke zvýšení výkonnosti daného týmu. Nejprve je ovšem důležité si uvědomit konkrétní problém, který musí být u pracovníků zdokonalen. Dále je důležité provést hodnocení výkonnosti objektivně, a sice prostřednictvím definice silných a slabých stránek jedince. O problémech je důležité především mluvit a místo rady, kterou může zkušený manažer pracovníkovi předat, je lepší nabídnout spíše možnost volby o dané věci. (Payne & Payneová, 1998)

Schopnost učit se a myslet

Vzdělávání klade důraz na takzvané sebeřízené učení, jehož podstatou je, aby byl každý naplněn vědomostmi a dovednostmi, které mu umožní být zodpovědný za vlastní proces vzdělávání. (Veteška & Tureckiová, 2009)

2.1.8 Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou jinak také označovány jako „soft skills“. Jedná se o kompetence, které zasahují především do roviny chování, a ovlivňují sociální a emoční situaci člověka. Měkké kompetence jsou velmi podstatné pro rozvoj tvrdých kompetencí, které budou detailněji popsány v další kapitole. Měkké kompetence zasahují vždy do konkrétní oblasti a odlišují se podle toho, co je předmětem dané oblasti. Jsou důležité především pro inovaci, zahrnují kreativitu a kritické myšlení, které napomáhá řešit problémy. (Bellanca & Brandt, 2010)

Na základě Národní soustavy povolání² (2017) bylo stanoveno sedm měkkých kompetencí pro výkon funkcí účetního. Jedná se o kompetence samostatnost, řešení problémů, plánování a organizace, celoživotní vzdělávání, efektivní komunikace, leadership a orientace v informacích.

Samostatnost

Samostatnost spočívá ve schopnosti člověka pracovat vědomě, soustředěně a soustavně na úkolu, který mu byl delegován například od vedoucího pracovníka. Díky samostatnosti nemusí být jedinec kontrolován. V rámci stanoveného cíle je schopen definovat jednotlivé kroky, které mu napomohou cílů dosáhnout. I samostatný člověk si občas vyžádá pomoc, snaží se ovšem zdroje informací hledat primárně sám. (Payne & Payneová, 1998)

Řešení problémů

Řešení problémů nastává ve chvíli, kdy si daného problému všimne jedinec sám osobně, nebo někdo jiný s žádostí konkrétní problém vyřešit. Existují dvě práva, která musí být zhodnocena před tím, než dojde k samotnému řešení problémů. Prvním právem je zvažování, zda je daná osoba tou kompetentní osobou, která by problém měla řešit. Pokud problém daná osoba řešit nemusí, může jej odmítnout nebo delegovat na druhé. Druhým právem je dostat k problému řešení, pokud je ovšem v kompetenci dané osoby problém řešit. V případě, že člověk akceptuje řešení problému, dostává se ke složitější analytické části řešení problému. (Plamínek, 2008)

² Národní soustava povolání je veřejně dostupný katalog, který poskytuje informace týkající se jednotlivých pracovních pozic, kvalifikačních požadavků, požadovaných dovedností a znalostí na tyto pracovní pozice a návrh kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon povolání. Tyto činnosti provádí v souladu s aktuální situací trhu práce. (Národní soustava povolání, 2017)

Plánování a organizace

Plánování vlastní práce je způsob, kterým lze kontrolovat výsledky činností a povinností, na jejichž splnění máme 168 hodin v týdnu. Prostřednictvím plánování lze lehce stanovit, které osobní a pracovní záležitosti jsou pro nás více prioritní a je nutné je v rámci daného časového úseku splnit. Plánováním vlastní práce vytvoříme určitý balanc v pracovním procesu a dosáhneme tak jednodušeji svých vytyčených cílů, aniž bychom se jednotlivými kroky k dosažení těchto cílů stresovali. Součástí plánování a organizace práce je delegování úkolů na ostatní pracovníky, a to především ve chvíli, kdy pro nás úkoly nejsou prioritou nebo k jejich splnění nemáme dostatečné kompetence. (Gruber, 2017)

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní učení a učení jako takové je nezbytným procesem pro začlenění se jedince do pracovního procesu a jeho uplatnění na trhu práce. Součástí celoživotního vzdělávání je souhrn vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou rozvíjeny v průběhu celého života. Je otevřeno všem bez rozdílu věku, náboženství, pohlaví, společenského postavení nebo nadání. (Veteška & Tureckiová, 2009)

Efektivní komunikace

Komunikace je označována jako dvoustranný proces, během kterého dochází k rozdílnému pochopení mezi posluchačem a řečníkem, a to z důvodu odlišných kulturních, etických nebo jiných zvyklostí. Je proto velmi důležité druhé osobě naslouchat, a to prostřednictvím sedmi bodů správného naslouchání: dotazování, díky kterému lépe pochopíme danou věc, soustředění se, pochopení hlavní myšlenky, pochopení principu toho, o čem se hovoří, poslouchání významných slov, logické setřídění myšlenek na základě vlastního úsudku a tvorba poznámek v případě, že je pochopení tématu náročné a složité. (Tepper, 1997)

Leadership³

Posláním lídra je stanovit cíle, zvolit největší priority daného úkolu a stanovit jasné a splnitelné požadavky. Lídr v rámci leadershipu vytváří a prodává svoji strategii, jejímž obsahem je stanovená vize, mise, záměr a cíl, který lze určit na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Cílem lídra v rámci leadershipu je stimulovat

³ Vedení lidí

prostřednictvím motivování svůj tým k tomu, aby splnil stanovené úkoly. Zároveň se snaží rozvíjet silné i slabé stránky pracovníků. (Pilařová, 2016)

Orientace v informacích

Prostřednictvím této kompetence lze snadno rozklíčovat, definovat a vyhledat zdroje pro různé pojmy, jejichž definování je klíčové pro danou situaci. Součástí orientace v informacích jsou různé výzkumy a práce s vyhledanými informacemi. Díky výborné orientaci v informacích je pracovník schopen nalézat tradiční i netradiční zdroje, mezi kterými hledá jednotlivé vazby a návaznosti. Tyto informace jsou nápomocné k vytváření know-how společnosti. Pro vyhledávání informací může pracovník využít různých databází nebo odborných publikací. (Havličková & Žárská, 2012)

2.1.9 Tvrdé kompetence

Za tvrdé kompetence lze považovat dovednosti a znalosti, které je pracovník schopen uplatnit v praxi. Úroveň tvrdých kompetencí lze zvýšit vzděláváním a jsou lehce kvantifikovatelné. Tvrdé kompetence jsou mnohem více oceňovány v rámci pracovní funkce než měkké kompetence. Dbá se proto větší pozornost na jejich rozvoj. Dosažení konkrétní tvrdé kompetence bývá často potvrzeno certifikátem nebo osvědčením. (Bellanca & Brandt, 2010)

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření v praktické části byly do teoretické části bakalářské práce zařazeny nejčastěji využívané tvrdé kompetence čtyř funkcí zaměstnanců na pracovní pozici účetní.

Vedení podvojného účetnictví

Podvojně účetnictví zajišťuje peněžní vyjádření majetkové situace a činnosti podniku. Největším cílem podvojně účetnictví je definování a vyčíslení nákladů a výnosů podniku. Díky těmto veličinám lze následně stanovit, zda je firma v zisku nebo ztrátě. (Ryneš, 2019)

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví se specializuje především na účtování veškerých vnějších vazeb podniku. Jedná se tedy především o závazky, které má společnost vůči věřitelům. Více informací je popsáno v kapitole 2.2.4. (Dvořáková, 2014)

Účetní doklady a jejich evidence

V rámci evidence účetních dokladů jsou stanoveny požadavky, jimiž je pravdivost, úplnost, včasnost, přehlednost, pečlivost v jejich zpracování, dokonalý přehled o jednotlivých dokladech a správná archivace. Účetní doklady musí být vyhotoveny a evidovány bez zbytečného odkladu. Pro zjednodušení evidence dokladů je potřebné doklady číslovat. (Mrkosová, 2020)

Vnitropodnikové účetnictví

Vnitropodnikové účetnictví je používáno jako nástroj vnitřního řízení podniku. Tento typ účetnictví shromažďuje informace o ekonomických procesech uskutečňujících se v rámci daného podniku. Vnitropodnikové účetnictví je děleno na finanční účetnictví a na provozní a nákladové. (Lazar, 2012)

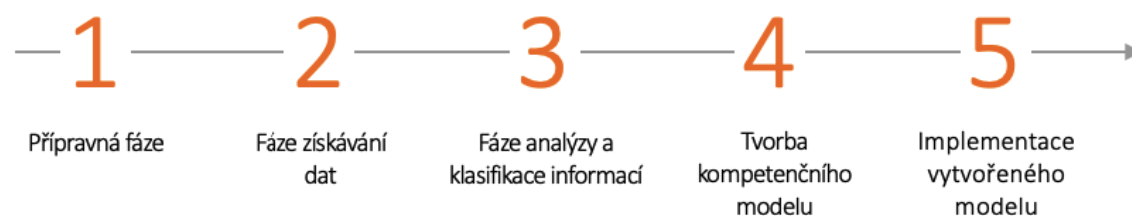
2.1.10 Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí je jedním z nejdůležitějších kroků při využívání kompetenčního přístupu. První postup sloužící k identifikaci kompetencí byl vytvořen společností McBer v 70. letech 20. století. Úkolem společnosti bylo stanovit vlastnosti kompetentního vedoucího a navrhnout účinný program, jak takové vlastnosti rozvíjet. Díky této analýze vznikl rozvojový program pro manažery. V dnešní době se společnosti identifikující kompetence zaměřují spíše na stanovení kritických vyjádření, která odlišují nadprůměrné manažery od manažerů průměrných. (Kubeš et al., 2004)

2.1.11 Fáze identifikace kompetencí

Gael (1989) stanovil přes 40 druhů technik, které napomohly formulovat kompetence, a díky nim vznikl i proces, který napomáhá jednotlivé kompetence stanovit.

Schéma 4: Identifikace kompetencí



Zdroj: Schéma identifikace kompetencí podle Gael (1989)

Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze je nezbytné získat jednotlivé výstupy, např. identifikace klíčových pracovních pozic, získání informací o krizových faktorech úspěchu organizace nebo

porozumění organizační struktury. Součástí přípravné fáze jsou také rozhovory s osobami, jichž se kompetence týkají. (Kubeš et al., 2004)

Součástí přípravné fáze je pochopení organizační struktury firmy včetně identifikace manažerských pozic na horizontální a vertikální úrovni, pochopení cílů, procesů a vztahů, které mají být v rámci firmy vytvořeny. Nezbytné je v rámci přípravné fáze prostudovat jednotlivé odpovědnosti a pravomoci, které pracovníkům náleží. (Kovács, 2015)

Fáze získávání dat

V této fázi dochází k nabytí detailních informací o daném pracovním místě, které je aktuálně vykonávané pracovníkem nebo skupinou pracovníků. V rámci sběru dat dochází například k přímému pozorování skutečného pracovního procesu, ale i k rozhovorům nebo ke zpracování dotazníků. (Kubeš et al., 2004)

Součástí sběru dat jsou jednotlivé přístupy k definování kompetencí, které slouží ke stanovení kompetenčního přístupu. Přístupy stanovili Spencer a Spencer (1993) a jimi jsou rozhovor, panel expertů, průzkum, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů a přímé pozorování.

A) Rozhovor

Největší výhodou rozhovoru je odhalení různých aspektů a detailů, které mohou souviset s požadavky na danou pracovní pozici. Osoby vedoucí rozhovor jsou nejčastěji odkázány na informace poskytnuté lidmi, se kterými je rozhovor uskutečněn. Profesor McClelland je schopen prostřednictvím zjištění klíčových kompetencí rozdělit chování na chování úspěšných manažerů a na chování průměrných manažerů. Tato metoda se nazývá BEI⁴ a analyzuje situace, které se staly v minulosti. (Kubeš et al., 2004)

Spencer a Spencer (1993) definoval jednotlivé kroky, které musí být v rámci této metody dodrženy, jimi jsou:

- ⇒ Uvedení do rozhovoru, kdy se představíme a definujeme účel rozhovoru. Tato introdukce napomáhá tomu, aby se kandidát, tedy osoba, se kterou je rozhovor uskutečněn, mohl plně a bez obav soustředit na otázky, které mu budou po dobu rozhovoru kladeny.

⁴ Behavioral Events Interview

- ⇒ Dalším krokem rozhovoru je definovat vlastní úkoly a odpovědnosti, které jsou s naší pracovní náplní spojeny.
- ⇒ Definování klíčových a důležitých událostí je další krok, kterým kandidát představí přibližně pět až šest důležitých okamžiků, které v poslední době na své pracovní pozici zažil.
- ⇒ Následujícím krokem metody BEI je dotazování se na názor kandidáta ohledně toho, jaké charakteristiky jsou nezbytné, aby manažer vykonával svoji práci nejefektivněji.

B) Panel expertů

Panel expertů je zdrojem počátečních informací o chování, které se projevuje u úspěšného nebo neúspěšného manažera na dané pracovní pozici. V panelu expertů se vyskytují tzv. „hvězdy“, které jsou představovány osobami, jejichž působení přineslo kladný rozvoj společnosti. Výhodou je dle Spencera a Spencera (1993) schopnost vytvářet veliké množství výstupů v krátkém časovém úseku. Nevýhodou je tvorba tzv. folklórních charakteristik, které se vyskytují spíše v myšlenkových proudech než v realitě. (Kubeš et al., 2004)

C) Pozorování

Pozorování je považováno za nejstarší metodu získávání informací týkajících se požadavků na daná pracovní místa. Díky pozorování lze identifikovat údaje, které by jinou metodou nemohly být zjištěny. Nejlepšími situacemi pro využití pozorování jsou různé porady nebo klientské návštěvy. (Kubeš et al., 2004)

Fáze analýzy a klasifikace informací

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) definují, že analýzu a klasifikaci informací lze provádět například prostřednictvím technik CIT⁵, BEI nebo RGI⁶. Jsou vhodné především ve chvíli, kdy chceme analýzu a klasifikaci informací provádět současně. Metody mají společné kroky a pokud jsou tyto kroky dodrženy, dochází k vytvoření seznamu kompetencí.

⁵ Critical Incident Technique

⁶ Repertory Grid Interview

- Nejprve je důležité definovat projevy na jednotlivé listy papíru a označit zdroj těchto informací.
- Ze všech informací je potřebné identifikovat ty, které přímo popisují behaviorální projevy, které vedou k úspěšným výkonům. Vybrané informace v tomto kroku zajišťují, že se do další fáze analýzy dostanou pouze ty informace, které jsou potřebné pro stanovení kompetencí.
- V dalším kroku se jednotlivé výroky sumarizují do skupin, které se nazývají kompetenční téma. Pokud mají výroky téma společné, jsou zařazeny do stejné skupiny, která tvoří základ kompetenčních celků.
- Poslední krokem je získání potřebných projevů, které jsou rozčleněny do jednotlivých kompetencí širšího vzorku respondentů. Výstupy třetího kroku jsou dále přehodnocovány dotazníkovou metodou. Dotazníková metoda stanoví, které kompetence jsou a nejsou potřebné pro danou pracovní pozici.

2.1.12 Kompetenční model

Kompetenční modely jsou kombinací znalostí, dovedností a charakteristik osobnosti. Tyto dílčí části jsou v kompetenčních modelech uspořádány přehledně tak, aby byly čitelné pro pracovníky a manažery. Využití kompetenčního modelu je velmi pestré. Modely se dají využít při výběru nových pracovníků, při tvorbě a rozvoji vzdělávacích programů, lze podle nich postupovat ve fázi hodnocení pracovníků. Modely napomáhají zkvalitňovat fungování systému řízení lidských zdrojů a jsou nezbytné pro zavedení procesů, které vedou k dosažení vytyčených cílů. (Kovács, 2015)

Kompetenční model napomáhá identifikovat ty kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky. Takové kompetence se nazývají ústřední kompetence. Dále napomáhá identifikovat kompetence pracovníka, které ho činí ve společnosti úspěšným a nepostradatelným a díky němu dochází k dosažení cílů firmy. Formou kompetenčních modelů lze řešit problémy v organizaci, které jsou za normálních okolností velmi těžce řešitelné. (Kubeš et al., 2004)

Kompetenční model může být sestaven pro více rolí najednou, například pro projektového manažera a řadového pracovníka. Prostřednictvím kompetenčního modelu lze identifikovat slabé a silné stránky pracovníka. Vzhledem k tomu, že kompetenční modely zaměřují i na chování a povahu člověka, lze lépe identifikovat a predikovat, jak budou k jednotlivým úkolům přistupovat. (Lucia & Lepsinger, 1999)

Postup při tvorbě kompetenčních modelů

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) definovali několik kroků, které vedou k tvorbě kompetenčního modelu.

Vyjasnění cíle projektu

Dříve, než dojde k samotnému vytvoření kompetenčního modelu, je potřebné definovat cíl firmy, který je nutný pro tvorbu kompetenčního modelu. Model může uspokojit i určité potřeby podniku, kterými je například zlepšení služeb pro zákazníky společnosti, dále budování dlouhodobých vztahů s partnery a zákazníky, zlepšení vztahů na pracovišti a podobně. Model slouží i jako identifikátor hrozeb ze strany konkurence.

Rozsah projektu a cílová skupina

Po určení cílů následuje definování skupiny, které se bude kompetenční model týkat. Aby byl kompetenční model co nejučinnější, je potřebné, aby jeho součástí byly i prvky chování, které ukazují úroveň rozvoje kompetence. Většinou jsou proto modely vytvářeny pro všechny pracovní pozice ve firmě, a tudíž je potřebné investovat mnoho času na jejich vytvoření.

Sestavení projektového týmu

Pro sestavení kompetenčního modelu je z důvodu časové náročnosti potřebné vybrat projektový tým, který se touto záležitostí bude zabývat. Projektový tým je zároveň zodpovědný za implementaci a realizaci modelu. Hlavním úkolem týmu je především definovat výstup, kterým je přesná forma modelu. Celý projekt by měl být řízen akčním plánem, který napomůže úkoly lépe rozdělit mezi jednotlivé členy týmu a zároveň zajistí, aby nedošlo k časovým prodlevám mezi plněním jednotlivých úkolů.

Sběr dat a analýza

V rámci tohoto kroku dochází k tvorbě samotného kompetenčního modelu. Tento krok je detailněji popsán v kapitole 2.1.11.

Validizace kompetenčního modelu

Po kroku, ve kterém dochází k tvorbě modelu, nastává krok týkající se validizace modelu. Tato fáze probíhá tak, že se ověřuje, zda jsou v modelu zohledněny všechny parametry chování, které napomáhají manažerům dosáhnout úspěchu. Součástí validizace modelu

je i zpětná vazba, která zachycuje to, zda je možné se na model spolehnout a použít jej pro dosažení excelentních výsledků organizace a hodnocení pracovníků firmy.

Příprava kompetenčního modelu k užívání

Pokud došlo k zahrnutí pracovníků, kterých se kompetenční model týká, do projektového týmu, pak je jeho implementace velmi jednoduchá.

2.2 Účetnictví

Hlavní podstatou účetnictví je vymezit ekonomickou situaci účetní jednotky. Ekonomickou situací účetní jednotky se myslí například závazky, majetek, náklady, výnosy a podobně. Účetnictví zároveň zachycuje informace o stavu pohybu majetku. Mezi hlavní funkce účetnictví patří funkce dokumentační a informační. Podstatou těchto funkcí je poskytování bližších informací o ekonomické situaci firmy v peněžních jednotkách za určité období. Další funkcí účetnictví je funkce dispoziční, která je potřebná především pro účely dané účetní jednotky. Poslední funkcí účetnictví je funkce kontrolní, jejíž předmětem je kontrola veškerých účetních záznamů. (Rubáková & Hrouda, 2012)

Podstatou účetnictví je především sestavit informační systém, který napomůže investořům identifikovat množství vloženého kapitálu a jeho zhodnocování v podniku. Díky účetnictví dochází k efektivnímu řízení, kontrole a zjištění daňové povinnosti v rámci ekonomické činnosti firmy. Je důkazním prostředkem, který lze velmi efektivně využít při soudních a mimosoudních sporech. (Líbal, 2014)

2.2.1 Účetní jednotky

Účetní jednotky jsou řízeny zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a mají povinnost účtovat formou podvojného účetnictví. Tato povinnost platí dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví pro právnické osoby se sídlem v České republice, pro zahraniční právnické osoby a zahraniční jednotky, pokud na území České republiky podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů, pro organizační složky státu, pro fyzické osoby, které jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku, pro fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich roční obrat překročil 25 000 000 Kč, pro fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí, pro fyzické osoby, které jsou podnikateli a jsou společníky sdruženými ve společnosti, pro fyzické osoby, kterým povinnost vedení účetnictví ukládá zvláštní právní předpis, pro svěřenské fondy, pro fondy obhospodařované penzijní společnostmi, pro investiční fondy a pro ty, kterým povinnost sestavení účetní závěrky stanoví zvláštní právní předpis.

2.2.2 Kvalifikační požadavky a kompetence účetní profese

Kvalifikační požadavky a kompetence účetní profese jsou stanoveny prostřednictvím Národní soustavy povolání (2017), která definuje úroveň těchto ukazatelů. Díky stanoveným kompetencím pro jednotlivé účetní lze jednodušeji definovat například hrubou mzdu, úroveň vzdělání, která musí být pro splnění kompetencí splněna a podobně.

2.2.3 Účetní

Nejčastější náplní práce je zpracování faktur nebo například kontrola účetních dokladů, které mu poskytne účetní jednotka. Zároveň zajišťuje evidenci činností v rámci účetní jednotky. Vzhledem k tomu, že účetní dělá inventarizaci účetních dokladů, je potřebné, aby byla kontrola provedena velmi pečlivě. Účetní se může v určité míře orientovat i v oblasti daní, ale nebývá to velmi časté. (Práce.cz, 2020)

Požadované kompetence a kvalifikace na pozici účetního

Mezi hlavní kvalifikační požadavek na pracovní pozici účetní patří obchodní akademie nebo středoškolské vzdělání s maturitou v oboru ekonomika a podnikání. Zvýšit kvalifikační úroveň napomůže také Certifikát Svazu účetních a Certifikovaný účetní, které jsou pro tuto pozici doporučené. (Národní soustava povolání, 2017)

Pracovní pozice účetního vyžaduje mnoho odborných dovedností, které je potřebné k výkonu funkce účetního znát a ovládat. Jednou z nejdůležitějších a nejpožadovanějších kompetencí je vyplňování formulářů, které se následně ohlašují státním orgánům. Další nezbytnou dovedností je sestavení účetní závěrky, která se zpracovává za celé účetní období a je nejdůležitějším dokumentem, který vykazuje informace o hospodaření dané účetní jednotky. Třetí nepostradatelnou dovedností na pozici účetního je vnitropodnikové účetnictví, jehož formu a organizaci určí účetní jednotka sama. Poslední nejdůležitější dovedností je provádění účetních kontrol, které zajišťují transparentnost a správnost účetnictví v účetní jednotce. (Ryneš, 2019)

Mezi důležité odborné znalosti účetního se řadí například evidence účetních dokladů. Účetní doklady musí být nejen zaúčtovány, ale i dále zpracovány a předány vedení společnosti ve formě, která je správná pro řízení a správné rozhodování organizace. (Čechová, 2011)

2.2.4 Hlavní účetní

Pracovní pozice hlavního účetního je jednou z nejnáročnějších funkcí účetních. Hlavní účetní zodpovídá za vedení veškerého účetnictví v účetní jednotce a kontroluje, zda je vedení účetnictví v souladu s právními předpisy. V jeho kompetenci je mimo jiné i organizační vedení oddělení účetnictví. Zpracovává podklady pro interní a externí audit a následně s auditem spolupracuje. Zároveň řeší problematičtější účetní případy a provádí měsíční kontroly správnosti účetnictví. Stará se i o hlavní účetní knihu a vyřizuje daňová přiznání. V případě, že dojde k daňovým sporům, komunikuje s daňovým poradcem a snaží se tyto problémy vyřešit. (Práce.cz, 2020)

Požadované kompetence a kvalifikace na pozici hlavního účetního

Na pozici hlavního účetního jsou kladeny veliké nároky a tím hlavním kvalifikačním požadavkem je magisterské vzdělání v oboru ekonomika a management. Pro výkon pozice hlavního účetního je vhodné vlastnit Certifikát Svazu účetních a Účetní expert.

Hlavní účetní musí ovládat téměř všechny odborné dovednosti a znalosti tak, aby v nich měl největší rozhled a mohl je případně delegovat na ostatní účetní. Hlavní účetní vyplňuje a zpracovává podklady pro státní orgány, spolupracuje s finančními úřady ve chvíli, kdy dochází ke kontrolám a revizím, zpracovává pro účely vedení společnost výstupy z účetnictví a kontroluje vedení účetnictví v souladu s právními předpisy. (Národní soustava povolání, 2017)

Stejně jako odborné dovednosti jsou i odborné znalosti na pozici hlavního účetního velmi pestré a obsáhlé. Jednou z nich je například znalost v oblasti mezinárodní soustavy účetního výkaznictví IFRS⁷. IFRS je určeno především pro kapitálové společnosti, které mají za cíl maximalizovat svůj zisk. Tyto standardy jsou akceptovány především v zemích EU. (Dvořáková, 2014)

Dalšími znalostmi účetního je například daňové účetnictví, finanční účetnictví, jehož cílem je identifikovat proces účetnictví především z hlediska informací od externích uživatelů, dále mzdové účetnictví, ale i manažerské účetnictví, které se jinak označuje jako účetnictví pro řízení nebo jako účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování. (Král, 2018)

⁷ International Financial Reporting Standards

2.2.5 Účetní metodik

Účetní metodik je specifická funkce účetních, jehož náplní práce je zajištění metodických činností v oblasti účetnictví. Data, která měsíčně přebírá od účetních, kontroluje z hlediska správnosti a souladu s právními předpisy. Zároveň je poradcem v oblasti metodických postupů v účetnictví. (Práce.cz, 2020)

Požadované kompetence a kvalifikace na pozici účetního metodika

Kvalifikační požadavky u účetního metodika nejsou tolik náročné, jako u hlavního účetního, ovšem vysokoškolské vzdělání je podmínkou téměř u všech nabídek práce této funkce účetního. Pro výkon účetního metodika je potřebné bakalářské vzdělání v oboru ekonomika a management. Na rozdíl od ostatních funkcí účetních nejsou u účetního metodika potřebné žádné certifikáty v oblasti účetnictví.

Odborné dovednosti v rámci funkce účetního metodika jsou velmi specifické. Jedná se zejména o tvorbu metodiky účetních postupů v rámci účetní jednotky a o pomoc s metodikou v oblasti účetnictví. Stejně jako ostatní funkce účetních i účetní metodik sestavuje účetní závěrku.

Odborné znalosti účetního metodika jsou velmi pestré a příliš se neliší od znalostí potřebných u ostatních funkcí účetních. Jedná se například o znalost ekonomiky podnikatelského subjektu, znalost účetních systémů účetní jednotky, spravování majetku podnikatelského subjektu a tak dále. (Národní soustava povolání, 2017)

2.2.6 Samostatný účetní

Mezi činnosti samostatného účetní patří především účtování veškerých záležitostí týkajících se finančního účetnictví. Finanční účetnictví se specifikuje především na finanční vazby podniku s externími subjekty, kterými jsou například obchodní partneři, zákazníci, ale i konkurence. Jeho součástí je především přehled o aktivech a pasivech společnosti. Od manažerského účetnictví se liší tím, že není určeno pro vnitřní potřeby podniku, ale pro externí partnery, kterými jsou banky, akcionáři, státní instituce a jiné (Dvořáková, 2014).

Požadované kompetence a kvalifikace na pozici samostatného účetního

Pro výkon účetní funkce samostatného účetního je dostačující středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání. Stejně jako u účetní funkce

účetního jsou Certifikát Svazu účetních a Certifikovaný účetní výhodou. (Národní soustava povolání, 2017)

Vzhledem k tomu, že se samostatný účetní soustředí především na finanční účetnictví, je velmi požadovanou dovedností vyplňování formulářů pro státní orgány a účtování jednotlivých operací finančního účetnictví. Cílem těchto vyplněných formulářů a provedených operací v rámci finančního účetnictví je udržet věrný a poctivý obraz o majetkové a finanční situaci dané účetní jednotky. (Dvořáková, 2014)

Zajímavostí je, že podle Národní soustavy povolání (2017) je odborná znalost v oblasti finančního účetnictví pouze výhodou, nikoliv nutností. Nutnou znalostí této účetní funkce je například zpracování daně z příjmu, zpracování daně z přidané hodnoty, vnitropodnikové účetnictví a tak dále.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce „Kompetence zaměstnanců na pracovní pozici účetní“ je definovat a zanalyzovat jednotlivé kompetence a dovednosti účetních a zlepšit tyto ukazatele. Dalším cílem je navrhnout optimální kompetenční modely zaměstnanců na pracovní pozici účetní.

3.2 Metodický postup

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a sice na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou detailně popsány tvrdé a měkké kompetence, které byly analyzovány také v praktické části. Dále specifikuje účetní funkce, jejich činnosti a pravomoci.

Praktická část se skládá z dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého byla sbírána data od jednotlivých respondentů, kterými byli zaměstnanci na pracovní pozici účetní.

Dotazník týkající se kompetencí zaměstnanců na pracovní pozici účetní byl vytvořen v aplikaci MS Word a následně v Google forms a obsahuje celkem 17 otázek. První část dotazníku je věnována především identifikaci samotného respondenta, vyskytují se zde otázky týkající se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, apod. Druhá část dotazníku se věnuje měkkým kompetencím, které k pracovní pozici účetní náleží, dovednostem a znalostem, které účetní využívá v praxi. Na základě těchto odpovědí lze zjistit, zda pracovní pozice, kterou jako účetní respondenti vykonávají, koresponduje s dovednostmi a znalostmi, které v praxi využívají. Třetí část dotazníku řeší četnost ročně navštívených školení týkajících se účetnictví, počet let výkonu zaměstnání v tomto oboru, výši hrubé měsíční mzdy, apod.

V dotazníku se vyskytují různé typy otázek, nejčastějšími jsou otázky škálovací, které nabývají hodnot od 1 do 5. Dalším, méně častým typem otázek, jsou otázky výběrové. Nejméně se v dotazníku objevují otevřené otázky a to z toho důvodu, aby bylo zpracování dat z dotazníku jednodušší.

Dotazníkové šetření probíhalo formou elektronického dotazníku. Důvodem použití elektronického dotazníku bylo oslovit respondenty nejrychlejším způsobem a vyhodnotit data co nejjednodušeji. Elektronickému dotazníku předcházel dotazník papírový, který byl použit k pilotnímu výzkumu. Pilotní výzkum byl proveden v účetní firmě Jifos, s.r.o., ve které bylo osloveno 15 respondentů s dlouholetou účetní praxí. Na základě připomínek

účetních došlo k úpravě některých otázek, např. 3 uzavřené otázky byly opraveny na otázky otevřené, některé otázky byly dokonce odstraněny a nahrazeny otázkami týkajícími se měkkých kompetencí.

Prostřednictvím e-mailu, který obsahoval odkaz na elektronický dotazník, bylo osloveno celkem 958 respondentů. Za začátku dotazníkového šetření byl velký problém s návratností dotazníků. Osloveny byly i firmy, které se přímo účetnictví nevěnovaly. Řešením bylo to, že e-mailové adresy respondentů byly vyhledány na internetových stránkách www.firmy.pohoda.cz, kde se nachází seznam všech účetních firem, které využívají software Pohoda. Tím pádem byly osloveny takové firmy, které se účetnictví plně věnují a byla u nich větší pravděpodobnost, že mi dotazníky zodpoví. Dále byly některé účetní firmy osloveny osobně nebo telefonicky.

Sběr dotazníků probíhal od 17.6.2019 do 1.8.2019. Na dotazníky odpovědělo celkem 156 respondentů z 958, tudíž návratnost dotazníků byla cca 16,3 %.

Po dotazníkovém šetření byla data převedena z internetového dotazníku do tabulkové databáze. Data byla vyhodnocena prostřednictvím programu MS Excel a STATISTICA, kde bylo použito několik statistických metod vyhodnocení dat.

Mezi využití statistické metody při vyhodnocování dat patří například Mann-Whitneyův U test, který sleduje závislost mezi dvěma proměnnými, a sice mezi dvěma nominálními veličinami X a Y. (Freund, 2010)

V případě, že je p-hodnota blízká nule a je menší než zvolená α , dochází k zamítnutí nulové hypotézy na hladině významnosti stanovené α . Dalším typem statistické metody je Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V, které měří sílu závislosti mezi dvěma proměnnými. Koeficient nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím blíže je koeficient k 1, tím je závislost mezi X a Y těsnější, naopak čím blíže je koeficient k 0, tím je závislost mezi X a Y volnější. V případě, že je p-hodnota menší než α (v tomto případě je $\alpha = 0,05$), dochází k zamítnutí H_0 ve prospěch H_A . (Budíková, 2010)

Dotazníkové šetření bylo také vyhodnoceno prostřednictvím statistické metody Fisherova exaktního testu. Stejně jako v předchozích testech je i u Fisherova exaktního testu stanovena hodnota α na 0,05. V případě, že je p-value $\leq \alpha$, pak je hypotéza zamítnuta na hladině významnosti α . (Spellman, 2014)

4 Vlastní práce

4.1 Obecné informace

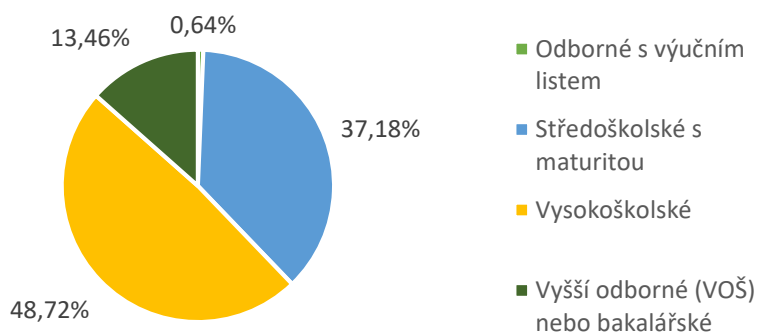
4.1.1 Pohlaví

Na pracovní pozici účetní pracují z vybraného vzorku respondentů především ženy, a sice 117 žen ze 156 respondentů, což činí 75 %. Důvodem pro tento výsledek může být to, že jsem oslovovala firmy/podniky, které jsou vlastněny především ženami, ale i fakt, že jsou střední a vysoké školy ekonomického zaměření studovány především ženami.

4.1.2 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšším dosaženým vzděláním, kterého respondenti na pracovní pozici účetní dosáhli, je vysokoškolské (takto zodpovědělo 76 respondentů, což činí 48,72 %). O cca 10 % méně respondenti odpověděli, že jejich nejvyšším dosaženým vzděláním je středoškolské s maturitou. Pouze u jednoho respondenta bylo nejvyšším dosaženým vzděláním odborné s výučním listem.

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum

Pro pracovní pozici účetní je na základě zveřejněných životopisů minimálně středoškolské vzdělání s maturitou vhodné a dle požadavků na výběrová řízení na pracovní pozici účetní potřebné. Na středních školách zaměřujících se nejen na ekonomiku jsou vyučovány základy účetnictví, které jsou velmi přínosné, a pro tuto pracovní pozici nezbytné. Mnoho absolventů těchto škol míří po studiu právě za těmito pracovními pozicemi. Čím vyšší dosažené vzdělání respondenti získají, tím větší platové ohodnocení získají.

4.1.3 Soulad vzdělání a zaměstnání

Na předchozí otázku navazuje otázka týkající se souladu nejvyššího dosaženého vzdělání a oboru, ve kterém respondenti pracují. Celkem 131 respondentů ze 156 odpovědělo, že

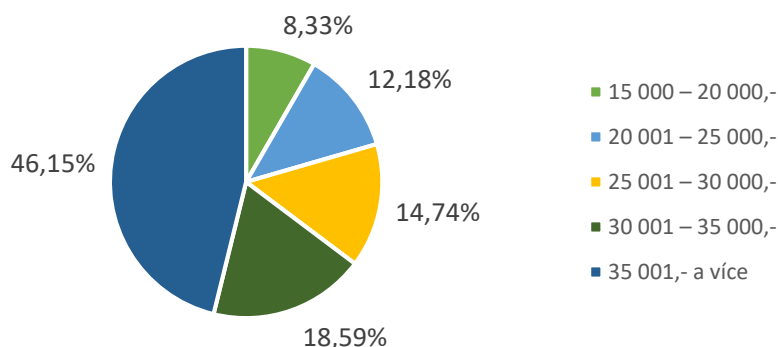
nejvyšší dosažené vzdělání je v souladu s oborem, ve kterém pracují. Tento fakt není téměř vůbec překvapující vzhledem k tomu, že je u většiny firem, které hledají spolehlivé účetní, podmínkou vzdělání, které je ekonomického zaměření.

4.1.4 Měsíční hrubá mzda

Na otázku týkající se mzdového ohodnocení respondenti odpovídali ve třech možnostech velmi podobně. Nejvíce respondentů obdrží měsíční hrubou mzdu ve výši přes 35 001,-. Takto zodpovědělo přesně 46,15 %, což je téměř polovina všech respondentů.

Činnosti pracovní pozice účetní nelze považovat pouze jako evidenční záležitost, nýbrž jako činnost, která má za úkol co nejdůvěryhodněji vyobrazit ekonomickou situaci podniku. Veškeré případy musí být detailně zanalyzovány a účetní musí brát v potaz i ostatní okolnosti daného případu. I tato fakta mohou být důvodem vysokého procenta respondentů se mzdovým ohodnocením vyšším než 35 000,- Kč. (Král, 2018)

Graf 2: Měsíční hrubá mzda

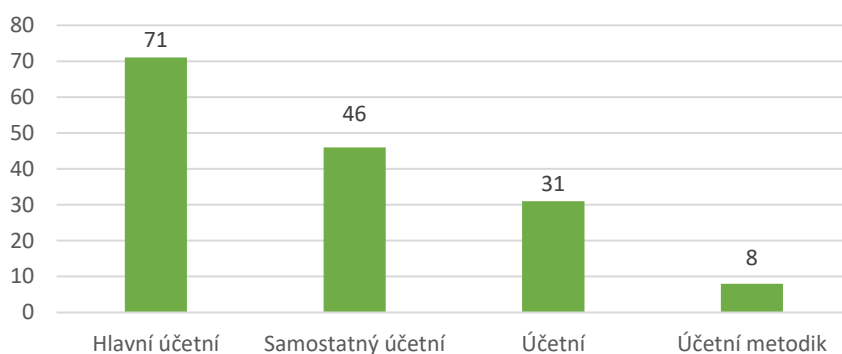


Zdroj: vlastní výzkum

4.1.5 Vykonávaná účetní funkce

Nejčastější funkcí, kterou respondenti vykonávají, je hlavní účetní. Tuto pozici vykonává přesně 71 respondentů ze 156, což je téměř polovina všech respondentů. Nejméně respondentů je na pracovní pozici účetní metodik. Tomu, že téměř polovina respondentů pracuje na pracovní pozici hlavní účetní, odpovídají odpovědi na předchozí otázky. Pozice hlavního účetního je nejlépe ohodnocená funkce účetních. Tato skutečnost byla v předchozích otázkách respondenty téměř z 50 % zodpovězena.

Graf 3: Účetní funkce



Zdroj: vlastní výzkum

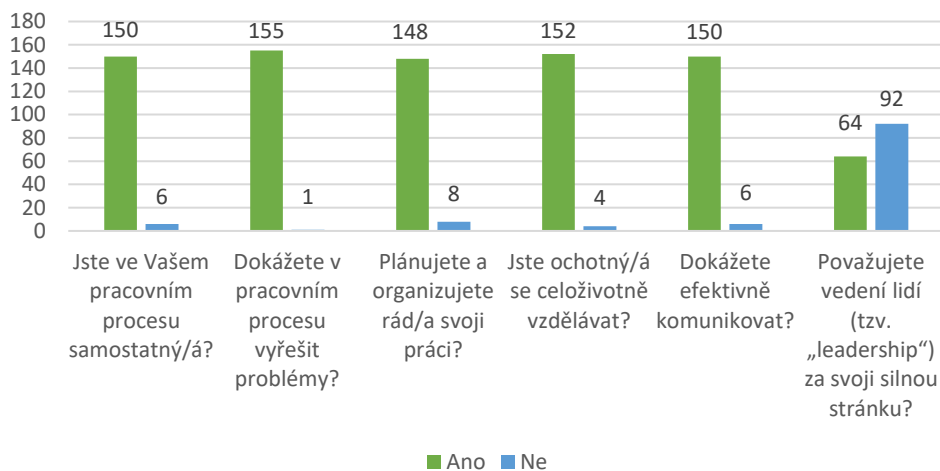
4.2 Kompetence

4.2.1 Měkké kompetence

Pro tyto otázky byly vybrány takové měkké kompetence, které jsou pro pracovní pozici účetní relevantní. Zároveň byly mezi tyto otázky zařazeny otázky týkající se vedení lidí. Tento dotaz byl vybrán z toho důvodu, že je relevantní především pro funkci hlavního účetního, který většinou vede tým účetních, kteří vykonávají klasickou účetní práci. Na otázku, zda respondent považuje tzv. leadership za svoji silnou stránku, odpověděla více než polovina odpovědí: „Ne“.

Zajímavým protikladem jsou ostatní otázky, které byly téměř ze 100 % zodpovězeny: „Ano“. Jedná se např. o otázku, která se týká ochoty se celoživotně vzdělávat. Otázka byla položena proto, že zákony týkající se účetnictví a daní se minimálně jedenkrát ročně aktualizují, tudíž je potřeba, aby pracovník, který pozici účetní vykonává, byl ochoten se celoživotně vzdělávat a byl tím pádem permanentně informován o všech novinkách, které přichází s novelami zákonů, účetních standardů, apod. Všechny odpovědi na otázky týkajících se měkkých kompetencí jsou součástí grafu č. 4.

Graf 4: Měkké kompetence



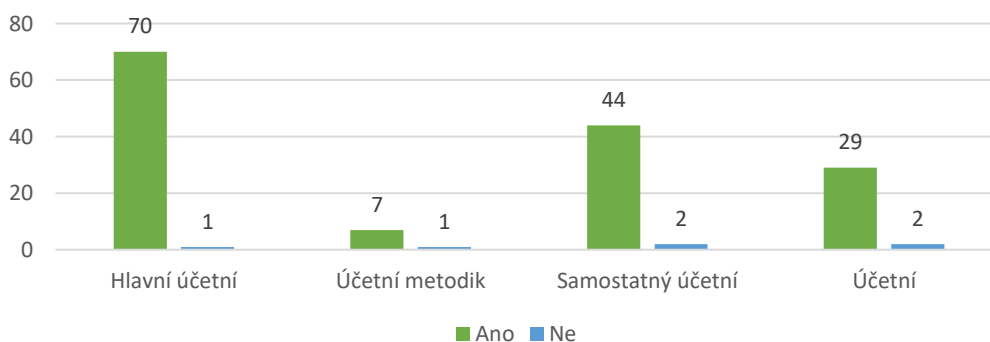
Zdroj: vlastní výzkum

4.2.2 Vyhodnocení měkkých kompetencí podle jednotlivých funkcí účetních

Vyhodnocení měkkých kompetencí bylo provedeno na základě odpovědí od jednotlivých zaměstnanců, kteří vykonávají různé účetní funkce. Bylo vyhodnoceno celkem 7 měkkých kompetencí, a sice kompetence samostatnost, řešení problémů, plánování a organizace, celoživotní vzdělávání, orientace v informacích, efektivní komunikace a leadership.

Na otázku: „*Jste ve Vašem procesu samostatný/á?*“ odpověděli téměř všichni respondenti odpovědí: „*Ano*“. Samostatnost využívají především účetní vykonávající funkci hlavního účetního. Horších výsledků dosáhla funkce samostatného účetního a účetního. Jedná se v obou případech pouze o dva respondenty, kteří se v rámci pracovního procesu nepovažují za samostatné.

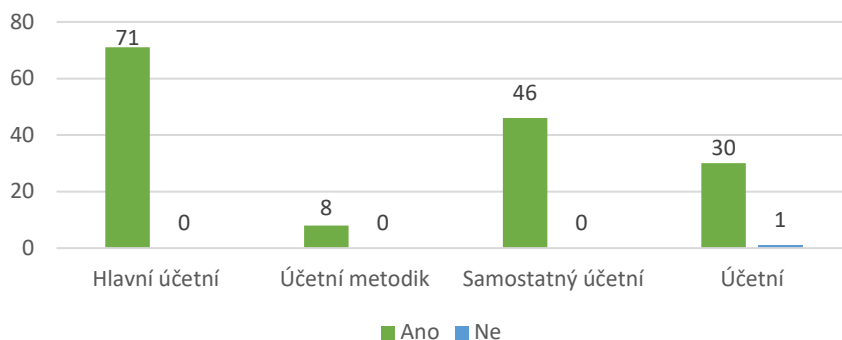
Graf 5: Měkká kompetence "Samostatnost"



Zdroj: vlastní výzkum

Překvapivě odpovídali respondenti u otázky týkající se řešení problémů v praxi. Kromě jednoho respondenta, účetního, všichni respondenti odpověděli, že v praxi jsou schopni vyřešit problémy.

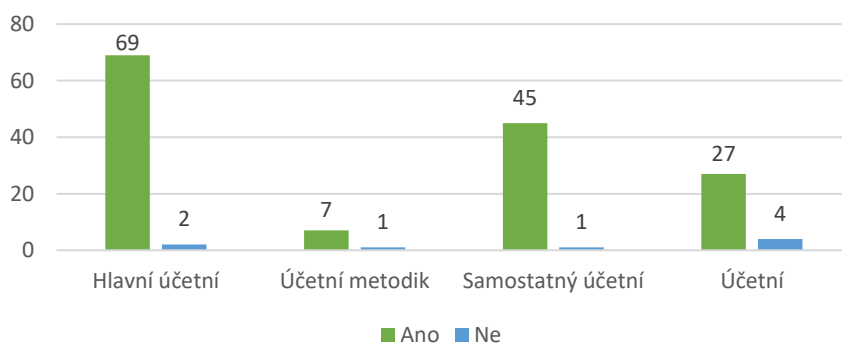
Graf 6: Měkká kompetence "Řešení problémů"



Zdroj: vlastní výzkum

Kromě čtyř respondentů vykonávajících funkci účetního odpověděli respondenti na otázku: „Plánujete a organizujete rád/a svoji práci?“ odpovědi: „Ano“. Pracovní náplň zaměstnanců na pracovní pozici účetní je velmi pestrá a obsáhlá, a sice proto, že účetní musí zpracovávat mnoho faktur, dokladů, veškeré záležitosti týkající se daní, apod. Pro veškerou agendu, kterou účetní vykonává, je potřeba řádné organizace a naplánování své pracovní náplně tak, aby se včas a řádně odevzdala. (Čechová, 2011)

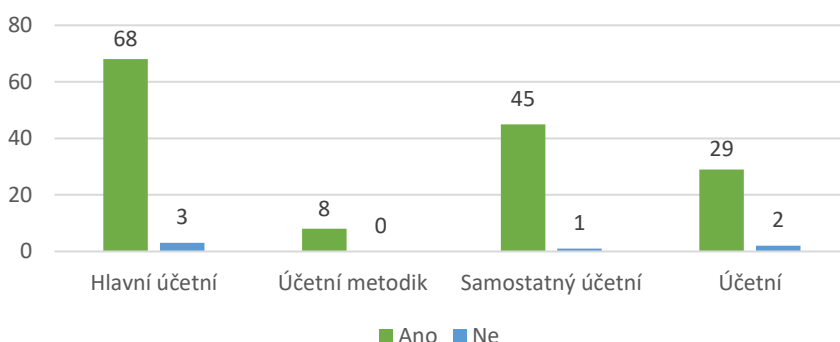
Graf 7: Měkká kompetence „Plánování a organizování“



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku: „Dokážete efektivně komunikovat“ uvedlo odpověď: „Ne“ nejvíce respondentů vykonávajících pracovní funkci hlavního účetního. Tato odpověď je velmi překvapivá, jelikož právě hlavní účetní komunikuje se zaměstnanci na oddělení účetnictví a s daňovými poradci ohledně problematiky týkající se daňových případů.

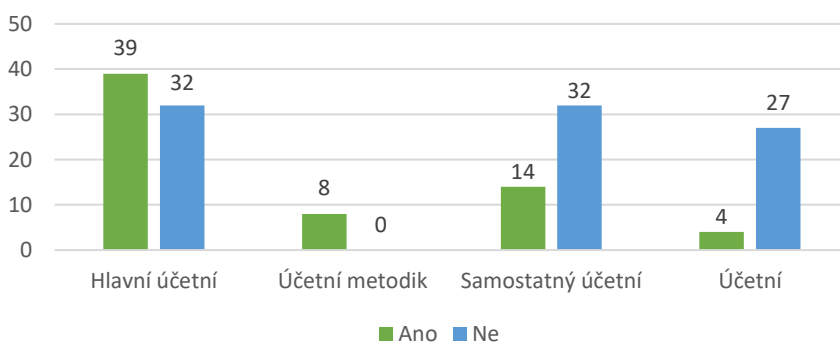
Graf 8: Měkká kompetence "Efektivní komunikace"



Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce byly pozoruhodné odpovědi u otázky: „Považujete vedení lidí (tzv. „*leadership*“) za svoji silnou stránku?“. Téměř všichni respondenti, vyjma respondentů vykonávajících funkci účetních metodiků, odpověděli na výše uvedenou otázku převážně odpovědí: „*Ne*“. Kromě účetních metodiků odpovědělo o přibližně 9 % více respondentů vykonávajících funkci hlavního účetního odpovědí „*Ano*“. Odpovědi jsou u této funkce velmi překvapivé, jelikož právě zaměstnanci vykonávající funkci hlavního účetního organizují a koordinují činnosti na účetních odděleních a kompetence *leadership* by pro ně tak měla být téměř samozřejmostí.

Graf 9: Měkká kompetence "Leadership"



Zdroj: vlastní výzkum

4.2.3 Vyhodnocení tvrdých kompetencí podle jednotlivých funkcí účetních

Jednotlivé tvrdé kompetence (tzv. „*hard skills*“) náležící k účetním byly do dotazníku rozvržené podle Národní soustavy povolání (2017).

Na základě katalogu NSP byly v dotazníku jednotlivé tvrdé kompetence rozděleny mezi čtyři funkce účetních, viz tabulky č. 1, 2, 3 a 4. Otázky zahrnující tvrdé kompetence měly

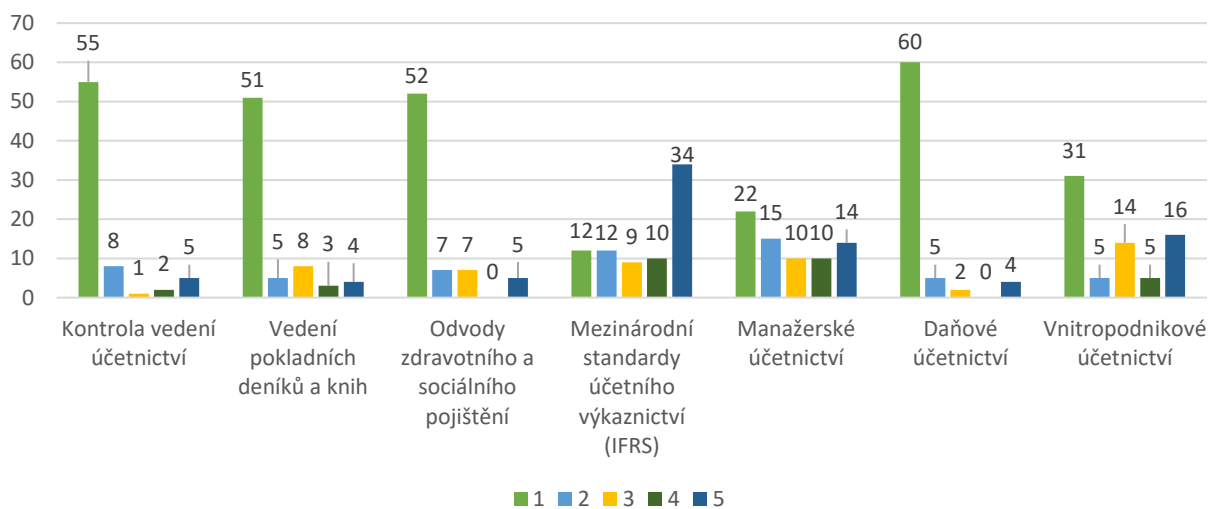
formu škálovacích otázek, které nabývaly hodnot od 1 (zcela využívám) do 5 (zcela nevyžívám).

Tvrdé kompetence hlavního účetního

Jednotlivé tvrdé kompetence hlavního účetního jsou obsaženy v tabulce č. 1. Z tabulky lze vidět, že téměř všechny odpovědi hlavních účetních potvrzují, že skutečně vykonávají ty kompetence, které k jejich funkci náleží. Nejméně využívají respondenti následujících 7 kompetencí, a sice kontrola vedení účetnictví, vedení pokladních deníků a knih, odvody zdravotního a sociálního pojištění, Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS), manažerské účetnictví, daňové účetnictví a vnitropodnikové účetnictví (viz graf č. 10).

Nejlépe byly vyhodnoceny kompetence vedení podvojného účetnictví, kde odpovědělo 67 hlavních účetních ze 71, že tuto kompetenci využívají, dále sestavení účetní závěrky, vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány, spolupráce s finančními úřady, daňové a finanční účetnictví, účetní doklady a jejich evidence, apod.

Graf 10: Tvrdé kompetence hlavního účetního



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1: Tvrdé kompetence hlavního účetního

Hlavní účetní					
	1	2	3	4	5
Vedení podvojného účetnictví	67	3	0	0	1
Provádění kontroly účetního systému	57	12	1	0	1
Spolupráce s finančními úřady při provádění kontrol a revizí	63	4	1	1	2
Stanovování směrné účtové osnovy, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek účetní a konsolidované závěrky	57	11	2	0	1
Kontrola vedení účetnictví	55	8	1	2	5
Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány (záznamní povinnost, oznamovací povinnost, daňové formuláře)	64	2	2	2	1
Sestavení účetní závěrky	65	4	1	0	1
Spolupráce s orgány státní správy a s ostatními institucemi při provádění účetních kontrol a revizí a spolupráce s externím auditorem	59	6	3	1	2
Tvorba vnitřních účetních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy	47	16	5	2	1
Principy daňové soustavy, druhy daní	54	12	4	0	1
Vedení pokladních deníků a knih	51	5	8	3	4
Odvody zdravotního a sociálního pojištění	52	7	7	0	5
Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)	12	12	9	10	34
Manažerské účetnictví	22	15	10	10	14
Účetní doklady a jejich evidence	59	7	3	1	1
Daňové účetnictví	60	5	2	0	4
Finanční účetnictví	61	7	1	1	1
Vnitropodnikové účetnictví	31	5	14	5	16
Majetek podnikatelského subjektu (investice, zásoby, ceniny, pohledávky), jeho inventarizace, odpisování	57	8	3	1	2
Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	50	10	4	4	3
Mzdové účetnictví	49	10	5	4	3
Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi	55	9	3	2	2

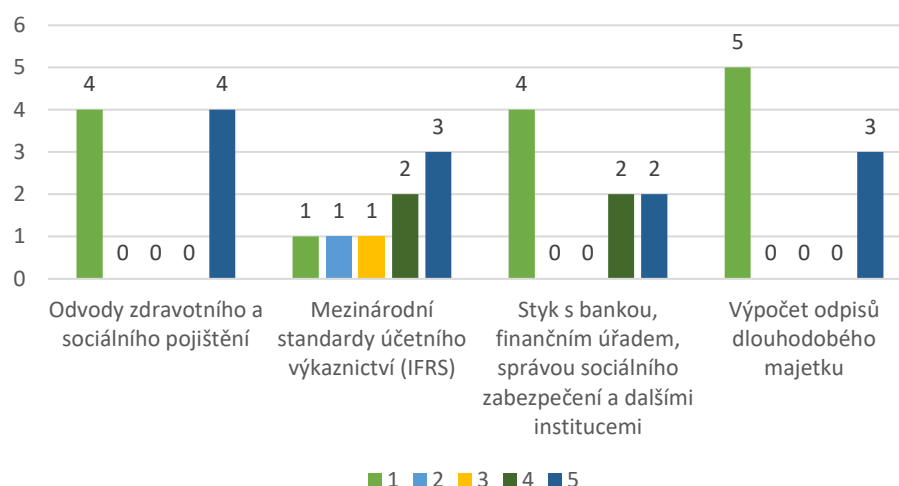
Zdroj: vlastní výzkum

Tvrdé kompetence účetního metodika

Zaměstnanců na pracovní pozici účetní, kteří plní funkci účetního metodika, bylo celkem 8 (viz graf č. 3 v kapitole 4.1.5). Vyhodnocení jejich kompetencí bylo tedy velmi jednoduché. V rámci hodnocení využívání jednotlivých kompetencí se účetní metodici hodnotili velmi kladně a lze na základě výzkumu říct, že účetní metodici využívají veškeré kompetence, které dle NSP využívat mají. Nejméně účetní metodici využívají kompetence odvody zdravotního a sociálního pojištění, Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS), styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi, výpočet odpisů dlouhodobého majetku. (viz graf č. 11).

Nejvíce účetní metodici využívají kompetence sestavení účetní závěrky, finanční účetnictví, účetní doklady a jejich evidence, tvorba a upřesňování metodiky účetních postupů v účetní jednotce, apod. (viz tabulka č. 2).

Graf 11: Tvrdé kompetence účetního metodika



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2: Tvrdé kompetence účetních metodiků

Účetní metodik					
	1	2	3	4	5
Sestavení účetní závěrky	7	0	0	0	1
Odvody zdravotního a sociálního pojištění	4	0	0	0	4
Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)	1	1	1	2	3
Účetní doklady a jejich evidence	7	0	0	0	1
Finanční účetnictví	8	0	0	0	0
Vnitropodnikové účetnictví	5	1	2	0	0
Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	7	1	0	0	0
Mzdové účetnictví	4	1	2	0	1
Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi	4	0	0	2	2
Poskytování metodické pomoci v oblasti účetnictví v rámci účetní jednotky	8	0	0	0	0
Tvorba a upřesňování metodiky účetních postupů v účetní jednotce	8	0	0	0	0
Upřesňování oběhu účetních dokladů	8	0	0	0	0
Tvorba a udržování účtového rozvrhu	5	2	1	0	0
Vytváření vnitřních předpisů ÚJ v souladu s obecně závaznými právními předpisy	8	0	0	0	0
Účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví	7	0	1	0	0
Inventarizace dlouhodobého majetku, zásob, finančních prostředků, pohledávek a závazků	6	0	2	0	0
Výpočet odpisů dlouhodobého majetku	5	0	0	0	3
Vedení evidence o pohybu majetku a o závazcích	4	1	1	0	2
Ekonomika podnikatelského subjektu obecně	6	1	0	1	0
Principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek	5	2	0	1	0
Daňová soustava ve vztahu k účetnictví	5	2	0	0	1

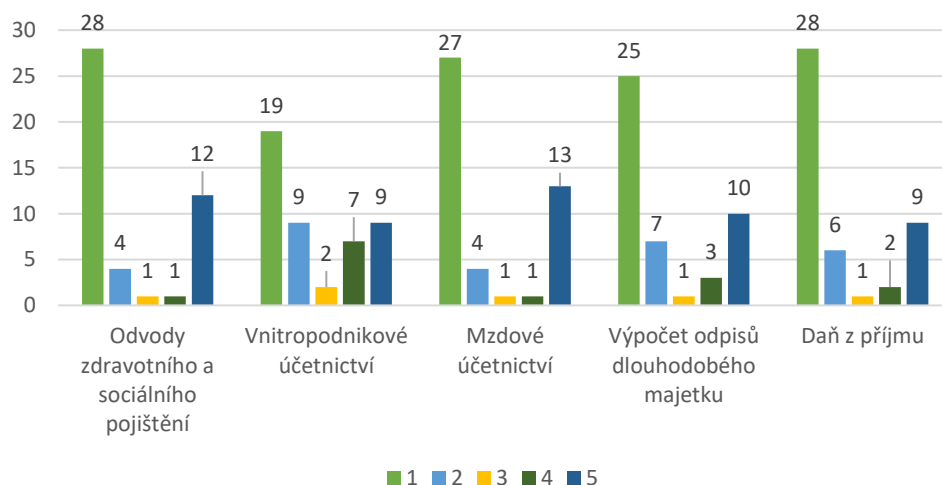
Zdroj: vlastní výzkum

Tvrdé kompetence samostatného účetního

Mezi 156 respondenty, kteří odpovídali na dotazník, bylo 46 samostatných účetních. Dle katalogu NSP bylo samostatným účetním přiřazeno celkem 18 tvrdých kompetencí, jejichž hodnocení lze vidět v tabulce č. 3.

Na základě vyhodnocení respondenti, kteří vykonávají funkci samostatného účetního, nejméně využívají v praxi tvrdé kompetence odvody zdravotního a sociálního pojištění, vnitropodnikové účetnictví, mzdové účetnictví, výpočet odpisů dlouhodobého majetku a daň z příjmů (viz graf č. 12).

Graf 12: Tvrdé kompetence samostatného účetního



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3: Tvrdé kompetence samostatného účetního

Samostatný účetní					
	1	2	3	4	5
Sestavení účetní závěrky	31	4	1	3	7
Odvody zdravotního a sociálního pojištění	28	4	1	1	12
Účetní doklady a jejich evidence	41	3	0	0	2
Finanční účetnictví	37	4	2	0	3
Vnitropodnikové účetnictví	19	9	2	7	9
Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	24	12	1	4	5
Mzdové účetnictví	27	4	1	1	13
Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi	26	6	3	4	7
Účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví	34	7	1	1	3
Inventarizace dlouhodobého majetku, zásob, finančních prostředků, pohledávek a závazků	30	6	1	4	5
Výpočet odpisů dlouhodobého majetku	25	7	1	3	10
Vedení evidence o pohybu majetku a o závazcích	28	7	2	1	8
Daňová soustava ve vztahu k účetnictví	27	9	3	2	5
Výpočty odpisů a některých daní	27	5	1	5	8
Kontrola formální i věcné správnosti účetních dokladů	36	6	1	0	3
Provádění účetních kontrol, spolupráce na tvorbě vnitřního předpisu upravujícího jejich systém	23	5	6	7	5
Daň z příjmu	28	6	1	2	9
Daň z přidané hodnoty	34	4	0	3	5

Zdroj: vlastní výzkum

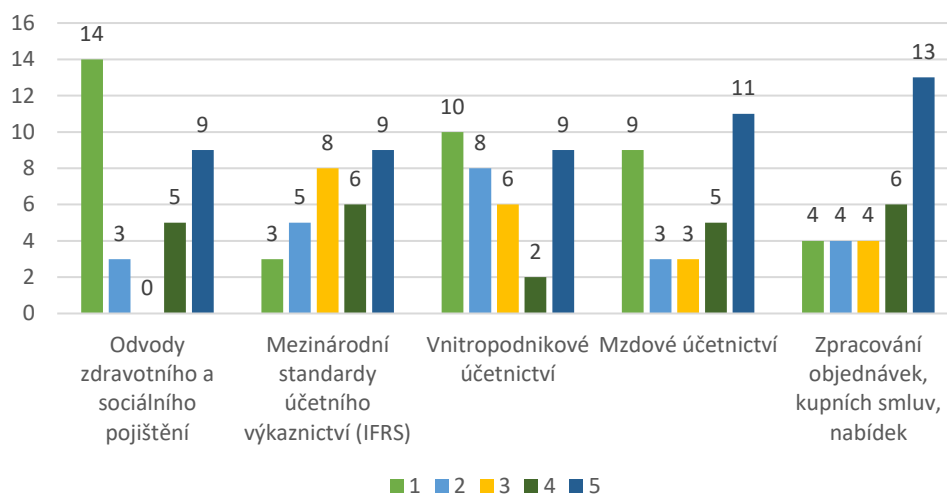
Tvrdé kompetence účetního

Poslední funkcí, která byla do dotazníkového výzkumu zařazena, je funkce účetního. Ač by se mohlo zdát, že se jedná o nejčastěji vykonávanou funkci, z celkových 156 respondentů bylo účetních pouze 31 (viz graf č. 3 v kapitole 4.1.5). Na základě odpovědí

respondentů lze zhodnotit, že nejméně využívají účetní kompetence odvody zdravotního a sociálního pojištění, Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS), vnitropodnikové účetnictví, mzdové účetnictví, zpracování objednávek, kupních smluv, nabídek (viz graf č. 13).

Zaměstnanci vykonávající funkci účetního nejvíce používají kompetence účetní doklady a jejich evidence, styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi, vedení pokladní knihy, vystavování účetních dokladů, účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví, atd. (viz tabulka č. 4).

Graf 13: Tvrdé kompetence účetního



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4: Tvrdé kompetence účetního

Účetní					
	1	2	3	4	5
Sestavení účetní závěrky	17	4	0	3	7
Odvozy zdravotního a sociálního pojištění	14	3	0	5	9
Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)	3	5	8	6	9
Účetní doklady a jejich evidence	25	5	0	0	1
Vnitropodnikové účetnictví	10	8	6	2	9
Majetek podnikatelského subjektu (investice, zásoby, ceniny, pohledávky), jeho inventarizace, odpisování	11	13	0	4	3
Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	11	9	6	1	4
Mzdové účetnictví	9	3	3	5	11
Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi	15	7	1	6	2
Účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví	16	9	3	1	2
Inventarizace dlouhodobého majetku, zásob, finančních prostředků, pohledávek a závazků	14	8	3	3	3
Výpočet odpisů dlouhodobého majetku	13	7	2	5	4
Daňová soustava ve vztahu k účetnictví	9	11	5	4	2
Provádění účetních kontrol, spolupráce na tvorbě vnitřního předpisu upravujícího jejich systém	15	4	2	5	5
Vedení pokladní knihy, vystavování účetních dokladů	21	3	2	1	4
Evidence pohybu majetku, zásob, peněžních prostředků	14	10	1	3	3
Zpracování objednávek, kupních smluv, nabídek	4	4	4	6	13

Zdroj: vlastní výzkum

4.3 Provedení výzkumu prostřednictvím statistických metod

4.3.1 Mann-Whitneyův U test

Jako první byl pro výzkum prostřednictvím statistických metod zvolen Mann-Whitneyův U test. Tento test byl prováděn na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Zároveň bylo prostřednictvím hypotézy H_0 testováno, zda mezi vzorky je či není statisticky významný rozdíl. Na základě tabulky č. 5 lze vypožorovat, že mezi muži a ženami a otázkou: „Využíváte ve své praxi mzdové účetnictví“ je statisticky významný rozdíl, jelikož hodnota p-hodnota vyšla menší než 0,05. Na základě parametru Z, který v tomto případě vyšel kladný, lze stanovit, že vyšších hodnot nabývá skupina X, tedy ženy.

Dále došlo k vyhodnocení, že je mezi pohlavím a otázkou: „Využíváte ve své praxi ekonomika podnikatelského subjektu obecně“ statisticky významný rozdíl proto, že p-hodnota vyšla 0,04, a je tudíž menší než stanovená hladina významnost $\alpha = 0,05$. Opět je parametr Z kladný a to znamená, že vyšších hodnot nabývá skupina X, tedy ženy.

Stejně výsledky byly vyhodnoceny i u otázek č. 3 a 4. U ostatních otázek, kde bylo porovnáváno pohlaví a kompetence využívané v praxi, vyšla p-hodnota $> \alpha$, a tudíž mezi těmito otázkami není statisticky významný rozdíl a parametr Z není nutno dále sledovat, viz příloha č. 1, tabulka č. 8.

Zajímavý výsledek je u kompetence provádění kontroly účetního systému, u níž by mohlo být očekáváno, že je mezi pohlavím a touto kompetencí statisticky významný rozdíl. Kompetence týkající se kontroly účetního systému se týká především problematiky IT, a o tu se v praxi zajímají především muži. V rámci výzkumu vyšla p-hodnota větší než 0,05, a tudíž mezi pohlavím a výše uvedenou kompetencí není statisticky významný rozdíl (viz příloha č. 1).

Tabulka 5: Mann-Whitneyův U test - porovnání kompetencí a pohlaví (p -hodnota $< \alpha$)

	Název kompetence	U	Z	p-hodn.
1	Mzdové účetnictví	1734.50	2.24	0.03
2	Ekonomika podnikatelského subjektu obecně	1766.00	2.11	0.04
3	Principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek	1759.50	2.13	0.03
4	Výpočty odpisů a některých daní	1760.50	2.13	0.03

Zdroj: vlastní výzkum

4.3.2 Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V

Pomocí Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérovo V (Cramérovo koeficientu) došlo k analýze další skupiny otázek. V tomto případě jsou vyhodnoceny otázky týkající se nejvyššího dosažené vzdělání, výše hrubé měsíční mzdy, ale i tvrdých kompetencí všech funkcí účetních.

Na základě testové statistiky došlo k zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní proto, že je $\alpha < 0,05$ (viz tabulka č. 6).

U otázky č. 1, která porovnává nejvyšší dosažené vzdělání a měsíční hrubou mzdu, vyšel Pearsonův chí-kvadrát 32,53 a Cramérovo V 0,26, které značí mezi vzorky slabou závislost. Obecně se měsíční hrubá mzda odvíjí od nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce lze tento fakt zpozorovat ve státní správě, kde je rozděleno požadované vzdělání do jednotlivých platových tříd. Například vysokoškolské magisterské vzdělání se nachází mezi 11. - 16. platovou třídou. V případě účetních, kteří nejsou zaměstnání ve státní správě, je to velmi individuální záležitost a záleží na zaměstnavateli, zda své podřízení mzdově ohodnotí na základě vědomostí a zkušeností, výsledků práce nebo vzdělání.

Střední závislost vyšla i u otázky č. 2, kde Cramérovo V vyšlo 0,21 a Pearsonův chí-kvadrát 21,36. V této otázce se hodnotí soulad nejvyššího dosaženého vzdělání a funkce, kterou účetní vykonává. Dle Národní soustavy povolání (2017) je ke každé pracovní pozici/funkci účetního přiřazeno požadované vzdělání, avšak dnes jsou v podnicích zaměstnány i osoby, které vysokoškolský titul nemají, a pracují ve funkci hlavního účetního.

Mnoha zaměstnancům stačí letité zkušenosti s účetnictvím a účast na pravidelných školeních, aby mohli vykonávat svoji pracovní funkci.

U otázky č. 3 z tabulky č. 6 došlo k vyhodnocení, že otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání a otázka týkající se souladu nejvyššího dosaženého vzdělání s oborem, ve kterém účetní pracují, jsou mezi sebou závislé. Díky Pearsonova chí-kvadrátu, který vyšel 10,75 a Cramérovo V, které vyšlo 0,26, lze zhodnotit, že se stejně jako u předešlých otázek jedná o slabou závislost.

V otázce č. 4 vyšel Pearsonův chí-kvadrát 43,12 a Cramérovo V 0,303, což znamená, že je mezi otázkami „Jakou funkci vykonáváte“ a „Jaká je vaše měsíční hrubá mzda“ střední závislost. V oboru účetnictví mnohem více záleží funkci, kterou účetní vykonává než na vzdělání, které vystudoval. Dle funkcí lze rozdělit, že hlavní účetní má hrubou měsíční mzdu nejvyšší, naopak funkce účetní má hrubou měsíční mzdu nejnižší.

Dále byly prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérovo V zkoumány tvrdé kompetence všech účetních. Tabulka, která mezi sebou tyto kompetence porovnává, čítá přibližně 2800 řádků, a proto je níže znázorněna jen část z nich. Na základě názorné ukázky lze vypořádat, že téměř u všech mezi sebou porovnávaných kompetencí vyšla p-hodnota menší než 0,05, což znamená, že došlo k zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní a mezi vzorky je zanedbatelná, slabá, střední nebo silná závislost (ta je určena na základě hodnoty Cramérovo V).

Obecně lze o účetnictví říci, že se jedná o zachycení operací, které se vyskytují uvnitř podniku a propojují jej s okolím. Pro využívání těchto operací musí účetní implementovat znalosti v oblasti hospodářství, ekonomiky, účetnictví jako takového, apod. (Mrkosová, 2020)

Na základě této definice lze říci, že veškeré kompetence, dovednosti a znalosti účetních jsou mezi sebou pevně provázané a pro použití jedné kompetence v praxi je potřeba znalosti a využívání kompetence druhé, což může být důvodem výsledků Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérovo V, které jsou uvedené v tabulce č. 6.

Výsledky ostatních otázek, které byly vyhodnoceny prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrátu a Cramérovo V, vyjma tvrdých kompetencí, lze vidět v příloze č. 2

Tabulka 6: Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V (p -hodnota $\leq \alpha$)

1	Nejvyšší dosažené vzdělání vs Jaká je Vaše měsíční hrubá mzda?		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,001	32,53	0,26
2	Nejvyšší dosažené vzdělání vs Jakou funkci vykonáváte		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,01	21,36	0,21
3	Nejvyšší dosažené vzdělání vs Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v souladu s oborem nebo příbuzným oborem, ve kterém pracujete?		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,01	10,75	0,26
4	Jakou funkci vykonáváte vs Jaká je Vaše měsíční hrubá mzda?		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,00002	43,12	0,303
5	Vedení podvojného účetnictví vs Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	74,46	0,45
6	Vedení podvojného účetnictví vs Sestavení účetní závěrky		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	104,51	0,41
7	Vedení podvojného účetnictví vs Spolupráce s orgány státní správy a s ostatními institucemi při provádění účetních kontrol a revizí a spolupráce s externím auditorem		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	82,53	0,36
8	Vedení podvojného účetnictví vs Tvorba vnitřních účetních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,002	37,87	0,25
9	Provádění kontroly účetního systému vs Tvorba vnitřních účetních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	116,02	0,43
10	Spolupráce s finančními úřady při provádění kontrol a revizí vs Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	208,61	0,58
11	Spolupráce s finančními úřady při provádění kontrol a revizí vs Spolupráce s orgány státní správy a s ostatními institucemi při provádění účetních kontrol a revizí a spolupráce s externím auditorem		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	125,29	0,45
12	Kontrola vedení účetnictví v souladu s obecně závaznými právními předpisy a v souladu s mezinárodními účetními standardy vs Sestavení účetní závěrky		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	88,56	0,38

13	Vedení podvojného účetnictví vs Principy daňové soustavy, druhy daní		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	81,59	0,36
14	Provádění kontroly účetního systému vs Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	76,5	0,35
15	Provádění kontroly účetního systému vs Sestavení účetní závěrky		
	p-hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
	0,000	111,16	0,43

Zdroj: vlastní výzkum

4.3.3 Fisherův exaktní test

Pomocí statistické metody „Fisherův exaktní test“ došlo k analýze závislosti mezi měkkými kompetencemi. Na základě tabulky č. 7 lze zpozorovat, že došlo k zamítnutí hypotézy o nezávislosti na hladině významnosti α u otázek č. 1, 2, 10, 13 a 16. Pro tento test byla stanovena hladina významnosti α na 0,05.

U otázky č. 1 došlo k zamítnutí hypotézy o nezávislosti na hladině významnosti α proto, že p-hodnota Fisherova exaktního testu vyšla 0,04, a tudíž mezi kompetencemi samostatnost a řešení problémů existuje závislost. Obecně je samostatný člověk popsán jako osoba, která se snaží problémy vyřešit bez přispění ostatních. Vzhledem k tomu, že zná své silné a slabé stránky, nemusí být ostatními kontrolován. Proto ani on sám nezpůsobí mnoho chyb v rámci pracovního procesu. Osoby, které dosahují vyšší úrovně řešení problémů, dokáží řešit samostatně i velmi náročné problémy.

K zamítnutí hypotézy o nezávislosti na hladině významnosti α došlo také u otázky č. 2, kde p-hodnota vyšla 0,03, a tudíž měkké kompetence samostatnost a plánování/organizování mezi sebou úzce souvisí. Díky tomu, že je člověk schopen svoji práci efektivně plánovat a organizovat, dokáže běžné věci, se kterými se v rámci pracovního procesu setkává, řešit samostatně. V případě, že je zaměstnanec na pracovní pozici účetní schopen si veškeré kroky a úkoly naplánovat, nemá problém s tím, že by se na úkoly nedokázal koncentrovat a nevytváří tak zbytečné chyby, díky kterým by se musel obracet na ostatní kolegy.

P-hodnota 0,04, která vyšla u otázky č. 10, je menší než stanovená hodnota α , a tudíž opět zamítáme hypotézu na hladině významnosti α . Měkké kompetence řešení problémů a efektivní komunikace mezi sebou souvisí. Tento výsledek potvrzuje fakt, že osoby, které dokáží efektivně komunikovat se svými kolegy, asertivně řeší veškeré problémy,

v případě problémů ostatním naslouchají, rychleji dokáží formulovat své myšlenky a zjednodušit tak proces řešení problémů. Díky efektivní komunikaci může dojít k lepší zpětné vazbě, která celý proces řešení problémů velmi efektivně zrychlí. V případě, že je komunikace mezi kolegy na velmi dobré úrovni, může to zlepšit komunikaci s klienty a tím i obchodní úspěch organizace. (Khelerová, 2010)

V rámci pracovní náplně zaměstnanců na pracovní pozici účetní dochází neustále k řešení problémů, ať už přímo na pracovišti mezi jednotlivými zaměstnanci, nebo v rámci konzultací s klienty, kdy je efektivní komunikace v rámci řešení problémů nezbytná. Ta je nezbytná ve chvíli, kdy dochází k řešení problémů prostřednictvím zásad řešení problémů, jimi jsou např. identifikace podstaty problému, objasnění důvodů problému, usměrnění zaměstnanců nebo podpora snahy zaměstnanců vyřešit daný problém. (Plamínek, 2008)

Organizace vlastní práce a orientace v informacích jsou nezbytné měkké kompetence, které by měl zaměstnanec na pracovní pozici účetní ovládat. Díky p-hodnotě 0,01, která vyšla u otázky č. 13, jsou tyto kompetence mezi sebou závislé. Zaměstnanci na pracovní pozici účetní musí např. ročně zúčtovat daně z příjmů, v případě mzdových účetních každý měsíc připravovat výplaty pro své klienty. Tyto úkony jsou pravidelné a jejich četnost je velmi vysoká, a proto je důležité si veškeré povinnosti, které účetní má, rozplánovat do jednotlivých časových úseků tak, aby byly včas a řádně splněny.

U otázky č. 16 byla zamítnuta hypotéza o nezávislosti na hladině významnosti α díky tomu, že p-hodnota vyšla 0,03. Tudíž měkké kompetence celoživotní vzdělávání a orientace v informacích mezi sebou souvisí. Díky dobré orientaci v informacích je zaměstnanec schopen z informací vyfiltrovat ty, které jsou pro něj přínosné, potřebné, a které dokáže aplikovat do praxe. Zároveň díky dobré orientaci v informacích dokáže být zdrojem informací i pro ostatní zaměstnance na pracovní pozici účetní. (Tepper, 1997)

V případě, že by se zaměstnanec na pracovní pozici účetní nedokázal orientovat v informacích, bylo by pro něj celoživotní vzdělávání velmi náročné, což je pro účetního nevýhoda vzhledem k tomu, že se pohybuje v oblasti regulované, kde dochází velmi často k novelizaci zákonů, účetních standard, apod. (Plamínek, 2008)

Ostatní výsledky otázek, které byly vyhodnoceny prostřednictvím Fisherova exaktního testu, lze najít v příloze č. 3.

Tabulka 7: Fisherův exaktní test - Měkké kompetence (p -hodnota $\leq \alpha$)

1	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy?
	p-hodnota 0,04
2	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Plánujete a organizujete rád/a svoji práci?
	p-hodnota 0,03
10	Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy? vs Dokážete efektivně komunikovat?
	p-hodnota 0,04
13	Plánujete a organizujete rád/a svoji práci? vs Orientujete se v informacích?
	p-hodnota 0,01
16	Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat? vs Orientujete se v informacích?
	p-hodnota 0,03

Zdroj: vlastní výzkum

4.4 Kompetenční modely

Po zpracování výsledků dotazníkového šetření byly navrženy kompetenční modely měkkých a tvrdých kompetencí. Kompetenční modely napomohou jednotlivým funkcím zaměstnanců na pracovní pozici účetní se lépe orientovat v kompetencích, které na jejich funkci spadají. V modelech jsou také znázorněny kompetence, které jsou používány v praxi méně a více. Na základě kompetencí, které využívají v praxi účetní nejméně, byla navržena školení proto, aby jednotlivé kompetence účetní zdokonalili (viz kapitola 4.5.).

4.4.1 Kompetenční model měkkých kompetencí

Do modelů byly zahrnuty všechny měkké kompetence, které byly pro funkce účetních navrženy jako relevantní. Jedná se o sedm měkkých kompetencí, a sice samostatnost, řešení problémů, plánování a organizace, celoživotní vzdělávání, efektivní komunikace, leadership a orientace v informacích. Na základě výsledků respondenti využívají nejvíce kompetence řešení problémů, nejméně leadership (viz graf č. 4).

Schéma 5: Kompetenční model měkkých kompetencí



Zdroj: vlastní výzkum

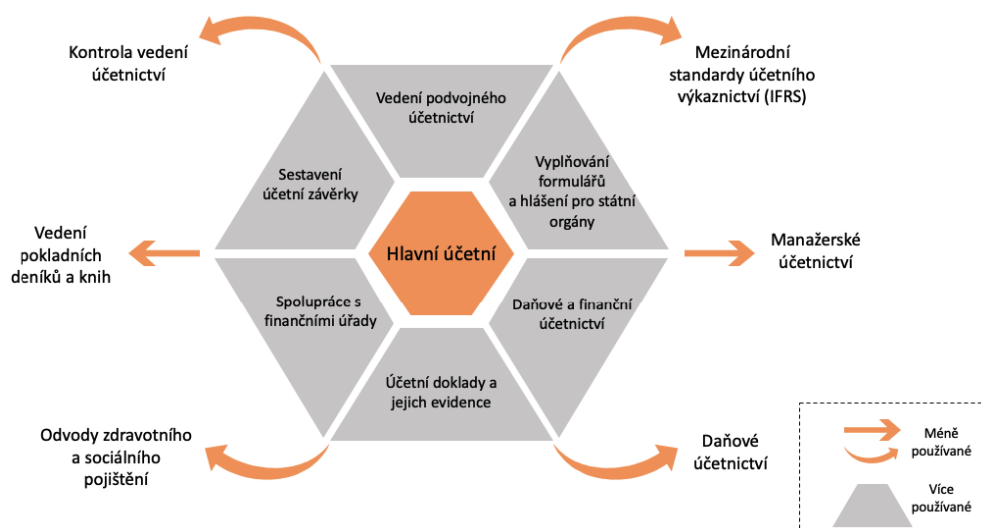
4.4.2 Kompetenční modely tvrdých kompetencí

Kompetenční modely tvrdých kompetencí byly navrženy podle jednotlivých funkcí účetních a odpovědí, které byly zaznamenány do dotazníků v průběhu šetření. Tvrdé kompetence byly ve schématech rozděleny do více používaných a méně využívaných v praxi. Na základě kompetencí, které byly nejčastěji označeny jako méně využívané u všech funkcí účetních, byla navržena relevantní školení (viz kapitola 4.5).

Kompetenční model tvrdých kompetencí hlavního účetního

Díky výsledkům dotazníkového šetření bylo určeno, že nejvíce využívanou kompetencí hlavním účetním je vedení podvojného účetnictví a nejméně využívanou kompetencí je znalost Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS). Další více a méně využívané kompetence lze nalézt v kompetenčním modelu hlavního účetního (viz schéma č. 6).

Schéma 6: Kompetenční model tvrdých kompetencí hlavního účetního

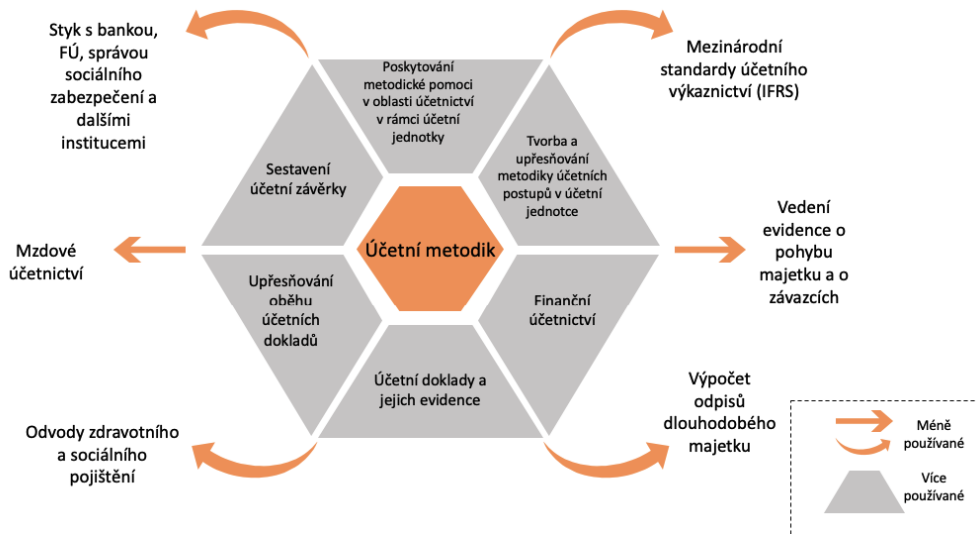


Zdroj: vlastní výzkum

Kompetenční model účetního metodika

Účetní metodik nejvíce využívá tvrdé kompetence, které se týkají především poskytování a upřesňování metodiky účetních postupů a operativy. Nejméně účetní metodici využívají kompetence týkající se odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Další více a méně využívané kompetence nalezneme v kompetenčním modelu účetního metodika (viz schéma č. 7).

Schéma 7: Kompetenční model tvrdých kompetencí účetního metodika

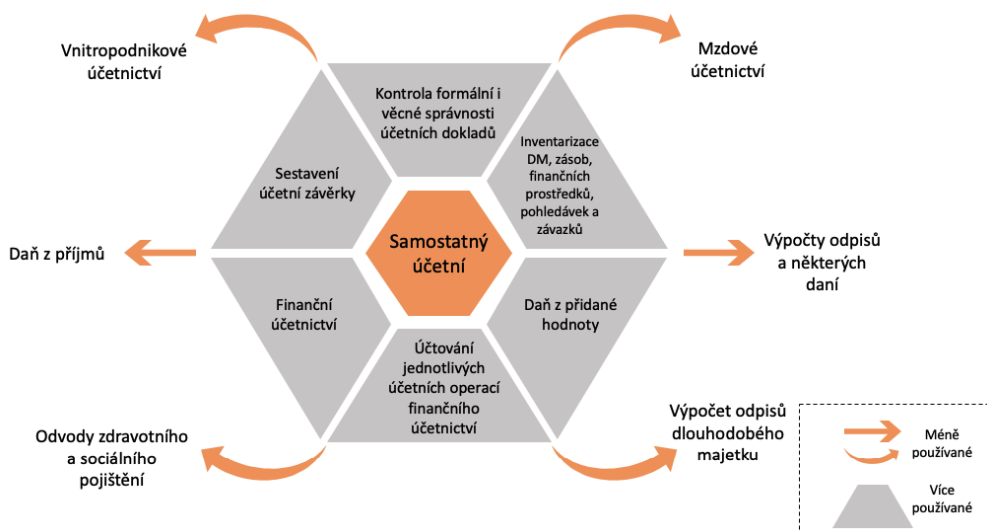


Zdroj: vlastní výzkum

Kompetenční model samostatného účetního

Prostřednictvím tabulky č. 3 lze určit, že účetní doklady a jejich evidence jsou nejvíce využívanou tvrdou kompetencí u funkce samostatného účetního. Naopak mzdové účetnictví je stejně jako u ostatních funkcí nejméně využívanou tvrdou kompetencí v praxi. Další více a méně využívané kompetence nalezneme v kompetenčním modelu samostatného účetního (viz schéma č. 8).

Schéma 8: Kompetenční model tvrdých kompetencí samostatného účetního

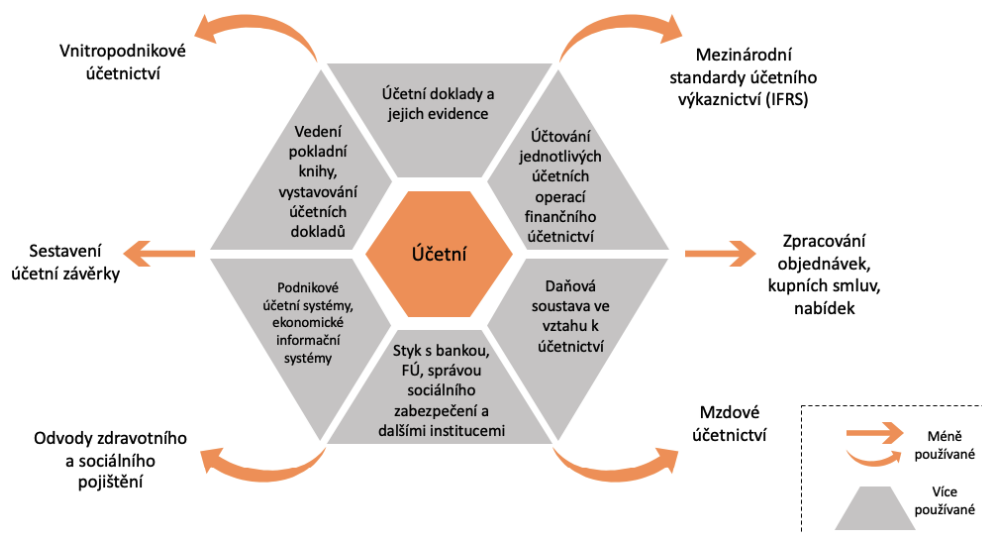


Zdroj: vlastní výzkum

Kompetenční model účetního

Stejně jako na ostatní funkce i na účetního připadá mnoho tvrdých kompetencí, mezi kterými nejvíce účetní využívá kompetence zpracování účetních dokladů a jejich evidenci, což je stejný výsledek, jako u samostatného účetního. Nejméně využívanou kompetencí je zpracování objednávek, kupních smluv, nabídek. Další více a méně využívané kompetence naleznete v kompetenčním modelu účetního (viz schéma č. 9).

Schéma 9: Kompetenční model tvrdých kompetencí účetního



Zdroj: vlastní výzkum

4.5 Doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkové šetření vyplynulo, že nejméně využívanými tvrdými kompetencemi jsou Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS, mzdové účetnictví a odvody zdravotního a sociálního pojištění. Především Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS jsou využívány ve větších korporacích, ale i přesto byly vybrány jako jedna z tvrdých kompetencí, kterou je nezbytné v rámci pracovního procesu účetních rozvíjet. Pro rozvoj pracovníků byla vybrána školení, která napomohou lepší zastupitelnosti a intenzivnějšímu využívání tvrdých kompetencí v praxi.

4.5.1 Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS

Pro tuto tvrdou kompetenci byly vybrány 2 kurzy – kurz „IFRS – Mezinárodní standardy účetního výkaznictví komplexně“ pořádaný společností VOX, a.s. a kurz „Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) část I.“ Pořádaný Agenturou BOVA.

IFRS – Mezinárodní standardy účetního výkaznictví komplexně

Kurz je určen pro všechny, kteří chtějí být znalí v problematice týkající se IFRS. Je vhodný pro začátečníky a pokročilé, což je v našem případě velmi žádoucí. Školení se mohou zúčastnit i ti, kteří se standardy IFRS běžně pracují, a tudíž jej můžeme využít i pro ostatní pracovníky, kteří IFRS ve své praxi využívají a nepociťují, že by v rámci IFRS potřebovali své znalosti dále rozvíjet. Po absolvování kurzu by účastníci měli lépe porozumět logice IFRS a jednotlivé souvislosti v rámci tohoto systému umět uplatnit i v praxi.

Přednášející kurzu je doc. Ing. Dana Dvořáková, Ph.D., která účastníkům představí mnoho pojmů a definic, které s tímto tématem souvisí, jimi jsou např. dlouhodobá nehmotná aktiva (IAS 38), dlouhodobá hmotná aktiva (IAS 16 a IAS 41), investice do nemovitosti (IAS 40), dlouhodobá aktiva držaná k prodeji (IFRS 5), a jiné. Cena kurzu pro jednoho účastníka činí 7 690,- Kč bez DPH, pro dva účastníky 14 611,- Kč bez DPH. Čím více účastníků se v rámci jedné firmy kurzu zúčastní, tím větší slevu získají. Místo konání je SMOSK, Senovážné náměstí 23, 110 00 PRAHA 1 - Nové Město.

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) část I.

Lektorem druhého kurzu je doc. Ing. Ladislav Mejzlík, Ph.D. Školení je certifikováno společností IES a získaný certifikát v anglickém jazyce je zpoplatněn. Toto školení je zaměřeno především pro odborníky, kteří se zajímají o IFRS z pohledu jeho implementace v České republice a Evropské unii. Účastník získá informace týkající se historie IFRS, o podstatě a implementaci IFRS, apod.

Přihlášení na tento kurz probíhá prostřednictvím závazné přihlášky. Semináře probíhají na několika místech, např. v prostorách Českého svazu vědeckotechnických společností a v Hotelu Bezděz ve Starých Splavech. Cena kurzu nebyla na stránkách pořadající organizace zveřejněna.

4.5.2 Mzdové účetnictví

Pro rozvoj kompetence týkající se mzdového účetnictví byly vybrány dva kurzy. Jejich název je „Mzdové účetnictví pro praxi“ pořádaný Centrem služeb pro podnikání a „Rekvalifikační kurz se základy personalistiky“ pořádaný organizací Range Academy.

Mzdové účetnictví pro praxi

Kurz Mzdové účetnictví pro praxi je v rozsahu 80 hodin a je akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Cílem kurzu je především schopnost zpracovat agendu týkající se mzdového účetnictví a zlepšit základy personalistiky dle akreditace MŠMT. Kurz je pro všechny, kteří chtějí své znalosti v oblasti problematiky mzdového účetnictví více rozšířit, zároveň je pro mzdové účetní, kteří se této agendě věnují nejintenzivněji. Obsahem kurzu jsou témata týkající se zákoníku práce, odměňování, důchodového pojištění, a jiná.

Po absolvování školení získají uchazeči osvědčení vydané MŠMT, které je jedním z podkladů pro živnostenský list. Navíc je možné v průběhu vzdělávání využívat e-learning a neustálou komunikaci s lektory prostřednictvím e-mailu. Cena kurzu je 9 600,- Kč bez DPH.

Rekvalifikační kurz Mzdové účetnictví se základy personalistiky

Kurz je určen především pro začátečníky, ale i pro ty, kteří si chtějí své znalosti v rámci této problematiky osvěžit. Stejně jako u předchozího školení i tito účastníci získají osvědčení o rekvalifikaci vydané MŠMT. Cílem kurzu je naučit účastníky vést mzdové účetnictví v rámci malých a středních podniků. Ke kurzu účastníci získají prověřenou učebnici, která obsahuje veškeré praktické příklady. Učebnice poskytnutá k tomuto školení je velmi kladně ohodnocena účastníky školení na stránkách organizace, která školení organizuje.

4.5.3 Odvody zdravotního a sociálního pojištění

Poslední tvrdou kompetencí, kterou je potřeba na základě výsledků dotazníkového šetření zlepšit, jsou odvody zdravotního a sociálního pojištění. Na webových stránkách společnosti VOX, a.s. bylo nalezeno školení pod názvem „Pojistné na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, důchodové pojištění krok za krokem“.

Pojistné na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění, důchodové pojištění krok za krokem

Kurz je určen především pro zpracovatele mezd a pro všechny, kteří mají o této oblasti povědomí. Po absolvování kurzu bude účastník znalý v povinnostech, které jsou s tímto tématem spojeny. Součástí programu kurzu jsou i odvody zdravotního a sociálního pojištění, tudíž je tento kurz pro tvrdou kompetenci relevantní.

Cena kurzu pro jednoho účastníka činí 2 590,- Kč bez DPH, pro dva účastníky 4 921,- Kč bez DPH. Čím více účastníků se v rámci jedné firmy kurzu zúčastní, tím větší slevu získají. Školení se koná v prostorách SMOSK, Senovážné náměstí 23, 110 00 PRAHA 1 - Nové Město. Přednášející je Ing. Olga Krchová.

Cena kurzu se pohybuje mezi 7 990 – 8 990,- Kč bez DPH a koná se v mnoha městech, nejčastěji ve Zlíně a Praze.

5 Závěr

Cílem práce je navrhnout kompetenční modely, které budou zaměstnance na pracovní pozici účetní směřovat k tomu, aby jejich kompetence co nejvíce odpovídaly náplni jejich pracovní funkce a věnovali se tak činnostem, kterým se skutečně věnovat musí. Kompetenční modely byly navrženy pro měkké a tvrdé kompetence a jsou znázorněny graficky tak, aby se v nich na první pohled účetní co nejlépe orientovali.

Obecně lze z výzkumu vyhodnotit, že nejvíce pracují na pracovní pozici účetní ženy, a sice 75 % žen z celkového počtu respondentů. Vzhledem k tomu, že byly osloveny především firmy, které jsou vlastněny ženami, nebo v nich vykonávají činnost především ženy, není tento výsledek udivující.

V dotazníku jsme se zaměřili na čtyři funkce účetních, a sice na účetní, samotné účetní, účetní metodiky a hlavní účetní. Hlavních účetních bylo mezi respondenty nejvíce, naopak účetních metodiků nejméně. Existuje mnoho jiných funkcí účetních, které ovšem do dotazníku kvůli výsledkům pilotního výzkumu zahrnuty nebyly. Ve firmě, kde byl pilotní výzkum zpracován, bylo například mzdových účetních nejméně, a proto do dotazníku nebyli zahrnuti.

Zaměříme-li se více na samotné tvrdé kompetence, lze říci, že většina kompetencí, které byly pro jednotlivé funkce účetních navrženy, ve své praxi skutečně většina pracovníků využívá. I to může být určitým způsobem náznakem toho, že svoji práci vykonávají tak, aby byla co nejefektivnější a co nejméně chybová.

I přesto byly vyhodnoceny 3 nejméně využívané kompetence, a sice Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS, mzdové účetnictví a odvody zdravotního a sociálního pojištění. Pro zlepšení výše zmíněných kompetencí byla navržena jednotlivá školení, která svojí náplní odpovídají předmětu nejméně využívaných kompetencí. Školení jsou vhodná jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé. A právě proto jsou tyto kurzy pro naše respondenty velmi vhodné.

Co se týče měkkých kompetencí, nejméně byla využívána kompetence leadership, neboli vedení lidí. Tento fakt není u pracovní pozice účetní překvapující, ovšem u funkce hlavního účetního by využívání měkké kompetence leadership mohlo mnoho lidí očekávat. Především proto, že hlavní účetní delegují mnoho úkolů mezi jednotlivé účetní, samotné účetní, účetní metodiky, a jiné. Proto je kompetence leadership u této funkce velmi potřebná.

Ač je účetnictví považováno za práci vcelku nezáživnou, opak je pravdou. Zaměstnanci na pracovní pozici účetní musí sledovat aktuální dění v této problematice, které musí znát i do své praxe. A právě proto je účetnictví velmi pestrý a zajímavý obor, který svojí náplní může zaujmout nejednoho potenciálního uchazeče o zaměstnání. Nese se s ním ovšem mnoho legislativy, která musí být v rámci této pracovní pozice sledována a dodržována.

Zajímavé jsou také prognózy účetních do budoucích let, které s sebou nesou především zautomatizování tohoto oboru a zaniknou funkce, které se věnují spíše přepisování údajů z dokladů do systémů nebo fakturantky. To je pro náš průzkum velmi výhodné, jelikož se na tyto účetní funkce ve výzkumu nezaměřujeme. V prognózách jsou zmíněné i úkony nenahraditelné, které potvrzují fakt, že zaměstnanci na pracovní pozici účetní jsou stále nezbytní a nenahraditelní jakýmkoliv softwarem. Jedná se především o činnosti týkající se digitální gramotnosti, nastavení účetního systému, znalost jednotlivých firem, a jiné. A právě tímto směrem bychom mohli náš výzkum dále rozšířit a zaměřit se na rozvoj právě těchto dovedností.

I Summary and key words

The bachelor thesis focuses on competencies that are operated by employees in the accounting position. There exist several types of accounting positions, but each has different competencies and responsibilities.

The aim of this thesis is to analyse and evaluate the competencies of accountants and to propose various types of education that improve these skills. Another goal is to suggest an optimal workload for the accountants. The analysis of competencies was carried out by questionnaires whose respondents are employees in the accounting position. Out of the total number of 958 addressed accountants, the data were acquired from 156 respondents. The obtained data were evaluated using the Mann-Whitney U test and the Chi-square test in the STATISTICA environment. Based on the results, the job description was designed in such way to cover all the duties the accountant has to fulfill within his/her position and equally leaving room for specific requirements of clients.

Key words: competencies, STATISTICA environment, responsibilities, Mann-Whitney U test, workload

II Seznam použitých zdrojů

1. Bellanca J., Brandt R. (2010). *21st century skills: rethinking how students learn*. Bloomington: Solution Tree Press
2. Belz, H. (2011). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál
3. Budíková, M., Králová, M., & Maroš B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada
4. Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press
5. Dvořáková, D. (2014). *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. Brno: BizBooks
6. Encyklopedie profesí Hlavní účetní. (2020). Práce.cz. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/h/hlavni-ucetni/>
7. Encyklopedie profesí Hlavní účetní. (2020). Práce.cz. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/u/ucetni/>
8. Encyklopedie profesí Hlavní účetní. (2020). Práce.cz. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/u/ucetni-metodik/>
9. Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada
10. Freund, R.J., Wilson, W.J., & Mohr, D.L. (2010). *Statistical methods (3rd ed)*. Amsterdam: Elsevier.
11. Gael, S. (1989). *The Job Analysis Handbook for Business Industry and Government*, Chicester, Wiley
12. Gruber, D. (2017). *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobility, angličtina*. Praha: Management Press
13. Havlíčková, D., Žárská, K. (2012). *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Comunica, a.s.
14. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
15. Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada
16. Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada

17. Kovács, J. (2015). *Manažerské dovednosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
18. Král, B. (et al.) (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press
19. Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilost*. Praha: Grada
20. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada
21. Líbal, T. (2014). *Účetnictví – principy a techniky*. Praha: Institut certifikace účetních
22. Lucia, A.D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass
23. Lussier, R. N. (2019). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE
24. McLagan, P.A. (1997). *Competencies: the next generation. Training & Development*.
25. Mrkosová, J. (2020). *Účetnictví 2020. učebnice pro SŠ a VOŠ: Učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Brno: Edika
26. Národní soustava povolání. (2017). Katalog povolání. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/ucetni>
27. Národní soustava povolání. (2017). Katalog povolání. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/hlavni-ucetni>
28. Národní soustava povolání. (2017). Katalog povolání. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/samostatny-ucetni>
29. Národní soustava povolání. (2017). Katalog povolání. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/ucetni-metodik>
30. Národní soustava povolání. (2017). Co je národní soustava povolání. Získáno: 2020-2-20. Dostupné z: <https://nsp.cz/info/co-je-nsp>
31. Neumann, J., Hořejší, V., & Kolář, V. (1992). *Velký francouzsko-český slovník*. Praha: Academia
32. Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada

33. Payne, J., & Payneová, S. (1998). *Repetitorium manažerských dovedností*. Praha: Management Press
34. Petráčková, V., & Kraus, J. (1995). *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia
35. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press
36. Pilařová, I. (2016). *Leadership and Management development Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada
37. Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada
38. Prieß, M. (2015). *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, a.s.
39. Rothwell, W.J., & Lindholm, J.E. (1999). *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. Oxford: Lackwell Publishers Ltd.
40. Rubáková, V., & Hrouda, P. (2012) *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada
41. Ryneš, P. (2019). *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Olomouc: Anag
42. Siebenschlein, H. (2006). *Velký česko-německý slovník*. Voznice: Leda
43. Spellman, F.R., Whiting, N.E. (2014). *Handbook of mathematics and statistics for the environment*. Boca Ration: CRC Press, Taylor & Francis Group.
44. Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons
45. Tepper, B. B. (1997). *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada
46. Verle, K., & Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Slovinská knjižni agentura
47. Veteška, J. & Tureckiová, M. (2009). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada
48. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada
49. Woodruffe, Ch. (2000). *Development and assessment centres: identifying and assessing competence*. [3rd ed.]. London: Chartered Institute of Personnel and Development

50. *Zákony pro lidi. (2020). Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. Získáno: 2020-2-15. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-56>*

III Seznam podpůrných materiálů

Seznam schémat

Schéma 1: Životní cyklus kompetencí.....	13
Schéma 2: Tréninky rozvoje dovedností	15
Schéma 3: Schéma klíčových kompetencí.....	16
Schéma 4: Identifikace kompetencí.....	22
Schéma 5: Kompetenční model měkkých kompetencí.....	51
Schéma 6: Kompetenční model tvrdých kompetencí hlavního účetního	52
Schéma 7: Kompetenční model tvrdých kompetencí účetního metodika.....	53
Schéma 8: Kompetenční model tvrdých kompetencí samostatného účetního.....	53
Schéma 9: Kompetenční model tvrdých kompetencí účetního	54

Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	34
Graf 2: Měsíční hrubá mzda	35
Graf 3: Účetní funkce	36
Graf 4: Měkké kompetence.....	37
Graf 5: Měkká kompetence "Samostatnost"	37
Graf 6: Měkká kompetence "Řešení problémů"	38
Graf 7: Měkká kompetence „Plánování a organizování“	38
Graf 8: Měkká kompetence "Efektivní komunikace"	39
Graf 9: Měkká kompetence "Leadership".....	39
Graf 10: Tvrdé kompetence hlavního účetního	40
Graf 11: Tvrdé kompetence účetního metodika	42
Graf 12: Tvrdé kompetence samostatného účetního.....	43
Graf 13: Tvrdé kompetence účetního	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tvrdé kompetence hlavního účetního.....	41
Tabulka 2: Tvrdé kompetence účetních metodiků.....	42
Tabulka 3: Tvrdé kompetence samostatného účetního.....	43
Tabulka 4: Tvrdé kompetence účetního.....	45
Tabulka 5: Mann-Whitneyův U test - porovnání kompetencí a pohlaví (p -hodnota $< \alpha$)	46
Tabulka 6: Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V (p -hodnota $\leq \alpha$)	48
Tabulka 7: Fisherův exaktní test - Měkké kompetence (p -hodnota $\leq \alpha$).....	51

IV Seznam použitých příloh

Příloha 1: Mann-Whitneyův U test - Porovnání kompetencí a pohlaví (p -hodnota $> \alpha$)	67
Příloha 2: Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V (p -hodnota $> \alpha$)	68
Příloha 3: Fisherův exaktní test - Měkké kompetence (p -hodnota $> \alpha$)	70
Příloha 4: Dotazník	71

V Přílohy

Příloha 1: Mann-Whitneyův U test - Porovnání kompetencí a pohlaví (p -hodnota $> \alpha$)

	Název kompetence	U	Z	P-hodn.
5	Vedení podvojného účetnictví	2088.50	0.79	0.43
6	Provádění kontroly účetního systému	2274.00	0.03	0.98
7	Spolupráce s finančními úřady při provádění kontrol a revizí	2013.50	1.09	0.27
8	Stanovování směrné účtové osnovy, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek účetní a konsolidované závěrky	2062.00	0.90	0.37
9	Kontrola vedení účetnictví v souladu s obecně závaznými právními předpisy a v souladu s mezinárodními účetními standardy	2198.50	0.34	0.74
10	Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány (záznamní povinnost, oznamovací povinnost, daňové formuláře)	1971.00	1.27	0.20
11	Sestavení účetní závěrky	2015.50	1.09	0.28
12	Spolupráce s orgány státní správy a s ostatními institucemi při provádění účetních kontrol a revizí a spolupráce s externím auditorem	1971.50	1.27	0.21
13	Tvorba vnitřních účetních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy	2130.50	0.62	0.54
14	Principy daňové soustavy, druhy daní	2125.50	0.64	0.52
15	Vedení pokladních deníků a knih	2033.00	1.02	0.31
16	Odvody zdravotního a sociálního pojištění	1981.50	1.23	0.22
17	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)	2090.00	0.78	0.43
18	Manažerské účetnictví	1868.00	1.69	0.09
19	Účetní doklady a jejich evidence	2130.50	0.62	0.54
20	Daňové účetnictví	2073.00	0.85	0.39
21	Finanční účetnictví	2109.00	0.70	0.48
22	Vnitropodnikové účetnictví	2186.50	0.39	0.70
23	Majetek podnikatelského subjektu (investice, zásoby, ceniny, pohledávky), jeho inventarizace, odpisování	1988.00	1.20	0.23
24	Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy	2228.00	0.22	0.83
25	Mzdové účetnictví	1734.50	2.24	0.03
26	Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi	2215.00	0.27	0.79
27	Poskytování metodické pomoci v oblasti účetnictví v rámci účetní jednotky	2071.00	0.86	0.39
28	Tvorba a upřesňování metodiky účetních postupů v účetní jednotce	2144.50	0.56	0.58
29	Upřesňování oběhu účetních dokladů	2046.50	0.96	0.34
30	Tvorba a udržování účtového rozvrhu	2054.50	0.93	0.35
31	Vytváření vnitřních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy	1828.50	1.85	0.06
32	Účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví	2280.00	0.00	1.00
33	Inventarizace dlouhodobého majetku, zásob, finančních prostředků, pohledávek a závazků	2271.00	0.04	0.97
34	Výpočet odpisů dlouhodobého majetku	1867.00	1.69	0.09
35	Vedení evidence o pohybu majetku a o závazcích	1835.50	1.82	0.07
36	Ekonomika podnikatelského subjektu obecně	1766.00	2.11	0.04

37	Principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek	1759.50	2.13	0.03
38	Daňová soustava ve vztahu k účetnictví	2084.50	0.80	0.42
39	Znalosti a dovednosti, výpočty odpisů a některých daní	1760.50	2.13	0.03
40	Kontrola formální i věcné správnosti účetních dokladů	2138.00	0.59	0.56
41	Provádění účetních kontrol, spolupráce na tvorbě vnitřního předpisu upravujícího jejich systém	1872.00	1.67	0.09
42	Daň z příjmu	2050.50	0.94	0.35
43	Daň z přidané hodnoty	2187.50	0.38	0.70
44	Vedení pokladní knihy, vystavování účetních dokladů	2265.50	0.06	0.95
45	Evidence pohybu majetku, zásob, peněžních prostředků	1967.00	1.29	0.20
46	Zpracování objednávek, kupních smluv, nabídek	1884.50	1.62	0.10

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 2: Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V (p -hodnota $> \alpha$)

4	Nejvyšší dosažené vzdělání vs Jak často se účastníte odborných školení?
	p-hodnota
	0.340
	Pearsonův chí-kvadrát
	13,43
	Cramérovo V
	0.17
5	Nejvyšší dosažené vzdělání vs Pracoval/a jste dříve na obdobné pracovní pozici?
	p-hodnota
	0.380
	Pearsonův chí-kvadrát
	3,05
	Cramérovo V
	0.14
6	Jakou funkci vykonáváte vs Jak často se účastníte odborných školení?
	p-hodnota
	0.120
	Pearsonův chí-kvadrát
	17,77
	Cramérovo V
	0.20
7	Jakou funkci vykonáváte vs Pracoval/a jste dříve na obdobné pracovní pozici?
	p-hodnota
	0.170
	Pearsonův chí-kvadrát
	5,05
	Cramérovo V
	0.18
8	Jakou funkci vykonáváte vs Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v souladu s oborem nebo příbuzným oborem, ve kterém pracujete?
	p-hodnota

	0.530
	Pearsonův chí-kvadrát
	2,22
	Cramérovo V
	0.12
9	Jaká je Vaše měsíční hrubá mzda? Vs Jak často se účastníte odborných školení?
	p-hodnota
	0.330
	Pearsonův chí-kvadrát
	17,89
	Cramérovo V
	0.17
10	Jaká je Vaše měsíční hrubá mzda? vs Pracoval/a jste dříve na obdobné pracovní pozici?
	p-hodnota
	0.20
	Pearsonův chí-kvadrát
	6,06
	Cramérovo V
	0.20
11	Jaká je Vaše měsíční hrubá mzda? vs Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v souladu s oborem nebo příbuzným oborem, ve kterém pracujete?
	p-hodnota
	0.460
	Pearsonův chí-kvadrát
	3,60
	Cramérovo V
	0.15
12	Jak často se účastníte odborných školení? vs Pracoval/a jste dříve na obdobné pracovní pozici?
	p-hodnota
	0.470
	Pearsonův chí-kvadrát
	3,57
	Cramérovo V
	0.15
13	Jak často se účastníte odborných školení? vs Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v souladu s oborem nebo příbuzným oborem, ve kterém pracujete?
	p-hodnota
	0.340
	Pearsonův chí-kvadrát
	4,54
	Cramérovo V
	0.17

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 3: Fisherův exaktní test - Měkké kompetence (p -hodnota $> \alpha$)

3	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat?
	p-hodnota
	0,15
4	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Orientujete se v informacích?
	p-hodnota
	0,15
5	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Dokážete efektivně komunikovat?
	p-hodnota
	0,21
6	Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný/á? vs Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
	p-hodnota
	1.00
7	Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy? vs Plánujete a organizujete rád/a svoji práci?
	p-hodnota
	0.06
8	Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy? vs Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat?
	p-hodnota
	1.00
9	Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy? vs Orientujete se v informacích?
	p-hodnota
	0.300
11	Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy? vs Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
	p-hodnota
	1.00
12	Plánujete a organizujete rád/a svoji práci? vs Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat?
	p-hodnota
	1.00
14	Plánujete a organizujete rád/a svoji práci? vs Dokážete efektivně komunikovat?
	p-hodnota
	0,28
15	Plánujete a organizujete rád/a svoji práci? vs Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
	p-hodnota
	0,47
17	Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat? vs Dokážete efektivně komunikovat?
	p-hodnota
	1.00
18	Jste ochotný/á se celoživotně vzdělávat? vs Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
	p-hodnota
	0.14
19	Orientujete se v informacích? vs Dokážete efektivně komunikovat?
	p-hodnota
	0.05
20	Orientujete se v informacích? vs Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
	p-hodnota
	0,14

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Šebítková a jsem studentkou bakalářského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. Pro účely mé bakalářské práce s názvem Manažerské kompetence zaměstnanců na pozici účetní, kterou zpracovávám, prosím o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám potrvá cca 10 minut.

Předem děkuji za spolupráci.

1. Pohlaví:
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věk:

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a) Základní
 - b) Odborné s výučním listem
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vyšší odborné (VOŠ) nebo bakalářské
 - e) Vysokoškolské

4. Jakou funkci vykonáváte?
 - a) Hlavní účetní
 - b) Účetní metodik
 - c) Samostatný účetní
 - d) Účetní

5. Ohodnoťte využití odborných dovedností a znalostí ve Vašem pracovním procesu:
1 = zcela využívám / 2 = spíše využívám / 3 = nevím / 4 = spíše nevyužívám / 5 = zcela nevyužívám

		1	2	3	4	5
1	Vedení podvojného účetnictví					
2	Provádění kontroly účetního systému, tj. kontrola dodržování nařízení a norem platných uvnitř účetní jednotky, dodržování platné legislativy, kontrola vedení účetnictví					
3	Spolupráce s finančními úřady při provádění kontrol a revizí					
4	Stanovování směrné účtové osnovy, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek účetní a konsolidované závěrky					
5	Kontrola vedení účetnictví v souladu s obecně závaznými právními předpisy a v souladu s mezinárodními účetními standardy					
6	Vyplňování formulářů a hlášení pro státní orgány (záznamní povinnost, oznamovací povinnost, daňové formuláře)					
7	Sestavení účetní závěrky					
8	Spolupráce s orgány státní správy a s ostatními institucemi při provádění účetních kontrol a revizí a spolupráce s externím auditorem					
9	Tvorba vnitřních účetních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy					
10	Principy daňové soustavy, druhy daní					
11	Vedení pokladních deníků a knih					
12	Odvody zdravotního a sociálního pojištění					

		1	2	3	4	5
13	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS)					
14	Manažerské účetnictví					
15	Účetní doklady a jejich evidence					
16	Daňové účetnictví					
17	Finanční účetnictví					
18	Vnitropodnikové účetnictví					
19	Majetek podnikatelského subjektu (investice, zásoby, ceniny, pohledávky), jeho inventarizace, odpisování					
20	Podnikové účetní systémy, ekonomické informační systémy					
21	Mzdové účetnictví					
22	Styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi					
23	Poskytování metodické pomoci v oblasti účetnictví v rámci účetní jednotky					
24	Tvorba a upřesňování metodiky účetních postupů v účetní jednotce					
25	Upřesňování oběhu účetních dokladů					
26	Tvorba a udržování účtového rozvrhu					
27	Vytváření vnitřních předpisů účetní jednotky v souladu s obecně závaznými právními předpisy					
28	Účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví					
29	Inventarizace dlouhodobého majetku, zásob, finančních prostředků, pohledávek a závazků					
30	Výpočet odpisů dlouhodobého majetku					
31	Vedení evidence o pohybu majetku a o závazcích					
32	Ekonomika podnikatelského subjektu obecně					
33	Principy hospodaření podnikatelského subjektu, hospodářský výsledek					
34	Daňová soustava ve vztahu k účetnictví					
35	Výpočty odpisů a některých daní					
36	Kontrola formální i věcné správnosti účetních dokladů					
37	Provádění účetních kontrol, spolupráce na tvorbě vnitřního předpisu upravujícího jejich systém					
38	Daň z příjmu					
39	Daň z přidané hodnoty					
40	Vedení pokladní knihy, vystavování účetních dokladů					
41	Evidence pohybu majetku, zásob, peněžních prostředků					
42	Zpracování objednávek, kupních smluv, nabídek					

6. Jste ve Vašem pracovním procesu samostatný?

- a) Ano
- b) Ne

7. Dokážete v pracovním procesu vyřešit problémy?

- a) Ano
- b) Ne

8. Plánujete a organizujete rád svoji práci?

- a) Ano
- b) Ne

9. Jste ochoten se celoživotně vzdělávat?
- a) Ano
 - b) Ne
10. Orientujete se v informacích?
- a) Ano
 - b) Ne
11. Dokážete efektivně komunikovat?
- a) Ano
 - b) Ne
12. Považujete vedení lidí (tzv. „leadership“) za svoji silnou stránku?
- a) Ano
 - b) Ne
13. Do jaké příjmové kategorie patříte?
- a) 15 000 – 20 000,-
 - b) 20 001 – 25 000,-
 - c) 25 001 – 30 000,-
 - d) 30 001 – 35 000,-
 - e) 35 001,- a více
14. Jak často se účastníte se odborných školení?
15. Odborná školení jsou prováděna (neodpovídejte, pokud se odborných školení neúčastníte):
- a) Školiteli, kteří jsou zaměstnáni ve firmě, ve které pracujete
 - b) Školiteli z externích školicích firem
 - c) Obě výše uvedené varianty
16. Jak dlouho působíte na své pracovní pozici?
17. Pracoval/a jste dříve na obdobné pracovní pozici?
- a) Ano
 - b) Ne
18. Je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (viz otázka č. 3) v souladu s oborem nebo příbuzným oborem, ve kterém pracujete?
- a) Ano
 - b) Ne