

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

katedra psychologie



Diplomová práce

Ing. Markéta Hoidekrová

Využití kompetenčního modelu k rozvoji diplomatických
pracovníků ve státní správě

Using a competency model for the development of diplomatic
personnel in government

Poděkování

Děkuji vedoucí mojí diplomové práce PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za profesionální pomoc při vedení této práce a za všechny připomínky a rady, kterých se mi od ní dostalo.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 25. 7. 2010

podpis:

Anotace:

Diplomová práce ze specializačního oboru psychologie práce a organizace se zabývá problematikou kompetencí, kompetenčních modelů a jejich sestavení, a využití k nasměrování rozvoje diplomatických pracovníků státní správy prostřednictvím testování metodou assessment centra.

Teoretická část obsahuje vymezení personální psychologie v rámci oboru psychologie práce a organizace. Dále je zde rozebrána problematika kompetencí, od definic přes strukturu a členění kompetencí, přes popisy, typy a měření až po ukázkou přehledů kompetencí. Další oddíl je věnován kompetenčním modelům, ukazuje, jak má vypadat funkční kompetenční model, jak se tvoří, jaké mohou být typy kompetenčních modelů, a předkládá přehled kompetenčních modelů, které jsou funkční, ověřené praxí. Posledním tématem teoretické části je assessment centrum. Zde se kromě pojmů, definic a popisu assessment centra čtenář dozví o metodách užívaných v assessment centrech a to jak standardizovaných, tak nestandardizovaných, o tom, jak se tvoří design assessment centra, vše s přihlédnutím k tématu kompetencí. Závěr této části je věnován výhodám a nevýhodám této metody.

Praktická část je zaměřena na rozbor kompetenčního modelu obchodního diplomata. Nejprve je zde přiblížen Kurz obchodní diplomacie, v jehož rámci probíhala diagnostika obchodních diplomatů metodou development centra, po té je zde rozebrána struktura účastníků, se zaměřením na pracovníky obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů v zahraničí, pro něž byl vytvořen profesiogram. Autorka zde prezentuje výsledky obou ročníků development center, hodnotí je a v neposlední řadě srovnává a vyhodnocuje výsledky s využitím statistických metod.

Klíčová slova:

Kompetence, kompetenční model, assessment centrum, development centrum, Hoganovy metody, pracovník OEÚ, profesiogram.

Annotation:

Diploma thesis of the specialized field of psychology and organization of work deals with the competencies, competency models and their preparation and use to guide the development of diplomatic civil servants through the testing method of assessment centres.

The theoretical part contains the definition of personal psychology, the psychology of work and organization. Then there is analyzed the problem of skills, from the definitions, structure and layout skills, through the descriptions, and types of measurement to a sample of reports skills. Another section is devoted to competency models, shows how to look functional competency model, how to create what may be types of competency models, and presents an overview of competency models that are functional, as verified in practice. The last topic of the theoretical part is the Assessment Centre. Here, in addition to concepts, definitions and description of the assessment centre, the reader learns about the methods used in assessment centres, both standard and non-standard, how the design of assessment centres is created, all with regard to the issue of competence. The conclusion of this section is devoted to the advantages and disadvantages of this method.

The practical part focuses on the analysis of a competency model so called trade diplomat. First there is analyzed the Commercial diplomacy course in which diplomats ran diagnostics business method development centres, then there is analyzed the structure of the participants, focusing on the staff of the commercial-economic sections of embassies abroad for which it was created profesigram. Here, the author presents the results of two years of development centres, evaluates them and, finally, compares and evaluates the results using statistical methods.

Keywords:

Competencies, Competency Models, Assessment Centre, Development centre, Hogan methods, Trade and Economic Únit Worker, Profesigram.

OBSAH:

I. Úvod	11
II. Teoretická část	13
1. PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE	14
1.1. Personální psychologie	15
1.2. Rozvoj lidských zdrojů	17
1.2.1. Strategie rozvoje lidských zdrojů	18
1.2.1.1. Členění strategie rozvoje	19
1.2.2. Organizační kultura	22
2. KOMPETENCE	23
2.1. Pojem kompetence	23
2.2. Definice kompetence	24
2.3. Struktura kompetence	26
2.4. Členění kompetencí	27
2.4.1. Klíčové kompetence	29
2.4.2. Tyronovo členění kompetencí	33
2.4.3. Klempovo pojetí kompetencí	33
2.5. Popisy kompetencí	34
2.6. Základní kompetence organizace	34
2.7. Typy kompetencí	36
2.7.1. Pracovní a personální kompetence	37
2.7.2. Prahové a výkonové kompetence	37
2.8. Metody identifikace kompetencí pracovníků	39
2.9. Životní cyklus kompetencí	41
2.10. Měření úrovně kompetencí	42
2.11. Škály měření kompetencí	44
2.12. Přehled kompetencí	47
2.12.1. Přehled kompetencí podle Arthura	47
2.12.2. Přehled kompetencí podle Gibbonsové	50
3. KOMPETENČNÍ MODEL Y	54
3.1. Efektivní a funkční kompetenční model	56
3.2. Tvorba kompetenčního modelu	57
3.2.1. Kompetenční model universální vs. šitý na míru	57
3.3. Typologie kompetenčních modelů	59
3.4. Přehled modelů kompetencí	60
3.4.1. Boyatzisův základní model manažerských	60

kompetencí	
3.4.2. Kostronův model manažerských kompetencí	61
3.4.3. Model manažerských kompetencí Americké manažerské asociace	64
3.4.4. Kompetenční model Philip Morris International (PMI)	65
3.4.5. Kompetenční model MotivC	65
3.4.6. Model pěti subsystémů manažerských kompetencí	67
3.4.7. Kompetenční model SKANSKA	67
3.4.8. MCI model kompetencí	69
3.4.9. Model klíčových kompetencí Petra	69
3.4.10. Model prodejních kompetencí	70
3.4.11. Přehled dalších kompetenčních modelů	72
4. ASSESSMENT CENTRUM	74
4.1. Pojem assessment centrum	74
4.2. Definice assessment centra	74
4.3. Popis metody assessment centrum	75
4.4. Metody užívané v assessment centrech	79
4.4.1. Standardizované metody	80
4.4.1.1. Hoganovy metody	81
4.4.2. Nestandardizované metody	87
4.4.2.1. Prezentace	87
4.4.2.2. Dialogové scénky	88
4.4.2.3. Týmové hry	88
4.4.2.4. Samostatná práce	88
4.4.2.5. Hodnotitelsky cenné projevy	89
4.4.3. Jiná dělení metod assessment centra	89
4.5. Tvorba designu assessment centra	90
4.5.1. Matice metod a kompetencí	91
4.5.2. Rozvrh assessment centra	95
4.6. Development centrum	97
4.7. Výhody a nevýhody assessment centra	98
III. Praktická část	102
5. KURZ OBCHODNÍ DIPLOMACIE	105
6. STRUKTURA ÚČASTNÍKŮ KURZU	106
6.1. Pracovník obchodně ekonomického úseku	106
6.1.1. Náplň práce pracovníka OEÚ	110

6.1.2. Kvalifikační předpoklady pracovníka OEÚ	112
6.1.3. Profesiogram	113
6.1.3.1. Popis profese	113
6.1.3.2. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech a podúkolech a jejich vzájemné vztahy	117
6.1.3.3. Vyhodnocení profese a jejích činnostních elementů	119
6.1.3.4. Předpoklady úspěchu, vysuzování a ověřování hypotéz	119
6.1.3.5. Návrhy na řešení	121
6.2. Vedoucí zahraničních kanceláří	123
6.2.1. Kvalifikační předpoklady vedoucího zahraniční kanceláře	125
7. KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍHO DIPLOMATA	126
8. DEVELOPMENT CENTRUM 2007	130
8.1. e-psycho® diagnostika	130
8.1.1. Typy testů agentury e-psycho®	132
8.2. Výsledky development centra 2007	133
8.2.1. Hodnocení kompetencí 2007	133
8.2.2. Vztah potenciálu a výkonu	138
8.3. Shrnutí výsledků ročníku 2007	141
8.4. Hodnocení development centra 2007	142
9. DEVELOPMENT CENTRUM 2008	144
9.1. Hoganova profesní diagnostika	144
9.1.1. Hoganův osobnostní dotazník HPI	144
9.1.2. Hoganův rozvojový test HDS	145
9.2. Individuální interview	146
9.3. Výsledky z development centra 2008	146
9.3.1. Hodnocení kompetencí 2008	147
9.3.2. HPI – Charakteristika skupin	153
9.4. Shrnutí výsledků ročníku 2008	162
9.5. Hodnocení development centra 2008	164
10. SROVNÁNÍ OBOU ROČNÍKŮ	165
10.1. Statistická srovnání	165
10.1.1. Směrodatná odchylka průměrů obou ročníků	165
10.1.2. Četnosti výskytu hodnot	166

10.2. Ověření hypotéz	170
10.3. Srovnání skupin MPO a MZV	170
11. DISKUZE	175
IV. Závěr	177
12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	178
13. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	184
14. SEZNAM PŘÍLOH	188

SEZNAM ZKRATEK

CI	agentura Czech Invest
CT	agentura Czech Trade
ČR	Česká republika
DC	development centrum
HPI	Hoganův osobnostní dotazník
HDS	Hoganův rozvojový test
ISTP	Integrovaný systém typových pozic
KZAM	národní klasifikace zaměstnání
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MVPI	Inventář motivů, hodnot a preferencí
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí ČR
NSP	Národní soustava povolání
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OEÚ	obchodně ekonomický úsek zastupitelského úřadu ČR v zahraničí
SINPRO	sdílený informační prostor pro pracovníky v teritoriu a v ústředí

I. ÚVOD

Tato diplomová práce je již mou druhou v pořadí. Při její tvorbě jsem tak měla výhodu minulé zkušenosti s obsáhlejší zpracování vybraného tématu, zároveň to byl pro mě i jistý druh závazku, neboť v tuto chvíli mám navíc ještě několikaleté zkušenosti z praxe. A tak snaha o podání kompletního přehledu vybraného tématu, nalézání stále nových pramenů a zpracování všech dat v praktické části vedlo k tomu, že práce je nakonec mnohem obsáhlejší než jsem původně předpokládala. Při výběru tématu jsem se snažila nalézt takové, které mi bude obsahově blízké, bude také blízké mému současnému pracovnímu zařazení v zahraničním obchodě na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, a v neposlední řadě budou výstupy z praktické části využitelné v praxi. Ukázalo se, že najít takové téma, které by bylo zároveň i z oblasti psychologie práce a organizace nebylo tak úplně jednoduché. Nakonec jsem zvolila téma týkající se možnosti využití kompetenčního modelu k rozvoji diplomatických pracovníků ve státní správě, které sice nepatří do okruhu mých pracovních úkolů, ale setkala jsem se s ním alespoň okrajově v rámci projektového týmu Exportní akademie. Nabízím tak čtenáři vhled do obchodní diplomacie, do obsahu práce obchodních diplomatů, předkládám mnou navržený profesiogram k této profesi, zároveň prezentuji způsob vzdělávání obchodních diplomatů zejména prostřednictvím Kurzu obchodní diplomacie, v jehož rámci probíhala diagnostika obchodních diplomatů metodou development centra. Výsledky ze dvou prvních realizovaných development center jsou zpracovány tak, aby byly srovnatelné, tam, kde chybělo slovní zhodnocení výsledků, jsem jej doplnila. Z vyhodnocení a srovnání výsledků pomocí statistických metod by měl vyplynout závěr, zda vynaložené prostředky na využití metody development centra má i v budoucnu smysl. Během analytické činnosti jsem se potýkala s nedostatkem dat, každé development centrum připravovala jiná firma vzešlá z výběrového řízení, pokaždé byla použita jiná osobnostní diagnostika, v prvním případě vlastní testy vybrané agentury, v druhém případě všeobecně známé Hoganovy testy. Analýza dostupných dat by měla vést k potvrzení či vyvrácení hypotéz stanovených v úvodu praktické části.

Problematika kompetencí a kompetenčních modelů a jejich testování prostřednictvím assessment center se ukázala v literatuře velmi dobře zpracovaná, k práci jsem měla dostatek odborných pramenů jak českých tak zahraničních, problém byl naopak s vystižením podstaty těchto témat a snahou nezacházet do přílišných podrobností, neboť každý z těchto tří okruhů by mohl být tématem samostatné práce. Například oblast kompetencí bylo možné uchopit a strukturovat také trochu jinak, jistě se mi nepodařilo vyhledat všechny příklady kompetenčních modelů, cítím jistý dluh také v oblasti testů v assessment centru, kde se v mé práci objevují jen názvy některých užívaných testů bez detailnějších popisů, rozebrány detailně jsou jen Hoganovy testy, neboť tato diagnostika byla použita v praktické části. Tato práce si však neklade za cíl detailně čtenáře obeznámit s touto tematikou, nabízí ucelený vhled s odkazy na odbornou literaturu, kde je možné podrobnosti vyhledat.

Teoretická část obsahuje východiska vysvětlující pojem personální psychologie a její vztah s psychologií práce a organizace. Dále seznamuje čtenáře s pojmem kompetence, kterou definuje a strukturuje, nahlíží na způsoby členění kompetencí, zabývá se popisy, ale také typy kompetencí, zpřehledňuje způsoby jejich měření. V závěru tohoto oddílu jsou uvedeny dva přehledy kompetencí. Dalším velkým rozpracovaným tématem je problematika kompetenčních modelů, jsou zde definovány podmínky pro funkční kompetenční model, včetně nastínění základních kroků pro jeho tvorbu. Kromě typologie kompetenčních modelů jsou zde také přehledně zpracovány ukázky kompetenčních modelů, prezentované v odborné literatuře. V posledním oddílu teoretické části jsou nastíněna specifika assessment centra, od problematiky s názvoslovím přes vysvětlení pojmu a přehled definic. Čtenář se zde také dozví o metodách užívaných v assessment centrech, standardizovaných i nestandardizovaných, o tvorbě designu assessment centra, i o přehledu výhod a nevýhod této metody.

V textu je použita citace odborné literatury podle norem APA, citace ze zahraniční literatury jsou v překladu autorky.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

„Psychologie práce a organizace je psychologický směr, který se zabývá podmínkami pracovního procesu včetně mezilidských vztahů, výběru pracovníků, tvorby týmů“ (Hartl, Hartlová, 2000, str. 484), a to jak vnitřními podmínkami, což jsou schopnosti, dovednosti a motivace pracovníků, tak podmínkami vnějšími jako je vybavení pracoviště, hluk, osvětlení, design.

Psychologie práce a organizace je oblastí aplikované psychologie. „Psychologové práce používají koncepty, teorie a techniky odvozené od všech oblastí obecné psychologie“ (Arnold a kol., 2007, str. 3). „Psychologie práce a organizace se soustřeďuje na praktické užití výsledků v pracovní činnosti a vztah této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům, procesům, které jednak umožňují činnost a druhé straně jsou prací utvářeny a modifikovány“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 13). Předmětem psychologie práce a organizace jsou vztahy mezi psychikou a pracovní činností. Říčan (2010, str. 20) uvádí, že je „zvláště třeba poznat, ze kterého člověka a za jakých podmínek může vyrůst dobrý vedoucí, analyzovat celý komplex fyzických předpokladů, schopností, povahových vlastností, hodnotových a postojevých orientací, jež umožní odpovědně o lidech rozhodovat, případně jim radit a pomáhat.“

V aplikované psychologii má psychologie práce a organizace nejméně dva výrazné kořeny. První kořen dle Arnolda a kol. (2007) vychází ze dvou tradic. První z nich bývá označována jako „vhodný člověk pro danou práci“ (projevuje se ve výběru zaměstnance, školení a zaškolování), druhá tradice jako „vhodná práce pro daného člověka“ (zaměřena na práci, především na povahu úkolů, zařízení a pracovní podmínky). Za druhý kořen psychologie práce a organizace je považována oblast lidských vztahů, která se zabývá souhrou jedinců, skupin, organizace a práce. „Tradice lidských vztahů v psychologii práce klade důraz na zkušenosti jedince a jeho interpretaci práce“ (Arnold a kol., 2007, str. 17).

Z historického vývoje je pro nás důležitým faktem, že se psychologie práce a organizace od konce 40. let do roku 1989 ve státech střední a východní Evropy významně lišila od zemí západních. (Štikar, Hoskovec, 2000).

Psychologie práce a organizace se v současnosti zabývá všemi aspekty lidského chování, myšlenek, pocitů a zkušeností vzhledem k práci. Britská psychologická společnost (BPS, 1996) přehledně setřídila 8 oblastí, ve kterých psychologové práce pracují jako učitelé, výzkumní pracovníci a poradci:

- výběr a hodnocení pracovníků,
- školení,
- hodnocení výkonnosti a kariérový postup,
- organizační rozvoj a změny,
- interakce člověk – stroj,
- poradenství a osobní rozvoj,
- řešení prostředí a práce – zdraví a bezpečnost,
- pracovní vztahy a motivace.

Tyto oblasti považuje Arnold a kol. (2007) zároveň za oblasti psychologie práce a organizace. Podobně uvádějí současné oblasti psychologie práce a organizace Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003, str. 24), k nejdůležitějším řadí: výběr a rozmisťování, výcvik a rozvoj, organizační rozvoj, měření činnosti, kvalita pracovního života, psychologie spotřebitele, inženýrská psychologie.

1.1. Personální psychologie

„Personální psychologie je považována za jednu z nejdříve rozvíjených a tradičních oblastí psychologie práce a organizace“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 178), zabývá se vztahy mezi zaměstnanci a organizací.

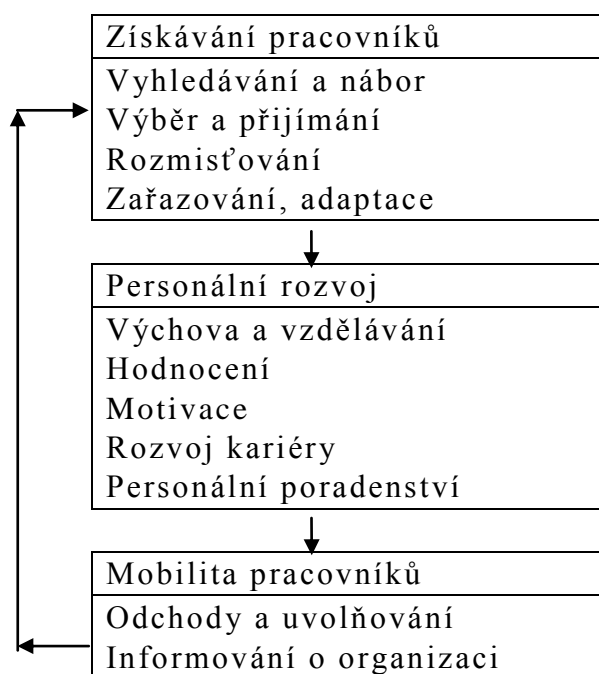
Předmět personální psychologie je možno rozdělit do následujících oblastí:

- „Analýza pracovní činnosti, výběr uchazečů, výcvik pracovníků, hodnocení pracovníků a ovlivňování jejich výkonnosti,

- Pracovní morálka, pracovní spokojenost, personální poradenství, vztahy manažer – pracovník týkající se vedení pracovníků“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 178).

Moderní personální psychologie má své historické kořeny v diferenciatní psychologii z přelomu 19. a 20. století, kdy se psychologové začali zabývat interindividuálními odlišnostmi. V průběhu obou světových válek došlo k velkému rozšíření a využívání výběrových metod, které byly nejprve aplikovány na vojáky, a po skončení válek přešly do civilního života, kde byly dále rozvíjeny. Název personální psychologie se poprvé uplatnil v druhé polovině 50. let, jako označení části psychologie práce a organizace zaměřující se na personální výběr, diferenciaci a výcvik.

V systému práce s lidmi v organizaci můžeme identifikovat tři oblasti personálních činností: získávání pracovníků, personální rozvoj a mobilita pracovníků. Přehled personálních činností s účastí psychologie uvádí schematicky Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003, str. 181) takto:



Obr. 1 Přehled personálních činností s účastí psychologie (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 181)

Důležitou oblastí v personální psychologii je psychodiagnostika. Slouží k posouzení vlastností jedince, které jsou důležité pro úspěšný výkon povolání. Jedinci se liší v pečlivosti, orientaci na výkon, orientaci na

pozitivní a vstřícný kontakt s druhými lidmi, ve schopnosti řešit složité problémy, vyžadující zapojení logického myšlení atd. Různá povolání vyžadují různé psychické předpoklady – tuto skutečnost odrážejí např. inzeráty firem poptávajících pracovníky, ve kterých jsou specifikovány vlastnosti a kompetence, jimiž má zaměstnanec disponovat. Psychodiagnostika pomáhá tyto vlastnosti, nebo alespoň předpoklady k jejich rozvoji, účinně zjišťovat. Studie o faktorech osobnosti podstatných pro pracovní zařazení se zabírají těmito tématy: kognitivní schopnosti, psychické a psychomotorické schopnosti, svědomitost, emoční stabilita (neuroticismus), sociální chování, motivace, sebevědomí, testy znalosti práce, atp. (Anderson a kol., 2001).

V systému formování pracovních schopností člověka můžeme rozlišit tři oblasti (Koubek, 1995, str. 208):

- oblast vzdělání (základní všeobecné znalosti a dovednosti získané ve škole),
- oblast kvalifikace (odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci),
- oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince).

1.2. Rozvoj lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů se v teorii i praxi začala rozvíjet od 80. let. „Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu lidských zdrojů“ (Kocianová, 2010, str. 11). Devadesátá léta přenesla pozornost na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, kultury, výkonu a odměňování, do popředí se pomalu dostávají kompetence. V současné době se výrazně uplatňuje na kompetencích založený kompetenční přístup, jak v oblasti výběru

pracovníků, rozvoje pracovníků, jejich hodnocení, tak v řízení jejich kariéry.

Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn atd. (Armstrong, 1999). V oblasti řízení lidí je hlavním cílem každé organizace identifikovaný pracovník, který se ztotožňuje se zájmy organizace, s jejími hodnotami. Projevuje se v chování pracovníka, v jeho úsilí přispět svojí činností prospěchu organizace.

1.2.1. Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů je závislá na jí nadřazených strategiích, jimiž jsou personální strategie a business strategie (Bartoňková, 2010, str. 53). Personální strategie, přesněji strategie řízení lidských zdrojů, řeší odpovědi na otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jakým způsobem bude řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků v současnosti i budoucnosti.

Strategie řízení lidských zdrojů se týká dlouhodobých a komplexně pojatých cílů, zpravidla je vytvářena na horizont třech až pěti let. Strategie rozvoje lidských zdrojů jako jedna z částí řízení lidských zdrojů je zaměřena na rozvoj a vzdělávání pracovníků, vytváří tedy rámec pro práci se stávajícími zaměstnanci firmy, pro zvyšování jejich kvalifikace a především jejich výkonu. Rozvoj a vzdělávání pracovníků se může v některých organizacích stát jedním z podstatných nástrojů k řízení pracovního výkonu. Strategie rozvoje lidských zdrojů je většinou koncipována na stejný časový horizont jako strategie řízení lidských zdrojů, tedy na tři až pět let.

1.2.1.1. Členění strategie rozvoje

Hroník (2007, str. 19) uvádí členění strategie rozvoje je podle tří základních os:

- osa Strategie organizačního rozvoje – Strategie jednotlivců
- osa Strategie diferenciacce – Strategie integrace
- osa Strategie velkého skoku – Strategie plynulého zlepšování

První osa naznačuje, že strategie rozvoje může být zaměřena dvojitým způsobem; buď od organizace k jedinci, nebo od jedince k organizaci. Jedná se pak o strategii organizačního rozvoje a strategii rozvoje jednotlivců. Pro strategii organizačního rozvoje je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí a zaměření se na společnou práci na konkrétních problémech za chodu organizace. Měřítkem je pak především vyšší výkonnost v procesech a zvýšení výkonnosti celé organizace. Oproti tomu strategie rozvoje jednotlivců vychází z předpokladu, že organizace je na dobré úrovni tehdy, pokud má odborně a personálně připravené jedince. Měřítkem jejich efektivnosti je zvýšení výkonnosti lidí.

Strategii diferenciacce je možné uplatňovat několika způsoby. Příkladem diferenciacčního přístupu jsou strategie maximální a minimální laťky. Strategie maximální laťky se zaměřuje na nejlepší pracovníky, rozvojem a vzděláváním se mají stát ještě lepšími. Naopak strategie minimální laťky cílí svou pozornost na pracovníky, kteří mají problém s naplněním minimální úrovně pracovního standardu, a vede tak k odstraňování zjištěných nedostatků. Toto dělení je však spíše teoretické, v praxi se velmi často uplatňuje strategie obou laťek, vždy se zaměřením k potřebným pracovníkům. V diferenciacčním schématu na Obr. 2 jsou jako kritéria použity pracovní výkonnost a výsledek v development centru či manažerském auditu. Hodnota pracovní výkonnosti je dána hodnocením manažera, hodnocení vzniká na základě nucené distribuce. Rozvoj a vzdělávání se pak zaměřuje na vyznačená pole v tabulce, která zahrnují 65 % pracovníků.

Pracovní výkonnost	71-100 (20 %)	Samorosti (cca 5 %)	Pracanti (cca 10 %)	Hvězdy (cca 5 %)
	32-70 (70 %)	Úkoláři (cca 20 %)	Dobry střed (cca 30 %)	Talenti (cca 20 %)
	0-31 (10 %)	Kazisvěti (cca 3 %)	Nemotivovaní (cca 5 %)	Zabrždění (cca 2 %)
	Výsledek v development centru nebo manažerském auditu			

Obr. 2 Diferenciační schéma (upraveno dle Hroník, 2007, str. 24)

Strategie bezbariérového přístupu je neslučitelným protikladem diferenciatnímu přístupu a znamená uvolnění možnosti rozvoje pro všechny zaměstnance bez přihlídnutí k jejich výkonnosti a pracovní pozici. Tato strategie tak nabízí rovnost šancí a příležitostí pro všechny. Ideální metodou pro bezbariérový přístup je e-learning.

Strategie velkého skoku se uplatňuje v situaci, kdy je potřeba velké změny v krátkém časovém úseku. V rozvoji a vzdělávání má tato strategie formu v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority či kompetence. Druhým pólem na třetí ose je strategie plynulého zlepšování, které se děje záměrně, s velkou důsledností a nepřetržitě. Tato strategie je charakteristická pro japonský management s metodou kaizen.

V praxi je nejčastěji využívána strategie kombinovaná. Reflektuje tak dnešní turbulentní dobu, kdy změny jsou nepřetržitým procesem, který tak vede k plynulému zlepšování. Hroník (2007, str. 25) uvádí přehlednou tabulku naplnění strategiemi rozvoje a vzdělávání u velkých firem:

Strategie	Intenzita						Strategie
	3	2	1	1	2	3	
Od organizace k jedinci							Od jedince k organizaci
Diferenciační přístup							Bezbariérový přístup
Velký skok							Plynulé zlepšování

Obr. 3 Naplnění strategiemi rozvoje a vzdělávání u velkých firem působících v turbulentním prostředí (Hroník, 2007, str. 25)

Další možností členění strategie rozvoje je pomocí strategického rozmístění pracovníků - staffingu (Hroník, 2007, str. 19). Úkolem staffingu je posilování flexibility pracovníků pro pracovní místa, a to i z hlediska personálních potřeb organizace. Staffing můžeme definovat jako „formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek jejich mobility“ (Kocianová, 2007, str. 135). Díky rozčlenění pracovníků do tabulky (Obr. 4) je možné určit, kterým pracovníkům má být ve strategii rozvoje a vzdělávání věnována největší pozornost. Tabulka vychází z porovnání míry nahraditelnosti a přidané hodnoty, kterou pracovník firmě přináší.

	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost
Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc

Obr. 4 Strategický staffing (Hroník, 2007, str. 19)

Nejvíce pozornosti je tak třeba věnovat pracovníkům, kteří mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a zároveň jsou obtížně nahraditelní.

1.2.2. Organizační kultura

Značný vliv na pojmání rozvoje a vzdělávání jedinců v organizaci má organizační kultura (Hallway, 1991), jako soubor sdílených a často neuvědomovaných očekávání. Typologií organizačních kultur je velmi mnoho. Vztah mezi organizační kulturou a rozvojem pracovníků lze dobře ilustrovat dle typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho (Pfeifer, Umlafová; 1993): Typologie je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Na jedné straně je to vliv rychlosti zpětné vazby trhu, na straně druhé je to míra konkurence. Z kombinací míry vlivu těchto dvou vnějších determinant sestavili autoři typologii 4 firemních kultur. Kultura „ostrých hochů“, tedy „vše nebo nic“ je charakteristická individualismem. Cení se především vynikající výkon, pracovník může prudce vystoupat po kariérním žebříčku, ale také rychle klesnout. V této kultuře je pro rozvoj a vzdělávání uplatňován diferenciační přístup se strategií maximální laťky. Druhým typem je kultura „chléb a hry“ či „přátelských experimentů“, pro niž je typická týmová práce. Cení se nápady, pracovníci drží při sobě, jsou sice produktivní, ale kariérový postup pro ně není prioritou. V oblasti rozvoje a vzdělávání se uplatňuje bezbariérová strategie. V kultuře „analytického projektu“, neboli „jízdy na jistotu“ je vysoká citlivost na chybu. Na prvním místě je zde nedopustit se chyby. Kariérový postup je pomalý a dopředu naplánovaný. Z mé zkušenosti je tato firemní kultura charakteristická pro státní správu. V rozvoji a vzdělávání je rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Posledním typem je kultura procesní, tedy kultura „postupu“ či „mašliček“ charakteristická pro organizace pohybující se v prostředí prakticky bez konkurence nebo v prostředí s důrazem na přesnost a pečlivost. Pracovníci mohou absolvovat certifikované programy rozvoje a vzdělávání pouze podle svého pracovního zařazení.

2. KOMPETENCE

Výkonnost firmy je dána jednak výkonností lidí, jednak výkonností procesů, a to tak, že výkonnost lidí a procesů jsou na sobě závislé. Čím více jsou procesy náročnější a složitější, tím je vytvářena potřeba výkonnějších, efektivnějších zaměstnanců, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí.

Hlavní koncepční přístup k modelování kompetencí učinila v sedmdesátých letech americká konzultační a výzkumná firma v oblasti lidských zdrojů McBer a spol., řízená Richardem Boyatzisem (Prokopenko, Kubr a kol., 1996). Pojem kompetence definoval Boyatzis (1982) jako „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky”. (Armstrong, 1999, str. 194). Na rozvoji modelování kompetencí, který poté následoval, má hlavní zásluhu Training Commission, MCI (Management Charter Initiative) a další organizace ve Velké Británii (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

2.1. Pojem kompetence

Kompetence je přejaté slovo z angličtiny. Pro jeho správné pochopení je důležité rozlišení mezi pojmy „competence“ a „competency“. Pojem „competence“ chápeme jako směřování k formulaci standardů práce. V nich jsou formulovány kvalifikační předpoklady, bez nichž je výkon práce v dané funkci nestandardní. Tyto standardy obvykle mívají dvojí míry: minimální a optimální, přičemž důraz je kladen na jasnou definici minimální úrovně. Lze je nazývat odbornými či provozními způsobilostmi. Jejich přesná definice je pak základem pro koncipování odborného rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007). Pojem „competency“ překládáme jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými jedinec dosahuje výkonu, a které je možné pozorovat. V této práci význam českého ekvivalentu kompetence odpovídá tomuto pojmu. Kompetence pojímaná jako způsobilost představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti a je definována na základě analýzy činností.

Kompetence nám pomáhají k tomu sledovat, jak jedinec zvládá svou pracovní roli (Hroník, 2006).

Kompetence jsou nedílnou součástí pracovní způsobilosti člověka. Rymeš (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 100) vymezuje pracovní způsobilost jako „termín, který vystihuje poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka“. Bedrnová, Nový (1998, str. 76) charakterizují pracovní způsobilost „jako základní připravenost pracovníka pro práci a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů. ... Kompetence pak vyjadřuje stav vývoje pracovních předpokladů člověka (tedy jeho pracovní způsobilosti a kvalifikace) v dané, pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku.“

Bedrnová (2000, str. 10) se zabývá kompetencemi v souvislosti s pojmy pracovní síla, pracovní způsobilost, kvalifikace a rozebírá vzájemný vztah těchto kategorií. Za kompetenci považuje „optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení“. Kompetence pak může být mírou schopnosti člověka zůstat sám sebou a současně být schopen reflektovat konkrétní požadavky právě zastávaných pozic a vykonávaných rolí (Bedrnová, Nový, 1998).

2.2. Definice kompetence

V odborné literatuře nalezneme kromě výše uvedené Boyatzisovi definice množství dalších definic, které vymezují kompetence jako charakteristiky jedinců ovlivňujících jejich pracovní výkonnost. Armstrong (1999) uvádí následující přehled definic kompetence:

- „Jakákoli individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která umožní výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem“ (Spencer, Spencer, 1993).
- „Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce“ (Furnham, 1990).

- „Jakýkoli osobnostní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem“ (Murphy, 1993).

Kompetenci můžeme definovat jako specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobit vykonávat příslušné pracovní úkoly. Analýza kompetencí se stala v organizacích velmi populární, protože pomáhá definovat hodnotící kritéria se zaměřením na jedince. „Hlavním cílem analýzy kompetencí je od cílové role odvodit kompetenční model“ (Arnold a kol., 2007, str. 134).

Palán (2002) definuje kompetence takto:

1. „Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.
2. Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. Tyto způsoby chování jsou pozorovatelné v běžných pracovních situacích i v situacích testových. Využívají integrovaným způsobem schopnosti, osobnostní rysy i získané vědomosti. Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností (kompetencí). Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi. Proto součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost, apod. V současné odborné literatuře je tento pojem často používán místo pojmu kvalifikace. Proces získávání kompetencí k výkonu povolání se zpravidla označuje profesionalizace.“

„Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pracovní způsobilosti a kvalifikace v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách“ (Wagnerová, 2008a, str. 105).

Hroník (2006, str. 61) charakterizuje kompetenci jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento soubor je možné pozorovat ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování lze identifikovat více kompetencí. Kompetence nejsou jen pouhými dovednostmi, jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých jedinec dosahuje efektivních výkonů. Kompetence je tak spíše aplikace znalostí než znalost“.

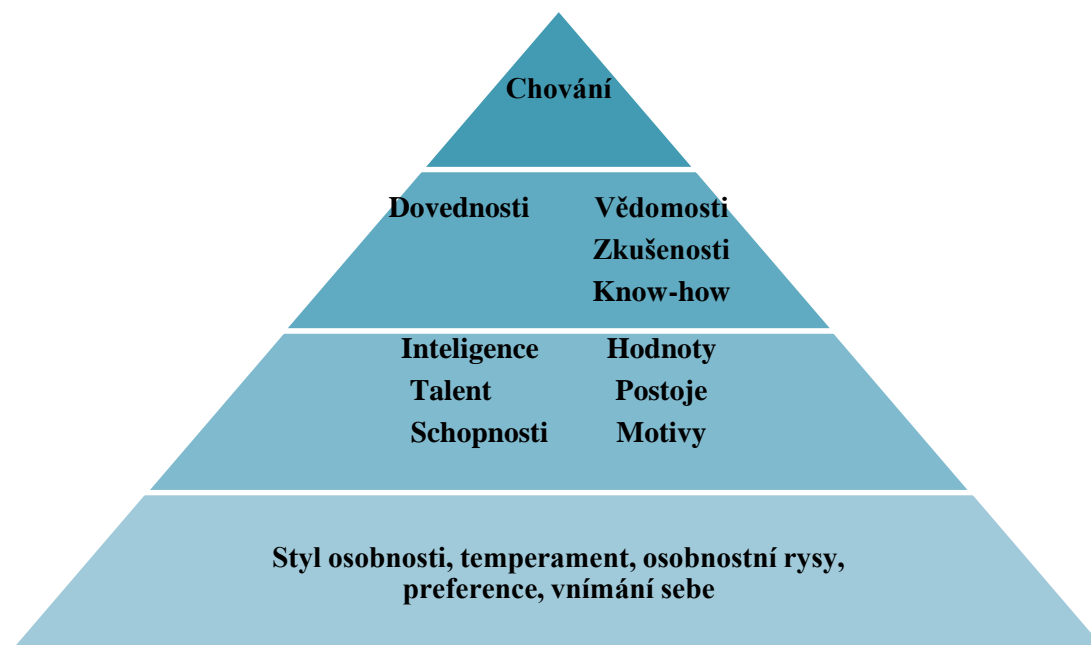
Národní soustava povolání (2010, str. 7) říká, že „kompetence je soubor schopností, který umožňuje vykonávat určitou činnost nebo soubor činností (většinou v podobě vymezené pozice) při požadované úrovni kvality a výkonu. Skládá se z přesně vymezených odborných znalostí, odborných dovedností a obecných způsobilostí“.

Kompetence je spojována se schopností podávat vysoký pracovní výkon. Profesionální kompetence je tak „soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesionálních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově“ (Tureckiová, 2004, str. 31).

Nejširší pojetí kompetence je zřejmě Woodruffovo (2000), kdy kompetenci definuje jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Pod pojmem kompetence tak zastřešuje vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.

2.3. Struktura kompetence

Dostáváme se k otázce, co všechno stojí za očekávaným chováním, tedy ke struktuře kompetence. Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti, významnou složkou kompetencí je také motivace člověka. Struktura kompetence s ohledem na využití v oblasti rozvoje a vzdělávání může vypadat následovně:



Obr. 5 Hierarchický model struktury kompetence (upraveno dle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 27)

Základnu trojúhelníku tvoří charakterové rysy a vlastnosti osobnosti, což jsou části kompetence, které nelze ani získat ani rozvinout v procesu rozvoje a vzdělávání. Druhá úroveň kompetence, tedy inteligence, talent, hodnoty, motivy atd. představuje oblast, kterou je možné pomocí specifických postupů při rozvoji pracovníků rozvíjet. Ideální oblastí vhodnou pro rozvoj a vzdělávání je třetí úroveň struktury kompetence. Na vrcholu trojúhelníku stojí chování pracovníka, které je projevem kompetence za předpokladu splnění všech třech úrovní pod vrcholem.

2.4. Členění kompetencí

Jelikož pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Dle něj je možné pozorovat 3 velké skupiny chování:

- přístup k úkolům a věcem,
- vztah k druhým lidem,
- chování k sobě a projev emocí.

Ke každé oblasti pozorování lze přiřadit skupinu kompetencí (Hroník, 2006, str. 32):

Skupiny kompetencí	Obsah
Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět chovat různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Tab. 1 Přehled skupin kompetencí a jejich obsahu (Hroník, 2006, str. 32)

Toto rozčlenění kompetencí vychází ze sociálně psychologického úhlu pohledu a umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů. Sociálně psychologický pohled na kompetence vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. Je zde tedy vyjádřeno východisko od jedince k firmě.

Jiným pohledem možného členění kompetencí je model základních skupin kompetencí firmy, který vychází z teorie positioningu. Teorie positioningu říká, že firma má v zásadě tři skupiny kompetencí. Každá skupina může obsahovat několik dílčích kompetencí, které odpovídají charakteru skupiny a jsou v souladu s tím, co obsahuje strategie firmy. První skupinou kompetencí je produktové vůdcovství, druhou zákaznická orientace a třetí provozní dokonalost.

Orientace firmy	Kompetence firmy
Orientace produktová	Kompetence řešení problému
Orientace zákaznická	Kompetence interpersonální
Orientace provozní a systémová	Kompetence sebeřízení

Tab. 2 Přehled orientací a kompetencí firem (upraveno dle Hroník, 2006)

Podle tohoto přístupu není možné, aby firma byla nadprůměrná ve všech uvedených oblastech, obvykle pouze ve dvou (Hroník, 2006). Předpokládáme, že se stále častěji bude uplatňovat členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy na úkor členění kompetencí podle sociálně psychologického pohledu, čímž se budou kompetenční modely přibližovat k organizačnímu chování.

Kompetence je možné dále dělit podle řady typologií, v literatuře nalezneme velké množství druhů kompetencí a způsobů jejich členění. Členění kompetencí uvedené v tomto textu zohledňuje jeho využití v rámci rozvoje a vzdělávání pracovníků.

2.4.1. Klíčové kompetence

Růžková (2007, str. 54) uvádí, že „klíčové kompetence jsou nezbytným předpokladem nezávislé, cílevědomé, odpovědné a úspěšné životní dráhy jednotlivců. Aby si kompetence zasloužila přívlastek klíčová, musí umožňovat jedinci úspěšné začlenění do řady společenských sítí, přičemž si

jedinec zachová i svou nezávislost, a bude schopen efektivně fungovat ve známém prostředí stejně jako v nových a nepředvídatelných situacích.“

Belz a Siegrist (2001) definují klíčové kompetence jako:

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy a kreativita,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Americká manažerská asociace zveřejnila výsledky průzkumu vykonaného v roce 2002 firmou Gatti and Associates, který se týkal mimo jiné i klíčových kompetencí pracovníků v pozicích manažera lidských zdrojů. Těmito klíčovými kompetencemi jsou (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- podnikatelský postřeh (business acumen) - znalosti o byznysu a pochopení jeho podstaty,
- vůdcovské schopnosti - schopnost koučovat, ovlivňovat, konzultovat, inspirovat,
- schopnost myslet a jednat strategicky a inovačně - předvídat budoucnost a otevírat cestu dopředu,
- znalosti nástrojů lidských zdrojů - více než jen znalost klíčových komponentů organizování lidských zdrojů,
- nositel změny - schopnost iniciovat a řídit změnu.

Evropská asociace pro vzdělávání dospělých (EAEA, 2003) uvádí následující klíčové kompetence: komunikaci v rodném a cizím jazyce, matematickou gramotnost, přírodovědeckou gramotnost, počítačovou gramotnost, schopnost učit se, interpersonální sociální a občanské kompetence, podnikatelské dovednosti a kulturní rozhled.

Také Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD, 2005) se zabývala klíčovými kompetencemi. Vyдалa zprávu zabývající se definicí klíčových kompetencí, jejich výběrem a členěním. První kategorií kompetencí je interaktivní užívání nástrojů. Nároky prostředí vyžadují ovládnutí sociokulturních nástrojů pro práci s informacemi, stejně tak jako ovládnutí hmotných nástrojů. V tomto pojetí není nástroj pasivní mediátor, ale prostředek aktivního dialogu jedince a jeho prostředí. Do této kategorie kompetencí patří tyto podskupiny:

- interaktivní používání jazyka, symbolů a textu: čtenářská a matematická gramotnost,
- interaktivní používání znalostí a informací: schopnost chápat a aplikovat vědecké pojmy, klást otázky, hodnotit informace, vyvozovat závěry a činit rozhodnutí,
- interaktivní používání technologií: počítačová gramotnost.

Druhou skupinu tvoří sociální kompetence, přičemž OECD je označuje jako interakce mezi rozdílnými skupinami. Obsahuje následující podkategorie:

- dobré vztahy s ostatními: schopnost respektu a uznávání hodnot, víry, kultury a historie ostatních, také schopnost empatie a řízení emocí,
- spolupráci: schopnost prezentovat své myšlenky, naslouchat ostatním, porozumění skupinové dynamice, schopnost vytvářet taktická spojení, schopnost vyjednávat,
- schopnost řídit a vyřešit konflikt: schopnost analyzovat situaci a původ konfliktu, identifikovat momenty souhlasu a nesouhlasu skupin, přerámovat problém, určit priority a cíle.

Třetí skupina kompetencí zahrnuje autonomní jednání, které od jedince vyžaduje smysluplné a odpovědné řízení vlastního života, vytvoření vlastní identity, orientaci na budoucnost s ohledem na své prostředí. Podskupiny obsažené v této kategorii jsou:

- Jednání v souvislostech: schopnost chápání světa (normy, kodexy, kultura, struktura), schopnost nést následky jednání a volby takového

způsobu jednání, který odpovídá individuálním cílům a při tom neporušuje společenské normy,

- Tvorba a realizace životních plánů a osobních projektů: orientace na budoucnost, definovat svá přání, stanovit si cíle a priority, učit se z minulých zkušeností, sledovat postup a přijímat rozhodnutí,
- Hájení a prosazování práv, zájmů, hranic a potřeb: znalost zákonů a obecně daných principů, schopnost argumentovat, navrhnout opatření a alternativní postupy.

Regionální poradenské a informační centrum (2004) vybralo na základě obsahové analýzy stěžejních strategických materiálů a podrobných průzkumů zaměřených na trh práce 14 klíčových kompetencí, které jsou důležité pro efektivní uplatnění se na trhu práce. Mezi analyzované materiály patřily např. Lisabonské cíle vzdělávání v evropském a národním kontextu, Národní program rozvoje vzdělávání v ČR - Bílá kniha, Program rozvoje územního obvodu Moravskoslezského kraje, Průzkum bariér podnikání 2003, Průzkum inzerce nabídek práce, 2004, Anketa Kompetenční model pro Moravskoslezský kraj, 2004. Jedná se o těchto 14 kompetencí:

- kompetence k výkonnosti,
- kompetence k samostatnosti,
- kompetence k flexibilitě (operativnost a pružnost v myšlení a chování, schopnost přizpůsobit pracovní návyky a chování, efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích s ohledem na nové úkoly a nové spolupracovníky, partnery, zákazníky),
- kompetence k plánování a organizaci práce (schopnost práci strukturovat a definovat prostředky, činnosti a zdroje, které bude potřeba zajistit nebo musí být podniknuty k dosažení cíle),
- kompetence k řešení problému,
- kompetence k celoživotnímu učení (schopnost a ochota přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů s cílem aplikovat získané informace a znalosti v praxi),
- kompetence k aktivnímu přístupu (přirozený zájem jedince o dění kolem sebe, schopnost aktivně přistupovat k řešení problému),

- kompetence ke zvládnutí zátěže (schopnost a připravenost jedince podat kvalitní a přiměřený výkon při zátěži a nestandardních pracovních podmínkách),
- kompetence k efektivní komunikaci,
- kompetence ke kooperaci,
- kompetence k uspokojování zákaznických potřeb (zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování zákaznických potřeb),
- kompetence k objevování a orientaci v informacích,
- kompetence ke komunikaci v cizích jazycích,
- kompetence k podnikavosti.

2.4.2. Tyronovo členění kompetencí

Tyron člení kompetence do tří základních skupin (cit. dle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 34):

- manažerské kompetence - řešení konfliktů, koučování, hodnocení pracovníků, strategické plánování atd.,
- interpersonální kompetence - aktivní naslouchání, prezentační dovednosti, kooperace, komunikace atd.,
- technické kompetence - např. účetnictví, programování, sběr dat a analýza, sestavování rozpočtu atd.

2.4.3. Klempovo pojetí kompetencí

Klempovo pojetí kompetencí (McClelland, Klemp, Miron, McBer and Comp., 1977) vzniklo na základě porovnání 62 kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací. Klemp se v nich snažil vysledovat podobnosti a na základě toho vytvořil členění kompetencí na dva druhy:

- praktiky (zvyklosti), tj. co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku,
- atributy (vlastnosti), tj. vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly.

Atributy jsou základními kameny potřebné k dosažení výkonu, jsou to schopnosti lidí vykonávat práci. Praktiky pak jsou to, jak lidé své vlastnosti používají, jsou pozorovatelné v jejich chování a jsou závislé na přítomnosti atributů.

2.5. Popisy kompetencí

Kompetence je vyjádřena popisem celé řady charakteristik a ukazatelů, mezi které patří zejména znalosti, zkušenosti, povahové rysy - vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti. Tyto charakteristiky se objevují ve všech známých modelech kompetencí a lze je považovat za univerzální, neboť ovlivňují výkon zásadním způsobem a nacházejí uplatnění až u 90 % činností. Uvedené charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tzn., že nedostatek v jedné nelze zdárně zastoupit hodnotami v charakteristice jiné (Kovácz, 2009).

Kompetence mohou být popsány několika způsoby, mohou být označeny např. takto (Armstrong, 1999).

- soustavy kompetencí - tvoří definice požadavků na kompetence, které zahrnují všechny klíčové práce v organizaci, nebo práce, jež tvoří příbuznou řadu v nějaké samostatné oblasti, např. výroby či služeb,
- mapy kompetencí - popisují různé aspekty nebo kategorie kompetentního chování v určitém zaměstnání z hlediska takových dimenzí kompetence, jako je schopnost strategického řízení, řízení zdrojů a jakosti, aj.,
- profily kompetencí - stanovují kompetence požadované pro efektivní výkon v nějaké specifické roli,
- skupiny a seznamy kompetencí - popisují hlavní dimenze kompetence pro jednotlivce zaznamenané v soustavách, mapách nebo profilech.

2.6. Základní kompetence organizace

Základní kompetence organizace představují silné stránky organizace. Umožňují budovat nové trhy, odstraňovat konkurenci a jejich trvalý rozvoj

zajišťuje růst podniku. Jak uvádí Plamínek, Fišer (2005, str. 11) „vitalita firmy je množinou kompetencí jejích lidí.“

Základní kompetence charakterizoval Šmída (2003, str. 37) z těchto úhlu pohledu:

- Základní kompetence jsou jedinečné a těžko napodobitelné schopnosti, které dokáže organizace dokonale využít s vynaložením minimálního úsilí a zdroj a které přinášejí jedinečnou hodnotu zákazníkům.
- Základní kompetence jsou souborem strategicky nejdůležitějších, hodnotu vytvářejících dovedností v organizaci, jsou to její charakteristické přednosti. Musí být orientované na růst, odlišovat společnost od ostatních, mít hodnotu pro zákazníka a vytvářet konkurenční výhodu.
- Základní kompetence jsou takové konkurencí nenapodobitelné klíčové schopnosti, které umožňují vstup na široké spektrum nepříbuzných trhů.

Základní kompetence se podle tohoto pojetí dále dělí na tři skupiny:

1. Individuální kompetence, jež představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Jejich rozvoj je vázán na ostatní personální činnosti a na charakter firemní kultury.
2. Organizační kompetence, které představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví, např. plánování práce, řešení krizových situací, dokončování úkolu, řízení rizika ad.
3. Klíčové kompetence odlišující organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu. Klíčové kompetence jsou specifické tím, že jsou obsahově neutrální, zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty, osobnostní rysy a vlastnosti osobnosti (Beneš, 2004).

Charakteristické znaky kompetence jsou tyto (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 25):

- kompetence je kontextualizovaná,
- kompetence je multidimenzionální,
- kompetence je definována standardem,
- kompetence má potenciál pro akci a rozvoj.

Identifikace kompetencí v učící se organizaci vytváří příležitost pro znovu pochopení významu kompetencí, které jsou nejen o tom, jak efektivně pracovat, ale mají také zajistit, aby práce přinášela efektivní přidanou hodnotu za hranici systému, v němž je provozována (Raven, Stephenson, 2001).

2.7. Typy kompetencí

Armstrong (1999) rozlišuje následující typy kompetencí:

- behaviorální nebo personální kompetence - tzv. “měkké” dovednosti - zahrnují základní vlastnosti jedinců, např. interpersonální dovednosti, vedení lidí či orientace na úspěch,
- kompetence založené na práci nebo povolání - tzv. “tvrdé” kompetence - se týkají očekávání výkonu na pracovišti, plnění norem a spíše než úsilí se týkají výsledků jedince, označovaných jako kriteriálně podložené standardy výkonu povolání,
- druhové, základní a specifické kompetence:
 - kompetence mohou být univerzálně druhové, které mají všichni lidé v určitém povolání (např. řízení), a to nezávisle na organizaci, ve které pracují, nebo se mohou vztahovat ke konkrétní roli,
 - kompetence mohou být také druhové v rámci organizace a mohou se týkat buď všech pracovníků, tj. základní kompetence, nebo mohou být zaměřené na skupinu prací (pracovních míst), nebo na kategorii pracovníků (manažeři, vědci, administrativní pracovníci),
 - kompetence mohou být definovány pro hierarchii skupin pracovních míst nebo pro všechna pracovní místa podle úrovní,

- specifické kompetence mohou být stanoveny pro jednotlivé role.

2.7.1. Pracovní a personální kompetence

Pracovní (nazývané také „tvrdé“) kompetence vyjadřují připravenost pracovníka zvládat úkoly, které vyplývají z jeho pracovního zařazení, a to jak v oblasti fyzické, tak především odborné. Pracovní kompetence se týkají očekávání výkonu na pracovišti, týkají se spíše výsledků než samotného úsilí (Wagnerová, 2008a, str. 106). Pracovní kompetence musí být stanoveny v souladu se strategií firmy, měly by umět rozpoznat mezeru na trhu kompetencí a identifikovat, které kompetence budou nejlepší odpovědí na budoucí potřeby zákazníků. Měly by být odpovědí na otázku: Které nové znalosti a dovednosti umožní naší firmě předčit konkurenci?.

Personální či sociální nebo behaviorální („měkké“) kompetence jsou mnohem složitější, je náročnější je popsat a především objektivně pozorovat. Pokrývají oblasti sociálních dovedností, jako jsou komunikace, zde především naslouchání, řešení konfliktů, přesvědčování, argumentace, prezentace; dále vedení lidí, týmové spolupráce a osobnostních vlastností jako tvořivosti, koncepčního nebo analytického myšlení, odolnosti, trpělivosti, iniciativnosti, samostatnosti, ambicióznosti, motivovanosti, svědomitosti apod. Personální kompetence vyjadřuje schopnost efektivně zvládat situace interpersonálního charakteru (Wagnerová, 2008a, str. 107). Stanovují se na základě předchozí diagnózy slabých stránek výkonu zaměstnanců. Měly by nám zodpovědět následující otázky: Jaké osobnostní a sociální faktory brání zaměstnancům, aby dokonale uplatňovali své tvrdé kompetence?, Jaký výkon očekáváme od zaměstnanců v oblasti osobnosti a sociálních dovedností?.

2.7.2. Prahové a výkonové kompetence

Rozdělení kompetencí na prahové a výkonové nám vytvoří dvě kategorie podle toho, jak je možné předvídat výkon v určité pozici. Armstrong (1999) uvádí Boyatzisovo rozlišení prahových kompetencí, tj. základních kompetencí požadovaných k výkonu práce, ale nerozlišujících mezi vysoce a

málo výkonnými pracovníky, a výkonových kompetencích, které mezi nimi rozlišují.

Prahové kompetence jsou základní charakteristiky pracovníka potřebné k tomu, aby na dané pozici plnil přidělené úkoly. Tyto charakteristiky nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, což je ovšem nezbytné v rámci strategického rozvoje. Kompetence výkonové (někdy též označované jako odlišující či rozlišovací) jsou naopak právě ty kompetence, které diferencují nadprůměrné výkony od průměrných a vytvářejí tak nadstavbu nad prahové kompetence.

Problém tohoto rozlišení však spočívá v tom, že velká část kompetencí k práci jsou jak prahové, tak výkonové. Lidé potřebují alespoň určitou úroveň kompetencí k tomu, aby mohli začít pracovat, a co je navíc, je vítáno. Výkonové kompetence definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a které je odlišují od toho, co charakterizuje méně výkonné lidi. Charakteristiky chování vysoce výkonných pracovníků mohou sloužit jako model chování při hodnocení pracovníků či v rámci řízení pracovního výkonu. Způsobem stanovení rozdílů je vymezení pozitivních a negativních ukazatelů pro každý bod kompetence obdobně jako v následujících příkladech (Kocianová, 2010, str. 57):

- kompetence: vedení lidí (vedení, povzbuzování a motivování jednotlivců a týmů k dosahování žádoucího výsledku).

Mezi pozitivní znaky této kompetence můžeme zařadit dosahování vysoké výkonnosti týmu, jasné definování cíle, plánů a očekávání, trvalé sledování výkonu a zabezpečení dobré zpětné vazby. Negativními znaky pak může být naopak nedosahování vysoké úrovně výkonnosti týmu, neschopnost vysvětlit cíle nebo normy výkonu, či nesledování pracovního výkonu a neposkytování zpětné vazby na pracovní výkon.

- kompetence: analytická činnost (identifikuje a dává do souvislosti různé informace a interpretuje údaje, aby získal celkový přehled o situaci nebo o problému).

Pozitivními znaky této kompetence je to, že vyhledává všechny relevantní informace, rychle analyzuje složité situace a identifikuje v nich klíčové prvky, jde na kořeny problému - stanovuje příčiny a pravděpodobné problémy. Negativní hodnocení v rámci této kompetence pak znamená, že k hodnocení situace přistupuje nesystematicky a povrchně, tvoří unáhlené závěry, aniž by správně zhodnotil důkazy, předkládá zmatené, neurčité a nepodložené názory.

2.8. Metody identifikace kompetencí pracovníků

Existují různé techniky vedoucí k formulaci kompetencí. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádí tyto základní fáze projektu identifikace kompetencí:

1. Přípravná fáze
2. Fáze získávání dat
3. Fáze analýzy a klasifikace informací
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
5. Ověření a valorizace vzniklého modelu

Přípravná fáze zahrnuje rozhovory s manažery, analýzu materiálů organizace a rozhodnutí o nejvhodnějším způsobu získání relevantních dat.

Následuje fáze, v níž se využívají následující techniky k získávání dat:

- rozhovor, metoda kritický událostí,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů
- analýza pracovních funkcí, úkolu,
- přímé pozorování.

Třetí fáze, tedy průběh analýzy a klasifikace informací bývá často ovlivněna záměrem projektu, jeho rozsahem, použitými technikami sběru dat i časovými možnostmi a zkušenostmi s jednotlivými technikami. Významným hlediskem je také to, zdali jsou získaná data posuzována vzhledem k již existujícímu kompetenčnímu modelu nebo zda se jedná o sestavování

nového. Po zpracování záznamů je výstupem seznam kompetencí, který je pak dále testován na širším vzorku respondentů.

Čtvrtá fáze je zaměřena na popis a tvorbu kompetencí a kompetenčního modelu. Když je kompetence pojmenována, je k ní vytvořena stupnice podle úrovně jejího rozvoje (od negativního projevu až k vysoké úrovni kompetence), a to tak, že každý stupeň na stupnici musí být jednoznačně odlišitelný od stupně předcházející. Stupnice jsou využívány k posouzení úrovně rozvoje kompetence jednotlivců např. v assessment centrech. Název kompetence by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Častými požadavky na výběr a formulaci kompetencí jsou:

- Zvolená kompetence musí mít jasný vztah k cílům organizace.
- Zvolené kompetence musí vystihovat všechny klíčové stránky výkonu na dané pozici.
- Hodnocená kompetence nesmí být ve svém výsledku kontaminována podmínkami, které nejsou pod kontrolou pracovníka.
- Hodnocení kompetencí musí splňovat vysoké nároky na spolehlivost (zvolení vhodné metodologie, vyškolení a supervize hodnotitelů).

Kompetenční modely pak vymezují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě. Existují univerzální kompetenční modely, modely manažerských kompetencí i modely kompetencí pro určité pracovní činnosti. Čím je model obecnější, tím více může sjednocovat, ale méně rozlišovat.

Poslední fází je pak ověření a validizace vytvořeného modelu. Představuje praktické ověření, zda model skutečně popisuje chování pracovníka, díky němuž dosahuje nadprůměrného výkonu. Nejběžnějším způsobem validizace je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a s jeho pomocí posoudit dostatečný počet pracovníků s různými stupni výkonu. Následná analýza pak prokáže, s jakou přesností zařadil

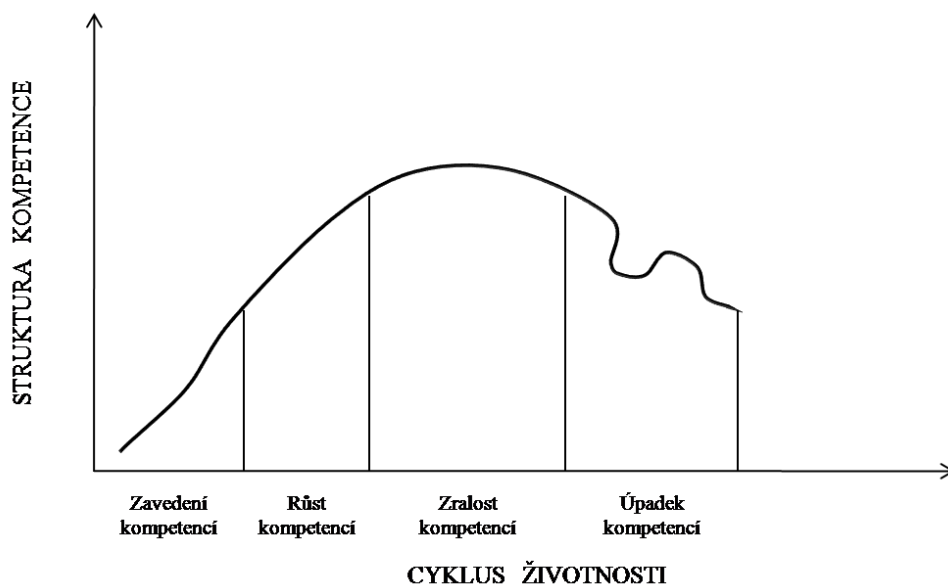
dotazník pracovníky do příslušných kategorií. V případě větších souborů je možné použít v zájmu zvýšení přesnosti výsledků různé statistické metody (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Armstrong (1999) uvádí sedm přístupů k analýze kompetencí:

- názor experta: vypracování seznamu kompetencí personalistou na základě jeho vlastní znalosti pracovní činnosti,
- strukturovaný rozhovor: na základě vypracovaného seznamu kompetencí je analyzováno chování, které přispívá nebo nepřispívá k dosažení vysokého výkonu,
- workshopy: odborní pracovníci definují výstupy klíčových aktivit sledované pozice, vypracují se příklady efektivního chování, které se na závěr přetvoří v názvy kompetencí,
- funkční analýza: identifikuje klíčové funkce dané pozice a definuje kvalifikační standardy,
- metoda kritických případů: odvozuje údaje o efektivním či neefektivním chování ze skutečných případů, ze kterých poté vytvoří seznam žádaných kompetencí,
- analýza pomocí síta prvků práce: vytváří popisy chování, které tvoří dobrý nebo špatný výkon v každém prvku práce,
- hodnocení pracovní kompetentnosti.

2.9. Životní cyklus kompetencí

V závislosti na rychlosti změn tržního prostředí můžeme u některých kompetencí jasně pozorovat, že mají svůj “životní cyklus”: vznikají, roste míra jejich využití až do excelentní úrovně zvládnutí, po čase ale některé z nich ustoupí do pozadí nebo zcela zaniknou. Životní cyklus kompetence můžeme znázornit graficky takto (Kovács, 2009, str. 23):



Obr. 6 Životní cyklus kompetence (Kovács, 2009, str. 23)

Potřebu zavedení nové kompetence je možné do značné míry předvídat v návaznosti na rozvoj trendů a chování trhu. Jakmile se nové kompetence osvědčí, přechází do období rychlého růstu. Ve chvíli, kdy si většina pracovníků fixuje potřebné kompetence, dosahuje kompetence pomyslného vrcholu. V další fázi pak mohou nastat tyto situace:

- zánik kompetence,
- udržování kompetence,
- rozvoj kompetence,
- nové kompetence.

Délka životního cyklu kompetence je různorodá, závisí na struktuře kompetencí a jejich využívání v organizacích. U některých kompetencí ji budeme počítat řádově v týdnech (např. kompetence pro řízení časově omezené akce nebo projektu), u jiných v měsících nebo letech (např. kompetence motivování a podporování rozvoje zaměstnanců).

2.10. Měření úrovně kompetencí

Měření úrovně kompetencí můžeme rozdělit do dvou velkých skupin podle toho, čím jsou měřeny:

- Behaviorální přístup

Jedná se o měření kompetencí podle projevů chování. Je to běžně používaný přístup, jeho těžiště spočívá v pozorování chování v různých situacích, které jsou simulovány např. během tréninku. Záznamy o chování zpravidla pořizují vyškolení trenéři, kteří umí identifikovat projevy chování reprezentující klíčové kompetence.

- Analogové metody

Tato skupina obsahuje velký počet metod, jejichž společným principem je vytvářet situace pro posuzování kompetencí, které se přímo shodují nebo jsou velmi podobné reálné situaci. Analogové metody zkoumají bezprostřední chování po vyprovokování podnětnou situací. Typickými reprezentanty analogových metod jsou (Kovács, 2009, str. 133):

- skupinová cvičení - jedná se o skupinové situace, jejichž úkolem je identifikovat, jak jedinec efektivně využívá celou řadu svých kompetencí, jak vhodně je kombinuje v aktivitách, které si vyžadují účast nebo přímo participaci druhých,
- hraní rolí,
- prezentace,
- případové studie,
- modelování chování,
- kritický incident,
- analytické metody,
- další metody:
 - metoda CBI (Competency Based Interview),
 - hodnocení 360 stupňů,
 - sebehodnocení.

Potenciálem pro disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání (Belz, Siegrist, 2001). Ta se vyvíjí ze spolupůsobení:

1. sociální kompetence - schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost,
2. kompetence ve vztahu k vlastní osobě - kompetenční zacházení se sebou samým, schopnost reflexe vůči sobě samému, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet,
3. kompetence v oblasti metod - plánovitě a se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, analyzovat, vypracovávat tvořivé řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, zvažovat šance a rizika.

V praxi jsou pak v souladu s tímto členěním požadovány následující schopnosti (Belz, Siegrist, 2001):

- komunikace a kooperace,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- argumentace a hodnocení.

2.11. Škály měření kompetencí

K hodnocení kompetencí je možné použít několik škál měření. Uplatnění trojdílné a čtyřdílné stupnice nám umožňuje dosáhnout jen malé diference, a ačkoli je jejich uplatnění snadné, Hroník (2006) je nepovažuje za vhodné pro praxi. Naopak pětídílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci. V případě adekvátního užívání pětídílné stupnice můžeme předpokládat, že rozložení bude víceméně odpovídat Gaussově křivce:

- 1 bod získá asi 3% měřené populace,
- 2 body získá asi 17-20% měřené populace,
- 3 body získá asi 54-60% měřené populace,
- 4 body získá asi 17-20% měřené populace,
- 5 bodů získá asi 17-20% měřené populace.

Charakteristiky k jednotlivým bodovým hodnotám vypadají následovně (Hroník, 2006):

Bodová hodnota	Úroveň kompetence	Charakteristika
1	Nedostatečná, ohrožující úroveň	Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedené u příslušné kompetence v kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
2	Podprůměrná, limitující úroveň	Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedené u příslušné kompetence v kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
3	Postačující minimální úroveň	S dílčími výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačených slabých stránek.
4	Optimální úroveň	Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
5	Excelentní úroveň, ideální stav	Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Slovním komentářem, tak jak je zde použit, lze vyrušit ostrost středové hodnoty, 3 body reprezentují spíše kvalitu mírně pod středem.

Dalším příkladem může být šestidílní stupnice. Tuto využívají např. ve společnosti E.ON při měření úrovně kompetencí, jednotlivé stupně jsou slovně charakterizovány. Na základě hodnocení je pak sestaven kompetenční profil vedoucího pracovníka a vypadá následovně (Hroník, 2006):

		Mizivá úroveň	Nizká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
Kompetence	Dimenze	1	2	3	4	5	6
Strategický management	Podnikatelské myšlení						
	Procesní orientace						
	Orientace na zákazníka						
	Využívání diverzity						
Sociální způsobilosti	Spolupráce						
	Vedení týmu						
	Řízení výkonnosti						
Osobní vliv	Integrita osobnosti						
	Iniciativa						
	Flexibilita						

Obr. 7 Kompetenční profil na šestibodové stupnici (Hroník, 2006, str. 44)

Využívají se také sedmidílné stupnice, které nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci, stejně tak jako desetidílná stupnice, u ní je však složité opatřit každý stupeň patřičným slovním komentářem.

2.12. Přehled kompetencí

Přehledů kompetencí je celá řada. Zde uvádím dva přehledy kompetencí využitelné při metodě assessment centre. Oba vycházejí ze zahraničních studií, obsahují sumarizace mnoha kompetencí, nekladou si však za cíl popis všech kompetencí.

2.12.1. Přehled kompetencí podle Arthura

Arthur a kol. (2003) zahrnuly do své analýzy 168 různých názvů kompetencí, kompetence pak seskupily do sedmi smysluplných celků: komunikace, uvažování o druhých a vědomí druhých, úsilí a nasazení, vliv na druhé, organizování a plánování, řešení problémů, zvládání zátěže a nejistoty. Důvodem této kategorizace kompetencí bylo provedení metaanalýzy prediktivní validity hodnocení kompetencí zařazených do assessment center (Vaculík, 2010).

KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCE	NÁZVY PRIMÁRNÍCH KOMPETENCÍ
Komunikace (Communication)	Týká se schopnosti sdělovat informace jak ústně tak písemně a schopnosti reagovat na položené otázky.	Komunikace, verbální komunikace, psaná komunikace, verbální prezentace, prezentační dovednosti.
Uvažování o druhých a vědomí druhých (Consideration/Awareness of Others)	Týká se schopnosti člověka uvažovat o druhých lidech, zahrnuje schopnost uvažovat o vlastních činech a jejich důsledcích na druhé lidi nebo další procesy, které	Vědomí sociálního prostředí, budování vztahů, orientace na organizaci, interpersonální dovednosti a kontakt, vnímání sociálních

	se odehrávají uvnitř nebo vně organizace.	nápovědí, vnímání rozmanitosti, sociální citlivost, týmová práce, budování týmů, ochota komunikovat se členy skupiny, vůdcovství, citlivost, konfrontace, otevřená komunikace.
Úsilí, nasazení (Drive)	Týká se úrovně aktivity člověka, kterou projevuje, schopnost projevit a udržet vysokou úroveň aktivity, dosahování vysokých výkonů, vytrvalost při dosahování vysokých výkonů a projevovaného zájmu o postup na vyšší pozice v organizaci.	Energičnost, nasazení, úroveň energie, iniciativnost, aktivita, míra zapojení, agresivita, budování kariéry, motivace k budování kariéry, sebeřízení, kvalita práce, pracovní nasazení, potenciál, osobní motivace, průběžné zlepšování.
Vliv na druhé (Influencing Others)	Týká se schopnosti člověka uplatnit vliv na druhé lidi s cílem zajistit dosažení požadovaných výsledků, jde o schopnost člověka jednat tak, aby druzí dělali to, co člověk, který vliv uplatňuje, požaduje.	Vliv, ovlivňování druhých, vůdcovství, osobní vliv, přesvědčivost, sebedůvěra, vedení orientované na změnu, vedení orientované na vztahy, osobnost, integrita, vyjednávání.
Organizování a plánování (Organizing and Planning)	Týká se schopnosti člověka systematicky třídit a organizovat vlastní práci a zdroje, stejně jako práci a zdroje	Plánování a organizování, administrativní schopnosti, identifikace priorit, organizační

	ostatních, což vede k dosahování efektivních cílů, schopnost člověka anticipovat budoucí dění a připravovat se na něj.	schopnosti, strategické plánování, strategické myšlení, kontrola, delegování, rozpoznávání a rozvíjení talentů, koučování, supervize druhých, důkladnost, vnímání času.
Řešení problémů (Problem Solving)	Týká se schopnosti člověka sbírat informace, rozumět jim a efektivně je analyzovat, schopnosti formulovat nápady, možnosti řešení a schopnost volit vhodné postupy řešení problémů a různých situací, schopnosti využít dostupných zdrojů novým způsobem, schopnost identifikovat a vytvářet nápaditá řešení.	Rozhodování, rozhodnost, řešení problémů, úsudek, analýza, analytická schopnost, analýza problému, tvořivost, originalita, orientace na detail, vnímání, ochota se učit, obchodní cit a důvtip.
Zvládání zátěže a nejistoty (Tolerance for Stress / Uncertainty)	Týká se schopnosti člověka být efektivní v různých situacích pod tlaky různého typu, navzdory překážkám nebo nezdarům.	Adaptabilita, flexibility chování, odolnost vůči zátěži, ochota riskovat, sociální flexibilita, zvládání zátěže, tolerance vůči zátěži, potřeba struktury.

Tab. 3 Přehled kompetencí podle Arthura a kol. (upraveno dle Vaculík, 2010, str. 64-65)

2.12.2. Přehled kompetencí podle Gibbonsové

Gibbonsová a kol. (2006) kategorizovali kompetence kvůli identifikaci kompetencí, které je možné rozvíjet prostřednictvím rozvojového assessment centra. Uvádí 16 kompetencí, které jsou rozděleny do čtyř skupin: řešení problémů, přístup k práci, komunikace, vztahy. Shromáždily data z 65 zdrojů (výzkumné studie, konferenční příspěvky, nepublikované rukopisy a zprávy z assessment center). Z tisíce různých kompetencí prostřednictvím statistické analýzy získaných dat a posouzení dat odborníky získaly níže uvedené kompetence:

	KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCE
Řešení problémů	Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none">- schopnost získávat podstatné informace, identifikovat a analyzovat problém, vnímat souvislosti mezi jednotlivými částmi problému nebo různými problémy,- schopnost připravit vhodná řešení,- formulace logických rozhodnutí v pravý čas,- schopnost zhodnotit výsledky realizovaných řešení.
	Hledání problémů	<ul style="list-style-type: none">- shromažďování potřebných dat,- identifikace a nacházení podstatných informací k vyřešení problému,- efektivní analýza a využití informací.
	Tvořivost	<ul style="list-style-type: none">- schopnost generovat nebo identifikovat nápaditá a nová řešení problémů,- nespokojenost s tradičními východisky a zaběhanými postupy řešení problémů,

		<ul style="list-style-type: none"> - schopnost vylepšovat současný stav věcí.
Přístup k práci	Plánování a organizování	<ul style="list-style-type: none"> - zavádění postupů kontroly práce vlastní i podřízených s cílem dosáhnout požadovaných výkonů, - identifikace priorit, efektivní nakládání s časem, - tvorba efektivních plánů, - organizační schopnosti.
	Adaptabilita	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost přizpůsobit chování novým podmínkám při zachování dosavadní efektivity, - schopnost adaptovat se na překážky a rozmanitost okolního prostředí.
	Odolnost vůči zátěži	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost podávat výkon v zátěžových podmínkách, - schopnost formulovat konstruktivní řešení v zátěžových podmínkách, - schopnost adaptace na zátěžové podmínky.
	Pečlivost a svědomitost	<ul style="list-style-type: none"> - konzistentní výkon při dosahování cílů, - důkladnost při dosahování cílů, - dlouhodobé plnění termínů a schopnost plnit očekávání, - schopnost koncentrace pozornosti a citlivost na detail, - schopnost pečlivého promýšlení před vlastním jednáním.
	Motivovanost	<ul style="list-style-type: none"> - aktivní jednání, - schopnost dlouhodobě projevovat úsilí

		<p>dokud není dosaženo cíle nebo dokud cíl neztratil smysl,</p> <ul style="list-style-type: none"> - zájem o vlastní rozvoj a zdokonalování.
Komunikace	Slovní projev	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost srozumitelně, stručně a jasně vyjádřit myšlenky s ohledem na publikum, jemuž je sdělení určeno.
	Písemný projev	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost srozumitelně, stručně a jasně vyjádřit myšlenky písemně, - schopnost gramaticky správně a ve srozumitelné formě pro čtenáře, jimž je sdělení určeno.
	Naslouchání	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost aktivního naslouchání, - kladení otázek, - identifikace podstatných informací ve sdělení.
	Přesvědčivost	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost komunikovat tak, aby bylo dosaženo souhlasu nebo přesvědčení ostatních, - schopnost pochopit druhé a přizpůsobit se jim s cílem přesvědčit je nebo na ně uplatnit vliv, - schopnost získání podpory od druhých lidí.
Vztahy	Vztahy a interpersonální dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost vytvářet a udržet fungující vztahy s druhými lidmi, - schopnost řešit konflikty nekonfrontačním způsobem, - schopnost reagovat na pocity, potřeby a názory druhých lidí.
	Vůdčovství	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost vést, směřovat a motivovat

		<p>podřízené při dosahování cílů,</p> <ul style="list-style-type: none"> - schopnost poskytovat pravidelnou a efektivní zpětnou vazbu, - prosazování a podpora změn, formulace cílů a priorit ve vztahu k vizi organizace.
	Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost spolupráce s druhými lidmi, - schopnost sdílení rozhodnutí, změny a další informace s druhými lidmi, - vytváření přátelského prostředí a „týmového ducha“.
	Zvládání konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost včasné identifikace konfliktních situací, - otevřené řešení konfliktních situací nekonfrontačním způsobem, - schopnost přicházet s konstruktivním řešením konfliktních situací.

Tab. 4 Přehled kompetencí podle Gibbonsové a kol. (upraveno dle Vaculík, 2010, str. 65-66)

3. KOMPETENČNÍ MODELY

Vytvoření modelu kompetencí pro konkrétní pracovní pozice je pro organizaci užitečné v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. „Je významnou pomůckou při výběru nových zaměstnanců, lze jej využít při návrhu tréninkových a rozvojových programů, bývá dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu aj.“ (Kovács, 2009, str. 48). Když vstupuje zahraniční vlastník do nějaké firmy, obvykle jednu z první věcí v řízení lidských zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou. U českých firem se však kompetenční model zavádí zatím pomalu (Hroník, 2006). „Kompetenční modely definují klíčové chování spojené s plněním cílové pracovní role“ (Arnold a kol., 2007, str. 136). V mnoha organizacích se model kompetencí pro určitou roli sice vytvořil, ale nevyužívají se vhodné psychologické techniky k přesné definici požadavků na chování.

Kompetenční model zahrnuje vyčerpávající seznam všech příslušných kompetencí souvisejících s danou pracovní rolí. Indikátory chování v kompetenčním modelu by se měly přímo týkat konkrétní pracovní role a kontextu, ve kterém se pracovník pohybuje. Kompetenční modely nejsou statické dokumenty, během času, jak se vyvíjejí potřeby organizace, mění se i požadavky na práci a kompetence vzhledem ke konkrétní roli (Arnold a kol., 2007). Konkrétní kompetenční model by měl mít návaznost jednak na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Touto návazností pak dojde k integraci jak vertikální (návaznost na business strategii), tak horizontální (návaznost na jednotlivé personální činnosti). Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce (Hroník, 2007). Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé společnosti jich bývá tolik, kolik je zaměstnanců.

Kompetenční modely popisují konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě. Tyto více či méně detailní kombinace jsou pak pro přehlednost a účely měření strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí (Kovács, 2009).

„Kompetenční model je systemizovaný soubor personálních požadavků, který umožňuje navrhnout optimální kompetenční profily, včetně požadovaných úrovní na jednotlivé pracovníky s ohledem na řízení výkonnosti, rozvoje lidských zdrojů i odměňování a slouží jako doplněk k popisům pracovních míst“ (NSP, 2010, str. 7).

Typický model kompetencí je odvozen z pozorování a analýzy konkrétního pracovního chování a výkonnosti. Zatímco popis náplně práce nebo funkčních povinností se zabývá úkoly a činnostmi, které je třeba plnit, model kompetencí popisuje kompetence, které jsou pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi vyžadovány. Model zpravidla stanovuje druhy kompetencí a požadovanou úroveň každé kompetence (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

Obecnými výhodami kompetenčních modelů jsou (Hroník, 2006):

- sjednocení jazyka manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojení s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

Kdy by měla organizace začít uvažovat o zavedení kompetenčního modelu:

- potřebuje-li zlepšit pracovní výkon zaměstnanců,
- chce-li zavést spravedlivé a motivující odměňování,
- chce-li identifikovat potřeby vzdělávání,
- potřebuje-li plánovat kariéru svých zaměstnanců,

- potřebuje-li určit cíle v rozvoji zaměstnanců,
- chce-li mít efektivní nástroj pro výběr a rozmísťování zaměstnanců,
- chce-li zjistit, jak konkrétní zaměstnanec vykonává svoji práci.

3.1. Efektivní a funkční kompetenční model

Efektivní kompetenční model musí vycházet jednak z očekávaného chování, tedy z pracovní role, jednak z pozorovatelného chování, nikoli jen z vlastností či rysů. Existují různé pohledy na optimální počet kompetencí zařazených do kompetenčního modelu, Hroník (2006) uvádí, že by měl obsahovat nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí. Efektivní kompetenční model vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé a platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě. Po vytvoření je efektivní kompetenční model neustále ožíván.

Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem následně, byť s určitým zpožděním, zvyšujeme výkonnost. Funkční kompetenční model lze charakterizovat těmito body (Hroník, 2007):

- propojující
 - je zde jasná návaznost na strategii společnosti,
- uživatelsky přátelský
 - nejpodstatnější charakteristika,
 - důležitá je jednoduchost poselství,
- jednotný
 - funguje napříč společnostmi,
 - sjednocuje přirozeným způsobem jazyk ve společnosti, neboť podle něj probíhá řada personálních činností,
- široce využitelný
 - poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, někdy i pro odměňování,
- sdílený
 - byl vytvořen nejen shora, ale i zdola,

- v menších společnostech mohou být manažeři jeho spoluautory, u velkých firem je třeba sdílení kompetenčního modelu aktivně podporovat.

3.2. Tvorba kompetenčního modelu

Pro tvorbu kompetenčního modelu existují dvě základní východiska. První je sociálně psychologické a směřuje od kompetence jedince ke kompetentní firmě. Vychází z představy, že firma je složena z kompetencí jedinců, kteří díky svým kompetencím vedou firmu k efektivitě. Druhé východisko je strategické a postupuje opačně, zabývá se tedy analyzováním kompetencí firmy, které jsou pak rozpracovány kompetenčního modelu pro jedince, směřuje tedy od kompetence firmy ke kompetencím jedince (Hroník, 2007). Pro tvorbu kompetenčního modelu je důležité si uvědomit, že jeho hlavním uživatelem jsou manažeři, nikoli jen personalisté. Kompetenční model tak sjednocuje jazyk personalistů a manažerů.

Osvědčeným způsobem pro vytvoření kompetenčního modelu je sestavení benchmarkingu pro danou pozici. Benchmarking ideálního profilu osobnostních charakteristik se vytvoří tak, že nejprve podle jasně definovaných a měřitelných kritérií identifikujeme nejlepší současné zaměstnance na této pozici. Doporučuje se sledovat 10% nejlepších zaměstnanců, nemělo by jich ale být méně než šest. Sledujeme jejich osobnostní profil a další vlastnosti, které mají společné, a které jsou statisticky významné (Benák, 2006).

3.2.1. Kompetenční model universální vs. šitý na míru

Existuje snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu firmy a má být platný napříč různými firmami i kulturami. Takový kompetenční model bývá charakteristický vysokým počtem kompetencí, mohou se v něm objevovat různé sady kompetencí, takže manažer jedné části firmy používá jinou sadu než manažer v druhé části firmy (Hroník, 2007). Může pak dojít k situaci, že kromě několika specialistů není schopen manažer na střední nebo vyšší úrovni řízení

obsáhnout celý kompetenční model, čímž se stává uživatelsky nepříznivý. Takový kompetenční model bude méně adresný, navíc v sobě nemá zabudovanou návaznost na strategii konkrétní firmy, a tak nevede ke sledování a ovlivňování strategických kompetencí. Kompetenční model by neměl být jen pouhou tvorbou standardu, měl by vést k řízení výkonu.

Kompetence a z nich vytvořený kompetenční model by měl vytvářet kritéria, která uplatníme při identifikaci rozvojových potřeb, možností a mezery, můžeme jej použít také při vyhodnocování efektivity rozvoje. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny a jedince je pak vytvářen rozvojový program (Hroník, 2007). Obvykle se postupuje od nejvyšší organizační jednotky až po jedince. Z kompetenčního profilu nejvyšší organizační jednotky identifikujeme hlavní problém k řešení, ten je rozpracován do programu organizačního rozvoje. Pak jsou zkoumány jednotlivé skupiny.

Základní metodou identifikace výše zmíněné mezery a potřeb organizace je srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Takto získáme intrafiremní srovnání, tedy na úrovni jednotlivých částí firmy. Příkladem může být matice pro intrafiremní srovnání (Hroník, 2007).

	Nízká úroveň kompetencí	Vysoká úroveň kompetencí
Nadprůměrná výkonnost	Jedná se buď o zvýšenou náročnost nadřízených, nebo o práci „hrubou silou“. Rozvoj zaměřený na kompetence.	Je potřeba využít příznivé situace k učení druhých, kteří stojí mimo tento kvadrant. Rozvojový program: Best practice.
Podprůměrná výkonnost	Rozvoj zaměřený na eliminaci nedostatků, podpora akčnosti, motivace.	Jedná se o nadhodnocování nadřízenými a menší náročnost nebo o špatný

		transfer. Rozvoj vhodný především organizačním učením.
--	--	--

Obr. 8 Matice pro intrafiremní srovnání (Hroník, 2007, str. 141)

Nadřízený má za úkol rozlišit pracovníky, přičemž se při hodnocení pracovní výkonnosti orientuje podle reálné výkonnosti v číslech a při hodnocení kompetencí se opírá o své zhodnocení. Takto postupují i další nadřízení. Mezi jejich hodnocením se provede srovnání a na základě diskuze je pak definována mezera. Účinné je také provést srovnání s jinými organizacemi, narážíme zde však na problém dostupnosti dat.

3.3. Typologie kompetenčních modelů

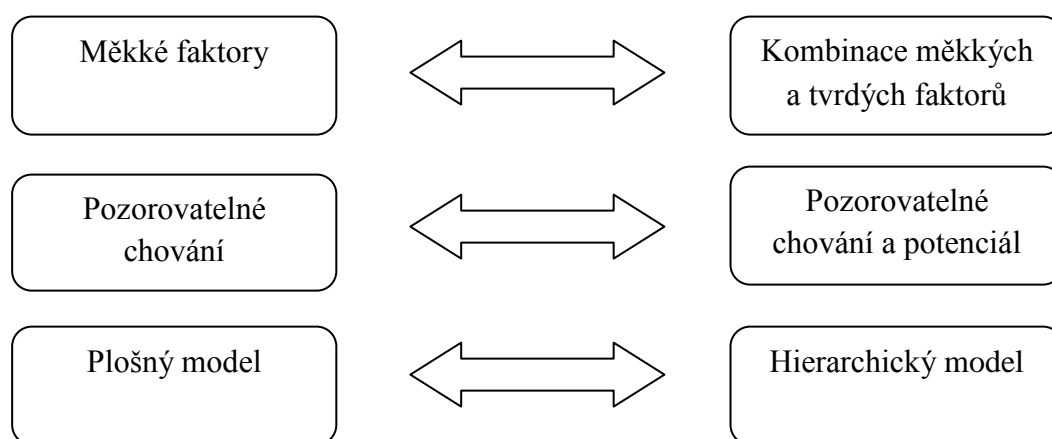
Tvorba každého kompetenčního modelu a míra konkretizace jednotlivých kompetencí závisí na záměrech organizace. Dle rozpracování, podrobnosti a zaměření můžeme modely kompetencí rozčlenit do třech skupin (Kovács, 2009):

- a) modely ústředních (častěji klíčových) kompetencí,
- b) specifické kompetenční modely,
- c) generické (všeobecné) kompetenční modely.

Modely klíčových kompetencí definují společné a nevyhnutelné kompetence pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici a pracovní roli. Zahrnují kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti ad., které by měli být schopni demonstrovat všichni pracovníci (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Do skupiny specifických kompetenčních modelů můžeme zařadit takové modely, které byly vytvořeny za účelem identifikace kompetencí a kvalit úspěšných pracovníků na konkrétní pracovní pozici. „Zpravidla se jedná o velmi detailní popis charakteristik očekávaného chování pracovníků doplněný o podnikatelské cíle jejich útvarů, úseků či procesů a cílů organizace na nejbližší roky“ (Kovács, 2009, str. 48). Generické kompetenční modely zahrnují osvědčený seznam kompetencí, shodné pro všechny nebo většinu konkrétních

pracovních pozic v organizaci (např. manažer prodeje, manažer pro lidské zdroje, finanční manažer aj.). Pro všechny tyto pozice může být například schopnost řešit problémy typickou generickou kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). V různých organizacích však bude reprezentována různým chováním.

Každý kompetenční model je také možné rozlišit podle tří následujících charakteristik (Hroník, 2006, str. 33):



Obr. 9 Charakteristiky kompetenčních modelů (Hroník, 2006, str. 33)

Podle těchto charakteristik existuje maximálně 8 typů kompetenčních modelů, přičemž tuto typologii lze uplatnit jak u kompetenčních modelů vycházejících ze sociálně psychologického pohledu, tak i z marketingově organizačního pohledu.

3.4. Přehled modelů kompetencí

V následujících oddílech uvádíme přehled modelů kompetencí:

3.4.1. Boyatzisův základní model manažerských kompetencí

Tento model kompetencí byl odvozen z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonnosti u více než 2000 manažerů z 12 organizací. Na základě funkčních analýz efektivních manažerských činností určil Boyatzis (1982) prahové kompetence nezbytné pro dosahování vysoké výkonnosti v manažerské práci (Kovács, 2009, str. 49):

- užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených,
- přiměřené sebehodnocení - manažer zná své přednosti i nedostatky,
- pozitivní naladění - optimismus, dodávání důvěry jiným,
- spontaneita - schopnost snadného sebevyjádření, rozhodování bez zbytečného váhání,
- logické myšlení - řízení jevů podle příčinnosti, smysl pro pořádek a systematičnost,
- speciální znalosti a dovednosti - disponování potřebnými fakty, schopnost je dále využívat podobně jako teoretické poznatky či modely,
- schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků - pomoc při jejich pracovních a osobních problémech, poskytování zpětné vazby, podpora jejich seberozvoje.

Boyatzis dále identifikoval činnosti, znalosti, dovednosti, postoje a některé povahové vlastnosti potřebné pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti, tzn. vše, co lze zahrnout pod obecný pojem manažerské kompetence. Přínosem Boyatzisova modelu kompetencí je to, že je přehledný, empiricky podložený. Výčet celé řady faktorů lze považovat za dobré předpoklady a kompetence pro výkon jakékoli manažerské práce.

3.4.2. Kostroňův model manažerských kompetencí

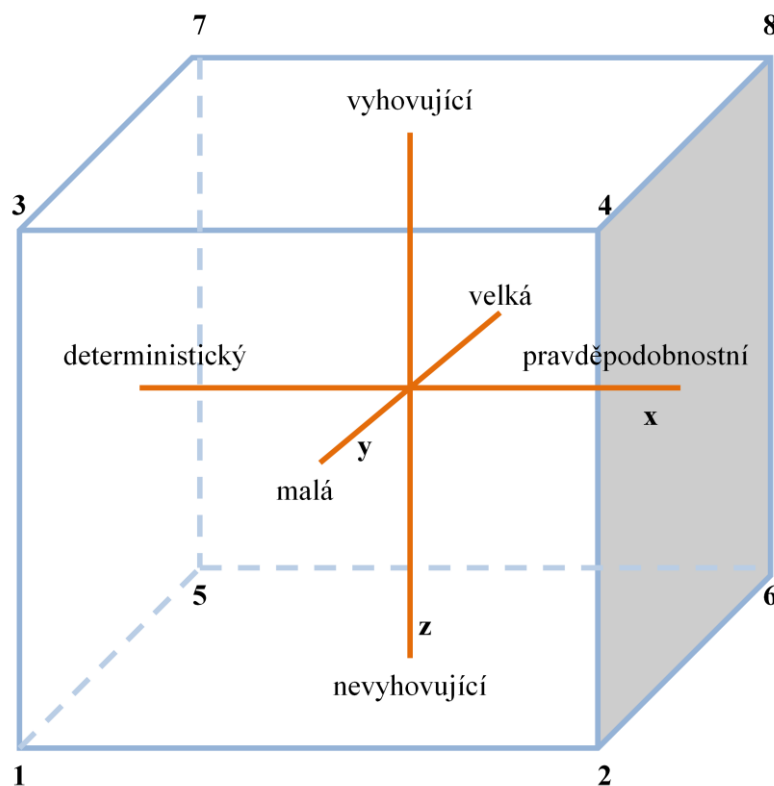
Kostroňův model manažerských kompetencí zahrnuje více proměnných, než jsou psychologické kvality osobnosti. Je trojrozměrným modelem s osou x, osou y a osou z (Hroník, 2002).

Osa x představuje systém interakce organismu a prostředí. Vyjadřuje dva styly poznávání a jednání manažerů - deterministický, tj. tendence k analytickému myšlení (snaha přijít věci na kloub, domýšlet věci do konce, vědět o všem, důležité věci dělat sám) a pravděpodobnostní, tj. tendence k intuitivnímu myšlení (vysoce adaptivní a rychlé myšlení, nezná momentální stav, ale ví, kde získat informace, postihuje jevy z okolního prostředí více než analytické myšlení). Používá spíše jednoho nebo druhého stylu myšlení závisí na konkrétní situaci a prostředí.

Osa y představuje systém prostředí, jeho charakteristiky. Charakteristikou prostředí je např. velikost organizace podle počtu zaměstnanců či obratu v rámci oboru podnikání. V malé organizaci mohou být jiné psychologické typy pracovníků než ve velkých společnostech, v malých organizacích je i jiný systém komunikaci.

Osa z reprezentuje systém osobnosti. Kostroň specifikoval několik psychologických vlastností důležitých pro výkon povolání: extraverte x introverze, stabilita x labilita, aktivita x pasivita, dominance x submise, vysoký x nízký intelekt. Příznivou kombinaci tvoří extroverze, stabilita, aktivita, dominance, a vysoká inteligence, opačné vlastnosti vytvářejí protilehlý blok kontinua.

Jednotlivé osy jsou graficky uspořádány do trojrozměrného modelu znázorněného krychlí – Obr. 10.



Obr. 10 Kostroňův trojrozměrný model manažerských kompetencí (Hroník, 2002, str. 87)

Jednotlivé vrcholy krychle jsou různé manažerské typy:

1	“puntičkář”	vede malou organizaci, kde uplatňuje deterministický styl, má však nevhodné osobnostní charakteristiky
2	“lajdák”	vede malou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami
3	“dobrý hospodář”	vede malou organizaci, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Deterministický styl je v této situaci adekvátní, přináší dobré výsledky.
4	“rezerva”	vede malou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami, má předpoklady pro náročnější úkoly, malou organizaci zvládá snadno, ale nemá zvlášť vynikající výsledky. Své předpoklady může rozvinout ve větší organizaci.
5	“diktátor”	vede větší organizaci, kde uplatňuje deterministický styl a má nevhodné osobnostní charakteristiky
6	“slaboch”	vede velkou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl, který v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami nepřináší dobré výsledky
7	“oběť”	vede velkou organizaci, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Příliš vyčerpává svou energii, aby maximálně naplnil svou představu plnění povinností
8	“manažer”	vede velkou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami

Tab. 5 Manažerské typy dle Kostroňova modelu manažerských kompetencí (Hroník, 2002)

Nejúspěšnější typy manažerů jsou “dobrý hospodář” a “manažer”, u nichž dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Nejméně příznivými typy jsou “lajdák” a “diktátor”, kteří pracují způsobem nevyhovujícím situaci a prostředí a mají nevhodné osobnostní charakteristiky. Typy “rezerva” a “oběť” jsou potenciálně úspěšní manažeři, ale na svých místech nemohou tento svůj předpoklad projevit. Místa, která tito lidé zastávají, pro ně nejsou vhodná. Kostroň později doplnil svůj trojrozměrný model o proměnnou v systému prostředí, která vyjadřuje charakteristiku konkurenčního prostředí s polaritami “divoké vody”, tj. prostředí s dravou konkurencí a krátkým inovačním cyklem, a “stojaté vody”, tj. stabilního prostředí s minimální konkurencí a dlouhým inovačním cyklem (Hroník, 2002).

3.4.3. Model manažerských kompetencí Americké manažerské asociace

Tento model byl vytvořen americkou firmou McBer&Comp., zahrnuje 18 základních kompetencí rozčleněných do 4 oblastí a popisuje úroveň každé kompetence (Hroník, 2002). Byl vypracován pro americkou manažerskou asociaci AMA, které sloužil jako podklad pro navrhování a realizaci nových manažerských programů. Vychází ze základního modelu Boyatzise, rozdíl je především v jeho širším záběru a členění manažerských kompetencí (Kovácz, 2009).

- Oblast cílového a akčního řízení
 - zaměření na výkonnost,
 - aktivní přístup,
 - snaha o uplatnění vlivu,
 - využití koncepcí pro diagnózu.
- Oblast usměrňování podřízených zaměstnanců
 - použití jednostranného vlivu,
 - zdokonalování ostatních,
 - spontánnost.
- Oblast řízení lidských zdrojů
 - přesné sebehodnocení,
 - sebeovládání,

- houževnatost a přizpůsobivost,
 - objektivnost,
 - řízení procesů ve skupině,
 - využívání společenského vlivu.
- Oblast vedení lidí
 - sebevědomí,
 - koncepčnost,
 - logické myšlení,
 - umění ústního projevu.

3.4.4. Kompetenční model Philip Morris International (PMI)

Kompetenční model PMI obsahuje deset kompetencí, které jsou uspořádány plošně. Lze je rozdělit do tří skupin sociálně psychologicky vymezených kompetencí. Jedná se o následující kompetence: orientace na výsledky, tvořivé myšlení, orientace na zákazníka, interpersonální citlivost, integrita, týmová práce, koučování a vedení, komunikace a vliv, vize a strategie. V kompetenčním modelu jsou vždy uvedeny požadované výstupy a souhrn pozorovatelného chování. Tento kompetenční model je plně funkční a integrován do personální práce, společnost Philip Morris International s ním pracuje již řadu let (Hroník, 2006, str. 34-35).

3.4.5. Kompetenční model MotivC

Model byl vytvořen ve společnosti Agentura Motiv P. Je odvozený a vychází z kompetenčních modelů společností McBer a Philip Morris International. Vznikl na základě zkušeností s vlastními modely kompetencí společnosti Motiv P a praxe s užíváním modelů výše uvedených společností (Hroník, 2006, str. 37).

Skupina kompetencí	Dílčí kompetence	Osa x/y	Ukázka možných programů rozvoje
Kompetence sebeřízení	Integrita	Y	Time management, stres management, change management, programy osobní efektivity, skupiny osobního růstu, conflict management apod.
	Otevřenost změně	Potenciál (X)	
	Centralita práce (zaujetí)	Potenciál (X)	
	Odolnost vůči stresu	Y	
Kompetence řešení problému	Zaměřenost na výsledky	Y	Nácvik strukturovaného řešení problému, program rozvoje tvořivosti, kaskádování cílů, scénáře budoucnosti, brainstorming, nácvik rozhodování apod.
	Analytické myšlení	Y + potenciál (X)	
	Kreativní (inovační) myšlení	Y	
	Vize a strategie	Y	
Interpersonální kompetence	Interpersonální citlivost	Y	Asertivita, vyjednávání, koučování, styly vedení, role manažera, komunikace v organizační struktuře, interní zákazník, týmová práce, outdoor s koni apod.
	Týmová práce	Y	
	Organizační chování, vedení a vliv	Y	
	Zákaznická orientace	Y	

Obr. 11 Kompetenční model MotivC (Hroník, 2006)

Kompetenční model MotivC je využíván poradenskou společností Motiv P při assessment centru či development centru v organizacích, kde není zaveden vlastní model. Model je designován tak, aby umožnil snadný převod získaných hodnot do prostředí nového kompetenčního modelu, pakliže bude

přiját a bude vycházet ze sociálně psychologického pojetí. Model kromě obsahu manažerské práce (“CO”) zahrnuje i procesy, tzn. “JAK” manažer jedná v různých situacích, a které kompetence k tomu využívá.

3.4.6. Model pěti subsystémů manažerských kompetencí

Popisný model pěti subsystémů manažerských kompetencí vychází z koncepce Prokopenka a Kubra (1996) a zahrnuje v sobě tvrdé i měkké dovednosti. Je tvořen pěti základními subsystémy, které do sebe zapadají, symbolicky se dá znázornit jako dílky puzzle.

- subsystém KDO představuje soubor nezbytných osobnostních kvalit, které nejsou konstantní,
- subsystém CO je triádou: plánování - organizování - kontrola, může být také rozšířen o další manažerské funkce, např. rozhodování, vedení lidí ad.; lze jej shrnout pod kompetence manažerské technologie,
- subsystém JAK a S KÝM představuje interpersonální dovednosti, můžeme je nazvat sociálně psychologické kompetence,
- subsystém KDE označuje odbornost a oborové know-how,
- subsystém PROČ představuje manažerské vize a cíle, které chce manažer dosáhnout.

V této koncepci kompetenčního modelu se jedná o systémový pohled na strukturu manažerských kompetencí. Vyznačuje se jednoduchostí a přehledností (Kovács, 2009, str. 52).

3.4.7. Kompetenční model SKANSKA

Kompetenční model společnosti SKANSKA obsahuje 6 kompetencí, což umožňuje jejich pružné užívání. Tento model je formulován pro vedoucí pracovníky.

Kompetence	Obsah kompetence
Zaměření na zákazníka	<ul style="list-style-type: none">- Zná požadavky a očekávání zákazníků.- Účinně formuluje zákazníkovo očekávání.

	<ul style="list-style-type: none"> - Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů. - Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky. - Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit.
Zaměření na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - Stanovuje/přijímá smělé cíle. - Plní stanovené cíle. - Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.
Strategické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> - Uvědomuje si širší kontext a příslušně tomu jedná. - Svým jednáním dává najevo celopodnikový přístup. - Projevuje podnikatelského ducha.
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - Dává najevo aktivní iniciativu a energičnost. - Buduje vysoce výkonné týmy. - Aktivně rozvíjí schopnosti lidí prostřednictvím náročných úkolů, cílů, zpětné vazby a mentoringu. - Účinně se podílí na získávání nových pracovníků. - Energicky přistupuje k nevýkonným zaměstnancům i k osobám s největším potenciálem.
Osobnostní kvality	<ul style="list-style-type: none"> - Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat. - Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku. - Hledá příležitosti k osobnímu rozvoji. - Prokazuje osobní bezúhonnost.
Odborné/obchodní znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vykazuje znalost obchodních souvislostí. - Efektivně řídí riziko. - Je zběhlý ve finančních záležitostech. - Má dobré vyjednávací schopnosti. - Projevuje systémové myšlení.

Obr. 12 Kompetenční model SKANSKA (Hroník, 2007, str. 36)

3.4.8. MCI model kompetencí

Na konci 80. let vznikla ve Velké Británii Iniciativa manažerské charty – MCI (Manager Charter Initiative), jejímž základním smyslem bylo zprofesionalizovat manažerskou práci. Byl vytvořen MCI model kompetence, jež se vztahuje k očekávanému zaměstnání a soustřeďuje se na pracovní role. Evropské standardy manažerských způsobilostí pak byly zpracovány pro všechny úrovně řízení a dají se použít i pro některé specialisty. Obsahují 65 standardů, které jsou rozděleny do šesti oblastí, tzv. funkčních způsobilostí: řízení operací, finance, lidské zdroje, informace, strategie, prodej a marketing a do jedné oblasti osobnostních způsobilostí. Každý standard způsobilostí má hierarchickou strukturu se čtyřmi úrovněmi a jednoduchými kritérii (Kovács, 2009).

Kompetence manažerů střední a základní linie jsou uspořádány do čtyř základních klíčových rolí vykonávaných manažery při řízení operací, financí, lidí a informací. V rámci každé role se kompetence dále člení na jednotky a prvky. Pro každý prvek jsou v modelu stanovena kritéria výkonnosti a jejich prokazování včetně požadovaných znalostí. Kompetence manažerů vyššího stupně jsou rozděleny odlišně a to takto (Kovács, 2009, str. 53):

- interpretace a ovlivňování prostředí,
- formulování strategie a zajištění souhlasu,
- plánování, realizace a kontrola,
- hodnocení a zvyšování výkonnosti.

Model zahrnuje velmi přehlednou a detailně zpracovanou víceúrovňovou strukturu kompetencí rozpracovanou až na dílčí indikátory.

3.4.9. Model klíčových kompetencí Petra

Model klíčových kompetencí Petra vznikl z pokusného modelu firmy Siemens AG k odbornému vzdělávání. Klíčové kompetence jsou zde chápány jako schopnosti přesahující hranice povolání a profese. Model obsahuje pět

hlavních dimenzí, vymezuje jejich cíle a hlavní kompetence (Kocianová, 2010, str. 65):

I. Dimenze: organizace a provedení cvičných úkolů

- cíle: plánování práce, provádění práce, kontrola výsledků
- hlavní kompetence: cílevědomost, pečlivost, přesnost, řízení sebe sama, hodnocení sebe sama, schopnost organizovat, flexibilita, atd.

II. Dimenze: komunikace a kooperace

- cíle: chování ve skupině, kontakt s ostatními, týmová práce
- hlavní kompetence: schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, otevřenost, schopnost kooperovat, schopnost vcítit se, chování vstřícné k zákazníkům, četnost ad.

III. Dimenze: aplikace technik učení a technik duševní práce

- cíle: postoj k učení, vyhodnocování a předávání informací
- hlavní kompetence: ochota dále se vzdělávat, používat techniky učení, formálně logické myšlení, abstrahování, předvídativé myšlení, schopnost transferu (aplikování, přenesení), systémové myšlení, kreativita ad.

IV. Dimenze: samostatnost a odpovědnost

- cíl: vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost při práci
- hlavní kompetence: spolehlivost, disciplína, být si vědom kvality, být si vědom bezpečnosti, zastávat vlastní názor, rozvážné jednání, iniciativa, schopnost rozhodovat, sebekritičnost, znát vlastní meze a nedostatky, ad.

V. Dimenze: snášení zátěže

- cíl: psychická a fyzická náročnost
- hlavní kompetence: schopnost koncentrace, vytrvalost, odolnost vůči frustraci, schopnost přizpůsobit se ad.

3.4.10. Model prodejních kompetencí

Kromě generálních kompetenčních modelů nebo manažerských kompetenčních modelů může mít organizace vytvořený kompetenční model pro konkrétní pracovní pozici. Typickým příkladem je kompetenční model

pro obchodníky. Jako příklad uvádím model prodejních kompetencí vytvořený agenturou Motiv P (Hroník, 2006, str. 41) :

Prodejní kompetence	Charakteristika
Prezentace sebe sama	<ul style="list-style-type: none"> • obchodník nejprve prodává sám sebe, • prezentace probíhá po celou dobu prodeje, nejvýrazněji v úvodních fázích jednání, • dá se dobře naučit.
Tah na bránu	<ul style="list-style-type: none"> • „drive“, energie, zaměřenost na cíl, • souvisí s temperamentem, • dá se nejméně naučit, • v zaměřenosti na své cíle je protikladem budování vztahu.
Odolnost	<ul style="list-style-type: none"> • projevuje se „přede dveřmi“, • očekávání, jak dopadne jednání, • důvěra v sebe, • odolnost vůči odmítnutí, • získáme ji v dětství, v dospělosti se dá jen omezeně posílit.
Budování vztahu	<ul style="list-style-type: none"> • identifikace potřeb zákazníka, umění „být v jeho hlavě“, • „vtahování zákazníka do hry“.
Identifikace	<ul style="list-style-type: none"> • důvěra ve svého zaměstnavatele, důvěra v to, co obchodník prodává.
Zvládání námitek	<ul style="list-style-type: none"> • projevuje se „za dveřmi“, když jednání probíhá a objevují se určité komplikace, • postup zvládání námitek se dá velmi dobře naučit.

Obr. 13 Model prodejních kompetencí (Hroník, 2006 str. 41)

3.4.11. Přehled dalších kompetenčních modelů

V odborné literatuře je možné nalézt celou řadu dalších kompetenčních modelů, některé z nich s jejich stručným popisem uvádím v přehledné tabulce:

Kompetenční model	Přínosy
Množiny procesních kompetencí podle charakteru procesů	<ul style="list-style-type: none">- jeden z mála modelů, který kategorizuje manažerské kompetence do množiny podle charakteru firemních procesů, a nabízí tak ucelený pohled na procesní kompetence manažerů
Model IPNS (Investors in People National Standard)	<ul style="list-style-type: none">- model je vytvořen 4 základními skupinami standardů, které spolu vytvoří neustálý proces zlepšování
Matice kompetence manažera pro vedení týmu	<ul style="list-style-type: none">- model velmi detailně popisuje matici kompetencí, které manažeři potřebují pro efektivní vedení svých týmů
Model ALLIANZ CZ	<ul style="list-style-type: none">- tento model popisuje manažerské kompetence v kategoriích chování a jednání
Model Malcoma Baldrige	<ul style="list-style-type: none">- v USA vytvořený model umožňuje měřit manažerské kompetence i v oblasti řízení procesů

<p>EFQM (European Foundation for Quality Management) model excellence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pro Evropu vytvořený model umožňuje měřit všechny kritické kompetence firmy, a to jak v oblasti práce se zdroji, tak i v dosažených výsledcích
---	--

Tab. 6 Přehled dalších kompetenčních modelů (upraveno dle Kovács, 2009)

4. ASSESSMENT CENTRUM

Metoda assessment centrum slouží k posuzování lidí, jejím základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny posuzovatelů. Assessment centrem můžeme ověřovat zejména různé sociální dovednosti jako prezentační dovednost, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti apod. Kromě sociálních dovedností se můžeme zaměřit také na posouzení osobnosti všeobecně nebo třeba i jazykových znalostí.

4.1. Pojem assessment centrum

Běžně se užívá anglický název assessment centrum, a to v několika variantách: assessment centre, assessment center nebo s anglickou první částí a česky skloňovanou druhou částí assessment centrum. Při používání anglických variant někteří autoři píší velké A, případně i velké C, užívání tohoto slova není v odborné literatuře jednotné. V této práci budu nadále používat označení assessment centrum. Dříve bylo možné se setkat také s českým překladem, a to „středisko pro hodnocení“, „výběrové středisko“ či „diagnostické centrum“ (Baštecká, 2009).

4.2. Definice assessment centrum

Assessment centrum je „soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů“ (Kyrianová, 2003). Jinou definici uvádí Baštecká (2009): „assessment centrum označuje metodu výběru a hodnocení lidí, kterou je možné zařadit mezi multisituační zkoušky určené k hodnocení lidí,“ přičemž jde o postup obsahující řadu dílčích kroků a řadu metod. Assessment centrum je „multisituační zkouška s mnohostranným hodnocením“ (Hroník, 2006, str. 63). Assessment centrum je metoda, při níž „se skupina účastníků účastní různých cvičení pozorována týmem vyškolených posuzovatelů, kteří hodnotí chování každého účastníka podle několika předem určených kritérií souvisejících s prací“ (Balantyne, Povah, 2004, str. 1).

4.3. Popis metody assessment centrum

Prostřednictvím metody assessment centra lze pozorovatelného chování usuzovat na různé složky osobnosti například na schopnosti, dovednosti, znalosti nebo osobnostní vlastnosti. Metoda assessment centra se v praxi využívá ke třem základním účelům (Baštecká, 2009):

1. výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování (selection / promotion assessment centre),
2. diagnostice dovedností a schopností zaměstnanců (diagnostic assessment centre)
3. rozvoji dovedností a schopností (development assessment centre).

Od jiných metod se liší rozmanitostí zařazených metod a využitím většího množství zacvičených osob, které pozorují a na základě pozorování posuzují chování v různých situacích. Nejedná se tedy o jednu metodu nebo jednu aktivitu, je to na sebe navazující postup obsahující s mnoha dílčími kroky.

	REALIZAČNÍ TÝM	ÚČASTNÍCI
Před konáním assessment centra	Analýza pracovní pozice	
	Tvorba designu assessment centra	
	Trénink posuzovatelů	
	Informační setkání pro účastníky	
	Vlastní assessment centrum	
Po konání assessment centra		Individuální zpětná vazba
		Zpětná vazba s nadřízeným
		Zpětná vazba pro management

Obr. 14 Kroky, které tvoří assessment centrum (Vaculík, 2010, str. 16)

Metoda assessment centre se provádí na základě jasně formulovaných standardů, které jsou definovány Základními pravidly a etickými zásadami realizace assessment center (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2002). Patří k nim analýza pracovní pozice, vytvoření kritérií pro pozorování a hodnocení chování, integrace pozorování, zařazení většího počtu metod různé povahy a využití většího počtu zacvičených posuzovatelů (Baštecká, 2009; Vaculík, 2010). Analýzy pracovní pozice stanoví požadavky důležité pro úspěšné zvládnutí obsazované pozice, které se převádějí do pozorovaného chování a kompetencí čili předpokladů pro úspěšné zvládnutí určité činnosti nebo situace související s obsazovanou pozicí nebo profesním působením. Důležitým předpokladem je, aby kompetence byly popsány tak, aby je bylo možné v rámci assessment centra měřit, tedy pozorovat a posuzovat. Jak již bylo zmíněno v kapitole o kompetencích, kompetence musí být dostatečně specifické a neměly by se překrývat. Vzájemnou odlišnost kompetencí je jedním ze základních prvků, které zajišťují validitu assessment centra. Validitu výsledků ovlivňuje také počet pozorovaných kompetencí v průběhu jedné metody, Baštecká (2009) uvádí jako optimální počet sledovaných kompetencí v rámci jedné modelové situace tři kompetence.

Integrace pozorování je důležitým znakem assessment centra, probíhá formou skupinové diskuse posuzovatelů o pozorovaném chování a jejím cílem je posouzení účastníků. Každý účastník je opakovaně hodnocen ve sledovaných kompetencích. Na validitu výsledků assessment centra nemá podle výzkumů vliv, kdy dochází k integraci výsledků - zda bezprostředně po konání zařazené metody nebo po proběhnutí všech metod (Baštecká, 2009).

Zásadní roli při realizaci metody assessment centra hraje zařazení většího počtu metod různé povahy, což jsou např. modelové situace, skupinové diskuse, hraní rolí, řešení dilemat, strukturovaný rozhovor, zkoušky odborných znalostí nebo psychodiagnostické metody (výkonové, osobnostní testy). Zařazené metody mohou mít blízký nebo vzdálený vztah k pracovní realitě.

Dalším stavebním kamenem assessment centra je využití většího množství posuzovatelů (dále také hodnotitelů). Jejich rozmanitost je jedním ze zdrojů validity hodnocení v assessment centru. Počet posuzovatelů závisí na řadě proměnných, obvykle platí, že má být roven polovině počtu účastníků. Validitu pozorování a hodnocení ovlivňuje také zručnost posuzovatelů, který patří mezi důležité prvky realizace assessment centra. Mezi schopnosti a vlastnosti úspěšných posuzovatelů patří orientace na lidi, vcítění, citlivost vůči detailu, schopnost objektivního zhodnocení situace, analytické myšlení, systematičnost, flexibilita nebo verbální zdatnost (Balantyne, Povah, 2004).

Podmínkou pro správné provádění metody assessment centrum je také respektování etických zásad, které se týkají především způsobu zacházení s výstupy z metody assessment centra.

O metodu assessment centrum se nejedná, když (Baštecká, 2009):

- součástí použitých metod není alespoň jedna modelová situace,
- je jedinou zařazenou metodou strukturované interview, případně opakovaná série takových interview,
- je pro hodnocení účastníků využita pouze jedna metoda nebo pouze baterie testů,
- je pro pozorování a hodnocení chování účastníků využit pouze jeden posuzovatel,
- nedošlo k integraci pozorování a hodnocení účastníků se zakládá pouze na individuálním posouzení jednotlivých posuzovatelů.

Vaculík (2010, str. 20-21) uvádí přehledné srovnání metody assessment centra s jinými metodami hodnocení lidí:

METODA ASSESSMENT CENTRUM	JINÉ METODY HODNOCENÍ LIDÍ
	VÍCEZDROJOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA
dochází k záznamu pozorovaného chování, hodnocení chování probíhá bezprostředně nebo brzy po projeveném chování,	ne dochází k záznamu pozorovaného chování, hodnocení chování probíhá delší čas po projeveném chování,
posuzovatelé diskutují o pozorovaném chování, dochází k integraci pozorovaného chování, hodnocení je obvykle výsledkem shody mezi posuzovateli,	hodnotitelé posuzují člověka nezávisle na hodnocení druhých,
je možné hodnotit potenciál hodnoceného,	je hodnocen výkon hodnoceného,
posuzovatelé provádějí velké množství aktivit.	posuzovatelé provádějí omezené množství aktivit.
	ROZHOVOR
predikce chování je založena na aktuálním chování,	predikce chování je založena na záměru člověka (situační rozhovor),
pro hodnoceného je obtížné něco předstírat, či jinak podvádět,	některé informace mohou být zapomenuty nebo zamlčeny,
hodnocený často neví, jaké chování je hodnoceno a jaké chování je žádoucí.	nebezpečí sociálně nežádoucích odpovědí,
	vyžaduje sebeuposouzení chování v minulosti (behaviorální rozhovor).
	PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY
prediktorem chování v budoucnosti je aktuální chování, které probíhá	prediktorem chování v budoucnosti jsou osobnostní vlastnosti nebo

v určitém prostředí za určitých podmínek,	kognitivní schopnosti bez ohledu na jejich aplikaci v konkrétních situacích a prostředí,
hodnocení je založené na shodě většího počtu posuzovatelů,	hodnocení je založeno na sebeposouzení (osobnostní testy),
umožňuje zjišťovat velké množství kritérií, na jejichž základě lze predikovat chování jedince v budoucnosti,	testy kognitivních předpokladů zjišťují pouze jedno kritérium (kognitivní předpoklady), na základě kterého lze predikovat chování v budoucnosti,
metody se často týkají konkrétních pracovních problémů.	vyžadují řešení abstraktních problémů (testy kognitivních předpokladů).
	INDIVIDUÁLNÍ ASSESSMENT
hodnocení je založené na pořizování vzorků chování,	hodnocení je založeno na měření osobnostních vlastností, kognitivních předpokladů,
hodnocení tvoří větší množství posuzovatelů, kteří společně integrují svá pozorování a diskutují o hodnocení,	hodnocení je zpravidla závislé na jednom posuzovateli a jeho schopnosti integrovat a interpretovat data,
posuzovatelé hodnoceného člověka vidí.	posuzovatel nemusí být s hodnoceným jedincem v kontaktu (nemusí jej vidět).

Tab. 7 Srovnání metody assessment centra s jinými metodami hodnocení lidí (Vaculík, 2010, str. 20-21)

4.4. Metody užívané v assessment centrech

Metod užívaných v assessment centrech je celá řada. Pro přehlednost je možné je rozdělit na standardizované a nestandardizované. Standardizované

metody zahrnují především psychodiagnostické testy, při nestandardizovaných metodách jsou kandidáti hodnoceni při zvládnání různých praktických situací. Aby metoda „byla skutečně efektivní, musí splňovat určitá kritéria. Mezi ty hlavní patří“ (Evangelu, 2009, str. 26):

- Objektivita (závisí na správném, tj. jednotném zadávání pokynů, na vytvoření pokud možno stejného prostředí pro všechny hodnocené, na jednoznačnosti situace),
- Reliabilita (ověření spolehlivosti u každé metody; při assessment centru je možné zvýšit reliabilitu tím, že přesně definujeme hodnocená kritéria, proškolíme hodnotitele a na konci celého projektu provedeme kriticky pojatou diskuzi nad přijatými závěry),
- Standardizace (pomáhá ke zjišťování relativní pozice jedince v rámci jedné skupiny),
- Validita (nebo platnost testu vypovídá o tom, nakolik test skutečně měří to, co měřit má (Svoboda, 1999)).

4.4.1. Standardizované metody

Standardizované metody vycházejí z předpokladu, že se určitá vlastnost vyskytuje u velké skupiny lidí alespoň v nějaké míře. Testy jsou navrženy tak, aby měřily právě míru oné vlastnosti u člověka vzhledem k ostatním. „Testové metody představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvoř). Test je v podstatě experimentem, neboť vyvolává chování vyšetřované osoby v kontrolovaných podmínkách. Neexistuje jediná obecně přijímaná definice testu“ (Hroník, 1999, str. 161).

Každá společnost nabízející metodu assessment centra má jiné testové baterie. Některé mají své vlastní testy, jiné užívají běžně známé testy, např. testy inteligence (Amtauerův test struktury inteligence, Raven či Catell F2A), testy manažerských schopností (test Hodnocení manažerských dovedností – verbální, numerický a abstraktní), testy tvořivosti

(Thorranceho test figurální tvořivosti). Důležitými testy jsou osobnostní testy a to jednak ty, které zjišťují osobnostní strukturu a oblasti dynamiky a temperamentu osobnosti (např. Eysenckův dotazník EOD, Cattelův dotazník 16PF, dotazník SPARO, dotazník NEO, který zjišťuje tzv. „BigFive“, pětifaktorovou strukturu osobnosti), dále testy zjišťující způsob chování v rizikových situacích a odolnost vůči zátěži (např. SPARO, Cattel 16 PF), testy mapující převládající chování v interpersonálních vztazích (např. Learyho test ICL nebo FIRO B), testy kognitivních (poznávacích) stylů zjišťující míru adaptability a inovátorství (např. Kirtonův dotazník KAI) či testy zjišťující motivační strukturu (částečně SPARO, Leary, Cattel 16 PF, Dotazník pracovní motivace) (Svoboda, 1999). Kromě standardizovaných sebezposuzovacích dotazníků se často využívají výkonové a projektivní testy, které minimalizují vliv sebestylizace posuzovaného. Projektivní testy jsou vhodné především jako doplněk k osobnostním dotazníkům. Nejčastěji používanými projektivními technikami jsou kresba stromu a kresba postavy, ale známá je i kresba „čáry života“ a za projektivní techniku lze považovat i analýzu rukopisu. Těmito technikami zjišťujeme především celkovou dynamičnost osobnosti, její strukturu, chování v interpersonálních vztazích, volní vlastnosti a motivační strukturu.

V současnosti je v assessment centrech velmi často využíváno psychologické testování on-line. Je výhodné jednak z časových důvodů, neboť absolvování testového souboru účastníkem trvá kratší dobu než vyplňování klasických testů tužka-papír, jednak je rychlejší také vyhodnocení testů, protože je z velké části automatizováno. Administrace testů prostřednictvím počítače má kromě svých nesporných výhod také některá úskalí, může dojít ke změně povahy testové položky, celkovému času potřebnému k dokončení testu nebo vztahu k testové situaci (Květon, Klimusová, 2002).

4.4.1.1. Hoganovy metody

Na tomto místě bych se ráda podrobněji věnovala Hoganovým metodám. Tyto metody autorů Roberta a Joyce Hoganových jsou využívány v psychologii práce a organizace, především pro výběr a rozmisťování

pracovníků, pracovní adaptaci, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, plánování profesní kariéry, změnu pracovního místa, povýšení, i pro odchody pracovníků. Hoganových metod je několik, nejčastěji používané (a to i v České republice) jsou následující: Hoganův osobnostní dotazník (HPI), Hoganův rozvojový test (HDS) a Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI). Hoganovy metody nejsou orientovány klinicky, neboť byly vyvinuty přímo pro pracující populaci. Jak uvádí Wagnerová (2008b) tyto metody „měří spolehlivě osobnostní charakteristiky, motivy a vzorce chování, které jsou důležité pro úspěch v dané profesi. Pomáhají identifikovat potenciál klíčových pracovníků společnosti a dokáží předvídat úspěšnost jedince, pracovního týmu i firmy jako celku. Velkou výhodou je on-line administrace testů přes internet,... Proband dostane přihlašovací jméno a heslo a je na něm, kdy se administrace testu zúčastní. Může tak učinit i z domova. Mimo on-line verze je k dispozici i verze tužka-papír, která se používá stále méně.“

Každý Hoganův test je jinak orientován, Hoganův osobnostní dotazník analyzuje světlou stránku osobnosti, tedy to, jak jedince znají ostatní. Hoganův rozvojový test se naopak věnuje temné stránce osobnosti, která se projevuje ve stresu a bývá často skryta pod sociální maskou. Inventář motivů, hodnot a preferencí mapuje vnitřní hierarchii jedince, tedy to, jak člověk zná sám sebe (Rodný, 2004, Wagnerová, 2008b).

a) Hoganův osobnostní dotazník (HPI)

Hoganův osobnostní dotazník je vysoce validní test osobnostních rysů, které jsou klíčové pro úspěch v zaměstnání, v mezilidských vztazích i v osobním životě. První verze testu pochází z roku 1976, od té doby bylo provedeno několik revizí a dle Hogan Assessment Systems (2009a) bylo testováno již více než 1 milion osob.

Hoganův osobnostní dotazník se orientuje na tři základní oblasti: individuální psychodiagnostiku, výběr zaměstnanců a rozvoj manažerských dovedností. Při individuální psychodiagnostice se zaměřuje na vyhodnocení kariérového potenciálu jedince. Informace indikuje, jak se jedinec hodí pro

specifické povolání, zdali by měl zvážit další studium, a identifikuje oblasti, jejichž rozvoji by měla být věnována hlubší pozornost. HPI identifikuje jedince s vlastnostmi odpovídajícími požadavkům pracovní pozice a nezdůrazňuje jejich negativní stránky. Využívá se k výběru jak na manažerské pozice, tak na pozice s vysokou náročností, jako jsou operátoři jaderných elektráren, řídící letového provozu, členové zahraničních vojenských misí. HPI také mapuje rozvoj manažerských dovedností, predikuje pracovní úspěšnost jedince, není zaměřen na diagnostiku patologických jevů v chování jedince (Wagnerová, 2008b). Výsledky Hoganova osobnostního dotazníku se běžně zpracovávají prostřednictvím počítače, výstupní zprávu je tak možné mít k dispozici do tří minut po skončení administrace testu a to v několika jazykových verzích.

Výsledky testu jsou závislé na konkrétním typu profese, nejsou tedy vysloveně dobré nebo špatné obecně. Jak dále uvádí Wagnerová (2008b) „pro interpretaci je dobré znát profily HPI, které jsou typické pro určité profesní skupiny. Například vysoký výsledek Sociability, Sebeprosazování a Zvědavosti a nízký u Systematičnosti je obvyklý u prodejců. Kreativní potenciál například pro marketing mají jedinci s nízkou Stabilitou a Systematičností a s vysokou Zvědavostí a Sebeprosazováním.“

b) Hoganův rozvojový test (HDS)

Hoganův rozvojový test je unikátním osobnostním dotazníkem, který postihuje tzv. temnou stránku osobnosti člověka - interpersonální tendence, které jsou za běžných okolností skryty za naší sociální maskou a které se projevují jen za určitých okolností. Těchto dysfunkčních interpersonálních tendencí je jedenáct (Hogan Assessment Systems, 2009b), jsou primárně zapříčiněny našimi nesprávnými představami o tom, jak s námi druzí lidé budou zacházet, jsou často nevědomé a mohou negativně ovlivnit naši životní spokojenost, vztahy s lidmi, významně mohou omezit naše možnosti v profesní oblasti. Jedná se tedy o tendence, které nelze běžně zjistit např. metodou rozhovoru. Jsou-li tyto tendence identifikovány, můžeme se naučit předcházet jejich projevům, anebo je účinně kompenzovat (Rodný, 2004).

Hoganův rozvojový test se zaměřuje na zjišťování potenciálních překážek osobního a profesního rozvoje (Wagnerová, 2008b).

Nejčastěji bývá Hoganův rozvojový test užíván ve čtyřech oblastech (Rodný, 2004):

- hodnocení osobnostních rizik (HDS umožňuje rozpoznat míru rizika výskytu jedné či více dysfunkčních behaviorálních tendencí),
- personální výběr (HDS umožňuje posouzení dysfunkčních tendencí, které mohou negativně ovlivnit pracovní úspěšnost či ohrozit fungování týmu),
- koučování (HDS poskytuje základ pro behaviorálně zaměřené koučování),
- budování týmů (HDS identifikuje individuální behaviorální tendence, které mohou vést k potenciálním konfliktům v rámci skupiny).

Wagnerová (2008b) uvádí tyto aplikační oblasti: výběr zaměstnanců, osobnostní rozvoj a rozvoj manažerských dovedností. Škály (Příloha 2) souvisejí s 11 poruchami osobnosti, které jsou definovány v DSM-IV. Hoganův rozvojový test měří specifické znaky interpersonálního chování, které jsou charakteristické pro poruchy osobnosti, je však zaměřen na normální populaci, měří tedy uvedené tendence v nepatologické formě. Zjišťované charakteristiky nevycházejí z pětifaktorového modelu osobnosti (Wagnerová, 2008b).

Administrace může probíhat on-line i tradičně tužka – papír. Přestože jde o dotazník, který diagnostikuje oblasti potenciální patologie, nejde o dotazník klinický, HDS byl vyvinut i normován přímo na pracující populaci.

Rodný (2004) zdůrazňuje obezřetnost při interpretaci profilů HDS, kdy je třeba mít na paměti čtyři skutečnosti:

- „Prakticky u každého člověka může dojít ke zlepšení některých aspektů jeho sociálního fungování. HDS identifikuje oblasti, v nichž by mohlo být zlepšení přínosné.

- Výzkum ukazuje, že lidé s nízkými skóry v HDS mívají méně problémů v pracovní oblasti.
- Interpretace jednotlivých škál jsou založeny na popisech poskytnutých spolupracovníky.
- Lidé si často neuvědomují, že v některých oblastech svého interpersonálního chování by se mohli zlepšit.“

Rodný (2004) hodnotí Hoganův rozvojový test jako vhodný a spolehlivý nástroj, který lidem pomáhá výše uvedené oblasti osvětlit, aby na nich mohli dále pracovat, přičemž vyšší skór v určité škále znamená vyšší pravděpodobnost toho, že rizikové faktory a kontraproduktivní chování budou v dané dimenzi problematičtější (každý člověk má v jedné či dvou škálách vyšší skóry - nad 90. Percentilem). Rodný (2004) dále zdůrazňuje nutnost obezřetnosti při interpretaci výsledků, „vždy platí obecný princip, že bychom neměli vyvozovat závěry pouze z výsledků HDS, aniž bychom měli k dispozici údaje získané jinými diagnostickými metodami. Vždy je užitečné interpretovat výsledky HDS v kontextu výsledků dalších metod. Další zásadou je to, že bychom nikdy neměli interpretovat pouze jedinou škálu izolovaně od ostatních. Každá škálová hodnota nabývá významu na základě kontextu, v němž se nachází (tedy na základě hodnot ostatních škál)“. Slovní interpretace každé ze škál jsou podloženy empiricky.

c) Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)

Test MVPI se zaměřuje na identifikaci motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v jeho osobním i profesním životě. Benák (2004) říká, že Inventář motivů, hodnot a preferencí je jedinečný mezi obdobnými dotazníky v tom, „že nabízí přímé zjišťování osobních motivů (většina standardních metod měření zájmů a hodnot umožňuje pouze jejich nepřímou dedukci). Jednou z mála alternativ MVPI pro přímé stanovení motivů člověka je použití projektivních technik.“ Inventář motivů, hodnot a preferencí zkoumá soulad mezi firemními a osobními hodnotami, výsledky pak vypovídají o souladu mezi konkrétní firemní kulturou a jedincem. Wagnerová (2008b)

MVPI hodnotí jako „kvalitní nástroj pro koučování, rozvoj, motivování a odměňování“.

Škály MVPI (Příloha 3) představují dimenze, které se historicky vyskytují v literatuře o motivaci. Autoři dotazníku během jeho vytváření přezkoumali teorie a výzkumy týkající motivů, hodnot a zájmů za posledních osm dekad a vytvořili 10 základních škál (Hogan Assessment Systems, 2009c). Informace získané z testu MVPI je možné využít dvěma způsoby (Benák, 2004):

- mohou být využity k ohodnocení souladu mezi zájmy člověka a psychologickými požadavky pracovních míst; to znamená, že MVPI může pomoci lidem při výběru zaměstnání a plánování kariéry,
- pro zjištění souladu mezi hodnotami člověka a klimatem v určité organizaci; MVPI tedy může pomoci lidem přemýšlet strategicky o svém nynějším zaměstnání.

Na položky MVPI neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi, dotazník proto neobsahuje žádné validizační škály (lži-skóry apod.). Lidé navíc nemají tendenci zkreslovat své odpovědi, protože hodnoty a aspirace jsou součástí jejich identity a jsou v normální situaci rádi, když o nich mohou mluvit (Benák, 2004).

MVPI může vyškoleným profesionálům pomoci ve čtyřech základních oblastech:

- výběr zaměstnanců: MVPI poskytuje informace o souladu osobních zájmů člověka a požadavků konkrétního pracovního místa,
- formulování kariérových strategií: prostřednictvím identifikace oblastí, na které by se měl jedinec orientovat, upozorňuje na možné vnitřní konflikty v hodnotové orientaci člověka,
- rozvoj manažerských dovedností: vytvoření tzv. Leadership Report, který je založen na údajích ze systému 360 stupňové zpětné vazby, a který je spojený s hodnocením podřízených pracovníků. Tato výsledná zpráva charakterizuje pracovní prostředí, které manažer preferuje, a upozorňuje na dopad tohoto prostředí na výkon podřízených.

- týmová práce: MVPI stanovuje kompatibilitu zaměstnanců v týmu na základě jejich motivů a hodnotové orientace. Upozorňuje na oblasti shody a oblasti potenciálního konfliktu, které mohou být analyzovány a poté ovlivňovány (Benák, 2004, Wagnerová, 2008b).

4.4.2. Nestandardizované metody

Při nestandardizovaných metodách hodnotí kandidáty posuzovatelé. Záleží na tom, jak kandidát zvládne situaci, kterou metoda navozuje. Posuzovatel by měl být připraven pozorovat kandidátovo jednání, zapisovat si, co se děje, a nakonec to posoudit ve vztahu ke kritériím. Celý záznam by měl být potom schopen interpretovat na hodnotitelské poradě. (Kyriánová, Gruber, 2006).

4.4.2.1. Prezentace

Skupina posuzovatelů je s kandidátem v přímém kontaktu, hodnotí projevy chování v rámci kandidátské prezentace. Z projevu kandidáta je pak možné identifikovat to, co je pro něj důležité, jak dokáže navázat kontakt s lidmi, jakou zkušenost má v pracovní komunikaci, zda je zvyklý analyticky pracovat s informacemi, jestli má jeho projev "hlavu a patu". Dá se poznat i charisma, kouzlo osobnosti, ale také nervozita či úzkostnost.

Speciálním případem prezentace je úvodní představení. Přesto, že bývá velmi krátké, přispívá u posuzovatelů k vytvoření prvního dojmu, který bývá u některých pozic velmi důležitý, takže jeho vytváření tvoří často samostatné kritérium. Kromě úvodního představení může kandidát prezentovat výsledky samostatné nebo skupinové práce, materiály o produktu, které dostane do ruky, nebo třeba fiktivní obchodní produkt. Prezentace v pozdějších fázích assessment centra slouží hodnotitelům jako podklad pro posouzení kandidátovy práce s informacemi, v případě prezentace týmové práce lze usoudit na jeho dominanci.

4.4.2.2. Dialogové scénky

Dialogové scénky předvádí kandidát obvykle v kontaktu s druhým člověkem, vztahují se k modelové situaci související s prací, např. jednání nadřízeného s podřízeným, zaměstnance s klientem, obchodníka se zákazníkem. Sledují se komunikační dovednosti všeho druhu, nejčastěji prodejní rozhovor a manažerský rozhovor. Problémem prodejních rozhovorů může být nedostatek informací. Kandidát, který prodává fiktivnímu zákazníkovi reálně existující produkt, který nezná, bývá znevýhodněn ve srovnání s kandidátem znalým. Přitom je možné, že by se informace o produktu za nějakou dobu naučil a potom by podával dokonce lepší výkon. Někdy se z toho důvodu opět pracuje s fiktivními informacemi, aby měli kandidáti stejnou "startovní čáru". Dialogová scénka obchodního rozhovoru může být navíc hodně podobná prezentaci obchodního produktu, liší se pak jen počtem "zákazníků". Dialogy mohou probíhat i po telefonu, ve trojici (Kyriánová, Gruber, 2006).

4.4.2.3. Týmové hry

Týmové hry se používají se hodnocení dovedností práce v týmu, jako je naslouchání, vedení a stylu vedení, předkládání konstruktivních nápadů a jejich prosazování, navazování a udržení kontaktu, orientace v nové situaci. Kyriánová, Gruber (2006) upozorňují na to, že i zde platí, že míra aktivity kandidátů může být pro hodnotitele zavádějící. Člověk, který se ve skupině příliš neprojeví, může být cenným zaměstnancem, a zároveň největší tahoun týmu kandidátů může být v reálném pracovním životě planý mluvka. Přes podobná zkresení je pro zkušeného posuzovatele vcelku možné charakteristiky chování kandidátů zachytit a interpretovat. Důležitá je pro posuzovatele schopnost rozeznat kritéria pro pracovní pozici tam, kde se o práci vlastně nemluví, dobře se vyznat v analogiích, uvědomit si, co které chování znamená.

4.4.2.4. Samostatná práce

Samostatné práce bývá hodnocena na základě případové studie, která se obvykle týká budoucí pracovní pozice. Bývá to např. řešení nějakého

problému, zvládnutí několika úkolů najednou a vypracování harmonogramu nebo ověření technických dovedností. Hodnotí se způsob zpracování, navazující prezentace, popř. dialogová scénka. Častým kritériem bývá schopnost vstřebat nové informace a zacházení s nimi, což je vlastnost dobře operacionalizovatelná právě v kombinaci případové studie, dialogové scénky či následné prezentace. Zvláštním případem, který může o kandidátovi hodně prozradit, je zadání písemné práce formou eseje (Kyriánová, Gruber, 2006). Používáme ho tehdy, je-li součástí kritérií nějaká hodnotová či postojová položka (etika zaměstnance, motivace k pracovnímu výkonu, morálka). Esej může hodně vypovídat o způsobu uvažování kandidáta, jeho pracovním stylu, přesnosti, pečlivosti, ale i tvořivosti a fantazii. Platí zde, že se nehodnotí pouze obsah eseje, ale také způsob záznamu, např. rozvržení textu na stránce, škrty, roztržený papír, velikost písma atd.

4.4.2.5. Hodnotitelsky cenné projevy

Příklady hodnotitelsky cenných projevů chování (Kyriánová, Gruber, 2006):

- Přišel kandidát pozdě?
- Jak to komentoval?
- Jak se vyjadřoval a choval při vyplňování testů?
- Jak reagoval o přestávce, při obědě?
- Pospíchal nějak z assessment centra, projevoval netrpělivost, zařizoval během assessment centra další věci?
- Komunikoval nějak s hodnotiteli, ostatními kandidáty?
- Jak mluvil kandidát o svém výkonu?
- Jak hodnotil kandidát průběh celého assessment centra?

4.4.3. Jiná dělení metod assessment centra

Hroník (2002) dělí metody assessment centra podle modelových situací, a to takto:

- Individuální modelové situace:
 - Prezentace.

- Pohovor.
- Morální dilemata.
- Hraní rolí.
- Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností.
- Případové studie.
- Zkoušky znalostí a orientace v oboru.
- Zkoušky zručnosti.
- Skupinové modelové situace
 - Zaměřené na sledování výkonových charakteristik.
 - Zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik.
 - Zaměřené na sledování kognitivních charakteristik.
 - Zaměřené na sledování reakcí na stres.

Vaculík (2010) člení modelové situace podle interakce a administrace:

- Skupinové diskuze,
- Hraní rolí (simulace rozhovorů),
- Případové studie,
- Prezentace,
- Simulace administrativní práce,
- Modelové situace hledání faktů.

4.5. Tvorba designu assessment centra

Prvním krokem při tvorbě designu assessment centra je výběr měřených kompetencí. K tomu slouží analýza pracovní pozice, která vytyčuje rámec, v němž se bude assessment centrum konat, a definuje pracovní pozici v podobě kompetencí. Šířeji je možné provést analýzu situace v organizaci. Novější přístupy k analýze pracovní pozice jako jsou kompetenční modelování nebo strategická analýza pracovní pozice jsou více zaměřeny na prostředí, v němž se organizace nacházejí, na cíle organizace a také na výhled do budoucnosti (Vaculík, 2010).

Kompetence pak v assessment centru tvoří základ pozorování a chování, jsou také velmi důležitým prvkem zácviku posuzovatelů. Při uvažování o typech kompetencí jsou důležité následující otázky (Vaculík, 2010, str. 67):

- „O jak stabilní kompetence se jedná?
- Jaký vliv mají kompetence na člověka?
- Do jaké míry je možné kompetence měnit?“

Dalším krokem je výběr a příprava modelových situací, přičemž musíme mít na paměti, že modelová situace by měla umožňovat účastníkovi projevit jakékoli chování. Modelové situace by měly být dostatečně realistické a strukturované. Realističnost souvisí s tím, zda jsou měřeny schopnosti nebo dovednosti, strukturovanost ovlivňuje, zda měříme dovednosti nebo motivy člověka (Vaculík, 2010).

Finálním krokem při tvorbě designu assessment centra je vytvoření matice metod a kompetencí, což je vlastně obsah assessment centra. Důležitým tématem při tvorbě designu assessment centra je přístup k měření kompetencí, konkrétně je nutné stanovit (Vaculík, 2010):

- bude-li měření kompetencí opakované,
- počet kompetencí, které je možné měřit v jedné modelové situaci,
- typ výkonu, který je prostřednictvím assessment centra měřen.

4.5.1. Matice metod a kompetencí

„Výstupem z assessment centra je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu. Vytvoření matice modelových situací a kompetencí je srdcem celého assessment centra“ (Hroník, 2006, str. 63).

Příklad matice modelových situací a kompetencí:

Hodnocení	Orientace na výsledky	Tvořivé myšlení	Orientace na zákazníka	Analytické myšlení	Interpersonální citlivost	Integrita	Týmová práce	Koučování a vedení	Komunikace a vliv	Vize a strategie	Průměr z kompetence
Skupinové situace											
Křeliv											
Nadace											
Soutěž											
Na lodi											
Film											
Ostrov											
Akcionáři											
Individuální situace											
Nejcennější úspěch											
Motivační pohovor											
Kritika											
Rozhovor o budoucnosti											
Testy											
Abstraktní test											
Numerický test											
Verbální test											
Průměr											
Dosažená kvalita											

Obr. 15: Matice modelových situací a kompetencí (upraveno dle Hroník, 2006, str. 64)

Žlutá políčka odkazují na to, že v dané modelové situaci bude měřena určená kompetence. Tak můžeme designovat assessment centrum, ve kterém bude každá kompetence měřena opakovaně, minimálně třikrát v modelových situacích, které jsou svým charakterem odlišné. Zároveň v jedné modelové situaci nebude sledováno více než 4 kompetence. Je-li celá matice designována v Excelu, je možné po shodě posuzovatelů na hodnocení zanechat příslušnou bodovou hodnotu a na závěr assessment centra získat „celkové

číslo“ a kompetenční profil. Vyplněná matice modelových situací a kompetencí pak může vypadat např. takto:

Hodnocení	Orientace na výsledky	Tvořivé myšlení	Orientace na zákazníka	Analytické myšlení	Interpersonální citlivost	Integrita	Týmová práce	Koučování a vedení	Komunikace a vliv	Vize a strategie	Průměr z kompetence
Skupinové situace											
Křeliv			1	2			2	3			
Nadace	2				3		3		3		
Soutěž			2	3					3	2	
Na lodi	4	2			3	3					
Film		2	1					1	2		
Ostrov		2	0			2		2			
Akcionáři	2				1		2			2	
Individuální situace											
Nejcennější úspěch	2			1		2			3		
Motivační pohovor		1	2					2		1	
Kritika					2	2		1	1		
Rozhovor o budoucnosti	2	1				2				1	
Testy											
Abstraktní test				3							
Numerický test				1							
Verbální test				4							
Průměr	2,4	1,6	1,2	2,3	2,25	2,2	2,33	1,8	2,4	1,5	2
Dosažená kvalita	4	2	2	2	4	3	3	3	3	2	

Obr. 16: Příklad vyplněné matice modelových situací a kompetencí (Hroník, 2006)

Vaculík (2010) uvádí také ukázkou matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra a rovněž zdůrazňuje opakované měření kompetencí a to opět minimálně třikrát. V jedné modelové situaci by „měly být měřeny tři až čtyři konceptuálně odlišné kompetence“ (Vaculík, 2010, str. 94).

	Kompetence řešení problémů			Vztahové kompetence			Kompetence vztahu k sobě		Počet měřených kompetencí
	Orientace na výsledky	Řešení problémů	Tvořivost	Sociální dovednosti	Týmová práce	Vliv	Integrita	Identifikace	
Případová studie	3	2	5						3
Skupinová diskuse 1	4			2	3	1			4
Skupinová diskuse 2	4	2	2			1			4
Skupinová diskuse 3				2	4		2	3	4
Prezentace 1	4	3					1	4	4
Prezentace 2			2			1	1		3
Hraní rolí 1				3		4	1		4
Hraní rolí 2			1	1		4		4	4
Hledání faktů	4	2		2		2			4
Počet měřených kompetencí	6	4	4	5	2	6	4	3	
Maximální výkon	4	3	5	3	4	4	2	4	
Typický výkon	4	2	2	2	Nelze určit	1	1	4	

Obr. 17: Ukázka matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra (Vaculík, 2010, str. 91-92)

4.5.2. Rozvrh assessment centra

Rozvrh assessment centra je závislý na délce trvání assessment centra (AC), na počtu účastníků a na účelu, pro nějž je assessment centrum vytvořeno. Dále uvádím příklady scénářů assessment center trvajících 1/2dne, celý den a dva dny.

a) Příklad scénáře pro půldenní AC (Tolley, Wood, 2006, str. 7):

13,00	Příchod, uvítání a vzájemné představení
13,15	Kognitivní test (test kritického myšlení)
14,00	Skupinová diskuse
14,45	Přestávka
15,00	Prezentace
16,00	Interview
17,00	Debriefing
17,30	Odchod

b) Příklad scénáře pro celodenní AC (Tolley, Wood, 2006, str. 8):

10,00	Příchod, registrace, káva
10,15	Uvítání a vzájemné představení
10,30	Kognitivní a osobnostní testy
12,30	Oběd s posuzovateli
13,45	Panelová interview
15,00	Přestávka
15,15	Skupinová diskuse
16,30	Debriefing
17,00	Odchod

c) Příklad scénáře pro dvoudenní AC (Tolley, Wood, 2006, str. 8):

DEN 1

17,00	Příjezd do místa konání assessment centra (např. hotel)
18,00	Uvítání a vzájemné představení
18,30	„Icebreaker“ aktivity
20,00	Večeře s reprezentanty firmy a posuzovateli

DEN 2

9,00	Představení programu dne
9,15	Kognitivní a osobnostní testy
11,00	Přestávka na kávu
11,15	Cvičení třídění došlé pošty
12,15	Prezentace
13,00	Oběd s vedením firmy a posuzovateli
14,00	Skupinové cvičení - rozhodování
15,00	Přestávka
15,15	Interview
16,30	Debriefing a krátká prezentace rozvojového programu
17,00	Ukončení a odjezd

Evangelu (2009, str. 44-45) uvádí ukázkou scénáře jednodenního assessment centra a zároveň dodává, že by se jednotlivé metody měly za sebou řadit tak, aby se střídalo zatížení různého stylu myšlení.

Čas	Aktivita	Zodpovědná osoba
8,00 – 8,30	Prezentace firmy a její struktury; seznámení s firemní filozofií	Ředitel/manažer střediska
8,30 – 8,35	Organizace a hlavní body AC	Personalita (osoba zodpovědná za výsledky AC)
8,35 – 10,00	1. blok psychologických testů (IQ, koncentrace)	Psycholog - externista
10,00 – 10,15	Přestávka	
10,15 – 11,00	Modelová situace	Tým posuzovatelů s psychologem
11,00 – 12,00	2. blok psychologických testů (operativní rozhodování, test na speciální znalosti k pozici)	Psycholog, personalista nebo firemní odborník na konkrétní specializaci

12,00 – 13,00	Oběd	
13,00 – 13,15	Méně náročná skupinová metoda	Tým posuzovatelů
13,15 – 14,00	Dotazníky	Personalista
14,00 – 14,30	Modelová situace	Tým posuzovatelů
14,30 – 17,00	Individuální pohovory	Personalista
17,00	Zakončení	Personalista

Tab. 8 Ukázka scénáře jednodenního assessment centra (Evangelu, 2009, str. 44-45)

4.6. Development centrum

Jak již bylo řečeno výše, metoda assessment centrum se používají při výběru zaměstnanců, development centrum je pak zdrojem poznatků při koncipování skupinového a individuálního rozvoje. Development centrum jednak identifikuje individuální potřeby, jednak jeho pomocí můžeme vytvářet kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Na základě vytvořeného kompetenčního profilu a výsledků development centrum je posléze vytvořen program rozvoje pro všechny či jednotlivé podskupiny (Hroník, 2007).

Development centrum je tak ideálním nástrojem pro hodnocení kompetencí, které je více vázáno na rozvoj, na rozdíl od hodnocení výkonu, které je úzce spjato s odměňováním. Výstupem při hodnocení výkonu je pracovní cíl, výstupem při hodnocení kompetencí je rozvojový cíl.

Při stanovování cílů konkrétního rozvojového programu jeho tvůrce obvykle hodnotí kompetenci účastníků před zahájením programu a po jeho ukončení.

Rozdíl mezi assessment centrem a development centrem je možné charakterizovat následující tabulkou (Hroník, 2003, str. 5):

	Charakteristické rysy assessment centra	Charakteristické rysy development centra
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnání	Intraindividuální srovnání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení	Průběžná zpětná vazba

Tab. 9 Assessment a development centrum (Hroník, 2003)

4.7. Výhody a nevýhody assessment centra

Výhody a nevýhody assessment centra shrnuje následující tabulka (Hroník, 2002):

Výhody	Nevýhody
<p>Komplexnost a mnohostrannost hodnocení.</p> <ul style="list-style-type: none"> - vychází z principů více úhlů pohledu vícero očima po delší a souvislejší dobu, - jsou zdrojem validity a spolehlivosti. 	<p>Časová náročnost.</p> <ul style="list-style-type: none"> - náročnost přípravy, potřeba proškolení několika pozorovatelů, jejich účast na realizaci assessment centra (1-3 dny) a vyhodnocení.
<p>Flexibilita.</p> <ul style="list-style-type: none"> - různost metod zabezpečuje flexibilitu metody, její pružné přizpůsobení zadání a kritériím, 	<p>Finanční náročnost.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je třeba ji vždy hodnotit v závislosti na efektivitě. - Hroník (2002) uvádí příklad ceníku pro rok 2002, kde se ceny pohybují kolem 30.000 Kč při účasti 2 pozorovatelů + 1700-2200 Kč za zprávu + 1500-1700 Kč za zpětnou vazbu účastníkovi

	tváří v tvář.
<p>Učení se.</p> <ul style="list-style-type: none"> - každá modelová situace představuje cennou zkušenost jak pro účastníky, tak pro posuzovatele, - efekt učení zvyšuje zpětná vazba. 	<p>Simulační riziko a riziko zkoušky „nanečisto“</p> <ul style="list-style-type: none"> - účastník se může chovat jinak v situaci, která je jen simulací, a jinak v reálném životě, - odměna za určité chování či sociální tlaky mohou být různé.
<p>Zpětná vazba.</p> <ul style="list-style-type: none"> - výrazně zvyšuje podíl učení a efektivitu, - může být velmi rychlá a důkladná, vzhledem k množství získaných informací. 	<p>Znevýhodnění některých typů osobnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - některým lidem nevyhovují AC, neboť jsou pro ně málo reálné a tudíž málo motivující (riziko „chabé výzvy“), nebo špatně nesou, že jsou záměrně pozorováni několika posuzovateli, či dávají přednost „domácí“ přípravě před improvizací, - toto riziko lze částečně eliminovat „odhalením“ těchto lidí za užití některých testů (např. Cattelův 16 PF).
<p>Lepší přijetí závěrů a rozhodnutí.</p> <ul style="list-style-type: none"> - účastník sleduje své „konkurenty“ a má možnost porovnání. Je-li kandidát odmítnut, dokáže si lépe představit, že „vyhrát“ mohl jen jeden. Je-li přijat, je pro kandidáta vysokým potvrzením sebe samého, že uspěl mezi silnou 	<p>Riziko chyb.</p> <ul style="list-style-type: none"> - vzhledem k náročnosti na přípravu, organizaci, zapojení většího množství lidí do přípravy a zapojení „poučených laiků“ jako posuzovatelů vzniká mnoho „příležitostí“ pro různé chyby, - např. nevhodně zvolená situace,

<p>konkurencí.</p> <ul style="list-style-type: none"> - pro posuzovatele a vedení společnosti mají závěry AC vysokou „platnost“. 	<p>nedostatečnou motivace a podpora ze strany vedení, chyby pozorovatelů, malé využití získaných informací atd.</p>
<p>Možnost opakovaného použití metody.</p> <ul style="list-style-type: none"> - informovanost předem (či předchozí zkušenost s AC) nesnižuje vydatnost získaných informací. Náročnost modelových situací dokáže odhalit případné stylizace účastníků, - díky variabilitě AC nejsou nikdy 2 AC naprosto totožná a snižuje se tak možnost učení a předchozí přípravy, - v případě rozvojových AC je opakování AC se stejnými pracovníky velmi vhodné. 	<p>Riziko „expertního“ přístupu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - metoda AC je vloženo do rukou úzce specializovaného experta/expertů, např. externí poradenské firmě, personalistovi, manažerovi. Ztrácí se tím ale velmi podstatné výhody AC - kombinace různých úhlů pohledů, kombinace vnitřních a vnějších zkušeností a znalostí.
<p>Vysoká atraktivita.</p> <ul style="list-style-type: none"> - i přes náročnost může být AC pro účastníky i posuzovatele velmi atraktivní. Je možné zapojit soutěživost i hrové situace, za oficiální a společenské podpory. V tomto ohledu může AC představovat i „aktivní relaxaci“. 	
<p>Vysoká validita a spolehlivost.</p>	

<p>Posílení image firmy.</p> <ul style="list-style-type: none">- organizace dobře užívající vysoce moderní a efektivní metodu tím posiluje svou dobrou image jak vůči vlastním zaměstnancům, tak veřejnosti.	
--	--

Tab. 10: Výhody a nevýhody assessment centra (Hroník, 2002)

III. PRAKTICKÁ ČÁST

Během mého působení ve státní správě byla mou odborností především oblast komunikace a prezentace, a tak každé setkání s tématy psychologickými bylo pro mne cennou a vyhledávanou zkušeností. Nejčastěji to bylo v souvislosti s nástupem na nové pracovní místo, kdy některé úřady využívají psychodiagnostické metody při výběru zaměstnanců s více či spíše méně kvalitní zpětnou vazbou od externích firem, které psychodiagnostiku provádějí. Není zcela obvyklé, aby se ve státní správě využívali metody psychologie práce a organizace v souvislosti s rozvojem zaměstnanců, důraz se klade především na zkvalitňování odborných znalostí úředníků.

V roce 2007 jsem se během svého působení na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR stala členkou projektového týmu Exportní akademie. Tento projekt je začleněn do Exportní strategie ČR, jejíž nástroje a projekty jsou zaměřeny na pozitivní ovlivnění celkové pozice české ekonomiky vůči zahraničí. Gestorem projektu Exportní akademie je Ministerstvo průmyslu a obchodu, realizátorem Česká agentura na podporu obchodu (dále jen agentura Czech Trade). Součástí projektu Exportní akademie je Kurz obchodní diplomacie, který je zaměřen na rozvoj odborných kompetencí zástupců státní správy, kteří budou reprezentovat ČR v zahraničí ať už jako diplomatičtí pracovníci – pracovníci obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů ČR nebo vedoucí zahraničních kanceláří agentur Czech Trade a Czech Invest (Agentura pro podporu podnikání a investic, dále jen Czech Invest). V roce 2008 jsem se také sama zúčastnila druhého ročníku tohoto kurzu, mám tak přímou zkušenost nejen z pozice člena projektového týmu, ale také z pozice účastníka.

V praktické části se tak nejprve zabývám krátkým popisem Kurzu obchodní diplomacie, dále se zmiňuji o účastnících kurzu, především o pracovnících obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů v zahraničí, pro tuto pozici jsem vytvořila profesiogram. Představím kompetenční model obchodního diplomata, následuje prezentace výsledků development center z roku 2007 a 2008, Výsledky development center jsou rozděleny do dvou kapitol, pro každý ročník zvlášť, kapitoly jsou členěny do stejných oddílů,

aby byly dostatečně přehledné. U každého ročníku je popsána také použitá metodika. V místech, kde jsem neměla k dispozici srovnatelné podklady, na to bude čtenář upozorněn. Závěr kapitoly patří srovnání výsledků obou ročníků s využitím statistických metod. Statistická zjištění pak vedou k potvrzení nebo vyvrácení následujících hypotéz:

H_0 : výsledné hodnoty průměrů v jednotlivých kompetencích kopírují normální rozdělení, není tedy třeba v budoucnosti provádět testování účastníků dalších ročníků Kurzu obchodní diplomacie.

H_a : výsledné hodnoty průměrů v jednotlivých kompetencích nekopírují normální rozdělení, je tedy na místě provádět testování účastníků Kurzu obchodní diplomacie i v dalších ročnících.

V textu praktické části používám oficiální názvy organizací, pracovních pozic a další předepsané úřední názvy. Vzhledem k tomu, že je jedná o oblast diplomacie, která není všeobecně známá, předkládám na tomto místě mini slovníček pojmů pro snazší orientaci v textu.

SLOVNÍČEK POJMŮ

Obchodní diplomat = souhrnný pracovní název pro všechny skupiny účastníků Kurzu obchodní diplomacie z řad Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva průmyslu a obchodu a agentur Czech Trade, Czech Invest.

Pracovník OEÚ (pracovník obchodně ekonomického úseku) = zaměstnanec Ministerstva zahraničních věcí pracující na zastupitelském úřadu ČR v zahraničí, často nazývaný obchodní rada.

Diplomatický pracovník = souhrnný název pro pracovníky Ministerstva zahraničních věcí na výjezdové pozici působící v ústředí; zahrnuje i budoucí pracovníky OEÚ.

Ústředí = Ministerstvo zahraničních věcí, příp. Ministerstvo průmyslu a obchodu.

5. KURZ OBCHODNÍ DIPLOMACIE

Kurz obchodní diplomacie je určen stávajícím a budoucím pracovníkům obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů a zahraničních kanceláří Czech Trade a Czech Invest. Kurz je realizován v úzké spolupráci Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zahraničních věcí, agentur Czech Trade a Czech Invest, realizátora development centra vzešlého z výběrového řízení a odborných školitelů. Absolvování kurzu by mělo být postupně pro obchodní diplomaty nezbytnou podmínkou výjezdu do zahraničí. Cílem kurzu je rozvoj definovaných kompetencí, tedy nejen získání a prohloubení teoretických znalostí, ale i praktických dovedností především z oblasti sociálních dovedností. Kurzem obchodní diplomacie prošlo od jeho zahájení v roce 2007 již 100 účastníků. V letošním roce byl realizován čtvrtý ročník, což byl ročník poslední v rámci projektů Exportní strategie pro období 2006 – 2010, dále bude probíhat podrobné zhodnocení, na které naváže rozhodnutí, zda v kurzu pokračovat či nikoli, a to buď v rámci projektů Exportní strategie pro období 2011 – 2016 nebo mimo jeho rámec. V této práci se zabývám prvními dvěma ročníky kurzu, tedy lety 2007 a 2008.

Kurz byl složen z development centra, konzultačních dní odborníků, povinných vzdělávacích modulů a volitelných vzdělávacích modulů. Část povinných vzdělávacích modulů probíhala na výjezdním školení, zejména rozvojové programy interpersonálních a sebezkušenostních dovedností. Každý účastník Kurzu obchodní diplomacie byl hodnocen z odborných znalostí formou vstupního a výstupního testu a dále z personálních kompetencí formou development centra, které obsahovalo osobnostní test, behaviorální rozhovor a prezentaci business eseje. Podmínkou pro obdržení certifikátu o úspěšném projití kurzem bylo absolvování development centra, 60% správných odpovědí ve výstupním testu a 75% účast na povinných modulech kurzu.

6. STRUKTURA ÚČASTNÍKŮ KURZU

Účastníci kurzu byly z řad zaměstnanců dvou státních institucí – Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva zahraničních věcí, a jednalo se o budoucí diplomatické pracovníky na pozicích pracovníků obchodně ekonomických úseků. V době testování se jednalo o zaměstnance na pozicích odborný referent, vedoucí oddělení a ředitel odboru. Dalšími účastníky byli zástupci agentur Czech Trade a Czech Invest, kteří byli v pozicích vedoucích zahraničních kanceláří. V rámci zjednodušení se pro všechny skupiny používá název obchodní diplomat, ačkoli pracovníci zahraničních kanceláří Czech Trade a Czech Invest nemají přiznanou diplomatickou hodnost ani výhody s ní spojené. Development centrem ke kurzu obchodní diplomacie 2007 prošlo celkem 32 účastníků, v roce 2008 to bylo 35 účastníků.

6.1. Pracovník obchodně ekonomického úseku

Účastníci kurzu obchodní diplomacie z řad zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva zahraničních věcí jsou potenciální budoucí pracovníci obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů ČR v zahraničí, veřejnosti je tato pozice známa pod názvem obchodní rada. V této práci budeme používat oficiální název pozice – pracovník obchodně ekonomického úseku (dále jen pracovník OEÚ). Tato pracovní pozice existuje pouze v zahraničí. Pracovníci OEÚ jsou vždy zaměstnanci Ministerstva zahraničních věcí České republiky. Pokud je na pozici pracovníka OEÚ vybrán zaměstnanec Ministerstva průmyslu a obchodu, je mu na dobu výjezdu do zahraničí přerušena pracovní poměr, stává se zaměstnancem Ministerstva zahraničních věcí a po uplynutí diplomatické služby se vrací zpět na Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Pracovníci OEÚ jsou součástí zastupitelského úřadu, pojem zastupitelský úřad zahrnuje velvyslanectví, vyslanectví, generální a honorární konzulát. Přesto, že jsou pracovníci OEÚ zaměstnanci Ministerstva zahraničních věcí, jsou v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu, které je jejich řídicím

orgánem. Tato situace vede k dvojímu vedení a také k dvojí agendě – teritoriální pracovníci, kteří kontrolují činnost pracovníků OEÚ, jsou jak na Ministerstvu průmyslu a obchodu, tak na Ministerstvu zahraničních věcí. Podřízenost OEÚ Ministerstvu zahraničních věcí a současně Ministerstvu průmyslu a obchodu vyplývá ze zákona č. 2/1969 Sb. a na něj navazujících dohod¹. Změnit tento stav by si vyžádalo příslušné úpravy v kompetenčním zákoně. Zatím se však tato situace zdá jako nejlepší možné řešení, neboť Ministerstvo zahraničních věcí je ústředním orgánem státní správy pro oblast zahraniční politiky, v jejímž rámci vytváří koncepci a koordinuje vnější ekonomické vztahy, Ministerstvo průmyslu a obchodu je ústředním orgánem státní správy pro obchodní politiku, zahraničně ekonomickou politiku, zahraniční obchod a podporu exportu.

Jak jsem již zmínila, pracovníci OEÚ jsou diplomatičtí pracovníci, mívají většinou přiznanou diplomatickou hodnost rada nebo konzul. V zahraniční službě České republiky se v souladu s mezinárodní praxí užívají tyto diplomatické hodnosti: velvyslanec, rada-vyslanec, rada, I. tajemník, II. tajemník, III. tajemník, attaché. Pro pracovníky konzulárních úřadů se v souladu s Vídeňskou úmluvou o konzulárních stycích užívají tzv. konzulární hodnosti: generální konzul (pro pracovníky s odpovídající diplomatickou hodností rada-vyslanec, případně velvyslanec), konzul (pro pracovníky s odpovídající diplomatickou hodností I. tajemníka a rada), vicekonzul (pro pracovníky s odpovídající diplomatickou hodností III. a II. tajemníka) a konzulární jednatel (pro pracovníky s odpovídající diplomatickou hodností attaché). Diplomatické hodnosti mohou být přiznány nebo propůjčeny, konzulární hodnosti jsou propůjčovány pouze pro výkon konzulární agendy na zastupitelském úřadu.

Výběr pracovníků OEÚ se provádí formou vnitřních a vnějších výběrových řízení, četnost konání vnějších výběrových řízení se řídí potřebou Ministerstva zahraničních věcí danou především počtem volných

¹ Dohoda o spolupráci MZV a MPO v otázkách zabezpečování zahraničně-obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby ČR; Dohoda MZV a MPO o koordinaci činností podřízených příspěvkových organizací, jejichž aktivity se dotýkají zahraničně-ekonomické činnosti

systemizovaných míst diplomatických pracovníků, v mimořádných případech se mohou pořádat za účelem obsazení jednotlivých uvolněných systemizovaných diplomatických míst, pokud se tato místa opakovaně nedaří obsadit zaměstnanci Ministerstva zahraničních věcí. Výběrová řízení na pozice pracovníků OEÚ probíhají standardním způsobem před šestičlennou komisí, ve které jsou tři zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu a tři zástupci Ministerstva zahraničních věcí. Za průběh a organizaci výběrových řízení odpovídá Personální odbor Ministerstva zahraničních věcí, který má v komisi také svého zástupce. Výběrová řízení probíhají za osobní účasti přihlášených kandidátů, o výběru nejvhodnějšího kandidáta rozhoduje konsenzus. Pokud nenastane, komise hlasuje a výsledek hlasování je uveden v protokolu o výběrovém řízení. Výběrová komise svým rozhodnutím doporučuje nejvhodnějšího kandidáta na příslušnou pracovní pozici, návrh následně projde schvalovacím procesem, na kterém se podílí vrchní ředitel Sekce ekonomické spolupráce a zahraniční prezentace a náměstek ministra pro ekonomickou diplomacii, výběr po té potvrdí generální sekretář Ministerstva zahraničních věcí.

Uchazeči vybraní ve vnějších výběrových řízeních musí projít základní odbornou přípravou v Diplomatické akademii, a po té jsou zařazeni na systemizovaná diplomatická místa na Ministerstvu zahraničních věcí, kde probíhá jejich příprava na výjezd. Diplomatická akademie je pověřena organizací přípravy na diplomatickou službu a organizací dalšího vzdělávání zaměstnanců, po metodické a odborné stránce je řízena personálním ředitelem Ministerstva zahraničních věcí. Vzdělávání diplomatických pracovníků se tedy uskutečňuje formou vstupních kurzů a modulů dalšího vzdělávání, a to v závislosti na konkrétních výjezdových pozicích a teritoriích. Stálé zvyšování odborné kvalifikace je nejen součástí práce diplomatických pracovníků, ale zároveň podmínkou kariérního postupu. Předpokladem kariérního postupu diplomatických pracovníků je střídání, resp. rotace působení v ústředí Ministerstva zahraničních věcí, případně Ministerstva průmyslu a obchodu, a v zahraničí. Cílem rotace je zajistit v souladu s platnou systemizací kvalifikovanou obměnu diplomatických

pracovníků na zastupitelském úřadu a v ústředí. Doba souvislého výkonu práce diplomatického pracovníka v ústředí je nejméně 2 roky a v zahraničí 4 roky, může být vystřídán po uplynutí 3 let od vyslání do zahraničí na vlastní žádost nebo na návrh vedoucího zastupitelského úřadu, a to v mimořádných a zvláště odůvodněných případech. Diplomatický pracovník, který je přeložen k výkonu práce do místa s výrazně obtížnějšími životními podmínkami, může být vystřídán již po 3, resp. 2 letech. Může tak požádat o druhé bezprostředně navazující přeložení k výkonu práce v zahraničí, pokud alespoň jedno z nich zahrnuje pobyt v místě s výrazně obtížnějšími životními podmínkami. Celková doba dvou navazujících vyslání v tomto případě nesmí přesáhnout 6 let, obvyklý model je 3 + 3 roky. Plán střídání pracovníků OEÚ na následující rok připravuje Ministerstvo zahraničních věcí v úzké spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Hodnocení pracovníků OEÚ je nedílnou součástí řízení přispívající ke zvyšování pracovní výkonnosti a profesního rozvoje zaměstnanců, tak jak je to běžné v komerčních firmách. Obsahem písemného hodnocení je posouzení řádného plnění pracovních povinností a úkolů osobního rozvoje za uplynulé období a obsahuje mj. hodnocení zachovávání věrnosti státu, nezneužívání služebního postavení, plnění pracovních povinností z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti, dodržování pracovní kázně a vzdělávání. Hodnotitel zároveň uvede doporučení pro další profesní rozvoj diplomatického pracovníka a vyjádří se k případné žádosti o zvýšení diplomatické hodnosti. Toto hodnocení se provádí vždy ve čtvrtletí, ve kterém diplomatický pracovník dovrší 12 měsíců zařazení na daném místě. V roce přeložení z ústředí Ministerstva zahraničních věcí do zahraničí či zpět se provádí před přeložením a hodnotí se celé období (tj. působení v ústředí nebo v zahraničí). Hodnocení vypracovává přímý nadřízený pracovníka OEÚ a písemně se k němu vyjadřuje hodnocený, nadřízený hodnotitele a kariérní poradce.

Pracovník OEÚ je v zahraničí podřízen svému přímému nadřízenému – nejčastěji statutárnímu zástupci zastupitelského úřadu, pokud je v teritoriu větší obchodně ekonomický úsek, je podřízen jeho vedoucímu (vedoucí

obchodně ekonomického úseku). Zároveň o své práci informuje ústředí a to jak teritoriální pracovníky Ministerstva zahraničních věcí, tak především teritoriální pracovníky Ministerstva průmyslu a obchodu. Snaha o účinnou kontrolu práce a návazné hodnocení práce vedlo v roce 2005 k zavedení sdíleného informačního prostoru pro pracovníky v teritoriu i v ústředí s názvem SINPRO. Tento systém umožňuje přístup k aktuálním a integrovaným datům ekonomickým diplomatům, pracovníkům agentur Czech Trade a Czech Invest a teritoriálním pracovníkům Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva zahraničních věcí. Důležitým prvkem je strukturovaná archivace kontaktů, záznamů z jednání a dalších databází. Díky tomuto opatření se zjednodušilo navazování činností jednotlivých pracovišť při rotaci pracovníků a snížilo se riziko stagnace obchodně ekonomických aktivit státu plynoucí z dublování činností. Zároveň by zavedení tohoto prvku do oblasti řízení obchodně ekonomické diplomacie mělo snížit náklady a zefektivnit komunikaci zúčastněných, díky uplatnění metody Balanced Score Card také umožňuje manažerské řízení, plánování, vykazování a hodnocení činností. Systém respektuje princip jednotné zahraniční sítě, nezastupitelnou koordinační roli vedoucího zastupitelského úřadu při podpoře hospodářských zájmů v zahraničí a odbornost řízení OEÚ ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu.

K 15. červenci 2010 pracuje na 82 zastupitelských úřadech a generálních konzulátech České republiky v 69 zemích světa na obchodně ekonomických úsecích celkem 101 pracovníků OEÚ, z celkových 102 systemizovaných míst je v tuto chvíli pouze 1 místo neobsazené.

6.1.1. Náplň práce pracovníka OEÚ

Hlavním úkolem pracovníků OEÚ je prosazování obchodně ekonomických zájmů České republiky. Náplní jejich činnosti je podpora národních orgánů a institucí a dalších subjektů při rozvíjení bilaterálních kontaktů, zajišťování skutečností významných pro přípravu národních stanovisek a podkladů, předávání a výměna informací, lobování při prosazování věcí prioritního zájmu a rozvoje hospodářské spolupráce. Směrem k podnikatelským

subjektům je činnost pracovníků OEÚ orientována na lobování zájmů českých firem v zahraničí a asistenční služby dle následujících rámcových okruhů:

a) Informace

Pracovník OEÚ provádí cílený výběr kontaktních adres potenciálních obchodních partnerů v zemi své působnosti podle strategických a marketingových záměrů českých exportérů, poskytuje českým podnikům profily zahraničních firem, o které projeví zájem. Dále zpracovává poptávky firem ze svého teritoriálního působiště, kterým postupuje adresy potenciálních českých dodavatelů. Pracovník OEÚ také poskytuje informace o obvyklých distribučních kanálech pro daný produkt, případně o zvláštnostech trhu a spotřebitelských zvyklostech, doporučení ke vstupu na trh. V neposlední řadě doporučuje služby obchodních komor, či právních kanceláří. Pracovník OEÚ dále zpracovává analýzu hospodářského vývoje země jeho působnosti a poskytuje je na vyžádání českých podniků, případně informuje o zdrojích těchto informací.

b) Asistence

Asistenční pomoc pracovníků OEÚ spočívá především v podpoře při prosazování kontaktů, lobování, pomoci při řešení problémů, v podpoře při zapojení do soutěží, projektů a tendrů. Pracovník OEÚ pomáhá při vyhledávání partnerů nebo obchodních spojení, poskytuje informace nutné např. k založení firmy, včetně kontaktu na poradenské kanceláře, které jsou schopny firmu založit či na instituce, které v zemi jeho působnosti podporují zahraniční investory a napomáhají při zakládání firem. Pracovník OEÚ může být nápomocen českým exportérům při vyhledávání zástupců, měl by umět pomoci při řešení konkrétních problémů, souvisejících s obchodní činností českých exportérů, včetně urgencí v případě nezaplacení zboží a vymáhání pohledávek. Po dohodě s českou firmou poskytuje pracovník OEÚ telefonické i osobní konzultace a další specifické služby. Pracovník OEÚ v odůvodněných případech poskytuje doprovod české firmy na jednání.

c) Presentace

Pracovník OEÚ poskytuje informace o exportně zajímavých výstavních a veletržních akcích, konzultuje s exportéry jejich vhodnost. V případě účasti české firmy na veletrhu konzultuje pracovník OEÚ její exportní záměry s jednoznačným cílem napomoci proniknutí na zahraniční trh. Pracovník OEÚ může doporučit nebo i pomoci zorganizovat individuální prezentaci české firmy nebo výrobku v závislosti na teritoriu, ve kterém působí, účastní se přípravy obchodních misí, poskytuje informace o možnosti inzerce a prezentace výrobků a firem.

Pro náplň práce pracovníků OEÚ je důležitá také kategorie zastupitelského úřadu, na něž jsou vysláni. Nejmenší rozsah obchodní agendy je na zastupitelském úřadu, na němž nepůsobí obchodně ekonomický úsek, úkoly pracovníka OEÚ zastává pracovník zastupitelského úřadu, tzv. ALL, který je pověřen částečným výkonem ekonomicko-obchodní agendy a spolu s touto oblastí má na starosti ještě agendy další, např. kulturu a tisk. Naopak nejvyšší rozsah obchodní agendy má pracovník OEÚ na zastupitelském úřadě, na němž je velký obchodně ekonomický úsek, a v jehož teritoriu je také kancelář zahraničního zastoupení agentury Czech Trade.

Ačkoli má pracovník OEÚ v názvu své profese „obchodně“ není to obchodník v pravém slova smyslu, je to státní zaměstnanec, který by se kromě toho, že reprezentuje ČR v zahraničí, měl velmi dobře orientovat v obchodu. Důležitým faktem je, že pracovníci OEÚ poskytují své služby zdarma, jejich výkon tedy nelze změřit tak, jak to bývá u obchodníků z komerčních firem.

6.1.2. Kvalifikační předpoklady pracovníka OEÚ

Mezi nezbytné kvalifikační předpoklady zájemce o pozici pracovníka OEÚ patří vysokoškolské vzdělání, znalost teritoria, do kterého se chystá vyjet, znalost dvou světových jazyků na výborné úrovni, výhodou nikoli však nutností je praxe ve státní správě či předchozí zkušenost s prací v zahraničí

na zastupitelském úřadě. Přednostně jsou však tyto pozice obsazovány zaměstnanci ministerstev zahraničních věcí a průmyslu a obchodu, znění vyhlášení interního výběrového řízení uvádím v Příloze 4. Pracovník OEÚ musí mít bezpečnostní prověrku minimálně na stupeň D (důvěrné), do některých teritorií stupeň T (tajné).

6.1.3. Profesiogram

Na základě podkladů získaných pro tuto pozici z ministerstev zahraničních věcí a průmyslu a obchodu, z Metodického pokynu Národní soustavy povolání (NSP, 2010) a Integrovaného systému typových pozic (ISTP, 2010) jsem sestavila profesiogram pro pozici pracovník OEÚ, a to podle Burešova schématu postupu při analýze profese (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 269).

6.1.3.1. Popis profese

a) Celková charakteristika profese

Pracovník obchodně ekonomického úseku zastupitelských úřadů ČR v zahraničí (dále jen pracovník OEÚ) je vysoce kvalifikovaný pracovník, který rozvíjí diplomatické vztahy, prosazuje zahraniční politiku ČR a chrání práva a zájmy ČR a jejích občanů. Alternativní názvy pro tuto profesi mohou být: diplomat obchodně ekonomických vztahů, ekonomický diplomat, obchodní diplomat, obchodní rada. V Kartotéce typových pozic (ISTP, 2010) je zařazen pod kód 101452 s názvem pozice Referent specialista pro zahraniční politickou (diplomatickou) službu. Tato typová pozice patří do povolání Diplomat, s kvalifikační úrovní 5 (nejvyšší možnou). Ve 4. čtvrtletí roku 2009 byla hrubá mzda (medián) v nepodnikatelské sféře v České republice 25 945 Kč, měsíční hrubá mzda vypočtená podle národní klasifikace zaměstnání (KZAM) s názvem Odborní administrativní pracovníci jinde neuvedení byla v rozpětí od 19 614 Kč do 39 735 Kč. Podle číselníku KZAM je k typové pozici Odborní administrativní pracovníci jinde neuvedení přiřazeno zaměstnání Odborný referent (rada) orgánu, který plní státní záležitosti.

Výkon této profese předpokládá nejen odbornost jak v obchodní politice, tak orientaci v zahraniční politice a exportu, ale také týmovou spolupráci a v neposlední řadě kontakt se zástupci firem, oborových sdružení a orgány státní správy přijímací země. Pracovní doba je většinou stanovena pevná, v časovém rozmezí různém v závislosti na teritoriu působnosti. Součástí pracovní doby jsou i přesčas, které nejsou propláceny, pracovník má nárok na hrazené volno v rozsahu přesčasů. Mzda pracovníka OEÚ je fixní, stanovená několika složkami, a to: platovým tarifem a platovým stupněm dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, osobním příplatkem, který slouží k individuálnímu ocenění schopností a vysoké výkonnosti zaměstnance, dále příplatkem k platu oceňujícím specifické podmínky práce. Pracovníkovi mohou být přiznány odměny oceňující splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů, pracovní zásluhy při dovršení 50 let věku a při jiných mimořádných událostech. Nejvhodnější přípravu pro tuto pozici poskytuje magisterský studijní program v oboru mezinárodní ekonomické vztahy. Jinou alternativu představuje magisterský studijní program v oboru mezinárodní teritoriální studia a magisterský studijní program v oboru humanitní studia. Nutnou podmínkou pro výkon tohoto povolání je absolvování Diplomatie akademie Ministerstva zahraničních věcí ČR, Kurzu obchodní diplomacie Exportní akademie a získání osvědčení o bezpečnostní způsobilosti (prověření dle zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti).

b) Členění profese

- Pracovní úkony směrem k ústředí MZV a MPO:

- podpora národních orgánů a institucí a dalších subjektů při rozvíjení bilaterálních kontaktů,
- zajišťování skutečností významných pro přípravu národních stanovisek a podkladů,
- provádění obchodních analýz pro vytváření podkladů pro posuzování exportních zájmů ČR na zahraničních trzích v oblasti obchodně ekonomických vztahů,

- lobování při prosazování věcí prioritního zájmu a rozvoje hospodářské spolupráce,
 - realizace dvoustranných smluv v oblasti zahraničních obchodně ekonomických vztahů, ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu,
 - posuzování nestandardních událostí a jevů v mezinárodní politice, které mají vliv na hospodářskou spolupráci jednotlivých států s ČR v oblasti zahraničních obchodně ekonomických vztahů,
 - vedení příslušné dokumentace v SINPRO.
- Pracovní úkony směřující ke zvyšování exportu:
- lobování zájmů českých firem v zahraničí a asistenční služby,
 - poskytování informací českým subjektům o zahraničních trzích a obchodních příležitostech v rámci obchodně ekonomických vztahů a spolupráce ČR se zahraničím,
 - poskytování informací zahraničním subjektům o možnostech obchodní a ekonomické spolupráce, případně investování na českém trhu, v rámci zahraničních obchodně ekonomických vztahů,
 - koordinování spolupráce s tuzemskými i zahraničními institucemi a sdruženími podnikatelských subjektů v oblasti zahraničních obchodně ekonomických vztahů,
 - analýza vývoje vnitropodnikových a vnějších ekonomických podmínek a ekonomických i finančních ukazatelů.

c) Proud profesionálních aktivit

Denní režim pracovníka obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů ČR není přesně stanoven. Rozvržení práce je plně v jeho kompetenci. Většinou má stanovený měsíční plán. Aktivity je tak možno rozdělit na tzv. průběžné, tedy pravidelně se opakující, a aktivity mimořádné.

Aktivity průběžné:

- získává, zpracovává, hodnotí a zasílá do ústředí informace o hospodářské situaci přijímajícího státu se zvláštním zřetelem na jeho vztahy k ČR,
- vykonává koordinační, analytickou a posudkovou činnost ve vztahu ČR k jiným státům a mezinárodním organizacím v ekonomické oblasti,
- udržuje a rozvíjí vztahy s diplomatickými zastoupeními jiných států a dalšími orgány (zejména oborovými uskupeními) jiných států v zemi působnosti,
- plní konkrétní úkoly z ústředí při realizaci české zahraniční politiky vůči cizím státům a mezinárodním organizacím,
- vyhledává a využívá vhodné formy a prostředky k šíření informací o ČR a zvyšování publicity ČR v zahraničí zejména v obchodní oblasti,
- vybírá kontaktní adresy potenciálních obchodních partnerů v zemi své působnosti podle strategických a marketingových záměrů českých exportérů, poskytuje českým podnikům profily zahraničních firem, o které projeví zájem, zpracovává poptávky firem ze svého teritoriálního působiště, kterým postupuje adresy potenciálních českých dodavatelů,
- poskytuje informace o obvyklých distribučních kanálech pro daný produkt, případně o zvláštnostech trhu a spotřebitelských zvyklostech, doporučení ke vstupu na trh,
- doporučuje služby obchodních komor, či právních kanceláří,
- zpracovává analýzu hospodářského vývoje země jeho působnosti a poskytuje je na vyžádání českých podniků, případně informuje o zdrojích těchto informací,
- poskytuje informace nutné např. k založení firmy v zemi jeho působnosti,
- poskytuje telefonické i osobní konzultace a další specifické služby českým firmám,
- poskytuje informace o jednotlivých výstavních a veletržních akcích, které pro českého exportéra přicházejí v úvahu, předává profily těchto

- veletržních akcí, včetně praktických informací o jejich charakteru, konzultuje s exportéry jejich vhodnost,
- účastní se přípravy obchodních misí,
 - poskytuje informace o možnosti inzerce a prezentace výrobků a firem,
 - poskytuje asistenci při prosazování kontaktů, lobování, při zapojení do soutěží, projektů a tendrů,
 - pravidelně komunikace s ústředím.

Aktivity mimořádné:

- obsahově připravuje a zabezpečuje návštěvy oficiálních představitelů ČR a přijímajícího státu a podílí se na jejich jednáních,
- pomáhá při řešení konkrétních problémů souvisejících s obchodní činností českých exportérů, včetně urgencí v případě nezaplacení zboží a vymáhání pohledávek,
- poskytuje doprovod české firmy na jednání,
- organizuje individuální prezentaci české firmy nebo výrobku v zemi své působnosti,
- řídí samostatné projekty.

6.1.3.2. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech a podúkolech a jejich vzájemné vztahy

Kritériem úspěchu je především vynikající odborná připravenost, díky níž může pracovník OEÚ rychle a kvalitně poskytovat žádané informace, v kombinaci s analytickými schopnostmi. Výhodou je dobrá komunikační schopnost a to jak v písemném tak i slovním projevu a to v mateřském jazyce i v jazyce místa vyslání, případně v jiném světovém jazyce. Důležité je nekonfliktní jednání a schopnost pracovat i v malém kolektivu. Úspěch je do značné míry zaručen také vhodným stanovením priorit jednotlivých úkolů, dobrým hospodařením s časem a také dovedností pracovat pod tlakem.

Při výběru pracovníků na tuto pozici se nejčastěji uplatní následující kritéria hodnocení:

- vysokoškolské vzdělání,
- znalost dvou cizích jazyků na úrovni IV. stupně podle kritérií MZV,
- znalost systému obchodní politiky, znalosti z oblasti diplomatického zastupování státu,
- orientace v zahraniční politice a mezinárodním marketingu,
- schopnost práce v obchodním jazyku,
- vynikající práce s informacemi
- orientace v zahraničním obchodě,
- dobré organizační schopnosti,
- otevřené jednání a vysoký stupeň komunikace,
- schopnost týmové práce,
- pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizální způsobilosti)
- velice dobrá úroveň práce s počítačem a s internetem,
- orientace na obchod a výsledek,
- podnikatelské myšlení a chování,
- klientský přístup a důvěra ve vlastní schopnosti,
- dobré administrativní schopnosti (práce s formuláři, psaní zpráv, vyhodnocování statistiky, vedení dokumentace),
- řízení vlastních priorit a úkolů,
- odolnost vůči stresu,
- procesní přístup a projektové řízení - schopnost vnášet strukturu, řád,
- maximální odpovědnost, loajalita,
- samostatnost,
- otevřenost změně, sebezlepšování.

6.1.3.3. Vyhodnocení profese a jejích činnostních elementů

a) Činnosti, které jsou z hlediska kritéria úspěchu uzlové

Úspěch při vykonávání profese podmiňuje zejména tyto činnosti:

- snaha poznávat, pochopit a přizpůsobit se zahraničí včetně respektu k odlišnosti a znalosti diplomatické etikety,
- vynikající komunikační schopnosti,
- získávání potřebných informací a schopnost analýzy.

b) Optimální metody řešení uzlových elementů

Pro řešení uzlových elementů je nezbytná vynikající odborná příprava jak z oblasti mezinárodního obchodu, tak diplomacie a především znalosti o zemi vyslání. Nutné je optimální rozložení daných úkolů v čase a přidělení priorit.

c) Psychologická analýza atypického průběhu činnosti a mimořádných událostí v pracovní činnosti

Pracovník OEÚ pracuje v cizí zemi, často je vyslán bez rodiny, což je na psychiku velmi náročné. Může pracovat pod tlakem, nezřídka dostává úkoly, které narychlo vyplynou z aktuální potřeby s okamžitým termínem splnění. V takových případech časové tísně se dostává pracovník do stresu, zvyšuje se tím možná chybovost, nestihne výsledky své práce řádně zkontrolovat a hrozí tak nekvalitně odvedená práce.

6.1.3.4. Předpoklady úspěchu, vysuzování a ověřování hypotéz

a) Technicko-fyzikální

Nezbytným technickým vybavením je kromě telefonu především počítač (event. notebook) s vhodným softwarem, přístup k internetu, funkční interní databázový systém (SINPRO, intranet MZV), vzhledem k výkonu práce v různých časových pásmech je nutné disponovat emailem. Z fyzikálních

podmínek je důležité jak dostatečné osvětlení pracovního místa, tak vhodná teplota v místnosti ideálně řešena klimatizací, zejména v teritoriích s obtížnými klimatickými podmínkami, klidné, nehlukné prostředí. Vzhledem k tomu, že tato profese předpokládá, že pracovník tráví část pracovní doby vsedě u počítače, je nutné poskytnout mu také ergonomickou židli a stůl vyhovující jeho tělesné konstituci.

b) Organizačně-ekonomické

Dobrá informační výměna na všech úrovních (pracovník, tým, vedení zastupitelského úřadu a ústředí) je nutnou podmínkou. Pracovník by měl mít vlastní kancelář, případně ji sdílet s kolegy stejného nebo podobného pracovního zařazení, k dispozici by měl mít místnost k přijímání návštěv.

c) Kvalifikační

Kvalifikačním předpokladem pro výkon této typové pozice je vysokoškolské vzdělání, obvykle jsou požadovány tyto praktické dovednosti:

- znalost exportní strategie,
- znalost obchodní politiky a možností služeb státu v zahraničí,
- orientace v interkulturálním managementu,
- znalost diplomatické etikety,
- znalost obchodního jazyka,
- koordinace diplomatických vztahů ČR s jiným státem či skupinou států v ekonomické oblasti,
- kvalitní práce s informacemi,
- schopnost procesního přístupu a projektového řízení,
- znalost práce s počítačem (zejména elektronická pošta, internet)
- znalost práce v systému SINPRO
- znalost dvou světových jazyků na úrovni stupně IV. klasifikace MZV (odpovídá všeobecné Státní jazykové zkoušce)

d) Fyziologicko-anatomické

Na pracovníka OEÚ nejsou v tomto směru kladeny specifické nároky, přesto je jeho výjezd podmíněn zdravotní prohlídkou a jeho zdravotní stav musí umožňovat práci v zahraničí. Tuto pozici však nemohou vykonávat lidé, kteří mají závažná endokrinní onemocnění, duševní poruchy, poruchy chování, závažná psychosomatická onemocnění, epilepsii a jiná záchvatová onemocnění, závažná nervová onemocnění.

e) Sociální a sociálně-psychologické předpoklady

Důležitým předpokladem jsou dobré organizační a komunikační schopnosti, jistota a pohotovost vystupování. Důležitá je také kultivovanost vystupování a zevnějšku, schopnost sociálního kontaktu, výborný písemný a slovní projev. Pracovník OEÚ je často součástí týmů, musí umět dobře spolupracovat, zároveň však vhodně prosazovat své názory. Nezanedbatelná je také morální bezúhonnost a loajalita.

f) Psychologické

U této pozice jsou obvykle kladeny vysoké požadavky na psychickou odolnost vůči mentální zátěži, přizpůsobivost novému prostředí a jiné mentalitě lidí v místě vyslání, rozhodnost, samostatnost, sebekontrolu a sebeovládání, schopnost přijmout odpovědnost, dále na dlouhodobou i krátkodobou paměť, koncentraci pozornosti, samostatné myšlení, teoretické myšlení.

6.1.3.5.Návrhy na řešení

a) Úprava pracovního prostředí

Pracovník OEÚ by měl mít k dispozici samostatnou kancelář, ke své práci by měl mít zajištěn co největší klid a komfort pro dlouhodobé udržení pozornosti. Vzhledem k tomu, že při své práci výhradně sedí, měl by mít odpovídající stůl a ergonomicky tvarovanou židli, vhodný monitor, který

vydává co nejnižší záření, velmi dobré osvětlení pracovního místa a klimatizaci.

b) Organizace práce a řízení

Rozvržení jednotlivých úkolů je z velké části na rozhodnutí pracovníka OEÚ, klade to však na něj vysoké nároky, musí jednak plnit aktuální úkoly a požadavky ze strany vedoucího zastupitelského úřadu i z ústředí, zároveň nesmí zanedbávat dlouhodobé cíle a procesy. Pracovník OEÚ je v zahraničí podřízen svému přímému nadřízenému, nejčastěji statutárnímu zástupci zastupitelského úřadu, pokud je v teritoriu větší obchodně ekonomický úsek, je podřízen jeho vedoucímu. Zároveň je pracovník OEÚ v ústředí podřízen jak teritoriálnímu odboru MZV, tak teritoriálnímu odboru MPO.

c) Výcvik a výuka

Teoretické znalosti si obchodní rada osvojuje jednak při studiu na vysoké škole, musí absolvovat Diplomatickou akademii MZV, při přípravě na výjezd je pak pro uchazeče o práci na OEÚ povinnou podmínkou absolvování Exportní akademie. Další komplementární i samostatné vzdělávací programy nabízí průběžně i Diplomatická akademie MZV. Před výjezdem pracovník OEÚ projde povinnou předvýjezdovou přípravou, která zahrnuje kolečko po věcných odborech ministerstev zahraničních věcí a průmyslu a obchodu. Během výkonu svého povolání si postupně osvojuje další poznatky a dovednosti. Pracovník OEÚ se pravidelně účastní školení, samostudiem musí sledovat nové trendy v exportu. Předvýjezdovou přípravu absolvuje před každým vysláním.

d) Výběr a rozmisťování pracovníků

Při výběru vhodného pracovníka na tuto pozici je nutné zohlednit odbornost kandidáta, jeho dosavadní zkušenosti, pracovní hodnocení a soulad s kompetenčním modelem obchodního diplomata. Výběr probíhá formou vnitřních a vnějších výběrových řízení, za jejich průběh a organizaci odpovídá Personální odbor Ministerstva zahraničních věcí. Výběrová řízení probíhají za osobní účasti přihlášených kandidátů, o výběru nejvhodnějšího

kandidáta rozhoduje konsenzus šestičlenné komise složené ze tří zástupců MZV a třech zástupců MPO. Pokud má kandidát vyhovující předpoklady pro práci na OEÚ, ale pro větší zájem se neuspěje ve výběrovém řízení do teritoria, na nějž se přihlásil, může být nabídnuto pracovní místo v jiném, neobsazeném teritoriu.

e) Poradenská péče o pracovníky

O zvyšování kvalifikace pracovníků OEÚ dbá Ministerstvo zahraničních věcí prostřednictvím vzdělávacích programů v rámci Diplomatické akademie MZV. Vhodným doplněním by byly další rozvojové programy zejména osobnostní, které by šly nad rámec Exportní akademie a byly by šité na míru konkrétnímu pracovníkovi.

6.2. Vedoucí zahraničních kanceláří

Mezi účastníky Kurzu obchodní diplomacie Exportní akademie patří také vedoucí zahraniční kancelář Czech Trade a Czech Invest, o nichž se zmíním jen okrajově. Vedoucí zahraniční kancelář Czech Trade a Czech Invest nejsou diplomatictí pracovníci, jsou zaměstnanci příspěvkových organizací Ministerstva průmyslu a obchodu – agentury Czech Trade a agentury Czech Invest, kteří se úspěšně zúčastnili výběrového řízení na pozice vedoucích zahraničních kanceláří. Do výběrových řízení se hlásí jak interní zaměstnanci agentur, tak externí zájemci, především s výbornou znalostí konkrétního teritoria. Jejich práce spočívá ve vedení zahraniční kanceláře jako samostatné jednotky, která se chová jako obchodní firma. Má svůj rozpočet, své náklady a hlavně také příjmy. Zahraniční kancelář má dle potřeb v daném teritoriu od 1 do 5 pracovníků.

Příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR Czech Trade je vládní agenturou na podporu obchodu, svými informačními, asistenčními a poradenskými službami pomáhá českým exportérům uplatnit se na zahraničních trzích. Hlavním přínosem nabízených služeb agentury Czech

Trade je usnadnění vstupu českých firem na mezinárodní trhy, včetně úspory jejich času a nákladů. Czech Trade má v současné době 33 zahraničních kanceláří. Služby, které tyto kanceláře nabízí, jsou šité na míru individuálním potřebám konkrétní české firmy a respektují specifika konkrétní země a oboru.

Do náplně práce vedoucího zahraniční kanceláře Czech Trade kromě běžných manažerských úkolů patří:

- průzkum trhu v zemi působení,
- vyhledání obchodních kontaktů,
- ověření zájmu o produkt,
- organizace obchodních jednání,
- navazující asistenční služby
 - zjištění bonity vybraného obchodního partnera,
 - průzkum veletrhů a výstav,
 - pomoc při zakládání zahraničního zastoupení,
 - další služby na základě vašeho zadání,
 - asistence při obchodních jednáních,
 - asistence související s registrací výrobku pro daný trh,
 - zajištění tendrové dokumentace,
 - další individuální služby krátkodobého i dlouhodobého charakteru dle požadavků klienta,
- dlouhodobá exportní asistence.

Vedoucí zahraničních kanceláří jsou hodnoceni na základě údajů ze SINPRA, je-li kancelář dlouhodobě v červených číslech je to důvod k jejich výměně, pokud je zahraniční kancelář i nadále ve ztrátě, je to důvod k jejímu zrušení.

Agentura Czech Invest má sedm poboček po celém světě: v Americe, ve Velké Británii, v Německu, Francii, Číně a Japonsku. Vedoucí zahraniční kanceláří poskytují zahraničním subjektům především informace o možnostech investic v ČR. Efektivita práce je měřena počtem realizovaných investičních projektů.

Ministerstvo průmyslu a obchodu jako nadřízený orgán navrhlo vytvoření společných zahraničních kanceláří Czech Trade a Czech Invest, v některých státech totiž fungují zástupci obou organizací nezávisle na sobě. Projekt postupného slučování zahraničních kanceláří prohloubí koordinaci poskytovaných služeb obou agentur, povede k úspoře nákladů a zvýší účinnost marketingových a propagačních akcí při zachování již vybudované sítě kontaktů a kontinuity agendy.

Z uvedených náplní prací je patrné, že nejbližší by k profilu obchodníka měli mít vedoucí zahraničních kanceláří Czech Trade.

6.2.2. Kvalifikační předpoklady vedoucího zahraniční kanceláře

Vedoucí zahraniční kanceláří musí mít ukončené středoškolské vzdělání, zkušenosti s oblastí obchodu, nezbytná je znalost teritoria a světového jazyka na vynikající úrovni, výhodou je znalost jazyka země výjezdu. Další podmínkou je výborná uživatelská úroveň práce s počítačem a internetem.

7. KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍHO DIPLOMATA

Úkolem prvního ročníku Kurzu obchodní diplomacie bylo mj. stanovit a otestovat model kompetencí obchodního diplomata. Tento kompetenční model je výsledkem brainstormingu, jehož se účastnili zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zahraničních věcí, agentur Czech Trade a Czech Invest v rámci projektového týmu sestaveného k projektu Exportní akademie. Odborným poradcem byla společnost Motiv P, která vzešla z výběrového řízení na realizátora development centra pro účastníky Kurzu obchodní diplomacie pro rok 2007.

Výsledky brainstormingu shrnují představy o kompetencích obchodních diplomatů s přihlédnutím k prioritám a cílům Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO).

Kompetence / Priority a cíle MPO	Zvýšit prodej služeb státu	Zlepšit marketing ČR (obchod, investice)	Prosazovat obchodní zájmy ČR (realizace)	Průměr
Systém Exportní strategie, obchodní politika, služby státu	1	3	1	1,67
Jazyk Obchodní jazyk – schopnost pracovat s informacemi	1	1	2	1,33
Mezinárodní marketing Orientace v marketingu, interkulturální management	1	1	3	1,67
Práce s PC MS Office, Internet, SINPRO	2	2	3	2,33
Prodej Klientský přístup a důvěra ve vlastní schopnosti	1	2	3	2,00
Diplomat Business myšlení a aktivní jednání	3	2	1	2,00

Projekt management Řízení vlastních priorit a úkolů	3	3	1	2,33
Přátelský vztah k lidem Otevřené jednání a vysoký stupeň komunikace	1	1	2	1,33
Respekt k odlišnostem Snaha poznávat, pochopit a přizpůsobit se zahraničí	2	1	3	2,00
Loajalita Respekt k vlastníkově a etické chování	3	2	1	2,00
Sebezlepšování Flexibilita a schopnost inovovat	2	3	3	2,67
<i>1 = velmi významné, 2 = významné, 3 = méně významné</i>	1,82	1,91	2,09	Průměr

Tab. 11 Navrhované kompetence s přihlédnutím k prioritám a cílům MPO

V tabulce jsou barevně označeny skupiny kompetencí, které jsou pak stejným způsobem označeny v tabulce následující. Z kompetencí navrhovaných v rámci brainstormingu byl sestaven model kompetencí obchodního diplomata, který se skládá z 5 odborných kompetencí, ze třech kompetencí řešení problému, z 2 kompetencí interpersonálních a 2 kompetencí sebeřízení.

Dimenze		Kompetence
Pracovní kompetence	Odbornost	Znalost systému obchodní politiky
		Orientace v mezinárodním marketingu
		Orientace v zahraniční politice
		Schopnost práce v obchodním jazyku
		Práce s PC

Personální kompetence	Kompetence řešení problému	Orientace na obchod a výsledek
		Podnikatelské myšlení a chování
		Procesní přístup a projektové řízení - schopnost vnášet strukturu, řád
	Kompetence interpersonální	Komunikace a vliv (schopnost sdělit, ovlivnit, „Getting to yes“)
		Interkulturální vztahy (respekt k odlišnosti, schopnost být blízko, diplomatická etiketa)
	Kompetence sebeřízení	Commitment
		Otevřenost změně (sebezlepšování)

Tab. 12 Kompetenční model obchodního diplomata

Uvedené kompetence vychází z toho, jací by měli obchodní diplomaté být, vysokého skóre ve všech uvedených kompetencích by tak dosáhl ideální obchodní diplomat. Vzhledem k tomu, že jsou podle tohoto modelu hodnoceni jak státní zaměstnanci v pozicích pracovníků OEÚ, tak „komerční zaměstnanci“ v pozicích vedoucích zahraničních kanceláří, dá se očekávat, že ideálního profilu nedosáhne nikdo z testovaných, každá skupina bude mít rozdílné skóre v určitých kompetencích, zejména v kompetenci Orientace na obchod a výsledek a Podnikatelské chování a myšlení.

Ke kompetenčnímu modelu byla stanovena 6 bodová hodnotící škála, bohužel nemám k dispozici detailní popis k jednotlivým bodům škály (je-li vůbec nějaký), vytvořila jsem tedy vlastní charakteristiky k jednotlivým úrovním kompetencím. Bodové ohodnocení 6 je nejvyšší možné a charakterizuje ideální stav, kde není prostor ke zlepšení, naopak hodnota 1 znamená prakticky absenci dané kompetence.

Bodová hodnota	Úroveň kompetence	Charakteristika
1	Nedostatečná úroveň	- v pozorovatelném chování je kompetence pozorovatelná jen minimálně, případně daná kompetence úplně chybí.
2	Podprůměrná úroveň	- kompetence je v pozorovatelném chování rozpoznatelná, je však málo rozvinuta. Je nutný systematický rozvoj s cílem potlačení slabých stránek.
3	Nižší průměrná úroveň	- kompetence je rozvinuta v nedostačující výši, slabé stránky mírně převyšují silné. Rozvoj je nutné soustředit na posílení silných a potlačených slabých stránek.
4	Vyšší průměrná úroveň	- kompetence je rozvinuta v dostačující výši, silné stránky mírně převyšují slabé, je možné formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj je nutné zaměřit na posílení silných a potlačených slabých stránek.
5	Optimální úroveň	- odpovídá představě o kompetenci. Je možné formulovat dílčí oblasti ke zlepšení, ale nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
6	Ideální úroveň	Projev kompetence je na takové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Tab. 13 Hodnotící škála kompetencí obchodního diplomata

8. DEVELOPMENT CENTRUM 2007

Vítězem soutěže na agenturu pro zajištění development centra ročníku 2007 se stala agentura Motiv P. Development centrum probíhalo v termínu březen 2007. Z 32 účastníků development centra bylo 18 z Ministerstva průmyslu a obchodu, 6 z Ministerstva zahraničních věcí, 7 z agentury Czech Trade a 1 z agentury Czech Invest.

Harmonogram development centra zahrnoval individuální zpracování testů prostřednictvím internetu, vypracování business eseje podle zadání, behaviorální rozhovor se 2 externími posuzovateli včetně prezentace business eseje a individuální zpětnou vazbu všem účastníkům poskytnutou externím specialistou.

8.1. e-psycho[®] diagnostika

Agentura Motiv P používá vlastní testové baterie e-psycho[®], které od roku 2009 nazývá P4Btool. Psychodiagnostika e-psycho[®] je orientována primárně na posouzení úrovně vlastností, které jsou důležité pro výkon klíčových pozic, jako jsou pozice manažerské (všechny úrovně managementu), pozice obchodní, všechny typy pracovních pozic, u nichž je důležitý přímý kontakt s klientelou a/nebo týmová spolupráce, a také pozice, které vyžadují odolnost vůči zátěži. On-line psychodiagnostika e-psycho[®] je komplexním souborem psychodiagnostických testů administrovaných po internetu, je možné ji využívat pro předvýběrové, výběrové i rozvojové účely. Vzhledem k množství různých pracovních pozic je vhodné při posuzování psychických předpokladů pracovníka sledovat právě takové vlastnosti, které se obecně uplatňují napříč pozicemi. Osobnostní předpoklady vytvářejí „živnou půdu“ pro další rozvoj kompetencí a způsobilostí, klíčových pro úspěšný výkon práce. Podstatný je také výkonový potenciál ve smyslu schopnosti využívat logické myšlení, efektivně pracovat s informacemi.

Testy jsou umístěny na internetu, webová aplikace je zabezpečena formou přístupových kódů. Kandidáti se mohou otestovat z různých míst, stačí mít k dispozici přístup na internet. Testování probíhá on-line na zabezpečené

stránce www.P4Btool.cz. Oprávněné osoby zadavatele testování mohou vstoupit do databáze výsledků prostřednictvím přidělených přístupových kódů, databáze je tak dostupná on-line a zároveň chráněná před neoprávněným vstupem. Aplikace byla testována v prohlížečích Internet Explorer a Mozilla Firefox.

Výstupy osobnostních i výkonových testů jsou kvantifikovatelné a je možné je efektivně využívat pro stanovení pořadí kandidátů. Závěry mohou být formulovány se zřetelem ke specifickým otázkám zadavatele zakázky. Agentura Motiv P deklaruje, že sada testů e-psycho[®], resp. nyní P4Btool, disponuje normami, které byly získány na rozsáhlém vzorku české i slovenské populace pracovníků ze soukromého sektoru, který považuje vzhledem k účelu využití za reprezentativní standardizační vzorek. Standardizace proběhla pro český a slovenský jazyk. Metoda e-psycho[®] tak vyhovuje podmínkám, ve kterých je využívána. V roce 2008 prošly on-line diagnostické testy e-psycho[®] rozsáhlou restandardizací, tedy kontrolou psychometrických parametrů jednotlivých metod se zaměřením na jejich reliabilitu a validitu. Byla tak sledována přesnost měření s ohledem na posuzované osobnostní i výkonové vlastnosti. Následně byly realizovány některé dílčí úpravy, které umožňují využívat plněji potenciál metod P4Btool zvláště v oblasti posuzování stylů interpersonálního jednání, adaptace, preferovaných stylů řešení problémů, zvládnání zátěže, předpokladů pro řešení komplexních úloh (tj. potenciálu rozumového). Výsledky každého respondenta je možné srovnat s rozsáhlými normami pracovníků ze soukromého sektoru, což výrazně usnadňuje identifikaci silných stránek i případných rezerv.

Agentura Motiv P uvádí, že dotazníkové i výkonové metody jsou plně standardizované, standardizace byla provedena s využitím dat získaných v podmínkách reálných výběrových řízení, dotazníky mají rozsáhlé normy - N=2980, (Test analytického myšlení N=1945). Dále uvádí, že standardizační vzorek je plně reprezentativní vzhledem k indikaci metody, jednotlivé škály prokázaly velmi dobré až vynikající parametry reliabilitu, byla prokázána

obsahová i diferenciální validita metod a jednotlivé škály byly standardizovány v T-skore, což umožňuje vytvářet kombinované indexy.

Mezi plně standardizované metody řadí:

- Test interpersonální orientace (B-test) – reliabilita: Cronbachovo alfa (KR20) šestnácti měřených dimenzí je 0,62 až 0,88, s průměrem 0,77.
- Test osobnostních předpokladů (V-test) – reliabilita - Cronbachovo alfa (KR20) sedmi měřených dimenzí je 0,68 až 0,90, s průměrem 0,78.
- Test analytického myšlení – reliabilita: Cronbachovo alfa = 0,84.

8.1.1. Typy testů agentury Motiv P

Základními typy testových souborů e-psycho[®] agentury Motiv P jsou:

- Testy pro manažery, zaměřené na identifikaci osobnostního potenciálu a předpokladů pro rozvoj kompetencí řešení problémů, kompetencí interpersonálních a kompetencí sebeřízení. Standardizované osobnostní dotazníky jsou doplněny standardizovanými výkonovými subtesty a projektivními metodami.
- Testy obchodních a prodejních kompetencí, které podrobně zjišťují úroveň rozvoje těchto kompetencí a preferovaný styl prodeje.
- Test klíčových kompetencí, kde se jedná o standardizovaný testový soubor, nenáročný z hlediska administrace (vyplnění zabere méně než hodinu), který měří osobnostní předpoklady ke kompetencím, které jsou podstatné pro většinu pracovních pozic, zvláště potom pro pracovníky v přímém i nepřímém kontaktu se zákazníkem. Testový soubor je doplněn standardizovaným výkonovým subtestem zaměřeným na schopnost praktického logického myšlení a na pracovní tempo.
- Test interpersonální orientace (B-test) – sebesuzovací dotazník umožňuje zjišťovat typické i rizikové jednání na vztahové rovině.

- Test osobnostních předpokladů (V-test) – sebeposuzovací dotazník zaměřený na zvládání zátěže, sebeřízení, vytrvalost.
- Test analytického myšlení – výkonový test verbálního logického usuzování a pracovního tempa.
- Test analytického myšlení (A test) – pro hlubší analýzu předpokladů analytického a logického myšlení, test doporučený především pro výkonné zaměstnance.
- Test kreativního potenciálu (C test) – pro analýzu předpokladů tvořivého a divergentního myšlení, test doporučený především pro výkonné zaměstnance.
- Basic Comprehensive – pro hlubší analýzu interpersonálního stylu jednání a osobnostních dispozic s popisem silných stránek a rezerv, test doporučený především pro výkonné zaměstnance.

Psychologové jsou jak tvůrci metody e-psycho®, tak se podílejí na vypracovávání výstupních zpráv z této metody. Výstupní zpráva z on-line psychodiagnostiky e-psycho® vychází z přesných údajů (výsledky standardizovaných dotazníkových škál a výkonových testů) a zohledňuje také kontext psychologického posouzení a využívá formulace, které jsou dobře srozumitelné i pro nepsychology.

8.2. Výsledky development centra 2007

K interpretaci výsledků development centra jsem měla k dispozici přehledovou tabulku s anonymními výsledky jednotlivců (Příloha 5) a výsledky vztahu potenciálu a výkonu pro jednotlivé skupiny i jedince.

Výsledky jsou rozčleněny zvlášť pro skupiny pracovníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstva zahraničních věcí (MZV) a skupiny pracovníků agentur Czech Trade a Czech Invest (CT, CI).

8.2.1. Hodnocení kompetencí 2007

Jednotlivé hodnoty kompetencí pro každou skupinu účastníků byly získány jako průměr dosažených hodnot kompetencí jednotlivců. V následující tabulce jsou přehledně uvedeny hodnoty kompetencí každé skupiny, červeně

vyznačené nejnižší dosažené skóre kompetence a zeleně nejvyšší a to pro každou skupinu.

KOMPETENCE	MPO	MZV	CT, CI
Orientace na obchod a výsledek	3,84	3,67	4,55
Podnikatelské myšlení a chování	3,62	3,58	4,25
Procesní orientace a projektové řízení	4,27	3,83	4,90
Komunikace a vliv	4,06	4,00	4,88
Interpersonální citlivost	3,94	3,83	4,00
Commitment	4,33	4,50	4,63
Otevřenost vůči změně	4,19	3,67	4,75

Tab. 14 Přehledová tabulka hodnocených kompetencí 2007

Následuje interpretace výsledků pro každou skupinu zvlášť, rozčleněna na přednosti a kompetence, které je nutno rozvíjet.

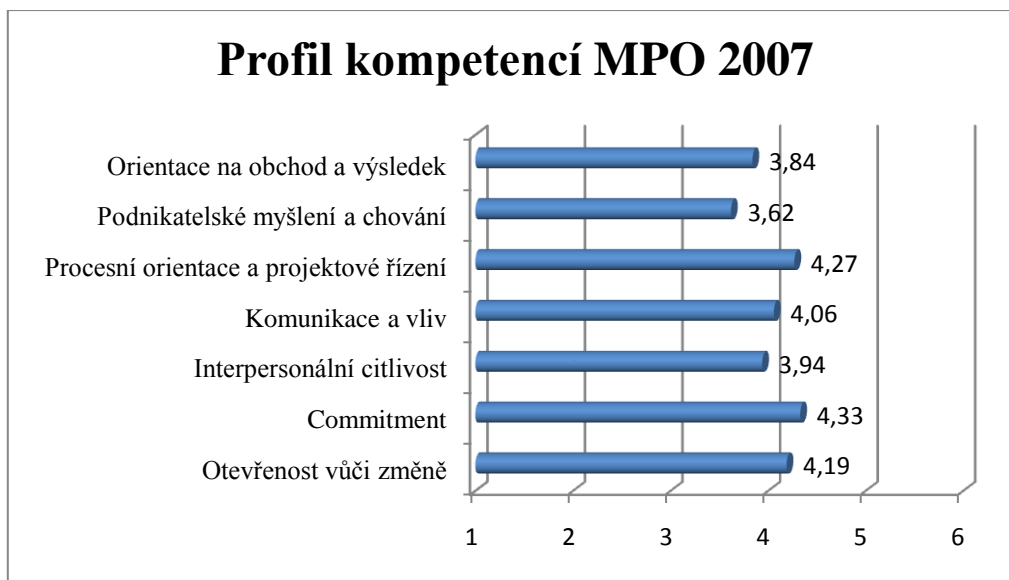
a) Skupina účastníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)

Kompetence MPO	
Orientace na obchod a výsledek	3,84
Podnikatelské myšlení a chování	3,62
Procesní orientace a projektové řízení	4,27
Komunikace a vliv	4,06
Interpersonální citlivost	3,94

Commitment	4,33
Otevřenost vůči změně	4,19

Tab. 15 Přehled kompetencí MPO 2007

Ve skupině MPO jsou patrné největší rozdíly mezi úrovní jednotlivých kompetencí, nejnižší hodnocení v kompetencích jsou na úrovni 2 hodnotící škály, nejvyšší hodnocení dosahuje hodnoty 6.



Graf 1 Přehled kompetencí MPO 2007

Přednosti:

Účastníci skupiny MPO dosáhli nejvyššího hodnocení v kompetencích Commitment – 4,8 a Procesní přístup a projektové řízení – 4,7.

Nejvýše hodnocenou oblastí jsou Kompetence sebeřízení, u Kompetencí řešení problému je největší rozptyl.

K rozvoji:

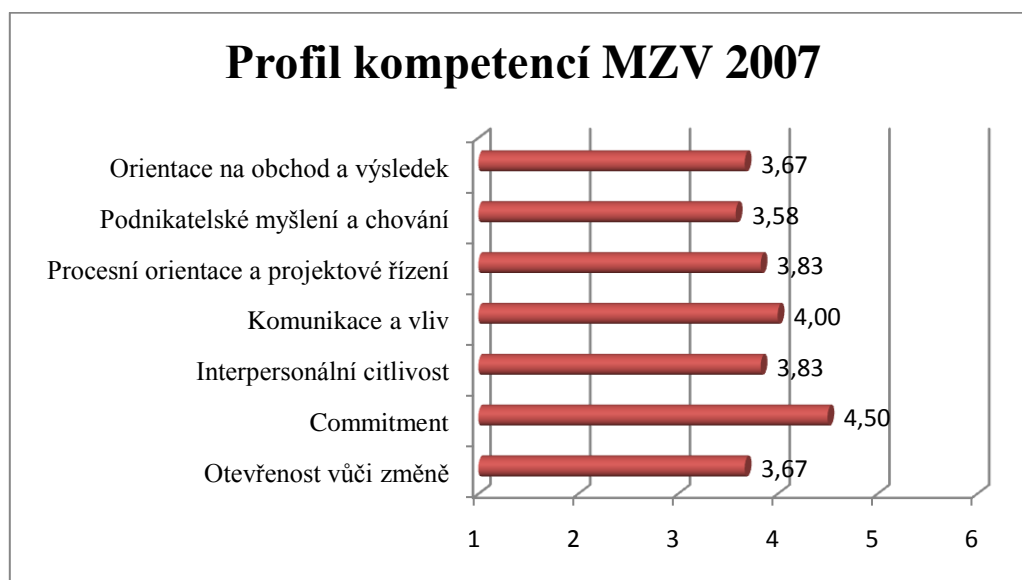
Účastníci skupiny MPO dosáhli nejnižšího hodnocení v kompetenci Podnikatelské myšlení – 4. Rozvíjet by dále mohli svou orientaci na obchod a výsledek. Dále by mohli podpořit svou dynamiku ve smyslu rychlejšího postupu k danému řešení a projevat se s větší razancí a energičností.

b) Skupina účastníků Ministerstva zahraničních věcí (MZV)

Celkový průměr hodnocených kompetencí účastníků ze skupiny MZV je nejnižší ze všech skupin.

Kompetence MZV	
Orientace na obchod a výsledek	3,67
Podnikatelské myšlení a chování	3,58
Procesní orientace a projektové řízení	3,83
Komunikace a vliv	4,00
Interpersonální citlivost	3,83
Commitment	4,50
Otevřenost vůči změně	3,67

Tab. 16 Přehled kompetencí MZV 2007



Graf 2 Přehled kompetencí MZV 2007

Přednosti:

Nejlépe hodnocenou kompetencí skupiny MZV je Commitment - 4,5 a dále pak Komunikace a vliv - 4,0. Účastníci jsou schopni vytvářet příjemnou a partnerskou atmosféru při komunikaci s druhými a podporovat ji různými

technikami. Dávají druhé straně dostatek prostoru, působí důvěryhodně. Při komunikaci vyjadřují svoji otevřenost a respekt vůči názorům druhé strany, což také podporuje uvolněné vyměňování informací a názorů. Orientují se na budování dlouhodobějších vztahů.

K rozvoji:

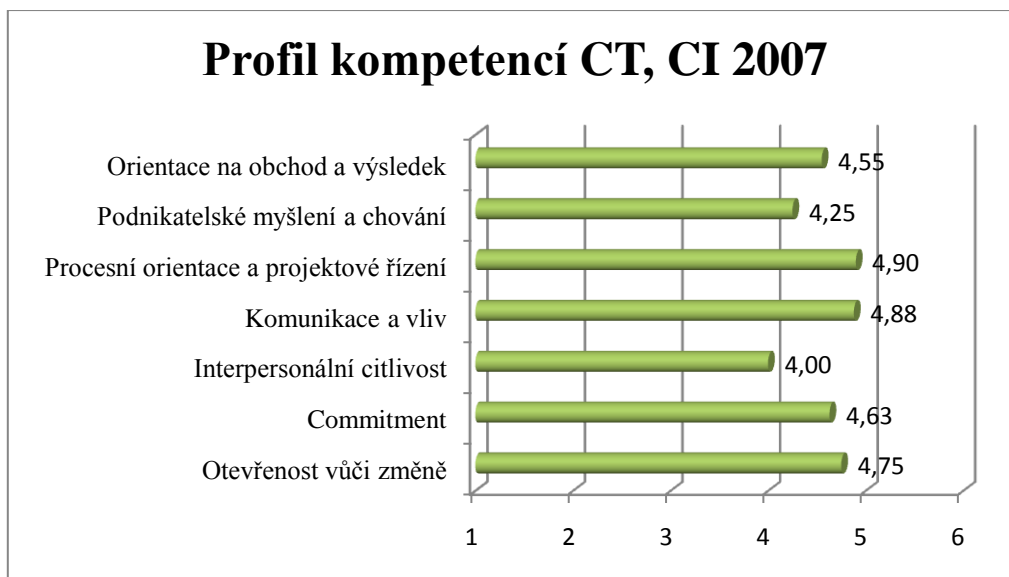
Nejnižší hodnocenou kompetencí skupiny MZV je stejně jako u skupiny MPO Podnikatelské myšlení - 3,58. Dalšími podprůměrně hodnocenými kompetencemi jsou Orientace na obchod a výsledek – 3,67 a Otevřenost vůči změně – 3,67. Nejvyššího rozptylu dosáhla skupina účastníků MZV v oblasti Kompetencí sebeřízení.

c) Skupina účastníků Czech Trade, Czech Invest (CT, CI)

Výsledky této skupiny dosáhly v průměru nejvyšších hodnot, všechny kompetence jsou hodnoceny nadprůměrně.

Kompetence CT, CI	
Orientace na obchod a výsledek	4,55
Podnikatelské myšlení a chování	4,25
Procesní orientace a projektové řízení	4,90
Komunikace a vliv	4,88
Interpersonální citlivost	4,00
Commitment	4,63
Otevřenost vůči změně	4,75

Tab. 17 Přehled kompetencí CT, CI 2007



Graf 3 Přehled kompetencí CT, CI 2007

Přednosti:

Účastníci skupiny CT a CI dosáhli nejvyšších výsledků v rámci kompetence Procesní orientace a projektové řízení – 4,9, ve které jsou zároveň nejlépe hodnocenou skupinou vůbec, stejně jako v kompetenci Komunikace a vliv – 4,88.

Dalšími nadprůměrně hodnocenými kompetencemi jsou u této skupiny Otevřenost vůči změně – 4,75 a Commitment - 4,63.

K rozvoji:

Nejnižše hodnocenou kompetencí skupiny CT, CI je Interpersonální citlivost – 4,0. Nejnižše hodnocenou kompetencí v oblasti Kompetencí řešení problému byla kompetence Podnikatelské myšlení a chování – 4,25, na jejíž rozvoj by se měli účastníci ze skupiny CT, CI zaměřit.

8.2.2. Vztah potenciálu a výkonu

Za výkon jedince/skupiny byla v tomto případě považována hodnota průměru ze všech kompetencí. Potenciál je definován jako trojsložkový:

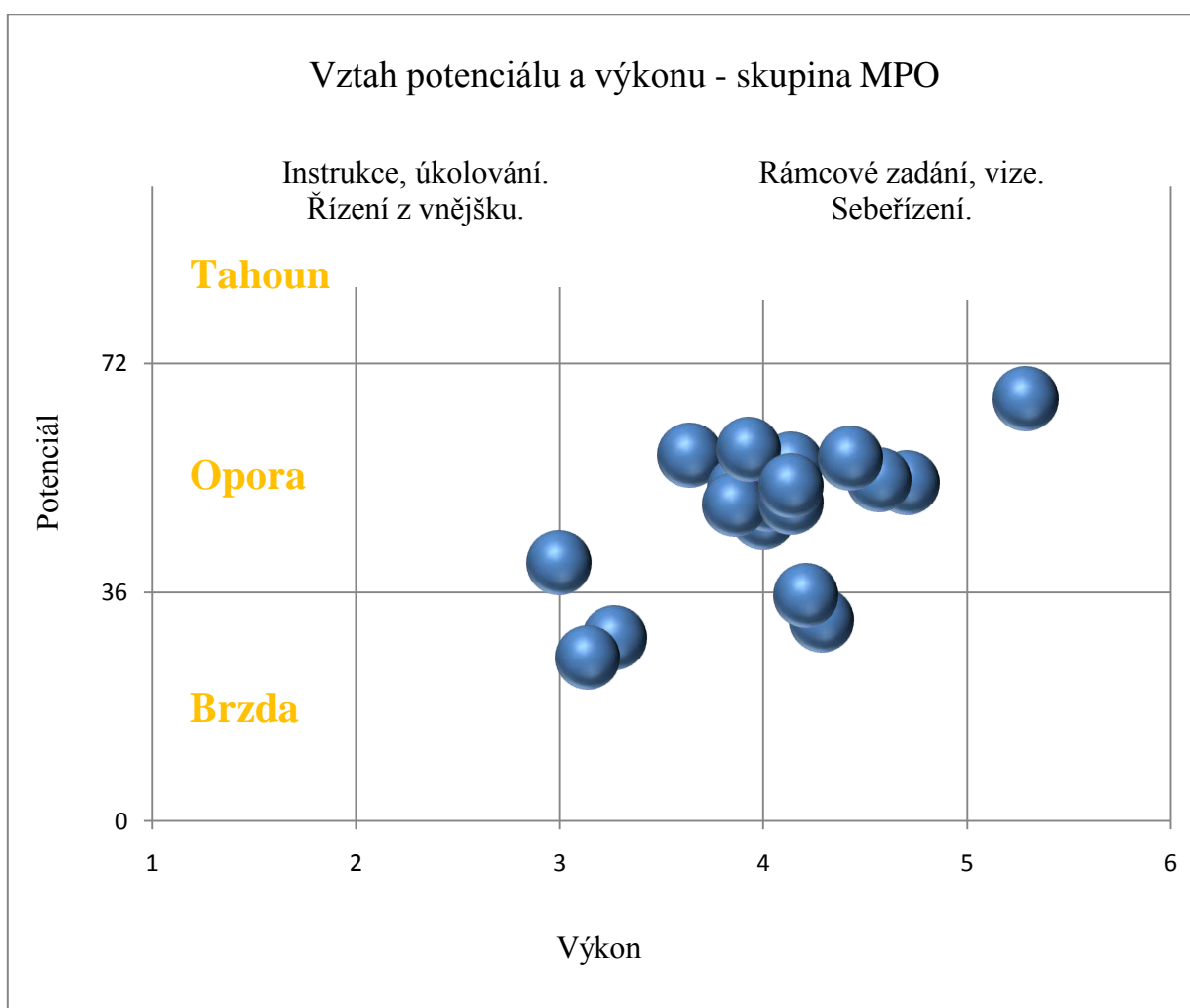
- rozumová složka potenciálu (kognitivní předpoklady),

- postojová složka potenciálu (flexibilita),
- emocionální a motivační složka potenciálu (zaujetí).

Použité nástroje pro měření potenciálu jsou metody e-psycho® , konkrétně C-test, B-test, V-test. Potenciál byl pak stanoven jako průměr výsledků testů rozumových předpokladů, flexibility a zaujetí.

a) Skupina účastníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)

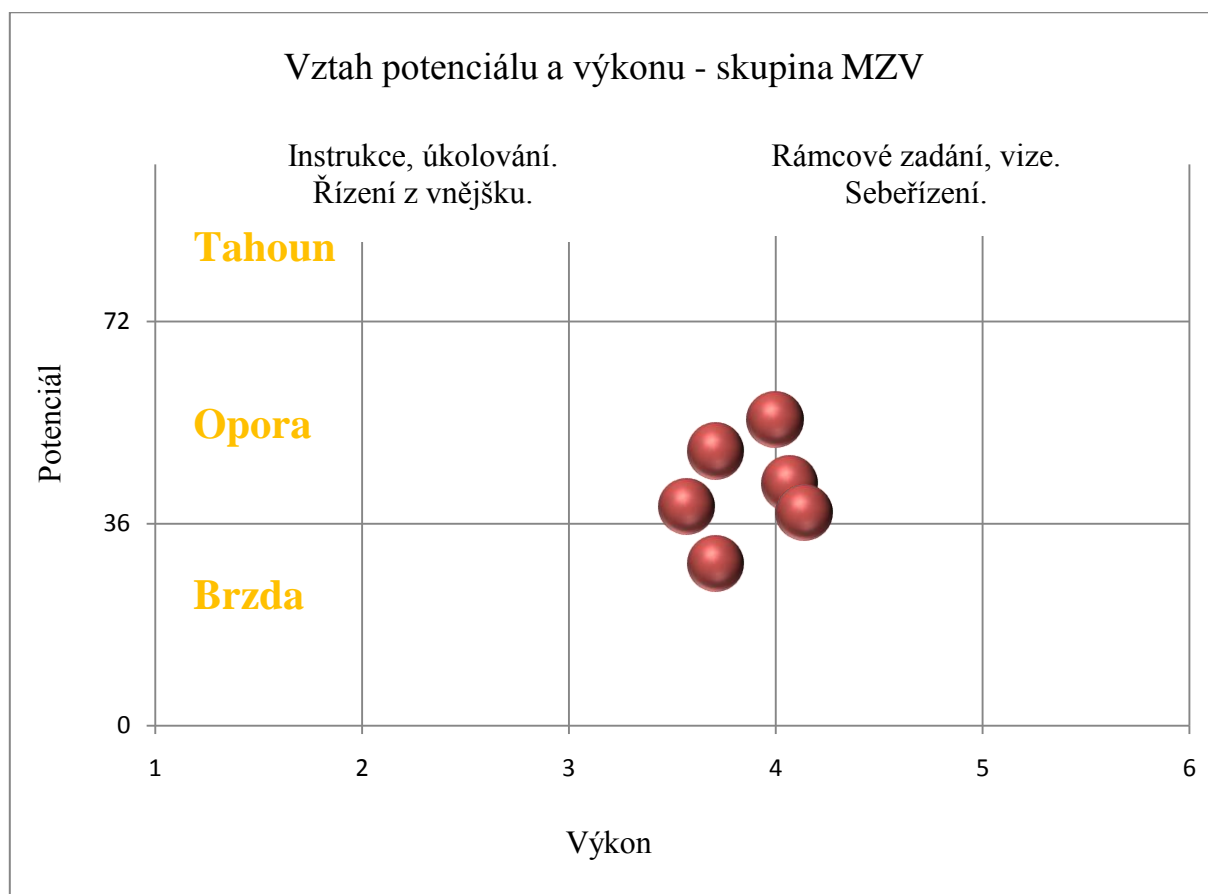
Skupina MPO vykazuje největší rozptyl, výkonem je rozložena kolem středu, se třemi jedinci s nižším výkonem a jedním s velmi vysokým. V oblasti potenciálu je nejvíce jedinců v kvadrantu „opora“, tedy se střední mírou potenciálu, pět jich je na hranici nízkého výkonu.



Graf 4 Vztah potenciálu a výkonu MPO

b) Skupina účastníků Ministerstva zahraničních věcí (MZV)

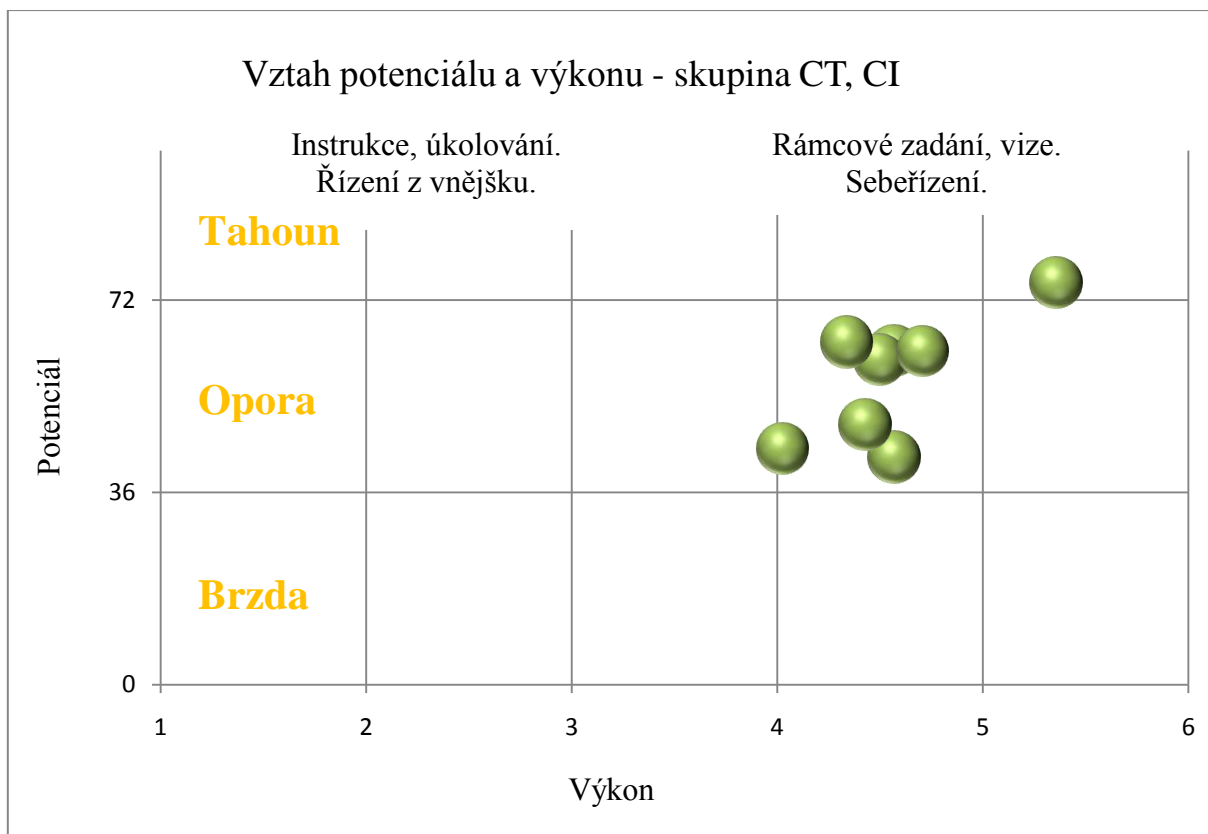
Skupina účastníků MZV vykazuje nižší míru potenciálu ve vazbě na průměrný výkon, rozvojový program by tak měl být zacílen na zvýšení flexibility a motivace k práci. Tři jedinci se dostali na hranici pásma s nízkým potenciálem, k hranici pásma s vysokým potenciálem se nepřiblížil nikdo. Skupina má ve vztahu potenciálu a výkonu nejnižší rozptyl.



Graf 5 Vztah potenciálu a výkonu MZV

c) Skupina účastníků Czech Trade, Czech Invest (CT, CI)

U této skupiny je z grafického znázornění patrný posun výsledků směrem vpravo, výkony jednotlivců v konkrétních kompetencích jsou vyšší než u předchozích skupin, stejně tak v případě hodnot potenciálu se žádný jedinec nedostal do pásma „brzdy“, tedy nízkého potenciálu.



Graf 6 Vztah potenciálu a výkonu CT, CI

8.3. Shrnutí výsledků ročníku 2007

Ve výsledcích jsou patrné velké rozdíly mezi jednotlivými účastníky (zejména u skupiny MPO), objevují se zde velmi talentovaní, ale i také ti, kteří mají nižší předpoklady. Ve všech skupinách jsou dobře rozvinuté kompetence Commitmentu a Procesní orientace a projektové řízení. Překvapivě jsou ve skupině CT, CI méně rozvinuté kompetence Podnikatelské myšlení a chování a Orientace na obchod a výsledek, přesto však má tato skupina svým profilem nejbližší k podnikatelskému prostředí

Z hodnocení vztahu potenciálu a výkonu je patrné, že se minimum jedinců nachází v pravém horním kvadrantu s vysokým potenciálem a schopností aktuálního výkonu, celkově jsou jedinci ze všech skupin rozptýleni v kvadrantu se středním potenciálem, zdá se, že tento výsledek bude pravděpodobně typický pro zaměstnance státní správy, kde k velké aktivitě

nebývá poskytnut dostatečný prostor. Pozitivním výsledkem je fakt, že se nikdo z účastníků nenachází v kvadrantu vlevo dole, tedy s nízkým potenciálem a nízkou aktivitou.

Na základě výsledků development centra byl navržen rozvojové programy pro oblast personálních kompetencí:

- Obligatoriční výcvikový program: Obchodní vyjednávání 1, Zvládnutí své role, Budování vztahu.
- Volitelný výcvikový program: Management změny, Transakční analýza, Řešení problému, Obchodní vyjednávání 2.

Tento rozvojový program (Příloha 6) zůstal zachován i v ročníku 2008.

8.4. Hodnocení development centra 2007

První použité development centrum splnilo svůj účel a to především v otestování stanoveného kompetenčního modelu. Ukázalo se, že několik účastníků dosáhlo nejvyššího bodového hodnocení v jednotlivých kompetencích, zároveň však kompetence žádného z účastníků nebyly celkově hodnoceny jako ideální, bez nutnosti dalšího rozvoje. Nejvyšší celkový průměr ze všech kompetencí byl 5,36. Zároveň nikdo z účastníků neměl své kompetence na nedostačující úrovni. Hodnotící škála tak byla stanovena optimálně.

Testové metody e-psycho® byly poněkud problematické z hlediska jejich standardizace, dostupné jsou informace o psychometrických parametrech až u upravených metod P4Btool. Nutno podotknout, že ačkoli jsou u novější verze testových metod uvedené standardizace již v pořádku, normy jsou vytvořeny výhradně pro populaci pracovníků v komerční sféře nikoli pro sektor státní správy. Problematický byl také celkový čas potřebný k vyplnění dotazníků, a to v celkovém čase 3 hodiny, což účastníci development centra hodnotili velmi negativně.

Výsledky testování potenciálu jedinců jsou z psychologického pohledu sice zajímavé, nicméně vzhledem k tomu, že se žádný jedinec neumístil v levém dolním kvadrantu s nízkou aktivitou a nízkým potenciálem, jejich praktické využití je pro mne těžko představitelné. Většina účastníků developmnet centra byli státní zaměstnanci na pozicích odborných referentů, kde se vysoká míra aktivity v kombinaci s vysokým výkonem neočekává, jedinci s tímto profilem se ve státní správě objevují zřídka, neboť řád a celkové fungování státní organizace je pro ně příliš svazující.

9. DEVELOPMENT CENTRUM 2008

Development centrum probíhalo v termínu únor až březen 2008. Vybrána byla společnost, která uspěla ve výběrovém řízení vyhlášeném pro rok 2008 a nabídla nejlepší cenu za odpovídající práci, v požadované struktuře. Z 35 účastníků development centra bylo 16 z Ministerstva průmyslu a obchodu, 7 z Ministerstva zahraničních věcí, 11 z agentury Czech Trade a 1 účastnice z agentury Czech Invest.

Harmonogram development centra byl shodný s rokem 2007, zahrnoval tedy opět individuální zpracování testů prostřednictvím internetu, vypracování business eseje podle zadání, behaviorální rozhovor se 2 externími posuzovateli včetně prezentace business eseje a individuální zpětnou vazbu všem účastníkům poskytnutou externím specialistou.

9.1. Hoganova profesní diagnostika

Testování probíhalo on-line, každý z účastníků dostal uživatelské jméno a přístupové heslo na webové stránky <https://www2.hoganassessments.com/ASys-ML-LoginP.asp?LID=cs>.

Vyplnění dotazníků trvalo přibližně 50 minut. Byly využity 2 Hoganovy testy: Hoganův osobnostní dotazník HPI a Hoganův rozvojový test HDS.

9.1.1. Hoganův osobnostní dotazník HPI

Dotazník obsahuje 206 otázek v sedmi primárních škálách a 41 subškálách (nazývaných HIC – Homogeneous Item Composites). Tyto otázky jsou vybrány tak, aby co nejméně zasahovaly do soukromí klienta, a nedotazují se na intimní záležitosti. Obvykle je doba vyplňování testu 16-20 minut, čas však není nikterak omezen. Normy jsou použitelné pro osoby nad 18 let. HPI byl validizován na více než 200 profesních skupinách, české normy byly vytvořeny na vzorku 3076 jedinců a jsou používány pro muže a ženy starší 18 let společně (Wagnerová, 2008b).

Základním výstupem dotazníku HPI doporučeným pro toto development centrum je 5 stránková zpráva – Career Builder, která poukazuje na silné a slabé stránky testované osoby.

Test-retest reliabilita je pro jednotlivé škály HPI v rozmezí 0,74-0,86 (za dostatečně vysokou považujeme nad 0,6). Vzhledem k tomu, že jde o osobnostní dotazník, je to vysoká reliabilita. Validita HPI byla ověřována v několika stech studiích. Byla prováděna cross validizace s jinými dobře validizovanými psychologickými testy.

HPI obsahuje stupnici validity, která slouží k odhalení nedbalých nebo nepozorných respondentů. Pracuje se třemi hodnotami validity (validní, nízká, nevalidní). Validní hodnota znamená, že respondent byl při vyplňování dotazníku pečlivý a pozorný. Nízké hodnoty validity znamenají, že dotazník byl vyplněn nedbale nebo nepozorně. V tomto případě bude možná nutné ověřit přesnost či úplnost odpovědí a interpretovat je obezřetně. Nevalidní hodnoty znamenají, že dotazník byl vyplněn tak nedbale či nepozorně, že profil nelze interpretovat s jistotou, a proto by neměla být připravena žádná zpráva.

Tento dotazník patří k nejefektivnějším metodám psychologické diagnostiky osobnosti, které jsou ve světě k dispozici k posuzování pracující populace.

9.1.2. Hoganův rozvojový test HDS

Dotazník HDS obsahuje celkem 168 položek, které mají formu tvrzení (např. "rád riskuji"). Proband má za úkol u každé položky vyznačit, zda s daným tvrzením souhlasí, anebo nesouhlasí. Dotazník neobsahuje osobní ani intimní otázky, nejedná se o otázky, jejichž zodpovězení by bylo nepříjemné.

Každé z 11 škál HDS odpovídá 14 položek dotazníku, každá položka sytí pouze jednu škálu. Součástí dotazníku je také 14 položek experimentální škály sociální desirability. Výsledky v jednotlivých škálách jsou vyjádřeny v percentilech a jsou znázorněny graficky. Výsledek do 40. percentilu neznamená v dané škále žádné riziko. Mezi 40. a 70. percentilem se nachází

zóna nízkého rizika, mezi 70. a 90. percentilem zóna středního rizika. Vysoké riziko reprezentuje pásmo za 90. percentilem. Doba vyplňování je 15-20 minut, není časově omezena. Normy jsou vytvořeny pro populaci starší 18 let. US normy byly vytvořeny na vzorku 10000 zaměstnaných manažerů.

V závěrečné zprávě jsou definovány rizikové vzorce chování, které mohou negativně ovlivnit pracovní výkon, zpráva poskytuje návrhy, jak se negativních vzorců chování vyvarovat.

9.2. Individuální interview

V behaviorálním rozhovoru se sledovalo 7 kompetencí z kompetenčního modelu obchodního diplomata a to: Orientace na obchod a výsledek, Podnikatelské myšlení a chování, Procesní orientace a projektové řízení, Komunikace a vliv, Interpersonální citlivost, Commitment, Otevřenost vůči změně v hodnotících škálách v rozpětí 1 - 6 formou známkování. Forma individuálního interview byla polostandardizovaný rozhovor. Součástí interview byla prezentace Business eseje, modelová situace - řešení krizové situace a projektivní metoda – kresba postavy, doplňujícím prvkem byl rozbor písma. Interview se účastnili dva posuzovatelé, jeden v roli aktivní, druhý v roli pozorovatele.

9.3. Výsledky z development centra 2008

K vyhodnocení development centra jsem měla k dispozici Týmovou zprávu z development centra, číselnou tabulku s hodnotami kompetencí pro skupiny účastníků, přehledové grafy skupin a Výslednou zprávu z development centra vypracovanou pro mne jako účastníka. Anonymní výsledky jednotlivců mi bohužel nebyly poskytnuty. Výsledky jsou opět rozčleněny zvlášť pro skupiny pracovníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), Ministerstva zahraničních věcí (MZV) a skupiny pracovníků agentur Czech Trade a Czech Invest (CT, CI).

9.3.1. Hodnocení kompetencí 2008

Hodnoty kompetencí pro každou skupinu účastníků byly stejně jako v roce 2007 získány zprůměrováním dosažených hodnot kompetencí jednotlivců. V následující tabulce jsou opět přehledně uvedeny hodnoty kompetencí každé skupiny, červeně vyznačené nejnižší dosažené skóre kompetence a zeleně nejvyšší a to u každé skupiny.

KOMPETENCE	MPO	MZV	CT, CI
Orientace na obchod a výsledek	4,1	4,3	4,8
Podnikatelské myšlení a chování	4,0	4,5	4,5
Procesní orientace a projektové řízení	4,7	4,4	4,2
Komunikace a vliv	4,1	3,9	4,3
Interpersonální citlivost	4,2	4,6	3,8
Commitment	4,8	4,3	4,5
Otevřenost vůči změně	4,2	4,3	4,3

Tab. 18 Přehledová tabulka hodnocených kompetencí 2008

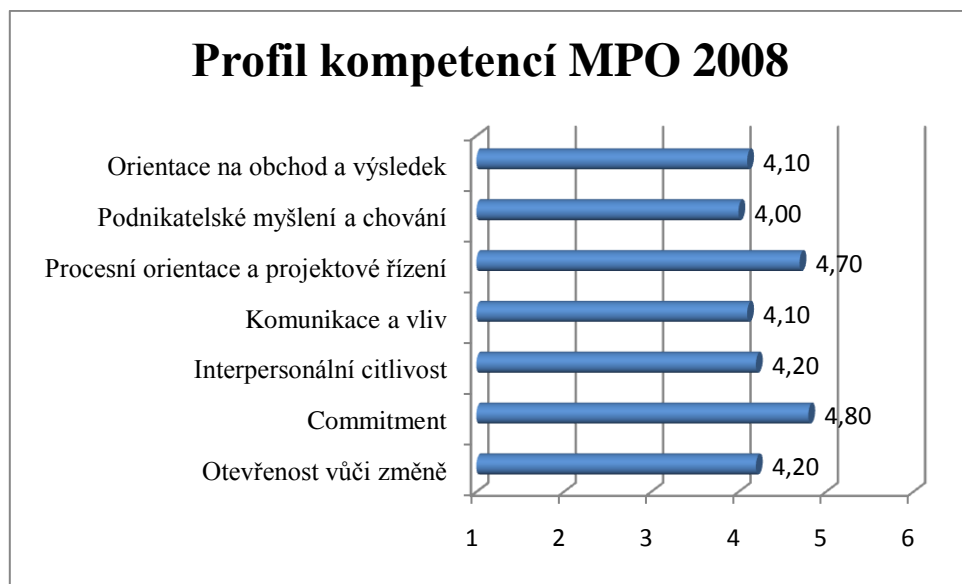
a) Skupina účastníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)

Ve skupině MPO se projevuje největší rozptyl - rozdíl mezi úrovní kompetencí jednotlivých účastníků, který se promítá i do směrodatné odchylky.

Kompetence MPO	
Orientace na obchod a výsledek	4,10
Podnikatelské myšlení a chování	4,00
Procesní orientace a projektové řízení	4,70

Komunikace a vliv	4,10
Interpersonální citlivost	4,20
Commitment	4,80
Otevřenost vůči změně	4,20

Tab. 19 Přehled kompetencí MPO 2008



Graf 7 Přehled kompetencí MPO 2008

Přednosti:

Účastníci skupiny MPO dosáhli nejvyššího hodnocení ze všech skupin v kompetencích Commitment – 4,8 a Procesní přístup a projektové řízení – 4,7. Účastníci ze skupiny MPO působí loajálně, zodpovědně a důvěryhodně. Jsou vnitřně motivovaní, své úkoly vnímají jako závazek a jsou ochotní za ně přijmout celkovou zodpovědnost. Jsou schopni samostatného řízení a při plnění svých úkolů projevují svědomitost.

Kompetence Procesní orientace a projektové řízení jsou u této skupiny nejvýše hodnocené v rámci celé oblasti Kompetencí řešení úkolů. Uplatňuje se v nich systematickosti, schopnost analyzovat situaci a identifikovat jednotlivé dílčí kroky vedoucí k cíli. Důležitou součástí přípravy je i

identifikace případných úzkých míst a práce s prevencí, určení efektivní míry rizika.

K rozvoji:

Účastníci skupiny MPO dosáhli nejnižšího hodnocení v kompetenci Podnikatelské myšlení – 4. Rozvíjet by dále mohli svou orientaci na zisk, výsledek a projevovat cílenější „tah na branku“. Dále by mohli podpořit svou dynamiku ve smyslu rychlejšího postupu k danému řešení a projevovat se s větší razancí a energičností. Součástí „Podnikatelské orientace“, která však ovlivnila i nižší výsledek v kompetenci „Komunikace a vliv“, je schopnost stanovovat svou vizi a následně ji prezentovat ostatním, umět své myšlenky a názory dostatečně „prodat“.

Další rozvojovou oblastí je podpora vlastní proaktivity při vyhledávání možností a příležitostí, například v rámci obchodní sféry. Pohyb v rámci vymezených mantinelů a dávání přednosti pouze dříve vyzkoušeným postupům minimalizuje riziko, ale zároveň nedává příliš možností k inovaci.

b) Skupina účastníků Ministerstva zahraničních věcí (MZV)

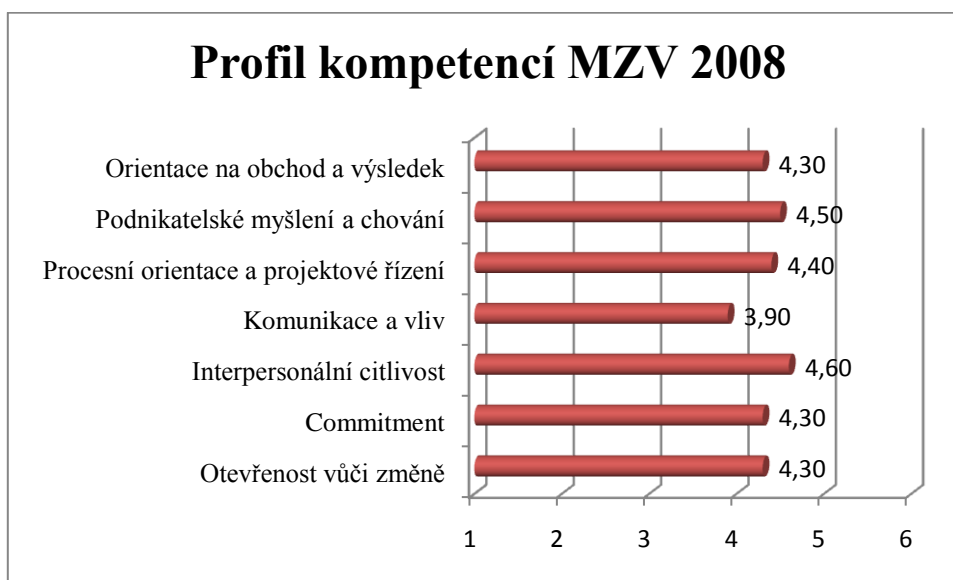
Výsledky účastníků ze skupiny MZV jsou zajímavé tím, že nejlépe i nejhůře hodnocené kompetence spadají do interpersonální oblasti.

Kompetence MZV	
Orientace na obchod a výsledek	4,30
Podnikatelské myšlení a chování	4,50
Procesní orientace a projektové řízení	4,40
Komunikace a vliv	3,90
Interpersonální citlivost	4,60
Commitment	4,30
Otevřenost vůči změně	4,30

Tab. 20 Přehled kompetencí MZV 2008

Přednosti:

Nejlépe hodnocenou kompetencí skupiny MZV je Interpersonální citlivost - 4,6, což je zároveň i nejlepší výsledek v této kompetenci vůbec, a dále pak Podnikatelské myšlení – 4,5. Účastníci jsou schopni vytvářet příjemnou a partnerskou atmosféru při komunikaci s druhými a podporovat ji různými technikami. Dávají druhé straně dostatek prostoru, působí důvěryhodně. Při komunikaci vyjadřují svoji otevřenost a respekt vůči názorům druhé strany, což také podporuje uvolněné vyměňování informací a názorů. Projevují porozumění vůči rozdílným osobnostem v rámci různých kulturních prostředí. Orientují se na budování dlouhodobějších vztahů. V kompetenci „Podnikatelské myšlení“ projevovali účastníci dostatečnou aktivitu, orientaci na cíl a řešení i schopnost proaktivně vyhledávat oblasti s potenciálem pro obchod.



Graf 8 Přehled kompetencí MZV 2008

K rozvoji:

Nejnižše hodnocenou kompetencí skupiny MZV je Komunikace a vliv - 3,9. Nejčastějšími rozvojovými tématy, která se ve výsledcích objevovala, je nutnost více se svým vlastním projevem přizpůsobovat svému komunikačnímu partnerovi. To může být podmíněno i nižší úrovní sociability (extraverze), která se zvláště projevuje především v kontaktu s cizími

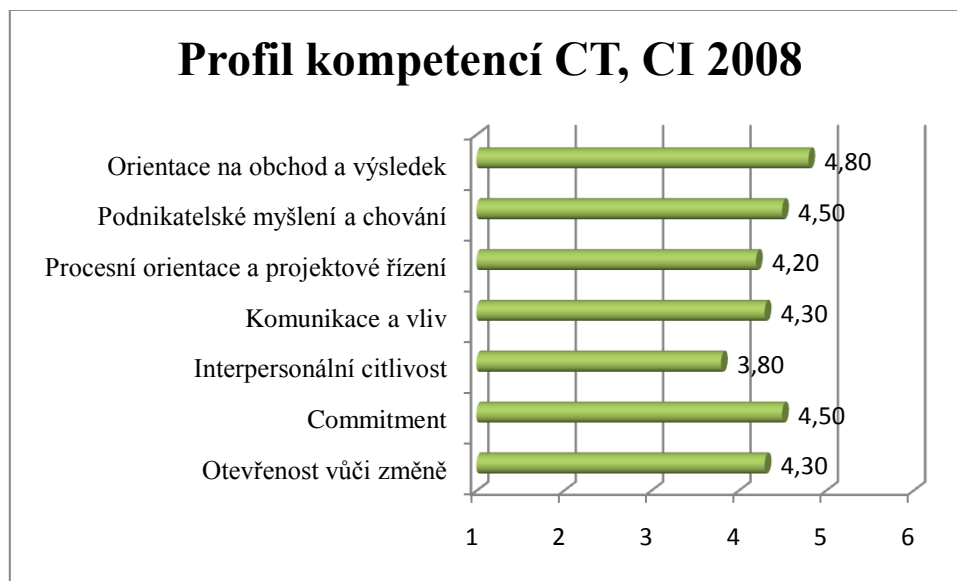
lidmi a může zpočátku vytvářet určitý dojem odstupů. Členové skupiny MZV by měli věnovat větší pozornost průběžnému získávání zpětné vazby od svého komunikačního partnera, a to na verbální i neverbální úrovni a být připraveni se více přizpůsobovat svému posluchači/partnerovi jazykem, tónem i stylem komunikace.

c) Skupina účastníků Czech Trade, Czech Invest (CT, CI)

Výsledky této skupiny se stejně jako v roce 2007 nejvíce blíží profilu obchodníka.

Kompetence CT, CI	
Orientace na obchod a výsledek	4,80
Podnikatelské myšlení a chování	4,50
Procesní orientace a projektové řízení	4,20
Komunikace a vliv	4,30
Interpersonální citlivost	3,80
Commitment	4,50
Otevřenost vůči změně	4,30

Tab. 21 Přehled kompetencí CT, CI 2008



Graf 9 Přehled kompetencí CT, CI 2008

Přednosti:

Účastníci skupiny CT a CI dosáhli dle očekávání nejvyšších výsledků v rámci kompetence Orientace na obchod a výsledek – 4,8, ve které jsou zároveň nejlépe hodnocenou skupinou vůbec.

V rámci kompetence „Orientace na obchod“ se projevuje schopnost členů skupiny CT a CI přizpůsobit se přání klientů nebo je aktivně předvídat a orientace na hledání oboustranně uspokojivého řešení. Při přizpůsobování se potřebám klienta jsou schopni dostatečně reagovat na změny. Při dosahování obchodních cílů projevují kvalitní „tah na branku“ a nenechají se odradit případným nezdarem a příležitosti k uskutečnění obchodu proaktivně vyhledávají.

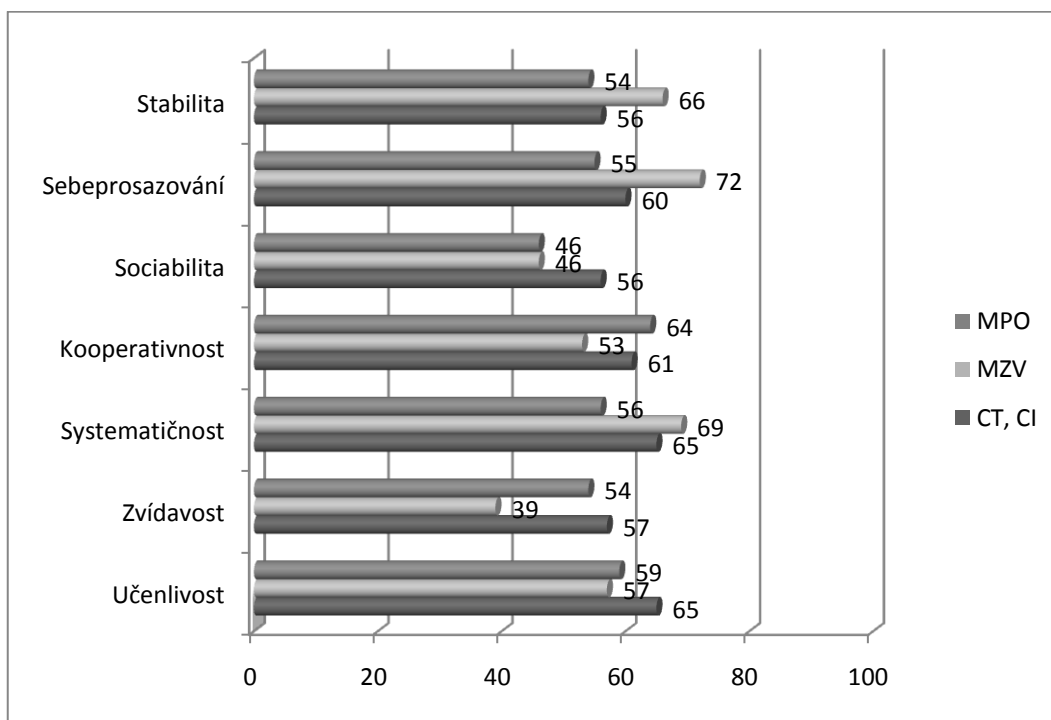
Dalšími nadprůměrně hodnocenými kompetencemi jsou u této skupiny Podnikatelské myšlení a chování – 4,5 a Commitment - 4,5. Dílčími schopnostmi, které se objevovaly v rámci těchto kompetencí, byla aktivita projevovaná v různých fázích řešení a ochota podniknout jednotlivé kroky k cíli samostatně a na základě vlastní úvahy, i když je to spojeno s určitým rizikem. Účastníci CT, CI byli schopni rychle se orientovat v komplexních situacích a stanovovat strategie. Zjevná byla i ochota aktivně překonávat překážky a nenechat se odradit případným nezdarem.

K rozvoji:

Nejnižše hodnocenou kompetencí skupiny CT, CI je Interpersonální citlivost - 3,8. V této skupině se opět objevuje téma „naladování se“ na druhé a přizpůsobení komunikace nebo prezentace ostatním. Někteří účastníci projevovali nižší schopnost pracovat se zpětnou vazbou od svého komunikačního partnera a pozměnit svoje navyklé komunikační vzorce. Část prezentací i následné komunikační vzorce měly spíše charakter monologu, bez většího kontaktu s posuzovateli. Dalším rozvojovým tématem je nezaměřovat kvantitu informací s jejich kvalitou, být ochoten mluvit konkrétně a k věci, s důrazem na klíčová sdělení.

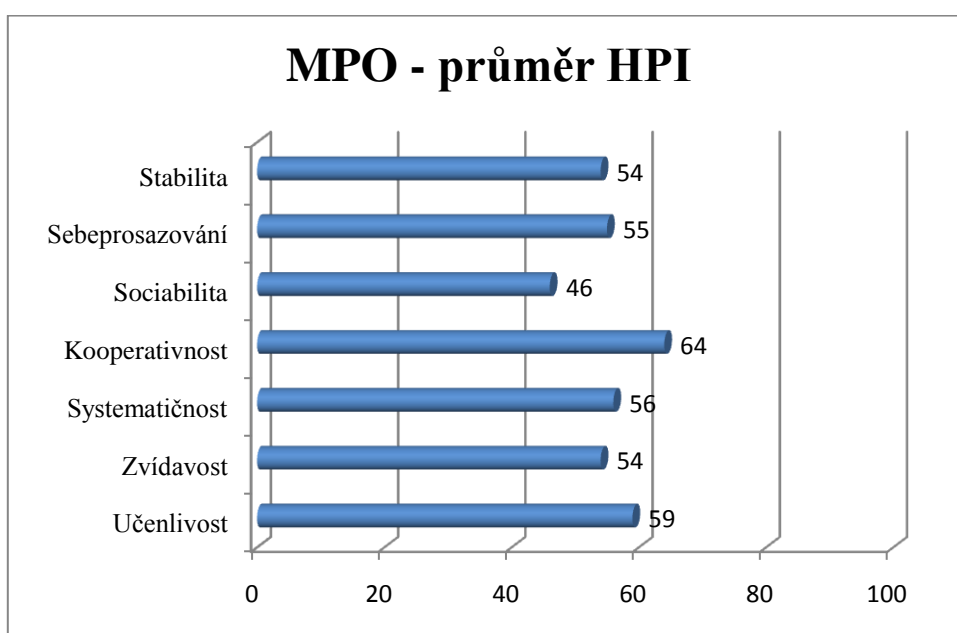
9.3.2. HPI – Charakteristika skupin

Na základě výsledků testů Hoganova osobnostního dotazníku byla sestavena následující charakteristika skupin.

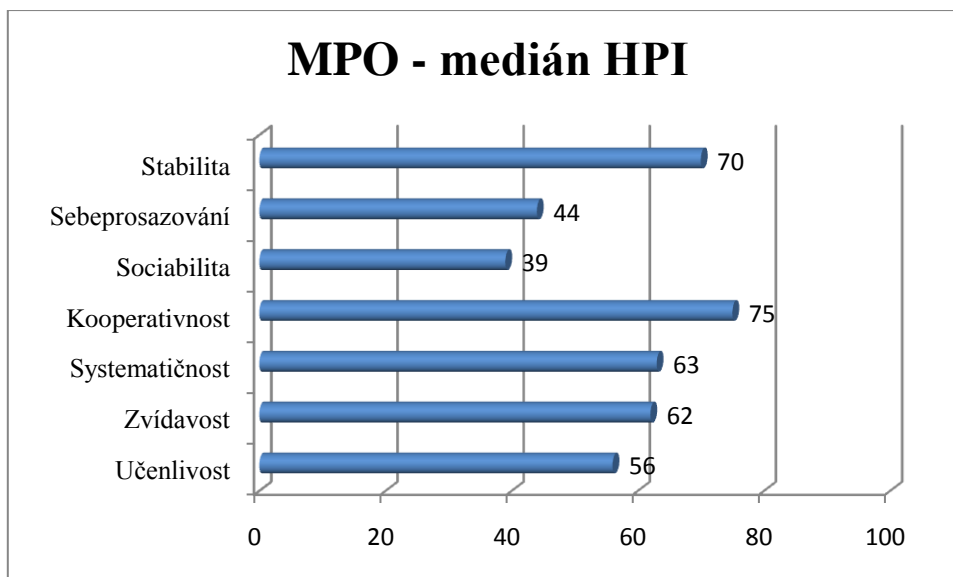


Graf 10 HPI charakteristika skupin

a) Skupina účastníků Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO)



Graf 11 MPO – průměr HPI



Graf 12 MPO – medián HPI

Charakteristika silných stránek skupiny MPO:

- Zvládání zátěžových situací

Účastníci MPO jsou schopni podat optimální výkon i v zátěžových situacích. Většina z nich dokáže v těchto situacích jednat s chladnou hlavou a soustředit se na věcné a racionální řešení. I ve stresových situacích by měli být schopni vyhnout se přílišnému emocionalizování situace a jednat vyrovnaně.

- Kooperativnost

U členů skupiny MPO převažuje introvertní osobnostní ladění. Zároveň jsou silně zaměřeni na kvalitu svých vztahů k druhým. Budou se snažit s ostatními vyjít, udržovat harmonické vztahy a spolupracovat. Tato charakteristika je typická pro státní úředníky a zejména pro diplomaty, kteří musí na zahraničním výjezdu vycházet se svými spolupracovníky, s nimiž velmi často také bydlí ve stejném domě a tráví s nimi jak čas pracovní, tak i čas svého volna. Preferují menší množství vztahů, ve kterých jsou ochotni jít více do hloubky. Může jim trvat delší dobu, než jsou připraveni komunikovat a zapojit se, ale snaží se, aby jejich vstupy a sdělované názory byly ucelené.

- Osobní aktivita

Sebeprosazování se u členů skupiny MPO pohybuje v pásmu průměru. Z toho vyplývá, že by měli být schopni ujmout se vedení a prosadit se, pokud to situace vyžaduje. Zároveň ale nemají potřebu zviditelňovat se za každou cenu. Důležitou kompetencí je proto schopnost posoudit, co konkrétní situace vyžaduje a přizpůsobit se. V této kompetenci byly největší rozdíly právě ve skupině MPO, které byly závislé na věku účastníka.

- Organizovanost

Členové skupiny MPO jsou schopni jednat vnitřně organizovaným způsobem, být důslední a brát na sebe závazky spojené s jejich pracovními úkoly. Jsou schopni vytvářet plány a identifikovat v nich potřebné návazné kroky vedoucí ke splnění cíle. Tato schopnost se pozitivně odráží například ve vysokém hodnocení v rámci kompetence projektového řízení, kdy se zapojuje zejména v přípravné fázi.

Charakteristika rozvojových stránek skupiny MPO:

- Práce se zpětnou vazbou

Odvrácenou stránkou vysoké stability, která se u skupiny MPO objevuje, je snížená schopnost pracovat se zpětnou vazbou, zejména s tou negativní, což však není nikterak překvapující, neboť státní úředník pracuje podle zásady neudělat chybu. Důležitým úkolem k rozvoji je proto naučit se aktivně o zpětnou vazbu žádat a podporovat druhé v jejím otevřeném sdělování. Druhou částí práce se zpětnou vazbou je zpracování informací, které obsahuje, a jejich využití co nejefektivnějším způsobem, případně následná kontrola, zda se povedlo uskutečnit žádoucí změnu.

- Čitelnost pro druhé

Vzhledem k introvertnějšímu ladění skupiny MPO, může jejím členům trvat delší dobu, než jsou schopni se zapojit a případně uskutečnit první krok

k navázání vztahu. Návčik této dovednosti je na behaviorální úrovni poměrně lehce zvládnutelný, aktivní navazování kontaktů však stojí jedince s podobným osobnostním laděním větší míru úsilí a energie. Proto je pro ně důležité, aby vyvažovali ve svém životě oblasti, ve kterých musí být sociálně aktivní a ty, ve kterých se mohou věnovat introvertněji laděným aktivitám a obnovovat svou energii. Dalším úkolem pro tento typ osobností bývá, věnovat zvýšenou pozornost své čitelnosti pro druhé, zejména pokud jsou v kontaktu s cizími lidmi. To lze kompenzovat tím, že aktivně informujeme druhé o svých myšlenkových pochodech a průběžně jim poskytujeme komentáře, případně je podporujeme, aby sami kladli otázky.

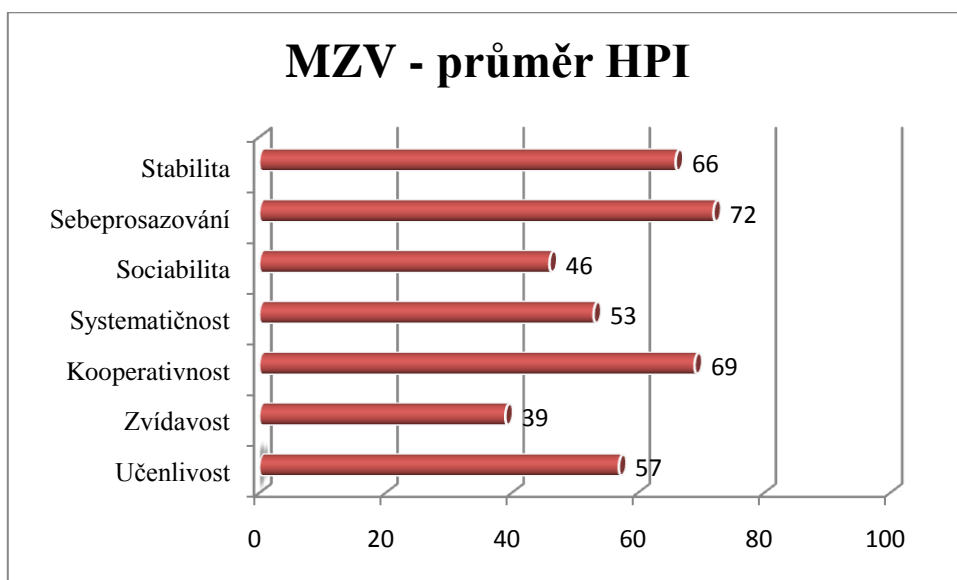
- Prosazování zájmů, vyjednávání

Vzhledem k průměrnému sebeprosazování a vysoké kooperativnosti mohou být členové skupiny MPO méně ochotni jednoznačně formulovat své požadavky a zájmy, a to zejména v situacích, kdy hrozí potenciální konflikty a střety. Před dosažením cíle mohou preferovat zachování vztahu, ale mnohdy proto ani nezkusí svůj návrh obhájit. Neradi jsou účastníky konfrontací. Ke zvládnutí podobných situací je vhodné osvojit si asertivní techniky a principiální vyjednávání, které umožňují jasně se vyjádřit bez nebezpečí ohrožení vztahu s druhou stranou.

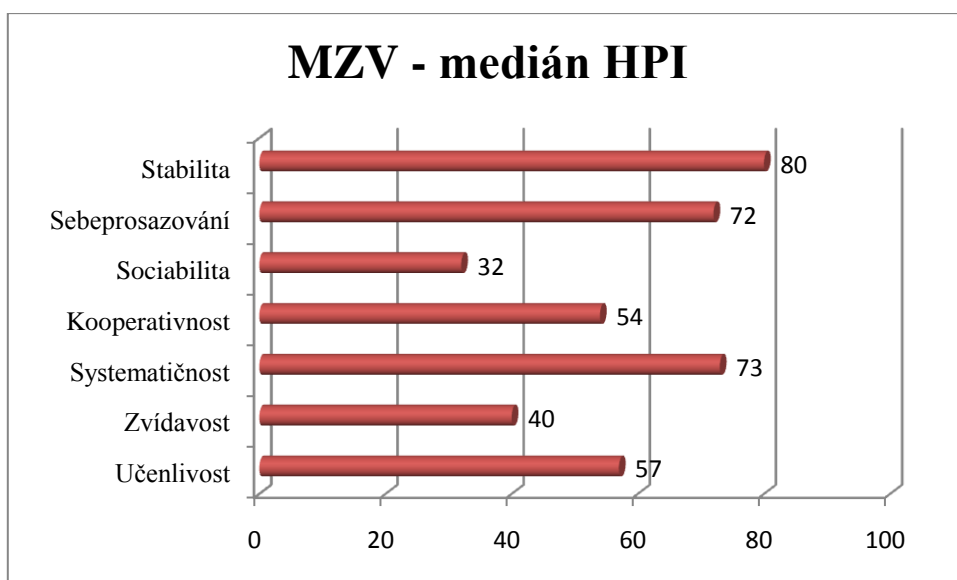
Riziková škála HDS:

Z výsledků dotazníku HDS zaměřujícího se na potenciální rizika, která se mohou objevit v zátěžových situacích, vyplývá, že skupina MPO má nejvyšší dosažený výsledek na škále „Pečlivý – puntičkářský“. To znamená, že mohou mít tendenci zaměřovat se silně na detaily. Zatímco v běžné situaci je tento postup zárukou kvalitních výstupů, může se v dlouhodobě zátěžové situaci ještě zvýraznit a přestat být efektivní. Zaměření jen na dílčí část problému, která ještě nemusí být klíčová, místo na celkový pohled neumožňuje vnímat širší souvislosti. Jedinci s takovým sklonem bývají také označováni jako „mikromanažeři“.

b) Skupina účastníků Ministerstva zahraničních věcí (MZV)



Graf 13 MZV – průměr HPI



Graf 14 MZV – medián HPI

Charakteristika silných stránek skupiny MZV:

- Sebeprosazování

Pro členy skupiny MZV je charakteristická vysoká míra prosazování. Mají ambice vyniknout a jsou motivováni převzít v případě potřeby zodpovědnost

i v rámci týmu. Pro jejich pracovní motivaci je důležitá prestiž a sociální uznání. Výsledek dle mého názoru odráží skutečnost, že zaměstnanci MZV jsou velmi hrdí na skutečnost, že jsou diplomaté, a svůj resort vnímají jako nejprestižnější ze všech. Vyšší míra sebeprosazování bývá rovněž spojena s vysoce vnímanou úrovní vlastních kompetencí a sebevědomím.

- Pracovní samostatnost

Vzhledem k vyšší míře introverze v týmu MZV, mají jeho členové dobré předpoklady pracovat samostatně, bez nutnosti opory v kontaktech s druhými lidmi. Jejich průměrný výsledek na škále kooperativnosti jim zároveň dává schopnost v případě potřeby spolupracovat, zároveň ale jasně vyjadřovat své individuální názory. Mají dobrou dispozici svému komunikačnímu partnerovi naslouchat, dávat mu dostatek prostoru a podporovat tak partnerskou atmosféru při jednání.

- Systematičnost

Vysoká míra systematičnosti dává dobrý předpoklad k plánování, vytváření struktur a nastavování procesů. Tito jedinci bývají schopni věnovat dostatečnou pozornost detailům a svěřené úkoly dotahovat do konce. Ke svým úkolům přistupují s pílí a jsou schopni uplatňovat i volní úsilí, které umožňuje úkol dokončit, i když třeba není tolik motivující a udržet se u něj. Zároveň bývají schopni odolávat situačním impulsům a udržet svou pozornost napřenu jedním směrem. Promýšlí své úkoly s přesahem do budoucna a případným problémům se snaží spíše předcházet.

- Zvládání zátěžových situací

Účastníci MZV jsou schopni podat optimální výkon i v zátěžových situacích. Většina z nich dokáže v těchto situacích jednat s chladnou hlavou a soustředit se na věcné a racionální řešení. I ve stresových situacích by měli být schopni vyhnout se přílišnému emocionalizování situace a jednat vyrovnaně.

Charakteristika rozvojových stránek skupiny MZV:

- Soutěživé prostředí

Jedinci s kombinací vysoké stability a sebeprosazování mohou mít někdy tendenci vytvářet okolo sebe atmosféru soutěžení, která je samotné motivuje. Zároveň mohou mít výrazné výkonnostní požadavky na druhé a nemusí věnovat dostatečnou pozornost situacím, kdy se ostatní cítí přetížení, protože oni sami to tak nevnímají.

- Čitelnost pro druhé

Vzhledem k introvertnějšímu ladění skupiny MZV, může jejím členům trvat delší dobu, než jsou schopni se zapojit a případně uskutečnit první krok k navázání vztahu. Členové této skupiny by měli věnovat zvýšenou pozornost své čitelnosti pro druhé, zejména v kontaktu s cizími lidmi.

- Práce se zpětnou vazbou

U skupiny MZV se objevuje snížená schopnost pracovat se zpětnou vazbou, zejména s tou negativní, což je odvrácenou stránkou vysoké stability. Důležitým úkolem k rozvoji je proto naučit se aktivně o zpětnou vazbu žádat a podporovat je v otevřenosti.

- Schopnost flexibilně reagovat

Vysoká míra systematičnosti může způsobovat sníženou flexibilitu zareagovat, pokud se situace oproti původnímu plánu změní. Jedinci pak může trvat delší dobu, než novou situaci vezme na vědomí a zorientuje se v ní. Může být pro ně rovněž nepříjemné podstupovat riziko, které je s každou změnou a inovací spojeno a raději aplikují již vyzkoušené postupy. Může být pro ně obtížně zvládat několik úkolů najednou.

Riziková škála HDS skupiny MZV:

Výraznější rizikovou škálou, která se týká skupiny MZV jako celku, je „ostrážitý - podezíravý“. Jedincům s touto charakteristickou obvykle trvá

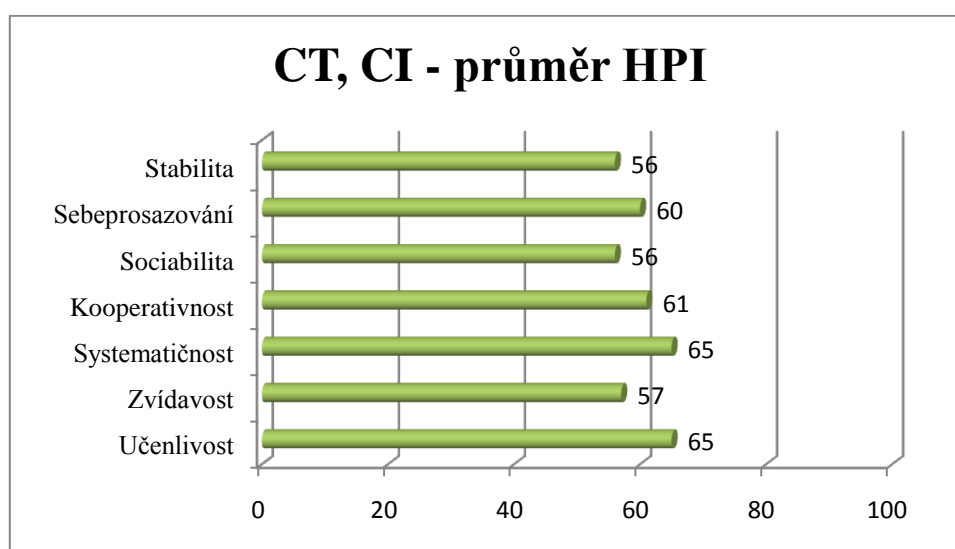
delší dobu, než jsou připraveni začít druhým lidem důvěřovat. Ve stresových situacích pak mohou mít dokonce pocit, že ostatní podnikají akce proti nim a často vnímají jakékoliv akce z vnějšku jako nepřátelské, ačkoliv to tak vůbec nemusí být.

c) Skupina účastníků agentur Czech Trade a Czech Invest (CT, CI)

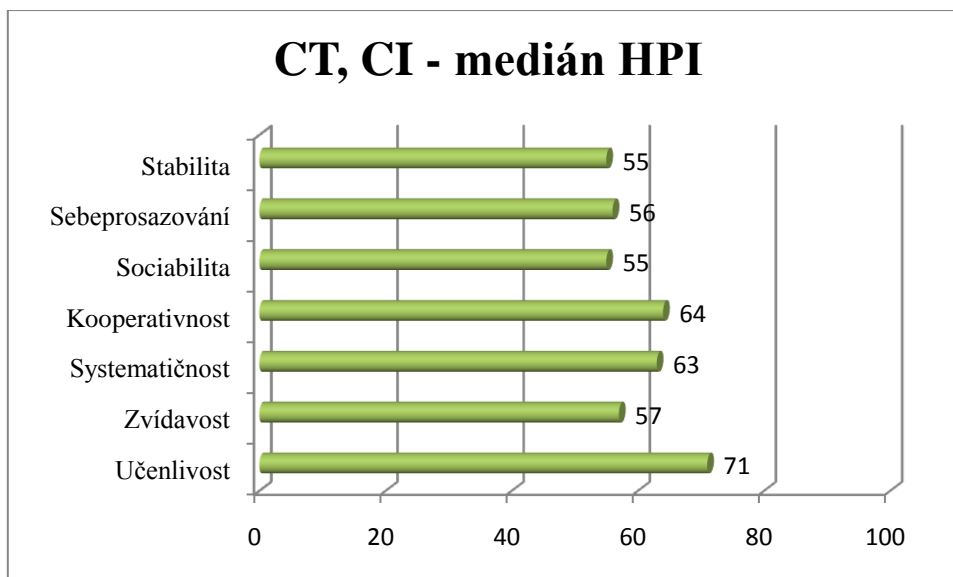
Charakteristika silných stránek skupiny CT, CI:

- Systematičnost

Vyšší míra systematičnosti dává dobrý předpoklad k plánování, vytváření struktur a nastavování procesů. Členové skupiny CT, CI mají kvalitní potenciál jasně identifikovat kroky, které povedou k cíli a tento postup využít, což se pozitivně promítá i do úrovně jejich kompetencí řešení problémů. Jsou schopni věnovat dostatečnou pozornost detailům a svěřené úkoly dotahovat do konce. Zároveň bývají schopni odolávat situačním impulsům a udržet svou pozornost napřenu jedním směrem. Promýšlí své úkoly s přesahem do budoucna a případným problémům se snaží spíše předcházet. Míra systematičnosti účastníků CT, CI jim ale zároveň dává i možnost reagovat flexibilně v situacích.



Graf 15 CT, CI – průměr HPI



Graf 16 CT, CI – medián HPI

- Učelnivost

Skupina členů CT, CI vykazuje vysokou schopnost přizpůsobit se formálnímu způsobu vzdělávání a zužitkovat co nejefektivnějším způsobem. Tato škála predikuje úspěšnost v rozvojových programech založených na absolvování seminářů a workshopů. Spolu s průměrným výsledkem na škále zvídavosti dává účastníkům kvalitní potenciál rozvíjet se v rámci podobných programů, jaký právě absolvují.

- Rovnováha ve vztazích

Při navazování vztahů a kontaktů jsou schopni být členové skupiny CT, CI aktivní, zároveň však jsou schopni pracovat na samostatných úkolech, bez toho, že by přítomnost druhých potřebovali. Jejich přirozeným nastavením je vytvářet se svým okolím harmonické vztahy, založené na partnerském přístupu a snaze vyjít druhému vstříc. Kvalita jejich vztahů k druhým je pro ně podstatnějším aspektem než jejich kvantita.

Charakteristika rozvojových stránek týmu skupiny CT, CI:

- Flexibilita v rozhodnutích

Vyšší míra systematičnosti je spojena se schopností navrhnout si postup a následně se podle svého plánu řídit. V některých situacích je ale třeba umět

flexibilně zareagovat, být schopen přizpůsobit se a pružně změnit směr. S vyšší systematičností je pak spojena tendence na svém původním plánu trvat a jen neochotně ho měnit. Proto bude pro účastníky skupiny CT, CI důležité, aby v podobných situacích dokázali na změny rychle zareagovat nebo je dokonce předvíдали a byli připraveni aktivně se přizpůsobovat.

- Potenciální konflikt v krizi

Ve skupině CT, CI se vyskytují jedinci s vysokou mírou stability a naopak i řada jedinců citlivějších vůči zátěži, což se projevuje i na vyšším rozptylu na škále stabilita. V zátěžových situacích se pak může projevit odlišný způsob prožívání, kdy na stabilní jedince nemusí mít stresové situace vliv a jednají vyrovnaně. Zpravidla mají nižší pochopení pro to, že ostatní prožívají takovou situaci senzitivně a že mohou mít tendenci k emocionalizování situace nebo k nevyrovnaným reakcím.

Riziková škála HDS skupiny CT, CI:

Ve výsledcích skupiny CT, CI se žádná ze škál nejeví jako výrazněji riziková a jako skupina tedy nemají společnou tendenci k určitým dysfunkčním vzorcům jednání. Relativně nejvýraznější však mají účastníci výsledek na škále „Pečlivý – puntičkářský“. To znamená, že mohou mít tendenci zaměřovat se silně na detaily. Zatímco v běžné situaci je tento postup zárukou kvalitních výstupů, může se v dlouhodobě zátěžové situaci ještě zvýraznit a přestat být efektivní. Zaměření jen na dílčí část problému, která ještě nemusí být klíčová, místo na celkový pohled, neumožňuje vnímat širší souvislosti. Tento výsledek je však nutné interpretovat s rezervou.

9.4. Shrnutí výsledků ročníku 2008

I když jsou průměrné výsledky hodnocení všech tří skupin shodné – známka 4,3, objevují se u každé ze skupin výrazná specifika a osobitost, jak v převažujícím osobnostním profilu, tak i z hlediska kompetencí. Skupina MPO vykazuje v rámci hodnocení kompetencí největší rozdíly. Vyskytují se v ní jedinci s vysoce nadprůměrným hodnocením i s podprůměrnými

výsledky. Nejvyšších výsledků dosáhla v oblasti Procesní orientace a Commitmentu, což zachycuje stejný trend jako zjištění z roku 2007. Skupina MZV dosáhla v hodnocených kompetencích poměrně vyrovnaných výsledků, s nejvyšším hodnocením v oblasti Podnikatelské myšlení a Interpersonální citlivost. Zároveň však tyto výsledky nejsou oproti ostatním příliš výrazné a nenapovídají tudíž o specifickém kompetenčním zaměření této skupiny. Skupina CT, CI dosáhla nejvyšších výsledků v kompetencích Obchodní orientace, Podnikatelské myšlení a Commitment a nejvíce se blíží profilu důležitému pro úspěch v „business“ sféře. Nejlepších výsledků dosáhli účastníci v kompetenci Commitment a dále pak v Procesní orientaci. Všechny tři hodnocené skupiny shodně ukazovaly největší rezervy v oblasti interpersonálních kompetencí, na které doporučujeme klást zvýšený důraz v dalších etapách rozvojového programu.

	MPO	MZV	CT, CI
Silné stránky týmu	Odolnost vůči zátěži	Sebeprosazování	Systematičnost
	Kooperativnost	Systematičnost	Učenlivost
	Vnitřní organizovanost, systematičnost	Zvládání zátěžových situací	Rovnováha ve vztazích
	Dodržování závazků	Sjednocená úroveň kompetencí v rámci skupiny	Orientace na obchod a podnikatelský duch
	Orientace na procesy	Vyvážený výkon v jednotlivých kompetencích	
Rozvojové stránky	Práce se zpětnou vazbou	Čitelnost pro druhé, komunikace	Flexibilita v rozhodnutích
	Čitelnost pro druhé, komunikace	Práce se zpětnou vazbou	Potencionální týmový konflikt v krizi
	Prosazování zájmů, vyjednávání	Schopnost flexibilně reagovat	Komunikační vyladování se

	Podnikatelské myšlení	Vhodná forma, jak ovlivňovat druhé	Zaměňování kvantity a kvality
	Rozdílná úroveň kompetencí ve skupině	Riziková škála HDS – při silné zátěži sklon k podezíravosti	
	Riziková škála HDS – při silné zátěži tendence k „mikromanažerství“		

Tab. 22 Silné a slabé stránky účastníků development centra 2008

9.5. Hodnocení development centra 2008

Z hlediska struktury odpovídalo development centrum zadání z veřejné soutěže. Použité testové metody byly vysocevalidní, s vysokou reliabilitou, on-line forma vyplňování dotazníků poskytla účastníkům komfort při vyplňování ať už z práce nebo z domova. Celkový čas potřebný k vyplnění testů byl podstatně nižší než v roce 2007, což bylo vnímáno velmi pozitivně. Použití polostrukturovaného interview je sporné, v tomto případě by bylo vhodnější využít strukturovaného rozhovoru tak, aby byly zajištěny stejné podmínky pro všechny účastníky. Má zkušenost z individuálního rozhovoru je taková, že posuzovatelé neměli prakticky žádné zkušenosti se státní správou.

Zpětná vazba formou individuálního rozhovoru v délce trvání cca 1 hodiny byla dostačující, výstupní zprávy jsou přehledné, nejsou však uzpůsobeny pro zaměstnance státní správy, takže některé formulace a doporučení k individuálnímu rozvoji byly v konfrontaci s realitou ministerstva spíše úsměvné. Používání některých cizích slov, která mají český ekvivalent, bylo zbytečné. Prezentace výsledků na projektovém týmu Exportní akademie obsahovala přehledné grafické zpracování.

Celkově bylo development centrum vnímáno účastníky pozitivně, z hlediska zadavatele splnilo očekávání.

Důležitým faktem je, že výsledky jsou srovnatelné s předchozím ročníkem.

10. SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ OBOU ROČNÍKŮ

Celkem prošlo oběma ročníky 67 účastníků, pro srovnání výsledků využívám statistické metody. V druhém oddíle této kapitoly srovnávám výsledky pracovníků obchodně ekonomických úseků, tedy skupin MPO a MZV.

10.1. Statistická srovnání

Ke srovnání výsledků jsem kromě již výše uvedeného průměru a mediánu využila následující statistické metody: směrodatná odchylka, kumulativní četnost a opět grafické znázornění.

10.1.1. Směrodatná odchylka průměrů obou ročníků

Výsledky jednotlivých skupin uvádím v následujících přehledných tabulkách, kde jsou znázorněny směrodatné odchylky, které se pohybují v rozmezí od 0,02 do 0,46. Z toho je patrné, že výsledky obou development center jsou srovnatelné, ačkoli byly v každém použity jiné testové metody. Vyšší hodnoty směrodatných odchylek jsou způsobeny zejména rozdíly v individuálních výsledcích a v rozdílné skladbě účastníků jednotlivých ročníků. Zároveň je třeba přihlídnout k faktu, že se jednalo o poměrně malé skupiny, krajní výsledné hodnoty tak ovlivnily výsledky více než by tomu bylo u skupiny větší.

MPO	2007	2008	směrodatná odchylka
Orientace na obchod a výsledek	3,84	4,10	0,13
Podnikatelské myšlení a chování	3,62	4,00	0,19
Procesní orientace a projektové řízení	4,27	4,70	0,215
Komunikace a vliv	4,06	4,10	0,02
Interpersonální citlivost	3,94	4,20	0,13
Commitment	4,33	4,80	0,235
Otevřenost vůči změně	4,19	4,20	0,005

Tab. 23 Tabulka výsledků hodnot kompetencí MPO 2007 a 2008

MZV	2007	2008	směrodatná odchylka
Orientace na obchod a výsledek	3,67	4,30	0,315
Podnikatelské myšlení a chování	3,58	4,50	0,46
Procesní orientace a projektové řízení	3,83	4,40	0,285
Komunikace a vliv	4,00	3,90	0,05
Interpersonální citlivost	3,83	4,60	0,385
Commitment	4,50	4,30	0,1
Otevřenost vůči změně	3,67	4,30	0,315

Tab. 24 Tabulka výsledků hodnot kompetencí MZV 2007 a 2008

CT, CI	2007	2008	směrodatná odchylka
Orientace na obchod a výsledek	4,55	4,80	0,125
Podnikatelské myšlení a chování	4,25	4,50	0,125
Procesní orientace a projektové řízení	4,90	4,20	0,35
Komunikace a vliv	4,88	4,30	0,29
Interpersonální citlivost	4,00	3,80	0,1
Commitment	4,63	4,50	0,065
Otevřenost vůči změně	4,75	4,30	0,225

Tab. 25 Tabulka výsledků hodnot kompetencí CT, CI 2007 a 2008

10.1.2. Četnosti výskytu hodnot

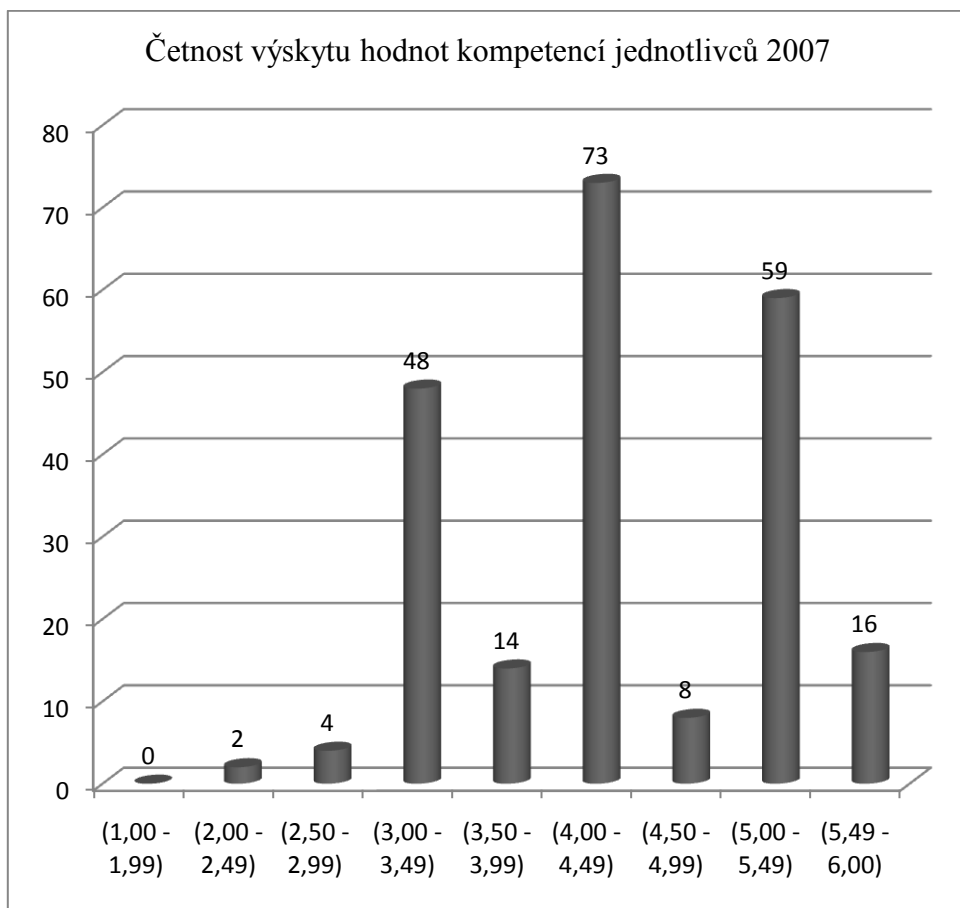
Pro analýzu četností výsledků hodnot kompetencí u jednotlivců jsem mohla využít jen data z roku 2007, neboť za rok 2008 jsem měla k dispozici jen průměry hodnot jednotlivých kompetencí skupin.

a) Četnosti výsledků hodnot kompetencí u jednotlivců z DC 2007

interval	
(1,00 - 1,99)	0
(2,00 - 2,49)	2
(2,50 - 2,99)	4
(3,00 - 3,49)	48
(3,50 - 3,99)	14
(4,00 - 4,49)	73
(4,50 - 4,99)	8
(5,00 - 5,49)	59
(5,49 - 6,00)	16

Tab. 26 Četnosti výskytu hodnot kompetencí u jednotlivců DC 2007

Z výsledků je patrné, že jejich rozložení v jednotlivých intervalech je nahodilé, neodpovídá normálnímu rozložení, dá se tedy složitě usuzovat na budoucí výsledky.



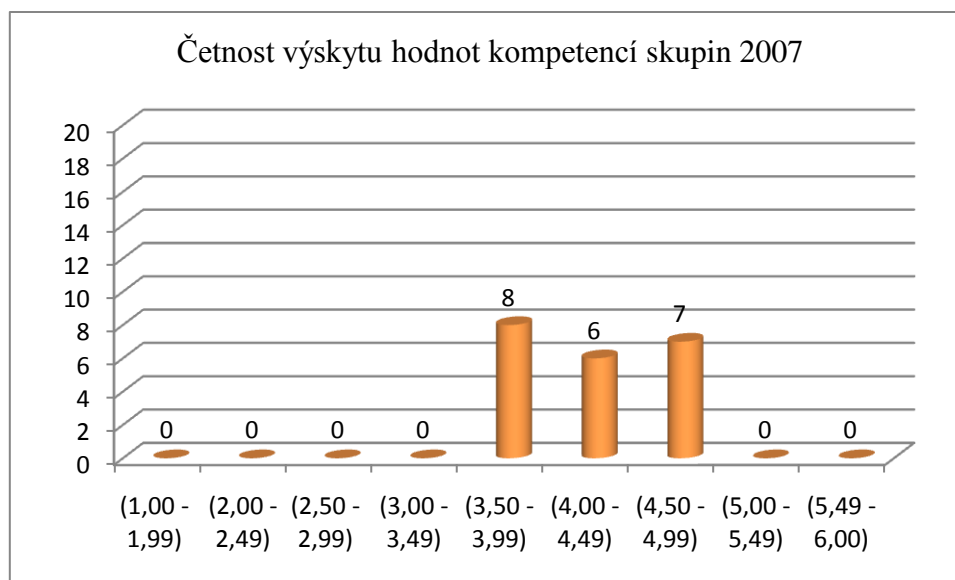
Graf 17 Četnost výskytu hodnot kompetencí jednotlivců 2007

b) Četnosti výsledků průměrů hodnot kompetencí jednotlivých skupin

interval	2007	2008	celkem
(1,00 - 1,99)	0	0	0
(2,00 - 2,49)	0	0	0
(2,50 - 2,99)	0	0	0
(3,00 - 3,49)	0	0	0
(3,50 - 3,99)	8	2	10
(4,00 - 4,49)	6	12	18
(4,50 - 4,99)	7	7	14
(5,00 - 5,49)	0	0	0
(5,49 - 6,00)	0	0	0

Tab. 27 Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin DC 2007, 2008

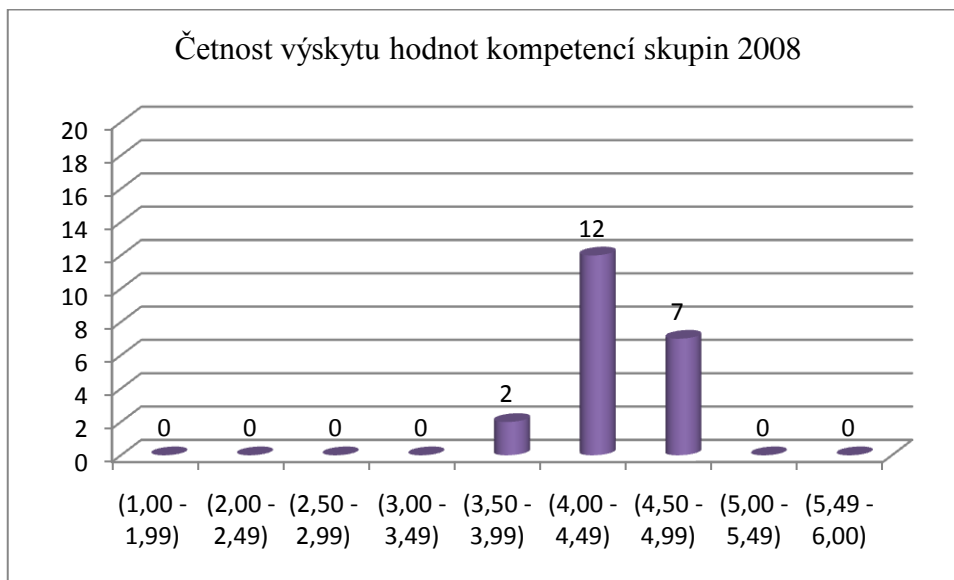
Výsledné hodnoty četností jsou rozmístěny pouze ve třech intervalech. Zprůměrováním výsledků pro jednotlivé skupiny došlo k vyrušení krajních hodnot na obou stranách rozdělení, výsledky roku 2007 opět neodpovídají normálnímu rozdělení, stále se zdají spíše nahodilé, tak jak ukazuje Graf 17.



Graf 18 Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin 2007

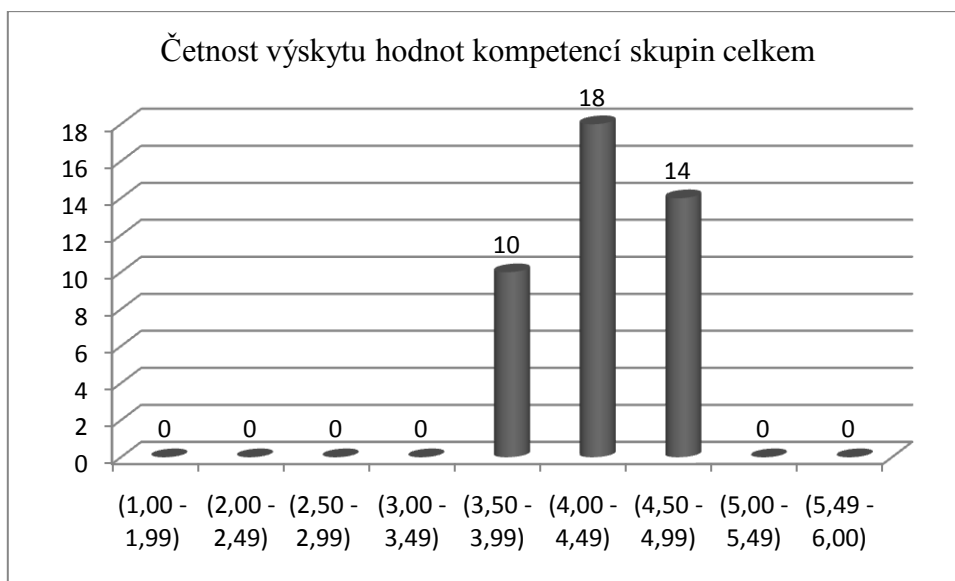
Na dalším grafu (Graf 19) je již patrné jiné uspořádání výsledků, největší četnost výsledků je kolem hodnoty kompetence 4,00 – 4,49. Naznačuje tak rozdělení výsledků vzdáleně se podobající normálnímu rozdělení s posunutou střední hodnotou směrem vlevo, ale vzhledem k tomu, že

výsledky jsou umístěny jen ve třech z devíti daných intervalů četnosti, nedá se na normální rozdělení usuzovat.



Graf 19 Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin 2008

Z výsledků obou ročníků je složen Graf 20, svým tvarem kopíruje Graf 19. Výsledky dosažené v průměrných kompetencích obchodních diplomatů je tak možné interpretovat jako mírně nadprůměrné, s nejvyšší četností v intervalu 4,00 – 4,49. Tento výsledek je uspokojivý, dá se však jen usuzovat, že výsledky dalších ročníků se budou pohybovat v pásmu nadprůměru.



Graf 20 Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin celkem

Nulovou četnost v intervalech 1,00 – 1,99 a 2,00 – 2,49 jsme předpokládaly, zejména jedná-li se o výsledky skupin, nulové hodnoty v dalších čtyřech intervalech jsou způsobené průměrováním, v dalších ročnících mohou být nenulové, v závislosti na skladbě účastníků. Výskyt výsledků vpravo od středu je do jisté míry způsoben společným hodnocením výsledků skupiny MPO, MZV se skupinou pracovníků agentur Czech Trade a Czech Invest, jejichž výsledné hodnoty v jednotlivých kompetencích jsou výrazně vyšší.

10.2. Ověření hypotéz

V úvodu praktické části jsme si stanovili hypotézy:

H_0 : výsledné hodnoty průměrů v jednotlivých kompetencích kopírují normální rozdělení, není tedy třeba v budoucnosti provádět testování účastníků dalších ročníků Kurzu obchodní diplomacie.

H_a : výsledné hodnoty průměrů v jednotlivých kompetencích nekopírují normální rozdělení, je tedy na místě provádět testování účastníků Kurzu obchodní diplomacie i v dalších ročnících.

Výsledky výše uvedené slouží také k ověření těchto hypotéz. Hypotéza H_0 o tom, že výsledky kopírují normální rozložení je tak zamítnuta, neboť z rozložení četností výsledných hodnot v jednotlivých kompetencích nelze usuzovat na normální rozdělení, nejvíce patrné je to u výsledků jednotlivců z development centra 2007. Potvrzuje se tedy platnost hypotézy H_a , tedy, že výsledky nekopírují normální rozdělení a nedá se usuzovat na výsledky budoucí a bude tedy vhodné testovat i nadále účastníky Kurzu obchodní diplomacie, abychom získali aktuální profily kompetencí. Ukazuje se, že závislost na skladbě účastníků je vysoká, budoucí profily kompetencí tak mohou vést k přehodnocení stávajícího rozvojového programu (Příloha 6).

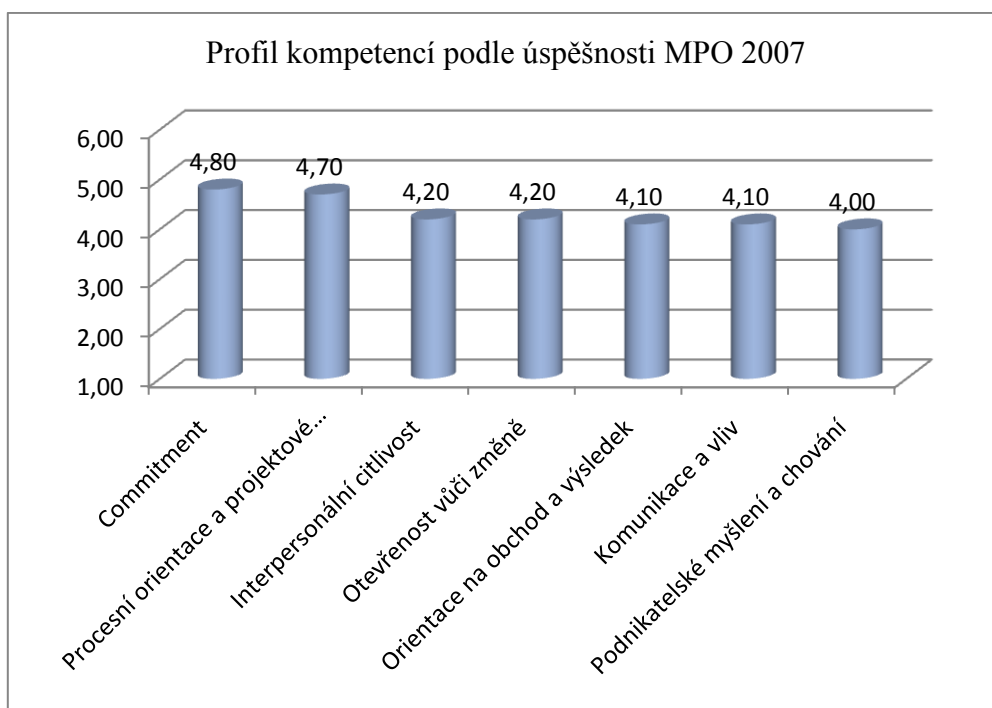
10.3. Srovnání skupin MPO a MZV

V tomto oddíle se budeme ještě krátce věnovat srovnání výsledků účastníků ze skupin MPO a MZV, a to z toho důvodu, že jsou to státní zaměstnanci, kteří nastupují na obě ministerstva na odborné pozice a až později se

přihlašují do výběrových řízení na pracovníka OEÚ. V praxi to tedy znamená, že při jejich výběru do zaměstnaneckého poměru obou institucí není zohledňován zavedený kompetenční model obchodního diplomata, což nelze vyloučit u pracovníků agentur CT, CI.

Z hlediska porovnání mne zajímalo, zda jsou profily kompetencí uspořádané podle úspěšnosti v jednotlivých kompetencích srovnatelné, a to pro jednotlivé skupiny účastníků i pro celkový průměr jednotlivých obou ročníků.

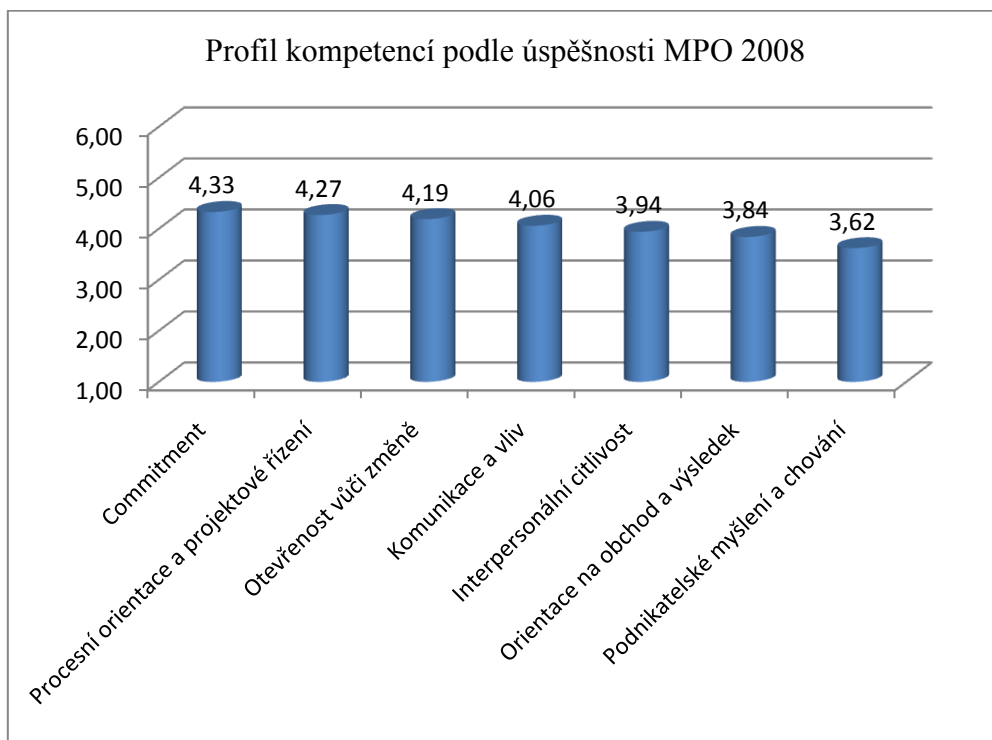
a) Profily kompetencí podle úspěšnosti skupiny MPO



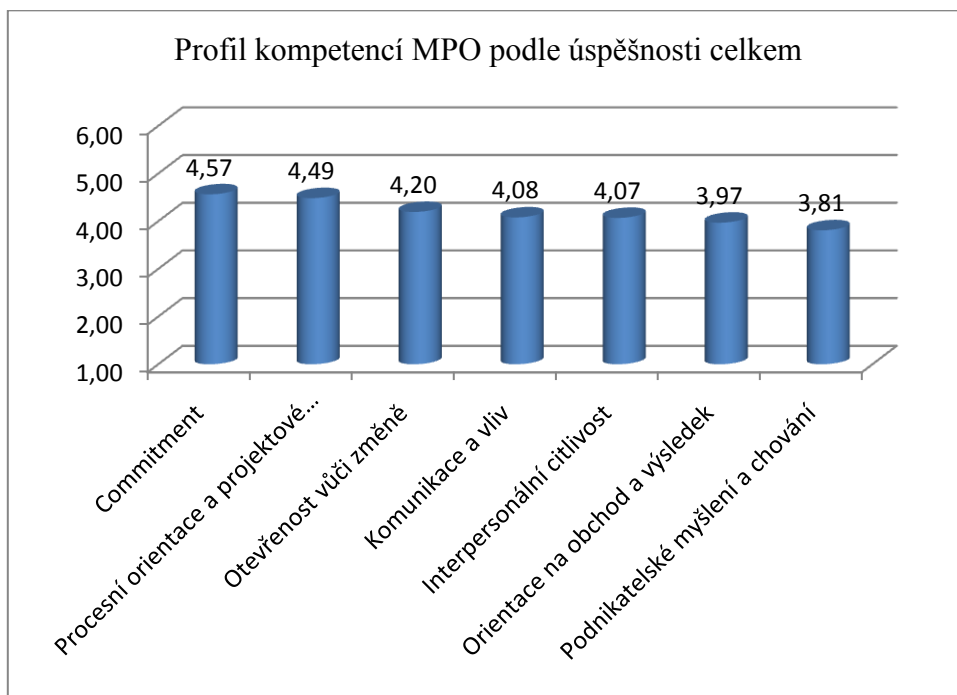
Graf 21 Profil kompetencí podle úspěšnosti MPO 2007

Z grafů je patrná jasná dominance kompetence Commitment, která je v obou ročnících nejsilnější. Stejně tak je to i u druhé kompetence s nejvyšší hodnotou – Procesní orientace a projektové řízení, na stejném místě se také umístila kompetence Podnikatelské myšlení a chování s nejnižším výsledkem v obou ročnících. Z toho je možné usuzovat na obdobné výsledky v dalších ročnících, zejména s ohledem na to, že celkem se v tomto souboru jedná o 34 jedinců. Výsledné hodnoty v grafu celkového srovnání jsou svou

skladbou identické s prvním ročníkem, to je však způsobeno tím, že v prvním ročníku byly hodnoty jednotlivých kompetencí v průměru celkově vyšší.



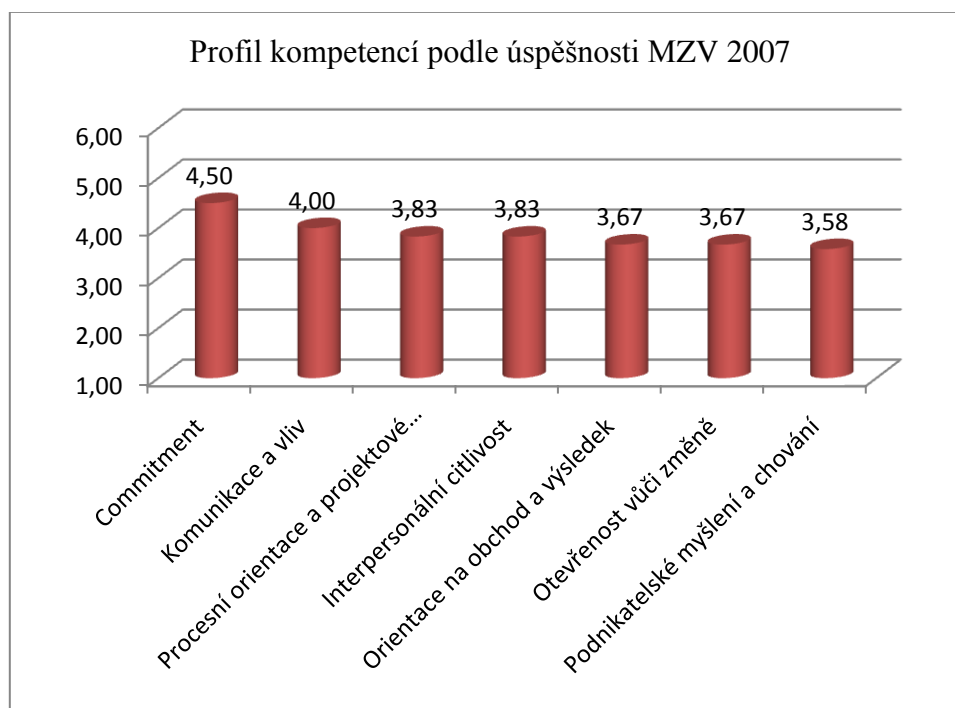
Graf 22 Profil kompetencí podle úspěšnosti MPO 2008



Graf 23 Profil kompetencí MPO podle úspěšnosti celkem

b) Profily kompetencí podle úspěšnosti skupiny MZV

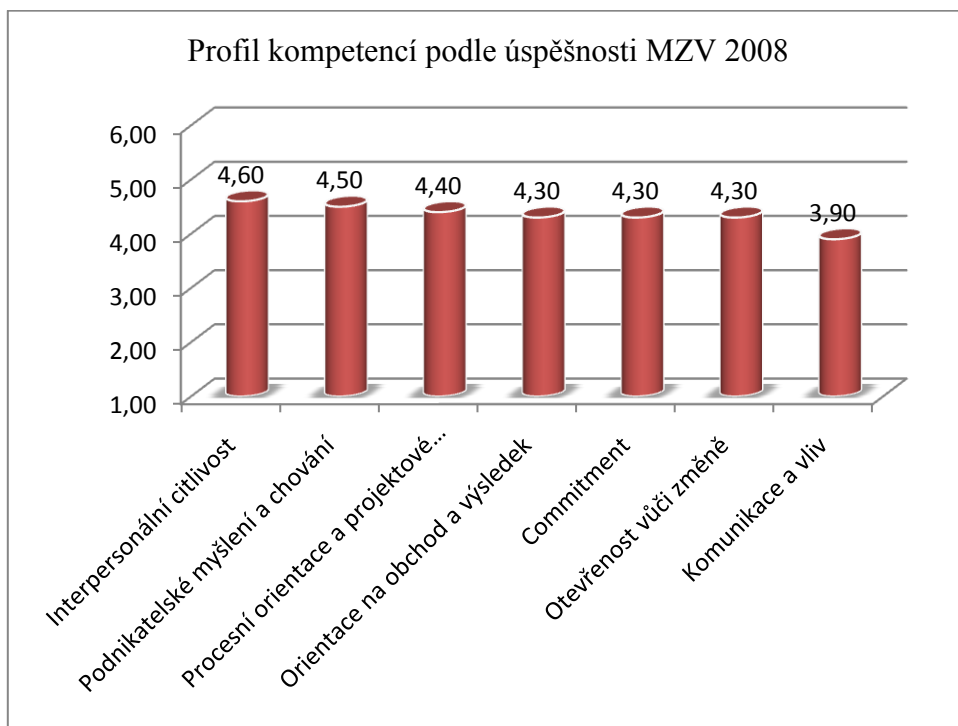
Výsledky skupiny MZV jsou ve srovnání úspěšnosti v jednotlivých kompetencích v obou ročnících různé. V ročníku 2007 byl nejlépe hodnocenou kompetencí Commitment, stejně jako u skupiny MPO, v ročníku 2008 se však tato kompetence umístila ve středu. Ještě větší rozdíl je patrný u kompetence Podnikatelské myšlení a chování, které je v ročníku 2007 kompetencí s nejnižším hodnocením, v ročníku 2008 se tato kompetence umístila v profilu na druhém místě. Přesto, že se na obou krajích profilu umístily jiné kompetence, kompetence rozmístěné kolem středu profilu jsou naopak shodné, jedná se Procesní a projektové řízení a Otevřenost vůči změně. Celkový profil je pak průměrem v pravém slova smyslu, stírají se v něm extrémy z jednotlivých ročníků. V tomto případě je však nutné vzít v úvahu fakt, že celkově se jedná o 13 jednotlivců, což je poměrně malá skupina na predikci budoucích výsledků.



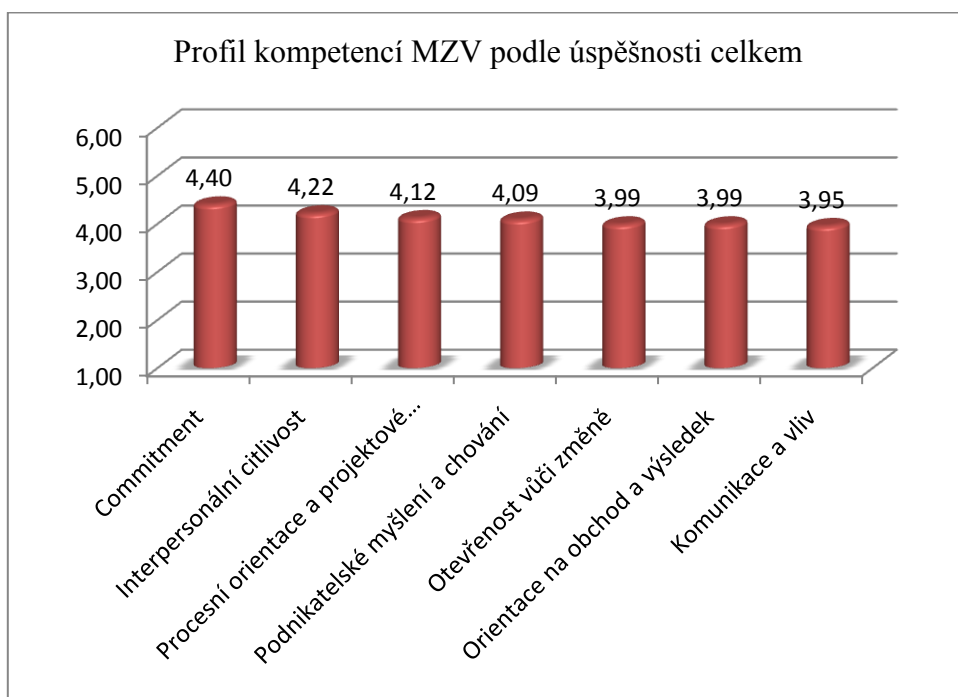
Graf 24 Profil kompetencí podle úspěšnosti MZV 2007

Celkové profily obou skupin jsou různé, dosažené hodnoty v kompetencích srovnatelné, v profilech kompetencí uspořádaných podle úspěšnosti v jednotlivých kompetencích je jediné shodné umístění kompetence, a to

Orientace na obchod a výsledek. K tomu, aby bylo možné precizněji srovnávat výsledky, by bylo výhodnější, aby kompetence pracovníků hodnotila stejná skupina hodnotitelů.



Graf 25 Profil kompetencí podle úspěšnosti MZV 2008



Graf 26 Profil kompetencí MZV podle úspěšnosti celkem

11. DISKUZE

Praktickou část mojí diplomové práce provázejí některé metodologické komplikace. Porovnávání výsledků obou ročníků vychází z porovnávání průměrů hodnot jednotlivých skupin získaných v konkrétních kompetencích, bezpochyby metodologicky „čistší“ by bylo srovnání dat jednotlivců, které jsem však měla k dispozici jen z prvního development centra z roku 2007. S tím souvisí také zaokrouhlení výsledků z jednotlivých development center, kdy z roku 2007 jsou výsledky hodnocení uvedeny na 2 desetinná místa, tedy více diferenciovaná, z DC 2008 jsou zaokrouhleny na 1 desetinné místo. S tím souvisí fakt, že bylo by pro srovnávání výsledků i dalších ročníků výhodnější využívat stále stejného realizátora development centra, což je ovšem ve státní správě poměrně těžko uskutečnitelné, neboť výběr realizátora DC podléhá zákonu o veřejných zakázkách, na každý rok je tak vyhlášováno nové výběrové řízení, což zahrnuje i mnohé další limity, které však nejsou pro tuto práci podstatné. Jsem si vědoma toho, že výsledky osobnostních diagnostik jsou v podstatě prezentací práce psychologů z realizačních agentur jednotlivých development center, otázkou tedy je, zdali vůbec mají být součástí této práce, neboť to nebyl můj sběr dat. Domnívám se však, že do této práce patří, a jejich prostřednictvím je nabídnut ucelený pohled na vybrané téma, mým přínosem je zde kromě formální úpravy výsledků v do srovnatelné podoby jejich doplnění tam, kde jsem měla k dispozici jen tabulky s výsledky a grafy, ve zhodnocení DC 2008 jsem provedla úpravy tak, aby charakteristiky jednotlivých skupin více odpovídaly realitě, přesněji doplnila jsem je o vlastní postřehy. Diskutabilním bodem může být ověření stanovených hypotéz, u kterých nedošlo k jejich testování, neboť z výsledků uvedených v grafech bylo zřejmé, že hypotézu je možné zamítnout.

Nesporně zajímavé by bylo také využít data z dalších ročníků, které již proběhly, ačkoli realizátorem development center byly opět jiné agentury, které jistě použily i jiné metody pro vstupní diagnostické testy.

Posledním tématem do diskuse je samotný kompetenční model obchodního diplomata. Z mého pohledu je poněkud diskutabilní zařazení kompetencí podnikatelské myšlení a chování a orientace na obchod a výsledek, nezdá se účelné, aby právě tyto kompetence byly nějak speciálně rozvinuty u pracovníků obchodně ekonomických úseků, neboť ty své služby poskytují zdarma, mnoho činností vykonávají pro stát a v nich podnikatelské myšlení neuplatňují. Tyto kompetence jsou důležité pouze u vedoucích zahraničních kanceláří CT, CI. Domnívám se tak, že by měly být vytvořeny kompetenční modely rozdílné. Zároveň se tak dostávám k otázkám, které se na poli ekonomické diplomacie stále řeší, a sice zda mají být služby pracovníků obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů v zahraniční poskytovány zdarma či za peníze a stejně tak zda by služby pracovníků zahraničních kanceláří CT neměly být také zadarmo jako doplňkové ke službám obchodně ekonomických úseků zastupitelských úřadů namísto za peníze, jak je to nyní. Toto jsou však otázky sahající nad rámec této práce.

12. ZÁVĚR

Závěrem je možné konstatovat, že stanovený kompetenční model splňuje svůj účel. Tento kompetenční model byl otestován ve dvou development centrech, ve výsledcích jsou patrné velké rozdíly mezi jednotlivými účastníky, výsledky dosažené v průměrných kompetencích obchodních diplomatů jsou nadprůměrné. Tento výsledek je uspokojivý, analýzy četností výskytu hodnot kompetencí sice ukázala, že jejich rozložení v jednotlivých intervalech je nahodilé, a tak dá se tedy složitě usuzovat na budoucí výsledky, očekáváme však, že výsledky dalších ročníků se budou opět pohybovat v pásmu nadprůměru.

Vytvořený profesiogram pracovníka obchodně ekonomického úseku zastupitelského úřadu v zahraničí by mohl sloužit k ucelenému pohledu na tuto pracovní pozici, která fakticky existuje jen v zahraničí - na zastupitelských úřadech ČR. Popis systemizovaných míst pracovníků OEÚ je různý pro různá teritoria, jsou v něm rozdílné požadavky, profesiogram zahrnuje všechny možnosti a požadavky pracovní pozice, stává se tak určitou nadstavbou popisů pracovních míst.

Do budoucna by bylo zajímavé znovu otestovat účastníky Kurzu obchodní diplomacie, kteří již působí na obchodně ekonomickém úseku zastupitelského úřadu nebo v zahraniční kanceláři Czech Trade, zde se však dotýkáme finanční náročnosti testování prostřednictvím development centra a také účelnosti vynakládání prostředků ze státního rozpočtu, neboť z tohoto pohledu by takové testování jistě vzbudilo vlnu kritiky, nicméně by bylo v rámci zkvalitňování služeb ekonomické diplomacie žádoucí. Stejně tak by stálo za úvahu vytvořit nad rámec Kurzu obchodní diplomacie individuální programy rozvoje jednotlivých pracovníků, s ohledem na jejich konkrétní výsledky v development centru.

Využití metod personální psychologie by se mělo postupně stát běžnou součástí péče o zaměstnance i ve státní správě, věřme, že nové generace úředníků budou dostatečně osvědčené a odvážné k jejich širší aplikaci.

13. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Anderson, N., Born, M., Cunningham-Snell, N. (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology, Vol. 1, Chapter 10. London: Sage Publications
- Armstrong, M. (1999). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
- Arnold, John & kol. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press
- Ballantyne, I., Povah, N. (2004). Assessment and Development Centres, 2nd edition. Hants: Gower Publishing
- Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing
- Baštecká, B. (ed.) (2009). Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie. Praha: Portál
- Bedrnová, E. (2000). Kompetence jako zdroj a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci. Psychologie v ekonomické praxi, roč. 35, č. 1 – 2, s. 7–15.
- Bedrnová E., Nový I. & kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Benák, R. (2004). Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI). Psychologie dnes, 9/2004, str. 31-33
- Benák, R. (2006). Bludné kořeny ve výběru nejen manažerů. <http://www.hr-server.cz>, staženo 11.5.2010
- Beneš, M. (2004). Lidský kapitál a vzdělávací kapitál v andragogickém pohledu. Praha: Eurolex Bohemia
- Belcourt, M., Wright, P.C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing

Belz, H., Siegrist, M. (2001). Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Praha: Portál

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley

BPS - The British Psychological Society (1996). *Guidelines for Professional Practice and Conduct for Occupational Psychologists*

[http://www.bps.org.uk/document-download-area/document-download\\$.cfm?file_uid=778927C3-1143-DFD0-7EA5-FD7909CB8AB4&ext=pdf](http://www.bps.org.uk/document-download-area/document-download$.cfm?file_uid=778927C3-1143-DFD0-7EA5-FD7909CB8AB4&ext=pdf) , staženo dne 15.6.2010

Cowling, A.G., Mailer C.J.B. (1990). *Managing Human Resources*. Oxford: Elsevier Science & Technology

Cowling, A.G., Stanworth, M.J.K., Bennett, R.D., Curran, J., Lyons, P. (1990). *Behavioural Sciences for Managers*. London: ELBS (Educational Low-Priced Book Scheme)

Doyle, C. E. (2003). *Work and Organizational Psychology*. East Sussex/GB: Psychology Press

Drenth, P. J., Thierry, H. & Wolff, C. (Eds.) (1998). *Personnel Psychology: Volume 3: Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2nd Edition, Hove/East Sussex: Psychology Press

EAEA - Evropská asociace pro vzdělávání dospělých (2003). *Key Competences – Definitions, Knowledge, Skills and Attitudes*. Brussels: EAEA Work Group on Active Citizenship, cit. 2006-07-18. Dostupný z <http://www.eaea.org/index.php?k=2620>

Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (International Task Force on Assessment Center Guidelines) (2000). San Francisco, California, U.S.A.: Endorsed by the 28th International Congress on Assessment Center Methods May 4, 2000

- Hallwey, W. (1991). *Work psychology and Organizational Behavior*. London: Sage Publications
- Hartl, P., Hartlová H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál
- Hogan Assessment Systems (2009a). *Hogan Development Survey*.
http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/HDS_Brochure.pdf,
staženo 5.7.2010
- Hogan Assessment Systems (2009b). *Hogan Personality Inventory*.
http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/HPI_Brochure_0.pdf,
staženo 5.7.2010
- Hogan Assessment Systems (2009c). *Motives, Values, Personality Inventory*.
http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/MVPI_Brochure.pdf,
staženo 5.7.2010
- Hogan, R., Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey Manual*. Tulsa: HAS
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press
- Hroník, F. (2002). *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre* Brno: ERA
- Hroník, F. (2003). *Řízení změn ve společnosti aneb Assessment a Development Centre*. Brno: BIB S
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing
- ISTP (2010). *Normy Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, ISTP 2.8.6.6 - aktualizováno 8.7.2010*.
<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=101452&is=1&lh=0>.
staženo: 10.7.2010

- Jirásek, J.A. (2007). Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Praha: Profess Consulting
- Kocianová, R. (2007). Personální činnosti. Praha: Mowshe s.r.o.
- Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (1995). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press
- Kovács, J. (2009). Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolterss Kluwer ČR
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.(2004). Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing
- Květon, P., Klimusová, H. (2002). Metodologické aspekty počítačové administrace psychodiagnostických metod. Čs. psychologie, roč. XLVI, č. 3, str. 251 – 261
- Kyrianová, H. (2003). Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum
- Kyriánová H., Gruber J. (2006). AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing
- Lukášová, R., Nový, I. a kol. (2004). Organizační kultura. Praha: Grada Publishing
- McClelland D.C., Klemp G.O., Miron D., McBer and Company (1977). Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State: final report. USA: McBer Company
- NSP (2010). Metodický rámec Národní soustavy povolání. Praha: MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR). <http://www.nsp.cz>, staženo 10.6.2010

- OECD (2005). The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary. Paris: OECD Directorate for Education., <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>, staženo 29.6.2010
- Palán, Z. (2002). Výkladový slovník lidské zdroje. Praha: Academia
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993). Firemní kultura. Praha: Grada Publishing
- Plamínek, J., Fišer, R. (2005). Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing
- Raven, J., Stephenson, J. (Eds.). (2001). Competence in the Learning Society. New York: Peter Lang, American University Studies, str. 225-235
- Regionální poradenské a informační centrum (2004). Kompetenční model pro Moravskoslezský kraj: definice kompetencí. <http://rzasystem.rza.cz/file.php?fileID=45>, staženo 1.6.2010
- Riegel, K. (2007). Ekonomická psychologie. Praha: Grada Publishing
- Růžková, J.,E. (2007): Prevence nezaměstnanosti – rozvoj klíčových kompetencí. Praha: diplomová práce
- Rodný, T. (2004). Hoganův rozvojový test (HDS). Psychologie dnes, 7-8/2004, str. 30-31
- Říčan, P. (2010). Psychologie osobnosti obor v pohybu. Praha: Grada Publishing
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). Competence at Work. New York: Wiley
- Svoboda, M. (1999). Psychologická diagnostika dospělých. Praha: Portál

- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing
- Štikar, J., Hoskovec, J. (2000). Ohlédnutí za vývojem české psychologie práce a organizace. *Psychologie v ekonomické praxi*, 35, č. 3-4, str. 103-112
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
- Tolley, H., Wood, R. (2006). *How to Succeed at an Assessment Centre*. London: Kogan Page Limited
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing
- Veteška, J., Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing
- Wagnerová, I. (2008a). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing
- Wagnerová, I. (2008b). Hoganovy testy v personálně-psychologické praxi. *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. 41
- Woodruffe, Ch. (2000). *Development and assessment centres: Identifying and Developing Competence*. London: CIPD Publishing
- Interní materiály Ministerstva průmyslu a obchodu ČR
- Interní materiály Ministerstva zahraničních věcí ČR
- Interní materiály České agentury na podporu obchodu Czech Trade

14. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZKY

<i>Číslo obrázku</i>	<i>Název</i>	<i>Strana</i>
<i>Obr. 1</i>	<i>Přehled personálních činností s účastí psychologie</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2</i>	<i>Diferenciační schéma</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 3</i>	<i>Naplnění strategiemi rozvoje a vzdělávání u velkých firem působících v turbulentním prostředí</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 4</i>	<i>Strategický staffing</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 5</i>	<i>Hierarchický model struktury kompetence</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 6</i>	<i>Životní cyklus kompetence</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 7</i>	<i>Kompetenční profil na šestibodové stupnici</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 8</i>	<i>Matice pro intrafiremní srovnání</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 9</i>	<i>Charakteristiky kompetenčních modelů</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 10</i>	<i>Kostroňův trojrozměrný model manažerských kompetencí</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 11</i>	<i>Kompetenční model MotivC</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 12</i>	<i>Kompetenční model Skanska</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 13</i>	<i>Model prodejních kompetencí</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 14</i>	<i>Kroky, které tvoří assessment centrum</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 15</i>	<i>Matice modelových situací a kompetencí</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 16</i>	<i>Příklad vyplněné matice modelových situací a kompetencí</i>	<i>93</i>
<i>Obr. 17</i>	<i>Ukázka matice metod a kompetencí a výsledků z assessment centra</i>	<i>94</i>

TABULKY

<i>Číslo tabulky</i>	<i>Název</i>	<i>Strana</i>
<i>Tab. 1</i>	<i>Přehled skupin kompetencí a jejich obsahu</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2</i>	<i>Přehled orientací a kompetencí firem</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 3</i>	<i>Přehled kompetencí podle Arthura a kol.</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 4</i>	<i>Přehled kompetencí podle Gibbonsové a kol.</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 5</i>	<i>Manažerské typy dle Kostroňova modelu manažerských kompetencí</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 6</i>	<i>Přehled dalších kompetenčních modelů</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 7</i>	<i>Srovnání metody assessment centra s jinými metodami hodnocení lidí</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 8</i>	<i>Ukázka scénáře jednodenního assessment centra</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 9</i>	<i>Assessment a development centrum</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 10</i>	<i>Výhody a nevýhody assessment centra</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 11</i>	<i>Navrhované kompetence s přihlédnutím k prioritám a cílům MPO</i>	<i>127</i>
<i>Tab. 12</i>	<i>Kompetenční model obchodního diplomata</i>	<i>128</i>
<i>Tab. 13</i>	<i>Hodnotící škála kompetencí obchodního diplomata</i>	<i>129</i>
<i>Tab. 14</i>	<i>Přehledová tabulka hodnocených kompetencí 2007</i>	<i>134</i>
<i>Tab. 15</i>	<i>Přehled kompetencí MPO 2007</i>	<i>135</i>
<i>Tab. 16</i>	<i>Přehled kompetencí MZV 2007</i>	<i>136</i>
<i>Tab. 17</i>	<i>Přehled kompetencí CT, CI 2007</i>	<i>137</i>
<i>Tab. 18</i>	<i>Přehledová tabulka hodnocených kompetencí 2008</i>	<i>147</i>
<i>Tab. 19</i>	<i>Přehled kompetencí MPO 2008</i>	<i>148</i>

<i>Tab. 20</i>	<i>Přehled kompetencí MZV 2008</i>	<i>149</i>
<i>Tab. 21</i>	<i>Přehled kompetencí CT, CI 2008</i>	<i>151</i>
<i>Tab. 22</i>	<i>Silné a slabé stránky účastníků development centra 2008</i>	<i>164</i>
<i>Tab. 23</i>	<i>Tabulka výsledků hodnot kompetencí MPO 2007 a 2008</i>	<i>165</i>
<i>Tab. 24</i>	<i>Tabulka výsledků hodnot kompetencí MZV 2007 a 2008</i>	<i>166</i>
<i>Tab. 25</i>	<i>Tabulka výsledků hodnot kompetencí CT, CI 2007 a 2008</i>	<i>166</i>
<i>Tab. 26</i>	<i>Četnosti výskytu hodnot kompetencí u jednotlivců DC 2007</i>	<i>167</i>
<i>Tab. 27</i>	<i>Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin DC 2007, 2008</i>	<i>168</i>

GRAFY

<i>Číslo grafu</i>	<i>Název</i>	<i>Strana</i>
<i>Graf 1</i>	<i>Přehled kompetencí MPO 2007</i>	<i>135</i>
<i>Graf 2</i>	<i>Přehled kompetencí MZV 2007</i>	<i>136</i>
<i>Graf 3</i>	<i>Přehled kompetencí CT, CI 2007</i>	<i>138</i>
<i>Graf 4</i>	<i>Vztah potenciálu a výkonu MPO</i>	<i>139</i>
<i>Graf 5</i>	<i>Vztah potenciálu a výkonu MZV</i>	<i>140</i>
<i>Graf 6</i>	<i>Vztah potenciálu a výkonu CT, CI</i>	<i>141</i>
<i>Graf 7</i>	<i>Přehled kompetencí MPO 2008</i>	<i>148</i>
<i>Graf 8</i>	<i>Přehled kompetencí MZV 2008</i>	<i>150</i>
<i>Graf 9</i>	<i>Přehled kompetencí CT, CI 2008</i>	<i>151</i>

<i>Graf 10</i>	<i>HPI charakteristika skupin</i>	<i>153</i>
<i>Graf 11</i>	<i>MPO – průměr HPI</i>	<i>153</i>
<i>Graf 12</i>	<i>MPO – medián HPI</i>	<i>154</i>
<i>Graf 13</i>	<i>MZV – průměr HPI</i>	<i>157</i>
<i>Graf 14</i>	<i>MZV – medián HPI</i>	<i>157</i>
<i>Graf 15</i>	<i>CT, CI – průměr HPI</i>	<i>160</i>
<i>Graf 16</i>	<i>CT, CI – medián HPI</i>	<i>161</i>
<i>Graf 17</i>	<i>Četnost výskytu hodnot kompetencí jednotlivců 2007</i>	<i>167</i>
<i>Graf 18</i>	<i>Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin 2007</i>	<i>168</i>
<i>Graf 19</i>	<i>Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin 2008</i>	<i>169</i>
<i>Graf 20</i>	<i>Četnost výskytu hodnot kompetencí skupin celkem</i>	<i>169</i>
<i>Graf 21</i>	<i>Profil kompetencí podle úspěšnosti MPO 2007</i>	<i>171</i>
<i>Graf 22</i>	<i>Profil kompetencí podle úspěšnosti MPO 2008</i>	<i>172</i>
<i>Graf 23</i>	<i>Profil kompetencí MPO podle úspěšnosti celkem</i>	<i>172</i>
<i>Graf 24</i>	<i>Profil kompetencí podle úspěšnosti MZV 2007</i>	<i>173</i>
<i>Graf 25</i>	<i>Profil kompetencí podle úspěšnosti MZV 2008</i>	<i>174</i>
<i>Graf 26</i>	<i>Profil kompetencí MZV podle úspěšnosti celkem</i>	<i>174</i>

15. SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1</i>	<i>Škály Hoganova osobnostního dotazníku HPI</i>	<i>189</i>
<i>Příloha 2</i>	<i>Škály Hoganova rozvojového testu HDS</i>	<i>191</i>
<i>Příloha 3</i>	<i>Škály Inventáře motivů, hodnot a preferencí MVPI</i>	<i>194</i>
<i>Příloha 4</i>	<i>Znění inzerátu na vnitřní výběrové řízení</i>	<i>197</i>
<i>Příloha 5</i>	<i>Výsledky jednotlivců z development centra 2007</i>	<i>198</i>
<i>Příloha 6</i>	<i>Rozvojové programy pro rok 2007 navržené ke Kompetenčnímu modelu obchodního diplomata</i>	<i>200</i>

Příloha 1: Škály Hoganova osobnostního dotazníku HPI (Wagnerová, 2008b)

HPI vychází z osvědčeného Big Five modelu osobnosti, mírně uzpůsobeného pro potřeby testu. Výsledky jsou uspořádány do sedmi škál.

Stabilita	indikuje spolehlivost, sebevědomí, sebeúctu, odolnost ve stresových situacích. Jedinec s vysokými hodnotami bývá pod tlakem klidný, sebevědomý, vyrovnaný. Jedinec s nízkými hodnotami je napjatý, náladový a těžko se se stresovou situací vyrovnává.
Sebeprosazování	iniciativnost, soutěživost, orientace na výkon, vůdcovský potenciál. Při vysokých hodnotách jde o aktivního, energického, ambiciózního jedince. Při nízkých hodnotách se jedná o tichého, neprůbojného jedince, který neusiluje o vlastní rozvoj.
Sociabilita	extraverze, orientace na společnost, potřeba společenského styku. Jedinec s vysokým skóre je impulzivní, svérázný a nerad pracuje sám. Jedinec s nízkým skóre bývá zdrženlivý a tichý, neupoutává na sebe pozornost a nevdá mu pracovat o samotě. Ukazuje se, že nejlepší manažeři bývají spíše s nízkou až střední sociabilitou – umí naslouchat a jsou spíše uzavření, mají vnitřní drive.
Kooperativnost	přívětivost, vřelost, schopnost udržet si mezilidské vztahy. Jedinec s vysokým skóre bývá družný, společenský, srdečný a oblíbený. Jedinci s nízkým skóre jsou nezávislí, upřímní a přímočaří.
Systematičnost	zodpovědnost, sebeovládání, důslednost, přizpůsobivost. Respondent s vysokým skóre bývá organizovaný, předvídatelný, spolehlivý a důkladný. Respektuje pravidla a nepotřebuje významnější kontrolu. Jedinec s nízkým skóre bývá naopak impulzivní a má rád změnu. Nerespektuje pravidla a snaží se pracovat po svém. Odmítá kontrolu a bývá kreativní a spontánní.
Zvídavost	otevřenost vůči novým informacím, kreativita, divergentní myšlení a představivost. Jedinci s vysokým skórem mívají dobrou představivost, jsou kreativní, vynalézaví. Potřebují nové výzvy a nové úkoly, které je zajímají a během plnění kterých překonávají své limity. Jedinec s nízkým skóre bývá praktický a realistický a dobře snáší i monotónní práci.
Učenlivost	zobrazuje míru, do které jedinec udržuje kontakt s novinkami v oboru. Jedinec s vysokým skórem se většinou rád vzdělává a organizace dosáhne dobrých výsledků, pokud ho vyšle na školení. Při nízkém skóre nemívají respondenti zájem o formální vzdělání a jejich školení nevede k významnějším výsledkům.

Subškály

Každá primární škála má několik subškál (HIC). HIC č. 5 Emoční chladnost vypovídá o schopnosti reagovat s rozmyslem i v krizových situacích. Jedinci s nízkým skóre v HIC č. 7 Bez somatických obtíží mají více absencí. HIC č. 14 Identita mají vyšší jedinci se sklony k fluktuaci. HIC č. 29 Neautonomie vypovídá o ovlivnitelnosti. Vysoký HIC 31 Zvládnutá impulzivita se vyskytuje u jedinců roztěkaných, kteří jsou schopni dělat mnoho věcí najednou. HIC 32 obsahuje sociální desirabilitu (lži-skór).

Důležitá je funkce validizační škály, která detekuje nepozorné vyplňování nebo náhodné, nespolupracující vyplňování. Vzhledem k tomu, že většinou administrace testu probíhá samostatně, tedy mimo možnost pozorování administrátora, je úloha této škály velmi důležitá.

Profesní škály

Zatímco primární škály vypovídají o jedinci z hlediska jeho osobnosti, profesní škály porovnávají jeho charakteristiky se vzorci příznačnými pro profesní skupiny. Profesní škály vycházejí z kombinací několika subškál.

Orientace na služby	pozornost, přívětivost, zdvořilost ke klientům.
Odolnost vůči stresu	schopnost zvládnout stres, nízké hodnoty souvisejí s absentérstvím a zdravotními problémy.
Spolehlivost	v případě vysokých hodnot jde o dobrou osobnostní integritu, v případě nízkých hodnot problémy s fungováním v organizaci.
Administrativní potenciál	vypovídá o schopnosti plnit svěřené úkoly, všímat si detailů a jasně a přesně komunikovat s okolím.
Manažerský potenciál	indikuje vůdcovské schopnosti, schopnost plánování a rozhodování.

Příloha 2: Škály Hoganova rozvojového testu HDS (Rodný, 2004)

název škály:	entuziastický-výbušný
popis:	Působí náladově a je obtížné mu vyhovět; snadno se nadchne pro nové lidi či projekty, ale pak je s nimi náhle nespokojen. V náročných situacích reaguje přehnaně; druzí lidé mu brzy začínají "lézt na nervy"; je nepředvídatelný, kritický, ve stresu napjatý, náladový a nestálý.
korespondující porucha osobnosti:	Hraniční porucha osobnosti
název škály:	ostražitý-podezřivý
popis:	Působí jako člověk cynický, nedůvěřivý, pochybuje o dobrých úmyslech druhých, cítí, že je s ním špatně zacházeno. Citlivost na kritiku, svárlivý, kritický, zaujímá obranné postavení, snadno se rozzlobí, podezřívá druhé, náchylný k chybným závěrům.
korespondující porucha osobnosti:	Paranoidní porucha osobnosti
název škály:	opatrný-úzkostný
popis:	Rezistentní vůči změnám a neochotný riskovat kvůli neobvyklému strachu z kritiky či selhání. Pomalý v rozhodování; neochotný riskovat; motivovaný neselhat; neassertivní; konzervativní.
korespondující porucha osobnosti:	Úzkostná porucha osobnosti
název škály:	rezervovaný-odtažitý
popis:	Rezervovaný, má tendenci být sám, vyhýbat se kontaktům s druhými lidmi, bývá necitlivý vůči náladám a pocitům ostatních. Necitlivý v interpersonálních vztazích, upřednostňuje práci o samotě, necítí se dobře s cizími lidmi. Nekomunikativní, neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu, není týmovým hráčem.
korespondující porucha osobnosti:	Schizoidní porucha osobnosti
název škály:	svéhlavý-pasivně-agresivní
popis:	Zdánlivě nezávislý, ignoruje požadavky druhých lidí a nese nelibě, když

	přetrvávají. Zdá se, že spolupracuje jen povrchně, není ochoten postavit se druhým, nechápe naléhání druhých, pasivní rezistence. Pracuje podle vlastního časového plánu, obtížně se koučuje, tvrdohlavý, odkládá plnění nezajímavých úkolů.
korespondující porucha osobnosti:	Pasivně-agresivní porucha osobnosti
název škály:	sebejistý-arogantní
popis:	Nepřiměřeně sebejistý, má pocity "nároku na všechno", není ochotný připouštět vlastní chyby či naslouchat radám druhých a zpětné vazbě. Přeceňuje své schopnosti a výkony, nezajímá se o jiné názory, je náročný, svaluje vinu na ostatní, nemá smysl pro loajalitu vůči týmu.
korespondující porucha osobnosti:	Narcistická porucha osobnosti
název škály:	charismatický-manipulativní
popis:	Působí okouzlejícím dojmem, rád riskuje, zkouší limity, snadno se začne nudit a bývá impulzivní. Rozhoduje se intuitivně (ne na základě faktů), je neochotný řídit se pravidly druhých, podstupuje nepřiměřená rizika, aniž by promýšlel možné důsledky. Často není schopen poučit se z předchozích chyb, ignoruje závazky, je motivován příjemným.
korespondující porucha osobnosti:	Disociální porucha osobnosti
název škály:	nápaditý-výstřední
popis:	Působí expresivně, příliš dramaticky, snaží se, aby si ho druzí všímali. Propaguje sám sebe, neumí naslouchat, snadno se rozruší, zaměňuje aktivitu s produktivitou, řídí prostřednictvím krizí, mívá problémy s organizací a dotahováním věcí.
korespondující porucha osobnosti:	Histriónská porucha osobnosti
název škály:	živý-teatrální
popis:	Jedná a myslí kreativně, neobvykle a někdy zvláštním způsobem. Mívá neobvyklé úhly pohledu a myšlenky. Má slabý vliv a přesvědčovací schopnosti, bývá podivínský a excentrický, nekonvenční, roztržitý. Není si

	vědom toho, jak jeho činy ovlivňují druhé. Potenciálně tvořivý, ale někdy překročí meze.
korespondující porucha osobnosti:	Schizotypní porucha osobnosti
název škály:	svědomitý-puntičkářský
popis:	Pedantský, pečlivý, kritický vůči výkonu druhých. Perfekcionistický, puntičkářský. Rezistentní vůči změnám, neochotný delegovat, mikromanažer, všemu přisuzuje stejnou důležitost, tvrdohlavý pokud je pod tlakem, pomalu se rozhoduje.
korespondující porucha osobnosti:	Obsesivně-kompulzivní porucha osobnosti
název škály:	loajální-závislý
popis:	Horlivě se snaží zalíbit svému nadřízenému, není ochotný jednat nezávisle. Odmítá dělat samostatně rozhodnutí, neochotný jít proti statu quo, konformní. Má silnou touhu vyhovět druhým.
korespondující porucha osobnosti:	Závislá porucha osobnosti

Příloha 3: Škály Inventáře motivů, hodnot a preferencí MVPI (Benák, 2004)

Estetika	Estetické motivy jsou spojeny se zájmem o umění, literaturu, hudbu a preferencí životního stylu s důrazem na věci týkající se představitosti, kultury a dobrého vkusu. Lidé s vysokými skóry v této škále považují za důležité estetické hodnoty a kreativní sebevyjádření a často si vybírají práci v umění, hudbě, reklamě, publicistice nebo zábavním průmyslu. Bývají nezávislí, nápadití, originální a umělecky založení, ale také zajímaví, nonkonformní a netrpěliví. Lidé s nízkými hodnotami bývají popisováni jako vyrovnaní, praktičtí a pořádkumilovní.
Sociální kontakt	Motivy sociálního kontaktu jsou spojeny s potřebou častého společenského styku a s preferencí životního stylu organizovaného kolem sociální interakce. Lidé s vysokými skóry v této škále bývají zábavní, mají šarm a dobré sociální dovednosti, ale bývají také konformní a možná také neorganizovaní; často si volí povolání, které jim umožňuje hodně kontaktu s ostatními lidmi, jako např. prodejce, supervizor, poštovní doručovatel, zdravotník nebo barman. Lidé s nízkými hodnotami v této škále bývají popisováni jako stydliví, opatrní a nedůvěřiví.
Péče	Motivy péče jsou spojeny s přáním sloužit ostatním, zlepšit společnost, pomáhat méně šťastným a životní styl je organizován kolem touhy přetvářet svět k lepšímu. Lidé s vysokými skóry se velice zajímají o sociální spravedlnost, tíživou situaci chudých a ničení životního prostředí. Většinou bývají citliví, soucitní, neassertivní a hodní a vybírají si profese jako je učitel, sociální pracovník, poradce a pracovník v oblasti lidských zdrojů. Lidé s nízkými skóry v této škále bývají popisováni jako dobří členové organizace, kteří ale neradi delegují nebo poskytují informace ostatním.
Obchod	Motivy obchodu jsou spojeny se zájmem o vydělávání peněz, tvorbu zisků, vyhledávání obchodních příležitostí a s životním stylem organizovaným kolem investic a finančního plánování. Osoby s vysokými skóry se velmi starají o peněžní záležitosti, materiální úspěch a plat jako formu sebehodnocení. Mají sklon k pracovitosti, plánování, organizaci, praktičnosti a vytrvalosti. Často bývají finančními nebo tržními analytiky, bankéři, účetními, obchodníky s nemovitostmi a makléři. Lidé s nízkými skóry bývají popisováni jako příjemní, schopní empatie a držící se zpátky.
Hédonismus	Motivy hédonismu jsou spojeny s touhou po potěšení, vzrušení, rozmanitosti a životním stylem organizovaným kolem dobrého jídla, dobrého pití, zábavných přátel a legrace. Mezi ideální zaměstnání patří restaurační kritik, cestovní recenzent, výběr míst pro pořádání akcí, testování vína, automobilový závodník, tj. jakékoliv zaměstnání spojené se zábavou a odpočinkem. Lidé s vysokým skóre v této škále rádi hrají, dělají

	vtipy a baví ostatní. Mají sklon k dramatičnosti, koketování, impulzivnímu jednání a umí rozpoutat zábavu. Lidé s nízkými hodnotami bývají tiší, neasertivní a předvídatelní.
Moc	Motivy moci jsou spojeny s touhou po výzvách, soutěžení a úspěchu. Lidé s vysokým skórem v této škále dbají na úspěch, postup kupředu a dokončování věcí. Bývají asertivní, sebejistí a aktivní, ale také nezávislí a odmítající autoritu. Ačkoliv vysoké skóre jsou spojeny s úspěchem v jakémkoliv zaměstnání, jsou zvláště důležité pro kariéru manažerů, politiků a obchodníků. Lidé s nízkými skóre bývají popisováni jako neasertivní, plaší a spolupracující.
Uznání	Motivy uznání jsou spojeny s touhou být známí, uznávaní, viditelní, dokonce slavní a se životním stylem řízeným příležitostmi ukázat se a sněním o úspěchu - ať jsou nebo nejsou uskutečněny. Lidem s vysokým skóre v této škále velmi záleží na všeobecné známosti jejich úspěchů a na tom, aby byli v centru pozornosti. Většinou bývají zajímaví, nápadití, se sklonem k dramatičnosti, ale také nezávislí a nepředvídatelní. Vysoké skóre se zdají důležité zejména pro úspěch v obchodě a politice. Lidé s nízkými skóre bývají popisováni jako mírní, přizpůsobiví a štědrí.
Poznání	Motivy poznání jsou spojeny se zájmem o nové myšlenky, nové technologie, analytický přístup k řešení problémů a životním stylem kolem studia, průzkumu a pochopení, jak věci fungují. Lidé s vysokými skóre na této škále se velmi zabývají pravdou a dostáváním se pod povrch kvůli správnému vyřešení problémů. Bývají chytří, zvědaví a rozumí technologiím a obvykle si vybírají povolání ve vědě, technologii, medicíně, vyšším vzdělávání nebo inženýrství. Lidé s nízkými skóre bývají popisováni jako vnímaví, flexibilní a ochotní připustit chyby.
Bezpečí	Motivy bezpečí jsou spojeny s potřebou struktury, pořádku, předvídatelností a životním stylem organizovaným kolem plánování do budoucna a minimalizace finančních rizik, pracovní nejistoty a kritiky. Lidé s vysokými skóre v této škále se hluboce zabývají bezpečím, finančními jistotami a vyhýbání se chybám. Většinou bývají tiší, přizpůsobiví a opatrní, ale také pečliví a snadno kontrolovatelní. Takoví lidé většinou vydělávají méně, než by mohli, protože ve své kariéře neriskují. Lidé s nízkými hodnotami bývají popisováni jako nezávislí, otevření kritice a ochotní podstoupit riziko.
Tradice	Motivy tradice jsou spojeny s morálkou, vysokými standardy, rodinnými hodnotami, vhodným sociálním chováním a životním stylem řízeným pevně postavenými principy chování. Lidé s vysokými skóre v této škále se starají o dodržování tradic, zvyků a sociálně akceptovatelného chování. Bývají důvěřiví, chápaví, ochotní přijmout radu a spokojení v konzervativních

	organizacích. Lidé s nízkými skóry bývají popisováni jako nekonvenční, progresivní a nepředvídatelní.
--	---

Příloha 4: Znění inzerátu na vnitřní výběrové řízení

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

Personální odbor vyhlašuje
mimořádné vnitřní výběrové řízení

Základní informace

Místo (typ)	diplomatické místo
Číslo výběrového řízení	2678
Název útvaru	ZÚ Moskva
Název místa	OEÚ vedoucí úseku
Pracovní úsek	OEÚ
Typová funkce dle katalogu	vyšší diplomat ZÚ
Předpokládaný termín střídání	červen 2010
Datum vypsání	11.01.2010
Datum uzávěrky přihlášek	15.01.2010

Popis místa

standardní pracovní náplň T 13

Požadavky

Vzdělání	vysokoškolské - magisterské
Jazykové požadavky	ruš4,další4
Prověrka NBÚ	tajné
Další požadavky	

Přihlášky s uvedeným číslem výběrového řízení zasílejte do 15.01.2010 na personální odbor.

Termín výběrového řízení bude stanoven dodatečně.

ředitel personálního odboru v. r.

Informace odeslat:

ústředí

ZÚ

MPaO

SČC

DS

ÚMV

Příloha 5: Výsledky jednotlivců z development centra 2007

DC 2007	Orientace na obchod a výsledek	Podnikatelské myšlení a chování	Procesní orientace	Komunikace a vliv	Interpersonální citlivost	Commitment	Otevřenost změně	Celkový průměr
MPO 1	4	6	5	5	5	4	4	4,71
MPO 2	3	3	5	4	3,5	5	4,5	4,00
MPO 3	6	4	5	6	5	5	6	5,29
MPO 4	3	3	3,7	3,5	5	5	5	4,03
MPO 5	2,7	2,7	3,5	3	4	4	3	3,27
MPO 6	4	5	5	5	3	6	4	4,57
MPO 7	4	3	3,5	3	4	4	4	3,64
MPO 8	4	3,7	5,5	3	3	5	3	3,89
MPO 9	3	3	5	4	4	4	4	3,86
MPO 10	3	3	3	2	2	5	3	3,00
MPO 11	5	5	4	4	3	4	4	4,14
MPO 12	4	3	4	5	5	4	5	4,29
MPO 13	3	2,8	3,2	4	3	3	3	3,14
MPO 14	4	3	4	4	5	4	5	4,14
MPO 15	4	4	5	4	5	5	4	4,43
MPO 16	4	3,5	4	4	5	4	5	4,21
MPO 17	4,5	3,5	3,5	4,5	3,5	3	5	3,93
MPO 18	4	4	5	5	3	4	4	4,14
průměr	3,84	3,62	4,27	4,06	3,94	4,33	4,19	4,04
směrodatná odchylka	0,82	0,91	0,78	0,95	0,98	0,77	0,86	
MZV 1	3,5	3	4,5	3	3	5	3	3,57
MZV 2	4	4	3	4	3	4	4	3,71
MZV 3	4,5	5,5	2,5	5	4	3	4	4,07
MZV 4	4	3	5	3	3	5	3	3,71
MZV 5	3	3	4	4	5	5	4	4,00
MZV 6	3	3	4	5	5	5	4	4,14
průměr	3,67	3,58	3,83	4,00	3,83	4,50	3,67	3,87
směrodatná odchylka	0,61	1,02	0,93	0,89	0,98	0,84	0,52	
CT 1	5	4	5	6	3	5	4	4,57
CT 2	5	4	6	5	3	4	5	4,57

CT 3	4,5	4	6	4	4	5	4	4,50
CT 4	5,5	5	4	6	5	6	6	5,36
CT 5	5	6	4	4	4	5	5	4,71
CT 6	3,7	4	4,5	3	4	5	4	4,03
CT 7	4	3	5	5	5	4	5	4,43
CI	3,7	4	4,7	6	4	3	5	4,34
průměr	4,55	4,25	4,90	4,88	4,00	4,63	4,75	4,56
směrodatná odchylka	0,68	0,89	0,78	1,13	0,76	0,92	0,71	

Příloha 6: Rozvojové programy pro rok 2007 navržené ke Kompetenčnímu modelu obchodního diplomata

Dimenze	Kompetence	Rozvojový program
Odbornost	Znalost systému obchodní politiky	Aktuální trendy v mezinárodním obchodu, Společná obchodní politika EU, Prosazování obchodně-ekonomických zájmů, Mnohostranný obchodní systém, Obchodní operace a nástroje
	Orientace v mezinárodním marketingu	Mezinárodní marketing, Veletrh jako multimedium
	Orientace v zahraniční politice	Zahraníční politika ČR, Exportní politika ČR, Bezpečnostní politika ČR, Minimum EU, Mezinárodní právo, Fondy EU
	Schopnost práce v obchodním jazyku	Mezinárodní výběrová řízení, Prezentační dovednosti v angličtině
	Práce s PC	SINPRO
Kompetence řešení problému	Orientace na obchod a výsledek	Obchodní vyjednávání, Techniky řešení problému
	Podnikatelské myšlení a chování	
	Procesní přístup a	Procesní a projektové řízení,

	projektové řízení Schopnost vnášet strukturu, řád	Řízení podle metodiky BSC
Kompetence interpersonální	Komunikace a vliv Schopnost sdělit, ovlivnit, „Getting to yes“	Základy PR a umění komunikace, Řešení krizových situací, Rétorika
	Interkulturální vztahy Respekt k odlišnosti, schopnost být blízko, diplomatická etiketa	Budování vztahu, Diplomatická etiketa a protokol, Transakční analýza
Kompetence sebeřízení	Commitment	Zvládání své role, Řízení změny
	Otevřenost změně Sebezlepšování	