

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Fakulta přírodovědecká
Katedra mezinárodních rozvojových studií



Diplomová práce

**Výběr a příprava osob vyjíždějících na
zahraniční humanitární a rozvojové
mise**

Rok odevzdání
2009

Vedoucí diplomové práce:
Doc. RNDr. Pavel NOVÁČEK, CSc.

Vypracoval:
Bc. Jakub NĚMEC

Prohlašuji tímto, že jsem diplomovou práci na téma: *Výběr a příprava osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise* zpracoval sám pouze s využitím pramenů v práci uvedených.

Jakub NĚMEC

A handwritten signature in blue ink that reads "Jakub Němec". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping flourish over the last part of the name. Below the signature is a horizontal dotted line.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student

Bc. Jakub NĚMEC

obor

Mezinárodní rozvojová studia

Název práce:

Výběr a příprava osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise

The Selection and Training of People Going to International Humanitarian and Development Missions

Zásady pro vypracování:

Cílem diplomové práce je stručně vymezit specifika života na zahraničních humanitárních a rozvojových misích. Definovat kritéria a způsob výběru osob na takové mise vyjíždějících. Dále je cílem této práce charakterizovat před odjezdovou přípravu pro zahraniční humanitární a rozvojové mise.

Struktura práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodologie
3. Problematika zahraničních misí (Charakteristika života na misi)
4. Výběr osob na zahraniční mise
5. Příprava osob na zahraniční mise
6. Závěr
7. Shrnutí (v angličtině)
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: text, grafy, tabulky a obrázky

Rozsah průvodní zprávy: 18000 slov základního textu + práce včetně všech příloh v elektronické podobě

Seznam odborné literatury:

- HURDOVÁ, M.; NÁDVORNÍK, O. Pracovní trh v sektoru rozvojové spolupráce v České republice: případová studie. Praha: Člověk v Tísni, květen 2005
- LINEHAM, M.; SCULLION, H. Selection, Training and Development for Female International Executives. Nottingham: Career Development international, 2001, vol. 6, no. 6, p. 318 – 323
- MENDEHALL, M.,E.; DUNBAR, E. Expatriate Selection, Training and Career-Pathing
- THE SPHERE PROJECT. Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster response. Geneva: The Sphere Projects, 2004
- ANDERSON, B. Expatriate management: An Australian tri-sector comparative study. *Thunderbird International Business Review*, 2001, vol. 43 No.1,p. 33-51
- WEECH, W.A. Training across cultures. *Training and Development*, Vol. 55, No.1,p. 62 - 79

Vedoucí diplomové práce:

Doc. RNDr. Pavel NOVÁČEK, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

březen 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

srpen 2009

vedoucí katedry,
vedoucí diplomové práce

Poděkování

Dovolte mi, abych tímto poděkoval svému vedoucímu práce Doc. RNDr. Pavlu Nováčkovi, CSc. za toleranci a pochopení, kterou projevil nejen při volbě tématu této práce, ale zejména při vlastním psaní a specifickým podmínkám tvorby této práce.

Dále bych rád poděkoval všem kolegům (a z velké části i kamarádům) z oblasti humanitárních a rozvojových organizací, kteří se mnou jednotlivá témata této práce průběžně konzultovali a někteří mi poskytli rozhovory, o které se v této práci také opírám. Dovolte mi, abych poděkoval humanitárním a rozvojovým organizacím – ADRA Česká republika, ADRA Australia, Charita Česká republika, Člověk v tísni a Lékaři bez hranic, kteří mi umožnili nahlédnout pod pokličku jejich výběrových a přípravných procesů, které využívají při vysílání svých pracovníků na zahraniční mise.

Úvodní slovo autora práce

Výše uvedené téma mé diplomové práce jsem si zvolil z důvodu toho, že v oblasti humanitární pomoci a rozvojové spolupráce se pohybuji již několik let. Měl jsem možnost i osobně projít dvěma dlouhodobými zahraničními misemi a několika kratšími. Na základě své osobní zkušenosti i zkušenosti svých přátel, kteří pracují ve stejné oblasti, vím, že výběr a příprava osob vyjíždějících na zahraniční mise je klíčovým momentem realizace rozvojových i humanitárních projektů. A současně si uvědomuji, že zejména v prostředí českých humanitárních a rozvojových organizací se výběr a následná příprava osob pro zahraniční mise značně podceňuje a je tedy i jedním z cílů této práce přispět ke změně této skutečnosti.

V průběhu psaní této práce jsem byl vybrán na zahraniční misi v Mongolsku, kde svou diplomovou práci dokončuji. Tato skutečnost mi umožnila do práce promítnout i své vlastní zkušenosti a poznatky přímo z terénu, což je z charakteru práce patrné. Avšak věřím, že v důležitých momentech práce jsem byl schopen opustit zaujatou roli a nahlédnout na problematiku objektivním pohledem. V maximální možné míře jsem se snažil čerpat z dostupné literatury a ostatních pramenů, i když je pravdou, že ke zvolenému tématu jsou dostupné zdroje značně omezené, přesto jsem rozhodl se tématu výběru a přípravě osob na zahraniční mise věnovat.

Jakub Němec,

Sainshand - Dornogobi, Mongolsko

20. 7. 2009

OBSAH

OBSAH	4
1 ÚVOD	5
2 ZAHRANIČNÍ MISE.....	7
2.1 CO JSOU ZAHRANIČNÍ MISE – VYMEZENÍ POJMŮ	7
2.2 TYPY ZAHRANIČNÍCH MIMSÍ A DŮVODY PRO VYSLÁNÍ ZAHRANIČNÍCH PRACOVNÍKŮ (EXPATŮ) 9	
2.3 ŽIVOTNÍ PODMÍNKY NA MISÍCH	12
3 VÝBĚR NA ZAHRANIČNÍ MISE.....	19
3.1 MOTIVACE ZÁJEMCŮ O PRÁCI NA ZAHRANIČNÍ MISI	19
3.2 KRITÉRIA PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ NA MISE.....	22
3.3 TYPY VÝBĚROVÝCH PROCESŮ - SROVNÁNÍ.....	29
3.4 DOPORUČENÍ PRO IDEÁLNÍ VÝBĚR.....	39
4 PŘÍPRAVA NA ZAHRANIČNÍ MISE	49
4.1 PROČ PŘIPRAVOVAT PRACOVNÍKY NA MISE	49
4.2 METODY PŘÍPRAVY	51
4.3 TYPY PŘÍPRAV	53
4.4 ORGANIZAČNÍ PŘÍPRAVA	54
4.5 OSOBNÍ PŘÍPRAVA	57
5 ZÁVĚR.....	65
6 RESUMÉ.....	69
7 BIBLIOGRAFIE A SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	71
8 PŘÍLOHY	74

1 Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolil: “Výběr a přípravu osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise.” Téma vysílání zahraničních humanitárních a rozvojových pracovníků a s tím související výběr a příprava těchto osob je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost zahraničních misí a v důsledku pak následně i efektivitu realizace humanitárních a rozvojových projektů. Toto téma je mi blízké, neboť spolupracuji s několika humanitárními a rozvojovými organizacemi a tématu výběru a přípravě osob na zahraniční mise se dlouhodobě věnuji.

Samotný výběr a příprava osob vyjíždějících na mise je téma dostatečně komplexní a velmi důležité na to, aby bylo podrobněji zpracováno, a zároveň se jedná o téma, které jako by zůstávalo mimo hlavní zájem jak lidí z akademického prostředí, tak i lidí pohybujících se v humanitární a rozvojové praxi. Je možné říci, že každá organizace realizující humanitární či rozvojové projekty stojí před problémem výběru a přípravy svých pracovníků v podstatě sama. V České republice dosud neexistují efektivní mechanismy a nástroje, kde by jednotlivé organizace (ať již ze ziskového, či neziskového sektoru) mohly sdílet své zkušenosti v oblasti výběru a přípravy osob vyjíždějících na zahraniční mise.

V souvislosti s tím, jak se stávají humanitární krize mnohem komplexnější, jak se rozvojové projekty realizují již přímo v postkonfliktních (někdy dokonce i konfliktních oblastech – např. Afghánistán a Súdán) a jak je na humanitární i rozvojové pracovníky zvyšován tlak nejen ze strany dárců finančních prostředků směrem ke zvyšování efektivity při nakládání s nimi, ale zejména pak z reálného rizika, kterému tyto pracovníci čelí, je kvalitní výběr a efektivní a komplexní příprava těchto pracovníků snad jedinou možnou cestou do budoucnosti humanitárních a rozvojových projektů.

Cíle práce

Tato práce si klade za cíl orientačně zmapovat vybranou dostupnou literaturu vztahující se k tématu výběru a přípravy osob vyjíždějících na zahraniční, zejména humanitární a rozvojové mise. Dalším cílem této práce je vymezit kritéria, která jsou rozhodující při výběru humanitárních a rozvojových pracovníků, stručně charakterizovat a vzájemně srovnat výběrové procesy vybraných humanitárních nebo rozvojových organizací a to jak z českého prostředí, tak i prostředí mezinárodního. Následně se pokusím na základě výše uvedených získaných informací sestavit jakýsi „ideální“ – tedy doporučený výběrový proces, který by po přizpůsobení na konkrétní podmínky dané organizace mohl pomoci humanitárním a rozvojovým organizacím při vývoji svého výběrového procesu. V závěrečné třetině práce se pokusím zmapovat proces přípravy osob vyjíždějících na zahraniční mise a to jak v rámci jednotlivých úrovní přípravy, tak i po jednotlivých tématech.

Metodologie

V úvodní části práce se věnuji analýze a následné kompilaci jednotlivých zdrojů vztahujících se k tématu práce. Následně pracuji s prvky kvalitativního sběru dat – zejména pak se semi-strukturovanými rozhovory, v rámci nichž jsem získal informace o výběrových procesech jednotlivých organizací. Takto získané informace pak dále podrobuji zjednodušené komparativní analýze, při které vzájemně srovnávám jednotlivé výběrové procesy. V poslední třetině práce pak opět přistupuji ke kompilaci dostupných zdrojů a informací získaných z rozhovorů se zástupci českých humanitárních a rozvojových organizací – na téma příprava osob vyjíždějících na mise.

2 ZAHRANIČNÍ MISE

Obdobně, jako se firmy zaměřené na tvorbu zisku přizpůsobily podmínkám moderního globalizovaného světa, jsou i humanitární a rozvojové organizace nuceny reagovat na stále nové výzvy a situace. Humanitární krize se stávají komplexnější, rozvojové projekty získávají stále větší podporu domácích vlád v rozvojovém i rozvinutém světě a na základě toho narůstající počet organizací, jež se těmito tématy zabývá, je příčinou pro zvyšující se počet pracovníků vysílaných do zahraničí za účelem vedení a podpory rozvojových, humanitárních ale i obchodních projektů.

2.1 Co jsou zahraniční mise – vymezení pojmů

S pojmem zahraniční mise se v českém prostředí v oblasti s humanitárně-rozvojovou tematikou setkáváme poměrně často, avšak v odlišném prostředí, a dokonce i průběhu času získává tento pojem odlišný význam. Proto se nyní pokusím pojem zahraniční mise pro účely této práce definovat.

V českém prostředí je pojem zahraniční mise nejčastěji chápán ve spojení s působením ozbrojených složek České republiky (AČR¹, HZSČR², PČR³) mimo území České republiky. Avšak pojem *zahraniční mise* není zakotven v právních normách ČR.

Pojem zahraniční mise, je v českém prostředí někdy také zaměňován s pojmem misie. Misie však jsou pouze jednou ze skupin zahraničních misí. Misie jsou jakési

¹ AČR – Armáda České republiky – příslušníci AČR působili v době psaní této práce (2009, květen) na misích v Afghánistánu, Kosovu, Litvě, Gruzii, Libérii a Kongu DR, více informací je možné nalézt na stránkách Ministerstva obrany ČR – <http://www.army.cz>

² HZS ČR – Hasičský záchranný sbor České republiky – příslušníci HZSČR jsou nasazováni v rámci odřadů USAR v případech mimořádně rozsáhlých katastrof v zahraničí, zejména zemětřesení, rozsáhlé povodně a požáry. Za posledních deset let byly tyto jednotky nasazeny ve více než patnácti zemích světa (Irán, Turecko, Řecko, Albánie, Alžír, Pákistán,...)

³ PČR – Policie České republiky – příslušníci PČR působí v rámci postkonfliktních rekonstrukčních týmů Evropské Unie na výcviku ozbrojených složek vybraných států, za posledních deset let působili tyto sbory v Iráku, Afghánistánu, Kosovu, Gruzii a dalších zemích. Více informací je možné nalézt na stránkách ministerstva vnitra České republiky – <http://www.mvcr.cz>

převážně křesťanské mise, tedy vysílání křesťanských kazatelů mezi skupiny jiného náboženského vyznání za účelem šíření křesťanství a jeho stabilizace v oblastech jiné víry. K zaměňování pojmu *zahraniční mise* s pojmem *misie* jistě přispívá i fakt, že v anglickém prostředí je pojem zahraniční mise (international missions) převážně veřejností chápán právě jako křesťanské misie.

V kontextu humanitární a rozvojové praxe je pak pojem *zahraniční mise* chápán stejně jak v českém, tak i anglicky mluvícím prostředí. *Jedná se o souhrn aktivit a procesů (humanitárního, rozvojového případně obojího charakteru) které daný subjekt (nejčastěji organizace, či agentura) realizuje v zahraničí prostřednictvím humanitárních nebo rozvojových projektů za účelem záchrany lidských životů, majetku, zmírňování následků katastrof a mimořádných událostí, nebo zkvalitnění života tamních obyvatel. Přitom k tomu využívá své zdroje (materiální, finanční i lidské), jež po určitou dobu poskytne přímo v místě realizace svých humanitárních nebo rozvojových projektů.* (Cahill, 2003, stránky 38-39)

Pro účely této práce tedy budu vycházet z výše uvedené definice a vymezím si pojem *zahraniční mise* následovně:

Zahraniční mise je aktivita nějakého subjektu (neziskové organizace, ziskové organizace, státní agentury, mezinárodní agentury, nadnárodní instituce, vlády) realizující jeden, či více projektů zejména s humanitární nebo rozvojovou tematikou v zahraničí a to svým přímým působením v místě realizace projektu po dobu nejméně jednoho měsíce. Výše uvedené subjekty musí být v místě realizace projektu, či projektů reálně přítomni (buďto založením místní pobočky subjektu, nebo prostřednictvím partnera. V obou případech musí být na místě realizace projektu fyzicky přítomný zástupce, či zástupci realizačního subjektu. V anglicky mluvícím prostředí jsou tyto osoby nazývány *Expatriate staff* (zkráceně *Expat*), nebo *Overseas employee* vzhledem ke skutečnosti, že neexistuje vhodný ekvivalent tomuto termínu v českém jazyce, budu pro účely této práce využívat zkrácený termín *expat*.

Právě na zahraniční pracovníky působící na humanitárních a rozvojových misích (*expaty*) je tato práce zaměřena, zejména pak na jejich výběr a přípravu.

2.2 Typy zahraničních misí a důvody pro vyslání zahraničních pracovníků (expatů)

Zahraníční mise je možné, podle charakteru zaměření, rozdělit na několik základních skupin. Jako základní skupiny misí je možné definovat následující: humanitární, rozvojové, bezpečnostní, pozorovatelské, diplomatické a zvláštní skupinou jsou pak mise dobrovolnické. V další části této práce se budu věnovat zejména osobám vyjíždějícím na humanitární a rozvojové mise, okrajově (zejména formou příkladů a srovnání) se pak dotknu i misí bezpečnostních a dobrovolnických.

Mise humanitární

Charakteristika:

Humanitární mise je bezprostřední reakcí s cílem zabezpečit ochranu životů, zdraví a majetku dotčených obyvatel, zmírnění útrap lidí a bezprostřední obnovení důstojného života a to zejména v oblastech: voda a hygiena, potraviny a výživa, obydlí, zdraví a psychosociální pomoc. Humanitární mise je časově omezena trváním rizikové situace, mnohdy krátkodobého rozsahu (v délce několika měsíců, maximálně jednoho roku). Jsou známy i případy neustále se opakujících humanitárních (dlouhodobých) misí, jež v daném regionu působí i více, než několik let.⁴

Specifické důvody pro vyslání expatů:

Reakce na humanitární krize by měla být takřka okamžitá. Mnohdy v prvních okamžicích není dostatek času na výběr kvalitního managementu přímo na místě. Zároveň se přidávají další faktory, mezi nimiž jsou například mnohdy vysoké finanční prostředky, jimiž management humanitární intervence disponuje; rozsáhlé zkušenosti v oblasti krizového řízení a řešení komplexních humanitárních situací.

Právě z výše uvedených důvodů se velké humanitární organizace orientovaly spíše směrem vytvořením vlastních humanitárních týmů, složených z odborníků na

⁴ Opakující se humanitární mise – dlouhodobé humanitární mise jsou mnohdy spojeny s IDP's – vnitřními uprchlíky a pokrýváním základních potřeb těchto uprchlíků, v poslední době se jedná zejména o Súdán, DR Kongo, Somálsko. Více informací je možné nalézt na internetových stránkách – <http://www.unhcr.org>

specifické oblasti humanitární pomoci, rozložených takřka po celém světě. Tyto týmy expatů pak pravidelně trénují a připravují se na potencionální nasazení. Další zahraniční humanitární pracovníci jsou pak nabíráni v případě potřeby koordinace jednotlivých sektorů intervence.⁵

Mise rozvojová

Charakteristika:

Rozvojová mise je proces trvalého zlepšení sociálně-ekonomických podmínek života lidí v chudých oblastech světa. Rozvojové mise mohou být zaměřeny různými směry a mnohdy pokrývají více témat na jednou. Mezi základní témata rozvoje patří: snižování chudoby, zdravotnictví, vzdělávání, školství, podnikání, infrastruktura, životní prostředí, rovnoprávnost, dobré vládnutí a občanská společnost.

Rozvojové mise jsou převážně středně – až dlouhodobého charakteru, v rozsahu jednoho až několika let, výjimkou nejsou ani mise, které fungují i více, než deset let.

Specifické důvody pro vyslání expatů:

Jako hlavní důvody pro vysílání zahraničních pracovníků na rozvojové mise se obvykle uvádí: přenos zkušeností a budování kapacit místního managementu; nedostatek kvalitního managementu a specialistů v místě realizace projektu; efektivnější komunikace s mateřskou organizací a donory; naplnění specifických podmínek organizace (např. u organizací s náboženskou orientací je obvykle jako jedna z podmínek vyžadováno příslušné náboženské vyznání⁶). Avšak zde je nutno říci, že zejména v poslední dekádě se odborníci z praxe i na akademické půdě přou o to, zda je vysílání expatů na rozvojové mise opravdu efektivní a pro dopad

⁵ Toto dokládá i Joerg Fehr, ředitel Euro-afričké divize mezinárodní organizace ADRA: „z počátku jsme se snažili v rámci humanitárních intervencí vždy využívat pouze poboček v rámci sítě ADRA, což je dobré, protože jsme na místě velmi velmi rychle. Avšak spolu s tím, jak se humanitární krize stávají komplexnější, bylo nutné mít na místě specialisty. Zavedli jsme tedy tým rychlé reakce, což je deset lidí různě po světě, se kterými pravidelně pracujeme a cvičíme. Důvody jsou celkem jasné, každý z nich disponuje určitým finančním obnosem (cca 2mil. Kč – pozn. autor), které mají neustále k dispozici, dále jsou specialisté v určitých oborech – voda a hygiena, inženýrství, zdravotní péče, psychosociální pomoc, vyjednávání a mezinárodní vztahy. Jsme tak schopni naši pomoc poskytnout velmi rychle, ale hlavně velmi efektivně.“ – citace rozhovoru s Joergem Fehrem – ředitelem Euro-afričké divize humanitární organizace ADRA – ze dne: 13. a 14. ledna 2009

⁶ Jako příklad je možné uvést organizaci MEDAIR, která jako první z podmínek pro přijetí uvádí „committed Christian“ – viz.: <http://www.medair.org/en/work-with-us/opportunities/experienced-relief-workers/>

rozvojových projektů přínosné. Více o tomto tématu pojednává např. Sarah Mukasa ve své studii: „Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda.” (Mukasa, 1999)

Mise bezpečnostní a pozorovatelské

Charakteristika

Bezpečnostní a pozorovatelské mise jsou převážně realizovány prostřednictvím mezinárodních institucí (ať už civilního, či vojenského charakteru) – např. OSN, NATO, OBSE, KBSE, Africká unie,... Mise, které nejsou realizovány v rámci mezinárodních institucí, nejsou předmětem této práce.

Charakter bezpečnostních a pozorovatelských misí je dán mandátem mise. Jednotlivé mandáty mise jsou velmi odlišné. Některé mise jsou krátkodobého charakteru, např. volební pozorovatelské mise – např. UNAMET, pozorovatelská mise ve Východním Timoru (1999), jiné mise jsou dlouhodobé – např. mírová mise UNFICYP na Kypru (od roku 1964 do současnosti)⁷.

Specifické důvody pro vyslání expatů

Vojenští i civilní pracovníci jsou vysíláni na tyto mise přímo z charakteru bezpečnostních a pozorovatelských misí, aby zajistili nestranný článek mezi jednotlivými stranami sporů a konfliktů, eventuálně dohlíželi na bezproblémový průběh voleb nebo jiného kritického momentu vývoje v konfliktních či postkonfliktních oblastech.

Mise diplomatické

Charakteristika:

Diplomatické mise jsou mise, které reprezentují názory, hodnoty a postoje konkrétního státu, jejich uskupení či nějakých silných zájmových skupin. Většinou jsou svým charakterem spíše dlouhodobější. V této práci se diplomatickými misemi nebudu zabývat, do přehledu je uvádím pouze pro úplnost.

Specifické důvody pro vyslání expatů:

Diplomaté jsou vysíláni za účelem hájení zájmů subjektu, jež je vyslal. Mezi hlavní důvody pro vyslání zahraničních pracovníků je příslušnost k danému subjektu a jeho reprezentace v zahraničí. Diplomaty mají zprostředkovávat

⁷ Více informací o misích OSN lze najít v přehledu misí na stránkách OSN, dostupných na: <http://www.un.org/Depts/dpko/dpko>

komunikaci mezi vysílajícím subjektem a dalšími subjekty na poli mezinárodních vztahů.

Mise dobrovolnické

Charakteristika:

Dobrovolnická mise je velmi specifický druh mise. V podstatě nelze konkrétně definovat druh takové mise, neboť dobrovolníci jsou vysíláni na různé orientované mise (nejčastěji na rozvojové projekty, v určitých specifických případech i na humanitární intervence, a dokonce jsou dobrovolníci vysíláni na pozorovatelské mise OSN). Dobrovolnické mise mají až na výjimky společný charakter a to ten, že vysílaný dobrovolník se nestává zaměstnancem, ale spíše získává status pozorovatele dané organizace v terénu. Ve skutečnosti však mnohdy dobrovolníci vykonávají srovnatelnou práci s kmenovými zaměstnanci dané organizace. Tento vztah má dopad na výběr a přípravu dobrovolníků směřujících na zahraniční mise, čemuž se budu věnovat v následujících kapitolách této práce. Jednou z nejdůležitějších společných charakteristik dobrovolnických misí je, že jsou neplacené, resp. dobrovolníkům jsou mnohdy propláceny náklady, někdy včetně kapesného, avšak dobrovolníci nedostávají plat.

Specifické důvody pro vyslání expatů:

Pro vysílající organizaci jsou mezi hlavními důvody: nízké náklady, budování kapacit potencionálních spolupracovníků, získávání nových vstupů do organizace, podpora dobrovolnické činnosti ze strany donorů.

2.3 Životní podmínky na misích

Abych se mohl v této práci podrobněji věnovat výběru a přípravě osob vyjíždějících na mise, pokládám za nutné přiblížit, jaké jsou reálné životní podmínky na misích, jaký vliv mají na osoby na nich působící a jaké dopady to může mít na psychiku člověka, jaké změny nastávají v životě humanitárních a rozvojových pracovníků

Životní podmínky na misích se liší na základě umístění mise, podmínek, jaké v oblasti panují, typu mise a v neposlední řadě i na základě osobního přístupu

každého humanitárního či rozvojového pracovníka. I přesto se však dá vymezit několik společných rysů životních podmínek na zahraničních misích.

V této kapitole se nejprve pokusím popsat společné rysy práce na zahraniční misi a následně podrobněji rozeberu specifika misí humanitárních i rozvojových. Pro vypracování této kapitoly využiji jak své osobní zkušenosti s pobytem na zahraničních misích, úryvky z rozhovorů s humanitárními a rozvojovými pracovníky a odbornou literaturu vztahující se k tématu.

Charakter životních podmínek společný pro mise humanitární i rozvojové

Životní podmínky na misi je možné rozdělit do několika základních skupin:

- ✚ Pracovní podmínky
- ✚ Osobní život
- ✚ Komunikace
- ✚ Ponávratová integrace

Pracovní podmínky:

K náročné manažerské práci (vedení lidských zdrojů, finanční management, strategické plánování, rozhodování, monitoring a reporting) se přidávají další faktory, mezi které je možné zahrnout:

- ✚ Mezinárodní prostředí (kulturní odlišnosti v pracovním prostředí – odlišné styly vedení lidí, odlišný přístup k plnění zadaných úkolů, odlišný postoj k časovému managementu a plnění časových závazků; neznalost místního práva a zákonů, složitá situace při jednání s místními úřady a orgány výkonu státní moci, či jejich absence).
- ✚ Práce na veřejných projektech (zvýšený tlak odpovědnosti při nakládání s veřejnými – často medii ostře sledovanými – finančními prostředky; zvýšená četnost a detailnost reportování nejen donorovi ale i do vysílající organizace)
- ✚ Odloučenost (nemožnost konzultovat konkrétní problémy s jiným odborníkem v oboru; nedostupnost, či absence informačních zdrojů pro správné rozhodování, často nemožnost ověřovat získané informace z jiných zdrojů; vzhledem ke komplexnosti zahraničních misí a k častému nedostatku financí mít na specifická témata specialisty, je mnohdy je po expatech vyžadováno zvládnutí nejen své

vlastní práce, související s projekty, ale také řešení všech nahodilých problémů a nutností – řešení technický záležitostí s výpočetní technikou, dalšími technickými záležitostmi...)

Osobní život:

Na rozdíl od domácího prostředí je mnohdy osobní život na misích, tedy myšleno mimopracovní aktivity (relaxace, volnočasové aktivity, kultura, komunikace s přáteli apod.), nahrazován částečně, či dokonce zcela prací...

Příčin je pravděpodobně několik:

Práce na projektech je velmi intenzivní a vyžaduje (i díky odlišnému prostředí) více času. Zejména pak v případě výraznějšího časového posunu oproti mateřské pobočce, kdy je nutné konzultovat přímou komunikací s někým z centrály, se den rozděluje na dvě části – část pracovní v místě realizace projektu a část vyjednávací – kdy expat komunikuje s mateřskou organizací

Dalším důvodem může být nedostatek, či úplná absence volnočasových aktivit (v případě práce v odloučeném prostředí), jež jsou následně nahrazovány právě prací. To potvrzují i téměř všichni respondenti tvrzením, že na misi pociťovali zásadní nedostatek osobního života.

„Ze začátku mého pobytu to bylo celkem bez problémů. Vše bylo nové a já se kromě práce věnovala i poznávání nové kultury. Taky v té době se projektové aktivity teprve rozjížděly a nebylo s jejich realizací spojeno tolik problémů. Zásadní roli pro mě také hrálo to, že tady byli ještě další Češi, se kterými jsem se mohla stýkat. Člověku pomáhá, když má s kým sdílet své starosti.

Pak ale začalo práce přibývat a já přestala mít čas na zábavu. Trávila jsem v kanceláři často i přes dvanáct hodin denně. I když jsem nějaký ten volný den měla, nebylo moc co dělat. Občas se mi podařilo dostat se alespoň na den někam mimo Ulánbátar, ale později už ani na to čas nebyl.“⁸

Zásadní roli hraje v osobním životě na zahraniční misi bezpečnost. Mnoho humanitárních i rozvojových misí je realizováno v prostředí, jež je pro zahraniční pracovníky nebezpečné, někdy až extrémně nebezpečné⁹. V případě zvýšeného

⁸ Citace z rozhovoru s respondentkou Petrou Binderovou, vedoucí mise organizace Caritas Czech Republic v Mongolsku.

⁹ Podle organizace International SOS, jež se zabývá bezpečnostní humanitárních a rozvojových pracovníků patří v současné době mezi nejnebezpečnější místa planety Súdán, Somálsko,

bezpečnostního rizika pak zátěž na pracovníky v oblasti ještě zásadně stoupá. Zásadním faktorem je bezpochyby samotné riziko a s ním spojený stress, avšak k tomu se přidávají další faktory, kterými je: omezený pohyb, nemožnost komunikovat přímo s místními lidmi, popř. i ozbrojený doprovod, speciální bezpečnostní opatření a nošení bezpečnostních pomůcek (neprůstřelné vesty a helmy apod.)

Důležitou roli na misích hraje také odloučení. V průběhu svého pobytu na misích jsou osoby na misích odloučeny od většiny důležitých hodnot v životě člověka. Odloučení od životního partnera a rodiny je bezpochyby tím nejzásadnějším. Významnou roli však hraje také odloučení od přátel, od věcí, které má člověk rád, a v neposlední řadě také odloučení od aktivit, kterými tráví svůj volný čas doma.

Komunikace:

Jak jsem již naznačil výše v této kapitole, jedním ze zásadních faktorů pobytu na zahraniční misi je komunikace. Komunikace tvoří spojení se světem, s domovem a mateřskou organizací - komunikace vnější, ale zároveň také se spolupracovníky na misi (ať už také expaty, či místními) a beneficiary projektu (tedy lidmi, na které je projekt zaměřen) – komunikace vnitřní.

Ponávratová integrace:

Společným faktorem zahraničních misí, který nelze přímo zahrnout mezi podmínky života na misi, avšak s nimi úzce souvisí, je integrace osob vracejících se z mise zpět do jejich domácího prostředí.

V anglicky mluvícím prostředí se tento okamžik nazývá Re-Entry Syndrom (RES), jak uvádí Moira McCreesh ve své studii: „*Příznaky ponávratového syndromu pociťuje více jak 60 % osob vracejících se z misí. Mezi základní příznaky tohoto syndromu patří zejména: pocit ztráty něčeho neurčitého, izolovanost ve svém domácím prostředí, pocit nepochopení ze strany přátel, blízkých i partnera. Pocit, že jste na misi zanechali lidi svému osudu. Pocit, že Vaše kultura je tak zkažená. Znechucení z toho, že se Vás všichni dotazují: „Jaké to bylo“ a Vy nejste schopni odpovědět. Pocit toho, že se najednou kolem Vás nic neděje.*“ (McCreesh, 2003)

Autoři, kteří se tímto tématem detailněji zabývají, se shodují, že s ponávratovým syndromem je potřeba počítat již v době pobytu na misi a vhodně se připravit na ponávratovou integraci zpět do své původní kultury.

Podle výše uvedené studie až 50 % osob, které se vrátily ze zahraniční mise, se snaží najít si další práci na jiné misi a skutečně pak asi 75 % z nich pokračují v práci na zahraničních misích. Studie dochází k závěrům, že osoby, jež se ze zahraniční mise vrátily, mají problémy se znovu začleněním do životních podmínek doma, tak raději volí cestu dalšího služebního pobytu v zahraničí. (McCreech, 2003)

Specifika životních podmínek na rozvojových misích

Jak jsem již zmínil výše (v kapitole 2.2), jsou rozvojové mise svým charakterem spíše dlouhodobější a plánované. To dává šanci na kvalitní výběr i přípravu osob vyjíždějících na rozvojové mise. S tím je však spojena jedna specifická část životních podmínek spojených s misí. Předodjezdová příprava. Osoby připravující se na zahraniční misi jsou před odjezdem pod tlakem nejen svých vlastních očekávání a obav, ale také pod tlakem ze strany svých blízkých a svého okolí. Jak uvedl Chris Jensen (ředitel organizace ADRA Mongolia): *„Období, které předcházelo samotnému odjezdu na misi, jsem neměl rád a vždy jsem si přál, aby trvalo co možná nejkratší dobu. Já se musel soustředit na svou vlastní přípravu, čekalo mě nové prostředí, nové úkoly a nový tým lidí a to vyžadovalo veškerou mou koncentraci před odjezdem. Moje rodina ale zase cítila, že brzy odjedu a že i tato mise bude dlouhým a náročným odloučením, a tak se manželka snažila o to, abychom mohli trávit většinu času spolu.“*

Mezi nejnáročnější faktory rozvojových misí patří hledání smyslu projektu a možnost vidět výsledky. Charakter většiny rozvojových projektů nedovoluje vidět dopady projektů v krátkodobém horizontu, lidé na rozvojových misích se mnohdy potýkají s myšlenkami, jestli rozvojové projekty mají smysl a zdali prostředky na ně vynaložené jsou skutečně efektivní a jestli vedou k dlouhodobému rozvoji společnosti v místě realizace projektu.

Specifika životních podmínek na humanitárních misích

I humanitární mise mají své specifické životní podmínky pro lidi na nich působící. Zásadní faktor, ovlivňující život na humanitárních misích plyne už ze samotné podstaty humanitárních misí – tedy zmírňování útrap a ohrožení životů,

zdraví a majetku. Lze tedy očekávat, že se humanitární pracovníci na misích setkávají s realitou, se kterou je velmi těžké, v některých případech takřka nemožné se vyrovnat. A to nejen pro humanitární pracovníky samotné, ale i pro jejich okolí po návratu do svých domovů. Pro okolí je téměř nemožné pochopit podmínky, ve kterých se jejich blízký vyskytoval.

Další z důležitých specifíků humanitárních pracovníků je neustálá změna pracovního prostředí. Jak už bylo zmíněno výše, velké humanitární organizace využívají stálého týmu humanitárních pracovníků, kteří rotují po jednotlivých misích. Pro humanitární pracovníky je pak extrémně náročné si v krátkém časovém období přivyknout na totální změnu prostředí, třeba i charakteru krize a pracovních podmínek.

Situace se v rámci humanitární mise neustále mění, humanitární pracovníci musí být schopni okamžitě měnit své plány, strategie. Nežádá se stává, že musí přerušit svou činnost, či dokonce území opustit z bezpečnostních důvodů a nechat tak místní obyvatele bez jakékoliv pomoci. Taková situace se pak může zásadně odrazit na psychice humanitárních pracovníků.

„Bezpečnostní situace se zhoršila, došlo k únosu tří pracovníků z jedné humanitární organizace, naše ředitelství v Ženevě rozhodlo o evakuaci všech pracovníků mise. Já jsem tehdy byla odpovědná za celou misi, protože vedoucí mise byl na dovolené. Zabalili jsme a odvezli všechno důležité materiálu. Pak odjel i všechno personál. Já jsem s autem zůstala jako poslední, abych se ujistila, že nikdo a nic důležitého nezůstalo na místě. V dálce jsem uviděla, jak přichází první pacienti na ranní převazy zranění. A tehdy mi to došlo. My je tady necháme úplně samotné. Tak dlouho nám trvalo získat si jejich důvěru. A teď ji nejspíš zase ztratíme tím, že přijdou a bez vysvětlení tu nikdo nebude – prostě doktoři zmizeli. Na tenhle okamžik stále vzpomínám.“ (Hewison, 2003)

Jsou různé typy zahraničních misí, v této práci se však zabývám zejména misemi humanitárními a rozvojovými. Životní podmínky osob působících na těchto misích jsou mnohdy extrémně náročné. Mezi základní faktory pobytu na misi patří stres a extrémní pracovní nasazení, nedostatek volného času a volnočasových aktivit, odloučení od rodiny, přátel, ale i od zvyků a věcí každodenního použití. Jazyková a kulturní bariéra také sehrává podstatnou roli.

Jedním z hlavních faktorů, ovlivňující životní podmínky na rozvojových misích je skutečnost, že výsledky z rozvojových projektů jsou mnohdy znatelné až v dlouhodobém horizontu, rozvojoví pracovníci tak mohou postrádat přímou motivaci do další náročné práce.

Hlavním faktorem života na humanitárních misích je sama podstata humanitárních misí – krize, při které přicházejí lidé o životy, zdraví či majetek. Humanitární pracovníci musí čelit následkům takových krizí, ale hlavně pak musí být schopni se s takovou realitou vyrovnat. Často jsou vystavováni působení i více různých katastrof v krátkém časovém horizontu. Všechny tyto faktory kladou na rozvojové i humanitární pracovníky vysoké nároky. Aby tyto nároky pracovníci splňovali, je potřeba věnovat odpovídající péči výběru a přípravě osob vyjíždějících na mise a právě těmto tématům se věnuji v následujících kapitolách.

3 VÝBĚR NA ZAHRANIČNÍ MISE

V této kapitole se zaměřím na výběr osob na zahraniční mise. Nejdříve bude podrobněji rozebrána motivace osob na misi vyjet, jako jeden ze zásadních faktorů úspěšného výběru. Dále bude provedena rešerše a shrnutí zdrojů uvádějící důležitá kritéria pro výběr osob na zahraniční mise. V následující podkapitole se zaměřím na různé české i zahraniční humanitární a rozvojové organizace a vzájemně porovnáám jejich způsob výběru osob na mise.

Na závěr třetí kapitoly bude provedeno doporučení pro ideální výběr osob na zahraniční mise.

3.1 Motivace zájemců o práci na zahraniční misi

Motivace osob, které mají zájem účastnit se zahraniční mise, jsou různé. Odborníci se však shodují na tom, že motivace je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti výběru pracovníků na mise. Počáteční motivace totiž hraje zásadní roli nejen v přístupu k přípravě, ale zejména pak ve schopnosti odolávat náročným, až extrémním podmínkám, které, jak bylo popsáno v předchozí kapitole, na zahraniční humanitární i rozvojových misích jsou.

„Motivace našich kandidátů je pro nás opravdu důležitá. Pokud si budu jist, proč chce dotyčný na misi odjet, a dozvím se o něm i několik dalších skutečností, většinou se mi podaří vyhodnotit, jestli bude na misi úspěšný nebo ne. Nejtěžší je ale zjistit, jaká je reálná motivace lidí pro práci v zahraničí. Z mé zkušenosti mohu říci, že většinou se jedná o kombinaci různých důvodů, proč chce dotyčný s námi jet a naneštěstí většinou se jedná o kombinace těch pro nás nevhodných důvodů,“ uvedl v rozhovoru Richard Walker – ředitel organizace Lékaři bez hranic v ČR.¹⁰

Nejčastější motivace pro vycestování na zahraniční mise jsou následující:

- ✚ Idealismus – romantizace podmínek humanitárních a rozvojových misí, přílišné ztotožnění s cíli a misí organizace

¹⁰ Úryvek z rozhovoru s Richerdem Walkerem, ředitelem organizace MSF ČR, ředitelem organizace MSF ČR, 30. 11.2008

- ✚ Příslušnost ke skupině (k organizaci) – být součástí určité skupiny (zejména skupiny jakéhosi „elitního klubu“ humanitárních pracovníků) je společensky uznáváno a pozitivně hodnoceno
- ✚ Nová zkušenost – snaha o lepší porozumění světu a světovému dění, snaha o hledání a ověřování informací, získávání praktických i teoretických dovedností a zkušeností, snaha poznávat nové kultury a kulturní odlišnosti, zájem o dobrodružství
- ✚ Profesionalizace, kariérní postup – statut humanitárního či rozvojového pracovníka umožňuje seberealizaci, mnohdy i kariérní postup, navíc zkušenost z rozvojových a humanitárních projektů v zahraničí je dobře ceněna v ostatních ziskových sektorech.
- ✚ Náprava špatného světa, snaha zbavení se pocitu viny – humanitární, či rozvojová práce jako jistá odplata za život v luxusu a v rozvinuté společnosti
- ✚ Únik – útek před realitou, problémy, osobními vztahy, sebou samým z běžného světa do třetího světa
- ✚ Vylepšení své image, ekonomické situace – zahraniční mise mohou být i zajímavým zdrojem příjmů, uznání od ostatních i nepřehlédnutelnou položkou životopisu
- ✚ Následování partnera – v některých případech, kdy na misi vyjíždí jeden z partnerů, je druhý „donucen“ nastoupit stejnou dráhu v zájmu zachování vztahu
- ✚ Hrdinství – zejména humanitární mise jsou lákavé pro lidi, kteří rádi zkoušejí, co dokážou a kteří hledají obdiv ostatních.
- ✚ Ochota nabídnout něco ze svých zkušeností – zejména u specialistů na jednotlivé obory spojené s humanitárními, či rozvojovými tématy je někdy vlastní motivací možnost předat své zkušenosti dalším (Beristian, 2006)¹¹

¹¹ K vytvoření přehledu motivací zájemců o výjezd na misi bylo využito citovaného zdroje, avšak text ve zdroji byl doplněn o další body

Katarina Kruhonja¹² pak rozděluje motivace osob pro výjezd na zahraniční mise podle vhodnosti jejich nositelů pro zahraniční misi následovně:

„Motivace pro humanitární pracovníky nebezpečné:

✚ *Hrdinství – každý z nás, kdo někdy pracoval, či teprve pracovat bude na humanitární misi, musí v sobě mít kousek touhy po dobrodružství, jinak bychom tuhle práci dělat nemohli. Ale ne hrdinství. Hrdinové se hodí do filmu, v humanitární práci pro ně není místo – mohou být velmi nebezpeční. Nejen sami sobě a svým kolegům, které mohou velice snadno dostat do problematické situace, ale zejména pak lidem, kvůli kterým na misi jsou – těm potřebným. Jestli mohu někomu, kdo bude vybírat pracovníky na humanitární mise něco doporučit, tak ať hrdiny nechají doma!*

✚ *Idealismus – je hodně lidí, kteří si představují, jak musí být práce humanitárního pracovníka krásná a zajímavá. Dokonce i hodně takových se na mise hlásí. S těmi je potřeba intenzivně pracovat, neříkám, že nejsou na tuto práci vhodní, ale pokud jim tyto ideály zůstanou i po návratu, je to úžasné a obdivuhodné, avšak ze své zkušenosti vím, že lidé, kteří si práci humanitárního pracovníka hezky vybarvili a dostali se na misi, jsou pak nešťastní, když tráví většinu času někde v zapadlé kanceláři u počítače. Idealisti tvoří většinu těch, kteří se předčasně z misí vrací.*

Motivace pro humanitární pracovníky nevhodné:

- ✚ *Únik*
- ✚ *Finanční motivace*
- ✚ *Spasení světa*

Motivace pro humanitární pracovníky velmi vhodné:

- ✚ *Chuť poznávat a učit se nové věci*

¹² Katarina Kruhonja – je chorvatská lékařka, zakladatelka a ředitelka organizace Centre for Peace & Human Rights, v letech 1991 – 1998 pracovala ve válečném prostředí bývalé Jugoslávie. V současné době spolupracuje s několika mezinárodními organizacemi na výběru humanitárních pracovníků

- ✚ *Touha po práci s viditelnými výsledky*
- ✚ *Budování profesionální kariery*
- ✚ *Touha být součástí nějaké komunity*
- ✚ *Chuť spolupracovat s jinými kulturami*
- ✚ *Snaha pracovat profesionálně „*

(Reychler & Paffenholz, 2001)

Odhalit motivaci je jedním z nejtěžších prvků celého výběrového procesu. Většinou je motivace jako jedna z otázek aplikačního formuláře a existují i psychotesty, které zohledňují motivaci dotyčného kandidáta jako jeden z aspektů charakteristiky osobnosti. Avšak ve skutečnosti je možné reálnou motivaci dotyčného poznat až přímo v terénu, a to zejména ve chvíli, kdy se vyskytne nějaký problém či zátěžová situace. V takových situacích již však může být příliš pozdě a následky mohou být zásadní.

3.2 Kritéria pro výběr pracovníků na mise

Každá zahraniční mise má své specifikum a vyžaduje specifické vlastnosti osob na misi vyjíždějících. I přes to je možné vymezit určitou skupinu faktorů, jež mohou značně přispět k úspěšnému výběru kandidáta na zahraniční misi. Jednotliví odborníci se ve svých doporučeních neshodují (i když v mnohých vhodných vlastnostech a dovednostech kandidátů se shodují, či překrývají). Uvádět zde názory jednotlivých autorů by nemělo pro účely této práce zásadní význam, proto jsem se rozhodl provést kompilaci jednotlivých děl zabývajících se výběrem expatů. A v této části práce tedy uvedu výčet a popis jednotlivých kritérií, která by měla být vzata v úvahu při výběru osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise.


A) Osobnostní a charakterové vlastnosti

✚ Motivace


Motivace jako jedno z nejdůležitějších kritérií pro výběr na zahraniční mise byla popsána v předchozí podkapitole, zde ji uvádím pouze pro úplnost výčtu.

✚ Psychická odolnost a nekonfliktnost


Expatri na zahraničních misích jsou nuceni pracovat pod obrovským tlakem, který je způsoben jednak odloučením, typem řešených úkolů a mnohdy i kulturními odlišnostmi. Psychická odolnost a nekonfliktnost se orientačně zjišťuje psychotesty.

 Schopnost pracovat ve stresu a pod zátěží

Toto kritérium je úzce propojeno s předchozím. Na misích je zvýšené riziko stresu. Pracovníci jsou tlačeni velkým množstvím termínů a různými harmonogramy. Toto kritérium se také orientačně zjišťuje psychotesty, a následně potvrzuje simulacemi.

 Schopnost se přizpůsobit

Při odjezdu expat opouští všechny své standardy a zvyklosti, záleží na charakteru mise a dalších podmínkách, kolik ze svých zvyklostí bude schopen na misi obnovit. Právě proto je schopnost přizpůsobit se jedním ze zásadních faktorů výběru. Zjišťuje se psychotesty.

 Smysl pro humor

Na zahraničních misích je někdy jediné co humanitárním či rozvojovým zbývá pracovníkům humor. Toto kritérium patří spíše k okrajovým. Zjišťuje se přímou otázkou v aplikačním formuláři.

 Kulturní citlivost

Citlivost na kulturní odlišnosti je těžko měřitelný a z tohoto důvodu i často opomíjený faktor při výběrů osob na mise. Avšak jedinci, kteří nejsou ochotni respektovat, případně i napodobovat kulturu v místě zahraniční mise jsou pro účast na misi nevhodní. Citlivost ke kulturním odlišnostem se zjišťuje při osobním pohovoru, eventuelně při speciálně zaměřených simulacích.

 Schopnost rychle a efektivně se rozhodovat

Zejména (avšak nikoliv výhradně) pracovníci humanitárních misí jsou nuceni velmi pružně reagovat na vývoj aktuální situace. Předem připravené plány a strategie nemusí na základě zjištění na místě být vhodné.

Toto kritérium se zjišťuje psychotesty a při speciálně zaměřených simulacích.

Schopnost improvizace

V oblasti jak humanitárních, tak i rozvojových projektů je jeden z klíčových faktorů schopnost umět hledat jiná, nestandardní řešení. Samozřejmě při zachování všech nároků. Tato schopnost se testuje v rámci simulace.

B) Teoretické zázemí

Vzdělání

Vzdělání je jeden z faktorů, který je významně ovlivněn charakterem mise a otvírané pozice. Pro mise humanitární jsou vhodné vzdělání lékařské, zaměřené na hygienu, vodu, stavební, manažerské, speciální humanitární obory. Pro rozvojové projekty jsou vhodná vzdělání technického směru – podle zaměření pozice, studia zaměřená na mezinárodní rozvoj, ekonomická studia, manažerská studia. V obou skupinách se zvláště hodnotí úroveň dosaženého vzdělání a zaměření vzdělání vzhledem k orientaci otvírané pozice.

Všeobecný přehled

Všeobecný přehled o dění a událostech ve světě ukazuje na zájem uchazeče o sebevzdělávání a vývoj. Hodnotí se při osobním pohovoru formou otázek.

Geografický background

Povědomí uchazeče o regionu, zemi, kam by potenciálně měl vyjet je sice spíše okrajovým kritériem, avšak umožňuje udělat si představu o zájmu uchazeče o danou pozici. Hodnotí se většinou při osobním pohovoru formou specifických otázek.

Orientace v problematice humanitární pomoci, rozvojové spolupráce

Uchazeč by měl mít alespoň základní orientaci v této oblasti, zejména rozdíl mezi humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací, měl by znát hlavní aktéry v této oblasti. Hodnotí se při osobním pohovoru.

Orientace ve finančních zdrojích

Orientace v potenciálních zdrojích financování rozvojových a sanitárních projektů umožňuje expatům na misích snazší identifikaci dalších potenciálních projektů, či hledání jiného financování pro běžící projekty

Další rozvoj znalostí

Toto kritérium v sobě zahrnuje skutečnost, zda se uchazeč snaží o svůj další rozvoj – např. formou kurzů a dalšího vzdělávání. Zjišťuje se z aplikačního formuláře.

C) Komunikační schopnosti a dovednosti

Jazykové znalosti

Pro práci na zahraničních misích jsou klíčové znalosti jazyků v mluveném i psaném projevu (v českém prostředí je důležitá výborná znalost češtiny), dále pak anglický jazyk, eventuálně znalost dalšího světového jazyka – francouzského, či ruského a případně specifický jazyk potřebný pro konkrétní misi. Hodnotí se na základě aplikačního formuláře, dále pak při osobním pohovoru.

Schopnost sdílet

Schopnost sdílet je pro osoby na zahraničních misích také jednou z klíčových vlastností. V průběhu mise nastávají okamžiky, kdy je potřeba sdílet s centrálou a spolupracovníky přímo na místě zejména následující: své vlastní zkušenosti, své pocity a dojmy a v neposlední řadě i chyby a problémy. Na tuto schopnost je účastník dotazován při osobním pohovoru, dále je pak zjišťována formou simulací.

Vystupování a projev

Uchazeč bude na misi reprezentovat nejen vysílající organizaci a donora, ale především svou profesi, vystupování a projev je v tomto ohledu, avšak i v komunikaci s místními autoritami velmi důležitý. Zjišťuje se při osobním pohovoru.

Práce v týmu

Jedním ze základních předpokladů práce na humanitárních i rozvojových projektech je práce v týmu. Ať už v týmu přímo na místě nebo ve spojení s vysílající organizací. Hodnotí se na základě předchozí zkušenosti týmové práce v aplikačním formuláři a dále pak při simulacích.

D) Zkušenost

Relevantní zahraniční zkušenost

Odovídající zahraniční zkušenost je pro uchazeče velkým bonusem. Zejména pak zkušenost v humanitární či rozvojové oblasti. Zjišťuje se v aplikačním dotazníku.

Věk

Některé organizace omezují potenciální uchazeče o vyslání na zahraniční misi věkovou hranicí. Ta je většinou stanovena minimálním věkem 25 a maximální věkem uchazeče 55 let. Zjišťuje se v aplikačním formuláři.

Pracovní zkušenost

Předchozí pracovní zkušenosti (i jiné než zahraniční) hrají při výběru také zásadní roli. Zejména vztahují-li se tematicky k zaměření mise, či odpovídají-li typu otevírané pracovní pozice. Velkým bonusem jsou poskytnuté reference. Zjišťují se v aplikačním dotazníku, eventuelně kontaktem na poskytnuté reference.

Ostatní zkušenosti (relevantní k zaměření mise)

Jakékoliv další zkušenosti, uvedené v aplikačním formuláři, vztahující se k zaměření mise či otevírané pozice jsou pro uchazeče bonusem.

Vedení lidí

Váha tohoto kritéria se mění podle charakteru mise, a zejména pak otevírané pozice. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že expati jsou na mise vysíláni zejména na vyšší technické a manažerské pozice, je vedení lidí obecným kritériem.

E) Ostatní vlastnosti, schopnosti a dovednosti

Řidičský průkaz

Potřeba řídit vozidlo na misi záleží na charakteru mise a otevírané pozice. Obecně je ale řidičský průkaz pro osobní vozidlo vyžadován a na základě pojistných podmínek pojišťoven pro provoz vozidla v zahraničí jsou doplněny tyto požadavky: min. věk 25 let, vlastnictví řidičského průkazu min. 3 roky, v některých případech je vyžadována beznehodovost alespoň během posledního roku.

Znalost práce na PC

Vyžadována je nejen základní znalost práce na PC (e-mail, internet, Office, Windows), ale někdy jsou doporučovány, někdy vyžadovány i pokročilé

znalosti Excelu, databází, schopnost zapojení počítače do sítě, schopnost vyřešit základní problémy při běžné manipulaci s počítačem. Ověřuje se v aplikačním formuláři v některých případech i simulací.

Další technické dovednosti

Jakékoliv další technické dovednosti jsou pro uchazeče bonusem, zde je možné uvést zejména zkušenost práce s generátorem, schopnost opravit běžné závady na vozidle apod. zjišťuje se v aplikačním formuláři.

Podkapitola 3.2 byla vypracována provedením rešerše, vyhodnocením a následnou kompilací těchto zdrojů: (Reychler & Paffenholz, 2001), (Mendenhell, Dunbar, & Oddou, 1987), (Hurdová & Nádvorník, 2005) a (McCall & Salama, 1999), jež byla doplněna o zkušenosti personálních pracovníků dvou českých humanitárních organizací Karolíny Emanuelové z o. s. ADRA a Ivany Poliačkové ze společnosti Člověk v Tísni, o.p.s.








Následující tabulka zachycuje jednotlivá kritéria výběru, uvádí metodu, jakou je dané kritérium zjišťováno a také metodu, jako je kritérium ověřováno, následuje pak navržené bodové hodnocení jednotlivých kritérií a váha, jakou dané kritérium ve výběrovém procesu hraje. Jedná se o návrh autora na jakýsi ideální výběrový proces, jenž bude podrobněji popsán v podkapitole 3.4.

Tab. 1 – kritéria pro výběr a jejich váha ve výběrovém procesu

Kritérium výběru	Metoda zjištění	Metoda ověření	Maximální počet získaných bodů	Váha při rozhodování	V jaké fázi výběrového procesu je kritérium hodnoceno
A) Osobnostní a charakterové vlastnosti					
Motivace	Aplikační formulář	Psychotesty	5	5	Aplikační formulář, psychotesty
Psychická odolnost a nekonfliktnost	Psychotesty	Workshop	3	5	Psychotesty
Schopnost pracovat ve stresu a pod zátěží	Psychotesty	workshop	4	5	Psychotesty,workshop
Schopnost se přizpůsobit	workshop	Psychotesty	3	5	Psychotesty
Smysl pro humor	Aplikační formulář	workshop	2	5	Workshop
Kulturní citlivost	Osobní pohovor	workshop	2	5	Workshop
Schopnost se rychle a efektivně rozhodovat	Psychotesty	workshop	3	5	Psychotesty
Schopnost improvizace	Psychotesty	workshop	3	5	workshop
B) Teoretické zázemí					
Vzdělání	Aplikační formulář	Osobní pohovor	4	1	Aplikační formulář
Všeobecný přehled	Osobní pohovor	workshop	2	1	Osobní pohovor
Geografický background	Osobní pohovor	workshop	2	1	Osobní pohovor
Orientace v problematice humanitární pomoci, rozvojové spolupráce	Osobní pohovor	workshop	2	1	Osobní pohovor
Orientace ve finančních zdrojích	Osobní pohovor	workshop	3	1	Workshop
Další rozvoj znalostí	Aplikační formulář	Osobní pohovor	2	1	Aplikační formulář
C) Komunikační schopnosti a dovednosti					
Jazykové znalosti	Aplikační formulář	Osobní pohovor	4	3	Aplikační formulář, Osobní pohovor
Komunikativnost	Osobní pohovor	workshop	2	3	Osobní pohovor
Schopnost sdílet	Osobní pohovor	workshop	3	3	Workshop
Vystupování a projev	Osobní pohovor	workshop	2	3	Osobní pohovor
Práce v týmu	Aplikační formulář	workshop	3	3	Workshop
D) Zkušenost					
Relevantní zahraniční zkušenost	Aplikační formulář	Osobní pohovor	5	4	Aplikační formulář, osobní pohovor
Věk	Aplikační formulář		3	4	Aplikační formulář
Pracovní zkušenost	Aplikační formulář	Osobní pohovor	4	4	Aplikační formulář
Ostatní zkušenosti (relevantní k zaměření mi)	Aplikační formulář	Osobní pohovor	3	4	Aplikační formulář
Vedení lidí	Aplikační formulář	workshop	3-4 (dle pozice)	4	
E) Ostatní vlastnosti, schopnosti a					
Řídičský průkaz	Aplikační formulář	Osobní pohovor	3	2	Aplikační formulář
Znalost práce na PC	Aplikační formulář	workshop	3	2	Aplikační formulář
Další technické dovednosti	Aplikační formulář	Osobní pohovor	2	2	Aplikační formulář

3.3 Typy výběrových procesů - srovnání

V této podkapitole budou popsány a podrobeny srovnávací analýze jednotlivé typy výběrových procesů humanitárních a rozvojových organizací, působících v České republice i organizací čistě zahraničních. Jedná se o tyto organizace:

-  o.s. ADRA Česká republika
-  ADRA Australia
-  Charita Česká republika
-  Člověk v tísni o.p.s.
-  Lékaři bez hranic Česká republika
-  Peace Corps USA
-  ICRC – Geneva

Údaje o výběrových řízeních jednotlivých organizací byly pro účely této práce získány přímými rozhovory s pracovníky z jednotlivých organizací odpovědnými za nábor osob na zahraniční mise nebo z dostupné literatury. Údaje o výběrových řízeních jednotlivých organizací byly pro účely této práce získány přímými rozhovory s pracovníky z jednotlivých organizací odpovědnými za nábor osob na zahraniční mise, nebo z dostupné literatury, jedná se o citlivé údaje, které mi dotyčné organizace svěřily. Vzhledem k předpokládanému zveřejnění této práce byly některé citlivé údaje zjištěné v rámci rozhovorů z práce vypuštěny. Ze stejného důvodu nebudou součástí práce přepisy rozhovorů s jednotlivými organizacemi.

o.s. ADRA Česká republika

Humanitární organizace ADRA Česká republika je nezávislou dárcovskou pobočkou síťové mezinárodní organizace. Ve své činnosti na humanitárních a rozvojových projektech využívá v maximální možné míře síť poboček ve většině zemí světa. To tedy znamená, že až do nedávna neměla své zaměstnance dlouhodobě v zahraničí. Zaměstnanci organizace ADRA Česká republika pouze vyjížděli na zahraniční monitorovací cesty v rozsahu cca 10 – 20 dnů. Vzhledem ke změně charakteru realizovaných projektů (přibývá dlouhodobých rozvojových

projektů) a vysokým nárokům českého oficiálního dárcovského prostředí byla ADRA nucena přistoupit k vysílání svých zástupců přímo na místo realizace projektu. V současné době má organizace jednoho spolupracovníka v Mongolsku a jednoho v Keni. Právě se vrátil pracovník po skončení projektu v Indii. A v současné době je vybírán pracovník pro misi v Angole. Připravuje se vyslání pracovníka na projekty v Bangladéši. Následující informace pochází z rozhovoru s Karolínou Emanuelovou, vedoucí oddělení zahraničních projektů, která je v organizaci spoluodpovědná za výběr osob na mise.

„Výběr u nás probíhá v několika stupních. Dlouho jsme hledali strategii, která by nám nejvíce vyhovovala. Několikrát jsme se při výběru spálili, a i to je jeden z důvodů, proč je náš výběr pracovníků, které posíláme do zahraničí poměrně složitý a spíše dlouhodobějšího charakteru“.

Ve chvíli, kdy vedení organizace zjistí, že bude potřeba vyslat pracovníka do zahraničí, je někdo pověřen jeho výběrem. Nejedná se vždy o stejnou osobu. Většinou má výběr na starosti příslušný desk officer pro konkrétní zemi či region.

Organizace hledá potenciální pracovníky nejdříve ze svých zdrojů – zaměstnanců či dlouhodobých spolupracovníků české pobočky.

„Nejprve se snažíme najít někoho zevnitř organizace, je pro nás mnohem snazší, když můžeme vzít někoho, s kým už se vzájemně známe, komu můžeme důvěřovat. Až když nikoho takového nenajdeme, otevíráme výběrové řízení. To pak probíhá následovně:

Nejprve si ujasníme, koho potřebujeme a jaké na něj budou nároky. První kolo výběru probíhá formou hodnocení CV. Vždy se snažíme, aby CV hodnotili dva na sobě nezávislí lidé z oddělení zahraničních projektů. Ti si vyberou kandidáty do druhého kola. Tím jsou osobní pohovory, ve výjimečných případech je možné uskutečnit pohovor i na dálku – např. přes skype¹³, nebo telefon.“

Z osobních rozhovorů jsou většinou vybráni cca dva až tři kandidáti. Ti jsou následně požádáni, aby v mateřské organizaci strávili cca čtrnáct dní až jeden měsíc. Taková stáž umožňuje vzájemné seznámení jak kandidátů s prostředím a standardy organizace tak vedoucímu výběrového řízení poznání kandidátů. Na

¹³ SKYPE je komunikační nástroj, který spojuje lidi přes internet. Takto je možné komunikovat v rámci světa s velmi nízkými náklady, tento způsob komunikace je u humanitárních a rozvojových organizací hojně využíván.

základě stáže je vybrána jedna osoba pro vyslání na misi a jeden případný náhradník. Pokud jsou ostatní „stážisté“ kvalitní, jsou ponecháni v interní databázi organizace jako prioritní kandidáti pro příští otevírané pozice.

Z dlouhodobého hlediska je v Adře Česká republika vyžadován vzájemný osobní kontakt. Ve výběru je pak využíváno zejména následujících prvků: sebe prezentace kandidáta, osobní dojem a schopnost začlenit se do kolektivu organizace. Jako hlavní kritéria výběru jsou volena: předchozí zkušenost, schopnost komunikovat (jazyková vybavenost, vystupování). Ochota přistoupit na zavedený systém organizace (zejména v systému finančního managementu, monitoringu apod.)

ADRA Australia

ADRA Australia je taktéž dárcovskou pobočkou stejné síťové organizace ADRA. Má však rozsáhlé zkušenosti s realizací humanitárních a rozvojových projektů a ve světě má v současné době více než 15 pracovníků. Informace pro potřeby této práce byly získány formou strukturovaného rozhovoru s Chrisem Jensenem, bývalým výkonným ředitelem ADRA Australia (v současné době ředitelem ADRA Mongolia).

„ADRA Australia si vytváří databázi spolupracovníků. Většinou se snažíme lidi na misích točit, jak je to možné. Výběr nových osob, jež vysíláme na mise, je pro nás velmi rizikový faktor. Jakmile se někdo na misi osvědčí, snažíme se s ním navázat dlouhodobou spoluprací a po nějaké době doma ho na misi vyslat znovu.

Někdy se ale výběru nových osob nevyhneme. Náš výběr funguje formou jakéhosi „workshopu“¹⁴. Pozveme všechny potenciální zájemce na 10 – 14 dní na venkov. Na tomto workshopu mají všichni účastníci možnost se seznámit s tím, co znamená práce na misi. V podstatě je to taková hra na misi. A my máme možnost poznat potenciální zájemce, jak reagují v různých situacích. Na kurzu se vystřídá postupně i několik našich projektových manažerů, a ti tak mají prostor si přímo vybrat své kandidáty. Následně po skončení kurzu probíhají s vybranými kandidáty psychologické testy, případně i jazykové testy (když je požadován ještě jiný jazyk než angličtina). Pak se podepisují kontrakty, ve kterých se uchazeči zavazují, že

¹⁴ Workshop – je anglické označení pro určitý typ kurzu, či tréninku, jehož cílem je kromě vzájemného poznání se i nějaká konkrétní věc (aktivita), kterou si účastníci mají osvojit.

zůstanou v organizaci alespoň dva roky a pak jsou jim poskytnuta různá školení. Ale i v průběhu školení si stále ještě vybíráme, koho pošleme na misi, a kdo bude spíše pracovat pouze v centrále organizace v Austrálii.“Říká Chris Jensen, bývalý výkonný ředitel ADRA Australia.

Ve výběrovém procesu australské Adry je patrné, že výběrovým řízením přikládají velkou váhu. Je také zřejmé, že organizace věnuje výběru svých pracovníků nemalé finanční prostředky. Tato skutečnost umožňuje organizaci zahrnout do výběru všechny potenciální zájemce, nikoliv tedy jen ty předvybrané na základě životopisů či aplikačních formulářů. Pro výběr je využito těchto prvků: workshopy a simulace reálných podmínek, psychotesty, výcvik součástí výběru. Jako hlavní kritéria při výběru jsou brány: Osobnostní vlastnosti (komunikace, vystupování, psychická odolnost, vytrvalost, schopnost a ochota učit se nové věci), ochota přijmout hodnoty organizace, manažerské schopnosti, orientace v oblasti zaměření pozice a předchozí zkušenost. Adra Australia je ochotna, a v některých případech dokonce preferuje vychovat si své vlastní humanitární nebo rozvojové pracovníky. Výběr na jednu pozici je ucelený dlouhodobý proces trvající nezděle než měsíc či dva. V případě urgentní potřeby vyslat pracovníka do zahraničí organizace vždy vysílá někoho s předchozí zkušeností ze zahraniční mise ADRA Australia.

Charita Česká republika

Charita česká republika je jednou z největších českých organizací na poli humanitární pomoci a rozvojové spolupráce. Je také síťovou organizací a ve světě využívá svých partnerských organizací k realizaci projektů. Má své tři stálé mise, na které pravidelně vysílá expaty. Mongolsko, Čečensko a Srí Lanka. Rozhovor byl veden s Jakubem Dvořáčkem programovým manažerem pro Mongolsko a Srí Lanku, který odpovídá za výběr expatů vysílaných na tyto mise.

„S výběrem lidí na zahraniční mise je to těžké. Stále se snažíme hledat ten nevhodnější způsob, který by nejvíce zohlednil důležitá kritéria pro výběr osob na mise. Člověkem, kterého vysíláme na misi, si musíme být jisti. Preferujeme dlouhodobější spolupráci. Nejdříve vybíráme z obdržných CV, tam člověk o sobě kolikrát prozradí hodně a ani o tom sám nemusí vědět.

Následuje osobní pohovor, při kterém se snažíme zaměřit na jazykové schopnosti, na vyzrálost uchazeče, také na schopnost reprezentovat organizaci a v neposlední řadě i předešlou zkušenost.

Jedním z klíčových prvků celého výběru jsou pak psychotesty. Na vývoji systému testování osobností uchazečů jsme v počátku spolupracovali s armádními psychology, kteří se zabývají výběrem vojáků na mise. Po úspěšných psychotestech následuje další osobní pohovor, tentokrát už zaměřený spíše na konkrétní podmínky mise a nabízené pozice.“ Uvedl Jakub Dvořáček.

Člověk v tísní o.p.s. (ČvT)

Člověk v tísní je samostatnou organizací působící v oblasti humanitární pomoci, rozvojové spolupráce a sociální práce. Zabývá se také tématy z oblasti lidských práv. V současné době působí ve více než deseti zemích světa, ve kterých má své stálé mise a také své pracovníky (jako příklad: Afghánistán – největší mise ČvT, nově Barma a DR Kongo, dále pak Angola, Namibie, Gruzie...). V době realizace rozhovoru bylo dlouhodobě v zahraničí třináct zaměstnanců organizace, běžela dvě výběrová řízení a další dvě výběrová řízení se připravovala. Informace o způsobu výběru expatů poskytla v rozhovoru Ivana Poliačiková, v době rozhovoru manažerka pro lidské zdroje, odpovědná za výběr pracovníků pro všechny mise.

„Z počátku organizace fungovala mnohem volněji, spíše jako sdružení lidí, kteří se vzájemně znali. Pro výběr na misi tehdy stačilo dobré doporučení někoho, kdo na mise s Člověkem v tísní jezdil. Postupně ale s tím, jak organizace rostla, bylo nutné začít přijímat i lidi úplně z venku. To je vždy rizikové, protože si po krátkém výběrovém procesu nemůžete být jisti tím, co vede dotyčného k účasti na misi, a jestli bude schopen splnit všechny nároky, které na něj při pobytu mnohdy v náročných podmínkách jsou kladeny. Za dobu, co zde pracuji na výběru osob, jsme vyzkoušeli několik způsobů, jak vybrat ty nejlepší kandidáty. Některé způsoby byly dobré, ale třeba nákladné, jiné ne. Stále ale zůstává naší prioritou snaha o výběr někoho zevnitř organizace a jejich úzkých a prověřených spolupracovníků.

Pokud se to však nepodaří, otevíráme pozici veřejnosti. Nyní se snažíme sestavit pro výběr jednotný systém po vzoru některých zahraničních organizací. V podstatě se jedná o tři úrovně. První úroveň je selekce přijatých životopisů a motivačních dopisů a následné porovnání vybraných kandidátů s naší databází.

Často se nám stává, že se k nám lidé hlásí opakovaně a někdy se v průběhu třeba i půl roku jejich CV k nepoznání změní, dokonce někdy i věci, které jen tak změnit nelze, jako třeba vzdělání. Takoví kandidáti jsou pak většinou z výběru vyřazeni.

Druhý stupeň je osobní pohovor, tam zveme jen ty úspěšné z prvního kola. Osobní pohovor je pro nás klíčovým. Při něm se snažíme odhalit motivaci, vystupování, komunikační dovednosti ale i sebe prezentaci dotyčného kandidáta.

Třetí kolo jsou pak psychotesty, v některých případech, kdy si nejsme jisti i testy jazykové (zaměřené hlavně na schopnost reálně jazyk používat). Pak s vybraným kandidátem následuje kolečko tady v centrále ČvT, kde si musí projít všemi částmi přípravy. Ještě během přípravy máme kandidáta stále na mušce, abychom odhalili případné dosud skryté vlastnosti, které by mohly bránit zdárnému dokončení mise," uvedla Ivana Poliačiková.

Lékaři bez hranic Česká republika (MSF)

Lékaři bez hranic jsou mezinárodní humanitární organizace, působící v nejhůře postižených a mnohdy médií zapomenutých oblastech světa. V současné době má tato organizace více než šedesát misí, v nichž pracuje přes dvacet tisíc lidí, z čehož asi 2500 osob je expatů. Mise jsou zaměřeny na zdravotnictví a v některých případech i poskytování sociální péče a rozvoj odlehklých oblastí. Pracovníci této organizace jsou vystavováni těm nejhorším podmínkám a mnohdy i vážnému riziku ohrožení zdraví a životů.

Pobočka v organizace v České republice byla založena za účelem náboru expatů pro humanitární mise organizace. Organizace v ČR nabírá zdravotnický i nezdravotnický (technicko-logistický, manažerský a administrativně finanční personál). Rozhovor byl uskutečněn s Richardem Walkerem – ředitelem české pobočky MSF.

„Výběr lidí na mise je pro nás, a zejména pak naší českou pobočku klíčovou záležitostí. Naše mise jsou postaveny na spolupráci expatů s místním zdravotnickým a technickým personálem. Lidé, kteří s námi na misi vyjždí, musí být opravdu ti nejlepší z nejlepších. Výběrové řízení u nás probíhá centrálně, my jsme jen prodloužená ruka naší mateřské pobočky ve Vídni.

První a nejdůležitější krok výběru je seznámení se s organizací MSF. Každý, kdo má zájem u nás pracovat, se nejprve opravdu musí dovědět, kdo jsme a co

děláme. Proto pořádáme pravidelné informační večery pro zájemce. Snažíme se o osobní přístup, a tak na těchto info večerech si neformálně povídáme o nás i o nich.

Po té rozdáme aplikační formuláře a čekáme kolik z absolventů takového info večera se nám podařilo odradit. Aplikační formuláře, které následně obdržíme, podrobně zkoumáme a vybíráme ty nejlepší. Zásadním kritériem výběru u MSF je profesní zkušenost. My na misi můžeme vzít již lidi profesně „hotové,“ tedy ty, kteří jsou již ve své profesi opravdoví odborníci. např. u lékařů pouze ty s dokončenou atestací a odpovídající pracovní zkušeností. Následuje osobní pohovor s vybranými uchazeči. Při osobním pohovoru se snažíme ještě více přiblížit podmínky na misích, získat co nejdetailnější informace. Následně pak posíláme uchazeče, kteří stále ještě mají zájem odjet na misi, do Vídně na společný trénink. Na tréninku se kandidáti rozdělí do malých pracovních týmů, které v ideálním případě odpovídají přesně složení týmu na konkrétní misi. A v těchto týmech pak procházejí různými simulacemi a zátěžovými situacemi. Snažíme se podmínky tréninku co nejvíce přiblížit podmínkám na misi. V průběhu tréninku jsou účastníci vyhodnocováni z hlediska psychické stability a odolnosti, komunikačních schopností, profesní kvality ale i třeba smyslu pro humor, schopnosti improvizace a nekonfliktnosti, které jsou v této práci taky velmi důležité.

Z tréninku vybíráme úspěšné kandidáty. Po tréninku následuje zhruba měsíční doba, během které s kandidáty vzájemně komunikujeme a necháváme jim i nám čas na rozmyšlenou. Pokud po měsíci mají stále zájem a my jsme schopni pro jejich profesi nalézt misi odpovídající i jejich preferencím, následuje příprava v rozsahu jednoho až dvou měsíců.“ Sdělil Richard Walker.

Peace Corps - USA

Peace Corps je americká organizace financovaná z rozpočtu USA, jež vysílá dobrovolníky zapojující se do rozvojových projektů v zemích třetího světa. V současné době pracují Peace Corps ve více než 75 zemích světa, ve kterých působí více než 7000 dobrovolníků. Organizace Peace Corps je velmi specifická a nelze ji svým charakterem ani typem práce srovnávat s předchozími humanitárními a rozvojovými organizacemi. Avšak pro účely této práce je možné srovnání na úrovni vysílání expatů na zahraniční mise, neboť v této oblasti jsou Peace Corps jednou z organizací s největším počtem expatů v zahraničí.

Informace o výběru dobrovolníků v rámci organizace Peace Corps jsou čerpány z: (HENRY, 1966)

„Peace Corps vyvinula metodu výběru dobrovolníků pro vysílání na rozvojové projekty do zahraničí, jež se skládá ze čtyř částí. První část je aplikační formulář. Na rozdíl od běžných formulářů je tento speciální a to zejména svou délkou. Vytvořili jsme formulář, který je velmi detailní a z vlastní zkušenosti mohu říci, že formulář odradí více než polovinu nevhodných kandidátů. Následně formulář hodnotíme, avšak pouze ty nejdůležitější skupiny informací. Ve druhém kole se zaměřujeme na předchozí zkušenost a ověřování referencí. Uchazeči předkládají svůj osobní kariérní postup, dále pak reference od vyučujících ze školy případně z posledního zaměstnání. I na ověřování těchto informací má Peace Corps své formuláře. V dalším kole jsou uchazeči pozváni k účasti na vstupních testech. Jedná se obecné testy inteligence, testy schopnosti učit se, psychologické testy. Úspěšní kandidáti poté vstupují do čtvrté části, kterou představuje osobní pohovor. V rámci osobního pohovoru jsou pak ověřovány informace zjištěné během předchozích kol. Následně jsou úspěšní kandidáti posíláni na týdenní trénink, po kterém následuje samostudium pod vedením zkušených lektorů“. (HENRY, 1966)

ICRC - Ženeva

Mezinárodní výbor červeného kříže (ICRC) je mateřskou organizací zastřešující spolu s Mezinárodní federací červeného kříže a červeného půlměsíce, jednotlivé národní společnosti Červeného kříže. Organizace ICRC pracuje v nejrizikovějších částech světa a je jednou z největších humanitárních organizací na světě. ICRC ročně nabírá více než 1000 zahraničních pracovníků, které následně vysílá do zahraničí, aby posílili národní společnosti Červeného kříže v jejich humanitární práci ve válkách, katastrofami a uprchlíky postižených oblastech světa. Informace o výběru pracovníků pro mise ICRC jsou čerpány z následujícího zdroje - (Reychler & Paffenholz, 2001)

„Všichni zahraniční pracovníci v rámci ICRC jsou nabíráni centrálním personálním odborem a velitelstvím ICRC v Ženevě. Ročně zpracovávají více než 3500 žádostí o vyslání na misi. Uchazeči jsou analyzováni v několika úrovních. První takovou úrovní je analýza přijatých aplikačních formulářů. Analyzují se zejména následující vlastnosti kandidátů: věk, vzdělání, předchozí pracovní zkušenost, jazykové znalosti (minimálně Aj anebo Fj).

S vybranými kandidáty následuje osobní pohovor, při osobním pohovoru se hodnotí zejména: motivace, schopnost komunikovat v anglickém, francouzském, či jiném jazyce mise, profesní kvalifikace a pracovní zkušenost, zkušenost s prací v zahraničí, nejlépe v rozvojovém světě, technické znalosti (PC, řidičské oprávnění), důležitým faktorem je i dostupnost kandidátů. Následuje třetí úroveň výběru kandidátů, která je tvořena společným týdenním setkáním všech úspěšných kandidátů z předchozích kol. Tam jsou kandidáti rozdělení do menších skupin, ve kterých pracují jako tým. Ve třetím kole je pak sledována zejména schopnost pracovat v týmu, komunikační schopnosti, schopnosti leadershipu, schopnost se přizpůsobit okolnostem a podmínkám pobytu na misi, schopnost práce ve stresu a pod tlakem. Přesnost a efektivita práce. Ochota respektovat jiné kulturní prvky a styly chování a jednání.“

Uvádí Jo Wouters (Reychler & Paffenholz, 2001)

Na základě srovnání jednotlivých typů výběrových procesů vybraných organizací (viz tabulka Tab. 1 na následující straně) je patrné, že všechny jmenované organizace věnují výběrovému procesu zvýšenou pozornost. Zástupci jmenovaných organizací se shodují, že výběr nových expatů je velmi rizikovým prvkem, a to zejména proto, že špatný výběr je následován velkou finanční ztrátou (v podobě předčasného odjezdu pracovníka z mise, nákladů na výběr a trénink náhradníka apod.).

Ze srovnání je dále patrné, že české organizace svůj výběrový proces stále vyvíjí a hledají finančně efektivní metodu, která by jim umožnila kvalitní selekci kandidátů. Problémem výběru osob pro zahraniční mise v českém prostředí je skutečnost, že české humanitární a rozvojové organizace vybírají maximálně několik kandidátů ročně, což jim neumožňuje výběru věnovat potřebné finanční prostředky a lidské zdroje a především pak chybí zkušenost pracovníků, jež výběr provádí.

Tab. 2 - Srovnání výběrových procesů vybraných organizací

Organizace:	Více úrovně výběrové:	Aplikační formulář	CV + motivační dopis	Preferenze vnitřních kandidátů	Kontrola nezávislosti výběru - případně	Osobní pohovor	Praxe v organizaci před výjezdem	Psychotesty	Jazykové testy	Výběrový vícedenní workshop	Hlavní kritéria výběru:
ADRA Česká republika	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano, dva nezávislé výběry z CV	Ano	Ano	Ne	Formou pohovoru	Jednou, ale malý úspěch, nyní ne	Zkušenost, komunikace, schopnost učit se, vystupování
ADRA Austrálie	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	V případě potřeby	Ano	Osobnosti, vlastnosti, manažerské dovednosti, zájem
Charita Česká republika	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Formou pohovoru	Ne	Zkušenost, vyzrálost, reprezentace
Člověk v tísni o.p.s.	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	V případě potřeby	Ne	Zkušenost, manažerská a finanční řízení
Lékaři bez hranic Česká republika	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne, ale několik měsíční trénink	Ano, v rámci workshopu	Ne, ale workshop v AJ, FJ	Ano	Profesionalita, motivace, zkušenost
Peace Corps USA	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	ne, ale tři měsíční trénink	Ano	Ne, ale jazykový trénink	Ne	Osobnosti, vyzrálost, psychická i fyzická odolnost
ICRC - Ženeva	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Soutěží tréninku	Formou pohovoru	Ano	Zkušenost, jazyky, manažerské schopnosti

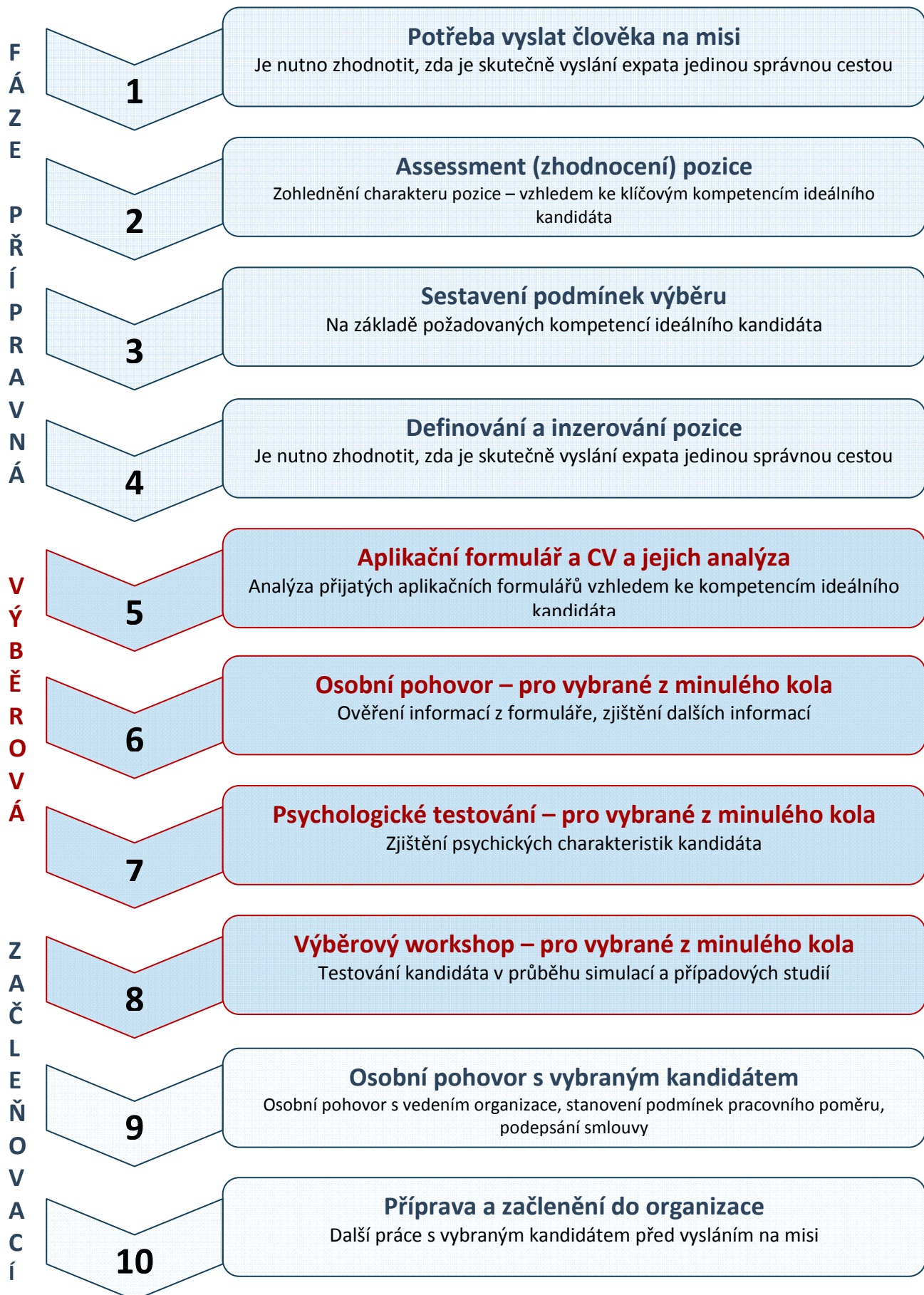
Výběrový proces v české republice je spíše veden na osobní úrovni a při samotném procesu výběru hrají důležitou roli abstraktní faktory, jako je dojem, pocity a intuice. V zahraničním prostředí jsou výběrové procesy spíše vedeny v obecné, neosobní rovině, ve které hlavní váhu hrají objektivně získaná a ověřitelná fakta – věk, vzdělání, zkušenost, jazykové schopnosti apod. Z pohledu pozorovatele zvenčí není možné vymezit, který ze stylů je vhodnější, neboť obě prostředí mají svá specifika a v kontextu vývoje české a zahraniční humanitární a rozvojové tematiky jsou tato specifika snadno popsitelná a pochopitelná.

3.4 Doporučení pro ideální výběr

Na základě zjištěných poznatků z předchozích podkapitol se pokusím v této podkapitole navrhnout postup pro výběr osob na zahraniční mise. Prostor pro výběr expatů je velmi specifické a jednotlivé případy, kdy je potřeba vyslat expata na zahraniční misi se liší i v rámci jedné organizace natož, pak mezi organizacemi. Pokusím se tedy celý výběrový proces navrhnout jako systém jednotlivých segmentů, které bude možné na základě vstupního zhodnocení sestavit a případně upravit tak, aby vznikl výběrový proces odpovídající přímo potřebám konkrétní organizace pro konkrétní pozici.

Na následující stránce je navržen model zapojení jednotlivých modulů výběrového procesu.

Obr. 1 Návrh modulů ideálního výběrového řízení:



Krok 1 – Potřeba vyslat člověka na misi

O vysílání osob na zahraniční mise, o přínosech expatů na výsledek zahraničních misí se zabývají mnozí autoři ve svých publikacích¹⁵. Toto téma by samo o sobě mohlo být zpracováno formou diplomové práce. Pro účely této práce si dovolím vycházet z předpokladu, že dotyčná organizace zhodnotila své potřeby a rozhodla se pro vyslání svého pracovníka na zahraniční misi.¹⁶

Krok 2 – Assessment (zhodnocení) pozice

Při otvírání nové pozice (či hledání nového pracovníka na již fungující pozici) je nutné si nějak strukturovaně a cíleně vymezit konkrétní specifika pozice na misi. Pro přehlednost a posloupnost je možné jednotlivé oblasti podmínek rozdělit do následujících skupin:

- Geograficko-kulturní (znalost určitého regionu, kulturního prostředí, specifických jazyků, odpovídající vzhled, případně v ojedinělých případech i pohlaví; strava; riziko živelních katastrof)
- Pracovní (specifické podmínky orientace projektu – např. technické znalosti, stavební, zemědělské, zdravotní apod.; pracovní zařazení – manažerské dovednosti, schopnost vést lidi, finanční řízení)
- Osobnostní (schopnost se přizpůsobit, odolávat stresu; smysl pro dobrodružství; ochota cestovat; spolehlivost; orientace na výsledek; tvorba vizí a pod...)
- Obecné (bezpečnost; možnost cestovat domů; odlehlost; přítomnost ostatních organizací, partnerů na místě, či jiných podpůrných faktorů, životní podmínky)
- Četnost výměny pracovníků (např. nutnost pravidelné změny expatů kvůli vízu, riziku, či zátěži)
- Potenciál změny charakteru mise (odhad případné změny a hledání kandidáta, který by případně odpovídal i změněným podmínkám mise)

¹⁵ Jako příklad je možné uvést - (Mukasa, 1999)

¹⁶ Organizace ADRA Česká republika má stanoveno kritérium pro vyslání svého stálého pracovníka přímo na realizaci projektu následovně: Délka projektu min. 2 roky, nebo finanční objem projektu přesahující alespoň 8 mil. Kč.

Krok 3 – Sestavení podmínek výběru

Na základě předchozího kroku je potřeba charakterizovat minimální vlastnosti, dovednosti, schopnosti a znalosti, které má mít ideální kandidát na pozici. A zároveň definovat proces, jakým se tyto faktory ověří a porovnejí mezi jednotlivými kandidáty. Je potřeba sestavit výběrový proces z jednotlivých modulů – definovaných na základě předchozího kroku. V rámci kroku 3 je potřeba sestavit aplikační formulář, který bude zjišťovat všechny potřebné faktory, dále připravit formu a okruh otázek pro osobní pohovor, zaměření případných psychotestů a definovat témata pro případové studie či simulace, jež budou uvedeny v rámci workshopu.

Krok 4 – Definování a inzerování pozice

Správné definování a inzerování pozice je jedním z nejdůležitějších prvků celého výběrového procesu. V případě, že je otvíraná pozice vhodně definována, selektují se potenciální zájemci už při samotném rozhodování, zda na nabídku odpoví. Do definice nabízené pozice je nutné uvést kromě obvyklých údajů také některé zásadní charakteristiky účasti na zahraniční misi. Definice pozice by měla rovněž jasně vymežit jednotlivé kompetence, jejichž prokázání bude po kandidátech v průběhu výběrového řízení požadováno.

Inzerování pozice by pak mělo odpovídat charakteru pozice a zejména zaměření projektu. Kromě obvyklých zdrojů je vhodné využívat i specifická inzertní místa dle zaměření – např. odborná a profesní periodika, internetové portály shodného tematického ladění, či přímé oslovení potenciálních kandidátů na vhodně tematicky laděných akcích.

Krok 5 – Aplikační formulář a CV a jejich analýza

Aplikační formulář je jedním z nejdůležitějších nástrojů celého výběrového procesu, spolu s CV představují první krok samotného výběru. Zjednodušeně lze říci, že i když je kandidát velmi kvalitní, nekvalitně vypracovaný aplikační formulář, nebo CV ho mohou z procesu vyřadit.

Aplikační formulář dává vybírajícímu možnost porovnat mezi sebou jednotlivé kandidáty, případně k vzájemnému porovnání využít počítačový software.

Aplikační formulář je zaměřený na zjištění potřebných vymezených faktorů výběru. Úspěšnost selekce kandidátů na základě aplikačního formuláře je samozřejmě závislá na kvalitě jeho sestavení. Aplikační formulář by měl být v ideálním případě vždy pro konkrétní pozici revidován, což však v praxi často nebývá z kapacitních, či ekonomických důvodů realizováno. V tomto případě je vhodné sestavit jednou kompletní aplikační formulář, který bude zohledňovat různé typy otevíraných pozic. A to i přes skutečnost, že v některých případech se může stát odpověď na některé specifické otázky irelevantní. Pro pracovníka, který výběr provádí, může být i sama odpověď na tyto irelevantní otázky zajímavým faktorem hodnocení. Aby nedocházelo k subjektivnímu skreslování výběrového procesu, je vhodné si předem stanovit objektivní systém hodnocení aplikačního formuláře, např. pomocí bodového systému. Jak vyplývá ze zkušenosti pracovníků Peace Corps (viz. podkapitola 3.3, část Pece Corps) nemusí být přílišná detailnost aplikačního formuláře nevhodná, spíše naopak. V případě, že někdo vyplní dlouhý a detailní aplikační formulář, ukazuje tím nejen na svůj reálný zájem o nabízenou pozici, ale například i smysl pro dokončení stanoveného úkolu apod. Příklady některých aplikačních formulářů (aplikační formulář organizace: UNDP, Lékaři bez hranic, ADRA Česká republika, OXFAM Australia), je možné nalézt v příloze č.1- č.4 této práce.

Životopis (Curriculum Vitae – CV) je druhým z důležitých nástrojů pracovníků zodpovědných za výběr osob na zahraniční mise. CV ponechává kandidátům svobodu sdělit pouze ty informace, které skutečně sdělit chtějí. Vzájemný srovnání jednotlivých kandidátů na základě CV je možné, avšak mnohdy pouze v základních kritériích, jako je vzdělání, věk, popřípadě předchozí pracovní zkušenost. CV však umožní zkušenému pracovníkovi, který provádí výběr, dozvědět se více informací o konkrétním uchazeči. Toto zmínil i Jakub Dvořáček z Charity Česká republika (viz. podkapitola 3.3), který v rozhovoru uvedl, že kandidáti na sebe v CV prozradí mnohem více informací, než ve skutečnosti chtějí. A to např. i zvolenou formou CV, úpravy jednotlivých bodů apod.

V současné době se více využívá (zejména v ČR) při výběrech kandidátek na pracovní pozice životopis. Pro ideální výběr pracovníků na zahraniční mise je však vhodné využít kombinace obou nástrojů, teda jak CV, tak i aplikačního formuláře.

Přičemž výběr kandidátů v prvním kole by měl být realizován spíše na základě objektivně hodnoceného aplikačního formuláře a CV by pak mělo sloužit spíše jako podklad pro další kolo – osobní pohovor.

Krok 6 – Osobní pohovor

Vybraní kandidáti na základě analýzy aplikačních formulářů jsou pozváni do dalšího kola výběru – k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor je nejrozšířenější nástroj používaný v personalistice obecně. I na základě mého průzkumu mezi jednotlivými organizacemi, jež posílají své pracovníky na mise, je osobní pohovor využíván všemi srovnávanými organizacemi. Osobní pohovor má pak několik cílů – ověřit informace uvedené v aplikačním formuláři a CV, zjistit, jaké má dotyčný kandidát komunikační dovednosti a vystupování, ev. jazykové schopnosti. Dále by osobní pohovor měl být zaměřený na osobní pohovor a měl by být zaměřený na objasnění motivace kandidáta pro odjezd na zahraniční misi. Aby však byl osobní pohovor nástrojem skutečně účinným je potřeba splnit některé minimální požadavky.

Kdo osobní pohovor vede – osobní pohovor by měl být realizován personalistou, či pracovníkem dané organizace, který je odpovědný za nábor osob na mise. Dále pro zajištění objektivnosti celého výběrového procesu by se měl osobního pohovoru účastnit i další pracovník dané organizace, nejlépe pak osoba, která bude spolupracovat při realizaci projektu přímo v centrále organizace.

Příprava na osobní pohovor – jako podklad pro osobní pohovor by měl sloužit aplikační formulář a CV uchazečů. I pro osobní pohovor je vhodné připravit formulář, do kterého si obě hodnotící osoby (nezávisle na sobě) zapisují ke každému kandidátu bodové hodnocení. V rámci osobního pohovoru (a tedy i formuláře, by se měly hodnotit kritéria uvedená v tabulce: tab. 1 – uvedené v podkapitole 3.2.

„Osobní pohovor by měl pro kandidáty působit spíše příjemným, v některých případech až přátelským dojmem, aby došlo k navození vzájemné důvěry. Délka osobního rozhovoru by měla být ca 0,5 hod – max. 1,5 hod, v případě zahrnutí nějaké případové studie až 2 hod. Výsledky osobních pohovů by měly být sdělovány s odstupem, nejlépe jednoho dne až jednoho týdne“. (Otting, 2003)

Krok 7 – Psychologické testování

Pro kandidáty, kteří úspěšně projdou osobním pohovorem, by měly být realizovány psychotesty, které ověří, jak jsou jednotliví kandidáti schopni pracovat pod stresem, jak reagují na krizové situace, jaké jednání a reakce jsou charakteristické pro jejich osobnostní skupinu. Psychotesty by se také měly zaměřit na ověření skutečné motivace kandidátů pro účast na zahraniční misi.

Psychologické testování by měl provádět pouze zkušený psycholog (ve výjimečných případech zkušený personalista po konzultaci s psychologem). V žádném případě zde nemůžu doporučit, aby nástroj instantních psychotestů¹⁷ využíval kdokoli, bez odpovídajících zkušeností a znalostí, a na jejich základě pak provedl rozhodnutí, zda daná osoba je schopna absolvovat konkrétní misi.

Psychotesty by měly odpovídat vždy konkrétní situaci a podmínkám mise. Pro mise s extrémní zátěží (většina humanitárních misí a rozvojové mise v post-konfliktních oblastech, v rizikovém prostředí, či s jiným extrémním faktorem je potřeba kandidáty testovat opravdu detailně a nejlépe pak nejen formou psychotestů, ale i pohovoru s psychologem. Pro usnadnění procesu přípravy psychologického testování je možné vytvořit univerzální postup, který počítá s velmi obtížnými podmínkami mise, avšak při misích s menší zátěží pak mohou být vyhodnocovány pouze určité části testů.

Chtěl bych zde upozornit na skutečnost, se kterou jsem se setkal nejen ve své praxi, ale i praxi respondentů z humanitárních a rozvojových organizací – a to že charakter mise se může velmi snadno a rychle změnit – a to např. z mise rozvojové, kam zahraniční pracovník vyjíždí na několik měsíců do bezproblémových podmínek, se může během několika dní stát mise s extrémní zátěží – např. následkem živelné katastrofy a změnu charakteru mise na humanitární. S touto skutečností je však potřeba počítat i při výběru kandidátů a zejména pak v rámci psychologického testování. Pro oblasti, kde existují předpoklady pro změnu (zhoršení) podmínek mise by potenciální kandidáti měli být testováni na potenciální nejvyšší stupeň zátěže, se kterou se mohou v průběhu trvání mise setkat.

¹⁷ Instantními psychotesty mám na mysli předpřipravené testy, které jsou běžně dostupné např. i na internetu a to včetně jejich vyhodnocení.

Obecně se pro výběr na zahraniční mise dají využít tyto základní testy:

„OSPAT – Orientační test poruchy osobnosti (tento test identifikuje 11 osobnostních typů, které se projevují v lidském chování, pokud se určitá porucha projeví v rámci testu jen okrajově, jedná se o tzv. akcentovanou osobnost – jakýsi svéráz, nebo styl chování – pokud se projeví dotyčná porucha ve výsledku testu silně, je dotyčný kandidát pro misi nevhodný)

ICAP – Test osobnostních vlastností (tento test testuje základní osobnostní vlastnosti – extroverze/introverze, emocionální stabilita/labilita, flexibilita, dominance, vitalita, optimismus, sebekritika, opatrnost apod.

PESO – Testování osobnosti v interakci s ostatními lidmi (tento test ověřuje vztahy, které se projevují při interakci s ostatními: důvěřivost, agresivitu, obětavost, úroveň sociability, laskavost, negativismus, empatii apod.

BITEPT- Širší testování psychických poruch (zjišťuje přítomnost a sklony k: depresím, mániím, bipolárním poruchám, schizofrenii, fobii, panické poruchy, hypochondrie apod.

FULJOB – test profesní orientace (test hodnotí profesní preference; zaměření na detail, výsledek, či vize; vyzrálost uchazeče, schopnost se rozhodovat)

MACH – test výkonového potenciálu a motivace (zaměřuje se na motivaci uchazeče, na disciplinovanost, strach z neúspěchu, sebedůvěru, ambicióznost apod.“ (Peterková, 2008)

Po vyhodnocení psychologického testování musí být dána kandidátům zpětná vazba (nejlépe formou pohovoru s psychologem) týkající se výsledku testů a na jejich základě určená vhodnost, či nevhodnost dotyčného kandidáta na práci na zahraniční misi, popř. misi specifického charakteru.

Krok 8 – Výběrový workshop

Výběrový workshop je vícedenní setkání všech vybraných kandidátů se zástupci vysílající organizace. V rámci workshopu je pak kandidátům představena nejen samotná organizace, ale zejména pak jednotlivé standarty, které jsou v rámci organizace využívány (finanční nástroje, systém řízení, odpovědnosti a komunikace). Workshop může sloužit současně jako trénink všech potenciálních kandidátů (s potenciálem jejich umístění na zahraniční misi, či přímo ve vysílající organizaci v budoucnosti).

V rámci workshopu mohou být uvedeny různé případové studie (např. identifikace potřeb cílové skupiny a sestavení projektového záměru apod.) a případně i simulace (např. simulace reakce na bezprostřední podněty, ohrožující situace, kulturní rozdíly apod.) Workshop musí být uzpůsoben přímo na míru

potřebám konkrétního výběru a organizace. V ideálním případě by měli mít kandidáti možnost se v rámci workshopu setkat (i neformálně) s někým, kdo již podobnou misi absolvoval a je ochoten a schopen své zkušenosti sdílet.

Výběrový workshop má pak dvě stránky – formální – tedy hodnocení kandidátů v průběh tréninků, případových studií a simulací a neformální – hodnocení účastníků kurzu při ostatních aktivitách – zaměřené spíše na osobní dojem. Výběrový workshop se v ideálním případě koná někde v odlehlejších prostředí, kde jsou kandidáti formou pobytu, nikoliv denního dojíždění, ubytovací podmínky pak již sami o sobě mohou částečně simulovat prostředí mise.

Krok 9 – Osobní pohovor s vybraným kandidátem

Tento krok již sám o sobě není součástí výběrového procesu jako takového, neboť kandidát je již vybraný, avšak je důležitého částí pro efektivní vstup nového člena týmu do pracovních podmínek.

V rámci osobního pohovoru by měl dojít k setkání vybraného kandidáta s vedením organizace. Vybraný kandidát by tak měl být oficiálně přivítán a přijat do týmu. V rámci tohoto pohovoru by měl být prostor pro dojednání specifických podmínek vzájemného vztahu a jako závěr by měla být podepsána smlouva, se kterou budou obě strany spokojené. V rámci osobního pohovoru s vedením by také měla vybranému kandidátu být jasně definována pracovní struktura, nadřízená osoba apod. Vybraný kandidát by také měl být vedením organizace představen ostatním pracovníkům organizace, zejména pak osobám, se kterými bude dotýčný v těsném pracovním kontaktu.

Krok 10 – Příprava a začlenění do organizace

Součástí efektivního přijímacího procesu by měla být i příprava kandidáta pro samotný výjezd na misi a začlenění dotýčného do organizace.

V tomto kroku je vhodné, aby byl vyčleněn jeden stávající pracovník organizace (ideálně na stejné pracovní úrovni a podobného zařazení), jež pomůže vybranému kandidátu se začleněním mezi ostatní pracovníky organizace, osvojením si pracovních postupů apod. Příprava osob vyjíždějící na zahraniční mise je pak předmětem následující kapitoly této práce.

Vzhledem k náročným a v některých případech až extrémním podmínkám, který humanitární i rozvojoví pracovníci na misích čelí, spolu vysokými náklady na vyslání expata na misi pro vysílající organizace, je nutné, aby vysílající organizace maximalizovala potenciál úspěchu. Jedním z faktorů je výběrový proces osob vyjíždějících na zahraniční mise.

Pro organizace je efektivnější vyslat na misi někoho, s kým již mají zkušenost, tedy z okruhu svých pracovníků, či externích spolupracovníků. Výběr z řad neznámé veřejnosti je pro vysílající organizaci vždy velkým rizikem, a proto se organizace snaží stále vylepšovat svůj výběrový proces na zahraniční mise.

Jedním ze zásadních kritérií pro výběr osob na zahraniční mise se ukazuje být motivace uchazečů o účast na misi. Jako velmi nevhodné se ukazují být motivace hrdinství a idealizace (romantizace) podmínek zahraniční mise. Dalšími důležitými faktory výběru osob na mise pak jsou: předchozí pracovní zkušenost – nejlépe z rozvojové země, vzdělání, psychická odolnost a schopnost vypořádat se stresem dále pak technické a odborné dovednosti a znalosti, jazykové a komunikační schopnosti a v neposlední řadě i manažerské dovednosti.

Jednotlivé organizace mají svůj způsob výběru osob na zahraniční mise. Všechny však volí několika stupňový výběrový proces, začínající aplikačním formulářem, či životopisem, pokračující osobní pohovor a v některých případech ještě doplněný o více denní intenzivní výběrový workshop.

Na základě zkušeností z praxe jednotlivých organizací jsem sestavil doporučení pro „ideální“ výběr osob pro zahraniční humanitární a rozvojové mise. Doporučený postup výběrového procesu je sestaven z jednotlivých modulů, které lze do výběrového procesu různě zapojit na základě vstupního průzkumu a definování otevírané pozice. Doporučení v podstatě částečně kopíruje praxi jednotlivých organizací spolu s doplněním některých zásadních kroků. Mezi nejdůležitější kroky patří – detailní definice otevírané pozice, včetně popisu povinností, odpovědností a podmínek (pracovních i životních) na misi. Dále pak analýza aplikačních formulářů a CV, osobní pohovor, psychologické testování, výběrový workshop a následné uvedení do organizace vybraného kandidáta.

4 PŘÍPRAVA NA ZAHRANIČNÍ MISE

Jak jsem zmínil v předchozí kapitole, má výběr pracovníků na zahraniční mise významný podíl na samotném úspěchu realizace mise. Obdobně je tomu i v případě přípravy osob, které mají na misi vyjet. Příprava osob na misi má velkou nevýhodu oproti např. výcviku vojáků na zahraniční mise, nebo přípravě firemních zaměstnanců a tom v tom, že pozice na misích se otevírají velmi nepravidelně a většinou pro malý počet osob najednou. Příprava osob na mise je také velmi specifická podle charakteru mise a potřeb konkrétní organizace, čímž se stává i velmi finančně nákladná. Toto je jedním z kritérií proč se organizace snaží vybírat pracovníky na misi ze svých stálých zaměstnanců. Proto je vhodné pokud se dá spojit výcvik více osob na jednou.

V této kapitole představím jednotlivé typy přípravy rozdělené podle úrovně na jaké se příprava na zahraniční misi realizuje a následně podle témat, kterými se zabývá.

4.1 Proč připravovat pracovníky na mise

Jak bylo uvedeno výše, podmínky na misích jsou velmi náročné, v některých případech až dokonce extrémní. Vyslání pracovníka na misi je pro vysílající organizaci velmi nákladné¹⁸ a vezmu-li v úvahu i potenciál další spolupráce s dotyčnou osobou na dalších zahraničních misích, je patrné, že investice do přípravy a výcviku osob vyjíždějících na mise má smysl a hlavně pak ekonomickou efektivnost. Na zahraniční misi se člověk stává odkázaný sám na sebe (případně na své další spolupracovníky). Služby, které jsme zvyklí v své mateřské zemi využívat, a považujeme je mnohdy za samozřejmost, se na misích mnohdy stávají nedostupné (ať již z důvodu jejich faktické absence na místě, nedostatku času na jejich využití, nebo třeba nízké kvality, komunikačních obtíží apod.). Příkladem takových služeb mohou být následující – technická asistence při řešení potíží s PC a jinou technikou,

¹⁸ Např. vyslání expata na misi do Mongolska na jeden rok, se v nákladech české humanitární a rozvojové organizace promítne takto: letenka – 35.000 Kč, pojištění cca 20.000 Kč, diety – 280.000, náklady na cestovné a ubytování na místě: cca 90.000 Kč ostatní náklady cca 45.000 – celkem tedy cca 470.000 Kč + vlastní plat pracovníka.

lékařské služby, specialisté a odborníci související s tématem zaměření projektů, meteorologické služby, zpravodajství apod.

„V průběhu mého pobytu na misi, se ze mě postupně stával „odborník“ na mnoho témat. Musela jsem si sama opravit počítač, i přes to, že doma bych se do toho nikdy nepustila. Postupně jsem začala pronikat do témat od novinářiny, přes specialistu na montování solárních systémů, systému CB vysílaček, personalistu, účetní, PR specialistku, odborníci na fundraising, manažerku a v nakonec i zdravotnici a opravářku praček.“ sdělila při rozhovoru Petra Binderová, vedoucí mise Caritas Czech Republic v Mongolsku.

Humanitární a rozvojoví pracovníci jsou mnohdy na misi odkázáni řešit kromě zajištění chodu věcí ve svém čase, také a zejména pak záležitosti spojené s výkonem jejich práce a to bez jakékoliv pomoci (či asistence formou konzultací na dálku) zvenčí. Zejména pak humanitární pracovníci musí být schopni kvalifikovaně rozhodnout někdy doslova v průběhu několika minut a to nejen přímo o tématech, jež jsou náplní jejich práce (třeba jaké finanční prostředky a kam použít, jakou formu pomoci je nutné poskytnout a jaké materiální zajištění např. žádat ze zahraničí), ale např. jak hluboko a jakou technologií mají být pohřbívány lidské oběti katastrofy, aby nedošlo ke kontaminaci půdy a vody. Humanitární i rozvojoví pracovníci mnohdy musí učinit rozhodnutí, která ovlivní život jiných lidí (někdy jednotlivců, někdy i stovek) a někdy jsou stavěny do pozice rozhodovat věci, pro které nemají odpovídající vzdělání, či praxi a to prostě jen proto, že na místě není nikdo jiný, kdo by byl schopen a ochoten podobné rozhodnutí učinit.

Jako příklad pro obhajobu toho, proč by měly být expati z humanitární či rozvojové oblasti na své mise připravováni mi poslouží následující text:

„Na základě průzkumu, který byl proveden v roce 1995 mezi humanitárními a rozvojovými pracovníky bylo zjištěno, že více jak dvě třetiny všech pracovníků působících na misích prožilo za dobu pobytu na misi alespoň jeden závažnější bezpečnostní incident ohrožující zdraví, či život. Třetina těchto osob pracovala v oblastech postižených konfliktem. Asi 7% všech dotazovaných bylo ohrožováno zbraní a asi 34% označilo za nejhorší zážitek z mise setkání se během svého pobytu na misi se smrtí svých beneficentů, či v několika případech dokonce se smrtí svých kolegů.“

Podle stejného průzkumu pracovalo více než 40 % dotázaných 12 a více hodin denně.

18 % dotazovaných osob nebyl poskytnut žádný předodjezdový trénink a 68% respondentů odpovědělo, že by jim kvalitní příprava a výcvik před odjezdem zásadně ulehčila práci a hlavně pomohla se vyrovnat s podmínkami, do kterých byli vysláni.“ (Macnair, 1995)

Čím více budou osoby vyjíždějící na mise připraveni na reálné podmínky mise, tím větší šance na efektivní práci a zejména pak na dobrý výsledek realizovaného projektu. Příprava by měla být komplexní, navržená přímo na míru konkrétním podmínkám mise a zejména pak konkrétním potřebám danému pracovníku. V rámci přípravy je však potřeba připravovat nejen samotné pracovníky, kteří budou na misi vysláni, ale také jejich zázemí v mateřské organizaci, zejména pak v organizacích začínajících nebo menšího rozsahu, kde jednotlivé mechanismy spolupráce s expaty nejsou ještě nastaveny, či dostatečně vžity.

4.2 Metody přípravy

Vzhledem ke skutečnosti, že žádná z organizací, se kterými jsem v průběhu přípravy této práce spolupracoval, neměla v době psaní této práce ustálený jednotný systém přípravy osob na zahraniční mise (výjimku tvořila organizace Lékaři bez hranic, kde příprava expatů probíhá centrálně ve vzdělávacím centru ve Vídni), uvedu zde stručný přehled důležitých kroků přípravy osob vyjíždějících na mise u jednotlivých organizací, které informace poskytly. Témata u každé organizace jsou zařazena podle důležitosti, jakou ji daná organizace přisuzuje.

ADRA Česká Republika

Spolupracovníci organizace ADRA Česká republika, kteří jsou vysíláni na misi, jsou připravováni zejména v tématech souvisejících s projektovým řízením, finančními mechanismy, monitoringem, reportingem a případně evaluací realizovaných projektů. V případě, že jsou vybíráni mimo vlastní zaměstnance organizace, jsou dále uvedeni do problematiky organizační struktury, systému komunikace uvnitř organizace a dále pak v oblasti hodnot a pravidel sdílených komunitou pracovníků sítě ADRA.

V současné době je v přípravě univerzální trénink pro všechny pracovníky, kteří vyjíždějí do zahraničí, jež by měl obsahovat následující témata: první pomoc a cestovní medicína, bezpečnost na zahraničních misích, bezpečnost v dopravě v zahraničí, vyjednávání a diplomacie, kulturní citlivost.

Charita Česká republika

Obdobně jako v Adře, představuje příprava pracovníků Charity vyjíždějících na mise zejména: využití online kontrolních finančních nástrojů, personální agenda, projektový management, příprava související s konkrétními podmínkami mise, osobní příprava (komunikace, vedení lidí, vystupování, organizace času a plánování).

Člověk v tísni

Organizace Člověk v tísni připravuje pracovníky na zahraniční mise spíše dlouhodobě. Před samotným odjezdem na misi je uvnitř organizace snaha o to, aby budoucí expati pracovali v organizaci několik měsíců, během kterých jsou školeni v použití finančních kontrolních nástrojů, dále pak nástroje na sledování projektového řízení. Pro misi v Afghánistánu jsou pracovníci také školeni v oblasti bezpečnosti. Zpočátku byla snaha tyto pracovníky vysílat na speciální kurz příprav pro krizové situace pořádaný AČR a Ministerstvem obrany České republiky, avšak vzhledem ke skutečnosti, že se kurz pořádá jednou ročně a ještě svým charakterem přesně neodpovídá potřebám organizace, je od této praxe postupně upouštěno a školení bezpečnosti probíhá spíše teoretickou formou, či samostudiem z materiálů OSN. Pracovníci jsou také školeni v otázkách PR a fundraisingu, v některých případech i v komunikaci s donory a oficiálními institucemi.

Lékaři bez hranic




Lékaři bez hranic byla v době psaní této práce jediná organizace zaměřená na humanitární a rozvojové projekty působící v České republice, která má vytvořený stálý systém přípravy osob, které vysílá na misi.

Osoby připravující se na zahraniční mise vyjíždí na 2 – 3 měsíce (v urgentních výjimečných případech i na dobu kratší, než jeden měsíc) do jedné z centrálních organizací (Rakousko, Švýcarsko, USA, JAR) na ucelený výcvik. V rámci těchto výcviků jsou již sestavovány týmy tak, jak budou fungovat na misi. Osoby vyjíždějící na mise jsou připravováni jak v tématech obecných (bezpečnost,

management, kulturní citlivost, relaxace a uvolňování stresu, práce v mezinárodním prostředí a omezených podmínkách osobního života, finanční řízení, technické vybavení apod.), tak v tématech souvisejících přímo s výkonem práce na misi (zdravotnická, logistická, ekonomická, manažerská příprava – liší se podle pozice).

4.3 Typy příprav

Stejně jako výběr osob na zahraniční mise je ucelený proces složený z jednotlivých dílčích prvků, je i příprava před odjezdem na misi procesem – resp. komplexním systémem vzájemně provázaných kroků. Aby byla příprava skutečně účinná, měla by být realizována na několika úrovních. Jako hlavní úrovně přípravy a výcviku lze pak uvést tyto:

-  organizační
-  osobní
-  in-country – příprava přímo v místě mise

Organizační příprava osob vyjíždějících na mise

Pod pojmem organizační příprava mám na mysli kroky, které je nutné uskutečnit před samotným vysláním expatů na misi. Jedná se zejména o nastavení jednotlivých postupů a pravidel, které regulují, kontrolují a podporují celý chod mise a tím umožňují nejen získání přehledu a možnosti vedení projektů z mateřské organizace, ale zároveň uceleně reagovat na mimořádné situace, které se mohou v průběhu mise vyskytnout. Podrobněji bude organizační příprava popsána v podkapitole 4.4.

Osobní příprava

Jak již bylo zmíněno výše, selhání jedince na zahraniční misi je pro mateřskou organizaci a celkovou úspěšnost projektu závažným problémem. Osoby na zahraničních misích jsou vystaveni enormnímu tlaku, který mimo jiné pochází z pracovních i životních podmínek, ale také z nutnosti být si schopen poradit s enormním množstvím dílčích úkolů, jež jsou z různých specifických oblastí. Jak už jsem naznačil v podkapitole 4.1, je pracovník na zahraniční humanitární nebo rozvojové misi nucen obsáhnout (teoretickými znalostmi i praktickými

dovednostmi) nejen oblast, na kterou je odborník (ať už management, či lékařské, nebo technické zaměření) ale také všechny ostatní oblasti, které se projektu nějak dotýkají, či se vyskytnou jako nečekaná, či dokonce mimořádná událost.

K tomu, aby byl expat na misi schopen obstát v náročném prostředí zásadně přispívá předodjezdová příprava a trénink v různých oblastech, od manažerských dovedností, přes bezpečnost až po specifické dovednosti spojené se zaměřením projektu. Podrobněji jednotlivé aspekty přípravy budou popsány v podkapitole 4.5.

In-country příprava (příprava v místě realizace)

Cílem organizací, které poskytují expatům předodjezdovou přípravu je snaha o přípravu, jež reflektuje realitu pobytu na misi v nejvyšší možné míře. Postupným vývojem předodjezdové přípravy, zejména u velkých mezinárodních organizací, bylo dosaženo velmi dobrých výsledků a riziko selhání expatů na misích se tím značně snížilo. I přes to se stále jedná (a vždy jednat bude) o snahu nastínit reálné podmínky. V některých případech, zejména na misích s rychlým dynamickým vývojem, či vysokým faktorem nebezpečnosti, zpravidla pak na misích humanitárních předodjezdová příprava pro efektivní a třeba bezpečnou práci expatů zdaleka není dostatečná. Zejména v takových případech se pak realizuje ještě další stupeň přípravy a to příprava in-country, neboli přímo v místě realizace projektu, jež zohledňuje aktuální podmínky, kulturní rozdíly a hodnoty, které je důležité dodržovat apod.

4.4 Organizační příprava

Ekonomická

V rámci ekonomické přípravy uvnitř organizace dochází k vytváření a nastavování mechanismů a ekonomických nástrojů pro finanční řízení realizovaných projektů. Zejména se pak jedná o mechanismy umožňující kontrolu financování projektu, čerpání a nakládání s finančními prostředky projektu, cash-flow mise, projektové rozpočty, personalistika apod. Měl by být ustaven nástroj pro kontrolu výše uvedeného (většinou počítačový software, nejlépe s databází aktualizovatelnou a přístupnou online) jež bude jednotný pro celou organizaci (zejména v případě, že organizace má více misí) a všichni dotčení pracovníci –

účetní, finanční ředitel, deskofficer mise, manažer mise, účetní na misi, případně projektoví manažeři by měli být zaškoleni, jak s nástrojem pracovat.

Součástí ekonomické organizační přípravy by mělo být také zavedení účetních standardů a pravidel pro hospodaření s finančními prostředky a majetkem (angl. Procurement Policy) tato pravidla a standardy je potřeba sladit s požadavky donora projektu – je tedy možné, že v rámci jedné organizace mohou platit pro každou misi (či projekt) jiná pravidla.¹⁹

Projektová

V organizacích, které realizují několik projektů najednou a mají bohatou zkušenost s realizací humanitárních a rozvojových projektů je projektová příprava v rámci organizace známým a využívaným prvkem. I tak je potřeba, aby postup, jenž souvisí se zaváděním nového projektu, byl průběžně revidován a přizpůsobován konkrétním podmínkám jednotlivých projektů.

V rámci projektové přípravy uvnitř organizace jsou pak nastavovány a připravovány zejména následující mechanismy: Výběr a sestavení projektového týmu – kdo bude projekt realizovat přímo na místě (Project Manager), kdo bude za projekt odpovědný donorovi, kdo bude asistovat s realizací projektu v mateřské organizaci (Desk Officer), případně kdo bude poskytovat technické a odborné poradenství. Dále je pak nutné se zaměřit na nastavení nástrojů pro kontrolu běhu projektu, zejména naplňování cílů projektu apod. – systém monitoringu a reportingu. Je také nutné sestavit systém logistiky (bude nezbytné dopravovat materiál, vybavení apod. v rámci země, ze zahraničí, kdo bude za dopravu odpovědný, kdo bude zajišťovat logistiku apod.).

Součástí projektové přípravy by mělo být i uzavření smluv s partnery projektu. Dále by součástí projektové přípravy mělo být zavedení (a ideálně i zaškolení) standardů a norem souvisejících s tématem zaměření projektu.²⁰

¹⁹ Ekonomickou přípravou organizací na vedení humanitárních a rozvojových projektů se detailně zabývá nezisková organizace MANGO - která vznikla ve Velké Británii za účelem asistence humanitárním a rozvojovým organizacím – později i jiným neziskovým organizacím ve finančních oblastech činnosti. Další informace, včetně všech manuálů a standardů této organizace je možné nalézt na webové prezentaci organizace: www.mango.org.uk, ev. www.whocounts.org.

²⁰ Standardy humanitárních a rozvojových organizací se detailně zabývají následující organizace: SPEHERE (www.sphere.org), ATHA (www.atha.gov, www.atha.org), ICRC – Code of Conduct (www.icrc.org)

Bezpečnostní

V rámci bezpečnostní přípravy uvnitř organizace je potřeba nastavit jednotlivé mechanismy, které přispějí ke zvýšení bezpečnosti konkrétních pracovníků projektu, tak i organizace jako celku. Součástí bezpečnostní přípravy je nutné vytvořit a uvést do praxe systém na maximální možné snížení rizik (zejména pak ohrožení beneficentů a spolupracovníků projektu; osobního ohrožení projektových pracovníků; ohrožení majetku a finančních prostředků organizace, projektu, či beneficentů; poškození dobrého jména organizace; poškození ostatních organizací pracujících ve stejné oblasti (geografické, či tematické) apod., tento systém na snížení rizik se většinou nazývá Security Policy. Pokud tato Security Policy uvnitř organizace existuje, měla by být pravidelně revidována a měly by být stanoveny podmínky, pro které je tato Security Policy platná. Ze současné praxe humanitárních a rozvojových organizací je patrné, že i přes skutečnost, že Security Policy je v organizaci nastavena, celý mechanismus na snižování rizik pak stejně funkční není, neboť bezpečnostní pravidla a mechanismy nejsou uváděny do praxe a v praxi využívány. V rámci bezpečnostní přípravy uvnitř organizace by měly být stanoveny postupy, které budou využity v případě krizových situací, jež mohou nastat v průběhu realizace projektu (např. zranění, smrt, či únos projektového pracovníka v zahraničí, nutnost evakuace projektového personálu, zásadní změna charakteru mise s ohledem na bezpečnost osob, či majetku.²¹

Organizační zázemí

Zejména pro organizace menšího rozsahu, či s menší předchozí zkušeností při realizaci humanitárních a rozvojových projektů je velmi důležité do přípravy uvnitř organizace před samotnou realizací projektu začlenit i přípravu organizačního zázemí.

Tímto je myšleno zejména nastavení pravidel a postupů, která budou v průběhu mise realizována, dále pak zajištění technického zázemí pro efektivní realizace mise, dále pak zajištění podpory odborníků a specialistů, kteří se zaměří na pracovníky, jež se zahraniční mise účastní. Zejména se pak jedná o vyčlenění

²¹ Bezpečnostní přípravou jak organizací, tak i jednotlivců se detailně zabývá organizace RedR, všechny manuály a informační zdroje této organizace mohou být nalezeny na webové prezentaci organizace – www.Redr.org.uk, nebo www.redr.org

pracovníka ze vnitř organizace, který bude s lidmi na misi komunikovat (nikoliv v oblasti projektové, k tomuto účelu slouží Desk Officer, avšak v oblasti osobní, ev. zdravotní apod. Takový pracovník pak musí mít důvěru osob na misi, pro navázání těsnějšího kontaktu s osobami na misi. Důležitý pak je přenos informací nejen směrem z mise do mateřské organizace, ale zároveň i přenos neprojektových informací opačným směrem (např. o změně členů týmu, o aktualitách a dění v mateřské organizaci apod.)

Dále se jedná o přípravu technického vybavení (např. notebook, s odpovídajícím softwarovým i hardwarovým vybavením, odpovídající podmínkám mise, komunikační nástroje (telefon, satelitní telefon, fax, internet, skype, email apod. – vše musí být maximálně spolehlivé a vyzkoušené), další technické vybavení CB rádio, fotoaparát, videokamera, diktafon apod.).

Důležitým prvkem organizačního zázemí je průběžná a zejména pak ponávratová supervize pro osoby účastníci se zahraničních misí, v případech extrémního zatížení na misi i psychologická podpora pracovníků.

4.5 Osobní příprava

Manažerské dovednosti a leadership

Expatri jsou většinou vysíláni na zahraniční mise na manažerské posty, v rámci kterých mnohdy vedou týmy místních spolupracovníků. Právě proto patří manažerské dovednosti a schopnost vedení lidí k nejdůležitějším částem přípravy osob vyjíždějících na zahraniční mise. V rámci přípravy by měly být shrnuty základní témata managementu, zejména pak vedení lidí a poskytnuty rady, vztahující se k danému prostředí a podmínkám mise. Jako důležitá témata je pak možné vymezit zejména: personalistika (výběr, motivace a propouštění zaměstnanců, odměňování, stmelování týmu, kontrola odvedené práce), nastavování kontrolních mechanismů a pravidel – policies developing (vytváření a průběžná revize kontrolních a regulačních mechanismů).

V rámci přípravy by osoby měly projít základními teoretickými modely řízení a vedení lidí, dále by se měly prakticky seznámit s ukázkami kontrolních a regulačních norem, zejména je-li v organizaci již takový systém zaveden.²²

²² Tématem řízení a vedení lidí se podrobněji zabývá např. (FRONTERA Co.ltd., 2007)

Kulturně – geografická příprava

Osoby vyjíždějící na zahraniční mise jsou vysíláni do mnohdy extrémně náročných podmínek. Kromě zátěže způsobené vlastní náplní práce (humanitárním, či rozvojovým projektem) přibývá ještě zátěž spojená se změnou kulturně geografického prostředí. Právě tímto tématem se zabývá kulturně geografická příprava. V jejímž rámci jsou osoby vyjíždějící na mise připravováni v následujících oblastech:

- změna kulturního prostředí – teoretický blok kulturních hodnot, tradic, náboženství a rituálů
- práce v mezinárodním prostředí s mezinárodními spolupracovníky – teoretický blok doplněný o praktické simulace
- Kulturní šok a jeho zvládnání
- geografická příprava zabývající se konkrétní zemí, regionem, či specifickou oblastí
- analýza regionu mise z hlediska klíčových informací
- vypracování kapesního manuálu důležitých informací pro specifický region mise²³

Technické dovednosti

Vzhledem ke skutečnosti, že expat na misi je mnohdy odkázán sám na sebe, zejména v souvislosti technickými záležitostmi, mělo by do přípravy být zahrnuto i zacházení a uživatelská oprava základního technického vybavení. Jednou z nejdůležitějších technických pomůcek humanitárních a rozvojových pracovníků je počítač. V této souvislosti by předodjezdová příprava měla zahrnovat rozšířené uživatelské využití počítače (řešení potíží se softwarem, hardwarem, s připojením počítače do sítě, k internetu, k dalším komunikačním nástrojům, ochrana a zálohování dat apod.). Dále se pak může jednat o specifická technická zařízení, jako např. generátor na výrobu elektřiny; fotovoltaické systémy, satelitní telefon; GPS navigace; systém radiokomunikace; základní znalosti elektrikářské znalosti a dále pak technické záležitosti spojené se zaměřením mise.

²³ Tématem kulturní přípravy se podrobněji zabývá text: Hall, T.,E.: Understanding Cultural Differences. Intercultural Press, London 1999

Příprava by měla být tvořena pomocí teoretických základů (nejlépe doplněných kapesním manuálem) a následného praktického nácviku konkrétních technických dovedností.

Bezpečnost

Jedním z typů výcviků, které jsou expatům na misích ve více či méně vhodné podobě poskytovány je bezpečnostní výcvik.²⁴ V poslední době i jednotliví dobrovolníci zvyšují tlak na organizace realizující humanitární a rozvojové projekty, zejména v rizikových oblastech světa, aby všichni jejich personál (tedy jak expati, tak místní zaměstnanci) pohybující se (byť krátkodobě) v rizikovém terénu prošel odpovídajícím bezpečnostním výcvikem, což je mnohdy i vyžadováno v rámci oficiálních podmínek.

Bezpečnostní výcvik se týká mnoha témat, která je možné rozdělit např. do následujících bloků:

- Kontakt s ozbrojenými složkami a skupinami – součástí tohoto bloku jsou jednotlivá témata jako např. průjezd a průchod check-pointem, reakce na přítomnost zbraní, únos a násilné činy, spolupráce s ozbrojenými složkami, vyjednávání
- Miny a UXO – kde se nacházejí miny, jejich značení a způsoby, jakými rozpoznat minové nebezpečí; UXO a nakládání s nevybuchlou municí
- Zbraně a jejich účinky – základní orientace v běžně používaných zbraních, jejich rozpoznávání, účinky a zejména pak ochrana před nimi
- Základní pravidla bezpečnosti – rozpoznávání a následná analýza rizik a hrozeb, vymezení okruhů ohrožení a stanovení účinné prevence; stanovení bezpečnostních postupů a dílčích opatření
- Bezpečnost při cestování – sestavení doporučení pro zvýšení osobní bezpečnosti při cestách v zahraničí (nejen v rizikových oblastech)

²⁴ Neplatí pro české prostředí - organizace realizující humanitární a rozvojové projekty v rámci české ZRS ziskového i neziskového charakteru dosud bezpečnostní výcvik poměrně podceňují, mnohdy pracovníkům na misích nebyl poskytnut žádný, či jen teoretický výcvik – zjištěno na základě rozhovorů se zástupci těchto organizací.

- Příprava postupů stanovených bezpečnostním manuálem konkrétní organizace
- Evakuace a příprava na ni (jednotlivé typy evakuací, co by mělo evakuaci předcházet a co následovat bezprostředně po ní)

Jednotlivé organizace mají různé způsoby pro bezpečnostní přípravu svých pracovníků, u některých organizací je bezpečnostní příprava odstupňována podle rizika, do kterého dotyčný pracovník odjíždí. Obecně jsou využívány tyto postupy: praktický výcvik v rozsahu jednoho až cca čtrnácti dnů zahrnující i teoretickou část; teoretické školení v rozsahu jednoho až tři dnů a samostudium pomocí interaktivních výukových programů. Obecně nelze doporučit ideální způsob bezpečnostní přípravy, ale je patrné, že intenzivní praktický výcvik v rozsahu alespoň pěti dnů obsahující i teoretický přehled, doplněný o kapesní manuál je neefektivnější formou pro zapamatování a následné využití v praxi. Na straně druhé je takovýto výcvik finančně značně náročný a pro menší organizace těžko dostupný.²⁵

Zdravotní příprava

Jak jsem již uvedl výše, je pracovník na misi odkázán zejména sám na sebe, což bez pochyb platí i v oblasti první pomoci a cestovní medicíny. Pravidelně osvěžované základy první pomoci by měl mít každý humanitární a rozvojový pracovník, neboť v místech, kde je většina projektů realizována je jakákoliv lékařská pomoc buďto nedostupná, nebo kvalita případné péče může být velmi diskutabilní. Proto otázce přípravy expatů v první pomoci by mělo být věnováno dostatečné množství času a prostředků a to jak teoretickým základům, tak zejména i praktickému nácviku. V rámci přípravy v otázkách první pomoci je potřeba vzít v úvahu odlišnost prostředí rozvojových zemí od prostředí ve vyspělém světě (nejen výše uvedená dostupnost zdravotní péče, ale např. také kulturní odlišnosti, či zvýšené riziko při poskytování pomoci – nákaza, konflikt apod.). Výcvik první pomoci by tedy měl být přímo na míru uzpůsoben konkrétním podmínkám a potřebám mise.

²⁵ Tématem bezpečnostní přípravy se podrobně zabývají např. následující publikace:

IFRC: Stay Safe. Ženeva 2007

Brabant, K.: Operational Security Management in Violent Environments. Humanitarian Good Practice Network. London 2000

Roberts, D.L.: Staying Alive. ICRC. Geneva 2005

Další součástí zdravotní přípravy je očkování. Pro většinu míst rozvojového světa jsou předepsána povinná a doporučená očkování. V ideálním případě je vhodné začít s aplikací očkování cca čtyři měsíce před samotným odjezdem. Zejména u humanitárních pracovníků, u kterých se dá předpokládat akutní nasazení v zahraničí, by pak měla být všechna důležitá očkování (doporučená pro většinu rozvojového světa, ev. i některá specifická očkování pro konkrétní oblasti s vysokým potenciálem humanitární krize) průběžně stále aktualizována.

Poslední avšak neméně podstatnou součástí zdravotní přípravy je pak cestovní medicína. Nejen poskytnutí život zachraňujících úkonů sobě a svému okolí v rámci první pomoci je pro humanitární a rozvojové pracovníky nutností, ale také řešení obtíží dlouhodobějšího charakteru, či krátkodobě méně závažných je předmětem právě cestovní medicíny. Osoby vyjíždějící na zahraniční mise by si měly po konzultaci s odborným lékařem vytvořit vlastní zásobu léků a zdravotnického materiálu, který budou schopni v případě potřeby použít. Sama cestovní medicína pak má dvě části – jedna část se týká ošetření sama sebe, či svých kolegů. Druhá část se pak týká možnosti poskytnutí léků, či zdravotnické pomoci lidem v místě mise. Mnozí humanitární i rozvojoví pracovníci jsou dotazováni místními obyvateli, což mohou potvrdit i z vlastní zkušenosti, zda nedisponují lékem na různé zdravotní problémy, kterými místní obyvatelé trpí. V některých případech může takové podání léku zachránit život, či pomoci od zdravotních potíží. Avšak zde bych však chtěl upozornit na skutečnost, že podáváním jakýchkoliv léků osobám v místě mise je z rukou laika velmi nebezpečné a v některých případech dokonce protiprávní. Jsou známy četné alergické reakce na různé složky i běžně využívaných léků, které bez zásahu zkušeného lékaře mohou vést k smrti pacienta. Je třeba také vzít v úvahu skutečnost, že podání léku, jež je prodejný pouze na lékařský předpisem laikem jiné osobě je mezinárodně charakterizováno jako pokus o ublížení na zdraví.^{26 27}

²⁶ Podávání léků laikem včetně právního vymezení podrobněji řeší dokument: Preventivní předepisování léků pro cestovní medicínu, dostupný z: <http://www.horosvaz.cz/res/data/021/002364.pdf>

²⁷ K tématu zdravotní přípravy lze nalézt další informace v dokumentu: ICRC: First Aid in Armed Conflicts and Other Situations of Violence, Geneva, 2006

Jazykové dovednosti

Při práci v mezinárodním prostředí je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěchu mise jazyková vybavenost. Jazykové dovednosti tvoří jeden ze základních parametrů již při výběru osob na mise. I přes to je vhodné věnovat jazykové přípravě značnou pozornost.

Jako základní komunikační jazyk v prostředí humanitárních a rozvojových projektů se ustálila angličtina. Zejména pak ve frankofonních zemích subsaharské Afriky je se používá i francouzština jako hlavní komunikační jazyk. Dále se pak přidává jazyk konkrétní země, či oblasti, ve které se mise nachází.

Obecně je pak možné říci, že základní komunikační jazyk by měl u osob vyjíždějících na zahraniční mise být již na takové úrovni, že j dotýčný/á schopen(a) perfektně komunikovat. A následně v rámci přípravy na misi pak může dojít k jazykové přípravě specifického lokálního jazyka. Vhodnou formou takové jazykové přípravy je samostudium za pomoci učebnice a nahrávek v podobě MP3.

Logistika

Zejména u humanitárních pracovníků může být znalost logistiky jedním ze zásadních faktorů ovlivňující úspěch celé mise. Schopnost se okamžitě rozhodnout a při tom si stále být jist, že poskytovaná pomoc dorazí na místo bezprostředně, v potřebném množství a kvalitě vyžaduje rozsáhlé předešlé zkušenosti, které je částečně možné předat novým spolupracovníkům v oboru. Logistický trénink by se měl zaměřit na rozvoj schopnosti expatů podívat se na problém odstupem a nalezení vhodného řešení rozložení a vytížení lidských sil, finančních a materiálních zdrojů v co nejkratším možném čase.

Logistickou přípravu je možné realizovat kombinací teoretického zázemí, případových studií a osobního kontaktu se zkušenými logisty z terénu.

Řízení vozidla

Na mnohých misích jsou expati nuceni využívat vozidla a někdy i dokonce sami řídit motorové vozidlo. Vzhledem k charakteru rozvojových zemí jsou mnohdy komunikace v katastrofálním stavu, či nejsou žádné a vzdálenosti mezi místy realizace projektů mohou být obrovské. Řízení vozidla v takových podmínkách bez rozsáhlých předchozích zkušeností může být velmi nebezpečné. V posledních deseti letech zahynulo nejvíce humanitárních a rozvojových pracovníků právě následkem autonehody v rámci výkonu svého povolání. (Carter, 2003).

Samotný trénink pak nutně zkušenosti k řízení vozidla na misi rozhodně nenahrazuje, ale je spíše jakýmsi oživením a prohloubením zásadních opatření pro bezpečnou jízdu. Zvláštním výcvikem je pak ještě řízení vozidla v náročném terénu, nebo výcvik defenzivní jízdy v případě ohrožení.

Vhodnou formu výcviku řízení je pak kombinace teoretických simulací a případových studií spolu s praktickým výcvikem v terénu.²⁸

Vybavení

Součástí přípravy pro zahraniční mise by měla být i základní orientace ve vybavení, které je vhodné si na misi vzít, či se na misi používá. Vybavení se dá rozdělit do několika skupin – osobní (oblečení, elektronické vybavení, ostatní vybavení), organizační a projektové. Důležité je, aby osoby vyjíždějící na mise měly potřebné a dostatečně kvalitní vybavení, které umí vhodně použít. Ideální forma přípravy v otázkách vybavení je konzultace s někým, kdo již na místě byl a je schopen navrhnout základní potřebné vybavení, které je vhodné použít.

Diplomacie a etiketa

Expatri na zahraničních misích musí mnohdy vystupovat a oficiálně reprezentovat vysílající organizaci a v některých případech dokonce i vysílající zemi. Z tohoto důvodu by do vlastní přípravy před odjezdem na misi měla být zahrnuta i příprava diplomatického jednání a diplomatické a společenské etikety. Jako forma této přípravy je dostačující teoretické školení, či konzultace s osobou v tomto tématu zkušenou.

Stres, relaxace, koncentrace, time management

Jedním ze zásadních faktorů, proč jsou zahraniční mise (dokonce i v nerizikových oblastech) extrémní zátěží pro expaty, je právě stres. Lidé působící na misích jsou pod tlakem enormního stressu.²⁹ Už pouze samotný fakt odjezdu na misi do odlišných životních i pracovních podmínek způsobuje extrémní stresovou zátěž.³⁰ Pokud stres působí na organismus dlouhodobě, či dochází k jeho stupňování, může dojít k narušení zdraví (nejen psychického, ale i fyzického) a v extrémních případech i smrti.

²⁸ Tématu výcviku řízení pro humanitární pracovníky se věnuje Roberts, D.L.: *Staying Alive*. ICRC, Ženeva 2005

²⁹ Více o stresu na misích v podkapitole 2.3

³⁰ O tom, jaké zatížení (s jakým nebezpečím) je pro člověka výjezd na misi – zejména pak na první misi více v příloze č. 5 – viz. Holmes- Raheova tabulka.

Osoby na misích jsou působení stresu vystaveni takřka po celou dobu trvání mise. Z výše uvedených důvodů by měla být příprava směřující ke zvládnutí stresu součástí každé předodjezdové přípravy osob připravujících se na zahraniční mise. Důležitou roli ve zvládnutí stresu hraje o schopnost rozvrhnout si pracovní úkoly tak, aby si dotyčný pracovník stále byl schopen udržet čas osobního volna. K tomu slouží trénink časového managementu. Trénink vyrovnání se se stresem by měl být realizován kombinací teoretické přípravy a praktického tréninku, do kterého budou zařazeny simulace a následná konzultace s psychologem.

Fundraising a PR

Pro vysílající organizaci je velkým přínosem, pokud pracovník na misi bude znát alespoň základní zásady fundraisingu a komunikace s veřejností a dalšími subjekty, neboť se pak expat může přímo v terénu zaměřovat na získávání materiálů vhodných pro zviditelnění projektů i organizace. Součástí této přípravy by měla být i příprava na komunikaci s médii a donory.

Analýza potřeb a identifikace projektových záměrů

Nežádá se stává, že v průběhu realizace mise je potřeba provést identifikaci nových projektových záměrů a i protože vyslání pracovníka specializujícího se na tuto aktivitu může být z finančních důvodů pro organizaci nemožné, je expat na misi působící nucen takovou identifikaci potřeb provést sám. Pro organizaci je proto velmi vhodné poskytnout pracovníkům vyjíždějícím na mise předodjezdové školení zaměřující se právě na analýzu potřeb a identifikaci nových projektových záměrů v místě realizace humanitárních a rozvojových projektů.

Vhodnou metodou takové přípravy je teoretické zázemí v kombinaci s případovými studii a vzorovými analýzami.

Specifická příprava související se zaměřením mise

Pokud je mise svým zaměřením a pozicí pro pracovníka specifická (zejména u misí technického či jinak odborného – např. lékařského nebo sociálního zaměření) je vhodné poskytnout osobám vyjíždějícím na misi specifickou přípravu, jež se zaměří na jejich odborné působení na misi.

5 ZÁVĚR

Realizace humanitárních a rozvojových projektů má ve světě dlouhou tradici. V České republice navazuje realizace těchto typů projektů na spolupráci a partnerství realizované v rámci obchodních vztahů v meziválečném období a dále pak v průběhu doby trvání socialistického bloku. Vzhledem k bohaté tradici a dobré kvalitě českých výrobků v minulosti je česká rozvojová spolupráce a ještě více pak humanitární asistence dobře přijímána. V posledních deseti letech se Česká republika snaží navyšovat své humanitární a rozvojové aktivity v zahraničí a dokonce se zařadila mezi čistě dárcovské země v rámci OECD.

To sebou přináší nejen potenciál a možnosti další spolupráce v zahraničí, ale také odpovědnost za smysluplnost a efektivní realizaci projektů v zahraničí. Spolu s navyšováním finančních objemů dochází k nárůstu organizací, které humanitární a rozvojové projekty v zahraničí přímo realizují, a právě pro tyto nově vznikající a rostoucí organizace je velkou výzvou zajistit kvalitní a efektivní realizaci rozvojových a humanitárních projektů. Za účelem zefektivnění výsledků takových projektů vysílají organizace na projekty do rozvojových zemí své zástupce – expaty a vytváří tak tým své zahraniční mise. Správný výběr a následná vhodná příprava expatů může zásadně ovlivnit výsledky realizovaných projektů.

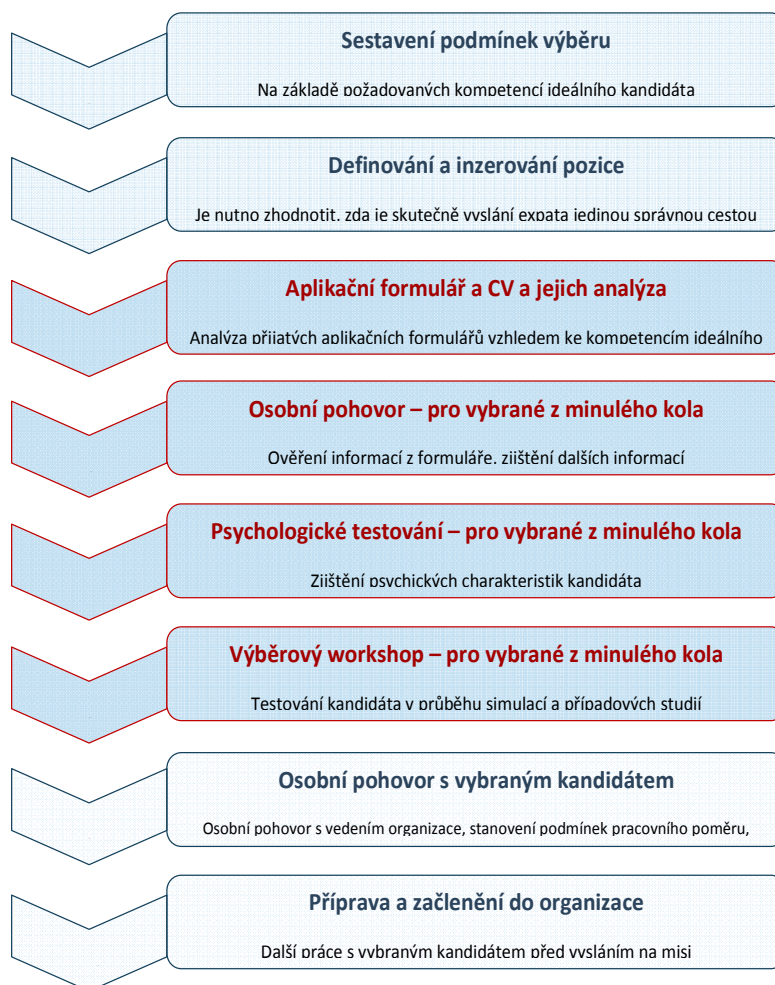
Na druhé straně jsou humanitární a rozvojoví pracovníci stále častěji vystavováni extrémní zátěži způsobené jak komplexností krizového prostředí, ve kterém pracují, tak i zvyšujícími se nároky na realizaci projektů a tlakem na snižování nákladů realizace. K tomu se dále pak přidává zátěž způsobená zvyšováním bezpečnostních rizik prostředí, ve kterých se projekty realizují.

Všechny tyto faktory podporují jednu z teorií této práce, že výběr osob na misi by měl být jedním z klíčových momentů humanitárních a rozvojových projektů, neboť extrémním nárokům může vyhovět jen nevelké množství zájemců.

Zástupci humanitárních a rozvojových organizací z České republiky i zahraničí odpovědní za výběr osob na zahraniční mise, se kterými jsem provedl rozhovory, se shodují, že výběr expatů na mise je pro ně jedním z nejkritičtějších momentů celé realizace projektů. Většina organizací preferuje kandidáty, kteří jsou zevnitř

organizace, či již mají s organizací dobré zkušenosti ze zahraniční mise. Každá organizace stojí v současné době před výběrem expatů v podstatě sama³¹ a tak se postupně snaží vyvinout vhodný proces výběru osob na mise. V této práci sestavuji na základě analýzy výběrových procesů jednotlivých organizací a zkušeností a dobré praxe z dostupných z literatury jakési doporučení pro realizaci výběrového procesu.

Výběrový proces je v této práci navržen jako systém jednotlivých modulů, které je možné do procesu výběru osob na mise zapojit na základě potřeby a provedené vstupní analýzy, ve které se zohlední typ pozice, podmínky v jakých bude dotyčná osoba působit, charakter zaměření mise a potenciál změny charakteru mise. Na základě této analýzy bude sestaven výběrový proces z následujících dílčích modulů:



³¹ Existují specializované neziskové i ziskové organizace, které se výběrem a přípravou osob na mise zabývají. V zahraničí se jedná zejména o ReDR UK (<http://www.redr.org>), Bioforce (<http://www.bioforce.asso.fr>). Tyto organizace jsou vzhledem k vysokým finančním nárokům pro české organizace v podstatě nedostupné. V českém prostředí vstupuje na pole výběru a přípravy osob na zahraniční mise organizace Salanga (<http://www.salanga.cz>)

Jedním ze zásadních faktorů správného výběru osob na mise je jejich motivace na misi odjet. Většina dotazovaných pracovníků humanitárních a rozvojových organizací se shodují, že i samotná motivace může o kandidátu prozradit, jestli je na misi vhodný. Současně je ale jeden z nejtěžších kroků pro personální pracovníky zjistit motivaci uchazečů. Motivace se zjišťuje formou dotazování v aplikačním formuláři, ověřuje se pak při osobním pohovoru a případně i psychotestech. Jako ideální motivace pro výjezd na misi se z praxe ukazují být

- ✚ Chuť poznávat a učit se nové věci
- ✚ Touha po práci s viditelnými výsledky
- ✚ Budování profesionální kariery
- ✚ Touha být součástí nějaké komunity
- ✚ Chuť spolupracovat s jinými kulturami
- ✚ Snaha pracovat profesionálně















Mezi další důležitá kritéria výběru expatů na misi je možné zařadit: Psychická odolnost a nekonfliktnost, schopnost pracovat ve stresu, schopnost se přizpůsobit, kulturní citlivost, schopnost se rychle a efektivně rozhodovat schopnost improvizace. Dále pak vzdělání a teoretické zázemí, jazykové znalosti a v neposlední řadě předchozí zkušenost. Předchozí zkušenost je pro pracovníky na zahraničních misích dalším z klíčových faktorů zvyšující potenciál úspěšnosti mise.

Součástí ideálního výběrového procesu by mělo být i začlenění nového pracovníka do pracovního týmu a to nejen v rámci pracovní skupiny, ale celé organizace. Po úspěšném výběru stojí před organizacemi, jež vysílají expaty na mise další zásadní úkol – jejich vhodná příprava na náročné podmínky mise. I v případě ideálního výběru, či vyslání někoho ze vnitř organizace má příprava své nezpochybnitelné opodstatnění, neboť podmínky každé mise jsou natolik specifické, že ani předchozí pozitivní zkušenost ve stejné organizaci z jiné mise neznamena stoprocentní jistotu, že expat musí být úspěšný i v jiném prostředí bez předchozí přípravy.

Příprava na misi se dá rozdělit do tří základních oblastí podle charakteru: organizační příprava, osobní příprava a in-country příprava (tedy přímo v místě realizace mise.)

V rámci organizační přípravy se zejména nastavují pravidla, v jejichž rámci mise a expati na ní budou fungovat. Organizační příprava by také měla stanovovat příslušné reakce na výjimečné situace, které mohou v rámci mise nastat a nastavit monitorovací, finanční a evaluační mechanismy mise. V rámci organizační přípravy by se měly řešit tyto témata: finanční, projektové, bezpečnostní, organizační zázemí mise, ev. vybavení.

Osobní příprava je pak zaměřena zejména na posílení, rozšíření a oživení klíčových dovedností, znalostí a kompetencí vysílaných osob. Osobní příprava by měla na jedné straně zvýšit potenciál úspěchu expatů na misi a na straně druhé odolnost vůči náročným podmínkám mise a dovednosti se těmito podmínkami vyrovnat. Do osobní přípravy by měly být zahrnuty tato témata:

-  Specifická příprava související se zaměřením mise
-  Analýza potřeb a identifikace projektových záměr
-  Fundraising a PR
-  Stres, relaxace, koncentrace, time management
-  Diplomacie a etiketa
-  Vybavení
-  Řízení vozidla
-  Logistika
-  Jazykové dovednosti
-  Zdravotní příprava
-  Bezpečnost
-  Technické dovednosti
-  Kulturně – geografická příprava
-  Manažerské dovednosti a leadership

Cílem přípravy přímo v místě a podmínkách mise (in-country přípravy) je v co největší míře aktualizovat a následně analyzovat možná rizika související jak přímo s osobou expata, tak i s konkrétními projekty a smyslem mise. V rámci in-country přípravy by měly být také aktualizovány postupy vytvořené ve vysílající organizaci – např. bezpečnostní pravidla apod.

Některé typy přípravy by měly být pravidelně aktualizovány, zejména bezpečnostní příprava by měla být alespoň jednou ročně opakována.

6 RESUMÉ

Česká verze

Předkládaná práce se zaměřuje na výběr a přípravu osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise. Za cíl si tato práce klade vymezení životních i pracovních podmínek pro zahraniční pracovníky na misích a navržení výběrového a přípravného procesu pro osoby vyjíždějící na mise. V rámci práce byly analyzovány vybrané dostupné zdroje zabývající se tématem výběru a přípravy osob na mise. Analýza zdrojů byla doplněna zjištěním praxe výběru osob na mise v rámci humanitárních a rozvojových organizací působících v České republice i zahraničí. Byly srovnány jednotlivé výběrové procesy těchto organizací. Na základě vzájemného srovnání a dostupné literatury byl navržen doporučený výběrový proces skládající se z dílčích modulů, které je možné do výběrového procesu zapojit na základě potřeby a vhodnosti.

Dále bylo opět na základě literatury doplněné zkušenostmi humanitárních a rozvojových organizací a jejich pracovníků sestaveno doporučení na přípravu osob vyjíždějících na zahraniční mise s cílem, aby úspěšnost realizovaných humanitárních a rozvojových projektů byla co nejvyšší.

English Version

This thesis focused on selection and training expatriate staff for international humanitarian and development missions. The aims of submitted thesis are description of living and working conditions to which aid workers have to face during their stay on international missions and developing recommendations for process of selecting and training aid workers for missions.

Within the scope of this thesis were analyzed selected available information sources and bibliography which were extended with semi-structured interview with representatives of selected Czech and also international humanitarian and development organizations. From these sources were developed recommended process of selecting and training expatriate staff ongoing for international humanitarian and development missions with focus on effectiveness of implemented projects.

7 BIBLIOGRAFIE A SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- Authors, C. o. (2005). *Human Resource Management Rapid Assessment Tool for Public and Private Sector Health Organizations*. Cambridge: Management Science for Health.
- Beristian, C. M. (2006). *Humanitarian Aid Work*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Brabant, K. v. (2000). *Operational Security Management in Violent Environments*. London: Overseas Development Institute.
- Buchanan-Smith, M., & Telford, J. (2004). *An Introduction to Evaluation of Humanitarian Action (EHA)*. London: ALNAP.
- Cahill, K. M. (2003). *Basics of International Humanitarian Missions*. New York: Institute of International Humanitarian Affairs.
- CARE Interantioanl. (2004). *Safety and Security Handbook*. Geneva: CARE International.
- Carter, N. (19. September 2003). Securing the Security of Aid Workers. *The Chronicle of Higher Education* , stránky 1-14.
- Darcy, J. (February 1997). Human Rights and International Legal Standards: What do Relief Workers Need to Know? *Humanitarian Network Paper* , 19, stránky 1-41.
- Davidson, S. (1997, February). The People In Aid Code of Best Practice. *Humanitarian Network Paper* , 20, pp. 1-29.
- Davis, J. (2006, May). Risk and Aid Work Today. *Security Quarterly Review* , 5, pp. 1-8.
- DG ECHO. (2004). *Generic Security Guide for Humanitarian Organizations*. Brusell: DG ECHO.
- DG ECHO. (2006). *NGO Security Collaboration Guide*. Brusell: DG ECHO.
- Dind, P. (April 1999). Security in ICRC field operations. *Forced Migration Review* , 4, stránky 13-17.
- Ehrenreich, H. J. (2001). *Coping with Disasters: A Guidebook to Psychosocial Intervention*. New York: Center for Psychology and Society, State University of New York.
- FRONTERA Co.ltd. (2007). *Motivating Staff and Volunteers Working in NGOs in the South*. London: People in Aid.
- Gaul, A., Keegan, M., Lawrence, M., & Ramos, M. (2006). *NGO Security: Does Gender matter?* Washington: Save The Children, USA.
- Gilbert, J. (February 2005). 'Self-knowledge is the prerequisite of 'Self-knowledge is the prerequisite of self-awareness for aid workers. *Development in Practice* , 15 (1), stránky 27-36.
- Harroff-Tavel, M. c. (2006). *First Aid in Armed Conflicts nad Other Situations of Violence*. Geneva: ICRC.
- HENRY, R. E. (1966). Lessons from Peace Corps Selection and Training. *The International Executive* , stránky 9,10.
- Hewison, C. (September 2003). Working in a War Zone. *Australian family Physician* , 32 (9), stránky 678-689.
- Hurdová, M., & Nádvořník, O. (2005). *Pracovní trh v sektoru rozvojové spolupráce v České republice - případová studie*. Praha: Společnost Člověk v tísni, o.p.s.

- Choularton, R. (March 2007). Contingency Planning and Humanitarian Action. 59, stránky 1-51.
- Linehan, M., & Scullion, H. (25. June 2001). Selection, training, and development for female international executives. *Career Development International* , stránky 318-324.
- Macnair, R. (September 1995). Room for Improvement: The Management and Support of Relief and Development Workers. *Humanitarian Network Paper* , 10, stránky 1-233.
- Maxwell-Scott, L. (April 2004). Evaluating Training and Development. *HR Information Note* , 78-89.
- McCall, M., & Salama, P. (1999, January 9). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *BMJ* , 318.
- McCreesh, M. (6. August 2003). Re-Entry Syndrome. *Aidworkers network* .
- Mendenhall, E. M., Dunbar, E., & Oddou, R. G. (1987, March 26). Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management* , pp. 331-348.
- Mukasa, S. (1999). Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda. *CVO* , 71-104.
- Otting, L. G. (2003). A Guideline for Interviewing: Getting to Know Candidates. *NonprofitOyster Pearls series* , 5 (1), 18-36.
- Peterková, M. (2008). *Teorie a teoretici osobnosti*. Praha: Psyx.
- Porter, G., & Tansky, J. (12. May 1999). Expatriate success may depend on a "learning orientation": Considerations for selection and training. *Human Resource Management* , stránky 47-64.
- Randolph, M. (April 1999). NGO Field Security. *Forced Migration Review* , 4, stránky 52-58.
- Reychler, L., & Paffenholz, T. (2001). *Peacebuilding*. Cambridge: Lynne Rienner Publisher.
- Reylley, W. R. (16. July 2000). Selection and training of adjutants within the Marine Corps. *Marine Corps Gazette* , stránky 50-52.
- Roberts, D. L. (2005). *Staying Alive: Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas*. Geneva: ICRC.
- Slim, H., & Bonwick, A. (2005). *Protection: An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*. London: Overseas Development Institute.
- Toman, V. (2008). *Posttraumatická intervenční péče v bezpečnostních sborech České republiky*. Brno: Masarykova univerzita .
- UK, R. (2007). Managing Stress in Aid Workers. *Safety and Security Review* , 7.
- Vaux, T., Seiple, C., Nakano, G., & Koenraad, B. (2003). *Humanitarian Action and Private Security Companies*. London: International Alert.
- Wagstaff, K. (August 2005). The Jobseeker`s Guide to Working in Emergencies. *Health Exchange* , 17, stránky 19-28.
- Wesbrock, T. (2000). *Security Manual Working in Insecure Environments*. New York: Curch World Servicess.
- Zeira, Y., & Banai, M. (3. March 1984). Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments. *Management* , stránky 27 - 47.

Seznam zkratk:

AČR – Armáda České republiky
HZSČR – Hasičský záchranný sbor České republiky
PČR – Policie České republiky
USAR – Urban Search and Rescue Team
IDP's – Internally Displaced Person
OSN – Organizace spojených národů
NATO – Severoatlantická aliance
OBSE – Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
KBSE – Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě
ČvT – Organizace Člověk v Tísni o.p.s.
MSF – Médécins sans Frontières – Lékaři bez hranic
ZRS – Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky
UXO – Unexploded ordnance (nevybuchlá munice a střelivo)

Seznam rozhovorů:

Joerg Fehr	Euro-africká divize organizace ADRA	kapitola 2.2	13.,14.1.2009
Petra Binderová	Vedoucí mise Caritas Czech Republic v Mongolsku	kapitola 2.3	15.5.2009
Aleš Bárta	Vedoucí mise ADRA CZ v Keni	kapitola 2.3; 4.3	10.1.2009
Richard Walker	Ředitel organizace MSF CZ	kapitola 2.3; 4.3; 3.2	30.11.2008
Karolína Emanuelová	Vedoucí zahraničního oddělení ADRA	kapitola 4.3;3.2	26.2.2009
Ivana Poliačiková	Personální manažer organizace ČvT	kapitola 2.3; 3.2; 4.3	18.,19.9.2008
Chris Jensen	Ředitel ADRA Mongolia	kapitoly 2.3; 3.2; 4.3	8.6.2009
Jakub Dvořáček	Programový manažer, Charita ČR	kapitola 3.3	20.9.2008

8 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1 – Aplikační formulář ADRA

Příloha 2 – Aplikační formulář Lekáři bez hranic

Příloha 3 – Aplikační formulář UNDP

Příloha 4 – Aplikační formulář OXFAM Australia

Příloha 5 – Krizové situace v životě člověka – Holmes-Rahe

Příloha č.1 – Aplikační formulář ADRA Česká republika



APLIKAČNÍ FORMULÁŘ

Vyplněný formulář, prosím, zašlete na adresu martina.souckova@adra.cz

Formulář vyplňte v anglickém jazyce!

PERSONAL DETAILS (use diacritics)

Surname	First Name
Address	Mobile/Cell phone
	Email
	Skype (optional)

PRESENT OR MOST RECENT EMPLOYMENT

Employers name		Job title	
Date of commencement		Date of leaving (if applicable)	

Please give a brief description of the duties and responsibilities

Reason for leaving (if applicable)

Příloha č.1 – Aplikační formulář ADRA Česká republika

PREVIOUS EMPLOYMENT (add more rows if necessary and ensure that you account for any gaps in your employment history)

From month/Year	To month/year	Employer and location	Job Title/Position & Main Duties

EXTRACURRICULAR ACTIVITIES (add more rows if necessary)

From month/Year	To month/year	Employer and location	Job Title/Position & Main Duties

EDUCATIONAL QUALIFICATIONS

Name and Location of School/College/University	Dates from and to	Qualifications obtained

RELEVANT TRAINING UNDERTAKEN (add more rows if necessary)

Description of courses undertaken and other qualifications obtained	Dates

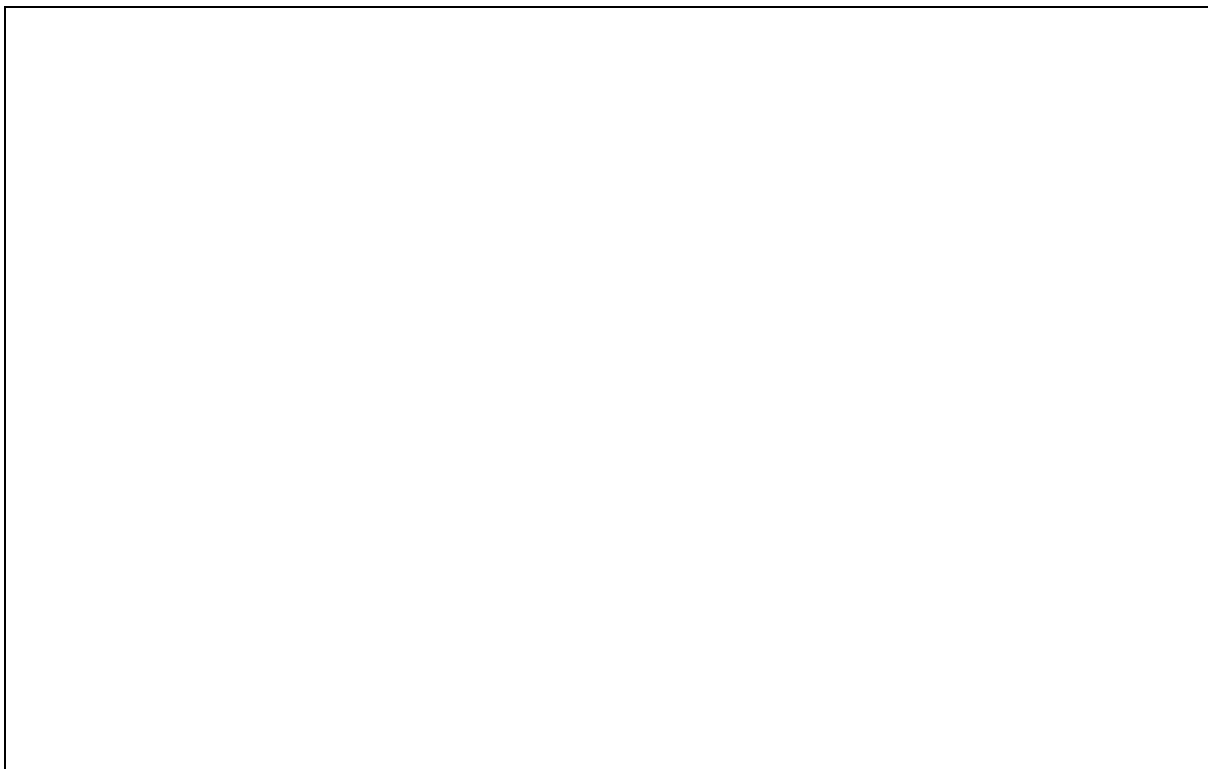
I have a driving licence that is valid for international use

Yes/No

Příloha č.1 – Aplikační formulář ADRA Česká republika

ADDITIONAL INFORMATION TO SUPPORT APPLICATION

- 1) Why are you are interested in applying for our training?**
- 2) With your skills and experience, what can you offer ADRA?**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the applicant to provide answers to the two questions listed above. The box is currently blank.

EDUCATION & TRAINING (Please join a copy of relevant certificates, diploma, professional registration, etc.)

Field of study & training Name of Institute Dates Degrees/qualifications obtained

.....

.....

.....

.....

Other relevant courses

.....

.....

.....

Have you followed a course in tropical medicine? No Yes If Yes:

.....

Name of Institute *Place* *Dates* *Degrees/qualifications obtained*

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Please indicate if you have work experience in the following

- Tropical Medicine Malaria Cholera Others..... Vaccination campaign
- Infectious Diseases TB HIV/AIDS Others..... Epidemiology
- Obstetric/Gynecology Pediatrics Mother & Child Health General surgery War surgery
- Nutrition Public Health Teaching & Training Mental Health

For logisticians only:

How would you rate your knowledge of the following :

	Extensive	Moderate	Basic	None
Maintenance of pumps & generators	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motor vehicle maintenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energy/Electricity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio equipment operation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construction & building	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cold chain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Water & Sanitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bookkeeping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching & leading a team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N.B. Non-medical volunteers may be required to sit a technical test at interview stage.

Do you have experience in organizing? If yes, please describe.

.....

.....

.....

.....

.....

Have you ever taught and/or trained others? If yes, please describe.

.....

.....

.....

.....

.....

EMPLOYMENT HISTORY

Please start with your present or most recent employment and work backwards; **Please do not just write “see CV”.**

Date From to	Country	Name of employer	Field/Nature of work	Position held

N.B. PLEASE INCLUDE A CV.

TRAVEL EXPERIENCE (ESPECIALLY IN DEVELOPING COUNTRIES)

Country & type of travel	From	To

Do you have a preference for work in a certain region or project? Why?

.....

.....

.....

.....

Which countries or project would you not like to work in? Why?

.....

.....

.....

Are you willing to work in unstable environments? Yes No

Why?.....

.....

.....

.....

MSF is committed to supporting suitable candidates for development within the organisation.

Are you interested in a career with MSF? Yes No Don't know yet

How long do you intend to stay with MSF?

.....

MOTIVATION

Why do you want to work with *Médecins Sans Frontières*?

(alternatively you can attach a motivation letter)

PROFESSIONAL REFERENCES (minimum 2; one to be from your most recent employer)

Name & Position	Address	Telephone

PERSON TO CONTACT IN CASE OF AN EMERGENCY (please write in block letters)

partner parents child Others

Surname.....

First name.....

Address.....

Tel. no....00...../...../.....

.....

Fax no....00...../...../.....

Postcode.....

Mobile.. ..00...../...../.....

Country.....

E-mail.....

I certify that the above information is correct

Signature

Place

Date

.....

Health Statement

I herewith declare:

1. I am in good health. I do not suffer from any disease or ailment that might interfere in any way with the activities relating to MSF projects. This includes working, living and travelling under difficult physical conditions.
2. Before going on mission, I will have a general medical check done. I will follow the recommendations concerning vaccinations, prophylaxis etc. given by MSF Medical Department.

Truthfully stated and signed:

Signature

Place

Date

.....

If you cannot sign the above statement, please state the reasons why:

.....

Signature

Date

.....

When you have completed this form, please return it, along with your CV(in English), and copies of relevant Certificates / Diplomas to:

Lékari bez hranic (Médecins Sans Frontières)

Vlašská 332/28

Malá Strana

118 00 Praha 1

Tel: (+420) 257 090 150

Fax:(+420) 257 090 155

E-Mail: office@lekari-bez-hranic.cz



Personal History Form
1 United Nations Plaza, New York, NY 10017

INSTRUCTIONS: Please answer each question clearly and **completely**. Type or print in ink. Read carefully and follow all directions. If you need more space, attach additional pages of the same size. Please attach recent passport-size photograph.

1. Family name (Surname)	First names	Maiden name, if applicable
--------------------------	-------------	----------------------------

2. Date of Birth day month year	3. Place of birth	4. Nationality at birth	5. Present nationality(ies)	6. Sex Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>
----------------------------------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------

7. Height	8. Weight	9. Marital status: Single <input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> Separated <input type="checkbox"/> Widow(er) <input type="checkbox"/> Divorced <input type="checkbox"/>
-----------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. Entry into United Nations service might require assignment and travel to any area of the world in which the United Nations might have responsibilities. Have you any disabilities which might limit your prospective field of work or your ability to engage in air travel? YES NO If "yes" please describe:

11. Permanent address Telephone No.	12. Present address if different from that indicated in box 11. Telephone No.	13. Office Telephone no. Telephone No. (messages)
--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

14. Have you any dependents? Yes No if the answer is "Yes", give the following information:

Name	Date of birth	Relationship	Name	Date of birth	Relationship

15. Have you taken up legal permanent residence status in any country other than that of your nationality? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> if "Yes", which country?	16. Have you taken any steps towards changing your present nationality? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> if "Yes", explain fully:
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

17. Are any of your relatives employed by a public international organization? Yes No if answer is "yes", give the following information:

Name	Relationship	Name of International Organization

18. What is your preferred field of work?

19. Would you accept employment for less than six months? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	20. Have you previously submitted an application for employment with U.N.? If so when?
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

21. Languages - List mother tongue first	Ability to read			Ability to write			Ability to speak		
	Very good	Good	Weak	Very good	Good	Weak	Very good	Good	Weak
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Clerical skills (for clerical employment only).					List any office machines or equipment you can use below:
<i>Indicate speed in words per minute</i>	English	French	Spanish	Other languages	
Typing					
Shorthand					

23. EDUCATION: Give full details - NB Please give exact titles of degrees in original language

A. University or equivalent (most recent first) of the educational institutions you have attended and other specialized courses. Give the exact name of institution and title of degrees, diplomas, etc. (Please do not translate or equate to other degrees.)

Name, place and country	Attended From/To		Certificates, diplomas or degrees and academic distinctions obtained	Main course of study
	Mo/Year	Mo. /Year		

B. Schools or other formal training or education from age 14 (e.g. high school, technical school or apprenticeship)

Name, place and country	Type	Attended From/To		CERTIFICATES OR DIPLOMAS OBTAINED
		Mo/Year	Mo. /Year	

24. List membership of professional societies and activities in civic, public or international affairs

25. List any significant publications you have written (do not attach them).

26. EMPLOYMENT RECORD: Starting with your present post, list in reverse order every employment you have had. Use a separate block for each employment. Include also service in the armed forces and note any period during which you were not gainfully employed. If you need more space, attach additional pages of the same size. Give both gross and net salaries per annum for your last or present post.

A. PRESENT POST (LAST POST, IF NOT PRESENTLY IN EMPLOYMENT)

FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER:				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:

DESCRIPTION OF YOUR DUTIES

--

B. PREVIOUS POSTS (IN REVERSE ORDER - I.E. MOST RECENT POSTS FIRST)

FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				

FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				

FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				
FROM	TO	SALARIES PER ANNUM		EXACT TITLE OF YOUR POST:
Month/Year	Month/Year	Starting (gross)	Final (gross)	
NAME OF EMPLOYER				TYPE OF BUSINESS:
ADDRESS OF EMPLOYER				NAME OF SUPERVISOR:
				NO. AND KIND OF EMPLOYEES SUPERVISED BY YOU:
DESCRIPTION OF YOUR DUTIES				

27. Have you any objections to our making inquiries of: (a) your present employer? Yes No ; (b) previous employers? Yes No

28. ARE YOU NOW, OR HAVE YOU EVER BEEN, A PERMANENT CIVIL SERVANT IN YOUR GOVERNMENT'S EMPLOY? Yes No
If answer is "yes", WHEN?

29. References: list **three** persons not related to you who are familiar with your character and qualifications and who may be contacted for a reference
DO NOT REPEAT NAMES OF SUPERVISORS LISTED UNDER ITEM 26.

FULL NAME	FULL ADDRESS	BUSINESS OR OCCUPATION

30. STATE ANY OTHER RELEVANT FACTS IN SUPPORT OF YOUR APPLICATION. INCLUDE INFORMATION REGARDING ANY RESIDENCE OUTSIDE THE COUNTRY OF YOUR NATIONALITY

31. HAVE YOU EVER BEEN ARRESTED, INDICTED, OR SUMMONED INTO COURT AS A DEFENDANT IN A CRIMINAL PROCEEDING, OR CONVICTED, FINED, OR IMPRISONED FOR THE VIOLATION OF ANY LAW (EXCLUDING MINOR TRAFFIC VIOLATIONS)? Yes No
If "Yes" give full particulars of each case in an attached statement

32. I certify that the statements made by me in answer to the foregoing questions are true, complete and correct to the best of my knowledge and belief . I understand that any misrepresentation or material omission made on a UNDP Personal History form or other document requested by the Organization renders a staff member of the United Nations Development Programme liable to termination or dismissal.

DATE: _____ SIGNATURE: _____

Note: You may be requested to provide documentary evidence of the statements you have made above. Do not, however, send any documentary evidence until you have been asked to do so and, in any event, do not submit the originals of any references, testimonials or certificates of academic achievement unless they have been obtained for the sole use of UNDP.

Humanitarian Program Coordinator (Pacific)

Instructions regarding application (please read prior to completing)

Please complete and return to Rachida Hunting via rachidah@oxfam.org.au or Oxfam Australia, 132 Leicester Street, Carlton, 3053 by 14 July. This form is designed to promote equal employment opportunity (job selection based on merit) within Oxfam Australia – the front section, including nomination of your referees, will be detached for the first stages of selection. Please DO NOT attach CVs, references or other documentation unless indicated.

Your Contact Details

Name _____
Address _____
Post code _____
Email _____
Telephone (day) _____
Telephone (evening) _____
Available start date _____

Compulsory Questions

Eligibility to work in Australia is a requirement of this position – are you an Australian resident or holder of an appropriate work visa? Yes No
Oxfam Australia is committed to practising equity and promoting diversity and being a child safe organisation – our policies are available for viewing at www.oxfam.org.au/jobs. Have you read and do you understand our policies in relation to Child Safe, Equity and Diversity? Yes No
I acknowledge that undertaking a national police record check may be a requirement of this position. Yes No

Optional Questions

You are not required to indicate your age, gender or ethnicity, however, this assists us in evaluating responses to our advertising.

I identify myself as Female Male
I identify myself as Aboriginal and/or Torres Strait Islander
 being from a culturally or linguistically diverse background
 living with a disability
I was born prior to 1946 between 1946 and 1964
 between 1965 and 1978 after 1978
Where did you *first* hear of this vacancy?
 saw the advertisement in the newspaper
 saw the advertisement on an internet jobs site (eg SEEK)
 notification via the Oxfam Australia “Vacancies” email list
 browsing the Oxfam Australia website
 alerted through the JobNetwork
 alerted through an NGO network (eg ACFID)
 other

Professional Referees

Please list at least two professional referees.

Wherever possible referees should be current (preferably your most recent supervisors or managers) and be able to provide information on your appropriateness for the position.

Referee number 1

Referee name _____
Your relationship to this person _____
Current telephone _____
Current e-mail address _____
Permission to contact? Yes No

Referee number 2

Referee name _____
Your relationship to this person _____
Current telephone _____
Current e-mail address _____
Permission to contact? Yes No

Referee number 3

Referee name _____
Your relationship to this person _____
Current telephone _____
Current e-mail address _____
Permission to contact? Yes No

Referee number 4

Referee name _____
Your relationship to this person _____
Current telephone _____
Current e-mail address _____
Permission to contact? Yes No

Position applied for : Humanitarian Program Coordinator (Pacific)

Why does the position interest you?

--

Education & Qualifications

Education Level Attained or Qualification Obtained	Year Achieved

Employment history

Please detail your relevant employment history including your last three positions

--

Key Selection Criteria

Applications that do not address the following criteria may not be considered.

Answers should be brief (as a guide 250 words) but include at least one example from your previous experience. Your responses should reflect the position's objectives and your understanding of the context of this position.

Leadership experience in humanitarian response, preferably gained in the East Asia region

--

Significant experience in the capacity building of field-based staff and/or partner agencies in all aspects of disaster management

--

Experience in program management including design, evaluation and policy development

--

Experience managing staff security in complex and/or high risk environments

--

Proven competence in project management and administration

--

Knowledge and experience of the development and humanitarian program issues, including the political, social, cultural and economic aspects, relating to humanitarian responses

--

Please rate your computer competency

MS Word	<input type="checkbox"/> Advanced	<input type="checkbox"/> Intermediate	<input type="checkbox"/> Basic/None
MS Excel	<input type="checkbox"/> Advanced	<input type="checkbox"/> Intermediate	<input type="checkbox"/> Basic/None
MS Outlook	<input type="checkbox"/> Advanced	<input type="checkbox"/> Intermediate	<input type="checkbox"/> Basic/None
MS Internet Explorer	<input type="checkbox"/> Advanced	<input type="checkbox"/> Intermediate	<input type="checkbox"/> Basic/None

Other
Other

Advanced Intermediate Basic/None
 Advanced Intermediate Basic/None

Please outline any other skills, knowledge or experience you feel would be relevant to this position

Příloha č. 5 – krizové situace v životě člověka s vyznačenými zátěžemi spojenými s odjezdem na zahraniční misi

FAKTORY	BODY	FAKTORY	BODY
Smrt partnera	100	Změna pracovní zodpovědnosti	29
Rozvod , rozchod	73	Syn nebo dcera odchází z domova	29
Odloučení	63	Problémy s tchánem nebo tchánou	29
Smrt rodiče nebo blízkého příbuzného	63	Vyznamná pracovní zátěž	28
Tranění nebo nemoc	53	Oba partneři pracují (či jeden je důchodce)	26
Svatba	50	Začátek nebo konec školní docházky	26
Pracovní nejistota	47	Změna životních podmínek	25
Návrat k manželovi nebo manželce (smíření)	45	Změna osobních návyků a zvyklostí	24
Důchod	45	Nesnáze s vedoucím	23
Onemocnění blízkého příbuzného	44	Změna harmonogramu nebo prac. podmínek	20
Těhotenství	40	Přestěhování	20
Sexuální problémy	39	Změna školy	20
Příchod nového člena do rodiny	39	Změna zájmů	19
Pracovní problémy	39	Změna společenské aktivity	18
Změna finanční situace	38	Změna spánkových zvyklostí	16
Smrt blízkého přítele	37	Změna rytmu rodinného soužití	15
Změna pracovního či životního prostředí	36	Změna stravování, diety	15
Dvůšená četnost partnerských hádek	35	Prázdniny, dovolená, vánoce	13
Nemožnost zaplatit dlužnou částku	30	Pokuty, úřední jednání	11

Odjezdem na první misi (misi, která není v extrémně rizikovém prostředí) lze snadno získat cca 200 – 280 bodů v závislosti na předchozí zkušenosti jedince.

Hodnoty rizikových faktorů dosažené dle uvedené tabulky (za období do jednoho roku zpětně)	
do 150	minimální riziko stresového zhroucení
150 – 200	37 % riziko
200 – 300	50 % riziko
nad 300	80 % riziko

Zdrojem pro tyto tabulky byla následující publikace:

Holmes TH, Rahe RM. The social readjustment rating scale. J. Psychosom. res. 1967; 11: 213–218