

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Eva Holková

Návrh kompetenčního modelu pro pozici Country Manager
společnosti ČEZ, a.s.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Eva Holková

The Competency Model Design of the Country Manager
Position under the Conditions of ČEZ, a.s.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 2. 2012

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D za cenné připomínky a čas, který mi věnoval při její realizaci.

Anotace

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou kompetencí a kompetenčních modelů pro specifickou skupinu zaměstnanců vysílaných do zahraničí, expatriantů. Cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu pro konkrétní expatriantskou pozici Country Manager ve společnosti ČEZ, a.s. Z popisu pracovní funkce, očekávaných projevů chování podporujících firemní kulturu, souboru rozvojových aktivit pořádaných pro expatrianty a za pomoci odborné literatury, jsou identifikovány žádoucí kompetence a projevy chování pro pozici Country Manager. Vzniklý kompetenční model je v závěru práce objektivizován teoretickým komplexním modelem manažerské kompetence.

Klíčové pojmy

Country Manager, expatriace, expatriant, kompetence, kompetenční model, manažer, manažerské kompetence.

Annotation

This diploma thesis is focused on competencies and competency models issue for specific group of employees that are being send abroad, called expatriates. The objective of the thesis is to create the competency model design for the particular Country Manager expatriate position under the conditions of ČEZ, a.s. The target competencies and behavioral patterns definitions are defined based on job description, expected behaviors supporting corporate culture, the inventory of expatriates' soft skills trainings. The creation of competency model is also anchored in professional literature. In conclusion of this thesis the final competency model is validated against theoretical complexity managerial competency model.

Key words

Country Manager, Expatriate, Competency, Competency Model, Manager, Managerial Competencies.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VÝZNAM KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍCH MODELŮ	11
1.1 Složky a znaky kompetencí	18
1.2 Klasifikace kompetencí.....	20
1.3 Metodologie tvorby kompetenčních modelů	26
1.4 Využití kompetenčního modelu v organizační praxi.....	30
2 POSTAVENÍ MANAŽERŮ V MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI.....	35
2.1 Mezinárodní management organizací.....	35
2.2 Principy řízení lidských zdrojů mezinárodních organizací	36
2.3 Manažer a jeho role.....	38
2.4 Manažerské kompetence.....	42
3 SPECIFIKA PRÁCE EXPATRIANTŮ	52
3.1 Vymezení pojmu expatriace a expatriant	52
3.2 Typy výjezdů a klasifikace expatriantů	55
3.3 Specifikace role expatrianta.....	59
3.4 Rizika spojená s expatriací	60
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 PROFIL SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.....	64
4.1 Poslání, vize a strategie ČEZ, a. s.....	65
4.2 Expatrianti ČEZ, a. s.....	69
4.3 Principy firemní kultury ČEZ, a. s.....	70
5 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI COUNTRY MANAŽER.....	72
5.1 Přípravná fáze	72
5.2 Fáze získávání dat.....	74
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací.....	79
5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	80

5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu.....	92
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	95
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	99
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	100
SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Kvalita lidských zdrojů se stává dnešním nezbytným aspektem úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizací operujících na mezinárodních trzích. Aby byly společnosti na této mezinárodní ekonomické platformě výkonné, potřebují zaměstnávat úspěšné manažery. Tedy takové osoby, které dokážou definovat vizi a směr, kterým by se organizace měla ubírat, stanovit náročné, ale splnitelné cíle a svým jednáním podpořit jejich dosahování. Stále častěji se v mezinárodních organizacích setkáváme s experty a manažery, kteří jsou vysíláni na zahraniční pracovní mise, plnit komplexní úkoly expandujících firem. Takovým případem je i společnost ČEZ, a.s., která si vytyčila firemní vizi ve znění: „Stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě“. Této vize lze dosáhnout především strategií expanze na zahraniční trhy. ČEZ zaměstnává řadu odborníků a manažerů, kteří se na naplnění její vize podílejí přímo v zahraničí, kde bývají vysíláni na dlouhodobé pracovní pobyty.

Téma diplomové práce se vztahuje právě na tuto cílovou skupinu zaměstnanců a vytvoření personálního nástroje, kompetenčního modelu, který by dokázal napomoci k identifikaci a podpoře těch zaměstnanců, kteří budou v nelehkých zahraničních podmínkách výkonní a úspěšní. Ti, kteří budou úspěšní méně, díky tomuto nástroji své rezervy identifikují, popíší a budou moci pracovat na jejich odstranění či kontrole. Téma diplomové práce je autorkou voleno z ryze praktických důvodů. Jako personalistu, působícího v oblasti rozvoje zaměstnanců, mimo jiné také expatriantů, zajímá, jaké manažerské kompetence musí zahraniční „leader“ naplňovat, aby zvládl svou nelehkou roli a podpořil růst a konkurenceschopnost organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh kompetenčního modelu pro pozici Country Manager ve společnosti ČEZ, a.s. Nositel této pozice představuje nejvyšší vedení společností náležících Skupině ČEZ v dané zahraniční lokalitě a jsou na něj kladeny vysoké nároky. Skutečnost pobývat v zahraničí, v případě ČEZ především v balkánských zemích, a řídit lokální týmy zaměstnanců, očekává od Country Managera značnou míru adaptability a

kulturního pochopení, rutinního zvládnání základních manažerských funkcí, ale také schopnost stanovovat vize a iniciovat ostatní k jejich naplňování. Country manažeři do zahraničních dceřiných společností zavádějí nové řídicí principy, přenášejí prvky firemní a manažerské kultury mateřské společnosti, jsou to navrhovatelé a realizátoři změn. Od této diplomové práce očekávám prozkoumání organizačního terénu a identifikaci takových kompetencí, které jsou pro pozici Country Manager klíčové, v souladu s firemní vizí a firemní kulturou.

Diplomová práce je rozčleněna na dvě části. V teoretické části, v kapitolách 1-3, je vymezena základní odborná terminologie týkající se výše zmiňované problematiky kompetencí, kompetenčního modelu, role manažera v mezinárodní organizaci a specifické role expatrianta. V praktické části v kapitole 4 je čtenář stručně seznámen se společností ČEZ a. s., rolí Country Managera a principy firemní kultury společnosti. Kapitola 5 se věnuje konkrétní tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Country Manager, naplňováním jednotlivých fází zvolené metodologie. Při tvorbě modelu bylo využito rozličných firemních zdrojů a podkladů, stejně jako informací z odborné literatury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍCH MODELŮ

První kapitola je věnována terminologickému ukotvení problematiky kompetencí a kompetenčních modelů, stále více využívaných personálních nástrojů organizace. Za použití odborné literatury podrobněji definuji pojem kompetence, jelikož jeho význam není zcela jednoznačný v české, ani zahraniční literatuře a je vymezován různými autory různě. Pro potřeby tohoto textu uvádím významové ukotvení pojmu. Následuje vymezení pojmu kompetenční model, včetně základních charakteristik jeho funkčnosti. Další podkapitoly jsou věnovány některým známým klasifikacím kompetencí a metodologickým přístupům k tvorbě kompetenčních modelů. Tato část je stěžejní teoretickou oblastí pro realizaci cíle této diplomové práce, navržený kompetenčního modelu pro pozici Country Manager, kdy její praktická aplikace bude naplněna v páté kapitole. V závěru tohoto oddílu poukazuji na možnosti využití kompetenčních modelů v praxi a jejich provázanost na řadu personálních činností.

Kompetence

Problematika kompetencí se poprvé v literatuře objevuje v roce 1973, v souvislosti s článkem Davida McClellanda¹, který v něm vyzýval, aby při výběru adeptů na pracovní pozice, byly brány v úvahu jejich kompetence, nikoliv inteligence. Do tohoto roku byly kompetence vnímány jako alternativní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. Rozvoj kompetenčního přístupu předznamenaly změny v podnikatelském prostředí, způsobu realizace

¹ Srov.: McCLELLAND, D. C.: *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, 28, s. 1-14. Cit. dle.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 14.

dosavadního byznysu a pokroku ve vědě a technice.² A. Toffler ve své práci *The Third Wave*, definoval oblasti podnikatelského prostředí, které procházely výraznými změnami a jejichž dynamika narůstá dodnes. Mezi tyto oblasti řadí:

- masivní informatizaci celé společnosti a změnu práce s informacemi,
- pokrok ve využívání nových technologií, který vyžaduje nové způsoby vedení lidí a jejich spolupráci,
- globalizaci trhů a s nimi spojená potřeba inovace výrobků a služeb,
- změnu hodnotové orientace pracovníků ve smyslu seberealizace, ochotu přijmout zodpovědnost, růst a plnění zajímavých úkolů.

V takovém prostředí může obstát pouze ta organizace, která je schopná pružně reagovat na změny chování trhu, rychlého osvojení nových technologií a nových způsobů vlastního fungování.³ Avšak hlavní postavou v definování pojetí kompetencí byl Boyatzis, který ve svém výzkumu zjistil, že neexistuje žádný jediný faktor, ale spíše řada faktorů, které odlišují úspěšný výkon od méně úspěšného. Tyto faktory zahrnují osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování. Boyatzis definoval kompetenci jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům pracovního místa v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky.⁴

Samotný pojem kompetence však naráží, a to nejen v češtině, na lingvistickou nejednoznačnost. V angličtině se v souvislosti s tímto výrazem, používá dvou termínů: Competence (*mn. č. competences*) a Competency (*mn.č. competencies*). Pro oba výrazy platí, v běžném jazyce, že jde jen o jiný tvar slova stejného významu, který původně znamenal pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Hlavní problém tkví v tom, že různí autoři dávají tomuto přenesenému významu různý význam a použitím jednoho z uvedených tvarů se

² Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 14.

³ Srov.: TOFFLER, A.: *The Third Wave*. Cit. dle KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 15-16.

⁴ Srov.: BOYATZIS, R.: *The Competent Manager: a model for effective performance*. Cit. dle: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 152.

snaží přikládány význam specifikovat. Jedni při tom používají výraz competence pro kvalifikaci, odbornou způsobilost a tvar competency pro schopnost či schopnost chování, druzí tak činí naopak. Podle Koubka je nevhodné v češtině používat pojem kompetence, neboť je v našich podmínkách spojován s pravomocí a neumožňuje rozlišit významy, které jsou v angličtině připisovány oběma tvarům tohoto slova.⁵ Armstrong rozlišuje termín competency jako očekávané chování. Tedy to chování, které je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí, atd., někdy označované jako měkké dovednosti.⁶ Právě k tomuto významu se odvolával výše uvedený Boyatzis. „Competency představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon. Jde tedy o schopnost.“⁷ Naproti tomu competence se týká oblastí práce, pro kterou je daná osoba způsobilá. V tomto smyslu hovoříme o odborných schopnostech, odborné kvalifikaci, nebo také o tvrdých dovednostech.⁸

V české odborné literatuře se s pojmem kompetence setkáváme ve dvou významových rovinách⁹:

1. Kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). Někdo může překročit svoje kompetence, kompetence je možné někomu odejmout. Tento význam podtrhuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsensu druhých.
2. Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. V této rovině je kompetence vnímaná jako vnitřní kvalita člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislá na okolním světě, která mu umožňuje podat určitý výkon.

⁵ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 151.

⁶ Srov.: tamtéž, s. 152.

⁷ BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2010, s. 85.

⁸ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 152-153.

⁹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 14.

Pro potřeby této práce budu pracovat s pojmem kompetence právě v této druhé významové rovině. K širšímu porozumění tohoto pojetí nabízíme Hroníkovo vymezení. Ten definuje kompetenci jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento soubor je pozorovatelný ve vzorku chování. Vorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“¹⁰

Jako další uvádíme definici Vetešky, který kompetenci vymezuje jako „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a které mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací ve všech oblastech života, tj. také v kontextu práce ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti.“¹¹

Velmi ze široka kompetenci označuje Woodruffe¹², a to jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Autor dále definuje kompetenci jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. K tomu je zapotřebí, aby současně naplňoval tři předpoklady, neboť absence kteréhokoli z nich by kompetentní výkon znemožnila. Jde o:

- vnitřní vybavenost vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- motivaci toto chování použít a
- možnost v daném prostředí takové chování použít.

Kubeš a kol. dodávají, že známe-li nároky, které na člověka klade pracovní pozice, umíme vyžadované kompetence identifikovat, měřit a

¹⁰ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 61.

¹¹ VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 81.

¹² Srov.: WOODRUFFE, CH.: *What is meant by a competency?* Cit. dle: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 26.

předvídat tak kvalitu pracovního chování, neboť kompetence jsou poměrně stabilní charakteristikou osobnosti a projevují se v chování spojeném s plněním pracovních úkolů.¹³

Kompetenční model

Podle Hroníka kompetenční model představuje soubor kompetencí nebo také způsobilostí, které jsou vybrány ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční modely, stejně jako kompetence, přinášejí variabilitu. Nesdělují pouze „co“ má pracovník dělat a mít na starosti, ale také „jak“ to může dělat a „čím“ lze dosáhnout měřitelného výsledku. Zmíněná variabilita reflektuje situace, kdy je stejná věc vykonávána různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční modely tedy nejsou cestou tvorby standardů, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. Kompetenční modely potřebují mít návaznost nejen na business (podnikovou) strategii (tzv. vertikální integrace) a personální strategii, ale také na jednotlivé personální činnosti (horizontální integrace). Horník v tomto smyslu ilustruje kompetenční model jako most (Obrázek 1 Kompetenční model jako most, s. 16), který spojuje business strategii a personální strategii a převádí je do konkrétního chování. Tzn. do chování, které je vyžadováno k naplnění strategických cílů organizace. Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami nebo principy společnosti, kterými se zaměstnanci řídí a popisem práce. Další výhody kompetenčního modelu spočívají v jeho propojenosti na personální aktivity jako např. výběr, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků. Zde jim model poskytuje určitý rámeček a jednotná měřítka, podle kterých jsou pracovníci vybíráni nebo na základě nichž se tvoří rozvojové aktivity. V neposlední řadě kompetenční model sjednocuje jazyk personalistů a manažerů, kteří jsou hlavními uživateli kompetenčních modelů.¹⁴

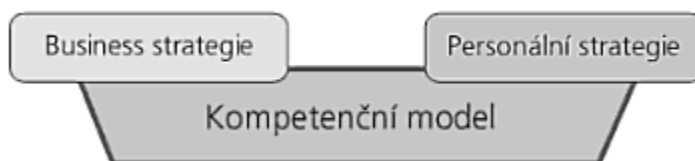
Autoři Kubeš, Spillerová, Kurnický popisují kompetenční model jako „kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které

¹³ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 27 – 30.

¹⁴ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 61 - 71.

jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“, obvykle seskupené do více homogenních celků, nazývaných kompetence.¹⁵

Obrázek 1 Kompetenční model jako most



Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 68.

Funkční kompetenční model

Aby kompetenční model plnil to, co plnit má a nepřinášel komplikace, musí, podle Hroníka, splňovat následující charakteristiky¹⁶:

- **Kompetenční model je uživatelsky přátelský.** Jde o nejpodstatnější charakteristiku. Uživateli kompetenčních modelů jsou manažeři společnosti a jejich podřízení. Kompetenční model musí představovat jednoduchý nástroj k řízení lidí, především díky své srozumitelnosti, vystižením podstaty věci, sdílitelností, ale také sdílností.
- **Kompetenční model je propojující.** Funkční model vytváří propojení. Je zde jasná návaznost na firemní strategii, prolnutá s personálními činnostmi, pro které vytváří výkladový rámec.
- **Jednotnost.** Kompetenční model funguje napříč společností, může mít několik variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model také sjednocuje jazyk společnosti, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široká využitelnost,** spočívající v poskytnutí jednotného výkladového schématu pro procesy výběru, hodnocení, rozvoje a vzdělávání či odměňování.

¹⁵ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 60.

¹⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 71 - 72.

- **Je sdílený.** Uživatelům není předkládán jako hotový. Pokud se na jeho tvorbě nemohou podílet všichni, je zapotřebí podporovat jeho sdílení a zvnitřnění očekávaného chování, které reprezentuje.

V přístupu ke kompetencím a tvorbě kompetenčních modelů je vhodné zmínit dva Hroníkovy protikladné přístupy¹⁷: **rysový a situacionalismus**.

Rysový přístup sděluje, že bez ohledu na situaci, ve které se člověk nachází, uplatňuje své vlastnosti, které jsou trvalé a prakticky neměnné. Za základní jednotku je považován rys (např. introverze, pečlivost, stabilita), který je menší jednotkou než kompetence. Mezi základní nevýhody rysového přístupu patří:

- **nezohledňuje situaci,**
- **nezohledňuje roli,** k níž jsou jasně definována očekávání, která jsou nezávislá na osobnosti,
- **slabá vazba na výkon,** rys se snaží formulovat ideálního pracovníka napříč různými firmami, různorodost organizačního prostředí není tímto přístupem zohledněna,
- **žádná vazba na strategii.**

Naopak situacionalismus ve své vyhraněné podobě říká, že výsledek je vždy podmíněn situací a variabilita chování odpovídá variabilitě situací. Kompetenční modely tak mají blíže spíše k situacionalismu. Protože se však v kompetenci objevuje vliv vlastností, můžeme uvažovat o přístupu systémovém, který pojí oba dva koncepty, i když rysový přístup spíše v omezené podobě.

Hroník upozorňuje ještě na jeden přístup, který ve své podstatě může být zavádějící a v organizačním prostředí těžce uchopitelný a uživatelsky náročný. Hovoří o **univerzalistických kompetenčních modelech**, které připomínají teorii rysů. Ukazují snahu vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu organizace a zároveň má být platný napříč různými firmami a kulturami. Takové modely jsou charakterizovány vysokým počtem kompetencí. Objevují se v nich různé sady kompetencí, takže manažeři

¹⁷ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 66 - 68.

jedné firmy používají odlišné sady, nicméně celý kompetenční model jsou schopni obsáhnout pouze vybraní specialisté. Tyto univerzalistické modely nemají žádnou vazbu na strategii a s ohledem na vysoký počet obsažených kompetencí pozbývají celistvost a uživatelský komfort.¹⁸

1.1 Složky a znaky kompetencí

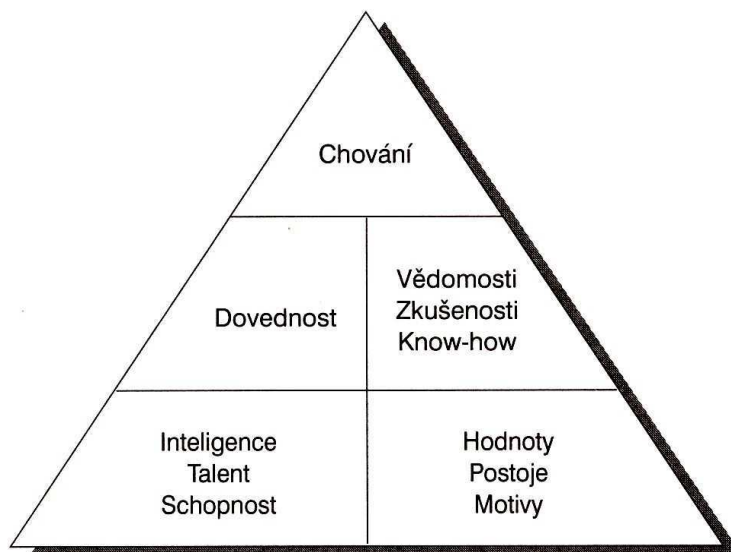
Kompetence se vždy projevuje v určité podobě chování, které je výsledkem dynamiky osobnosti tvořené z několika vrstev. Některé tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako jeho postoje, hodnoty, motivy, v jiných najdeme způsobilosti, vědomosti či dovednosti. Pozorované chování, jako jeden z přístupů, ve kterém se kompetence projevují, jsou výsledkem kombinací těchto a dalších faktorů. Další přístup identifikuje kompetence v osobnostních charakteristikách, které jsou předpokladem k chování. Ať už je za kompetenci považován jeden nebo druhý přístup, oba jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé však mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně – jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy jim chybí dovednosti, jindy vědomosti, či mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Jiní naopak nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.¹⁹

Modelový obrázek níže popisuje hierarchickou strukturu kompetence jednotlivými segmenty, kdy chování je umístěno na vrcholu modelu, jako nejsnáze viditelné a přístupné pozorování.

¹⁸ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 72.

¹⁹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 26 - 29.

Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: LUCIA, A. D., LEPSINGER, R.: *The Art and Science of Competency Models*. Převzato z: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 28.

Kubeš a kol. dále člení a detailněji popisují základní složky osobnosti, které do kompetence vstupují pěti kategoriemi²⁰:

- **motivy** – vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem, jsou to vnitřní pohnutky, které vyvolávají a udržují jeho aktivitu;
- **rysy** – hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Takovým rysem je např. temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí;
- **vnímání sebe samotného** – má vliv na osobní přesvědčení člověka, zda dokáže splnit nějaký úkol. Je to víra ve vlastní schopnosti a jistota, že daný úkol zvládne;
- **vědomosti** – jsou veškeré poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s vykonávanou prací na dané pozici;
- **dovednosti** – zabezpečující, že je člověk schopen vykonat činnosti související s nějakým duševním či fyzickým úkolem.

²⁰ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 30 - 31.

Od výše uvedeného modelu se jednotlivé kategorie liší pouze ve dvou. Společně tyto přístupy představují soubor toho, co si odborní autoři pod obsahem pojmu kompetence představují a jak jej vnímám já pro potřeby této práce.

Pro doplnění celkového pohledu na problematiku kompetencí dále uvádím nejvýznamnější charakteristické znaky kompetencí²¹:

- kompetence je vždy **kontextualizovaná** – to znamená, že je vždy vsazena do určitého prostředí či situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace,
- kompetence je **multidimenzionální** – je složena z rozličných zdrojů (informace, znalosti, představy, postoje, další dílčí kompetence, atd.) a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Zde se vracíme k modelovému pojetí struktury kompetence, kdy kompetence obsahuje chování a projevuje se v něm (Obrázek 2 Hierarchický model struktury kompetence, s.19),
- kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy.

1.2 Klasifikace kompetencí

V odborné literatuře se můžeme setkat s různým členěním kompetencí. V následujícím textu se budu věnovat některým známým klasifikacím, uváděným českými a zahraničními autory a to v duchu obecného členění kompetencí. Detailnější pohled na klasifikaci manažerských kompetencí nabízím v kapitole 2.4 Manažerské kompetence.

²¹ Srov.: TREMBLAY, D.: *Learning throughout Life*. Cit dle.: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 89.

Přístupy ke členění kompetencí nejsou zcela jednotné, přesto Beneš²² uvádí, že shoda panuje v dělení kompetencí do tří kategorií. Každá z těchto kategorií představuje seskupení kompetencí kolem určitých osobnostních kvalit. Beneš člení kompetence na kategorie:

- **odborné**, vztahující se na obsahy, předměty a prostředky práce, tj. všeobecné, odborné a další odborné vzdělání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti, obecné odborné kompetence (např. jazykové znalosti), specifické znalosti a pracovní techniky;
- **sociální** či **týmové**, zaručující zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace, moderace, včetně interkulturní komunikace;
- **metodické**, pod které Beneš zahrnuje schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení, soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, vedení projektů a různé pracovní techniky, jako např. řízení času.

Autor tyto kompetence označuje jako sebekompetence či reflexivní kompetence, které vyjadřují schopnost reflektovat vlastní jednání, učení a rozvoj. K sebekompetencím řadí také životní energii, aspirace, sebevědomí, profesní etiku, hodnotovou orientaci a další.

Autoři Spencer a Spencer²³ člení kompetence pouze do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici:

- **prahové** – představují základní charakteristiky, které potřebuje každý pro danou pozici jako minimální, aby byl schopen plnit přidělené úkoly. Nerozlišují však mezi vynikajícími a průměrnými pracovníky;
- **odlišující** – rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných.

Ve stejném duchu členění kompetence Schroder, na **základní**, definované vědomostmi a dovednostmi potřebnými pro vlastní pracovní výkon a efektivní

²² Srov.: BENEŠ, M.: *Andragogika. Teoretické základy*. 1.vyd. Praha 2003, s. 151-152.

²³ Srov.: SPENCER L. M., SPENCER S. M.: *Kompetence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 32.

zvládnutí konkrétního úkolu, a kompetence **vysokého výkonu**. Ty jsou Schroderem charakterizovány jako relativně stabilní projevy chování, díky nimž jsou dosahovány výrazně nadprůměrné výsledky a to i v komplexním prostředí, charakteristickým vysokou dynamikou změn, globalizací trhu, silným konkurenčním bojem a rozvojem technologií. V takovém prostředí jsou pouze základní kompetence nedostačující.²⁴

Jako další uvádím typologii kompetencí dle Tyrona, který rozlišuje²⁵:

- **manažerské** kompetence – řešení konfliktů, koučování, delegování, výběr a hodnocení zaměstnanců, strategické plánování,
- **interpersonální** kompetence – aktivní naslouchání, empatie, prezentační dovednosti, spolupráce,
- **technické** kompetence vázané ke konkrétní pracovní funkci – účetnictví, analýza a sběr dat, programování, sestavování rozpočtu, atd.

S jiným pohledem na typologii kompetencí přichází Klemp²⁶ a to na základě srovnání 62 kompetenčních modelů nadnárodních společností. Při sjednocování terminologie různě pojmenovaných kompetencí, i když významově shodných, rozděluje kompetence do dvou skupin. **Vlastnostmi** (atributy) jsou myšleny vědomosti, dovednosti a ostatní vrozené charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili své úkoly. Jsou to zdroje potřebné k dosažení výkonu. Druhou skupinu zastupují naučené projevy chování, tzv. **praktiky** (zvyklosti). Praktiky představují to, jak lidé své vlastnosti používají, aby dosáhli žádoucího výsledku, a jsou pozorovatelné v jejich chování. Jsou závislé na přítomnosti vlastností. Např. praktikum „přijímat tvrdá opatření“ může být závislé na přítomnosti vlastnosti „sebevědomí“ jejího nositele. Tato podmínka však nemusí být naplněna, neboť vlastnost představuje předpoklad, že její nositel má potenciál chovat se určitým způsobem či s určitou pravděpodobností.

²⁴ Srov.: SCHRODER H. M.: *Managerial Competence: the Key to Excellence*. Cit. dle: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 32 - 33.

²⁵ Srov.: tamtéž, s. 34-35.

²⁶ Srov.: tamtéž, s. 32.

S ohledem na tematiku kompetencí je nutné zmínit také problematiku **klíčových kompetencí**. Taktéž tento pojem není chápán jednotně. Jako první jej zmiňuje Mertens ve své publikaci z roku 1974. Autor je charakterizuje jako „znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zvládat překvapivé změny ve svém pracovním životě.“²⁷ Pomáhají člověku vyrovnávat se se skutečností a zvládat nároky flexibilního trhu práce. Mertens dělí klíčové kompetence do čtyř oblastí²⁸:

- **základní kvalifikace**, představující všeobecné schopnosti, které může člověk použít v různých situacích (komunikace, kooperace, řešení problémů),
- **horizontální kvalifikace**, umožňující člověku efektivnější práci s informacemi,
- **koordinační rozšiřující prvky**, praktické požadavky spojené s pracovní aktivitou a výkonem,
- **vintage** (dobové, získávací) faktory, související s chováním jedince, napomáhající překonávat rozpory mezi vlastními vědomostmi a vědomostmi druhých osob.

Veteška konstatuje, že klíčové kompetence nemají přímý vztah k pracovnímu místu, ale představují obecnější kvalifikace. Jde o soubor specifických a všeobecných znalostí, nikoli však jen úzce odborných, které tudíž mají také delší životnost.²⁹ Mertensovu definici klíčových kompetencí autor doplňuje o pracovní návyky, projevy postojů a motivy pracovníků, které, spolu se soubory znalostí a dovedností:

- byly předem identifikovány jako nejvýznamnější, s ohledem na situaci, ve které se organizace nachází a do budoucna budou žádoucí a význačné pro naplňování vize a poslání organizace,

²⁷ Srov.: MERTENS, D.: *Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*. Cit. dle: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 88.

²⁸ Srov.: tamtéž, s. 88.

²⁹ Srov.: tamtéž, s. 88.

- ve svých činnostech je sdílejí a do určité míry využívají všichni členové organizace a jsou projevem organizační kultury,
- jsou multidimenzionální,
- mají rozvojový potenciál a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace, týmu či jednotlivce, v souladu s organizačními cíli či individuálními požadavky,
- byly předem popsány, jsou standardizovány a byla pro ně vytvořena kritéria měření a vyhodnocování.³⁰

Typologií klíčových kompetencí se zabýval také Werner, který modifikoval Mertensův koncept. Autor do výčtu kompetencí, které člověku otevírají univerzálnější možnosti působení v pracovním životě, řadí: samostatné jednání, myšlení v souvislostech, schopnost samostatně se učit, být připraven podávat výkon, radost z práce, sociální přizpůsobivost, dobré pracovní vlastnosti a zodpovědnost.³¹

Strukturu klíčových kompetencí představili Belz a Siegrist, ty jsou rozděleny do následujících kategorií³²:

- **kompetence sociální**, které představují schopnost práce v týmu, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost,
- **kompetence ve vztahu k vlastní osobě**, která je chápána jako kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a schopnost sebmotivace,
- **kompetence v oblasti metod**, které představují plánovité a cílené uplatňování odborných znalostí, zpracovávání tvořivých řešení, strukturování a klasifikaci nových informací, dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti, kritické přezkoumávání v zájmu dosažení žádoucích inovací, zvažování šancí a rizik.

³⁰ Srov.: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 101.

³¹ Srov.: WERNER, E.: *Schlüsselqualifikationen. Persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*. Cit. dle: tamtéž, s. 90-91.

³² Srov.: BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Cit. dle: tamtéž, s. 94-95.

Dle šetření výše uvedených autorů na německém a švýcarském trhu práce v letech 1995 a 1997 analýzou inzerce pracovních nabídek, byly zaměstnavateli žádány nejčastěji tyto klíčové kompetence: **komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, odpovědnost, schopnost přemýšlet a učit se, schopnost zdůvodňovat a hodnotit.**³³

Jak již výše nastiňuje Veteška, klíčové kompetence mohou být také chápány jako hodnoty platné a univerzální pro všechny zaměstnance organizace, které se nevztahují pouze k jedné skupině pracovníků, např. manažerů.³⁴ Kubeš a kol. dodávají, že klíčové, v tomto pojetí též korporátní kompetence, slouží ke vzájemnému odlišení firem působících ve stejné oblasti byznysu. Zároveň také varují před vysokým počtem klíčových kompetencí a interkulturními rozdíly, které nejsou zohledňovány při přejímání modelů korporátních kompetencí z mateřských zahraničních společností do jejich dceřiných poboček. Koncept mateřské společnosti by měl být vždy přizpůsoben lokálním podmínkám.³⁵

Hroník³⁶ v rámci korporátních kompetencí prezentuje svůj univerzální model kompetencí, tvořený třemi charakteristikami:

- **kognitivní schopnosti** mající povahu nástroje, pomocí něhož je člověk schopen řešit problém, zahrnuje např. intelekt, myšlení, schopnost soustředit se,
- **vitalita**, představující energii jedince, souvisí především s temperamentem a psychickou odolností,
- **centralita práce** či zaujetí nebo pohlcení prací, znamená nasměrování energie a schopností, bývá spojena s pracovní motivací.

³³ Srov.: KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd Praha 2010, s. 64-65.

³⁴ Srov.: HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno 2002, s. 80.

³⁵ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 35.

³⁶ Srov.: HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno 2002, s. 80.

Autor zároveň podotýká, že čím více je model obecnější, tím více může sjednocovat, ale taktéž rozlišovat.

Veteška ve své publikaci *Kompetence ve vzdělávání dospělých* uvádí obecný model kompetencí autorů Greenspan a Gransfield. Ti rozdělili obecné kompetence na kompetence **instrumentální** a **sociální**. Instrumentální kompetence obsahují dvě složky – intelektuální a motorickou, která na intelektuální není závislá. Intelektuální složka umožňuje koncepční, analytické myšlení a zpracovávání informací. Sociální kompetence obsahují intelektuální aspekty, jako praktickou a sociální inteligenci a intelektuální nezávislé aspekty jako charakter a temperament.³⁷

1.3 Metodologie tvorby kompetenčních modelů

Ještě než přistoupím k popisu metodologie tvorby kompetenčního modelu, je namístě objasnit některé z kompetenčních přístupů a východisek jejich samotné tvorby. Výběr vhodného východiska je jedním z kroků vytváření modelu kompetencí, proto se budu této problematice věnovat v následujícím textu.

Východiska při designování kompetenčního modelu

Při tvorbě designu kompetenčního modelu můžeme vycházet např. z Hroníkova³⁸ pojetí, který identifikuje dva základní přístupy. Autor hovoří o **sociálně-psychologickém východisku**, kdy tvorba kompetenčního modelu vychází od kompetenčního jedince směrem ke kompetentní firmě. Při pozorovatelném chování tak rozlišujeme kompetence, které můžeme rozdělit do tří skupin: **kompetence k řešení problému**, **kompetence**

³⁷ Srov.: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 97.

³⁸ Srov.: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 275.

interpersonální a kompetence k sebeřízení. Toto východisko předpokládá, že kompetence firmy představují sumarizaci kompetencí jednotlivců. Druhé východisko nazývá **strategické** a při tvorbě kompetenčního modelu postupuje opačným způsobem., tedy od firmy k jedinci. Jeho základ vychází z teorie positioningu. Podle této teorie firma nemůže být nadprůměrná více než ve dvou oblastech a neměla by být podprůměrná v žádné z nich. Zmiňovanými oblastmi jsou produktová orientace (kompetence k řešení problému), orientace zákaznická (kompetence interpersonální) a orientace provozní a systémová (sebeřízení). Model positioningu reprezentuje základní skupiny kompetencí firmy a předpokládá, že každá firma má své kompetence některé více, jiné méně rozvinuté. Horník předpokládá, že se stále více bude uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace firmy namísto přístupu sociálně-psychologického. A tudíž kompetenční modely se budou více přibližovat organizačnímu chování.

Jinou typologii přístupů nabízí Rothwell a Lindholm³⁹, kteří rozlišují tři přístupy. **Preskriptivní přístup** znamená, že se organizace rozhodne nevytvářet vlastní kompetenční model, který by odrazil její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale využije již hotový kompetenční model. Z časového a finančního hlediska jde samozřejmě o přístup nejpříznivější. Přejímaný model však nemůže dostatečně zrcadlit jedinečnou charakteristiku organizace a je zapotřebí, aby si toto firma při jeho užívání uvědomila. **Kombinovaný přístup** přizpůsobuje již vytvořený model specifickým organizace, ve které bude použit. Modifikace vypůjčeného modelu je realizována časově nenáročnými metodami, tak aby byly zachyceny hlavní rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Tento přístup se využívá v situacích, kdy je zapotřebí vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro organizaci klíčové ve smyslu odlišení nadprůměrných pracovníků na dané pozici nebo pro upřesnění behaviorálních popisů jednotlivých kompetencí z vypůjčeného modelu, tak aby

³⁹ Srov.: ROTHWELL, W. J., LINDHOLM J. E.: *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. Cit dle.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 63-66.

přesněji odpovídaly pozici v dané organizaci. **Přístup šitý na míru** nepracuje s předem známými kompetencemi, ale znovu mapuje prostředí organizace. Identifikuje takové projevy chování, které na manažerské pozici zajišťují nadstandardní výkon.

Jaký přístup organizace zvolí, závisí na několika faktorech. Mezi ty základní patří záměr celého projektu a jeho místo ve strategii firmy, stejně jako organizační cíle, záměry a cíle v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky, finanční a časové možnosti. Každý ze zmíněných přístupů může firmě přinést užitek a přidanou hodnotu v podobě posílení konkurenční výhody.

Při tvorbě kompetenčního modelu by měly být využity následující aktivity, uváděné Kubešem a kol.⁴⁰:

- **ujasnění cíle projektu** – organizace by si měla před samotnou tvorbou kompetenčního modelu ujasnit cíle, které tímto projektem sleduje. Tento bod podtrhuje důležitost jasně vymezené potřeby kompetenčního modelu;
- definování **rozsahu projektu a cílové skupiny**, ať už je to korporátní kompetenční model týkající se všech zaměstnanců nebo pouze vybrané skupiny;
- **výběr přístupu** tvorby kompetenčního modelu;
- v případě tvorby zcela nového modelu je vhodné sestavit projektový tým, tvořený členy, kteří jsou odpovědní za jeho implementaci a používání;
- následuje **identifikace různých úrovní výkonu** v dané pozici definováním kritérií efektivního výkonu;
- **fáze sběru a analýzy dat** představuje již samotnou tvorbu kompetenčního modelu;

⁴⁰ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 67-68.

- po ukončení tvorby kompetenčního modelu by měla být ověřena jeho **validita**, např. pomocí dotazníku 360° zpětné vazby;
- finální fází je **příprava kompetenčního modelu** k užívání.

Identifikace kompetencí

Proces identifikace kompetencí je stěžejní částí tvorby kompetenčního modelu. Kubeš a kol. odkazují na autora Gaela, který popsal více než 40 druhů technik, které vedou k formulaci kompetencí. Proces identifikace kompetencí však zůstává nezměněn a je jej možno rozčlenit do pěti následujících etap⁴¹:

1. **přípravná fáze**, zahrnuje především identifikaci cílové skupiny, ujasnění si cíle a záměru projektu tvorby kompetenčního modelu a získání nezbytných informačních zdrojů a materiálů o organizaci, jejich cílech, struktuře a dalších podstatných informací;
2. **fáze získávání dat**, představuje využívání řady technik používaných pro analýzu pracovního místa a analýzy práce;
3. **fáze analýzy a klasifikace informací** je tvořena samotnou analýzou získaných informací, kdy z finálních výstupů získáváme seznam kompetencí, které následně seřazujeme do tematických skupin, homogenních celků, tzv. kompetenčních kotev;
4. **popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**- představuje výstižný a srozumitelný popis projevů chování identifikovaných kompetencí;
5. **ověření a validizace vzniklého modelu** představuje skutečné ověření toho, zdali model reálně popsal takové chování, které u manažerů vede k dosahování nadprůměrných výsledků.

V rámci projektu identifikace kompetencí je důležité nevynechat ani jednu z uváděných etap. Jednotlivým etapám se budu podrobněji věnovat při tvorbě samotného kompetenčního modelu v kapitole 5. Pro potřeby tohoto textu se však budu soustředit pouze na prvním čtyři zmiňované etapy, které

⁴¹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 46.

mne dovedou k cíli mé práce a vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Country Manager. Fáze ověření a validizace modelu nekoresponduje se zadáním a cílem mé práce, notně by přesáhla její rozsah, především s ohledem na vyžadované techniky validizace, a proto zpracovávána nebude.

Pro vytvoření kompetenčního modelu pozice Country Manager v tomto případě budu volit přístup šitý na míru, v mém pojetí modifikovaný, neboť k deskripci kompetencí, zjištěných ve fázi identifikace kompetencí, využiji částečně popisů již definovaných kompetencí z interních materiálů společnosti, tzv. *Katalogu způsobilosti*⁴² (Příloha B). Předpokládám totiž, že některé mnou identifikované kompetence budou významově shodné s kompetencemi katalogu. Pro pozici Country Manager identifikuji kompetence nové. Jako zdroj informací pro tvorbu samotného modelu využiji výstupů z analýzy popisu pracovní funkce pozice Country Manager a popisy očekávaných projevů chování pro naplňování hodnot společnosti, definovaných pro pozice vyššího managementu. Budu vycházet také z dalších zdrojů, jako např. analýzy rozvojových programů realizovaných pro expatrianty⁴³ v posledních letech, odborné literatury a samozřejmě konzultací s HR zástupcem, manažerem lidských zdrojů divize international, v rámci které je pozice Country Manager organizačně začleněna.

1.4 Využití kompetenčního modelu v organizační praxi

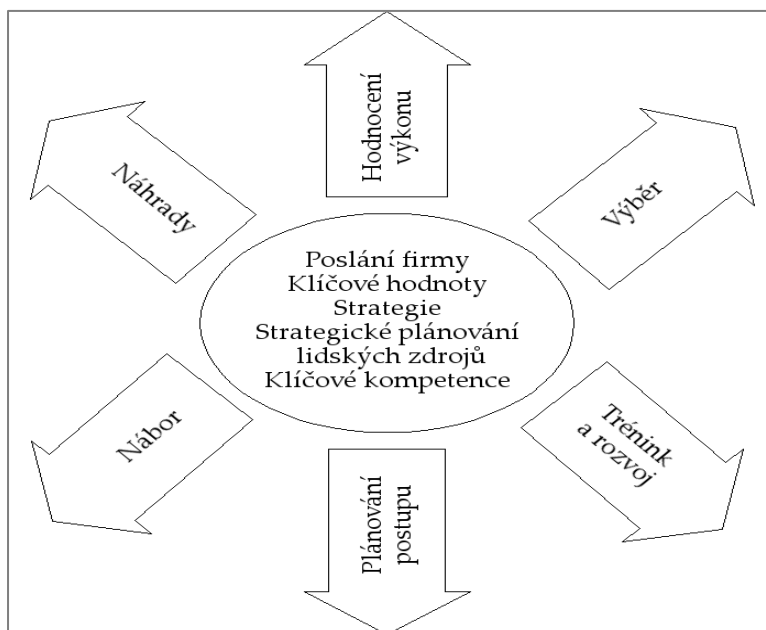
Funkční kompetenční model představuje efektivní nástroj řízení lidských zdrojů. Slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci, v rámci které vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti.⁴⁴ Jaké možnosti nabízí propojení kompetenčního přístupu a personálních činností, ilustruje následující obrázek a navazující text.

⁴² Jedná se o obecný soubor kompetencí identifikovaných ve společnosti, bez návaznosti na konkrétní pozice.

⁴³ O problematice expatriantů pojednává kapitola 3. Specifika práce expatriantů.

⁴⁴ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 70.

Obrázek 3 Využití kompetencí v procesech lidských zdrojů



Zdroj: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 149.

Výběr pracovníků

Armstrong ve své publikaci zmiňuje, že v organizacích se kompetence používají jako východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka. Ta se odvíjí od jednotlivých názvů kompetencí vytvořených na základě analýzy role. Kompetence definované pro roli jsou využívány jako rámec při personálním výběru.⁴⁵

Kubeš a kol. vnímají kompetenční modely v této oblasti jako účinný nástroj, který zohledňuje současné, ale i budoucí požadavky kladené na obsazovanou pozici. Samotný výběr založený na kompetenčním přístupu vyžaduje připravený validovaný kompetenční model, ale také připraveného tazatele- náboráře, který je schopen vést rozhovor na základě kompetencí (*competency based interview*).⁴⁶ Hroník konkretizuje další oblasti využitelnosti kompetenčního modelu a to především v rámci výběrové metody assessment

⁴⁵ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 157.

⁴⁶ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 138 - 140.

centre či vedení behaviorálního interview.⁴⁷ V dnešní době se často setkáváme také s výběrovými psychodiagnostickými testy, které jsou založeny na kompetenčním přístupu. Psychometrie založená na měření výkonových a osobnostních kompetencích je například produktem poradenské společnosti MotivP s.r.o.⁴⁸

Rozvoj pracovníků

Podle Armstronga a šetření Competency and Emotional Intelligence z roku 2003 až 85% respondentů využívalo kompetenční přístup v rozvojové oblasti. Profily rolí mohou obsahovat i informace o potřebných odborných kompetencích a mohou být využity jako východisko pro posuzování úrovně dosažených kompetencí nebo sloužit k identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb.⁴⁹

Rozvoj zaměstnanců vycházející z kompetenčního přístupu, přináší nejen zkvalitnění individuálních výkonů zaměstnanců, ale také uvědomění si vlastního potenciálu a další rozvíjení kompetencí. Rozvoj na základě kompetencí přináší nové kariérové možnosti. Manažerům umožňuje systematicky rozvíjet své podřízené a celkově zvyšuje efektivitu manažerských činností. Dopad tohoto přístupu byl identifikován také v oblasti přístupu k zákazníkům a péči o ně, což zvýšilo pozitivní vnímání organizací svými zákazníky. Koncept rozvoje dle kompetencí má jasný průmět do výkonu a výsledků organizace, ve formě zvýšeného obratu, nárůstu prodeje, podílu na trhu a celkového posílení konkurenceschopnosti organizace. V organizacích, kde byly aplikovány standardy manažerských kompetencí, vznikla smysluplná

⁴⁷ Srov.: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha 2007, s. 70

⁴⁸ Pro více informací o on-line psychometrii odkazují na webovou prezentaci společnosti MotivP s.r.o. Produktové stránky Potential for Business Tool [on line]. 2009. Dostupné na WWW: <<http://www.p4btool.cz/>>.

⁴⁹ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 156 - 157.

struktura, která slouží jako základna pro manažerské tréninky, rozvoj manažerů, efektivní plánování lidských zdrojů a řízení kariéry.⁵⁰

Mezi nejčastější způsoby rozvoje kompetencí řadíme tréninky rozvoje dovedností, rozvojovou 360° zpětnou vazbu, rozvíjení vztahů metodami koučingu, mentoringu, tutoringu či partnerství v učení, ale také sebevzdělávání, e-learning, on the job trénink (tj. rozvojové metody používané na pracovišti), vytváření individuálních rozvojových plánů a další.⁵¹ Kubeš a kol. vhodně zdůrazňují, že roli iniciátora seberozvoje a rozvoje svých podřízených musí převzít především manažeři. Právě v kompetenčním přístupu je rozvoj pracovníka vnímán jako dialog mezi ním a jeho nadřízeným. Manažer, v roli aktivního podporovatele, by měl veškeré pokroky a úspěchy analyzovat, dokumentovat a konzultovat se svými podřízenými, kteří tak aktivně začnou na svém rozvoji participovat.

Kompetenční přístup je využíván např. v development centrech, tedy rozvojových programech, které pomáhají účastníkům pochopit, jaké kompetence potřebují v současnosti a jaké budou potřebovat v budoucnu, tak aby mohli plánovat svůj následný rozvoj.⁵²

Hodnocení pracovního výkonu

V procesu hodnocení se kompetence používají k zabezpečení toho, aby se posuzování výkonu nezaměřovalo pouze na výsledky ale také očekávané chování, které tyto výsledky determinuje. Podkladové informace jsou následně využívány pro sestavování plánů osobního rozvoje a dalších vzdělávacích aktivit.⁵³

⁵⁰ Srov.: WINTERTON, J., WINTERTON, R.: *The business benefits of competency based management development*. Cit. dle.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 118 - 119.

⁵¹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 118 - 142.

⁵² Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 157.

⁵³ Srov.: tamtéž, s. 157.

Kubeš, Kurnický a Spillerová shrnují, že výstupem hodnotícího pohovoru založeném na kompetencích, by měla být shoda hodnotitele a hodnoceného v následujících oblastech: aktuální úroveň kompetence, požadovaná úroveň kompetence, návrh akčního plánu a rozvojových cílů a formě pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného. Tento systém vede manažery k rozvoji svých podřízených a umožňuje systematicky budovat požadovanou firemní kulturu.⁵⁴

Odměňování pracovníků

Propojení systému hodnocení výkonu se systémem odměňování je pracovníky vnímán jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro firmu. Jsou-li daná jasná kritéria hodnocení a navazujícího odměňování, pracovníci vědí, jak svůj výkon do budoucna upravit, aby dosáhli lepších výsledků hodnocení.⁵⁵ Přesto Armstrong uvádí, že pouze 35% respondentů ve výzkumu Competency and Emotional Intelligence z roku 2003 spojovalo kompetence s procesem odměňování.⁵⁶

Kariérní růst a plánování postupu

Pravidelné hodnocení úrovně kompetencí pracovníků, může sloužit jako výchozí podklad pro plánování kariérního postupu. Samotné procesy rozvoje, propojené s konceptem plánování kariéry, by se měly orientovat na dlouhodobý časový horizont.⁵⁷

⁵⁴ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 144 - 145.

⁵⁵ Srov.: tamtéž, s. 145.

⁵⁶ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 156.

⁵⁷ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 146.

2 POSTAVENÍ MANAŽERŮ V MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je nosným tématem pojem manažer a jeho kompetence. S ohledem na cíl mé diplomové práce je však vhodné ozřejmit také širší kontext problematiky zaměstnanců vysílaných do zahraničí⁵⁸. V prvních dvou podkapitolách tedy definuji typy organizací, které se na vysílání expatriantů podílejí a ozřejmuji některé z přístupů v oblasti managementu lidských zdrojů, kterými nahlížejí na výběr manažerů pro řízení svých zahraničních aktivit. Kapitola 2.3 je věnována vymezení pojmu manažer a rolí, které v této pozici naplňuje. Stěžejní částí této kapitoly je oddíl věnující se manažerským kompetencím. Za pomoci odborné literatury objasňuji, co si pod manažerskou kompetencí můžeme představit a jakými prvky je tvořena. Detailněji se věnuji některým vybraným kompetencím, které předpokládám také u pozice Country Manager. V textu je věnován prostor např. manažerské etice, nezbytné interkulturní kompetenci související s adaptabilitou v odlišných kulturních podmínkách, „vyšším vedením“ - leadershipem, osobní zralostí manažera, commitmentem a emoční inteligencí.

2.1 Mezinárodní management organizací

Mezinárodním managementem rozumíme proces plánování, organizování, kontroly a vedení lidí pracujících v organizaci provádějící operace na světové bázi s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů. Řízení organizací se odehrává v globálním konkurenčním prostředí, kde základní manažerské funkce plánování, organizování, kontrola a vedení lidí jsou vykonávány na mezinárodní platformě. Zaměstnanci bývají stále často chápáni jako nositelé klíčových informací a jejich vazby na geografické místo přestávají být překážkou. Obsazování pozic senior managementu a

⁵⁸ Zaměstnancům vysílaným do zahraničí, tzv. expatriantů, se detailněji věnuje kapitola 3 Specifika práce expatriantů.

specializovaných pozic představuje jeden z rozhodujících faktorů úspěchu organizace a stává se významnou hodnotou organizace.⁵⁹

Mezinárodní či nadnárodní organizace byly v roce 1977 OECD⁶⁰ definovány jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnosti druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.⁶¹

Rozlišujeme několik modelů mezinárodních organizací⁶²:

- **decentralizovaná federace** – každá národní jednotka je řízena jako zvláštní subjekt, snažící se optimalizovat svůj výkon v místním prostředí;
- **koordinovaná federace** – centrum vytváří promyšlené systémy řízení a udržuje celkovou kontrolu, lokální manažeři však mohou činit rozhodnutí s přihlédnutím ke specifikům místního tržního prostředí;
- **centralizovaný „náboj kola“** – pozornost se soustředí na globální trhy;
- **nadnárodní** – organizace využívá strategie určené pro globální trhy, nicméně je schopna reagovat na požadavky lokálního trhu.

2.2 Principy řízení lidských zdrojů mezinárodních organizací

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích, zahrnuje celosvětové řízení lidských zdrojů.⁶³ Je navíc specifické s ohledem na globálnost svého řízení tzn., musí brát v úvahu především kulturní, společenské, ale také politické a ekonomické aspekty dané země. Armstrong konkrétně zmiňuje problematiku sblížování a vzdalování politiky a praxe v řízení lidských zdrojů v jednotlivých

⁵⁹ Srov.: PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. 1.vyd. Praha, 2004, s. 1.

⁶⁰ Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj

⁶¹ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 34.

⁶² Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 104.

⁶³ Srov.: tamtéž, s. 103.

zemích, problematiku interkulturního managementu, přístupy používané k výběru, rozmisťování a rozvoji pracovníků, a také přístupy v odměňování expatriantů.⁶⁴

Různé mezinárodní společnosti využívají různé politiky a přístupy k formování svých pracovních sil. Tyto politiky jsou Perlmutterem⁶⁵ nazývány **mezinárodními strategiemi lidských zdrojů** a představují firemní národnostní preference k zahraniční exekutivě:

- **Etnocentrický přístup** představuje pojetí, kdy manažerský styl, znalosti, hodnocení pracovníků i samotní manažeři mateřské země, resp. centrály společnosti, jsou považováni za nadřazené a tím pádem za jediné dostatečně kvalifikované pro působení v top managementu mateřské firmy a jejich zahraničních pobočkách. Z těchto důvodů se vyznačuje také vysokým počtem expatriantů. Jedním ze znaků tohoto přístupu je implementace norem, postupů a výkonnostních požadavků domovské země do prostředí země hostitelské.
- **Polycentrický přístup** je charakterizován poměrně nízkou komunikací mezi centrálou a zahraničními pobočkami, které jsou na ni nezávislé. V důsledku toho je rozhodovací pravomoc a autorita centrály podstatně snížena. V zahraničních pobočkách jsou preferováni místní (lokální) pracovníci, kteří dokáží nejlépe porozumět cizí (tj. vlastní) kultuře a prostředí a pobočku vést co nejefektivněji. Počet expatriantů polycentrických společností je nižší než u etnocentrických firem. Taktéž jejich kariéra je limitována na působení v pobočce.
- **Geocentrickým přístupem** se vyznačují společnosti, které se snaží získat nejlepší pracovníky do svého manažerského týmu kdekoli na světě. Geocentrické nadnárodní firmy nehledí na národní a kulturní odlišnosti domácích a zahraničních poboček. Firmy s tímto přístupem zaměstnávají velké množství expatriantů a pracovníků třetích

⁶⁴ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 108.

⁶⁵ Srov.: PERLMUTTER, H. V.: *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Cit. dle: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 78-79.

národností (tzv. TCN)⁶⁶. Kariérní možnosti jsou tak pro lokální manažery takřka neomezené, rozhoduje pracovní nasazení a výkon.

- **Regiocentrický přístup** představuje kombinaci přístupu etnocentrického a regionálního přístupu. Manažeři jsou pro operace v hostitelských zemích vybíráni z určitého regionu, který nese společné tržní či kulturní znaky. Společnosti zaměstnávají vyšší počet expatriantů, ti však pracují v destinacích s nižší kulturní vzdáleností, a proto jsou schopni citlivěji vnímat potřeby lokálních pracovníků a lokálního trhu.⁶⁷

Na základě výše uvedeného s odvoláním na organizační strukturu a systém řízení zahraničních majetkových účastí ve Skupině ČEZ, můžeme konstatovat, že společnost ČEZ, a.s., která představuje centrálu, vysílající své expatrianty na zahraniční mise, se spíše přiklání k přístupu etnocentrickému s některými prvky regiocentrického modelu. Je to například výběr expatriantů především z mateřské společnosti a jejich dosazování do řídicích funkcí v zahraničních akvizicích společnosti, kde jsou zodpovědní za přenášení know-how „matky“ a její firemní kultury. Zároveň se na některé pozice expatriantů dosazují externí kandidáti z regionu střední Evropy se znalostí a pracovní zkušeností z lokálního trhu v dané zemi, kteří se orientují v ekonomických a politických souvislostech hostitelské země.

2.3 Manažer a jeho role

Vzhledem k tomu, že pozice vysílaných zaměstnanců jsou ve společnosti ČEZ, a.s. pojímány jako pozice manažerské, je na místě, objasnit základní

⁶⁶ TCN neboli „*third country nationals*“ představují pracovníci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země hostitelské, ani ze země původu mateřské (centrální) společnosti. V ekonomické teorii se můžeme setkat ještě s označením PCN - „*parent country nationals*“ příslušníci národnosti země původu společnosti, která vysílá své zaměstnance do zahraničí a HCN - „*host country nationals*“ představující označení pro příslušníky národnosti hostitelské země.

Srov.: PERLMUTTER, H. V.: *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Cit. dle: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 78.

⁶⁷ Srov.: tamtéž, s. 80.

terminologii pojmu manažer, jaké role jsou jeho činností naplňovány a uvést některé ze známých pohledů na manažerské kompetence. Úvodem zmíním, že označení manažer bylo přejato ve 20. století anglo-americké jazykové oblasti a v češtině vyjadřuje totéž co vedoucí nebo řídící pracovník.⁶⁸ Terminologickému ukotvení „vysílaného zaměstnance“ se věnuji v kapitole 3.1.

Primárním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí a vytváření takových pracovních podmínek, aby pracovní úsilí vedlo ke společnému dosahování vytyčených cílů organizace.⁶⁹ Bedrnová a Nový⁷⁰ definují manažera jako toho, kdo v organizaci „uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dodává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají“. Autoři navíc odlišují označení vedoucí pracovník, kdy se v působení vedoucích zřetelněji odráží cíl jejich řízení, a to lidé. Činnosti vedoucích tak zahrnují podněcování lidí k práci, jejich ovlivňování a usměrňování výkonu, odměňování a rozvoj.⁷¹ Podobnou optikou se vyjadřuje Hroník⁷²: „manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech“. K této proměně využívá tzv. sílu lokomoční (uvádí věci do pohybu) a kohezi (dává lidem dohromady). Manažerská činnost, doprovázená řízením a vedením, je podle Nového a Schroll-Machl⁷³ definována jako úsilí o dílo, vyžadující spolupráci více lidí. Tato činnost musí být manažerem iniciována, koordinována a směřována.

K ujasnění pojmu manažer můžeme přistoupit také cestou pochopení rolí, které manažerská pozice naplňuje. Otázkou manažerských rolí se ve své studii

⁶⁸ Anglické sloveso „to manage“ odpovídá českým výrazům „provádět, vykonat, vyřídít, řídit, vést“. Základ je odvozen z latinského slova „manus“, tedy „ruka“.

Srov.: NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha, 2005, s. 131.

⁶⁹ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 19.

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha 2007, s. 269.

⁷¹ Srov.: tamtéž, s. 269-270.

⁷² Srov.: HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno 2008, s. 10.

⁷³ Srov.: NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha 2005, s. 131.

zabýval Henry Mintzberg⁷⁴, který popisuje práci manažera jako plnění určitých rolí či chování spojeného s touto pozicí. Navíc připouští, že manažeři, kteří řídí, získávají zároveň formální autoritu, která zajišťuje zvláštní postavení v celé organizaci. Manažerské aktivity, jako výsledek působení této formální autority a postavení, následně dělí do deseti rolí, které řadí do 3 skupin:

Role mezilidské:

- **vůdčí osobnost** - základní a nejpřirozenější role manažera, formální reprezentace společnosti. V této roli je manažer účastníkem aktivit ceremoniálního charakteru, jako podepisování dokumentů, účast na společenských akcích, prostředník pro komunikaci s vrcholovým managementem;
- **vedoucí** - na základě svěřené autority zodpovídá za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených;
- **propojovatel** - manažer je zapojen do horizontálních vztahů se skupinami či jednotlivci mimo organizaci.

Role informační:

- **dohlížitel** - manažer hledá a přijímá informace, které mu umožňují chápat organizaci a její okolí. Oficiální i neoficiální informace jsou získávány z vnitřních a vnějších zdrojů;
- **šířitel informací** - předává informace z vnějšího prostředí do organizace prostřednictvím role propojovatele a informace podřízeným z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího;
- **mluvčí** - za využití své formální autority manažer předává informace lidem mimo svou řídicí jednotku – tj. vedení, ostatním kolegům, veřejnosti, obchodním partnerům, atd.

⁷⁴ Srov.: MINTZBERG, H.: *The Nature of Managerial Work*. Cit. dle: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 34-35.

Role rozhodovací:

- **podnikatel** – prostřednictvím této role manažer iniciuje a plánuje řízené změny skrze využívání příležitostí, řešení problémů a přijímání opatření ke zlepšení situace. Svou odpovědnost může delegovat na podřízené;
- **napravovatel poruch** – reaguje na nechtěné situace a nepředvídané události;
- **rozdělovatel zdrojů** – manažer využívá svou formální autoritu k rozhodování, o tom, kde má být vynaložena práce, rozděluje zdroje, atd.;
- **jednatel** – účastní se jednání s jedinci či organizacemi.

Jednotlivé role se vzájemně doplňují, prolínají a podporují a vytvářejí tak jednolité celek.

P. F. Drucker⁷⁵ definuje pět základních činností (funkcí) manažera: vytyčování cílů, organizování, motivování, komunikace, hodnocení a rozvíjení schopností (svých i ostatních). Podobně manažerské funkce člení Koontz a Weihrich⁷⁶: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, výběr a rozmístění pracovníků nebo Fayol⁷⁷: plánování, organizování, přikazování a kontrola. Jak je vidno autoři považují za nejdůležitější činnosti manažera právě vedení, plánování, organizování a kontrolu.

Z výše uvedeného vyplývá, že nelze jednoznačně definovat pojem manažer. Zmíněné definice a taxonomie se však shodují na tom, že manažer je někým, kdo aktivizuje a směřuje jednání druhých ke splnění cílů organizace.

⁷⁵ Srov.: DRUCKER, P. F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Cit. dle: HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno 2008, s. 31.

⁷⁶ Srov.: KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Management*. Cit dle: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 130.

⁷⁷ Srov.: FAYOL, H.: *Administration Industrielle et Generale*. Cit. dle: tamtéž, s. 130.

2.4 Manažerské kompetence

Úspěšné zvládnutí manažerské role nebo funkce je determinováno a naplňováno manažerskými kompetencemi. Vzhledem k cíli mé diplomové práce, sestavení kompetenčního modelu pozice Country Manager společnosti ČEZ, a.s. je tato kapitola jednou z nosných částí této práce. Odborná literatura nabízí opět široké spektrum definic a přístupů k manažerským kompetencím. Zde jsou některé z nich.

Manažerské kompetence můžeme chápat jako schopnost manažera vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.⁷⁸ Autoři této definice, Prokopenko a Kubr, člení manažerskou kompetenci na několik složek, které uvádím níže, a které nám objasňují její strukturu a dynamiku. Zmiňované složky kompetence je možno rozčlenit na skupinu kompetencí technických neboli „hard skills“, které odkazují spíše k technickým schopnostem manažerů a tzv. měkkých dovedností, „soft skills“, v pojetí autorů jde o kompetence v jednání s lidmi, tedy interpersonální.

Složky manažerské kompetence vymezuje Prokopenko a Kubr jako⁷⁹:

- **znalosti** – soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, organizaci a její struktuře a kultuře, manažerských systémech, konceptech, zásadách a metodách, o faktorech společenských, politických, kulturních a dalších;
- **povahové rysy** – charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů, způsobem reakce se tyto rysy projevují (např. sebedůvěra, iniciativa, agresivita a další);
- **postoje** – charakterizují manažerovo cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. V postojích se odrážejí hodnoty člověka;
- **dovednosti** – tedy schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Mezi dovednosti

⁷⁸ Srov.: PROKOPENKO, J., KUBR, M. a KOL.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha 1996, s. 23.

⁷⁹ Srov.: tamtéž, s. 23-25.

zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně - technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické;

- **a zkušenosti.**

Autoři dále dělí manažerské kompetence do čtyř skupin. Rozlišují tak **analyticko-koncepční schopnosti**, na nižší úrovni řízení jde o soubor manažerských postupů (např. znalost účetnictví, finanční analýzy, či všeobecné schopnosti), na vyšším stupni řízení představují soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení jednotlivých činností (např. finance, výroba, lidské zdroje). Druhou skupinu tvoří **manažerské procesní dovednosti** jako umění jednat, umění komunikovat a naslouchat, hodnotit, organizovat svůj čas a priority. **Osobní rysy a vlastnosti**, v literatuře je nejčastěji zmiňovaná pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobivost a porozumění, schopnost práce v týmech, sebejistota a znalost sama sebe, charisma a vlastní systém hodnot. Poslední skupinu kompetencí představuje **oborové know-how**, které zahrnuje vědomosti o výrobcích a službách, znalost prostředí a konkurence v odvětví a vytváření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou s daným oborem/odvětvím nějak propojeni. Hroník⁸⁰ navíc hovoří o kategorii páté, **manažerské vizi**, kterou je schopen formulovat člověk jisté osobní zralosti, určitých kompetencí manažerské technologie (tedy analyticko-koncepční schopnosti), sociálně-psychologických kompetencí (obecné interpersonální dovednosti, znalost druhých lidí, schopnost je motivovat, ale i manažerskými kompetencemi jako je koučování, delegování atd.) a znalostí oborového know-how.

Kromě výše zmíněných dvou skupin kompetencí, tvrdých a měkkých, úspěšní manažeři navíc oplývají vysokou emoční inteligencí. Dle Golemana⁸¹ je **emoční inteligence** složena z několika dílčích kompetencí, jak ukazuje následující tabulka.

⁸⁰ Srov.: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 280-281.

⁸¹ Srov.: GOLEMAN, D.: *Emotional Intelligence*. Cit. dle: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 129.

Tabulka 1 Složky emoční inteligence

	SLOŽKY EMOČNÍ INTELIGENCE
SEBEHODNOCENÍ	Schopnost rozpoznat a rozumět vlastním náladám, emocím a motivům a jejich vzájemným interakcím.
SEBEŘÍZENÍ	Schopnost ovládat nebo přeměrovat nežádoucí impulsy a nálady.
MOTIVACE	Chů pracovat, která není vysvětlitelná penězi nebo postavením.
EMPATIE	Schopnost porozumět emocím ostatních lidí, vcit'ovat se.
SOCIÁLNÍ DOVENDOSTI	Obratnost v budování a řízení vztahů mezi lidmi.

Upraveno dle: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 129.

Jiné členění manažerských kompetencí nabízí autoři Donnelly, Gibson, Ivancevich⁸², kteří rozlišují 3 skupiny: technické, interpersonální (vedení lidí) a koncepční kompetence. Bedrnová, Nový⁸³ pracují s konceptem **osobní kvality** manažera, která není dána pouze osobnostními vlastnostmi, ale také sociálními podmínkami řízení a vývoje situace na pracovišti. Formulují jednotlivé charakteristiky osobní kvality:

- **pracovní a osobní kompetence**, tedy způsobilosti uplatnit se na své pozici, mít dostatečnou sebedůvěru, být schopen přiměřeného sebehodnocení a hodnocení vnější situace;
- **sociální kompetence**, způsobilosti vhodně se prosadit v interpersonálních vztazích;
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání** – vnímat životní problémy a situace jako příležitosti a výzvy, sebemotivace;
- **pracovní ochota a výkonová motivace**, vyjádřená v zájmu o práci, vysokém pracovním výkonu, kvalitě i kvantitě;
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí** projevující se v dosahování stále náročnějších životních cílů, vytrvalosti a způsobilosti překonávat překážky;

⁸² Srov.: DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Cit. dle: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 281-282.

⁸³ Srov.: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha 2007, s. 274 - 276.

- **schopnost sebekontroly**, tedy jednat racionálně, umět ovládat své prožitky a city;
- **rozvinuté etické a estetické cítění** - do svého prožívání a jednání promítat hlediska morálky a krásna;
- **tvořivost** - schopnost vidět věci nově, hledat nová řešení;
- **pochopení a tolerance** ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé;
- **smysl pro humor** - schopnost nadhledu;
- **ochota pracovat na sobě a rozvíjet se.**

Projevy chování manažerů, tendujících k naplnění konceptu osobní kvality autoři spatřují u osob, které: plní své úkoly, vydávají ze sebe maximum a jsou zapálení pro věc, pracují kvalitně bez přítomnosti nadřizovaného, mají sebekontrolu, jsou ochotni pomáhat ostatním, dodržují sliby, jsou přesní, umí hospodařit s časem svým i ostatních, učí se z vlastních chyb, cítí odpovědnost za chyby svého pracoviště a jsou ochotni podílet se na jejich nápravě, neplýtvají zdroji, mluví spíše s ostatními než o nich, jsou asertivní, jsou schopni dát něco navíc (vlastní přidaná hodnota), kontinuálně pečují o svůj další rozvoj. Tyto indikátory osobní kvality se netýkají pouze pracovní roviny. Úspěšní lidé v manažerských funkcích také nemusí naplňovat všechny výše zmíněné indikátory. Autoři uvádějí, že ve výjimečných případech se mohou uplatnit také lidé, kteří vynikají jen svým intelektem. Na druhou stranu připouštějí, že intelekt představuje pouhý nástroj, jehož způsob použití závisí na výše zmíněných indikátorech, profilujících osobní kvalitu manažera.⁸⁴

Manažerským kompetencím se věnoval také R. Boyastiz⁸⁵, který rozlišuje **prahové kompetence**, které sice nemají vliv na efektivitu práce manažera a jeho výsledky, přesto jsou podstatné. Řadí mezi ně užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených, přiměřené sebehodnocení (znalost svých předností a rezerv), pozitivní naladění,

⁸⁴ Srov.: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha 2007, s. 274 - 278.

⁸⁵ Srov.: BOYASTIZ, R.: *The Competent Manager: a model for effective performance*. Cit dle: HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno 2002, s. 83-84.

spontaneitu ve smyslu schopnosti snadně se vyjádřit a rozhodovat bez váhání, logické myšlení (řazení jevu podle příčiny, systematicčnost a pořádek), speciální znalosti a dovednosti (znalost faktů a schopnost využívat je, teoretické znalosti), schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků (podpora seberozvoje, poskytování zpětné vazby, pomoc při řešení pracovních i osobních problémů). Autor dále hovoří o činnostech, znalostech, postojích a povahových charakteristikách, vedoucích k vyššímu výkonu v manažerské funkci. Jde např. o orientaci na mocenské působení, schopnost identifikovat problém, proaktivita a orientace na výkon, sebejistota, schopnost ústně prezentovat, objektivní vnímání, sebeovládání a další.⁸⁶

Tématu manažerských kompetencí věnuje prostor také Tureckiová a Veteška, kteří poukazují na to, že vývoj manažerských kompetencí v poslední době směřuje k tzv. univerzální, respektive generické či obecné škále dovedností, neboť „manažerské kompetence nemají hranice“. Mezi významné manažerské kompetence řadí např. dovednost pracovat s informacemi, time management, projektové řízení, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti konkrétního odboru a znalosti cizích jazyků.⁸⁷ Dytr zmiňuje vliv etiky na manažerské kompetence (tzv. etika manažerských kompetencí), jako východisko pro správné vymezení a uplatňování manažerských kompetencí.⁸⁸ Za **manažerskou etiku** je považováno takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.⁸⁹ Manažerská etika je oblastí, která by se zákonitě měla odrazit v řízení celé organizace. Morální postoje manažerů ovlivňují nejen chování podřízených zaměstnanců a celkovou organizační kulturu, ale vysílají jasné signály k veřejnosti a formují tak obraz celé společnosti a jejího postavení vůči etice. Především v dnešní době je tato oblast poměrně palčivá,

⁸⁶ Srov.: BOYASTIZ, R.: *The Competent Manager: a model for effective performance*. Cit dle: HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno 2002, s. 84.

⁸⁷ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha 2008, s. 80.

⁸⁸ Srov.: DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Cit. dle: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 134.

⁸⁹ Srov.: BLÁHA, J., DYTRT, Z.: *Manažerská etika*. 1.vyd. Praha 2003, s. 38.

ve spojení s různými zpronevěrami, defraudacemi, podvody a dalšími protizákonnými jevy.⁹⁰

S ohledem na cílovou skupinu, expatrianty, pro kterou zpracovávám kompetenční model a specifika jejich práce, nemohu opomenout zásadní, **kompetenci interkulturní**. Bez jejího osvojení je prakticky nemožné úspěšně vykonávat práci v cizí zemi, cizí kultuře a naplňovat tak svou pracovní misi. S ohledem na fakt, že řada zaměstnanců odcestuje na zahraniční výjezd se svou rodinou nebo partnery, je logické, že by interkulturní kompetence měly být osvojovány a rozvíjeny také u doprovázejících členů. Podstatu interkulturní kompetence můžeme vyjádřit jako vnímání zvláštnosti hostující kultury, její chápání a adekvátní chování se vůči ní, aniž by se její držitel vzdal vlastní kulturní identity či vypustil ze zřetele cíle svého pobytu v zahraničí.⁹¹ Obsah interkulturní kompetence je velmi složité definovat, jistou roli zde hrají osobnostní rysy nositele, ale také následující faktory, která nám její podstatu přiblíží. Tyto faktory představují ideální cílový model pro většinu manažerů⁹²:

- efektivní plnění úkolů a spokojenost s prací,
- osobní spokojenost a přizpůsobení,
- dobrý zdravotní stav rodinných příslušníků,
- schopnost efektivní komunikace a kvalita jazykových znalostí,
- kvalita interkulturní interakce (tj. uspokojivé sociální vztahy mezi hostem a příslušníkem hostující kultury z pohledu hosta i hostující kultury),
- resistance vůči stresu,
- identifikace se zahraniční společností a kmenovým podnikem.

V interkulturní kompetenci se odrážejí také některé osobnostní rysy, jmenujme např.: schopnost navazovat snadno kontakty, optimismus, otevřenost a absence egocentrismu, tolerance, empatie, frustrační tolerance, schopnost zaujmout více

⁹⁰ Srov.: ŠTEFKOVÁ, E.: *Návrh etického kodexu personálně poradenské společnosti Advanced Search s.r.o.* Olomouc: UPOL FF, katedra Sociologie a Andragogiky, 2008, bakalářská práce, s. 14.

⁹¹ Srov.: NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha 2005, s. 72.

⁹² Srov.: tamtéž, s. 71-73.

úhlů pohledu na určitý způsob jednání, trpělivost, cílevědomost, ochota změnit se, schopnost učit se a další.⁹³

Definování interkulturní kompetence se věnuje také mezinárodní projekt INCA⁹⁴ (Intercultural Competence Assessment – Hodnocení interkulturní kompetence), který je podporován programem Evropské Unie, Leonardo da Vinci. Projekt INCA vyvíjí v rámci své činnosti hodnotící nástroje pro rozvoj interkulturní kompetence. INCA definuje interkulturní kompetenci jako „rozsah znalostí a dovedností, které jednotlivec potřebuje pro interakci s kolegy z jiných zemí, kultur, s rozdílným jazykem a sociální identitou“ a vymezuje šest typů této kompetence:

- **Tolerance dvojznačnosti** - schopnost akceptovat nedostatečně jasnou a dvojznačnou situaci a konstruktivně ji řešit
- **Flexibilita chování** - schopnost přizpůsobit své vlastní chování různým požadavkům a situacím
- **Umění komunikace** - Schopnost interkulturní komunikace, jež vytvoří vztah mezi jazykovým výrazem a kulturním obsahem, identifikuje a vědomě pracuje s různými komunikativními konvencemi zahraničních partnerů a úměrně tomu modifikuje vlastní jazykové výrazové formy
- **Získávání znalostí** - Schopnost získat nové znalosti o kultuře a kulturní praxi a schopnost používat tyto znalosti, postoje a dovednosti při vlastní komunikaci a interakci.
- **Respekt k jinakosti** - Zvědavost a otevřenost, připravenost zbavit se předsudků o kulturách ostatních i o kultuře své
- **Empatie** - Schopnost intuitivně porozumět tomu, co si myslí ostatní a jak se v konkrétní situaci cítí. Osoby se schopností empatie se umí vhodně vypořádat s pocity, přáními a způsobem myšlení jiných osob.

⁹³ Srov.: NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha 2005, s. 73.

⁹⁴ Srov.: INCA Project - Intercultural Competence Assessment [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. Dostupné na WWW: <<http://www.incaproject.org/background.htm>>.

Vzhledem k cílové skupině, pro kterou vytvářím kompetenční model, především pak v souvislosti s pozicí Country Managera, který by měl naplňovat manažerské kompetence, ale také roli leadera v hostitelské zemi a společnostech, které řídí, je na místě problematiku leadershipu blíže objasnit. **Leadership** je Armstrongem⁹⁵ jednoduše definován jako schopnost vést, tedy schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotní jinak se chovat. Ne každý manažer je však leader. Srozumitelné srovnání mezi rolí manažera a leadera nabízí Barták⁹⁶. Podle něj je leader člověk, který:

- vidí rozdíl mezi „je“ a „má být“;
- nese odpovědnost za přípravu lidí na změny;
- bere problémy jako výzvu;
- realizovatelnost svých představ podtrhuje volným úsilím;
- je integrovanou osobností, která působí přesvědčivě a důvěryhodně souladem svých slov a činů, motivuje vlastním příkladem, přesvědčivým sdílením firemní vize, poslání, hodnot, životního stylu;
- vytváří pozitivní vztahy ve svém okolí;
- opírá spolupráci o synergii společného týmového usilování;
- myslí v alternativách, je kreativní.

Role leadera se uplatňuje především ve změnovém prostředí, na rozdíl od role manažera, která je dobře uplatnitelná v prostředí jednoznačnosti, tedy v situacích, kdy jsou definovány standardní podmínky a od vedoucího se očekává standardní „vykonávání věcí správně“, odpovědnost za dodržení nastavených procesů, norem a výkonových ukazatelů. Barták poukazuje, že leadera charakterizuje orientace na „měkké nástroje vedení“, jako orientace na lidi jako spolutvůrce, orientace do budoucnosti, zkvalitňování firemní kultury, směřování k excelenci.

Závěr kapitoly věnuji ozřejmění dalším dvěma kompetencím, které z mého pohledu vhodně doplňují modely výše uvedených manažerských

⁹⁵ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 254.

⁹⁶ Srov.: BARTÁK, J.: *Quo vadis, personalistiko?* 1.vyd. Praha 2010, s. 24-26.

kompetencí. Prvním z nich je **commitment**, kterému se detailně věnuje např. Hroník.⁹⁷ Pojem je nejčastěji překládán jako závazek, sounáležitost a spolupatřičnost, nepsaná psychologická smlouva mezi pracovníkem a organizací. Commitment označuje posilování individuální zodpovědnosti, kdy je pracovník ochoten vytvářet si sám zadání, brát si je za své a každým svým činem přispívat ke společnému dobru. Organizace mu na oplátku nabízí takové pracovní příležitosti, které jsou mimo ni obtížně realizovatelné. Práce se tak stává prostředkem seberealizace. Commitment pro obě dvě strany (zaměstnanec a organizaci) představuje jednak efektivnější využití potenciálu a zároveň dlouhodobou výkonnost. Jak správně Hroník podotýká commitment není jen obdoba loajality, která směřuje k plnění povinností a poslušnosti. Commitment je více dobrovolným a vyváženějším závazkem, vedoucí k individuální zodpovědnosti. Druhou kompetencí je **osobní zralost** jedince. Hroník ji konkretizuje v následujících projevech chování:

- je autorem svých činů, aniž na sebe strhává pozornost,
- má v souladu slova a činy,
- vyjadřuje své pocity,
- neříká všechno,
- je předvídatelný a čitelný,
- má svůj horizont,
- dává hranice,
- odděluje osobní a rolové,
- není čtenářem myšlenek,
- pochybuje „o věci“,
- důvěřuje sobě a druhým,
- nemluví negativně o nepřítomných,
- s ostatními zachází s respektem, nedevaluje, nepoužívá ostatní ke zvýšení sama sebe,
- přiznává chybu bez pocitu újmy,
- svět okolo a budoucnost jsou pro něj příležitostí,

⁹⁷ Srov.: HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno 2008, s. 37-46.

- má smysl pro humor.⁹⁸

Plošné a univerzalistické modely manažerských kompetencí, představují pro organizaci jistá úskalí. Manažerské kompetence by měly být formulovány pro konkrétní organizační prostředí, které působí v určitém odvětví a tržních podmínkách a jejich konkrétní zaměstnance. Ale i tyto modely, mají například v procesu identifikace kompetencí a tvorby kompetenčních modelů své místo. Mohou představovat doplňkový zdroj informací o struktuře a žádoucích projevech chování manažerů.

⁹⁸ Srov.: HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno 2008, s. 91-96.

3 SPECIFIKA PRÁCE EXPATRIANTŮ

Cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu pro zaměstnance působících na pozici Country Manager ve společnosti ČEZ, a.s., kteří jsou vysíláni na dlouhodobé zahraniční pracovní mise, tzv. expatrianti⁹⁹. V následující kapitole bych ráda blíže vymezila pojem expatriant a objasnila některé z dalších výrazů a souvislostí, které s problematikou expatriace zaměstnanců souvisejí.

3.1 Vymezení pojmu expatriace a expatriant

Expatriací rozumíme proces vyslání a integrace zaměstnanců v rámci jiné kultury a organizace.¹⁰⁰ V dnešní době je již zcela běžné, že společnosti chtějí využít znalostí a zkušeností svých zaměstnanců v rámci vlastních zahraničních aktivit, a proto vybírají vhodné zaměstnance, kteří jsou relokováni do zahraničních dceřiných společností za účelem plnění firemní strategie.

Opakem expatriace je **repatriace**, tedy proces zpětného zapojení navráceného expatrianta do společnosti, ze které původně na misi vycestoval.¹⁰¹ Tato fáze expatriace bývá často podceňovanou praxí. Nežádá se stává, že se expatrianti vracejí na „narychlo“ vytvořená pracovní místa, případně s jejich zahraniční misí končí také spolupráce s mateřskou společností, která jim není schopna po návratu zajistit adekvátní pozici. Pro některé zaměstnance se expatriace stává kariéřním krokem zpět, především vůči kolegům, kteří v období zahraniční mise v mateřské společnosti povýšili.¹⁰²

⁹⁹ Expatriant, Expatriace – slova pocházející z latiny; *ex-* znamená „mimo“, kořen slova *patria* znamená země. Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 80-81.

¹⁰⁰ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 277.

¹⁰¹ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 88.

¹⁰² Srov.: tamtéž, s. 88.

V literatuře a běžné praxi se často můžeme setkat s pojmy jako expatriot či zkráceně „expat“. Jak vhodně podotýká Pavel Štrach¹⁰³, expatriace nemá s patriotismem nic společného, tudíž, shodně s autorem, budu pro potřeby této práce užívat pojmu **expatriant**.

Pojmem expatriant tedy charakterizujeme zaměstnance vykonávajícího práci v zahraničí, mimo svou domovskou zemi. V rámci problematiky vysílání zaměstnanců se často užívá pojmů domovská země, ve které má vysílající firma svou domovskou adresu, a země hostitelská, do které se vysílání zaměstnance realizuje.¹⁰⁴ Expatrianti bývají nejčastěji vysíláni svou mateřskou společností do zahraničních poboček (dceřiných společností) na tzv. misi, realizovat konkrétní úkoly, jejichž splnění determinuje délku jejich vyslání.¹⁰⁵ Je vhodné položit si otázku, proč jsou zaměstnanci na zahraniční mise do cizích států vůbec vysíláni? Fenwick¹⁰⁶ zmiňuje především nedostatečnou kvalifikaci a odbornost místních pracovníků, včetně neschopnosti vést zahraniční operace a to především v méně rozvinutých státech. Od expatriantů se ovšem neočekává pouhý transfer znalostí a zkušeností, jsou zároveň nositeli firemní kultury a firemních cílů mateřské společnosti v prostředí zahraničních poboček. Bennet¹⁰⁷ definuje konkrétní úlohy a z nich plynoucí důvody pro vyslání zaměstnanců: zodpovědnost za transfer technologií, uvedení podniku na trh, řízení pobočky, přenos, firemní kultury, penetrace nových trhů a rozvoj mezinárodních komunikačních dovedností. Pavel Štrach¹⁰⁸ navíc zmiňuje také efektivnější komunikaci mezi ústředím a pobočkou, lepší prezentaci společnosti v hostitelské zemi, znalosti organizační kultury i struktury společnosti či komplexnější rozvoj manažerů, kteří zabezpečují strategická rozhodnutí.

¹⁰³ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 80-81.

¹⁰⁴ Srov.: PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. 1.vyd. Praha, 2004, s. 4.

¹⁰⁵ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 81.

¹⁰⁶ Srov.: FENWICK, M. S. a kol.: *Cultural and bureaucratic control in MNEs: The role of expatriate performance appraisal*. Cit. dle: tamtéž, s. 81.

¹⁰⁷ Srov.: BENNET, R. a kol.: *Cross-cultural training: A critical step in ensuring the Access of international assignments*. Cit. dle: tamtéž, s. 81.

¹⁰⁸ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 84.

Ve shodě s Armstrongem¹⁰⁹ však podotýkám, že expatriace je jednou z možností. Společnost by vždy na prvním místě měla zvažovat kvalitu a možnosti místních, lokálních zaměstnanců a vytvářet tak vhodnou podporu zaměstnatelnosti v dané zemi. Tentýž autor uvádí několik důvodů, proč zaměstnávat právě lokální zaměstnance:

- důvěrná znalost místních trhů, místního společenství, kultury a hospodářství,
- znalost ústního jazyka, kulturní asimilace,
- orientace na dlouhodobá pracovní hlediska, na rozdíl od expatriantů, kteří se orientují na hlediska krátkodobá,
- vhodné pracovní chování – nezaujímání povýšeneckých a blahosklonných přístupů, jaké je někdy expatrianty prezentováno.¹¹⁰

V neposlední řadě jde také o výši finančních prostředků, které mateřská společnost na expatriaci vynakládá. V tomto případě hovoříme o tzv. **kompensacích expatriantů**¹¹¹, tedy kompenzacích nevýhod, spojených s relokací expatrianta, případně celé jeho rodiny, do hostitelské země. Využívá se tzv. přístupu vyrovnávání ztrát. To znamená, že kompenzace musí udržet životní standard expatriantů přinejmenším na stejné úrovni jakou měli v domovské zemi, a zároveň nabídnout vhodné stimuly pro práci v prostředí cizí kultury. Mateřská společnost tak náklady na daňové zatížení, bydlení a některé další služby s relokací spojené. Kompenzační balíček většinou nabízí:

- **plat** - expatrianti často pobírají plat v domácí zemi v domácí měně, a k tomu navíc plat a další příplatky v hostitelské zemi, bonusy, zdravotní a důchodové pojištění;
- **optimalizace zdanění** - ochrana před zvýšeným zdaněním, vyrovnání daní a další služby, z daňových důvodů je plat expatrianta vyplácen jen pobočkou nebo mateřskou zemí, či pobočkami umístěnými v daňových rájích;

¹⁰⁹ Srov.: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 108.

¹¹⁰ Srov.: tamtéž, s. 108.

¹¹¹ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 84 - 85.

- **příplatky** - sociální zabezpečení, rizikové příplatky v rámci lokalit nesoucí zvýšené bezpečnostní riziko, atp.;
- **poukázky** - hrazení životních nákladů (např. bydlení, vzdělání, přemístění, mateřská dovolená, přeprava) expatriantovi a jeho rodinným příslušníkům či partnerům.¹¹²

3.2 Typy výjezdů a klasifikace expatriantů

V literatuře se můžeme setkat s různými klasifikačními pohledy zaměstnanců pracujících v zahraničí. Základní členění expatriace z hlediska času je na **krátkodobé** s délkou vyslání kratší než 1 rok a **dlouhodobé**, na období cca 3-5 let.¹¹³

Krátkodobé vyslání je stále častěji ve společnostech integrováno do systému rozvoje zaměstnanců. Tzv. programy globální či mezinárodní mobility se stávají jedním z prvků strategického řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Jde o jednu z možností osobního rozvoje zaměstnanců. Navíc požadavek předchozí zahraniční pracovní zkušenosti je dnes vyžadován na řadě zajímavých manažerských pozic v nadnárodních společnostech. Zahraniční pracovní zkušenost se tak stává atraktivní formou investice do vlastního kariérního rozvoje. Pro společnosti představují krátkodobé výjezdy zaměstnanců nižší finanční zatížení a zpravidla jednodušší způsob repatriace zaměstnanců.

Poradenská společnost Deloitte Advisory s.r.o. definuje 4 typy krátkodobých pracovních výjezdů, z pohledu hodnoty pro zaměstnavatele i zaměstnance¹¹⁴ (viz také Obrázek 4 Typy zahraničních stáží, s. 56):

¹¹² Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 85.

¹¹³ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 279.

¹¹⁴ Srov.: ČERVINKOVÁ, R. *Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí*. HR zpravodaj společnosti Deloitte Advisory s.r.o. [online]. Květen 2008 [cit. 2012-01-07]. Dostupný na WWW: <<https://www.deloitte.com/cz/bulletiny/hr-zpravodaj/archiv>>.

- **Strategická příležitost** - tento typ stáží je vyhrazen leaderům a nejslibnějším talentům, zahrnuje komplexní péči o zaměstnance a jeho rodinu;
- **Rozvojová zkušenost** – má vysokou rozvojovou hodnotu, ovšem nízkou okamžitou hodnotu pro společnost. Tento typ stáže je určen vycházejícím „hvězdám“, část nákladů, jako investici do svého rozvoje, nese zaměstnanec;
- **Specializovaná pozice** – krátkodobé vyslání zaměstnance s určitým profesním profilem a osvědčeným výkonem, který se blíží vrcholu svého potenciálu. Může mít pozitivní dopad na vyslaného s ohledem na nemožnost dalšího kariérního růstu v mateřské společnosti;
- **Práce jako každá jiná** – typ zahraniční mise s nízkou rozvojovou i business hodnotou pro společnost. Vhodný pro zaměstnance, kteří mají zájem o práci v zahraničí, ale neočekávají od společnosti příliš velkou podporu či benefity.

Obrázek 4 Typy zahraničních stáží

Typy zahraničních stáží dle hodnoty pro zaměstnance a zaměstnavatele

Vysoká rozvojová hodnota	<p>“Rozvojová zkušenost”</p> <p>Cíloví zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vycházející hvězdy • Zaměstnanci, kteří usilují o rozmanitost v oblasti zkušeností a personálního rozvoje <p>Přístup zaměstnavatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Expat light” • Zaměření na rozvoj • Od zaměstnance se očekává, že ponese část nákladů 	<p>“Strategická příležitost”</p> <p>Cíloví zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budoucí lídři – “Superstars” <p>Přístup zaměstnavatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Expat plus” • Zaměření na rozvoj, zkušenost a stabilizaci • Garantované budoucí příležitosti
Nízká rozvojová hodnota	<p>“Práce jako každá jiná”</p> <p>Cíloví zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrovolníci • “Nizkorozpočtoví” talenti <p>Přístup zaměstnavatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimální výhody i podpora ze strany zaměstnavatele • Lokální transfery • Rizikové stáže z pohledu návratnosti 	<p>“Specializovaná pozice” (manažerská nebo technická)</p> <p>Cíloví zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osvědčení pracovníci s dobrým výkonem • Specializovaní experti s hlubokými specifickými znalostmi/dovednostmi <p>Přístup zaměstnavatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobé pobyty • Jasně vymezený cíl (např. projekt) • Rychlé umístění/přemístění zaměstnance
	<= Nízká business hodnota	Vysoká business hodnota =>

Zdroj: ČERVINKOVÁ, R. *Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí*. HR zpravodaj společnosti Deloitte Advisory s.r.o., 05/2008.

Společnost ČEZ, a.s., pro kterou je kompetenční model vytvářen, využívá několik forem vyslání. Klasickou formou jsou tzv. dlouhodobé zahraniční

pracovní cesty. Dalším typem je krátkodobé mezinárodní vyslání, kdy jsou zaměstnanci zpravidla vysíláni na dobu 6 měsíců až jednoho roku. Třetí aplikovanou formou je dlouhodobé vyslání na dobu 12-36 měsíců a vztahuje se i na doprovod rodinných příslušníků.¹¹⁵ Po uplynutí zmíněné doby dlouhodobého vyslání, může dojít k prodloužení kontraktu expatrianta a pokračování v misi v dané zemi, návratu a repatriaci expatrianta zpět v mateřské společnosti, případně ukončení kontraktu. Nežádka dochází k tomu, že expatrianti v průběhu svého vyslání migrují v rámci dalších zahraničních lokalit (akvizic) Skupiny ČEZ.

Základní členění zahraničních pracovníků můžeme převzít od Z. Tauchenové¹¹⁶, která rozlišuje:

- **expatrianty** – zaměstnanci s dostatečnými zkušenostmi z domácího prostředí, kteří jsou vysíláni na konkrétní časové období do hostitelské země, kde předávají své poznatky v nové společnosti a nové kultuře;
- **repatrianty** – expatrianti, kteří se vrací z hostitelské země zpět do mateřské společnosti a opět předávají nové zkušenosti získané v cizí zemi;
- **inpatrianty** – manažery, vyslané do centrály mateřské společnosti k zaškolení, aby takto nabyté zkušenosti později šířili v dceřiných společnostech.

Briscoe¹¹⁷ používá také termín „**virtuální expatriant**“, tedy expatriant řídící své pracovní činnosti v hostitelské zemi na dálku z mateřské společnosti a to za pomoci moderních technologií (video a tele-konferencí). Důležité členění zaměstnanců se zaměřením na svěřenou odpovědnost uvádí Pichanič¹¹⁸, který rozlišuje **Country Managera**, zodpovědného za celou činnost firmy v hostitelské zemi, jehož cílem je reagovat na lokální trh, lokální vládu a

¹¹⁵ Srov.: HRUBÁ, M...*aby mezinárodní manažerské týmy fungovaly. HR forum*, 2009, roč. 10, č. 10, s. 8-9.

¹¹⁶ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 278.

¹¹⁷ Srov.: BRISCOE, D. R.: *International Human Resource Management*. Cit. dle: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 82.

¹¹⁸ Srov.: PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. 1.vyd. Praha, 2004, s. 4.

transformovat kulturu domovské a hostitelské země. A **Funkčního manažera**, který zodpovídá za transfer znalostí v celém mezinárodním spektru organizace. Expatrianti mohou být vysíláni k výkonu různých funkcí, ať už jako ředitelé, manažeři pro specifickou funkční oblast nebo techničtí či odborní experti. Jiné vymezení pojmu Country Manager jej popisuje jako pracovníka, který odpovídá za vedení a rozvíjení pobočky v dané zemi, řídí a motivuje zaměstnance, spolupracuje s ostatními pobočkami, buduje dlouhodobé vztahy s klienty, sleduje konkurenci, kontroluje všechny oblasti a procesy v dané zemi.¹¹⁹

Další zajímavý pohled na členění expatriantů přináší Caligiuri a Colakoglu¹²⁰ v následující tabulce.

Tabulka 2 Typy expatriačních výjezdů

	TECHNICKÝ TYP	PROVOZNÍ TYP	VÝVOJOVÝ TYP	STRATEGICKÝ TYP
VÝVOJOVÁ SLOŽKA	Žádná	Není požadovaným cílem	Primárním cílem je získat určený typ schopností	Získání zkušeností může být sekundárním cílem
POŽADOVANÉ INTERKULTURNÍ KOMPETENCE	Nízké	Požadovány z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení
ZÁKLADNÍ POVINNOST A CÍL	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své dovednosti a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
TYPICKÁ POZICE V RÁMCI ZAHRANIČNÍ POBOČKY	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)	Střední a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 82.

¹¹⁹ Oficiální stránky UJEP [on line]. 2008 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.ujep.cz/cz/podle-uzivatele/pro-uchazece/univerzitni-poradenske-centrum/pro-%28budouci%29-absolventy/slovnicek-nazvu-pracovnich-pozic.html>>.

¹²⁰ Srov.: CALIGIURI, P. M., COLAKOGLU, S.: *A strategic contingency approach to expatriate assignment management*. Cit. dle: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 82.

3.3 Specifikace role expatrianta

Jak již bylo řečeno výše, role expatrianta manažera spočívá především v naplnění jeho manažerských funkcí, tedy plánování, organizování, vedení a kontroly a to v prostředí kultury cizí země. Základní strategii úspěšných expatriantských programů je možno shrnout do třech bodů¹²¹:

- vysílat lidi se správným důvodem – vytvářet znalosti a rozvíjet vedoucí schopnosti;
- schopnost vlit vhodné kandidáty, kteří disponují srovnatelně technickými a interkulturními dovednostmi;
- úspěšná repatriace, tedy přenos zkušeností expatriantů zpět do jejich domácího prostředí.

Aby byla expatriace pro organizaci úspěšná, je důležitý samotný výběr budoucího expatrianta. S důrazem na interkulturní aspekty řadí Leblanc¹²² mezi základní charakteristiky expatriantů následující schopnosti:

- uznávat rozmanitost a specifika zahraničních zemí,
- akceptovat rozdíly mezi zeměmi a přizpůsobovat se jim,
- tolerovat lokální podmínky a přizpůsobit se jim,
- dlouhodobě se vyrovnávat s širokou pestrostí cizích souvislostí,
- efektivně řídit místní organizace a zahraniční personál,
- získat v zahraničí uznání reprezentanta svého podniku,
- získávat a interpretovat informace o cizích národních podmínkách a souvislostech,
- komunikovat s cizím prostředím o politice mateřského podniku,
- brát v úvahu cizí prostředí při vyjednávání a uzavírání smluv,

¹²¹ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 280.

¹²² Srov.: LEBLANC, B.: *European competitiveness- some guidelines for companies*. Cit. dle: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha 2007, s. 108.

- být schopen rozpoznat a akceptovat úpravy produktů, v zájmu uspokojování potřeb cizího trhu,
- vytvářet a rozvíjet prvky společného rámce podnikových strategií a politiky,
- akceptovat odlišnosti v zavedených fungujících postupech lokální společnosti oproti mateřské.

3.4 Rizika spojená s expatriací

Existuje řada faktorů a příčin, které mohou předčasně expatriaci přerušit. Toto přerušení má značné negativní dopady na společnost vysílající zaměstnance. Spočívá především ve vysokých nákladech, které byly na expatriaci vynaloženy, ať se už jedná o platy expatriantů, náklady spojené s relokací či dalšími kompenzacemi (viz kapitola 3.1), ale také nákladech spojených s vyhledáním a umístěním nového expatrianta, řešením vzniklé situace, či v krajním případě možným ušlým ziskem. Cejthamr a Dědina¹²³ uvádějí několik výzev, které musí úspěšný expatriant zvládnout. Řadí mezi ně kulturní šok, izolaci, stesk po domově, ubytování, školu, kuchyni, rozdíly v pracovních vztahových normách, roli pohlaví, jazyk, zvyky, náklady na život. Výčet to jistě není kompletní a můžeme připojit také odstoupení (odvolání) z důvodu nedostatečných pracovních výsledků, rodinné problémy, bezpečnostní situaci v hostitelské zemi a další. Jak podotýká Štrach¹²⁴, efektivními nástroji eliminace selhání expatriantů je jejich pečlivý výběr, trénink a rozvoj a následná repatriace.

Jen ve stručnosti podotýkám, že kontinuální příprava expatriantů, nejen v průběhu jejich mise, ale také před jejím zahájením, je jedním ze základních prvků jejich úspěchu. Ve společnosti ČEZ, a. s. jsou za tímto účelem realizovány několika denní interkulturní tréninky, které seznamují nominované

¹²³ Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha 2010, s. 280-282.

¹²⁴ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha 2009, s. 86.

expatrianty s novou kulturou hostitelské země. Tréninky jsou orientovány na témata z oblastí interkulturní komunikace, seznámení s bezpečnostními riziky pobytu v dané zemi doplněné praktickým bezpečnostním výcvikem, seznámení s právním prostředím dané země, zvláštnostem v obchodním styku, společenské etiketě, apod. Ivana Folwarczná se zabývala výzkumem vzdělávání a rozvoje českých manažerů¹²⁵. Ve svých výstupech uvádí, že 60% organizací mělo sestaveno program připravující manažery na práci v mezinárodním prostředí, a to formou práce na mezinárodních projektech, pověřením práce v zahraničí a interkulturními tréninky.¹²⁶

ČEZ ovšem zajišťuje také následnou zaměstnaneckou péči. V pravidelných intervalech jsou v jednotlivých lokalitách pro týmy expatriantů dané země pořádány rozvojové programy, zaměřené na rozvoj manažerských dovedností či vybraných interkulturních témat. Na identifikaci rozvojových potřeb a výběru témat se podílí především Country Manager dané lokality, který je zodpovědný za naplnění cílů mise. Jedním z prvků rozvoje, který se úspěšně etabloval v rozvoji expatriantů ČEZ, a.s., je pravidelné týmové koučování, založené na výstupech metody sociomappingu¹²⁷. Touto metodou je sledován vývoj komunikace a sociálních vazeb členů zahraničního týmu, následným týmovým koučováním se zjištěné komunikační problémy odstraňují. Další formou rozvoje je účast každého expatrianta v Development Centre (DC). Výstupy z DC slouží jako podklad pro další sebezpoznání a seberozvoj. Z individuálních forem rozvoje uvedme jazykovou přípravu expatrianta včetně jeho rodinných příslušníků, dílčí profesní školení a individuální koučink. Realizace těchto tréninků je jedním ze základů, jak předcházet tzv. **kulturnímu šoku**, kterému věnuji prostor dále v textu.

¹²⁵ FOLWARCZNÁ, I.: *Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice*. Doktorská dizertační práce, Praha 2006. Výstupy dostupné na WWW: <http://www.grada.cz/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru_5881/kniha/katalog/stahuj/>.

¹²⁶ Srov.: FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha 2010, s. 24.

¹²⁷ Metoda „Team sociomapping“, kterou využívá také ČEZ, a.s. byla vyvinuta v ČR Radvanem Bahbouhem a společností QED Group. Pro více informací k metodě uvádím odkaz na webovou prezentaci společnosti QED Group. Oficiální stránky QED Group a.s. [on line]. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>>.

Teorie kulturního šoku je připisována antropologovi Kalervo Obergovi, který ji popisuje jako „stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se zachovat v neznámém kulturním prostředí“. Člověk, který prožívá kulturní šok, trpí pocity frustrace, osamění, odmítá kontakty s ostatními, lehce se unaví a pouze předstírá snadnou komunikaci a porozumění jednotlivým situacím.¹²⁸ Expatrianti, kteří jsou dlouhodobě vysíláni do cizí země, většinou procházejí 4 fázemi kulturního šoku¹²⁹. Ten lze graficky znázornit křivkou písmene U, kde osa x představuje stupeň přizpůsobení, y pak průběh v čase. První fáze, tzv. **libánky**, je charakterizována euforií z cizího prostředí, expatriant je nadšen a smýšlí o hostitelské zemi až nerealisticky pozitivně. Tato fáze je poměrně krátká a cca po dvou měsících přechází do krizové fáze roztrpčení a **nepřátelství**, kdy nastupují pracovní, osobní a rodinné problémy. Expatrianti se svou rodinou začínají silně pociťovat stesk po domově, jsou dezorientovaní, často se projevuje separace od hostitelů a odmítání jejich kultury. Tato fáze většinou trvá 3-9 měsíců, nicméně někteří expatrianti ji nejsou schopni překonat vůbec. Následující období je charakterizováno jako **přizpůsobení** se, expatrianti začínají chápat vzorce chování, používat jazyk a orientovat se v denních problémech. Akceptaci nové kultury pociťuje i rodina. Fáze trvá min. 2 roky, její zvládnutí vyúsťuje v **bikulturnost** neboli kulturní mistrovství, tj. stav, kdy expatriant a jeho rodina chápou a oceňují místní lidi a jejich styl života a jsou schopni efektivně fungovat ve dvou kulturních prostředích. Strach a frustrace ze života a práce v jiném prostředí vymizí.

V předchozí kapitole jsem se rozsáhleji zaobírala manažerskými kompetencemi a uvedla některé z pohledů různých autorů, co si konkrétně pod těmito kompetencemi představit. Z hlediska společnosti ČEZ, a.s. byly nastíněny základní způsobilosti k řízení zahraničních majetkových účastí, které by měli expatrianti naplňovat. Jedná se o **management změn, komunikaci, leadership, vyjednávání, týmovou a individuální adaptaci, obchodování**

¹²⁸ Srov.: ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management* 1.vyd. Praha 2009, s. 99-100.

¹²⁹ Srov.: BLACK, J. S., MENDENHALL, M.: *The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework*. Cit. dle: tamtéž, s. 99-101.

v různých kulturních prostředích¹³⁰. Získávání a kontinuální rozvoj těchto způsobilostí společnost vnímá jako základní předpoklad pro dosažení a udržení strategie zahraniční expanze, kterou deklaruje také ve svých kmenových dokumentech, vedoucí k naplnění celkové firemní vize Skupiny ČEZ. Více o firemní vizi, strategii a principech společnosti pojednávám v kapitole následující.

¹³⁰ Srov.: HRUBÁ, M...*aby mezinárodní manažerské týmy fungovaly*. *HR forum*, 2009, roč. 10, č. 10, s. 8-9.

Bližší definice těchto kompetencí mi není známa. Ucelený kompetenční model pro pozice expatriantů, či konkrétně pozice Country Managera ve společnosti dosud neexistuje.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.

Kompetenční model pozice Country Manager je vytvářen pro konkrétní společnost, ČEZ, a.s. Následující kapitoly jsou věnovány stručné charakteristice firmy v klíčových oblastech, které by měly být v kompetenčním modelu odraženy. V první podkapitole vymezují základní cíle a poslání společnosti. V podkapitole následující se v širším kontextu věnují zasazení role Country Managera do organizačního prostředí, a nastiňují rozsah jeho zodpovědností na základě modelu řízení zahraničních dceřiných společností. Poslední podkapitola je věnována firemním hodnotám, které deklarují organizační kulturu Skupiny ČEZ a souvisejí s cílem mé diplomové práce. Projevy chování principů firemní kultury představují jeden ze zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu. Kompetenční model tak bude ve své celistvosti odkazovat nejen k naplňování kompetencí samotných, ale povede i k naplňování principů firemní kultury.

Základní údaje o společnosti¹³¹

Název:	ČEZ, a. s.
Sídlo:	Duhová 2/1444, 140 00 Praha 4
Předmět podnikání:	výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy, zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla
Právní forma:	akciová společnost
Rok vzniku:	1992
Počet zaměstnanců:	5912 ¹³²
Akcionáři:	majoritním vlastníkem s podílem 69,78% ¹³³ je Česká republika, zbytek podílu vlastní ostatní fyzické a



¹³¹ Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

¹³² Stav počtu zaměstnanců k 1. 1. 2012; Zdroj: informační systém SAP společnosti ČEZ, a. s.;

¹³³ Stav k 31. 12. 2010.

právnícké osoby. Akcie společnosti ČEZ, a. s., se obchodují na burzách v Praze a Varšavě.

Společnost ČEZ, a. s. je největším výrobcem elektřiny v České republice, mateřskou společností a jádrem Skupiny ČEZ. Skupina ČEZ k 30. 06. 2011 zahrnovala, včetně mateřské společnosti ČEZ, a. s., celkem 130 podnikatelských subjektů se sídlem v ČR a zahraničí.¹³⁴ Hlavními celoskupinovými činnostmi je výroba, distribuce a prodej elektrické a tepelné energie, těžba uhlí, aktivity v oblasti jaderného výzkumu, projektování, výstavba a údržba energetických zařízení a zpracování vedlejších energetických produktů. Skupina provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné a sluneční elektrárny. Většina výrobních kapacit je soustředěna právě v mateřské společnosti ČEZ, a. s.¹³⁵ Společnost na českém trhu zaujímá dominantní pozici ve svém oboru. Celkový podíl na trhu koncových zákazníků v ČR se pohybuje na úrovni 42 %.¹³⁶ Skupina ČEZ působí také v řadě zahraničních zemí. Jejich výčet uvádím v následující kapitole, stejně jako základní charakteristiku zahraničních aktivit.

4.1 Poslání, vize a strategie ČEZ, a. s.

Nedílnou součástí tvorby kompetenčního modelu je jeho prolnutí s posláním organizace, vizí a strategiemi, vedoucími k dosažení organizačních cílů. V této podkapitole uvádím a objasňuji tyto základní pilíře organizace. Vzhledem k tomu, že jedním ze strategických cílů společnosti je také zahraniční expanze, která má přímou souvislost s pracovním posláním a ukazateli výkonu expatriantů, v tomto konkrétním případě pozice Country Managera, považuji za vhodné pojednat o této klíčové iniciativě detailněji.

¹³⁴ Srov.: *Pololetní zpráva 2011. Skupina ČEZ*. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/pololetni-zpravy.html>>.

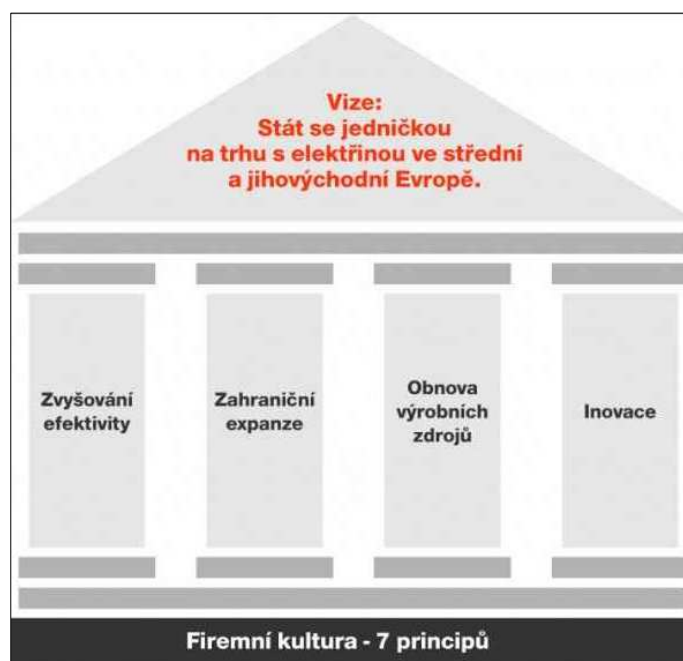
¹³⁵ Srov.: Kariérní stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/predstaveni-skupiny-cez.html>>.

¹³⁶ Srov.: *Výroční zpráva 2010. Skupina ČEZ*. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/hospodarske-vysledky.html>>.

„Posláním akciové společnosti ČEZ je zajistit našim akcionářům dlouhodobý přiměřený zisk úspěšným podnikáním zejména na trhu s elektřinou v ČR i v zahraničí.“¹³⁷ „Vizí akciové společnosti je stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě.“¹³⁸

Pro názornější ilustraci doplňuji schéma strategického chrámu, který představuje grafické vyjádření propojení základních strategických aktivit vedoucích k dosažení vize společnosti. Jsou jimi: zvyšování efektivity, obnova výrobních zdrojů, inovace a zahraniční expanze, které se budu dále v textu věnovat detailněji.

Obrázek 5 Strategický chrám Skupiny ČEZ



Zdroj: Kariérní stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012. Dostupné na WWW:<<http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/predstaveni-skupiny-cez.html>>

Základ chrámu tvoří firemní kultura společnosti deklarovaná sedmi principy, základními hodnotami. Dodržování principů společnosti je závazné pro všechny zaměstnance Skupiny, má zásadní vliv na některé z personálních procesů jako např. rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování, a proto jim v této práci bude věnován prostor v samostatné podkapitole 4.3. Z těchto

¹³⁷ *Koncepce podnikatelské činnosti*. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

¹³⁸ Tamtéž.

hodnot vycházím také při přípravě kompetenčního modelu pozice Country Manager.

Hlavní strategií Skupiny ČEZ, byl na podzim roku 2010, vyhlášen program Nová VIZE, která byla o rok později aktualizována. Na výše uvedeném obrázku není program zachycen, nicméně je prezentován jako zastřešující strategie společnosti a je deklarován na období let 2010-2015. Představuje základní nástroj pro stabilizaci a konsolidaci společnosti, jako reakci na dopady hospodářské krize. V návaznosti na zavedení Nové VIZE byl ve společnosti přijat akční plán obsahující 120 opatření a byly vytyčeny priority hlavních segmentů Skupiny. Priority pro zahraničí jsou spatřovány především v efektivním řízení společností podle nejlepší praxe a urychlením návratnosti investovaných finančních prostředků.¹³⁹ Po zavedení nové VIZE byl ve společnosti ještě více akcentován tlak na pracovní výkon všech zaměstnanců. V tomto duchu také uvádím, že Country Manager má jasně vymezeny klíčové ukazatele výkonnosti, které je povinen plnit. Jedná se především o ekonomické ukazatele hospodaření objem aktiv, tržby, ROIC, EBITDA, FTE, CAPEX.¹⁴⁰

Zahraníční expanze

Součástí strategie Skupiny ČEZ je rozvoj aktivit mimo území České republiky. Tu zajišťuje divize mateřské společnosti ČEZ, a. s. - international. Přísluší ji „věcné řízení zahraničních majetkových účastí, nese souhrnnou odpovědnost za tvorbu a implementaci systému řízení těchto účastí, výkon postakvizičních a integračních procesů, za realizaci schválených projektů

¹³⁹ Intranetové stránky Skupiny ČEZ [on line]. 06/2011 [cit. 2012-01-15]. Nedostupné.

¹⁴⁰ Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Popis pracovní funkce Country Manager*.

EBITDA - zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací

FTE - „Full-time ekvivalent“, je ukazatel (jednotka) jež vypovídá o stupni zapojení zaměstnance v projektu. 1 FTE znamená pracovat na projektu 100% kapacit pracovníka.

CAPEX - kapitálové investice společnosti

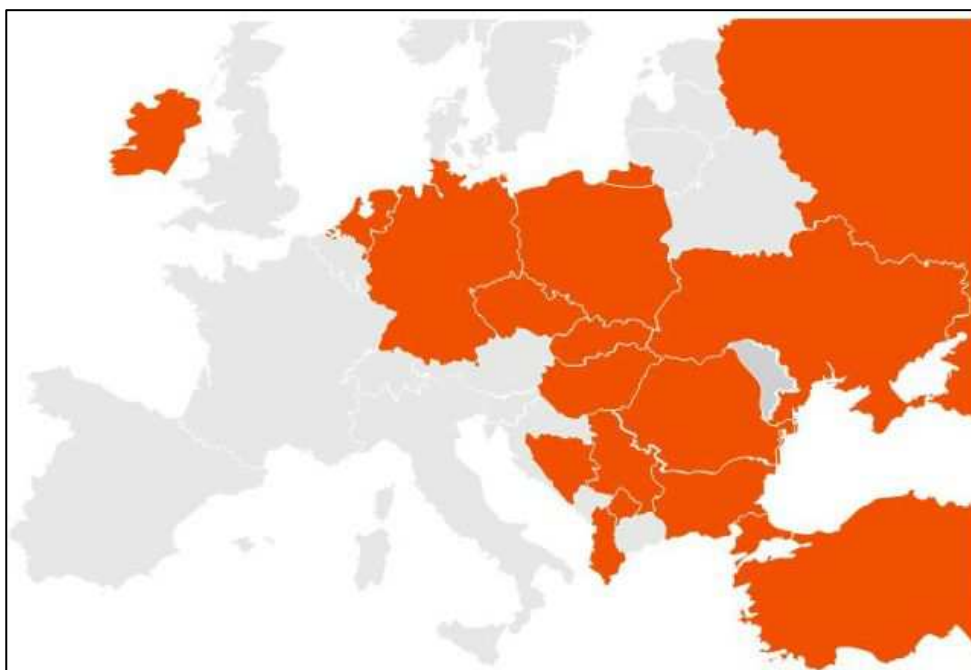
ROIC - návratnost investic

Zdroj: Oficiální stránky Patria Online, a.s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.patria.cz/slovník.html>>.

obnovy a výstavby zdrojů a za řízení a výsledky zahraničních majetkových účastí, s výjimkou velkoobchodu s elektřinou.“¹⁴¹

V současnosti Skupina ČEZ působí v 16 evropských zemích (Obrázek 6 Skupina ČEZ v zahraničí, s. 68).¹⁴² Svou hlavní zahraniční expanzi zahájila v roce 2005 v Bulharsku a Rumunsku, následovalo Polsko, Turecko a Albánie. V těchto zemích ČEZ vlastní a ovládá distribuční společnosti, elektrárny a podílí se na výstavbě nových energetických zdrojů (např. v Rumunsku největší přímořský větrný park v Evropě). Právě těchto 5 zemí se stalo cílovou destinací pro vysílání zaměstnanců ČEZ, a. s. v rolích Country managerů.

Obrázek 6 Skupina ČEZ v zahraničí



Zdroj: Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/dcerine-spolecnosti-cez-v-zahranici.html>>.

¹⁴¹ Intranetové stránky Skupiny ČEZ. *Profil Divize*. [on line]. 01/2010 [cit. 2012-01-15]. Nedostupné.

¹⁴² Kromě níže jmenovaných v textu jde také o Slovenskou republiku, Nizozemsko, Německo, Srbsko, Bosnu a Hercegovinu, Ruskou federaci, Ukrajinu, Kosovo, Irsko a Kypr, kde společnost rozvíjí své podnikatelské aktivity. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/dcerine-spolecnosti-cez-v-zahranici.html>>.

4.2 Expatrianti ČEZ, a. s.

Společnost ČEZ, a. s. k 1. 1. 2012 zaměstnávala 49 expatriantů, z toho 5 zastávalo pozici Country Manager v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Turecku a Albánii.¹⁴³ Pozice Country Manager je přímo podřízena řediteli divize International. Country Manager řídí příslušný expatriantský tým dané zahraniční akvizice. Pozice je nazývána také „Ředitel zahraniční akvizice“ v dané zemi. Všichni expatrianti jsou zaměstnanci ČEZ, a.s. Do lokalit jsou vysíláni většinou na dlouhodobé tříleté kontrakty. Pozici Country Manager jsou přímo podřízeny pozice jednotlivých expatriantů v lokalitě, jako např. obchodní ředitel, finanční ředitel, projektový manažer, manažer distribuce, apod. Velikosti expatriantských týmů variuje v počtu 5-15 osob v lokalitě. Nepřímo Country Manager řídí CMU (termín je podrobněji definován v následujícím textu) příslušné země.

Řízení zahraničních majetkových účastí

Role vyslaného Country Managera představuje roli „leadera“ tzv. „CMU“ – Country Management Unit dané země. Abychom tuto klíčovou vedoucí roli blíže pochopili, stejně jako rozsah jejich odpovědností, je zapotřebí seznámit se s modelem řízení zahraničních společností. Ve společnosti je pro podporu řízení zahraničních majetkových účastí (tzv. ZMÚ) uplatňován geografický model řízení. Velkoobchod s elektřinou a koordinace výstavby výrobních aktiv je zajišťována centrálně z ČEZ, a.s.

V každé zemi majetkové účasti je vytvořena **CMU**, což je právnická osoba, u které je soustředěn výkon ovládacích a koordinačních funkcí ve vztahu ke všem BU (neboli Business Unit) působících v dané zemi. CMU je zřizována jako 100% dceřiná společnost ČEZ a její vedoucí manažeři jsou zpravidla zaměstnanci ČEZ. V čele CMU stojí Country Manager nesoucí osobní odpovědnost zejména za úspěšnost postakvizičního a integračního procesu v jednotlivých BU a plnění ekonomických cílů. **BU** jsou konkrétní

¹⁴³ Zdroj: informační systém SAP společnosti ČEZ, a. s.

zahraniční právnické osoby, akvizice ČEZ, jejichž předmětem podnikání je např. výroba, distribuce, prodej elektřiny a tepla či další činnosti. V zahraničním modelu se objevuje ještě jednotka, tzv. **LTU** (Local Trading Unit). Jde o zahraniční právnickou osobu, jejímž posláním je vykonávat v zemi své působnosti obchodní aktivity na základě pokynů úseku trading, vyhledávat obchodní příležitosti, zajišťovat styk s obchodními partnery, vést smluvní jednání a další podpůrné aktivity, jako např. zajištění financování, tvorba faktur, účetnictví, řízení rizik, vyřizování požadavků regulátora atp. CMU v čele s Country Managerem vykonává exekutivní kontrolu nad všemi BU a zajišťuje vybrané odborné činnosti ve vztahu k LTU.¹⁴⁴

Na základě takto definovaného modelu můžeme říci, že role Country Managera je skutečně klíčovou rolí příslušné zahraniční akvizice. Jde o osobu s nejvyšší odpovědností vedení společnosti ČEZ za ekonomické výsledky dané lokality a implementaci strategie Skupiny, stejně jako reprezentaci Skupiny, jejího dobrého jména a posilování pozice Skupiny ČEZ v dané zemi (např. také vyjednáváním se zástupci místní vlády)¹⁴⁵.

4.3 Principy firemní kultury ČEZ, a. s.

Ve Skupině ČEZ je definována firemní kultura orientovaná na výkon. Firemní kultura ve Skupině ČEZ je zaměstnanci uplatňovaná skrze 7 principů společnosti (Obrázek 7 Principy firemní kultury Skupiny ČEZ, s. 71). Tento hodnotový formát byl do Skupiny ČEZ zaveden v roce 2005 a stal se nedílnou součástí procesů hodnocení, odměňování, rozvoje zaměstnanců a samotného rozvoje firemní kultury žádoucím směrem. Zaměstnanci jsou s principy firemní kultury detailně seznamováni již při svém nástupu do společnosti. Tyto hodnoty jsou závazné pro všechny zaměstnance Skupiny ČEZ a jejich dodržování je promítnuto také do procesu hodnocení a odměňování (roční odměny). Pro každou úroveň řízení ve společnosti jsou definovány odlišné

¹⁴⁴ Intranetové stránky Skupiny ČEZ [on line]. 01/2010 [cit. 2012-01-15]. Nedostupné.

¹⁴⁵ Hihlánová Bohumila, Mgr., Manažer lidských zdrojů divize international; ČEZ, a. s.; konzultace ze dne 2. 2. 2012, osobní konzultace.

projevy chování v daném principu. Tyto projevy využívám jako jeden ze zdrojů projevů chování při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Country Manager.

Obrázek 7 Principy firemní kultury Skupiny ČEZ

	BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY	Naší nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti.
	ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY	Všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků.
	JSME JEDEN TÝM	Jednání každého z nás musí vést k prospěchu Skupiny.
	PRACUJEME NA SOBĚ	Neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji.
	ROSTEME ZA HRANICE	Vytváříme mezinárodní společnost.
	HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ	Jsmo otevřeni změnám a přijímáme lepší řešení.
	JEDNÁME FÉR	Jsmo poctiví a loajální k našim principům a společnosti.

Zdroj: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Vstupte do světa Skupiny ČEZ*, s. 24.

5 TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU PRO POZICI COUNTRY MANAŽER

V následující kapitole se již dostávám k samotnému jádru této práce, a to vytvoření návrhu kompetenčního modelu. Při definování modelu postupuji dle jednotlivých fází metodologie tvorby kompetenčního modelu, jak jsem nastínila v kapitole 1.3.

Proces identifikování kompetencí a tvorby kompetenčního modelu můžeme podle Kubeše, Spillerové a Kurnického rozdělit na pět etap¹⁴⁶:

- fáze přípravy,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu a
- ověření a validizace vzniklého modelu.

5.1 Přípravná fáze

Podstatou této zahajovací fáze je získání výstupů v podobě¹⁴⁷:

- identifikace cílové skupiny pro tvořený kompetenční model,
- získání informací o cílech a strategických záměrech organizace,
- porozumění organizační struktuře, tedy tomu, jak je firma organizovaná, aby dosáhla svých cílů.

Pro naplnění této fáze využívám především studia firemních materiálů společnosti.

Cílovou skupinou tvorby kompetenčního modelu je pozice Country Manager, ve společnosti nazývána také Ředitel zahraniční majetkové účasti.

¹⁴⁶ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 46.

¹⁴⁷ Srov.: tamtéž, s. 46.

Vize a poslání společnosti, již byla zmíněna v kapitole 4.1 . ČEZ, a. s. se chce stát jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě. Naplnění této vize je zajišťováno dílčími strategickými kroky z čehož jsou klíčové: obnova výrobních zdrojů, zahraniční expanze, zvyšování efektivity a inovace. Především zahraniční expanze je nadále stabilní a podporovanou strategií Skupiny ČEZ, vedoucí k zajištění stálého růstu společnosti.

Organizační struktura ČEZ, a. s. představuje poměrně složité schéma, které se ale pokusím popsat zjednodušeně.

Společnost k 1. 1. 2012 prošla organizační změnou, která si kladla za cíl navýšení efektivity fungování vnitřních procesů. Proces změny není stále dokončen, ale v současnosti můžeme říci, že společnost je tvořena 9 divizemi. Hlavní divizi, tj. divize generálního ředitele, je podřízena divize: Výroba, Investice, Obchod, International, Nákup, Strategie, Finance a divize Těžba. Do loňského roku působící divize Správa, Personalistika, Distribuce byly včleněny do divizí Finance a International, které nyní zodpovídají za jejich věcné řízení. Pozice Country Manager je začleněna v divizi International. Kmenový útvar sídlícího Country Managera nese název „Zahraniční akvizice“ konkrétní lokality působnosti manažera (např. Zahraniční akvizice Albánie). Pozice Country Manažerů jsou v podřízenosti řediteli divize International, který je zároveň členem představenstva a vrcholového vedení společnosti ČEZ. Country Manager přímo vede tým svých podřízených, tj. expatriantů, kteří s ním působí v dané lokalitě (viz kapitola 4.2).

Pro získání těchto základních vstupů mohu přejít do fáze sběru dat, kde si blíže specifikuji metody a zdroje sběru dat pro tvorbu kompetenčního modelu.

5.2 Fáze získávání dat

Autoři Ballantyne a Povah¹⁴⁸, řadí techniky identifikace kompetencí do široké skupiny technik analýzy práce a pracovního místa. Jde o postupy, kterými získáme podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je nebo bude vykonávána. Mezi základní techniky identifikace kompetencí můžeme zařadit následující¹⁴⁹:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí/úkolů,
- přímé pozorování.

Veteška a Tureckiová tyto metody rozšiřují o¹⁵⁰:

- metodu explorativní (pozorování, strukturované rozhovory),
- funkční analýzu,
- výstupy z hodnocení pracovníků,
- metody řešení problémů (skupinové či individuální, hraní rolí, případové studie),
- projektové metody (práce se skutečnými problémy) a
- metody analytické (testy schopností, motivační testy).

Volba výše zmíněných technik závisí především na záměru projektu a na finančních a časových možnostech a zkušenostech tvůrců. Pro všechny tak platí, nespoléhat se na jediný zdroj informací.¹⁵¹

¹⁴⁸ Srov.: BALLANTYNE, I., POVAH, N.: *Assessment and Development Centres*. Cit dle.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 47.

¹⁴⁹ Srov.: SPENCER L. M., SPENCER S. M.: *Kompetence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: tamtéž, s. 46.

¹⁵⁰ Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Cit. dle.: VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha 2010, s. 140.

Jelikož techniky vyžadující osobní účast držitelů pozice a nadřízených jsem musela vyloučit¹⁵², rozhodla jsem se pro tvorbu kompetenčního modelu využít analýzu popisu pracovní funkce (Příloha A) a projevů chování očekávaných od pozic vyššího managementu, definovaných společností ČEZ. Dále jsem jako zdroje využila seznam rozvojových aktivit, které Country manažeři (se svými týmy) absolvovali v minulých 3 letech. Důležité pro výběr tohoto zdroje bylo, že potřebu rozvoje v dané oblasti definoval a na vymezení tematických okruhů participoval vždy samotný Country Manager. Proto ji považuji za relevantní. Tato témata vnímám jako potřebné oblasti rozvoje zaměstnanců pracujících v zahraničí a v kompetenčním modelu jsou odraženy. Jako další metodu jsem využila databázi kompetenčních modelů, konkrétně model čtyř dimenzí manažerské kompetence¹⁵³, který sloužil jako podklad pro ověření identifikovaných kompetencí. Tento model jsem zvolila z toho důvodu, že akcentuje kompetence z oblasti interpersonální a práce s týmem, které považuji u pozice Country Manager za podstatné. Model mi tedy sloužil nejen jako inspirativní zdroj, ale zároveň jsem jej využila jako jeden z přístupů pro objektivizaci mnou identifikovaných kompetencí. Jednotlivé dimenze manažerské kompetence propojují s vlastními identifikovanými kompetencemi Country Managera a potvrzují si tak jejich oprávněnost zařazení do kompetenčního modelu. Dále, především pro popis projevů chování a bližší specifikaci kompetence, využívám „Katalogu způsobilostí společnosti ČEZ“ (Příloha B). Tyto kompetence byly identifikovány ve společnosti ČEZ jako žádoucí. V katalogu jsou definovány a popsány projevy některých kompetencí, které jsem identifikovala také v případě pozice Country Manager. Důležité je, že jednotlivé kompetence katalogu jsou provázány s konkrétními principy společnosti a tudíž považovány za ty kompetence, které vedou k vysoké výkonnosti. Dalším nezbytným zdrojem informací pro mne byla odborná literatura, ze které jsem čerpala především při „doprecizování“ charakteristiky

¹⁵¹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 46-47.

¹⁵² Především s ohledem na nepřítomnost zástupců pozic v České republice, vysokou pracovní vytíženost Country Managerů a nadřízených – členů představenstva Skupiny ČEZ

¹⁵³ HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 285 - 287.

a samotných projevů kompetence. Průběh tvorby kompetenčního modelu a jeho finální podoba byla konzultována s manažerem lidských zdrojů, zástupcem divize international, Mgr. Bohumilou Hihlánovou, která s Country manažery úzce spolupracuje.

Výše zmiňované metody sběru informací pro mne byly jediným možným způsobem realizace fáze získávání dat v podmínkách tohoto projektu, společnosti ČEZ a pozice Country Manager.

V následujícím textu představuji konkrétní vstupy pro tvorbu kompetenčního modelu.

Popis pracovního místa profese Country Manager, ze kterého jsem při formulování kompetenčního modelu vycházela, je k dispozici v Příloze A této práce. Podotýkám, že hodnoty stanovených výkonnostních ukazatelů (v popisu uváděné jako dimenze), byly pro použití v této práci odstraněny.¹⁵⁴

Stejně tak v Příloze C uveřejňuji soubor interpersonálních tréninků, kterých se účastnily jednotlivé expatriantské týmy v posledních 3 letech. Identifikovaná potřeba rozvoje byla definovaná pro tyto oblasti (v závorce uvádím zkráceně zaměření tréninku):

- **Psychologie vyjednávání** (trénink si kladl za cíl připravit účastníky na to, jak se připravit na vyjednávání, volbu vhodných strategií vyjednávání, využití vyjednávacích technik a triků, techniku průlomu jednání a vyhodnocení jednání)
- **Vyjednávání v náročných a krizových momentech** (typy konfliktů jejich předcházení a řízení, naučit se zvládnout taktiku obnovení jednání, zvládat námitky, čelit kritice, techniky zvládnutí agresivních a nespolupracujících oponentů, prosazení vlastního zájmu)
- **Budování týmu** (stádia vývoje týmu, budování týmových hodnot, týmová komunikace)
- **Tým a změna a formování týmu, dynamizace týmových procesů** (očekávání od personálních změn ze strany vedení a týmu, vliv na týmové hodnoty, stádia vývoje týmu, koučování)

¹⁵⁴ Jedná se o interní neveřejnou informaci společnosti.

- **Manažer v procesu změny** (akceptace role, rozhodování)
- **Práce s motivací a odpovědností za výsledek týmu i jednotlivců** (techniky mapování motivace a postojů v týmu, motivační faktory a hodnoty, koučování týmů a jednotlivců, práce s týmovými hodnotami a hledání odpovědností za výsledek)
- **Vnitrofiremní kultura** (vztah k autoritě, nejistotě, kulturní dimenze ČR a konkrétní zahraniční lokality)
- **Leadership** (pravomoci a odpovědnosti leaderů, styly práce leadera, jak vést střední management, práce s týmem, delegování, manažer jako kouč, rozvoj výkonnosti, komunikace – zpětná vazba)
- **Zásady e-mailové komunikace**
- **Efektivní vedení porad**
- **Osobní zodpovědnost** (řízení rozhodovacího procesu, budování osobní zodpovědnosti a práce s týmovou důvěrou)
- **Rozvoj osobnosti manažera**

Nyní se budu věnovat projevům chování v rámci firemních hodnot společnosti ČEZ, definovaných pro pozici Country Manager. Ta je z pohledu organizačního zařazení zahrnuta v segmentu „Vyšší management“. Představitelé vyššího managementu jsou charakterizováni jako tvůrci koncepcí a ti, kdo rozpracovávají strategii a priority ve své odbornosti na konkrétní organizační cíle.¹⁵⁵ Tabulka na další stránce uvádí očekávané projevy chování pro jednotlivé principy zaměstnanců segmentu vyšší management.

¹⁵⁵ Společnost v této oblasti rozlišuje 6 segmentů:

- 1) Strategický management (Generální ředitel a divizní ředitelé)
 - 2) Vyšší management (Ostatní ředitelé)
 - 3) Management (ostatní vedoucí zaměstnanci s min. 1 podřízeným, či zaměstnanci pověřeni zástupem vedoucího zaměstnance)
 - 4) Specialisté (odborní zaměstnanci bez přímých podřízených)
 - 5) Specialisté obchodu (aktivně obchodující zaměstnanci, pracovníci zákaznických služeb)
 - 6) Členové týmu (administrativní, výkonné a podpůrné profese).
- Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Vstupte do světa Skupiny ČEZ*, s. 24-27.

Tabulka 3 Projevy chování vyššího managementu ČEZ

FIREMNÍ PRINCIP	OČEKÁVANÝ PROJEV CHOVÁNÍ
<p>BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovuje strategické cíle a jasně formuluje koncepci rozvoje svého útvaru • Rozpracovává strategické priority a cíle Skupiny v rámci svého útvaru • Optimalizuje a efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti • Při plánování procesů a aktivit optimálně vyhledává a využívá disponibilní zdroje • Buduje žádoucí vztahy s interními a externími zákazníky
<p>ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá osobní odpovědnost za dosahování strategických cílů Skupiny • Plní cíle v rámci strategických priorit, hodnotí a hledá cesty ke zlepšení výsledků svého útvaru • Pro dosahování ambiciózních výsledků ošetřuje související rizika • Osobním příkladem vede podřízené k dosahování ambiciózních výsledků • Efektivně uplatňuje nástroje motivace a odměňování pro dosahování požadovaných výkonů
<p>JSME JEDEN TÝM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buduje a rozvíjí efektivní partnerské vztahy • Uvnitř Skupiny se řídí principem „win-win“ • Identifikuje nedostatky ve Skupině a řeší je • Respektuje odlišnosti a využívá je k dosažení synergických efektů • Na veřejnosti reprezentuje aktivity ve prospěch Skupiny
<p>PRACUJEME NA SOBĚ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zajišťuje rozvoj lidského potenciálu s cílem zvyšování výkonnosti útvaru • Identifikuje rozvojové potřeby svého útvaru a podporuje jejich naplnění • Aktivně pracuje na vlastním rozvoji a osobním příkladem motivuje ostatní • Efektivně využívá zdroje k rozvoji svého útvaru • Podporuje efektivní sdílení a předávání know-how ve svém útvaru
<p>ROSTEME ZA HRANICE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Svým jednáním podporuje rozvoj mezinárodních aktivit a spolupráce • Využívá nejlepší praktiky z mezinárodního prostředí • Buduje síť kontaktů v mezinárodním měřítku • Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí • Je připraven pracovat v zahraničí
<p>HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Řídí proces změny s cílem dosažení výsledku ve svém útvaru • Identifikuje a řídí rizika spojená se změnou • Je agentem změn a motivuje ostatní pro změnu

	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně a srozumitelně sděluje změnu a ověřuje její pochopení • Kontroluje dotahování změn do žádoucích výsledků
JEDNÁME FÉR	<ul style="list-style-type: none"> • Je vzorem a nositelem firemní kultury • Rozpracovává principy CSR (Corporate Social Responsibility) v rámci svého útvaru • Chová se v souladu s firemními principy Skupiny • Je konzistentní ve svých názorech, postojích a chování • Komunikuje otevřeně a transparentně

Zdroj: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Vstupte do světa Skupiny ČEZ*, s. 30-31. Upraveno

Jak jsem již výše uvedla, tyto principy jsou závazné pro každého zaměstnance a promítnuté do konkrétních projevů chování. 7 principů tak představuje nejen společně sdílené hodnoty zaměstnanců, ale také nástroj pro řízení výkonu a návod pro samotné zaměstnance, jak při výkonu svých každodenních činností jednat a úspěšně dosahovat organizačních cílů.

5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh této fáze je ovlivněn záměrem projektu, rozsahem a použitými technikami sběru dat. Důležitý je také fakt, zdali kompetence posuzujeme poprvé nebo vzhledem k již vytvořenému kompetenčnímu modelu. Samotnou analýzu ovlivňují také časové možnosti a zkušenosti tvůrců kompetenčního modelu. Cílem této fáze je zpracování značného množství dat a vytvoření náčrtu kompetencí, který získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování. Tyto příbuzné projevy zařazujeme do společných skupin, které jsou nazývány **kompetenční témata či kompetenční kotvy**. V dalším kroku se skupiny kompetencí dále analyzují s cílem vytvořit homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejích projevů. V posledním kroku této fáze je vhodné ověřit na širším vzorku respondentů, např. dotazníkovou metodou (např. stupnice významnosti).¹⁵⁶ Tato poslední část (ověření) v rámci mé práce prováděna nebude, a to opět z důvodu přesahu jejího rozsahu.

¹⁵⁶ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 55-57.

Pro naplnění této fáze jsem postupovala dle výše uvedených kroků. Nejdříve jsem sdružila všechny projevy chování vycházející z popisu pracovní funkce a projevy chování vyššího managementu do jednoho souboru, ze kterého jsem následně identifikovala ty pozorovatelné aktivity, které vedou k úspěšným či neúspěšným výkonům. Identifikace těchto aktivit probíhala na základě posouzení tří mnou definovaných kritérií vůči danému projevu. Každý projev chování, který jsem přiřadila do zdrojového souboru dat, musel naplňovat postupně tato kritéria:

- vazbu na organizační cíle a hodnoty Společnosti ČEZ,
- vazbu na pozici Country Manager,
- vazbu na projev manažerského chování.

Vybraný vzorek podobných projevů jsem seskupila do kompetenčních témat. Výstupem celé analýzy bylo stanovení pěti základních tematických skupin: **Interpersonální, Intrapersonální, Rozhodování, skupina Výkon a Leadership** (Příloha D).

5.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi probíhá dopracování charakteristiky kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popsala chování, které ji charakterizuje. Dále je nutné kompetenci pojmenovat a vytvořit stupnici, tzn. popsat jednotlivé úrovně projevů chování dle rozvinutosti kompetence. Popis jednotlivých úrovní vychází většinou z negativních (protikladných, nežádoucích) projevů chování a pokračuje přes slabě rozvinutou po vysoce rozvinutou úroveň projevů kompetence. Stupnice slouží k posouzení úrovně rozvoje kompetencí pracovníků a využívá se například při Assessment či Development Centre.¹⁵⁷

Pro tvorbu kompetencí a stupnic projevů by měly být uplatněny následující zásady¹⁵⁸:

¹⁵⁷ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 57.

¹⁵⁸ Srov.: tamtéž, s. 57

- užívat jednoduchý, srozumitelný jazyk a vyvarovat se dvojznačnosti,
- najít kompromis mezi všeobecným a příliš specifickým popisem,
- nepopisovat kompetenci v kruhu, tzn. v definici nebo popisu by se neměl objevit název kompetence.

Název kompetence by měl srozumitelně a jasně vyjadřovat chování, které tvoří jádro kompetence. Definitivní název kompetence by se měl vytvořit až poté, co existuje popis stupnic.¹⁵⁹ Pro potřeby této práce přejímám již vytvořenou hodnotící stupnici Františka Hroníka¹⁶⁰, neboť je tento typ stupnice ve společnosti ČEZ již využíváný, především v souvislosti s hodnocením výkonu účastníků Assessment a Development Centre. Stupnici pouze přizpůsobuji potřebám společnosti a tohoto kompetenčního modelu.

Nyní již předkládám výsledný kompetenční model pozice Country Manager, s obecnou charakteristikou kompetence a jednotlivými projevy chování.

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI COUNTRY MANAGER

INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE

VIJEDNÁVÁNÍ

- Schopnost jasně a konstruktivně komunikovat ve vztahu k druhým lidem, reagovat na jejich požadavky.
- Schopnost přesvědčivě ústně i písemně komunikovat a prezentovat.¹⁶¹

- Zná dobře cíle svého jednání, a jaké ústupky je ochoten učinit
- Bere rovnoměrně v úvahu taktická i strategická hlediska vyjednávání, hospodáří s časem¹⁶²
- Užívá zásad diplomacie, taktizuje, hodnotí strategii partnera a přizpůsobuje se
- Zvládá námítky partnera, věcně argumentuje, nenechá sebou manipulovat a nemanipuluje, předvídá
- Své zájmy prosazuje sebejistě, přesvědčuje a zároveň respektuje druhé
- Předchází konfliktům, pokud nastanou, dokáže je řídit či zvrátit ve svůj prospěch
- Jedná klidně, pracuje se svými emocemi, nenechá se jimi ovládat, ale využívá je¹⁶³
- Akceptuje kulturní odlišnosti partnera a snaží se přizpůsobit, buduje důvěru¹⁶⁴
- Uvnitř Skupiny se řídí principem „win-win“
- Zastupuje zájmy Skupiny

¹⁵⁹ Srov.: KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha 2004, s. 57

¹⁶⁰ HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha 2006, s. 43.

¹⁶¹ Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 14.

¹⁶² Srov.: CLEGG, B.: *Vyjednávání. Dohodněte se s ostatními*. 1.vyd. Brno, 2005, s. 2-26.

¹⁶³ Srov.: tamtéž, s. 2-26.

¹⁶⁴ Srov.: tamtéž, s. 18.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- Schopnost jasně a konstruktivně komunikovat ve vztahu k druhým lidem, reagovat na jejich požadavky.
- Schopnost přesvědčivě ústně i písemně komunikovat a prezentovat.¹⁶⁵

- Formuluje jasně a přesně své myšlenky v ústní i písemné rovině, hovoří plynule a sebejistě
- Vlastní projev je vyvážený po obsahové stránce i svou strukturou
- Aktivně naslouchá, ověřuje si pochopení obsahu a smyslu sdělení u partnera, shrnuje a rekapituluje¹⁶⁶
- Zjištěné informace vyhodnocuje a přiměřeně reaguje¹⁶⁷
- Zajímá se o druhé, přistupuje k nim bez předsudků a pozitivně¹⁶⁸
- Dává prostor k vyjádření ostatním
- Projevuje pokoru
- Dovede otevírat řešení neshod a konfliktů, napomáhá jejich zvládnutí otevřeně a způsobem, který nedělá nepřátele¹⁶⁹
- Podporuje spolupráci a sdílení informací mezi jednotlivými týmy, útvary, společnostmi Skupiny¹⁷⁰ a externími subjekty v ČR i zahraničí
- Dokáže prezentovat i před velkým počtem posluchačů, v českém i cizím jazyce (anglický jazyk či lokální jazyk dané země)
- Dokáže komunikovat s médii, zvládat krizovou komunikaci a hájit dobré jméno Skupiny

INTERKULTURNÍ ZPŮSOBILOST

- Schopnost zvládat nároky práce v mezinárodním týmu a mezinárodním prostředí.¹⁷¹
- Předpokládá schopnost komunikace v cizím jazyce, anglickém či jazyku příslušné zahraniční lokality.

- Rychle se adaptuje a adekvátně přizpůsobuje své chování v novém kulturním prostředí
- Akceptuje nedostatečně jasnou a dvojznačnou situaci a je schopen ji konstruktivně řešit¹⁷²
- Efektivně komunikuje s příslušníky jiné kultury
- Projevuje respekt a toleranci ke kulturním odlišnostem
- Je motivován poznávat jiné kultury a využívat nových poznatků v kontaktu s příslušníky cizích kultur
- Uplatňuje empatii, ovšem dokáže udržet vlastní zásadní stanoviska a dosahovat kompromisů
- Prokazuje loajalitu ke Skupině a jejím principům firemní kultury

¹⁶⁵ Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 14.

¹⁶⁶ Srov.: tamtéž, s. 14.

¹⁶⁷ Srov.: ADAIR, J.: *100 tipů jak řídit a vést lidi. Nápadů a triků, které pomohou Vám i Vaší organizaci dostat se na vrchol*. 1.vyd. Brno, 2005, s. 109-111.

¹⁶⁸ Srov.: tamtéž, s. 125.

¹⁶⁹ Srov.: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 287.

¹⁷⁰ Ve smyslu Skupiny ČEZ, v textu zkracuji.

¹⁷¹ Srov.: NOVÝ, I.: *Interkulturní kompetence manažerů, personalistů a jejich rozvoj* [on line]. 2004 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.hrportal.cz/interkulturni-kompetence-manazeru-personalistu-a-jejich-rozvoj-cid111828/>>.

¹⁷² Srov.: INCA Project [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. Dostupné na WWW: <<http://www.incaproject.org/background.htm>>.

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI COUNTRY MANAGER

INTRAPERSONÁLNÍ KOMPETENCE

SEBEROZVOJ

- Schopnost kontinuálně se rozvíjet a vzdělávat v různých oblastech, odhalovat a aktivizovat možnosti svého potenciálu.
- Schopnost se stále zlepšovat, pracovat se zpětnou vazbou okolí.

- Aktivně pracuje na svém seberozvoji a osobním příkladem motivuje ostatní
- Vyhledává a využívá možnosti svého rozvoje
- Sdílí zkušenosti se seberozvojem a propaguje jeho výsledky¹⁷³
- Prohlubuje své odborné znalosti, vyhledává nové informace
- Podporuje sdílení znalostí ve Skupině
- Je si vědom svých silných stránek, které dokáže využívat, slabé stránky eliminuje a kontroluje
- Vyhledává zpětnou vazbu na své vlastní jednání a chování, získané poznatky okamžitě odráží v praxi¹⁷⁴
- Přijímá změny spojené s rozvojem své osobnosti

ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

- Schopnost podávat vysoký pracovní výkon i ve ztížených či často se měnících podmínkách.
- Schopnost odolávat různým stresovým faktorům a pracovat s nimi.

- Podává efektivní pracovní výkon i ve stresových podmínkách
- Ve vypjatých situacích zachovává chladnou hlavu, přemýšlí konstruktivně, kontroluje své emoce
- Hospodaří s časem
- Prioritizuje mezi urgentním a důležitým, stanovuje priority
- Při rozhodování odděluje osobní hodnoty a požadavky profesní role¹⁷⁵
- Využívá technik zvládnání stresu
Udržuje zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem k vlastnímu pocitu vnitřní vyrovnanosti

OSOBNÍ ZRALOST

- Schopnost rozhodovat se a jednat ve prospěch věci, zájmu firmy, lidí, s odhlédnutím od jen osobního prospěchu.¹⁷⁶
- Schopnost dodržovat pravidla a chovat se poctivě.

- Je konzistentní ve svých názorech, postojích a chování - vnitřně integrovaná osobnost
- Má zdravou sebedůvěru
- Podporuje a pomáhá ostatním, vyskytnou-li se obtíže¹⁷⁷, dokáže vidět problémy jejich očima
- Přijímá osobní odpovědnost za dosahování cílů Skupiny
- Přijímá odpovědnost za své chyby, a poučuje se z nich
- Chová se v souladu s firemními principy Skupiny
- Veškerou činnost vykonává v souladu s danou legislativou
- Při svých rozhodnutích uplatňuje zásady osobní morálky
- „Dává hranice a respektuje hranice ostatních“¹⁷⁸

¹⁷³ Srov.: FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha 2010, s. 82.

¹⁷⁴ Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 8.

¹⁷⁵ Srov.: tamtéž, s. 5.

¹⁷⁶ Srov.: tamtéž, s. 2.

¹⁷⁷ Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 2.

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI COUNTRY MANAGER

MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

PRÁCE S DATY

- Schopnost efektivně vyhledávat a propojovat informace, nalézat mezi nimi souvislosti, vhodně je interpretovat a používat.

- Aktivně vyhledává a sdílí informace směřující k podpoře dosažení cílů Skupiny, podporuje proces „Knowledge management“¹⁷⁹
- Předává v požadovaném čase a kvalitě všechny relevantní informace odpovědným osobám
- Analyzuje a vyhodnocuje souvislosti
- Rozpoznává důležité informace
- Identifikuje nedostatky
- Vnímá výsledky v celkovém kontextu problematiky a zároveň je schopen identifikovat a analyzovat klíčové detaily
- Propojuje informace z různých i netradičních zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti¹⁸⁰

STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

- Schopnost navrhnout, rozpracovávat a zavádět klíčové priority Skupiny vedoucí k naplnění cílů společnosti.

- Stanovuje taktické vize a rozpracovává své myšlenky do konkrétních cílů
- Jasně formuluje koncepci rozvoje svého útvaru
- Podněcuje, přesvědčuje a motivuje ostatní k realizaci svých vizí
- Přemýšlí v krátkodobém i v dlouhodobějším horizontu¹⁸¹
- Zvažuje všechny dostupné zdroje a účinně s nimi hospodáří
- Svá rozhodnutí zakládá na faktech a všech dostupných informacích¹⁸²

¹⁷⁸ HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno 2008, s. 93.

¹⁷⁹ **Proces Knowledge management** je ve společnosti ČEZ, a. s. kontinuálně zaváděn od června 2007 a to z důvodu snížení rizika ztráty klíčových informací a následného ohrožení bezpečnosti či fungování společnosti (odchody nositelů klíčových informací ze společnosti, stárnutí personálu, apod.), ale také sdílení informací napříč celou Skupinou ČEZ. První projekty implementace knowledge managementu směřovaly do oblasti jaderné bezpečnosti (zavádění tzv. Nuclear Knowledge Management). Po úspěšných zkušenostech v těchto jednotkách se implementace tohoto procesu rozšířila také do jiných divizí a útvarů.

V divizi International byl implementační proces odstartován v květnu 2011. Role Country Managera je zde vnímána především v oblasti podpory tohoto procesu.

Zdroj.: Květoňová Romana, MBA, HR Expert, ČEZ, a. s.; ze dne 2. 2. 2012, osobní konzultace.

¹⁸⁰ Srov.: Národní soustava povolání. *Databáze kompetencí* [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.

¹⁸¹ Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 9.

¹⁸² Tamtéž, s. 9.

ŘEŠENÍ PROBLÉMU

- Schopnost definovat a analyzovat problém, vyhodnocovat situaci a navrhnout nápravná opatření.
- Využívání kreativního způsobu myšlení.

- Včas rozpozná problém a aktivně pracuje na jeho odstranění
- Zvažuje příčiny a následky svých rozhodnutí
- Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést rozsáhlé řešitelské týmy¹⁸³
- Motivuje ostatní a vytváří jim podmínky k dosažení řešení
- Využívá synergií
- Nepodléhá tlaku, nevzdává se
- Předvídá
- Přichází s novými nápady a pohledy na věc
- Je otevřen kritice a názorům ostatních

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI COUNTRY MANAGER

VÝKONOVÉ KOMPETENCE

PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ

- Schopnost určovat cíle a prostředky k jejich dosažení v zadaném čase.
- Schopnost zajistit splnění definovaných cílů přidělováním činností jednotlivcům a skupinám, jejich koordinace a účinné přenášení zodpovědnosti.¹⁸⁴

- Stanovuje reálné a jasné cíle
- Činnosti a úkoly deleguje
- Optimálně odhaduje a využívá disponibilní zdroje
- Stanovuje priority
- Pracuje s vlastním časem
- Analyzuje a předvídá
- Efektivně řídí projekty, procesy a vztahy ve své oblasti
- Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a přizpůsobuje své jednání¹⁸⁵
- Dodržuje stanovené termíny, podmínky

KONTROLOVÁNÍ

- Schopnost definovat a vyžadovat dodržování pravidel, procedur a procesů, monitorovat stav a efektivitu činností směřujících k naplnění cílů.

- Nastavuje pravidla a požaduje jejich dodržování
- Upozorňuje na chyby v systému, spolupracuje na jejich odhalování
- Průběžně srovnává plán a skutečnost
- Provádí korekci chyb a zavádí nápravná opatření

¹⁸³ Srov.: Národní soustava povolání. *Databáze kompetencí* [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.

¹⁸⁴ Srov.: ŠTĚPANÍK, J.: Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1.vyd. Praha 2010, s. 44 - 45.

¹⁸⁵ Srov.: Národní soustava povolání. *Databáze kompetencí* [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.

**ODPOVĚDNÝ
VÝKON**

- Schopnost podávat nadstandardní výsledky při dodržování definovaných norem.

- Plní definované cíle
- Hledá cesty ke zlepšení svých výsledků
- Je vytrvalý a má vůli překonávat překážky
- Reaguje pružně na změny podmínek
- Přijímá zpětnou vazbu, reflektuje ji a promítá do svého dalšího jednání
- Klade si ambiciózní cíle a ošetřuje případná rizika
- Dohlíží nad reálností návrhů, harmonogramů a finančních odhadů¹⁸⁶
- Optimálně využívá přidělené zdroje
- Zlepšuje procesy, služby a činnosti
- Ve svém jednání dosahuje definovaných standardů kvality
- Uplatňuje principy CSR (Corporate Social Responsibility)

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI COUNTRY MANAGER**LEADERSHIP****VEDENÍ LIDÍ**

- Schopnost vytvářet a rozvíjet tým/týmy, budovat efektivní vztahy s členy týmu, motivovat a inspirovat druhé k dosahování vysokých výkonů.

- Vytváří motivující prostředí pro práci, dává dostatek prostoru pro realizaci
- Jde osobním příkladem
- Podporuje týmovou spolupráci a spolupráci s ostatními týmy
- Zná svůj tým a jeho potřeby a názory, silné stránky i rezervy
- Stanovuje týmové vize, konzultuje je a zapojuje do jejich sdílení ostatní členy týmu
- Aktivně participuje na rozvoji svých podřízených a týmu jako celku, identifikuje a doporučuje vhodné oblasti k rozvoji, sdílí znalosti a zkušenosti, poskytuje zpětnou vazbu
- Efektivně využívá nástrojů motivace a odměňování pro dosahování požadovaných výkonů
- Naslouchá, je trpělivý, povzbuzuje
- Je schopen konstruktivně pracovat s odlišnými názory¹⁸⁷
- Úkoly zadává srozumitelně a jasně, ověřuje si pochopení
- Kontrolu uplatňuje pouze tam, kde je to nezbytné¹⁸⁸
- Deleguje
- Spravedlivě odměňuje, vyjadřuje uznání za výkon¹⁸⁹
- Dohlíží nad dodržováním firemních principů

¹⁸⁶ Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 10.

¹⁸⁷ Srov.: tamtéž, s. 16.

¹⁸⁸ Srov.: ADAIR, J.: *100 tipů jak řídit a vést lidi. Nápady a triky, které pomohou Vám i Vaší organizaci dostat se na vrchol*. 1.vyd. Brno, 2005, s. 104.

¹⁸⁹ Tamtéž, s. 103-106.

MANAGEMENT ZMĚN

- Schopnost rozhodovat o změnách, efektivně je komunikovat, podporovat a úspěšně zavádět.¹⁹⁰

- Přijímá ideu změny a rozpracovává ji do konkrétních kroků
- Jasně a srozumitelně sděluje změnu a ověřuje si její pochopení
- Vysvětluje a povzbuzuje účastníky změny, buduje důvěru
- Pokud je to možné, zapojuje je do procesu změny
- Dokáže motivovat a strhnout pro změnu ostatní
- Identifikuje a řídí rizika spojená se změnou
- Provádí kontrolu implementace změny do požadovaných výsledků
- Je reprezentantem žádoucí firemní kultury

Návrh kompetenčního modelu byl průběžně konzultován a jeho finální verze revidována manažerkou lidských zdrojů, odpovědnou za zajišťování personálních služeb pro divizi international a její nejvyšší vedení.¹⁹¹ Uvedený kompetenční model představuje ideální stav rozvinutých kompetencí Country Managera.

Souvislost tvrdých ukazatelů úspěchu manažera a „měkkých kompetencí“

Je důležité si uvědomit, že manažer je úspěšný, především pokud plní organizační cíle a společnost je úspěšná. Pohledem ekonoma můžeme vyjádřit, že společnost je úspěšná, pokud naplňuje svou vizi a dosahuje stanovených ekonomických ukazatelů. Zaštiťujícím finančním ukazatelem úspěchu firmy je ukazatel EVA (Economic Value Added, ekonomická přidaná hodnota), který představuje ekonomickou hodnotu firmy. Jde o ukazatel, který lze definovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady.¹⁹² Pokud je tento ukazatel kladný, znamená to, že roste hodnota majetku společnosti (cena, objem...). EVA se rozpadá do řady dílčích indikátorů, které pro manažera představují konkrétní měřitelné výkonové ukazatele. Zmiňuji je již v kapitole 4.1. Jde například o objem aktiv, tržby, ROIC, EBITDA, FTE, CAPEX. Měkké způsobilosti, v našem případě výše identifikované kompetence, prostupují naplňováním těchto klíčových ukazatelů a podporují jejich dosahování.

¹⁹⁰ Srov.: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*, s. 17.

¹⁹¹ Hihlánová Bohumila, Mgr., Manažer lidských zdrojů divize international; ČEZ, a. s.; poslední konzultace ze dne 14. 2. 2012, osobní konzultace.

¹⁹² Srov.: *Wikipedie. Otevřená encyklopedie* [on line]. 2009. Dostupné na WWW:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_p%C5%99idan%C3%A1_hodnota>.

Návrh stupnice hodnocení kompetencí

Mnou zvolená pětibodová stupnice hodnocení úrovně rozvoje kompetencí nabízí hodnotitelům velký potenciál diferenciaci a univerzalitu využití.¹⁹³ Hodnoty C - A++ byly voleny z důvodu organizační praxe společnosti ČEZ a. s., která tyto hodnoty používá standardně při hodnocení výkonu zaměstnanců, resp. projevů chování vedoucích k naplňování firemních principů. Hodnocení všech zaměstnanců probíhá jednou ročně a je navázáno také na systém odměňování, rozvoje a tréninku. Optimálně rozvinutá kompetence pozice Country Manager je definovaná hodnotou A+.

HODNOTÍCÍ STUPNICE KOMPETENCÍ ¹⁹⁴	
HODNOTA	CHARAKTERISTIKA DOSAŽENÉ ÚROVNĚ KOMPETENCE
C	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování příslušné kompetence. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
B	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
A	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, respektive popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
A+	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
A++	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Objektivizace definovaných kompetencí vůči čtyř-dimenzionálnímu modelu manažerských kompetencí

Navržený kompetenční model jsem se rozhodla objektivně posoudit a to vůči dalšímu zdroji informací, kterým se stal model „**Dimenze manažerské**

¹⁹³ Srov.: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* 1.vyd. Brno 2007, s. 205.

¹⁹⁴ Srov.: HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků.* 1.vyd. Praha, 2006, s. 43.

kompetence“, kterou ve svých publikacích uvádí Hroník.¹⁹⁵ Model akcentuje především skupiny interpersonálních kompetencí v rámci čtyř dimenzí, které i já vnímám pro roli Country Managera jako jedny ze stěžejních. Níže předkládaný výstup (Tabulka 4, s. 91) srovnání podobnosti projevů chování mnou navržených kompetencí a kompetencí (dimenzí) níže popsaného modelu potvrzuje, že mnou identifikované kompetence mají v kompetenčním modelu pozice Country Manager oprávněné místo.

Čtyři dimenze manažerské kompetence

ZNÁ DOBŘE SVOU PROFESI

- 1) Podporuje manažerské funkce:** Deleguje zodpovědnosti, aktivizuje druhé, aby plnili své zodpovědnosti, uvolňuje zdroje a koordinuje jejich využívání, odstraňuje překážky bránící dosažení zadané práce, když je to třeba, koordinuje práci týmu a monitoruje pokroky jeho jednotlivých členů.
- 2) Posiluje sdílení společné vize:** pracuje s týmem na formulaci společné vize, dává jasné pokyny, pomáhá stanovovat priority týmu, vyjasňuje role a zodpovědnosti jednotlivých členů týmu.
- 3) Rozumí politice nové organizace:** ví, co je pro druhé důležité, umí přijímat od druhých i druhým dávat, rozvíjí účinné a významné vztahy uvnitř organizace, ví, které otázky jsou pro tým kriticky důležité a kdy zaujmout stanovisko, umí vyrovnávat možné rozpory mezi zájmy vlastního týmu a zájmy celé organizace.
- 4) Má přístup ke zdrojům:** má technické i funkční znalosti o profesi i oboru, oboje neustále doplňuje, umí identifikovat, hodnotit i využívat zdroje jiných odborníků, když je to třeba.
- 5) Rozumí organizaci i oboru:** chápe současné souvislosti i problémy oboru a širší organizace, má široké znalosti.

¹⁹⁵ Srov.: HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno 2007, s. 285 - 287.

VEDE A PODPORUJE DRUHÉ

- 6) **Je přesvědčený vůdce:** je uznávaný jako odvážný vůdce, umí se postavit obtížným otázkám a čelit problémům, umí argumentovat a bránit své názory a když je to třeba, neustupuje.
- 7) **Je zastáncem změn:** je nedůvěřivý k tradicím, působí jako činitel podporující změny, povzbuzuje a podporuje druhé v úsilí o změny, připravuje pro ně v organizaci půdu, pomáhá při zavádění pozitivních změn do organizace, umí změny úspěšně uvést v život.
- 8) **Je na něm vidět pružnost:** zvládá mnohostranné požadavky, mění priority, neočekávané změny, umí zůstat svůj a udržet směr za nepříznivých okolností, umí se dobře adaptovat.

UMÍ ÚČINNĚ KOMUNIKOVAT

- 9) **Působí na druhé:** nabízí vlastní nápady a ovlivňuje druhé, umí si získat podporu a lidi k sobě připoutat, dovede vytvářet prostředí, které mobilizuje ostatní k práci.
- 10) **Pěstuje vztahy s druhými:** vztahy s druhými jsou pro něj důležité, vyjadřuje upřímný zájem i účast s problémy druhých, je ke druhým přátelský, otevřený a bere je takové, jací jsou.
- 11) **Umí čelit nepříjemnostem:** dovede otevírat neshody a konflikty, napomáhá jejich zvládnutí otevřeně a způsobem, který nedělá nepřátele, dosahuje shody názorů při rozhodování a řešení problémů.
- 12) **Povzbuzuje otevřenou komunikaci:** podporuje a vytváří podmínky pro svobodné vyjadřování názorů, nápadů, vytváří atmosféru, ve které jsou vysoce kvalitní informace k dispozici v pravý čas.
- 13) **Umí dobře naslouchat druhým:** soustředí se na to, co říkají druzí, a je vidět, že si z konverzace něco bere, při diskusích v týmu „slyší“, umí správně odpovídat na přímé otázky.

UMÍ DOBŘE PRACOVAT S TÝMEM

- 14) **Podporuje spolupráci:** pečuje o týmovou spolupráci budováním týmů, které považují cíle organizace za své, vyzdvihuje vztahy spolupráce uvnitř týmu i mezi týmy, vede a umožňuje týmům zabývat se závažnými otázkami.

15) Vytváří atmosféru, ve které je vše dosažitelné: Aktivizuje druhé, povzbuzuje je k tomu, aby dosahovali a překračovali standardy výkonů a cítili osobní vztah k práci i firmě jako celku.

16) Pomáhá druhým růst a rozvíjet se: Hodnotí síly a vývojové potřeby členů týmu, podává zpětnou vazbu vhodným způsobem, v pravý čas formuluje náročné úkoly a příležitosti k osobnímu růstu a rozvoji, působí jako kouč ochotný podpořit a pomoci.

Tabulka 4 Provázanost kompetencí pozice Country Manager s čtyř-dimenzionálním modelem manažerské kompetence

KOMPETENČNÍ MODEL POZICE COUNTRY MANAGER															
16 MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ – 4 DIMENZE ¹⁹⁶	VYJEDNÁVÁNÍ	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	INTERKULTURNÍ ZPŮSOBILOST	SEBEROZVOJ	ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	OSOBNÍ ZRALOST	PRÁCE S DATY	STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	ŘEŠENÍ PROBLÉMU	PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	KONTROLOVÁNÍ	ODPOVĚDNÝ VÝKON	MANAGEMENT ZMĚN	VEDENÍ LIDÍ	
	1														
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															

Jak z výše uvedeného mapování kompetencí vyplývá, mnou identifikovaná skupina kompetencí Manažerské rozhodování a Výkon odpovídá Hroníkově dimenzi znalosti profese. Nejvýrazněji je zastoupena kompetence Vedení lidí, která se prolíná skrze všechny dimenze Hroníkova modelu a alespoň v této rovině potvrzuje, že jde o kompetenci nevýznamnější.

5.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Validizační fáze si klade za cíl ověřit, zda vytvořený kompetenční model skutečně popsal takové chování, díky němuž manažeři dosahují nadprůměrných výsledků. Reliabilita modelu předurčuje úspěch v personálních činnostech výběru, hodnocení a identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců. Nejběžnějším způsobem ověření kompetenčního modelu je transformace popisů chování jednotlivých kompetencí do podoby dotazníku a vytvoření nástroje pro 360° zpětnou vazbu. Jeho pomocí je třeba posoudit dostatečný počet manažerů, kteří podávají podprůměrné, průměrné a nadprůměrné výkony. Následná analýza dat nám ověří, zdali dotazník zařadil manažery ve validizačním vzorku do vhodných kategorií a s jakou přesností.¹⁹⁷

Ověření a validizace navrženého kompetenčního modelu není cílem mé diplomové práce, tudíž nebude provedena.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tvorbou kompetenčního modelu pro pozici Country Manager ve společnosti ČEZ, a. s. Kompetenční model byl vytvářen v konkrétním organizačním prostředí a jsou v něm promítnuty prvky firemní kultury reprezentované definovanými hodnotami společnosti ČEZ a požadovanými konkrétními projevy chování.

V teoretické části práce byl věnován prostor terminologickému ukotvení problematiky kompetencí a kompetenčních modelů. Dále byl vymezen pojem manažer a problematika expatriace. V praktické části diplomové práce byla ve stručnosti představena společnost ČEZ, a.s., v návaznosti na požadavky metodologie tvorby kompetenčního modelu. Dále byly naplněny jednotlivé fáze metodologie tvorby modelu kompetencí. Propojením několika zdrojů byly identifikovány žádoucí projevy chování, které byly následně kategorizovány a rozčleněny do pěti kompetenčních témat. Při vytváření kompetenčního modelu bylo vzato ke zřeteli jeho propojení s tematickými okruhy rozvojových programů, které v minulosti expatrianti absolvovali, a které vymezují potřeby jejich rozvoje. Výsledný kompetenční model obsahuje čtrnáct kompetencí. Pro upřesnění projevů chování jednotlivých kompetencí bylo taktéž využito odborné literatury a firemních materiálů společnosti ČEZ, především pak *Katalogu způsobilostí*, tedy souboru kompetencí, podporovaných ve společnosti. Výsledný model byl detailně revidován manažerkou lidských zdrojů a schválen. Pro kompetenční model byla stanovena hodnotící stupnice, která je připravena k používání v podmínkách společnosti ČEZ, a.s. Pro finální podpoření objektivity kompetenčního modelu bylo využito srovnání projevů identifikovaných kompetencí s komplexnějším čtyř-dimenzionálním modelem manažerských kompetencí F. Hroníka.

V úvodu této práce jsme předpokládali identifikaci základních kompetencí, tzv. manažerských funkcí a důležité kompetence interkulturní, což

se ve výsledném modelu potvrdilo. Byly také definovány kompetence zcela nové, odlišné od firemního *Katalogu způsobilostí* společnosti ČEZ. I toto je v pořádku, protože kompetenční model byl vytvářen pro konkrétní pozici Country Managera.

Výsledný model může být společností zařazen do portfolia standardních personálních nástrojů a aplikován v praxi. Z našeho pohledu vnímáme jako stěžejní praktické využití představeného kompetenčního modelu v rámci rozvoje zaměstnanců, např. v konkrétní aplikaci u metody Development Centre. Model však může sloužit také jako podklad pro proces výběru či doplňkový nástroj hodnocení pro nadřízeného pozice Country Manager, v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Stěžejní hodnotící dimenzí stále zůstane chování zaměstnance dle sedmi principů firemní kultury Skupiny ČEZ, nicméně tomuto navrhovaný model neodporuje, naopak firemní kulturu společnosti ve stanovených projevech chování podporuje.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Monografie:

ADAIR, J.: *100 tipů jak řídit a vést lidi. Nápady a triky, které pomohou Vám i Vaší organizaci dostat se na vrchol.* 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J.: *Quo vadis, personalistiko?* 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL.: *Psychologie a sociologie řízení.* 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, M.: *Andragogika. Teoretické základy.* 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BLÁHA, J., DYTRT, Z.: *Manažerská etika.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLEGG, B.: *Vyjednávání. Dohodněte se s ostatními.* 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0582-2.

FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1.vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a KOL.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

ŠTĚPANÍK, J.: *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Výzkumné studie, diplomové, bakalářské práce:

FOLWARCZNÁ, I.: *Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice*. Doktorská dizertační práce, Praha: VŠE, 2006. Dostupné na WWW: <http://www.grada.cz/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru_5881/kniha/katalog/stahuj/>.

ŠTEFKOVÁ, E.: *Návrh etického kodexu personálně poradenské společnosti Advanced Search s.r.o.* Olomouc: UPOL FF, katedra Sociologie a Andragogiky, 2008, 59 s., bakalářská práce.

Články a ostatní zdroje:

ČERVINKOVÁ, R. *Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí*. HR zpravodaj společnosti Deloitte Advisory s.r.o. [online]. Květen 2008 [cit. 2012-01-07]. Dostupné na WWW: <<https://www.deloitte.com/cz/bulletiny/hr-zpravodaj/archiv>>.

HRUBÁ, M....aby mezinárodní manažerské týmy fungovaly. *HR forum*, 2009, roč. 10, č. 10, s. 8-9. ISSN 1212-690X.

Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Katalog způsobilostí*.

Interní materiály společnosti ČEZ, a. s.: *Vstupte do světa Skupiny ČEZ*.

Kariérní stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/predstaveni-skupiny-cez.html>>.

Koncepce podnikatelské činnosti. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

NOVÝ, I.: *Interkulturní kompetence manažerů, personalistů a jejich rozvoj* [on line]. 2004 [cit. 2012-02-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.hrportal.cz/interkulturni-kompetence-manazeru-personalistu-a-jejich-rozvoj-cid111828/>>.

Národní soustava povolání. *Databáze kompetencí* [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <<http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>>.

Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

Oficiální stránky Patria Online, a.s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.patria.cz/slovník.html>>.

Oficiální stránky QED Group a.s. [on line]. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.qedgroup.cz/produkty/tym/team-sociomapping/>>.

Oficiální stránky Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem [on line]. 2008 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.ujep.cz/cz/podle-uzivatele/pro-uchazece/univerzitni-poradenske-centrum/pro-%28budouci%29-absolventy/slovnicek-nazvu-pracovnich-pozic.html>>.

Pololetní zpráva 2011. Skupina ČEZ. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/pololetni-zpravy.html>>.

Produktové stránky Potential for Business Tool [on line]. 2009. Dostupné na WWW: <[http://www.p4btool.cz./](http://www.p4btool.cz/)>.

Výroční zpráva 2010. Skupina ČEZ. Oficiální stránky ČEZ, a. s. [on line]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/hospodarske-vysledky.html>>.

Wikipedie. Otevřená encyklopedie [on line]. 2009. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_p%C5%99idan%C3%A1_hodnot>.

Osobní konzultace:

Květoňová Romana, MBA, HR Expert, ČEZ, a. s.; ze dne 2. 2. 2012, osobní konzultace.

Hihlánová Bohumila, Mgr., Manažer Lidských zdrojů divize international; ČEZ, a. s.; ze dne 14. 2. 2012, osobní konzultace.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

INCA Project - Intercultural Competence Assessment [on line]. Datum poslední aktualizace neuvedeno. Dostupné na WWW: <<http://www.incaproject.org/background.htm>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 KOMPETENČNÍ MODEL JAKO MOST

OBRÁZEK 2 HIERARCHICKÝ MODEL STRUKTURY KOMPETENCE

OBRÁZEK 3 VYUŽITÍ KOMPETENCÍ V PROCESECH LIDSKÝCH ZDROJŮ

OBRÁZEK 4 TYPY ZAHRANIČNÍCH STÁŽÍ

OBRÁZEK 5 STRATEGICKÝ CHRÁM SKUPINY ČEZ

OBRÁZEK 6 SKUPINA ČEZ V ZAHRANIČÍ

OBRÁZEK 7 PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY SKUPINY ČEZ

Seznam tabulek

TABULKA 1 SLOŽKY EMOČNÍ INTELIGENCE

TABULKA 2 TYPY EXPATRIAČNÍCH VÝJEZDŮ

TABULKA 3 PROJEVY CHOVÁNÍ VYŠŠÍHO MANAGEMENTU ČEZ

TABULKA 4 PROVÁZANOST KOMPETENCÍ POZICE COUNTRY MANAGER S ČTYŘ-DIMENZIONÁLNÍM MODELEM MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – POPIS PRACOVNÍ FUNKCE COUNTRY MANAGER.....	I
PŘÍLOHA B – KATALOG ZPŮSOBILOSTÍ ČEZ, A. S.....	V
PŘÍLOHA C – ROZVOJOVÉ PROGRAMY REALIZOVANÉ V OBDOBÍ 2005-2011 PRO TÝMY EXPATRIANTŮ ČEZ, A. S.	VI
PŘÍLOHA D – FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ.....	IX

PŘÍLOHY

Příloha A – Popis pracovní funkce Country Manager

Identifikace pracovní funkce	
Název pracovní funkce Název profese	Country Manager Ředitel útvaru zahraniční akvizice Bulharsko
Jméno společnosti	ČEZ, a.s.
Název divize / úseku pro nové společnosti	Divize international
Organizační číslo PM	
Nadřazená funkce	Pověřen členu představenstva (ředitel divize international)

Poslání pracovní funkce
Vede zahraniční řídicí organizační jednotku ČEZ (Country Management Unit, CMU) a zajišťuje výkonné zastupování společníka ČEZ ve vztahu ke svěřeným zahraničním majetkovým účastem ČEZ (Business Units, BU) v zemi, s cílem zajistit společníkem ČEZ požadované hospodářské i věcné výsledky a dlouhodobý rozvoj svěřených ZMÚ, budovat mezinárodní Skupinu ČEZ a posilovat její image.

Klíčové činnosti
<ol style="list-style-type: none">1. Zajišťuje výkonné ovládací funkce společníka ČEZ ve vztahu ke všem BU působícím v dané zemi2. Řídí výkon ekonomické kontroly a kontroly věcných procesů v jednotlivých BU a v případě potřeby vyvozuje a uplatňuje nápravné a korekční zásahy3. Řídí změnové procesy (post-merger proces, integrační proces, implementuje korporátní best-practices a jiné jednotné korporátní řešení) v jednotlivých BU4. Koordinuje a usměrňuje plánovací procesy v jednotlivých BU5. Řídí poskytování manažerských služeb pro jednotlivé BU6. Zajišťuje centralizované administrativní a obslužné činnosti pro jednotlivé BU, popř. i pro jiné entity Skupiny ČEZ v zemi7. Zajišťuje koordinaci všech podnikatelských aktivit Skupiny ČEZ v zemi8. Řídí personální politiku, vztahy s odborovými organizacemi a ostatní vnitřní vztahy v jednotlivých BU a CMU v zemi9. Zastupuje zájmy Skupiny ČEZ v zemi, vede jednání s relevantními zahraničními partnery (úřady, instituce, podnikatelské subjekty aj.)10. Vyhledává nové podnikatelské příležitosti, účastní se procesů due diligence a přípravy transakčních dokumentů11. Zajišťuje plnění odkládacích podmínek a dalších podmínek plynoucích z transakčních dokumentů12. Zajišťuje potřebné vstupy do systému řízení zahraničních majetkových účastí vykonávaného útvarem řízení zahraničních majetkových účastí

Standardní činnosti

1. ŘÍDÍCÍ, ORGANIZAČNÍ A METODICKÁ ČINNOST

- 1.1. Řídí Country Management Unit (CMU) v zemi
- 1.2. Řídí plánování a sledování zdrojů v CMU (zaměstnanci, finance, hmotný a nehmotný majetek), podílí se na plánování a sledování zdrojů v divizi international
- 1.3. Hodnotí a navrhuje uchazeče o zaměstnání v CMU
- 1.4. Provádí hodnocení podřízených pracovníků
- 1.5. Přispívá k organizaci a hodnocení práce v divizi international a pravidelně poskytuje zpětnou vazbu řediteli divize
- 1.6. Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí
- 1.7. Přispívá k rozvoji a vzdělávání týmů a jednotlivců za účelem zvýšení jejich výkonnosti
- 1.8. Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů Společnosti a divize international a v případě potřeby navrhuje nápravná opatření
- 1.9. Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality
- 1.10. Poskytuje spojení mezi přímým nadřízeným a podřízenými zaměstnanci a týmy
- 1.11. Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními útvary Společnosti

2. INFORMACE

- 2.1. Vyhledává a poskytuje informace a doporučuje činnosti vedoucí k dosažení cílů Společnosti
- 2.2. Vyhledává a sdílí informace uvnitř CMU a BU, v rámci divize international i v rámci celé Společnosti
- 2.3. Poskytuje nadřízenému veškeré relevantní informace dle jeho požadavků
- 2.4. Vyměňuje a sdílí informace uvnitř Společnosti a umožňuje tak rozhodovat a řešit problémy přesahující rámec jednoho útvaru

3. OSTATNÍ

- 3.1. Účastní se výkonného řízení ZMÚ zapojením do interních poradenských struktur (Řídící výbory)
- 3.2. Zastupuje Společnost v orgánech ZMÚ a podílí se na jejich správě
- 3.3. Řídí významné projekty Skupiny ČEZ dle potřeb Společnosti nebo divize international
- 3.4. Posiluje dobré jméno, nadnárodní prestiž a reálný vliv Skupiny ČEZ v zemi
- 3.5. Plní další úkoly dle požadavků nadřízeného v rámci sjednaného druhu práce

Pravomoci

Základní pravomoci Country Managera spočívají v oblastech:

- přímého řízení CMU (expatů a zaměstnanců)
- výkonného řízení všech BU v zemi
- řízení strategie Skupiny ČEZ v zemi
- koordinace aktivit všech ZMÚ v zemi
- reprezentace Skupiny ČEZ v zemi

Klíčové ukazatele výkonnosti

- objem aktiv
- tržby
- EBITDA
- FTE
- CAPEX
- ROIC

Omezení

Country Manager vykonává veškeré činnosti:

- v souladu s legislativou vztahující se k podnikání v zahraničí
- v souladu s legislativou platnou v dané zemi
- v souladu s korporátními pravidly Skupiny ČEZ aplikovanými v dané zemi

Požadované vzdělání a praxe

Podmiňující:

- VŠ s preferencí technického nebo ekonomického zaměření
- 6 let praxe v manažerských funkcích ve společnostech se zahraničním prvkem
- všeobecná znalost obchodního a koncernového práva
- orientace v účetních výkazech
- zkušenost s řízením komplexních změn
- rutinní znalost práce s informačními systémy, zejména MS Office
- komunikativní znalost anglického jazyka












































Doplňující:

- všeobecná znalost podnikatelského prostředí, znalost prostředí Skupiny ČEZ je výhodou
- zkušenosti s jednáním s představiteli municipalit, státních orgánů a jiných autorit ovlivňujících dění v energetice jsou výhodou
- komunikativní znalost dalšího jazyka, schopnost komunikace v národním jazyce je výhodou
- řídičský průkaz skupiny B

Osobnostní dimenze

- stanovuje dlouhodobé cíle a realizační strategie a koordinuje činnost většího počtu organizačních jednotek
- účinně formuje kolektiv a vede týmovou práci
- pracuje a rozhoduje se samostatně i při nedostatku informací
- podává vysoký výkon i při stresové zátěži
- je vytrvalý v dosahování svých cílů a cílů Skupiny ČEZ
- vnímá výsledky v celkovém kontextu problematiky a zároveň identifikuje a analyzuje klíčové detaily
- využívá vhodných organizačních technik a manažerských dovedností k dosažení cílů
- reaguje flexibilně na změnu podmínek, přizpůsobuje se
- prokazuje vysoký stupeň asertivity, prosazuje své názory sebejistě
- prokazuje loajalitu ke Skupině i zadaným úkolům
- má kulturní empatii, pružně se adaptuje v novém prostředí a paralelně si dokáže udržet vlastní zásadní stanoviska a dosažení kompromisů
- je schopen efektivně vyjednávat a přesvědčovat, věcně argumentovat a využívat vhodných komunikačních technik k dosažení cíle
- na vysoké úrovni ovládá prezentační dovednosti
- ochotně přijímá nové věci a učí se
- při svých činnostech demonstruje osobní zralost
- při svých rozhodnutích uplatňuje principy osobní morálky
- je vnitřně motivován touhou po seberealizaci
- naslouchá druhým, má smysl pro pokoru

Příloha B – Katalog způsobilostí ČEZ, a. s.

	Způsobilost	Definice	Naplněné principy
ZPŮSOBILOSTI K SEBERÍZENÍ	Osobní integrita	Schopnost rozhodovat ve prospěch věci, zájmu firmy, lidí, s odhlédnutím od osobního prospěchu. Pozitivní přístup. Konzistentnost v postojích, chování, názorech.	 
	Postoj ke změnám	Schopnost adaptovat se na změny, zvládnout nové situace, překonat stereotypy.	 
	Odpovědné chování	Schopnost rozvážně a čitelně jednat ve prospěch věci, vytvářet hodnoty, dosahovat výsledku při zachování bezpečnosti. Loajalita.	  
	Odolnost k zátěži	Schopnost podat optimální výkon ve ztížených podmínkách nedostatku, času, zdrojů, při emoční zátěži apod.	 
	Sebereflexe/Seberozvoj	Schopnost řídit svého vlastní vzdělávání a rozvoj na základě schopnosti dobré sebereflexe.	 
ŘEŠENÍ PROBLÉMU	Analytické myšlení	Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat situaci, rozpoznat rozhodující problémy, vyhodnocovat všechny souvislosti.	 
	Inovativní myšlení	Schopnost nejen analyzovat, ale na vyšší úrovni hledat další nová, neobvyklá řešení a postupy s netradičním využitím stávajících i nových zdrojů.	 
	Strategické myšlení	Disciplinované myšlení a jednání, výborný odhad pro rozhodnutí a využití příležitostí k zásadnímu pozitivnímu posunu věci a dějů.	 
	Orientace na výsledek	Schopnost dělat věci dobře, klást si a plnit náročné cíle, hledat způsoby zlepšování výkonu.	 
INTERPERSONÁLNÍ DOVEDNOSTI	Týmová spolupráce	Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu zajišťovat.	   
	Orientace na zákazníka	Schopnost pečovat a respektovat zájmy vnějších i vnitřních zákazníků, směřovat ke splnění jejich přání, potřeby až překročení jejich očekávání.	   
	Prezentační dovednosti	Schopnost přesvědčivě a zajímavě prezentovat při dodržení pravidel pro prezentaci.	
	Komunikační dovednosti	Schopnost jasně a konstruktivně komunikovat ve vztahu k druhým lidem, reagovat na jejich požadavky. Schopnost přesvědčivě ústně i písemně komunikovat.	  
ODBOBNÉ ZNALOSTI /DOVEDNOSTI	Odborné znalosti / dovednosti	Mít znalosti, rozumět věcem a mít odbornost potřebnou pro efektivní provádění práce.	  
LEADERSHIP	Vedení / práce s týmem	Schopnost řídit a zejména inspirovat lidi k vynaložení úsilí a využití osobních zdrojů pro dosažení žádoucích výsledků a schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týme jako celkem.	      
	Schopnost řídit změny	Schopnost rozhodovat o změnách, efektivně je komunikovat a zavádět.	 



Zdroj: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s., *Katalog způsobilostí*.

Příloha C – Rozvojové programy realizované v období 2005-2011 pro týmy expatriantů ČEZ, a. s.

TÉMATICKÉ OKRUHY ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ	
ZÁKLADNÍ ROZVOJOVÉ OKRUHY	ZÁKLADNÍ PODTÉMATA
Psychologie vyjednávání	<ul style="list-style-type: none"> - příprava na vyjednávání - strategie ve vyjednávání - porovnání vyjednávacích taktik - jednací triky - jak prolomit jednání - vyhodnocení jednání
Vnitrofiremní kultura a budování týmu	<ul style="list-style-type: none"> - kulturní dimenze ČR a ALB - vztah k autoritě - vztah k nejistotě - individualismus x kolektivismus - maskulinita x feminita - délka orientace
Budování týmu	<ul style="list-style-type: none"> - co je to organizace - hodnoty organizace - potřeby organizace - stádia vývoje týmu - týmové hodnoty
Tým a změna	<ul style="list-style-type: none"> - jaká jsou (bývají) očekávání od personálních změn ze strany týmu a ze strany vedení - má zásadní personální změna vliv na týmové hodnoty?
Ladění týmu	<ul style="list-style-type: none"> - stádia vývoje týmu - tým a týmové role - hodnoty, vize, mise a cíle
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - teoretická a historická východiska leadershipu - zákonitosti vedení, pravomocí a odpovědnosti leaderů, styly práce leadera - práce s týmem - jak vést střední management - delegování - manažer jako kouč - výkonnost a její rozvoj - charisma leadership - energie, vize - komunikace-zpětná vazba
Zásady e-mailové komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - přístup k řešení problému - emoce

Práce s motivací a odpovědností za výsledek týmu i jednotlivců	<ul style="list-style-type: none"> - jak by se měla chovat chytrá firma a lidi v ní pro současný stav nastavení procesů a osobní zodpovědnosti - vymezení problematiky - mapování motivace a postojů ve stávající struktuře - motivační faktory a hodnoty - týmové i individuální intervence - koučování týmu a jednotlivců - aktivní a konstruktivní postoje týmu i jednotlivců - práce s týmovými hodnotami, potenciály a hledáním odpovědností za efektivní výsledek - hledání rozdílů mezi porozuměním a uvědoměním
Efektivní vedení porad	<ul style="list-style-type: none"> - porada – kontext a metodika - funkce porady - proces porady - obvyklé problémy - role na poradě - metoda diskusní smyčky - organizace a program porady - zápis a analýza
Vyjednávání v náročných a krizových momentech	<ul style="list-style-type: none"> - typy konfliktních situací - předcházení konfliktům - řízení konfliktů - práce s konfliktní situací - využití momentu „mrtvého bodu“ - zvládnání námitek - čelení kritice - umění říci „ne“ - práce s emocemi - jak zvládat jednání s agresivními, nevstřícnými a nespolupracujícími oponenty - jak prosadit svůj zájem při respektování druhých
Dynamika týmových procesů	<ul style="list-style-type: none"> - charakteristiky týmů - tým a týmové role - skupinový proces a jeho diagnostika - tvůrčí komunikace ve skupině
Rozhodování o osobní zodpovědnosti v týmové práci a práci s týmovou důvěrou	<ul style="list-style-type: none"> - řízení rozhodovacích procesů - budování osobní zodpovědnosti - práce s týmovou důvěrou - vztahy v týmu

Manažer v procesu změny	<ul style="list-style-type: none"> - přijetí role - pravomoce a zodpovědnosti - rozhodování - zodpovídání se versus zodpovědnost
Vedení a dynamizace týmových procesů	<ul style="list-style-type: none"> - týmové procesy - dynamika týmových procesů - interakce mezi členy týmu, jejich rolemi a důležitostí ve skupině - jak si nastavit aktivní kompetenci pro efektivní vedení týmových procesů - týmové i individuální intervence - koučování týmu a jednotlivců
Rozvoj osobnosti manažera – up grade	<ul style="list-style-type: none"> - práce zaměřená na odkrývání potenciálů - práce se zpětnou vazbou - up grade osobního akčního plánu - Jak přispějí více k týmovému sdílení hodnot, vztahů, vazeb a informací
Význam týmového know-how pro efektivní práci	<ul style="list-style-type: none"> - znalost potřeb, znalost názorů - znalost problémů a radostí lidí v týmu - práce se zpětnou vazbou - dotazník Vzájemného poznání - tvorba osobního akčního plánu
Konsolidace týmu a užitek jeho jednotlivých členů Práce s výsledkem Práce s osobní vizí	<ul style="list-style-type: none"> - jak se ptát na výsledky - osobní cíle a vize - znalost náplně práce, vizí a pracovních cílů jednotlivých členů týmu - užitek jednotlivých členů týmu

Zdroj: Interní materiály společnosti ČEZ, a. s. a informační systém SAP

Příloha D – Fáze analýzy a klasifikace informací

INTERPERSONÁLNÍ	Komunikace	Poskytuje spojení mezi přímým nadřízeným a podřízenými zaměstnanci a týmy
		Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními útvary Společnosti
		Buduje žádoucí vztahy s interními a externími zákazníky
		Komunikuje otevřeně a transparentně
		Naslouchá druhým, má smysl pro pokoru
	Na vysoké úrovni ovládá prezentační dovednosti	
	Vyjednávání	Zastupuje zájmy Skupiny ČEZ v zemi, vede jednání s relevantními zahraničními partnery
		Prokazuje vysoký stupeň asertivity, prosazuje své názory sebejistě
		Je schopen efektivně vyjednat a přesvědčovat, věcně argumentovat a využívat vhodných komunikačních technik k dosažení cíle
	Uvnitř Skupiny se řídí principem „win-win“	
	Interkulturní způsobilost	Ovládá komunikativní znalost cizího jazyka, schopnost komunikace v národním jazyce
		Má kulturní empatii, pružně se adaptuje v novém prostředí a paralelně si dokáže udržet vlastní zásadní stanoviska a dosažení kompromisů
		Svým jednáním podporuje rozvoj mezinárodních aktivit a spolupráce
		Využívá nejlepší praktiky z mezinárodního prostředí
		Buduje síť kontaktů v mezinárodním měřítku
Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí		
Je připraven pracovat v zahraničí		
INTRAPERSONÁLNÍ	Seberozvoj	Aktivně pracuje na vlastním rozvoji a osobním příkladem motivuje ostatní
		Je vnitřně motivován touhou po seberealizaci
		Ochotně přijímá nové věci a učí se
	Zvládání zátěže	Podává vysoký výkon i při stresové zátěži
	Osobní zralost	Přijímá osobní odpovědnost za dosahování strategických cílů Skupiny
		Chová se v souladu s firemními principy Skupiny
		Je konzistentní ve svých názorech, postojích a chování
		Na veřejnosti reprezentuje aktivity ve prospěch Skupiny
		Prokazuje loajalitu ke Skupině i zadaným úkolům
		Při svých činnostech demonstruje osobní zralost
Veškerou činnost vykonává v souladu s legislativou vztahující se k podnikání v zahraničí a platné v dané zemi		
Posiluje dobré jméno, nadnárodní prestiž a reálný vliv Skupiny ČEZ v zemi		
Při svých rozhodnutích uplatňuje principy osobní morálky		
ROZHODOVÁNÍ	Práce s daty	Vyhledává a poskytuje informace a doporučuje činnosti vedoucí k dosažení cílů Společnosti
		Vyhledává a sdílí informace uvnitř CMU a BU, v rámci divize international i v rámci celé Společnosti
		Poskytuje nadřízenému veškeré relevantní informace dle jeho požadavků
		Vyměňuje a sdílí informace uvnitř Společnosti a umožňuje tak rozhodovat a řešit problémy přesahující rámec jednoho útvaru
		Rutinně ovládá informačními systémy, zejména MS Office

		Vnímá výsledky v celkovém kontextu problematiky a zároveň identifikuje a analyzuje klíčové detaily	
		Identifikuje nedostatky ve Skupině a řeší je	
		Zajišťuje potřebné vstupy do systému řízení zahraničních majetkových účastí vykonávaného útvarem řízení zahraničních majetkových účastí	
		Přispívá k organizaci a hodnocení práce v divizi international a pravidelně poskytuje zpětnou vazbu řediteli divize	
	Strategické myšlení	Stanovuje strategické cíle a jasně formuluje koncepci rozvoje svého útvaru	
		Rozpracovává strategické priority a cíle Skupiny v rámci svého útvaru	
	Řešení problému	Pracuje a rozhoduje se samostatně i při nedostatku informací	
	VÝKON		Plní cíle v rámci strategických priorit, hodnotí a hledá cesty ke zlepšení výsledků svého útvaru
			Pro dosahování ambiciózních výsledků ošetřuje související rizika
			Rozpracovává principy CSR (Corporate Social Responsibility) v rámci svého útvaru
Je vytrvalý v dosahování svých cílů a cílů Skupiny ČEZ			
Výkon		Vyhledává nové podnikatelské příležitosti, účastní se procesů due diligence a přípravy transakčních dokumentů	
		Zajišťuje plnění odkládacích podmínek a dalších podmínek plynoucích z transakčních dokumentů	
		Reaguje flexibilně na změnu podmínek, přizpůsobuje se	
		Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality	
Plánování a organizování		Využívá vhodných organizačních a manažerských technik a dovedností k dosažení cílů	
		Řídí plánování a sledování zdrojů v CMU (zaměstnanci, finance, hmotný a nehmotný majetek), podílí se na plánování a sledování zdrojů v divizi international	
		Řídí významné projekty Skupiny ČEZ dle potřeb Společnosti nebo divize international	
		Optimalizuje a efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti	
		Při plánování procesů a aktivit optimálně vyhledává a využívá disponibilní zdroje	
		Stanovuje dlouhodobé cíle a realizační strategie	
		Koordinuje a usměrňuje plánovací procesy v jednotlivých BU	
		Koordinuje činnost většího počtu organizačních jednotek	
		Řídí poskytování manažerských služeb pro jednotlivé BU	
		Řídí personální politiku, vztahy s odborovými organizacemi a ostatní vnitřní vztahy v jednotlivých BU a CMU v zemi	
Kontrolování	Řídí výkon ekonomické kontroly a kontroly věcných procesů v jednotlivých BU a v případě potřeby vyvozuje a uplatňuje nápravné a korekční zásahy		
	Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů Společnosti a divize international a v případě potřeby navrhuje nápravná opatření		
LEADERSHIP	Management změn	Řídí proces změny s cílem dosažení výsledku ve svém útvaru	
		Identifikuje a řídí rizika spojená se změnou	
		Je agentem změn a motivuje ostatní pro změnu	
		Jasně a srozumitelně sděluje změnu a ověřuje její pochopení	
	Kontroluje dotahování změn do žádoucích výsledků		
	Je vzorem a nositelem firemní kultury		
	Vedení lidí	Hodnotí a navrhuje uchazeče o zaměstnání v CMU	
	Provádí hodnocení podřízených pracovníků		

	Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí
	Přispívá k rozvoji a vzdělávání týmů a jednotlivců za účelem zvýšení jejich výkonnosti
	Účinně formuje kolektiv a vede týmovou práci
	Osobním příkladem vede podřízené k dosahování ambiciózních výsledků
	Efektivně uplatňuje nástroje motivace a odměňování pro dosahování požadovaných výkonů
	Buduje a rozvíjí efektivní partnerské vztahy
	Respektuje odlišnosti a využívá je k dosažení synergických efektů
	Zajišťuje rozvoj lidského potenciálu s cílem zvyšování výkonnosti útvaru
	Identifikuje rozvojové potřeby svého útvaru a podporuje jejich naplnění
	Efektivně využívá zdroje k rozvoji svého útvaru
	Podporuje efektivní sdílení a předávání know-how ve svém útvaru
	Má schopnost naslouchat druhým, smysl pro pokoru

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Eva Holková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Návrh kompetenčního modelu pro pozici Country Manager společnosti ČEZ, a.s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 86

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů české literatury a pramenů: 28

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 14

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.