



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Manažerské kompetence a jejich hodnocení: Assessment/Development-Centre (rámec postupu a konkrétní případová zadání)

Předmětem výstupu je příprava inovovaného rámce realizace ukázky Assessment/Development-Centre coby metodiky určené pro hodnocení a rozvoj manažerských soft-skills, a to pro účely poznání jejího účelu, cílů, průběhu a výstupů/výsledků ze strany posluchačů kurzu 3AM437: Manažerská hra. Manažerskými soft-skills se přitom rozumí manažerské kompetence ve smyslu schopností, dovedností a částečně i vlastností i znalostí potřebných pro efektivní výkon manažerské role.

Posluchači kurzu se ukázky Assessment/Development-Centre (dále též jen AC/DC) účastní jako aktivní účastníci zapojení do řešení jednotlivých zadání. Ukázka bude mít charakter uceleného sledu případových zadání, která bude primárně reflektovat metodiku Development-Centre (na aktivity charakteru Assessment-Centre lišící se formou jejich provedení budou účastníci v průběhu realizace výslovně upozorněni).

V závěru buď jednotlivých aktivit či ukázky jako celku budou diskutovány účel a orientace konkrétních případových zadání, jakož i na nich pozorovatelné projevy kompetencí, z pohledu hodnotitelů užitečné vs. kontroverzní chování účastníků apod.

Assessment-Centre (dále též jen AC) představuje přístup, soubor postupů, metod a nástrojů používaných pro hodnocení jinak jen velmi obtížně měřitelných a tudíž i hodnotitelných manažerských kompetencí. AC se nejčastěji využívá v rámci procesu výběru nových zaměstnanců na klíčové (manažerské) pozice, u nichž je důraz kladen zejména na dispozici souborem určitých soft-skills, dále pak i jako součást periodických výročních hodnocení pracovního výkonu a pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Development-Centre (dále též jen DC) jsou realizovány obdobně, slouží však primárně pro účely identifikace a rozvoje manažerských kompetencí

Principy, pravidla, omezení:

Počet účastníků:	min. 8, max. 25 (optimální počet 10-14)
Počet pozorovatelů:	min. 1, max. 4
Doba realizace:	min. 4 vyučovací hodiny (po 45 min.), ideálně 5 hod. (po 60 min.) (součástí časové dotace je 20-30 min. úvod a dále pak min. 30 min. pro závěrečné vyhodnocení)
Prostorové požadavky:	kolokvijní místnost (uspořádaná do tvaru písmene „U“)
Zvláštní požadavky:	flip-chart nebo tabule, záznamové pomůcky, čisté papíry



Postup realizace ukázky Assessment/Development-Centre:

1. (30 min.) Úvod k tématu, popis metodiky Assessment/Development-Centre, zahájení ukázky
2. (15 min.) Vstupní aktivita (charakteru tzv. Ice-Break),
např. „Test empatie“
3. (30 min.) Skupinová aktivita (interpersonální dovednosti + metodické dovednosti),
např. „Marjánka a autobazar“ (včetně případného skupinového vyjednávání)
4. (15 min.) Individuální aktivita (intrapersonální dovednosti),
„Představení účastníků“ (*z časových důvodů se zapojí pouze někteří účastníci, slouží k pochopení ucelenosti koncepce AC/DC*) a/nebo např. „Ruka“
(sebecharakteristika)
5. (10 min.) Přestávka
6. (45 min.) Individuální aktivita (intrapersonální + metodické dovednosti),
„Dražba kompetencí“ (**detailní rozpracování viz níže**)
7. (10 min.) Přestávka
8. (45 min.) Skupinová aktivita (interpersonální + metodické dovednosti),
např. „Rytíři kulatého stolu“
9. (30 min.) Závěr, vyhodnocení ukázky Assessment/Development-Centre, vysvětlení účelu a orientace jednotlivých řešených zadání, diskuse otázky „Jak na AC/DC uspět?“

Zadání je ideální řešit v pořadí, v jakém jsou níže uvedeny.

Doba řešení zadání může být dle potřeby zkracována tak, aby byl např. dodržen minimální časový rámeček ukázky v rozsahu 4x 45 min. (+ 15 min. přestávka). Naopak je možné ukázku dle potřeby prodlužovat, může být realizována i v „celodenním“ režimu s přestávkou na oběd (v takovém případě lze do ukázky doplňovat další aktivity orientované typicky vždy na určitou kompetenci či skupinu kompetencí).

Hodnocení a vysvětlení jednotlivých aktivit (případových zadání) je optimální realizovat až na konci ukázky jako celku, popř. na konci jednotlivých bloků ukázky (dopolední/odpolední) tak, aby nedošlo k narušení kompaktnosti AC/DC, které je mj. založeno i na rychlém střídání stylů práce ze strany účastníků ověřujícím jejich schopnost adaptace na nové podmínky, flexibilitu, udržení pozornosti i motivace k aktivní účasti v programu apod.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Rozpracování konkrétního zadání:

„DRAŽBA KOMPETENCÍ“

Úkol (zadání) pro účastníky:

„Nacházíte se právě na dražbě, při níž budou k dispozici jednotlivé manažerské kompetence (vlastnosti, schopnosti, dovednosti). Vy tudíž nyní máte jedinečnou možnost získat pro sebe sama ty z nich, kterými podle Vašeho názoru nedisponujete nebo které byste potřebovali ve větší míře.

K dispozici máte celkem 100 korun (K), které můžete pro nákup kompetencí využít.

Kompetence budou opravdu draženy, vyvolávací cena u každé z nich bude stanovena v rozmezí 2 – 10K. Příhozy budou možné standardně v částce 3K. Pokud cena převyšší 25K, zvyšuje se jednotlivý příhoz na 5K.

Dražba nemůže mít charakter dražby „holandské“, tj. v případě nezájmu o položku za vyvolávací cenu není její cena snižována, ale položka je po třetí výzvě vyřazena ze seznamu dražených položek.

Vaším úkolem je nejen získat takové kompetence, které potřebujete, ale současně se i chovat při dražbě ekonomicky a zbytečně s disponibilními prostředky neplýtvat.“



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Seznam dražených kompetencí:

1. sebereflexe
2. sebevědomí
3. autorita
4. kreativita
5. schopnost vést
6. sebemotivace
7. schopnost se prezentovat
8. komunikační schopnosti
9. schopnost řešit konflikty
10. empatie
11. schopnost týmové práce
12. schopnost nacházet konsensus
13. orientace na výsledek
14. stresová odolnost
15. analytické myšlení
16. schopnost určit priority
17. sebejistota
18. flexibilita
19. silná vůle
20. ochota k riziku
21. vnitřní klid
22. jasné vyjadřování
23. štěstí
24. schopnost rozhodovat
25. sebeúcta
26. diplomatická obratnost

Pozn.: Jedná se o 25 položek kompetencí (vlastností), poslední položkou (v seznamu pod č. 23) je „štěstí“, tj. položka, která není ani schopností, ani dovedností či vlastností. Jedná se o záměrnou „chybou“, nesytemovost, při hodnocení lze však akceptovat i taková řešení účastníků, která preferují tuto položku („štěstí“) před všemi ostatními (univerzální náhrada libovolné či všech ostatních položek).



Pravidla a potřebné pomůcky:

- ideální počet účastníků: 10 – 14
- (dražební) kladívko + podložka (dřevěné prkénko)
- přehledný seznam položek a seznam účastníků určený mj. i pro evidenci jejich nákupů a kontrolu dodržení rozpočtového omezení (pro pomocníka licitátora)
- záznamový list k dražbě každé z položek umožňující sledovat zapojení jednotlivých účastníků v průběhu dražby dané položky (pro pomocníka licitátora)

Postup realizace:

- A. Jeden z hodnotitelů AC/DC plní roli licitátora, druhý pak jeho pomocníka.
- B. Licitátor v první fázi vyzve všechny účastníky dražby k přípravě, představí seznam dražených položek, vysvětlí pravidla dražby, objasní systém příhozů. Ukáže rovněž princip tří výzev a následného tzv. „odklepnutí“ položky, které znamená přechod konkrétní dražené položky do „vlastnictví“ zvítězivšího účastníka.
- C. Účastníci mají 10 min. na přípravu vlastní strategie dražby; při větším počtu účastníků licitátor výslovně upozorní, že každá položka bude dražena vždy pouze 1x. Současně licitátor upozorní na nutnost vedení záznamového listu o průběhu dražby (viz příloha) a na skutečnost, že tento bude po ukončení dražby odevzdáván s uvedením jména účastníka hodnotitelům.
- D. Pomocník licitátora vede detailní záznam dražby, eviduje účast jednotlivých účastníků při dražbě jednotlivých položek, kontroluje i správnost příhozů a celkové ceny; kontroluje i dodržení rozpočtových omezení.
- E. Licitátor vede dražbu jednotlivých položek v pořadí, v jakém jsou uvedeny v seznamu. Sleduje příhozy účastníků, postupuje přitom striktně dohodnutým způsobem (přílohy 3K, popř. 5K). Průběžně oznamuje cenu položky stylem „ta a ta položka za X korun“, v případě příhozu oznamuje stejným způsobem novou cenu položky.
- F. V případě, kdy o položku není další zájem, vyzývá ve vztahu k ní „ta a ta položka za X korun poprvé“, pakliže nedojde k dalšímu příhozu, pokračuje „ta a ta položka za X korun podruhé“ a nakonec „ta a ta položka za X korun potřetí“, přičemž současně položku tzv. „odklepne“. V tomto okamžiku se položka stává „vlastnictvím“ účastníka, který za ni „odklepnutou“ sumu nabídl.
- G. Licitátor vede dražbu dynamickým způsobem, na další příhozy čeká vždy pouze minimální dobu, je na účastnících, aby v disponibilním čase promptně reagovali.
- H. Pokud není o danou položku zájem ani za základní vyvolávací cenu, je po třech výzvách „odklepnut“ nezájem o ni a položka se definitivně vyřazuje ze seznamu dražených položek.
- I. V případě chyby může licitátor nebo pomocník licitátora dražbu přerušit a vrátit do bodu těsně předtím, nežli k chybě došlo.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Sledované a hodnocené kompetence:

- ✓ sebereflexe (na bázi srovnání s výstupy dalších aktivit)
- ✓ sebezprosažení
- ✓ sebemotivace
- ✓ kreativní uvažování
- ✓ stresová odolnost
- ✓ analytické schopnosti (analytické myšlení / uvažování, schopnost analýzy)
- ✓ schopnost plánování a flexibilní reakce na měnící se podmínky (přeplánování)

Princip, účel a cíle aktivity:

Dražba je pouhým interaktivně laděným rámcem aktivity orientované na zmapování kompetenční struktury účastníků AC/DC.

Jde o jednu z variant širokého spektra aktivit zaměřených na tzv. sebecharakteristiku, současně však užitá metoda „dražby“ umožňuje sledovat i některé z metodických kompetencí účastníků (analytické schopnosti, schopnost plánování, schopnost adekvátní reakce na měnící se podmínky).

Po provedené dražbě bude každý osloven s následujícími otázkami:

„Co chtěl koupit?“ vs. „Co ve skutečnosti vydražil?“

„Proč koupil něco, co nechtěl?“ vs. „Proč nekoupil to, co chtěl?“

„Kolik mu zbylo peněz?“

Pokud účastník během dražby evidentním způsobem chyboval (*zejména překročil své rozpočtové omezení, neúčastnil se dražby položek, které sám uvedl jako položky, o které měl zájem, nebyl vítězem žádné z položek, kterou si původně jako žádanou zvolil apod.*), je vyzván, aby své jednání reflektoval a vysvětlil jeho důvody.

Dražba položek probíhá bez ohledu na počet účastníků vždy stejně, v případě vyššího počtu účastníků lze předpokládat, že ceny položek budou výrazně vyšší a konkrétní položky bude výrazně složitější získat. Při hodnocení reakcí účastníků reflektujících průběh dražby, úspěšnost vlastní zvolené strategie i výsledek jako takový je tudíž vždy nutné vzít v úvahu právě zejména celkový počet do dražby zapojených účastníků; při vyšších počtech zapojených osob je možné jako úspěšné strategie hodnotit i záměny jedné z kompetencí za kompetenci obdobnou či doplňkovou apod.

Na rozdíl od většiny ostatních aktivit se v případě „Dražby kompetencí“ výstup v podobě záznamového archu realizovaného účastníky vybere a poslouží případně jako jeden z podkladů pro závěrečné hodnocení účastníka v průběhu AC/DC.

Příloha:

Aktivita: „DRAŽBA KOMPETENCÍ“

Jméno: _____

V rámci přípravy vyznačte v seznamu dražených položek ty vlastnosti/schopnosti, o které budete mít při dražbě zájem. Uvedte k nim rovněž případné rozpočtové omezení či prioritu jejich nákupu ...

Dražené položky:	
Sebereflexe	sebevědomí
Autorita	kreativita
otevřená mysl	sebemotivace
schopnost vést	komunikační schopnosti
schopnost se prezentovat	empatie
schopnost řešit konflikty	schopnost nacházet konsensus
týmovost	stresová odolnost
orientace na výsledek	schopnost určit priority
analytické myšlení	flexibilita
zdvořilost	ochota k riziku
sebejistota	jasné vyjadřování
vyrovnanost	schopnost rozhodovat
silná vůle	sebeovládání
vnitřní klid	statečnost
šťěstí	diplomatická obratnost
sebeúcta	spolehlivost

Disponibilní prostředky na počátku dražby = 100K			
Položky (plánované vs. získané)	Plánovaná cena (K)	Reálná cena (K)	Zbývá (K)
Zbývající prostředky po ukončení dražby =K			



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

