



ASSESSMENT / DEVELOPMENT CENTRUM

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a network of white lines and circles on a blue background, resembling a circuit board or a neural network structure. The lines are vertical and horizontal, with some diagonal connections, and the circles are small and white.

KLÍČOVÉ KOMPETENCE

PŘÍKLADY KOMPETENČNÍCH MATIC – OBECNÝ POPIS

Competency	Definition
Leadership	Builds and leads a team where every individual performs at his or her best, and collectively the team achieves even more-through setting a compelling direction; leading by example and open dialogue
Judgment	Forms conclusions and takes decisions with integrity-in the best long-term interests of the company and key stakeholders-based on understanding complexity and rigorously balancing risk and reward
Focus	Identifies the most significant levers for value creation, then develops a clear strategic direction, priorities and sequencing of activities that create competitive advantage for ...company... versus competitors
Gets Results	Consistently delivers increased business performance- through clear action planning, ensuring accountability, rigorous follow-up and creating a results-driven culture
Teamwork	Helps colleagues to maximise team performance, through openness, humility, sensitivity, and generosity. Works across organisational boundaries to build a network for collaboration and support

a) Rating Scales

Using data derived from the above instruments and interventions, reports have been prepared on each candidate, describing and rating their levels of competency against the key headings.

RATING LEVEL	DESCRIPTION
5	Multiple clear evidence of positive behaviours in this Competency and <u>little</u> or negative evidence
4	Clear evidence of a range of positive behaviours in this Competency and few negative behaviours
3	More positive than negative behaviours in this Competency such that performance is satisfactory
2	Too many examples of negative behaviours in this Competency to meet the required level for the job but sufficient positive evidence to indicate that could do so with effort and development
1	Multiple clear evidence of negative behaviours in this Competency and little or no positive evidence

PŘÍKLADY KOMPETENČNÍCH MATIC – POPIS OČEKÁVANÝCH PROJEVŮ CHOVÁNÍ

COMPETENCIES	DEMONSTRABLE SKILLS
<p>PERFORMANCE MANAGEMENT</p> <p>Designing and implementing performance management systems that lead to high performing individuals, teams and work environments.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Manages Performance Appraisal Process▪ Coaches Others on Use of Performance Management Tools▪ Ensures Effectiveness of PM Systems Linkages to Other Processes (Compensation, Objectives, And Business Plans)▪ Designs Effective Tools to Support Performance Management Goals▪ Designs Effective Performance Appraisals▪ Measures Effectiveness of Performance Management Processes and Makes Needed Improvements

PŘÍKLADY KOMPETENČNÍCH MATIC – POPISY ÚROVNÍ

EXTERNAL CUSTOMER FOCUS

Understand what different customer segments really need from their "Supplier of Choice" and act to deliver against those needs.



Sub-competencies	Baseline	Proficient	Mastery
Build and maintain customer relationships	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Build relationships with key external customers. ◆ Utilise relationships to maintain an understanding of the customer's needs. ◆ Initiate dialogue with the customer regarding customer issues and service performance in line with Service Level Agreement (SLA). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Initiate and sustain relationships with a broad range of customers. ◆ Work in collaborative partnership with customers to understand customer needs and provide agreed service, advice and guidance about how the business can contribute to their business success. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Direct added-value engagement with key customers as part of cross functional team. ◆ Sustain effective relationships with broad range of customers ◆ Develop and sustain a collaborative approach with customers to planning, performance measurement and process improvement.
Keep right <u>balance between</u> customer and corporate priorities	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identify situations where there could be conflict of interest between Customer requirements and <u>....(company)</u> interests. ◆ Understand impact of any shortfall on delivering orders on time in full. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse each <u>element of</u> Cost-to-Supply (CTS) in order to identify opportunities for cost reduction/quantify benefits without affecting agreed service levels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Input to the commercial strategies of brands, markets and partners, with CTS information in order to deliver customer satisfaction and corporate goals. ◆ Investigate ways to continually improve the service offer while meeting corporate cost targets.



ČÍM KONKRÉTNĚJŠÍ, TÍM SE SNÁZ POZORUJE A HODNOTÍ

PŘÍKLAD

KRITÉRIA

0 %		100 %
<ul style="list-style-type: none"> • <u>řeší</u> nepodstatné věci • nemá přehled • problém pouze pojmenovává, neřeší • není přístupný změnám • změny vnímá jako problém • je stereotypní • nevidí souvislosti 	A INTELEKTUÁLNÍ PŘEDPOKLADY	<ul style="list-style-type: none"> • jde vždy po podstatě a po příčinách • má přehled • problém řeší efektivně • nové přístupy vnímá jako výzvu • je tvořivý, nápaditý • má snahu vidět širší souvislosti
<ul style="list-style-type: none"> • nerozvážný • nenabízí pomoc • nevyrovnaný • v krizových situacích jedná zkratově • nevnímá potřeby ostatních • lidé ho odmítají • je negativní, bere energii 	B EMOČNÍ INTELIGENCE	<ul style="list-style-type: none"> • rozvážný • vychází vstříc • vyrovnaný • v krizových situacích nachází řešení • vnímá potřeby ostatních • <u>lidé</u> vyhledávají jeho společnost • je pozitivní, předává energii
<ul style="list-style-type: none"> • nevyhledává zdroje informací • nevidí podněty • bez zájmu • nesoustředěný, rozbíhavý • neumí naslouchat druhým • chaotický 	C SCHOPNOST UČIT SE	<ul style="list-style-type: none"> • vyhledává zdroje informací • vnímavý k podnětům • vytrvalý, má zájem • soustředěný • aktivně naslouchá • systematický
<ul style="list-style-type: none"> • nařizuje, je autoritativní • vynucuje si respekt • nezajímá se o schopnosti a potřeby jednotlivců • demotivuje • neposkytuje informace, ZV • nezajímá se o potřeby spolupracovníků • nepřijímá odpovědnost • neprosazuje se, nevede tým 	D SCHOPNOST VEDENÍ LIDÍ (POTENCIÁL)	<ul style="list-style-type: none"> • vtahuje lidi do spolupráce • rozumí rozdílným schopnostem a potřebám lidí • má přirozenou autoritu • motivuje • sdílí informace, pracuje se ZV • vnímá potřeby <u>spolu- pracovníků</u> a reaguje na ně • přijímá odpovědnost • prosazuje se, vede tým

ŠKÁLY (NA KAŽDOU KOMPETENCI + FINÁLNÍ)

1 - 10

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

<p><u>0 – 25%</u> NP <i>nevhodný na pozici</i></p>	<p>Nevhodný pro „pozici“ - projevy schopností a dovedností nemají ani elementární úroveň, nejsou viditelné ani zřejmé, postoj není v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>26 – 50%</u> BP <i>bez perspektivy pro pozici</i></p>	<p>Neperspektivní pro „pozici“ - krátkodobě může agendu udržovat v chodu, schopnosti a dovednosti jsou málo zřejmé, na elementární úrovni, vnímáme v nich výrazné rezervy vyžadující velké (avšak málo efektivní) investice do rozvoje, postoj není v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>51 – 75%</u> SP <i>s perspektivou pro pozici</i></p>	<p>Perspektivní pro „pozici“ - projevy schopností a dovedností jsou viditelné, uplatňuje je spíše účinně, snadno nacházíme prostor k rozvoji, investice do rozvoje je efektivní, postoj je v souladu s dovednostmi.</p>
<p><u>76 – 100%</u> OP <i>optimální pro pozici</i></p>	<p>Vyhovuje všem nárokům „pozice“ - projevy schopností a dovedností jsou výrazné a zřejmé, účinně je uplatňuje ve všech situacích, dosahuje žádoucích efektů, nacházíme menší prostor k rozvoji, investice do rozvoje je efektivní, postoj je v souladu s dovednostmi.</p>

PŘÍKLAD

ideálně
širší než
3-5 bodů,
ideálně
sudý
počet
úrovní

ŠKÁLY - (DEFINICE JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ)

Char

Principiálnosť

Schopnosť identifikovať morálne dilemy

Schopnosť identifikovať morálne dilemy, vyhodnotiť je, zaujímavosť k nim postoj.
 Snaha o zlepšovanie správania dle morálnych princípov.
 Frekvencia správania dle morálnych princípov.

3 = mimoriadne /postkonvencne morálne uvážovanie - motiv -univerz. etický princíp, svedomie, dobro všetkých (pr. ...nie je to fér niekto sa učí a má rovnaký výsledok ako ten kto odpíše, ubližujem len sebe - preukážem to čo skutočne viem,...). Hlboké rozmyslenie o dilemách. Temer vždy správania dle obecných morálnych noriem (3+ príklady). Nabádam k tomu ostatných
 2 = vysoké / konvencne - motivácia dodržať normu/zákon, autorita, vzťah... (pr. ... lebo to sa nesmie, je to zakázané, dal som odpísať aby som pomohol druhému..."). Uvedomenie si dilemy.Velmi často správania dle morálnych noriem (2 solidné príklady)
 1 = bežné / prekonvencni - motivácia vyhnúť sa trestu, vlastný záujem (napr. ...odpisujem, asi by sa nemalo ale robia to všetci, preto by som mal mať horšiu známku/ neodpisujem mohli by ma chytiť, duraz na ja,). Nejasné premyslenie/ uvedomovanie si dilemy.Strídavo správania a ne... dle morálnych noriem
 0 = neschopnosť identifikovať (preco by malo byť správne opisovať)

Odvaha

príklady nebojácneho konania z vnútorného presvedčenia,
 konania ktoré mohli znamenať osob. ztratu (popularita,...)
 miera/magnituda (ztraty, ohrozenia...) [fyzické (ohrozenie) zpravidla vis než verbálne]
 frekvencia (jednoraz prejav vs opakovanie)

3 = mimoriadny príklad odvahy (mimor. čin, nebojí sa následku, opakované, obetovanie se, postavenie se institúcii...[napr. fyzické ohrozenie, ztrata popularity, fyzické zastání se sikanovaného...])
 2 = prejav veľkej odvahy (postavenie se autorite, skupine, ...[napr. vystoupenie proti autorite v triede na podporu..., nahlasení sikaný,...])
 1 = bežny prejav odvahy (prejav ineho názoru, jeden na jedného / v menšej skupine, nekomformita s ostatnými, zastání se,...[napr. hrozí ztrata popularity, kamaradstvi,...])
 0 = komformita, bez príkladu odvahy

PŘÍKLAD

MATICE HODNOCENÍ

MATICE METOD

Kritérium		Metoda	1	2	3	4
A	Intelektuální předpoklady		X		X	X
B	Emoční inteligence			X	X	X
C	Schopnost se učit		X	X	X	
D	Schopnost vedení lidí (potenciál)		X		X	X
E	Drive		X	X	X	X

co se hodnotí v kterém cvičení a kým

ideálně každá kompetence 2x

Matica Študenti Letné Programy



Kritérium	Metoda	1	2	3	4	5	6	7
		Presun skup. veľka I	Dilemy mala skupina I	Rozhovor I	Rozhovor II (cast in E)	Prezentacia	Horska draha skupin veľka II	Dotazniky
A	CH-Principiálnosť		X	X				X
B	CH-Rešpektovanie iných	X	X				X	X
C	CH-Odvaħa			X				
D	E-Kritické myslenie	X	X			X	X	
E	E-všestrannosť, hĺbka				X			
F	L-Schopnosť viesť	X	X				X	X
G	L-Ambícia				X			
H	L-Iniciatívnosť	X			X	X	X	
I	Obean. Angazovanosť			X		X		
J	Angličtina				X		X	
K	Motivácia pre program			X				

X – primárne hodnotené kritérium

- 1 Skupinová technika – veľká skupina (I), súťaž 2 tímov proti sebe
- 2 Skupinová technika – malá skupina (I), riešenie morálnej dilemy
- 3 Interview I – motivácia, CH, A
- 4 Interview II – L, E, časť v angličtine
- 5 Skupinová technika – malá skupina (II), riešenie problému udržateľnosti
- 6 Skupinová technika – veľká skupina (II), súťaž 2 tímov proti sebe, konštrukcia Horskej dráhy
- 7 Prezentácia/case study – incic. zmeny
- 8 Test. bateria, sebareflexia

DESIGN

PŘÍKLAD

		Agenda for Assessors						
Time Schedule		Time Fond	Nebojsa První	Dobíhač Napatyšlapavý	Klídeček Prostřední	Fuk Salámový	Kdežto jsem Nerozkoukaný	
8:30	0:30	30	Breakfast and Opening					
9:00	1:00	60	Work Together!					
10:00	1:00	60	Do Business!	Develop Yourself!	Lead your Team!	Be Innovative!	Manage your Territory!	
11:00	1:00	60	Manage your Territory!	Do Business!	Develop Yourself!	Lead your Team!	Be Innovative!	
12:00	0:30	30	Delivered lunch break					
12:30	1:00	60	Be Innovative!	Manage your Territory!	Do Business!	Develop Yourself!	Lead your Team!	
13:30	1:00	60	Lead your Team!	Be Innovative!	Manage your Territory!	Do Business!	Develop Yourself!	
14:30	1:00	60	Develop Yourself!	Lead your Team!	Be Innovative!	Manage your Territory!	Do Business!	
15:30	1:00	60	Product Development					
16:30	0:15	15	Closing					
16:45								
				Pozorovatelé				
Work Together!		Time Sq. fl		všichni				
Be Innovative!		Newham fl		Karel, Anna,				
Manage your Territory!		Hyde park fl		Franta, Alžběta,..				
Do Business!		Tribeca fl		...				
Lead your Team!		Broadway fl		...				
Develop Yourself!		Brooklyn fl		..				
Product Development		Time Sq. fl		všichni				
Opening, Closing		Central park fl		všichni				

Časový harmonogram pro 8 účastníků dopoledne PŘÍKLAD

Čas	Trvání	Účastníci								Hodnotitelé			
		1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
8:00	0:20	Zahájení, představení											
8:20	0:30	Skupinová práce I											
8:50	0:10	Zadání individuálních techniky a baterie testů											
9:00	0:20	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Testy	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Testy				
9:20	0:20	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	1	1	7	7
9:40	0:20	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	2	2	8	8
10:00	0:20	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	Testy	3	3	1	1
10:20	0:20	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	Testy	4	4	2	2
10:40	0:20	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	Testy	5	5	3	3
11:00	0:20	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	Testy	6	6	4	4
11:20	0:20	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Příprava na rozhovor s nadřizeným	Rozhovor v AJ	Příprava na rozhovor v AJ	7	7	5	5
11:40	0:20	Testy	Testy	Testy	Testy	Testy	Rozhovor s nadřizeným	Testy	Rozhovor v AJ	8	8	6	6
12:00	0:25	Skupinová práce II											
12:25	0:10	Sebereflexe											
12:35	0:15	Zakončení											

PŘÍKLAD

Harmonogram		ucastnici								hodnotitelia (core)				
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	
miestnost														
čas	dlzka													
13:00	0:05	uvitanie, kontext								7			6	
13:05	0:20	1. Presun k novej planete skupinova praca (velka skupina)								2	1	4	3	
13:25	0:05	zadanie individualne ulohy								8	6	5		
13:30	0:20	2. Zachranna akcia presun, skupinova praca (mala skupina)				8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	3	4	1	2	
13:50	0:20	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	2. Zachranna akcia presun, skupinova praca (mala skupina)				6	5	8	7	
14:10	0:20													
14:30	0:10	zadanie individualnych uloh, harmonogram												
14:40	0:20	3. Rozhovori	3. Rozhovori	3. Rozhovori	3. Rozhovori	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	1	2	3	4	
15:00	0:20	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	3. Rozhovori	3. Rozhovori	3. Rozhovori	3. Rozhovori	5	6	7	8	
15:20	0:20	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky					
15:40	0:05	presun								rotace hodnotitelu				
15:45	0:20	4. Rozhovori	4. Rozhovori	4. Rozhovori	4. Rozhovori	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	4	3	2	1	
16:05	0:20	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	4. Rozhovori	4. Rozhovori	4. Rozhovori	4. Rozhovori	8	7	6	5	
16:25	0:20	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie	6. priprava prezentacie					
16:45	0:15	mezigalakticka pauza								pauza				
17:00	0:20	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	1	3	7	5	
17:20	0:20	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	8. dotazniky	5. tazba lataku	4	2	6	8	
17:40	0:10	presun												
17:50	0:05	6. prezentacia	6. prezentacia	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	2	2	1	1	2
17:55	0:05	8. dotazniky	8. dotazniky	6. prezentacia	6. prezentacia	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	2	3	4	4	3
18:00	0:05	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	6. prezentacia	6. prezentacia	8. dotazniky	8. dotazniky	2	6	5	5	6
18:05	0:05	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	8. dotazniky	6. prezentacia	6. prezentacia	2	7	8	8	7
18:10	0:05	presun								presun				
18:15	0:20	7. horska traha skupinova praca (velka skupina)										2	1	
18:35		ukoncenie								5	7	3	4	
										6	8			

1. Skupinová práce I - diskuse: „Jak maximálně vytěžit marketingovou strategii“

Zadání:

Marketingové oddělení společnosti připravilo na 1. polovinu září 2007 marketingovou aktivitu „Všechno za 50%“. Podstata je velmi jednoduchá Pokud si někdo koupí (*prosím doplnit, co je pro firmu v současné době velmi aktuální.....*), zaplatí pouze 50% ceny. Připravte implementaci této marketingové strategie zmiňte všechny nezbytné kroky (konkrétní plán aktivit), které to bude vyžadovat po Vás a pro týmu prodejců, který vedete. Řešení zpracovávejte z pozice Area Sales Manažerů. Na tématu pracujte společně ve skupině a dejte dohromady jeden výstup platný pro všechny. Výstup prezentujte. Váš čas je 30 minut.

Čas:

diskuse 25 min

prezentace 5 min

2. Individuální práce I – Rozhovor v angličtině - Stáž v zahraničí**Zadání:**

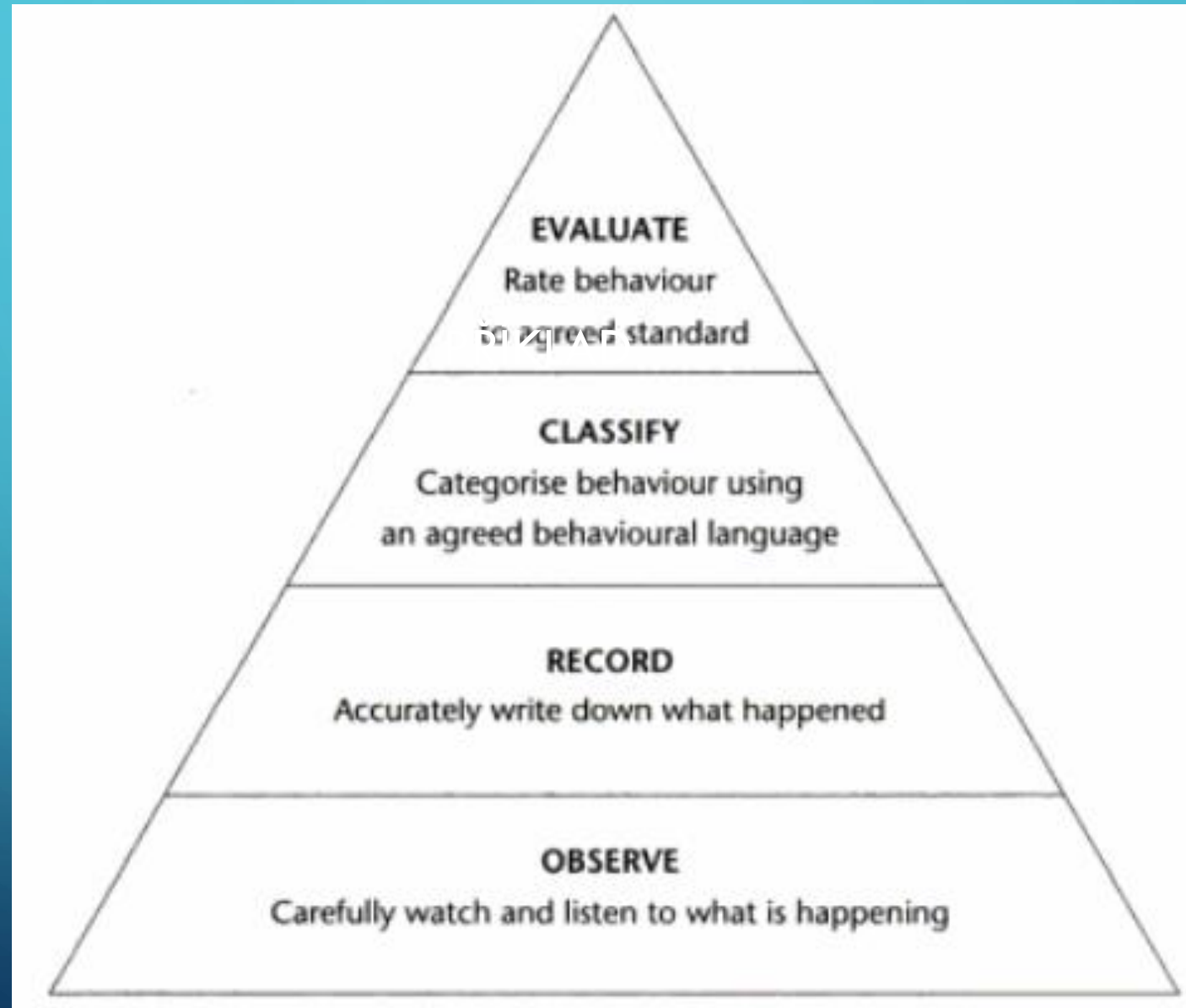
Byl/a jste vybrán/a jako jeden z nejúspěšnějších účastníků na šestiměsíční stáž do zahraničí (vyberte si zemi, kde by jste chtěl/a působit) v rámci nadnárodní společnostia s předem daným programem tzv. job rotation. Slibovaný program však nenaplnuje Vaše očekávání, mění se útvary, které máte navštívit, kolegové nejsou na Vás připraveni, nevěnují se Vám atd. Rozhodl/a jste se spojit s koordinátorem za zahraniční stranu a domluvil/a jste se na schůzce, kde chcete toto všechno komunikovat a domluvit se na dalším postupu, do konce stáže zbývají ještě tři měsíce.

Čas: 20 minut - příprava
15 minut - vlastní akce

Role hodnotitele:

Hodnotitel je v roli koordinátora, sleduje, zda účastník řeší situaci samostatně s vlastní zodpovědností, nebo jen pasivně vyčkává, že mu to „někdo zařídí“, jak přistupuje k šanci něco nového se naučit, zda má pro-aktivní přístup, zda bere v úvahu kulturní rozdíly v dané zemi apod. Sleduje také „motivaci“ k výběru dané země. **Na závěr mu položí otázku: „Proč si vybral právě tuto zemi.“**

POZOROVÁNÍ, HODNOCENÍ



POZNÁMKY!
POZNÁMKY!
POZNÁMKY!

KONKRÉTNÍ
PROJEVY
CHOVÁNÍ,
SLOVA, ...

KALIBRACE HODNOCENÍ

	Kritérium A				
	Pozorovatel 1	Pozorovatel 3	Pozorovatel 3	Finální	
jméno						
jméno						
jméno						
Závěr:	Ano (pořadí) Ne ?					
Zpětná vazba:	...					

PŘÍKLAD

VÝSTUPNÍ ZPRÁVY

PŘÍKLAD

IV. STRUKTURA INDIVIDUÁLNÍHO VÝSTUPU

A. SILNÉ STRÁNKY

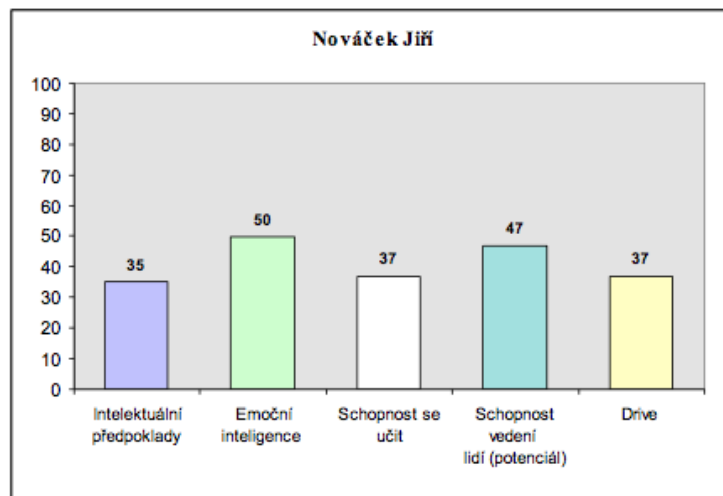
-
-

FOTO

B. ROZVOJOVÉ POTŘEBY

-
-

C. GRAF BODOVÉHO HODNOCENÍ V JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍCH



D. POTENCIÁL

E. DOPORUČENÍ

ZPĚTNÁ VAZBA!!!