Příloha č. 4 Výzvy Kompetenční modely

Č. j.: MSMT-17695/2015-3

KOMPETENČNÍ MODEL S3 MANAŽERA

Tento kompetenční model byl zpracován na základě výsledku semináře s S3 manažery v prosinci 2014 a jeho validace na semináři s S3 manažery v dubnu 2015.

Hlavní pracovní činnosti S3 manažera:

- Komplexní koordinace přípravy a realizace aktivit Smart akcelerátoru a krajské RIS3 strategie
- Vedení týmu Smart akcelerátoru a celková odpovědnost za všechny aktivity
- Koordinace a komunikace s partnery v rámci inovačního ekosystému kraje
- Koordinace činnosti inovačních platforem
- Spolupráce na realizaci RIS3 strategie
- Řešení personálních otázek při řízení týmu Smart akcelerátoru

Navrhovaný kompetenční model, tj. jaké dovednosti a znalosti musí mít S3 manažer, obsahuje následující části:

1) Odborné kompetence (hard skills)

- Obecné odborné kompetence

- Specifické odborné kompetence

2) Měkké kompetence (soft skills)

Kompetenční model nepostihuje popis osobnostních charakteristik S3 manažera, které jsou také očekávány a vítány. Patří k nim především pozitivní a optimistické naladění osobnosti, poctivost, zralost, tolerance, spravedlivost, svědomitost, spolehlivost, sebereflexe. Ideální S3 manažer má charisma, díky kterému například dokáže zaujmout spolupracovníky a partnery a získat je pro aktivní zapojení do realizace RIS3 strategie, prosadit své záměry a řešení.

Kompetenční model představuje 2 úrovně požadovaných kompetencí, a to pro nově přijatého (potvrzeného) manažera a pro plně způsobilého manažera. Pokud se požadované úrovně znalostí a dovednosti pro oba „vývojové stupně“ manažerů neliší, je uvedena pouze jedna úroveň.

Odborné kompetence – obecné

Obecné odborné kompetence jsou souborem odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce a nesouvisejících přímo se specializací. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.

Obecné odborné kompetence jsou popsány formou kombinované stupnice 1 – 3 (základní, běžná, vysoká úroveň). Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení, které vychází z metodiky Národní soustavy povolání (dále jen NSP) a Národní soustavy kvalifikací (dále jen NSK).

Škála pro jazykové kompetence v českém jazyce, anglickém nebo v jiných jazycích vychází ze společného evropského referenčního rámce pro jazyky. Základní úrovni tak odpovídají úrovně A1 a A2. Běžné úrovni odpovídají B1 a B2. Vysoké úrovni odpovídají C1 a C2.

Úroveň	**Ekonomické povědomí** *Znalost a schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy. Orientace v ekonomickém a finančním řízení, včetně přehledu o finančních službách a produktech.*	**N**	**Z**
2	Zná mikroekonomické a makroekonomické ukazatele a je schopen s nimi v praxi pracovat. Orientuje se v ekonomické legislativě v rozsahu své působnosti. Má znalosti systému nakládání s veřejnými prostředky. Dokáže se orientovat v ekonomickém a finančním řízení. Orientuje se v ekonomických pojmech, rozumí tvorbě kalkulací, rozpočtů (tvorba, sledování, kontrola). Umí nastavit systém oběhu účetních dokladů v rozsahu své působnosti.		
3	Zná mikroekonomické a makroekonomické ukazatele a je schopen s nimi v praxi pracovat. Orientuje se v ekonomické legislativě v rozsahu své působnosti. Má znalosti systému nakládání s veřejnými prostředky. Dokáže se orientovat v ekonomickém a finančním řízení. Orientuje se v ekonomických pojmech, rozumí tvorbě kalkulací, rozpočtů (tvorba, sledování, kontrola). Umí nastavit systém oběhu účetních dokladů v rozsahu své působnosti. Zná a umí využít i složitější metody financování.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Právní povědomí** *Orientace v právním systému, přehled o právech a povinnostech a možnostech, kam se obrátit o pomoc.*	**N**	**Z**
2	Je schopen posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platné legislativy přípustné, zákonné). Přiměřeně		

	aplikuje právní předpisy do každodenní praxe řízené organizace - má schopnost práce s informacemi v oblasti práva a aplikuje je. Umí připravit komplexní zadání pro zpracování složitějších dokumentů, smluv, dohod. Umí využít právní konzultace na podporu své činnosti při řízení Smart akcelerátoru.		
3	Prokazuje hlubší znalosti legislativy běžně užívané v jeho práci. Prokazuje znalost právních jednání, dokumentů, smluv/dohod. Je schopen připravit jednodušší základní dokumenty, smlouvy/dohody řízené organizace a je schopen vést složitější konzultace v právní oblasti s právníky pro přípravu a finalizaci složitých dokumentů, smluv/dohod.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Jazyková způsobilost v češtině** *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.*	**N**	**Z**
3	Důkladná orientace a porozumění i náročným textům, schopnost rozlišit styl písemného projevu. Schopnost přesně formulovat své názory a vyjadřovat se i ke složitějším tématům. Schopnost porozumět rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím. Schopnost sestavit dobře strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Jazyková způsobilost v anglickém jazyce** *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.*	**N**	**Z**
2	B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve volném čase, apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným a standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány.		

2	B2 - Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Odborné kompetence – specifické

Specifické odborné kompetence jsou souborem odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které přímo souvisejí s konkrétní specializací. Specifické odborné kompetence jsou popsány formou kombinované stupnice 1 – 3 (základní, dobrá, vysoká úroveň). Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení, které ale nevychází z metodiky NSK, kde je používána velmi složitá 8stupňová škála odpovídající stupňům vzdělávání v ČR. Rovněž nevychází z metodiky NSP, kde neexistuje vyhovující škála.

Úroveň	**Strategické řízení regionálního rozvoje** *Znalost fungování regionálních samospráv v oblastech regionálního rozvoje. Znalost obecných technologických a společenských trendů, které ovlivňují hospodářství ČR a jejích krajů. Znalost inovačního profilu kraje a inovačních firem. Základní povědomí o business modelech a fungování firem. Znalost klíčových stakeholderů v kraji a schopnost obhájit jejich výběr v souvislosti s konceptem inteligentní specializace. Přehled o výzkumných kapacitách v kraji a jejich odborném zaměření. Základní povědomí o problematice IPR (ochrany duševního vlastnictví). Schopnost identifikovat potřeby a problémy inovačních hráčů v kraji. Znalost teoretického konceptu a východisek inteligentní specializace a jejich souvislostí v regionálním rozvoji. Znalost strategie inteligentní specializace kraje a jejich souvislosti, znalost národní RIS3 strategie a schopnost vysvětlit jejich cíle a dílčí aktivity. Schopnost navrhnout a řídit aktualizace krajské RIS3, včetně zajištění potřebných analýz. Schopnost navrhnout akční plány související s realizací RIS3 strategie v kraji a vytvořit systém jejich naplňování a kontroly (monitoring a evaluace). Znalost krajských a národních domén specializace, schopnost vysvětlit jejich složení a význam a navrhnout postupy jejich dalšího profilování a validace. Schopnost aplikovat relevantní příklady dobré praxe z národního i mezinárodního prostředí v kraji.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které prokazuje úspěšnými výsledky relevantních aktivit, jež řídí nebo se na jejich řízení podílí, a podílem těchto aktivit na rozvoji inovačního ekosystému v kraji.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Projektové a programové řízení** *Znalosti a dovednosti vedoucí k výběru strategických intervencí/projektů, které mohou podstatným způsobem zlepšit fungování inovačního ekosystému v kraji. Znalost dotačních možností ke (spolu) financování projektů souvisejících s realizací RIS3 strategie v kraji. Schopnost sdružovat aktivity do projektů a relevantní projekty do portfolia integrovaného programu, včetně rozplánování jednotlivých akcí a řízení jejich realizace s ohledem na termín, kvalitu, náklady a dosažení cílů.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které prokazuje úspěšnými výsledky relevantních projektů, jež řídí nebo se na jejich vzniku nebo řízení podílí jím vedený Smart akcelerátor, jejich dopadem na rozvoj inovačního ekosystému v kraji a také celkovým objemem dotačních prostředků, na jejichž zajištění se jím řízený tým podílí.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Risk Management** *Schopnost identifikovat a ohodnotit existující i možná rizika spojená s implementací RIS3 strategie (finanční rizika, personální rizika, specifická rizika dané aktivity, apod.), zahrnuje také schopnost rizika minimalizovat nebo je v procesu řízení zohlednit.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které prokazuje úspěšnými výsledky relevantních aktivit, jež řídí nebo se na jejich řízení podílí, a jejich podílem na rozvoji inovačního ekosystému v kraji.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Měkké kompetence

Měkkými kompetencemi rozumíme především interpersonální kompetence nebo kognitivní kompetence. Měkké kompetence jsou popsány formou pětistupňové kombinované stupnice. Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení. Verbální stupnice obsahuje behaviorální popisy (jak se daná kompetence projevuje v chování). Co se týče behaviorálních popisů kompetencí, je potřeba zdůraznit, že u vyšších úrovní jednotlivých škál měkkých kompetencí (zpravidla od třetí úrovně výše) nejsou znovu uváděny některé rozvinuté dílčí kompetence, které jsou popisovány v předchozí nižší úrovni. Díky tomu je zachována přehlednost a objemová rovnoměrnost všech úrovní každé měkké kompetence.

Úroveň	**Kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních** *Záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.*	N	Z
1	Vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí. Jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, atd.) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin, nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů.		
2	Podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Využívá metod přímého přesvědčování, apeluje na fakta, čísla, účel, a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, atd. Pečlivě si připravuje informace a argumenty pro prezentaci. Prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami.		
3	Cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů. Předvídá účinek jednání, presentace a vystupování. Velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou.		
4	Svá jednání a prezentace plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a připravuje se na reakce druhých, vytváří koalice, využívá třetích stran k ovlivňování druhých. Jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je velmi dobrá, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače. Ovládá techniky facilitace a vyjednávání. Po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce. Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování.		
5	Navrhuje a realizuje ovlivňující strategie. Podle konkrétní situace mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování. Spojuje se s ostatními, kteří podporují naplňování jeho úkolů a dokáží cíleně působit na druhé. Aktivně		

	vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní. Aby dosáhl svého cíle a vlivu, dokáže využít potřeb a zájmu partnerů pro věc, kterou chce prosadit. Velmi dobře ovládá techniky facilitace a vyjednávání. Jeho projev a prezentace jsou charismatické, vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým „nelze odolat“. Jeho prezentační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání s jednotlivci i před velkými skupinami v českém i cizím jazyce.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k vedení lidí** *Záměr a vůle se ujímat role lídra skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority. V základní dimenzi popisuje komplexnost role lídra počínající vedením porad až po inspirování ostatních silnou vizí a zájmem o jejich rozvoj.*	**N**	**Z**
1	Snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno. Operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy. Nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní.		
2	Přijímá zodpovědnost za tým, vede většinou malý tým max. do 10 pracovníků nebo řídí/koordinuje pracovní postupy a práce menšího počtu nepřímo podřízených pracovníků, svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem. Věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti, nevyužívá formální autority.		
3	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, je schopen vést větší týmy zaměstnanců nebo koordinovat a řídit práci většího počtu nepřímých podřízených nebo partnerů, svolává a vede porady, definuje společné cíle, využívá formální autoritu a moc správným způsobem, ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám, kontroluje realizaci cílů a úkolů, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Chrání skupinu a její reputaci v rámci celé organizace, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány, podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je		

	dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání.		
4	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě, neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Chová se jako lídr – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, protože je věrohodný a spolehlivý. Zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení. Školí/trénuje nebo koučuje své podřízené, dokáže jim dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci. Hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k rozvoji jejich kompetencí. Je schopný neformálně vést lidi, kteří mu nejsou přímo podřízení, ale jsou zapojeni do realizace aktivit vedoucích ke společným cílům. Dokáže udržet jejich angažovanost v aktivitách vedoucích k dosažení společných cílů.		
5	Je charismatický lídr, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu. Cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče. Podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti. Je široce respektován jako lídr i mimo svou organizaci.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k výkonnosti** *Zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, přičemž standard vynikajícího výkonu může vycházet z minulého výkonu a výsledku nebo podle objektivně měřitelných ukazatelů nebo výkonu a výsledku ostatních, cílů (výzev) určených jednotlivcem nebo podle toho, že je to něco nového, co doposud nikdo nedokázal.*	**N**	**Z**
1	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy. Snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován. Dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu.		
2	Většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority.		
3	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Nemusí být příliš kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe-motivace včetně sebezdokonalování.		
4	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebe-motivace včetně sebezdokonalování.		
5	Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu svého i organizační jednotky, kterou řídí. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly. Je motivován a motivuje ostatní ke zlepšování výkonu včetně sebezdokonalování.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence ke koncepčnímu myšlení** *Tato kognitivní kompetence hraje významnou roli při kreativní práci nebo řešení problémů, kdy je nutné vidět celkový obraz, spojovat jednotlivosti v celek a identifikovat klíčové části.*	**N**	**Z**
1	Vidí základní podobnosti mezi současnými a minulými situacemi, problémy; používá hrubého odhadu, selského rozumu a minulých zkušeností-zážitků k identifikaci problémů.		
2	Rozeznává vzorce a modely, sleduje rozpory, trendy a vztahy mezi různými údaji, vidí zásadní rozdíly mezi současnými a předchozími událostmi.		
3	Při nahlížení na různé situace aplikuje složité koncepty nebo znalosti získané na základě rozboru minulých trendů, rozdílů a vztahů.		
4	Identifikuje problémy a situace, které nejsou druhým zřejmé a nejsou založené na předchozích zkušenostech nebo vzdělání; zjednodušuje složité koncepty a srozumitelně prezentuje ostatním; identifikuje klíčová témata složitých situací a úkolů.		
5	Vytváří nové koncepty složitých celků / témat. Formuluje užitečná vysvětlení složitých témat, situací a příležitostí; vytváří nové modely a teorie.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k samostatnosti** *Schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné i slabé stránky a dokáže druhé požádat o radu či pomoc. Zná své limity a umí si práci rozložit tak, aby ji zvládl včas, aniž by zbytečně přepínal své síly. Pracuje soustředěně a plánovitě a nemusí být příliš kontrolován.*	**N**	**Z**
1	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních.		
2	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických, apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje. Je schopen se rozhodnout bez ohledu		

	na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu).		
3	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne správně své síly, samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.		
4	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné zdroje (informace, apod.).		
5	Dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje. V případě potřeby umí správně určit a zajistit pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k řešení problémů** *Schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho a zařadit do situačního kontextu, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, jak dále postupovat, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek, jak celý proces proběhl.*	**N**	**Z**
1	Pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů, systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.		
2	Samostatně řeší jednodušší problémy, řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické. Je pro něj obtížené aplikovat teoretické poznatky v praxi, snaží se využívat svou intuici a kreativitu.		
3	Přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně, dokáže najít podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení, v případě potřeby dokáže řešit problém týmově.		

4	Dokáže definovat příčiny a následky problému, využívá jak analytické, tak kreativní myšlení, dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů, umí pracovat s prioritami. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů.		
5	Jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy. Na základě svých zkušeností využívá svou intuici a kreativní myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k budování vztahů** *Schopnost budovat, udržovat a vytvářet přátelské, vřelé vztahy a kontakty a lidmi, kteří jsou nebo možná jednou budou užiteční pro dosažení a splnění pracovních úkolů nebo cílů organizace.*	**N**	**Z**
1	Je schopen přijmout pozvání nebo jiné přátelské návrhy na setkání s ostatními. Ale nerozvíjí tato pozvání, aby rozvíjel a budoval vztahy.		
2	Udržuje formální pracovní vztahy a kontakty a zapojuje se do neformálních a nestrukturovaných rozhovorů na pracovní témata. Příležitostně iniciuje neformální kontakty a posiluje vztahy při rozhovorech o práci, dětech, apod.		
3	Vyvíjí vědomě úsilí, aby vytvářel osobní vztahy. Na pracovní úrovni často iniciuje neformální kontakty, akce s kolegy, partnery nebo zákazníky.		
4	Vyvíjí vědomě úsilí, aby vytvářel pevné osobní vztahy. V rámci pracovních aktivit a jednání se stará o pozitivní atmosféru a podporuje aktivní zapojení ostatních. V mimopracovní rovině organizuje přátelská setkání a rozvíjí vztahy s kolegy, partnery a zákazníky. Příležitostně pro ně organizuje speciální akce (večírky, oslavy).		
5	Rozvíjí přátelské a trvalé vztahy s klienty a partnery (mimo jiné s cílem rozšíření pracovní sítě kontaktů a vztahů). Je vyhledávaným hostitelem pracovních i nepracovních setkání. Pořádá cílené teambuildingové akce pro kolegy, klienty a partnery s cílem utužit a dále posilovat tyto vztahy.		

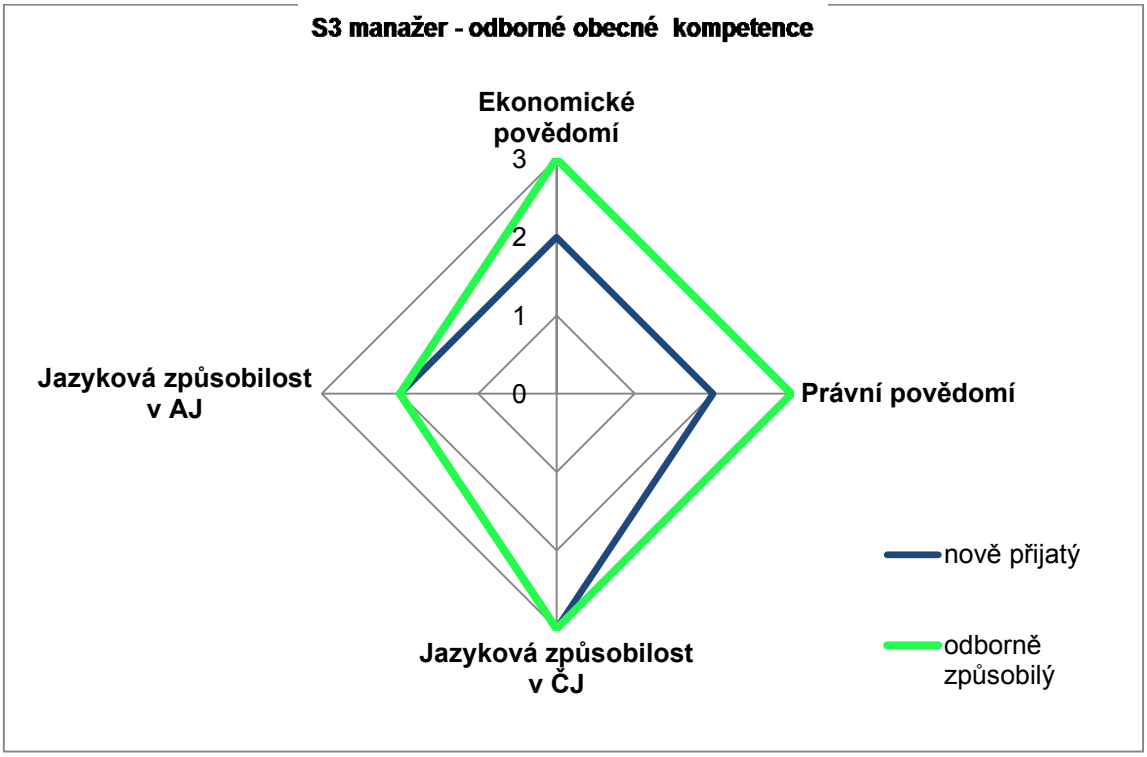
N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence

pro způsobilého pracovníka

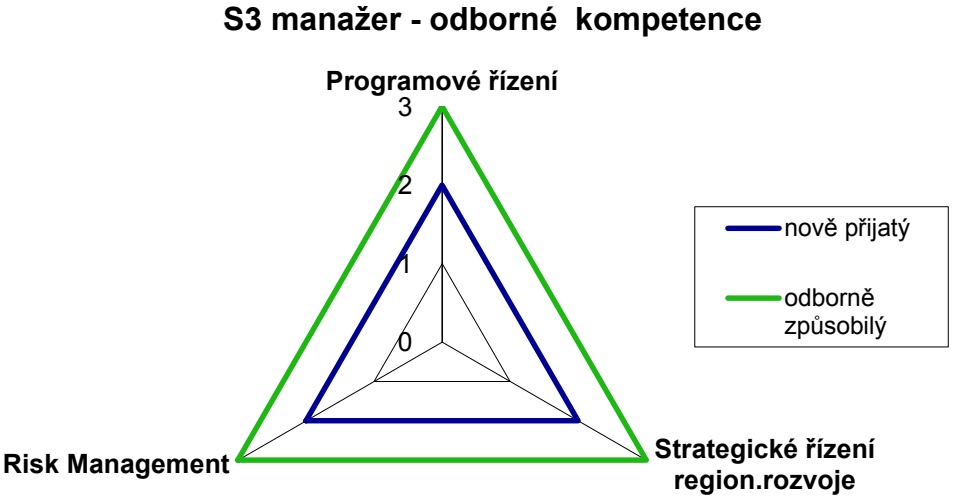
Úroveň	**Kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře** *Schopnost jednotlivce rozumět mocenským vztahům v organizaci nebo v jiných organizacích (zákazníci, partneři, dodavatelé, atd.) a rovněž na vyšší úrovni, tj. rozumět pozici organizace v širším prostředí. To zahrnuje schopnost identifikovat, kdo je skutečně vlivný a kdo činí finální rozhodnutí, predikovat situace, které mohou ovlivnit stav a práci skupiny nebo organizace.*	**N**	**Z**
1	Rozumí formální struktuře organizace a využívá hierarchickou moc organizace, rozumí poziční moci, pravidlům a regulacím.		
2	Rozumí a vnímá i neformální strukturu rozhodování a moci, dokáže rozeznat a určit, kdo je klíčovým hráčem a kdo dokáže ovlivňovat ostatní a činit rozhodnutí.		
3	Rozumí a vnímá kulturu a prostředí organizace, rozeznává, co je možné a co není možné udělat v určitou dobu a v určité pozici. Umí použít jazyk a terminologii organizace, které jsou oceňovány a požadovány. Rozumí politice organizace, využívá nebo pracuje s významnými silami nebo vztahy v organizaci (spojenci, rivalové, atd.)		
4	Rozumí významným skutečnostem a situacím v organizaci, chápe, co je důvodem některých rozhodnutí a chování při řešení významných problémů. Chápe příležitosti nebo politické tlaky ovlivňující chod a výkon organizace. Je schopen využívat významné funkční struktury organizace.		
5	Rozumí významným skutečnostem a situacím v organizaci a v jejím relevantním okolí, a to operativním i strategickým. Rozpoznává spolehlivě příležitosti i hrozby a umí na ně adekvátně reagovat. Dokáže předcházet problémům díky chápání politických zájmů a sil, které ovlivňují organizaci ve vztahu s externím světem.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

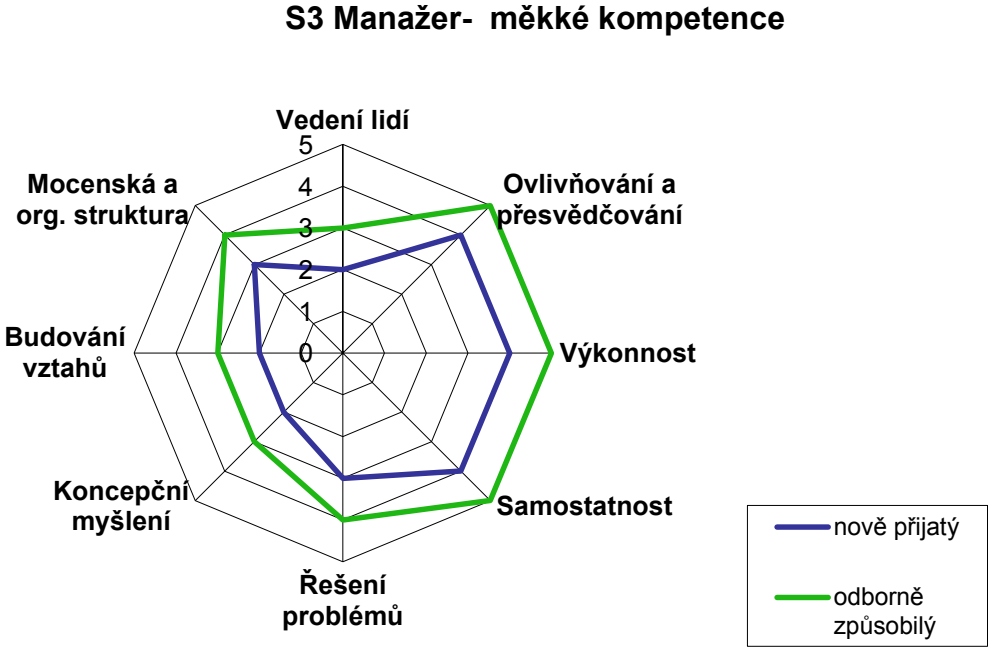
Odborné kompetence – obecné



Odborné kompetence – specifické



Měkké kompetence



Využití kompetenčních modelů:

Validovaný kompetenční model lze využít v systému řízení lidských zdrojů a jeho hlavních personálních procesech pro základní týmy Smart akcelerátorů v krajích, jak představuje následující graf:

Proces potvrzení/výběru S3 manažerů:

Pokud jde o fázi potvrzení stávajících, respektive výběru nových, S3 manažerů, je potřebné využít pouze ty kompetence, které budou v tomto procesu posuzovány. V této fázi výběru se bude jednat o úroveň, která je v kompetenčním modelu označena jako **N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka**.

Na výběr kompetencí z kompetenčního modelu pro potvrzení či výběr nového S3 manažera **má vliv způsob doložení požadované úrovně kompetence**. Obecně platí, že **snadněji doložitelné budou odborné kompetence, ať již obecné nebo specifické** (strukturovaným životopisem, výsledkem testu znalostí, příslušným certifikátem, splněním úkolů v rámci dosavadních S3 seminářů vedených facilitátorem, apod.). **Doložení úrovně měkkých**

kompetencí vyžaduje jiné metody, jako je například praktické předvedení, psychodiagnostické testy, výsledek assessment centra, hodnocení 180 nebo 360, apod.).

Kompetence doporučené k zařazení do výzvy pro výběr S3 manažerů a developerů strategických projektů (požadavky v popisu jsou oproti plnému kompetenčnímu modelu vymezeny na základní nároky pro první etapu výběru/potvrzení S3 manažerů a developerů strategických projektů):

1) Odborné kompetence specifické:

Název a popis kompetence	**Požadovaná úroveň**	**Způsob doložení**
Strategické řízení regionálního rozvoje *Znalost fungování regionálních samospráv v oblastech regionálního rozvoje. Znalost inovačního profilu kraje a inovačních firem. Znalost klíčových stakeholderů v kraji. Znalost teoretického konceptu a východisek inteligentní specializace a jejich souvislostí v regionálním rozvoji. Znalost strategie inteligentní specializace kraje a jejich souvislosti, znalost národní RIS3 strategie a schopnost vysvětlit jejich cíle a dílčí aktivity. Schopnost navrhnout akční plány související s realizací RIS3 strategie v kraji. Znalost krajských a národních domén specializace a schopnost vysvětlit jejich složení a význam.*	Dobré teoretické znalosti a schopnost jejich aplikace v praxi.	Strukturovaný životopis dokládající relevantní znalosti, praxi a výsledky. (Doprovodné) hodnocení facilitátora k dosavadnímu plnění úkolů při přípravě RIS3 strategie a Akčního plánu.
Projektové a programové řízení *Znalosti a dovednosti vedoucí k výběru strategických intervencí/projektů, které mohou podstatným způsobem zlepšit fungování inovačního ekosystému v kraji. Znalost dotačních možností ke (spolu) financování projektů souvisejících s realizací RIS3 strategie v kraji.*	Dobré teoretické znalosti a schopnost jejich aplikace v praxi.	

2) Odborné kompetence obecné:

Název a popis kompetence	**Požadovaná úroveň**	**Způsob doložení**
Jazyková způsobilost v češtině	... (část) Schopnost sestavit dobře strukturované podrobné	Strukturovaný popis na téma

Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.	písemné texty i na složitá témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.	„Strategie rozvoje Smart akcelerátoru v kraji“.
Jazyková způsobilost v anglickém jazyce *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky*.	B1 - ... (část) V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve volném čase, apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným a standardním způsobem.	Úspěšné absolvování části pohovoru s výběrovou komisí vedeného v angličtině.

KOMPETENČNÍ MODEL - S3 DEVELOPER STRATEGICKÝCH PROJEKTŮ

Tento kompetenční model byl zpracován na základě výsledku semináře s S3 manažery v prosinci 2014 a jeho validace na semináři s S3 manažery v dubnu 2015.

Hlavní pracovní činnosti:

- Příprava/aktualizace krajského akčního plánu RIS3
- Identifikace projektů/krajských schémat a jejich zařazení do akčního plánu (*Poznámka: identifikace proběhne prostřednictvím organizace inovačních platforem RIS3 a Regionální stálé konference na základě konkrétně diskutovaných, předem vybraných témat*)
- Rozpracování projektů/krajských schémat do podoby projektové fiše, organizace případných koordinačních schůzek za tímto účelem, poté předání připravené fiše projektovému manažerovi v rámci příslušného modulu
- Asistence RIS3 manažerovi při řešení různých skutečností, které mohou nastat při přípravě projektů

Navrhovaný kompetenční model, tj. jaké dovednosti a znalosti musí mít S3 developer, obsahuje následující části:

1) Odborné kompetence (hard skills)

   - Obecné odborné kompetence

   - Specifické odborné kompetence

2) Měkké kompetence (soft skills)

Kompetenční model nepostihuje popis osobnostních charakteristik S3 manažera, které jsou očekávány a vítány. Patří k nim především pozitivní a optimistické naladění osobnosti, poctivost, zralost, tolerance, spravedlivost, svědomitost, spolehlivost, sebereflexe. Ideální S3 manažer má charisma, díky kterému například dokáže zaujmout spolupracovníky a partnery a získat je pro aktivní zapojení do realizace RIS3 strategie, prosadit své záměry a řešení.

Kompetenční model představuje 2 úrovně požadovaných kompetencí, a to pro nově přijatého (potvrzeného) manažera a pro plně způsobilého manažera. Pokud se požadované úrovně znalostí a dovednosti pro oba „vývojové stupně“ manažerů neliší, je uvedena pouze jedna úroveň.

Odborné kompetence – obecné

Obecné odborné kompetence jsou souborem odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce a nesouvisejících přímo se specializací. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.

Obecné odborné kompetence jsou popsány formou kombinované stupnice 1 – 3 (základní, běžná, vysoká úroveň). Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení, které vychází z metodiky Národní soustavy povolání (dále jen NSP) a Národní soustavy kvalifikací (dále jen NSK).

Škála pro jazykové kompetence v českém jazyce, anglickém nebo v jiných jazycích vycházejí ze společného evropského referenčního rámce pro jazyky. Základní úrovni tak odpovídají úrovně A1 a A2. Běžné úrovni odpovídají B1 a B2. Vysoké úrovni odpovídají C1 a C2.

Úroveň	**Ekonomické povědomí** *Znalost a schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy. Orientace v ekonomickém a finančním řízení, včetně přehledu o finančních službách a produktech.*	**N**	**Z**
2	Zná mikroekonomické a makroekonomické ukazatele a je schopen s nimi v praxi pracovat. Orientuje se v ekonomické legislativě v rozsahu své působnosti. Má znalosti systému nakládání s veřejnými prostředky. Dokáže se orientovat v ekonomickém a finančním řízení. Orientuje se v ekonomických pojmech, rozumí tvorbě kalkulací, rozpočtů (tvorba, sledování, kontrola).		
3	Zná mikroekonomické a makroekonomické ukazatele a je schopen s nimi v praxi pracovat. Orientuje se v ekonomické legislativě. Má znalosti systému nakládání s veřejnými prostředky. Dokáže se orientovat v ekonomickém a finančním řízení. Orientuje se v ekonomických pojmech, rozumí tvorbě kalkulací, rozpočtů (tvorba, sledování, kontrola). Zná a umí využít i složitější metody financování.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Jazyková způsobilost v anglickém jazyce** *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.*	**N**	**Z**

2	B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve volném čase, apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným a standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány.		
2	B2 - Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Počítačová způsobilost** *Obecné dovednosti práce s PC a se základním SW vybavením potřebným pro běžnou administrativní práci. Jedná se o dovednost pracovat s HW, s běžným SW (MS Office), s elektronickou poštou a s IS (informačními systémy Moodle, Stag).*	**N**	**Z**
3	Ovládá pokročilejší práci s počítačem (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a způsobu ovládání různých aplikací a využívá funkcí jednotlivých aplikací a systémů (vzorce, formátování, grafická animace).		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Odborné kompetence – specifické

Specifické odborné kompetence jsou souborem odborných požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které přímo souvisejí s konkrétní specializací. Specifické odborné kompetence jsou popsány formou kombinované stupnice 1 – 3 (základní, běžná, vysoká úroveň). Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení, které ale nevychází z metodiky NSK, kde je používána velmi složitá 8stupňová škála odpovídající stupňům vzdělávání v ČR. Rovněž ani nevychází z metodiky NSP, kde neexistuje vyhovující škála.

Úroveň	**Strategické řízení regionálního rozvoje** *Znalost fungování regionálních samospráv v oblastech regionálního rozvoje. Znalost obecných technologických a společenských trendů, které ovlivňují hospodářství ČR a jejích krajů. Znalost inovačního profilu kraje a inovačních firem. Základní povědomí o business modelech a fungování firem. Znalost klíčových stakeholderů v kraji a schopnost obhájit jejich výběr v souvislosti s konceptem inteligentní specializace. Přehled o výzkumných kapacitách v kraji a jejich odborném zaměření. Základní povědomí o problematice IPR (ochrany duševního vlastnictví). Schopnost identifikovat potřeby a problémy inovačních hráčů v kraji. Znalost teoretického konceptu a východisek inteligentní specializace a jejich souvislostí v regionálním rozvoji. Znalost strategie inteligentní specializace kraje a jejich souvislosti, znalost národní RIS3 strategie a schopnost vysvětlit jejich cíle a dílčí aktivity. Schopnost navrhnout a řídit aktualizace krajské RIS3, včetně zajištění potřebných analýz. Schopnost navrhnout akční plány související s realizací RIS3 strategie v kraji a vytvořit systém jejich naplňování a kontroly (monitoring a evaluace). Znalost krajských a národních domén specializace, schopnost vysvětlit jejich složení a význam a navrhnout postupy jejich dalšího profilování a validace. Schopnost aplikovat relevantní příklady dobré praxe z národního i mezinárodního prostředí v kraji.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které prokazuje hlubokou znalostí technologických trendů, vysokým povědomím o příkladech dobré a špatné praxe, přehledem o business modelech úspěšných inovačních firem, detailní znalostí klíčových aktérů inovačního ekosystému v kraji, včetně schopnosti identifikovat jejich potřeby a problémy, zřetelným přehledem o realizaci a výsledcích relevantních programů v regionu a velmi dobrou schopností aplikovat v kraji úspěšné modely k rozvoji inovací odjinud.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Projektové a programové řízení** *Znalosti a dovednosti vedoucí k výběru strategických intervencí/projektů, které mohou podstatným způsobem zlepšit fungování inovačního ekosystému v kraji. Znalost dotačních možností ke (spolu) financování projektů souvisejících s realizací RIS3 strategie v kraji. Schopnost sdružovat aktivity do projektů a relevantní projekty do portfolia integrovaného programu, včetně rozplánování jednotlivých akcí a řízení jejich realizace s ohledem na termín, kvalitu, náklady a dosažení cílů.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které prokazuje úspěšnými výsledky relevantních projektů, na jejichž vzniku se podílel, jež řídí nebo se na jejich řízení podílí, jejich dopadem na rozvoj inovačního ekosystému v kraji a také celkovým objemem dotačních prostředků získaných na projekty, na jejichž přípravě a řízení se přímo podílí.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Risk Management** *Schopnost identifikovat a ohodnotit existující i možná rizika spojená s implementací strategických intervencí/projektů RIS3 strategie (finanční rizika, personální rizika, specifická rizika dané aktivity apod.), zahrnuje také schopnost rizika minimalizovat nebo je v procesu přípravy a řízení projektu zohlednit.*	**N**	**Z**
2	V této kompetenci má dobré teoretické znalosti a dovede je aplikovat v praxi.		
3	V této kompetenci má velmi dobré teoretické znalosti a pokročilé dovednosti při jejich praktické aplikaci, které na úrovni projektu prokazuje schopností identifikovat a ohodnotit existující i možná rizika spojená s jeho realizací (finanční rizika, personální rizika, specifická rizika daného projektu, apod.) a také schopností tato rizika minimalizovat nebo je v procesu přípravy a řízení projektu zohlednit.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Měkké kompetence

Měkkými kompetencemi rozumíme především interpersonální kompetence nebo kognitivní kompetence. Měkké kompetence jsou popsány formou pětistupňové kombinované stupnice. Jedná se o kombinaci verbálního a číselného hodnocení. Verbální stupnice obsahuje behaviorální popisy (jak se daná kompetence projevuje v chování).

Co se týče behaviorálních popisů kompetencí, je potřeba zdůraznit, že u vyšších úrovní jednotlivých škál měkkých kompetencí (zpravidla od třetí úrovně výše) nejsou znovu uváděny některé rozvinuté dílčí kompetence, které jsou popisovány v předchozí nižší úrovni. Díky tomu je zachována přehlednost a objemová rovnoměrnost všech úrovní každé měkké kompetence.

Úroveň	**Kompetence k efektivní komunikaci** *Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.*	N	Z
1	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat.		
2	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších zádrhelů, sdílí informace. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, jeho komunikace není vždy přesvědčivá.		
3	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní. Toleruje názory ostatních. Zná a v komunikaci dokáže uplatnit techniky facilitace a vyjednávání.		
4	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené. Dokáže prezentovat před skupinou, dokáže komunikaci otevřít a vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí. Vítá a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Vyžaduje zpětnou vazbu. Velmi dobře ovládá a v komunikaci výborně uplatňuje techniky facilitace a vyjednávání.		
5	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni, praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Umí zjistit skutečné názory ostatních a pracovat s nimi. Dokáže využívat		

	konstruktivní konflikty, umí pracovat se zpětnou vazbou, komunikuje s jinými kulturami.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k výkonnosti** *Zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, přičemž standard vynikajícího výkonu může vycházet z minulého výkonu a výsledku nebo podle objektivně měřitelných ukazatelů nebo výkonu a výsledku ostatních, cílů (výzev) určených jednotlivcem nebo podle toho, že je to něco nového, co doposud nikdo nedokázal.*	**N**	**Z**
1	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy. Snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován. Dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu.		
2	Většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení. Zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority.		
3	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku. Nemusí být příliš kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb. Dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe-motivace včetně sebezdokonalování.		
4	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu. Je schopen sebekontroly a sebe-motivace včetně sebezdokonalování.		
5	Jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu svého i organizační jednotky, kterou řídí. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje,		

	a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly. Je motivován a motivuje ostatní ke zlepšování výkonu včetně sebezdokonalování.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence ke koncepčnímu myšlení** *Tato kognitivní kompetence hraje významnou roli při kreativní práci nebo řešení problémů, kdy je nutné vidět celkový obraz, spojovat jednotlivosti v celek a identifikovat klíčové části.*	**N**	**Z**
1	Vidí základní podobnosti mezi současnými a minulými situacemi, problémy; používá hrubého odhadu, selského rozumu a minulých zkušeností – zážitků k identifikaci problémů.		
2	Rozeznává vzorce a modely, sleduje rozpory, trendy a vztahy mezi různými údaji, vidí zásadní rozdíly mezi současnými a předchozími událostmi.		
3	Při nahlížení na různé situace aplikuje složité koncepty nebo znalosti získané na základě rozboru minulých trendů, rozdílů a vztahů.		
4	Identifikuje problémy a situace, které nejsou druhým zřejmé a nejsou založené na předchozích zkušenostech nebo vzdělání; zjednodušuje složité koncepty a srozumitelně prezentuje ostatním; identifikuje klíčová témata složitých situací a úkolů.		
5	Vytváří nové koncepty složitých celků/témat. Formuluje užitečná vysvětlení složitých témat, situací a příležitostí; vytváří nové modely a teorie.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k samostatnosti** *Schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné i slabé stránky a dokáže druhé požádat o radu či pomoc. Zná své limity a umí si práci rozložit tak, aby ji zvládl včas, aniž by zbytečně přepínal své síly. Pracuje soustředěně a plánovitě a nemusí být příliš kontrolován.*	**N**	**Z**

1	Samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních.		
2	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických, apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu).		
3	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne správně své síly, samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.		
4	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat potřebné zdroje (informace, apod.).		
5	Dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje. V případě potřeby umí správně určit a zajistit pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k analytickému myšlení** *Typ kognitivní kompetence. Jedná se o schopnost analyzovat jednoduché i složité problémy/situace, rozkládat je na dílčí části, hledat příčinné vztahy a vnímat vliv změn (času) na ně. Zahrnuje také schopnost syntézy těchto částí v model, schopnost rozlišovat rozdíly mezi vlastnostmi/chováním celého modelu a jeho částí a schopnost predikovat chování tohoto modelu (a jeho jednotlivých částí) v čase nebo jako důsledek konkrétních změn.*	**N**	**Z**
1	Je schopen rozebrat jednoduchý problém a vytvořit jednoduchý seznam aktivit a kroků.		
2	Vidí základní souvislosti, analyzuje vztahy mezi několika částmi problému či situace. Vytváří příčinná spojení (např. A je příčinou B)		

	nebo definuje argumenty pro a proti. Stanovuje si prioritní úkoly dle jejich důležitosti.		
3	Vidí mnohočetné souvislosti, analyzuje vztahy mezi několika částmi problému nebo situace. Systematicky si rozkládá složitý úkol na malé zvládnutelné části, rozpoznává několik pravděpodobných příčin událostí nebo několik důsledků jednání. Předvídá překážky a dopředu přemýšlí o dalších krocích.		
4	Zpracovává komplexní plány a analýzy, systematicky rozebírá složitý problém na dílčí části. K nalezení řešení používá rozličné techniky a zvažuje jejich přínos. Vyvozuje závěry a odůvodňuje postupy, definuje priority.		
5	Zpracovává velmi náročné analýzy a komplexní plány, organizuje a analyzuje složité a nezávislé systémy, dokáže situaci/problém vnímat globálně se všemi vazbami.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

Úroveň	**Kompetence k aktivnímu přístupu** *Představuje vůli a preferenci něco aktivně dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů nebo návrhy opatření, které zamezí vzniku problematických situací.*	**N**	**Z**
1	Plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. K realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván. Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí.		
2	K plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat. Dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních. Neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit.		
3	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, někdy se angažuje i nad rámec běžných povinností. Je-li dostatečně motivován, je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace, aktivně reaguje na nabízené možnosti a příležitosti.		
4	Je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Často se angažuje i nad rámec		

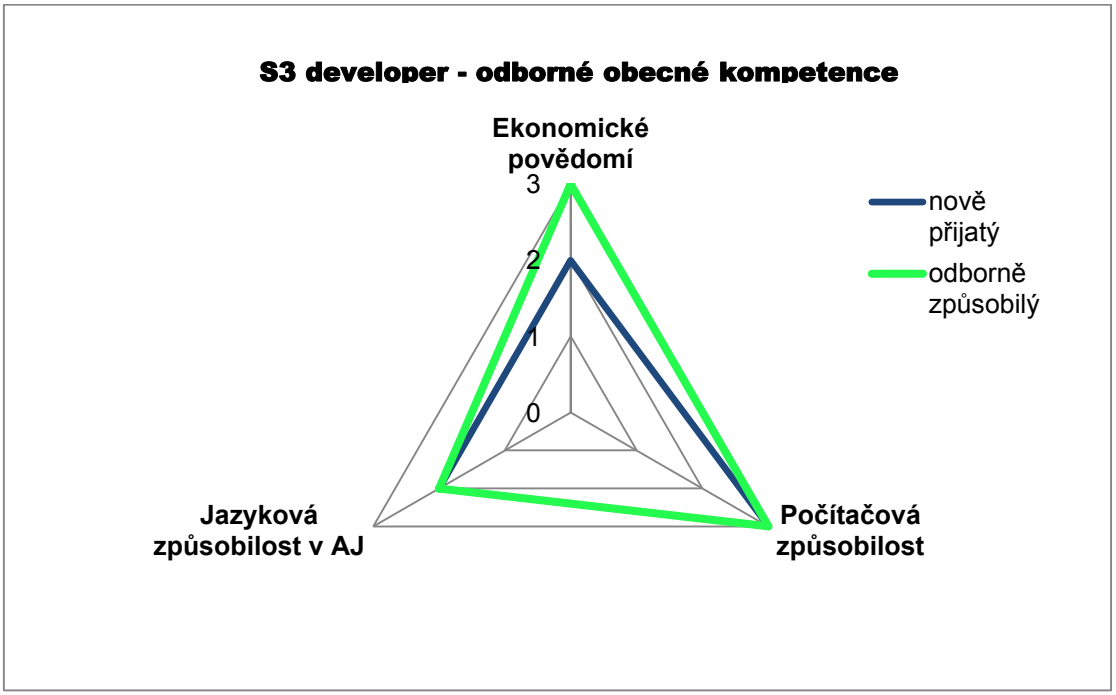
	svých běžných povinností. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci.		
5	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci, ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Zpravidla se angažuje i nad rámec svých běžných povinností. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Předvídá situace a přijímá opatření, hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet nové příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

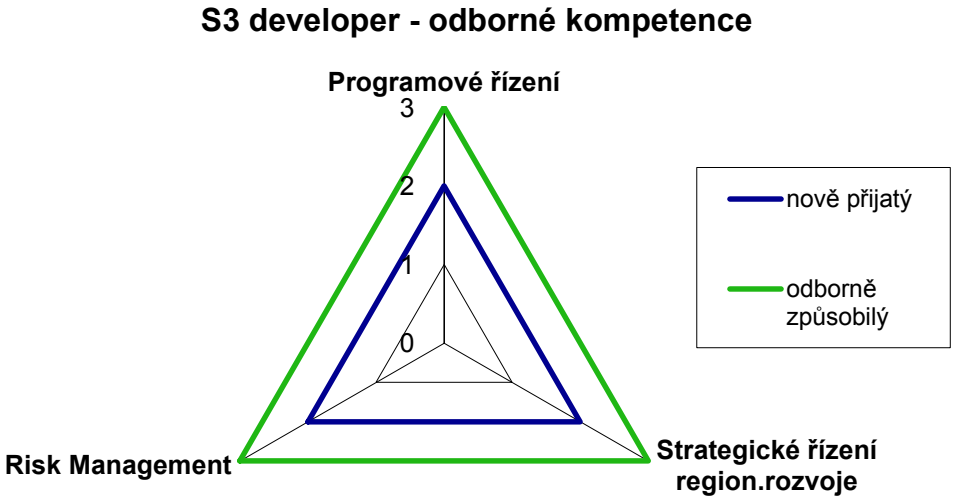
Úroveň	**Sebedůvěra a schopnost se vyrovnat s neúspěchem** *Víra jednotlivce ve své vlastní schopnosti a dovednosti, díky kterým je schopen plnit úkoly a podávat požadovaný výkon.*	**N**	**Z**
1	Prezentuje se jistě, rozhodnutí činí samostatně, pracuje bez neustálé kontroly, přijímá zodpovědnost.		
2	Prezentuje se přesvědčivě a působivě, jedná na základě rozhodnutí i přes nesouhlas druhých, připouští si neúspěch ve smyslu „špatně jsem posoudil/a situaci“.		
3	Vnímá se jako expert, srovnává své schopnosti s jinými, považuje se za katalyzátor, agenta změny, nese plnou zodpovědnost, učí se z vlastních chyb.		
4	Vyhledává větší zodpovědnost, v konfliktech zaujímá jasné stanovisko, analyzuje vlastní výkon i výkon ostatních, aby porozuměl chybám a zlepšil budoucí výkon. Dokáže přijímat zpětnou vazbu, včetně negativní, a umí z ní vyvodit závěry pro zlepšení svého výkonu.		
5	Aktivně vyžaduje a dokáže přijímat zpětnou vazbu, včetně negativní, umí z ní vyvodit závěry pro zlepšení svého výkonu a posiluje tak svou sebedůvěru. Vyhledává spolupráci se silnými partnery, ať už jsou vůči němu v jakémkoliv postavení. Na velkém fóru dokáže druhé přesvědčit, pouští se do složitých a nových situací a náročných úkolů – to mu přináší uspokojení; je zodpovědný za svůj výkon a výkon svého týmu, popisuje chyby a vyvozuje závěry pro příští výkon včetně návrhů na zlepšení.		

N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka, Z – úroveň kompetence pro způsobilého pracovníka

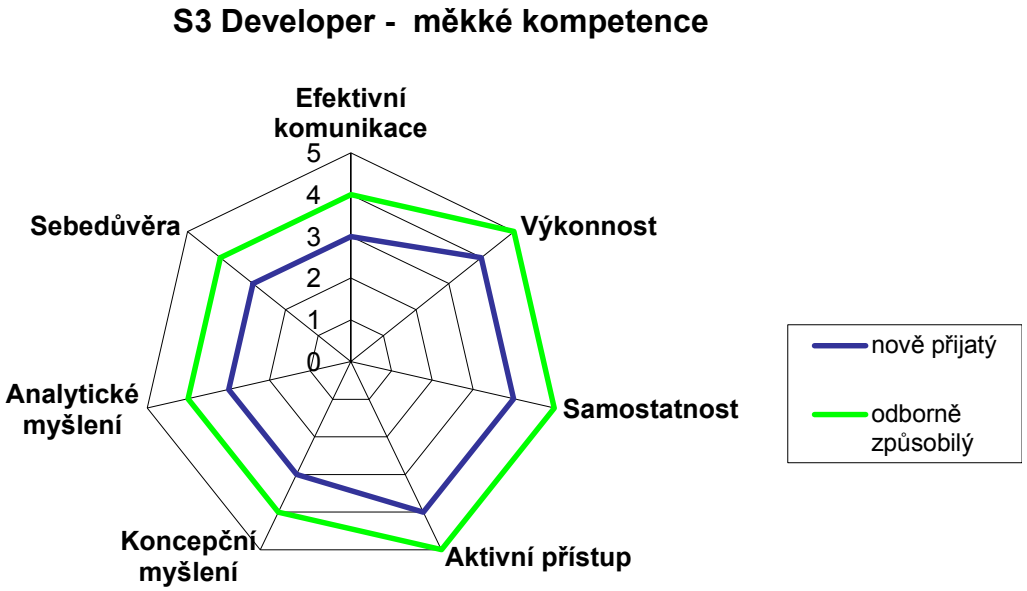
Odborné kompetence – obecné



Odborné kompetence – specifické



Měkké kompetence



Využití kompetenčních modelů:

Validovaný kompetenční model lze využít v systému řízení lidských zdrojů a jeho hlavních personálních procesech pro základní týmy Smart akcelerátorů v krajích, jak představuje následující graf:

Proces potvrzení/výběru S3 developerů strategických projektů:

Pokud jde o fázi potvrzení stávajících, respektive výběru nových, S3 developerů strategických projektů je potřebné využít pouze ty kompetence, které budou v tomto procesu posuzovány. V této fázi výběru se bude jednat o úroveň, která je v kompetenčním modelu označena jako **N – úroveň kompetence pro nové přijatého pracovníka**.

Na výběr kompetencí z kompetenčního modelu pro potvrzení či výběr nového S3 manažera **má vliv způsob doložení požadované úrovně kompetence**. Obecně platí, že **snadněji doložitelné budou odborné kompetence, ať již obecné nebo specifické** (strukturovaným životopisem, výsledkem testu znalostí, příslušným certifikátem, splněním úkolů v rámci dosavadních S3 seminářů vedených facilitátorem, apod.). Doložení úrovně měkkých

kompetencí vyžaduje jiné metody, jako je například praktické předvedení, psychodiagnostické testy, výsledek assessment centra, hodnocení 180 nebo 360, apod.).

Kompetence doporučené k zařazení do výzvy pro výběr S3 manažerů a developerů strategických projektů (požadavky v popisu jsou oproti plnému kompetenčnímu modelu vymezeny na základní nároky pro první etapu výběru/potvrzení S3 manažerů a developerů strategických projektů):

1) Odborné kompetence specifické:

Název a popis kompetence	**Požadovaná úroveň**	**Způsob doložení**
Strategické řízení regionálního rozvoje *Znalost fungování regionálních samospráv v oblastech regionálního rozvoje. Znalost inovačního profilu kraje a inovačních firem. Znalost klíčových stakeholderů v kraji. Znalost teoretického konceptu a východisek inteligentní specializace a jejich souvislostí v regionálním rozvoji. Znalost strategie inteligentní specializace kraje a jejich souvislosti, znalost národní RIS3 strategie a schopnost vysvětlit jejich cíle a dílčí aktivity. Schopnost navrhnout akční plány související s realizací RIS3 strategie v kraji. Znalost krajských a národních domén specializace a schopnost vysvětlit jejich složení a význam.*	Dobré teoretické znalosti a schopnost jejich aplikace v praxi.	Strukturovaný životopis dokládající relevantní znalosti, praxi a výsledky. (Doprovodné) hodnocení facilitátora k dosavadnímu plnění úkolů při přípravě RIS3 strategie a Akčního plánu.
Projektové a programové řízení *Znalosti a dovednosti vedoucí k výběru strategických intervencí/projektů, které mohou podstatným způsobem zlepšit fungování inovačního ekosystému v kraji. Znalost dotačních možností ke (spolu) financování projektů souvisejících s realizací RIS3 strategie v kraji.*	Dobré teoretické znalosti a schopnost jejich aplikace v praxi.	

2) Odborné kompetence obecné:

Název a popis kompetence	**Požadovaná úroveň**	**Způsob doložení**
Jazyková způsobilost v češtině *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát*	... (část) Schopnost sestavit dobře strukturované podrobné písemné texty i na složitá	Strukturovaný popis na téma „Role developera

a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky.	témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.	strategických projektů ve Smart akcelerátoru v kraji“.
Jazyková způsobilost v anglickém jazyce *Schopnost číst a rozumět psanému textu, psát a vyjadřovat se gramaticky správně a v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky*.	B1 - ... (část) V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným a standardním způsobem.	Úspěšné absolvování části pohovoru s výběrovou komisí vedeného v angličtině.