



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



Metodika

Kompetenční model projektu TRANSFER TECHNOLOGIÍ TUL

Metodika vznikla za podpory projektu **Efektivní proces transferu technologií na Technické univerzitě v Liberci**, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_014/0000631

Obsah

| | |
|----------------------------------------------------------|---|
| Úvod | 3 |
| Kompetenční model..... | 3 |
| Kompetence zaměstnance..... | 4 |
| Kompetenční model TT | 4 |
| Začlenění kompetenčního modelu do procesu hodnocení..... | 8 |
| Hodnocení kompetencí | 8 |

Úvod

Cílem projektu „Efektivní proces transferu technologií na Technické univerzitě v Liberci“ je posílit odborné kompetence každého účastníka projektu. Práce s kompetencemi účastníků umožňuje identifikovat rozdíly mezi aktuálními a požadovanými kompetencemi jednotlivých klíčových osob, především pak technologických skautů a expertů v systému Centra pro podporu TT na TUL.

Požadavky, které jsou na kompetenční model kladeny, reflektují cíle projektu, především v oblasti „spolupráce“:

1. rozvoj stávajících a vytvoření nových funkčních vztahů s předními pracovišti s prokázanou úspěšností v TT;
2. rozšíření členské základny sdružení/sítě firem - získávání nových členů (cílená propagace, jednání s firmami- potenciálními členy);
3. transformaci na mezinárodní úroveň (modifikace právního rámce, přechod na anglický jazyk-reporty, prezentace, jednání, smlouvy, finance);
4. ověření a zefektivnění modelu;
5. aplikaci modelu na další odborné oblasti - založení dalších sdružení (např. robotika, hluk a vibrace);
6. výrazné posílení struktury technologických skautů.

Kompetenční model

Kompetenční model je soubor kompetencí sestavených k vybrané pracovní pozici, které pracovník nebo manažer potřebuje pro úspěšný výkon této pozice.

| Pojem | Význam / účel |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompetence | Kompetence představuje soubor určitých schopností, znalostí a dovedností potřebných k dosažení požadovaného pracovního výkonu. (Nezaměňovat s oprávněním zaměstnance, které přísluší pracovní pozici, kterou zastává, jako je např. schvalování, rozhodování a jiné.) |
| Kompetenční slovník | Souhrn všech kompetencí používaných v projektu, který obsahuje definici kompetence a popis klíčového chování pro jednotlivé stupně kompetence. Pro projekt rozeznáváme čtyři druhy kompetencí: Manažerské, Technické, Obchodní, Interpersonální. Zvládnutí kompetencí je rozděleno do pěti úrovní. Od základního prvního stupně až po pátý, expertní, nejvyšší stupeň. |

Kompetenční modely hrají klíčovou roli při procesu plánování pracovních míst, jelikož ovlivňují samotné výběrové řízení, ale i adaptaci nového pracovníka na pozici. Hlavní výhodou kompetenčních modelů při výběrovém řízení je jednodušnost a flexibilita kompetenčního modelu pro všechny pracovní pozice.

Kompetenční model při výběrovém řízení umožní přesně definovat pracovní místo, na které je výběrové řízení vedeno, popsat pracovní místo při tvorbě textu inzerátu, vytvořit podklady pro osoby ve výběrové komisi, vytvořit hodnotící šablonu apod.. Kompetenční model při adaptačním procesu umožňuje vytvořit detailní plán adaptace, sestavit adaptační dotazník pro zaměstnance i manažera. Také se přímo podílí na dalším rozvoji zaměstnanců a vývoji pracovního místa v organizaci. Dá se říci, že kompetenční modely jsou vstupem do všech HR procesů organizace.

Kompetence zaměstnance

Kompetence popisují nejdůležitější vlastnosti, schopnosti a dovednosti pracovníků pro úspěšný výkon jejich pracovních činností. Přehled všech kompetencí je možné najít v **Kompetenčním modelu TT**. V modelu je vždy uvedena definice kompetence a popis klíčového chování pro jednotlivé stupně.

Každá profese má nastaven požadovaný kompetenční profil – tj. kompetence, které jsou nejvýznamnější pro podání dobrého pracovního výkonu a požadovaný stupeň těchto kompetencí.

Kompetencemi se myslí schopnosti, dovednosti, způsoby chování a postoje jednotlivce. Do souboru znalostí výzkumných pracovníků TT patří dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou nedílnou součástí charakteru/ popisu/ práce:

- Vědecké znalosti
- Jazykové znalosti
- Schopnost formulovat výzkumný problém
- Schopnost analýzy a pochopení sofistikovaných IT nástrojů
- Schopnost pracovat v interdisciplinárním oboru (prostředí)
- Schopnost začlenit stávající znalosti do existujících procesů

Kompetenční model TT

Model definuje konkrétní požadavky na určité pracovní místo a dává tak představu o obsahu a náplni práce na dané pozici.

Kategorie kompetencí:

1. Manažerské kompetence
2. Technické kompetence
3. Obchodní kompetence
4. Interpersonální kompetence

Manažerské kompetence

- M1. Informování
- M2. Vytváření sociální sítě
- M3. Pracovní monitoring (kontrola práce)
- M4. Inovativní myšlení
- M5. Motivace
- M6. Delegování
- M7. Řízení nákladů
- M8. Řízení konfliktů
- M9. Time management
- M10. Rizikový management

Obchodní kompetence

- O1. Orientace na zákazníka
- O2. Vyhledávání příležitostí
- O3. Znalost komerční sféry - oblasti, ve smyslu vývoje trendů
- O4. Obchodní dovednosti

Technické kompetence

- T1. Bezpečnostní povědomí
- T2. Řešení technicko-organizačních úloh
- T3. Správa toků (workflow) rozhodujících agend TT
- T4. Správa administrativy

Interpersonální kompetence

- I1. Komunikace
- I2. Prezentace
- I3. Rozvoj (sebepoznání, sebereflexe)
- I4. Sdílení znalostí a zkušeností
- I5. Schopnost naslouchat
- I6. Týmová práce
- I7. Objevování a orientace v informacích

I8. Kreativita

Navržené kompetence jednotlivých rolí (příklady):

Kompetence doplňují popis pracovních činností, jsou součástí popisu pracovního místa.

Kompetence vedoucího projektu /projektového týmu

| | Kompetence | Požadovaná úroveň | Aktuální úroveň | Rozdíl |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------|
| M1 | Informování | 4 | | |
| M2 | Vytváření sociální sítě | 4 | | |
| M3 | Pracovní monitoring | 4 | | |
| M4 | Inovativní myšlení | 4 | | |
| M7 | Řízení nákladů | 5 | | |
| O1 | Orientace na zákazníka | 5 | | |
| O3 | Znalost komerční sféry - oblasti, ve smyslu vývoje trendů | 4 | | |
| T1 | Bezpečnostní povědomí | 3 | | |
| I1 | Komunikace | 5 | | |
| I2 | Prezentace | 4 | | |
| I5 | Schopnost naslouchat | 4 | | |

Kompetence vědecko – výzkumného pracovníka/projektového člena

| | Kompetence | Požadovaná úroveň | Aktuální úroveň | Rozdíl |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------|
| M2 | Vytváření sociální sítě | 4 | | |
| M4 | Inovativní myšlení | 4 | | |
| M9 | Time management | 4 | | |
| O3 | Znalost komerční sféry - oblasti, ve smyslu vývoje trendů | 3 | | |
| T2 | Řešení technicko-organizačních úloh | 4 | | |
| T3 | Správa toků (workflow) rozhodujících agend TT | 4 | | |
| I1 | Komunikace | 4 | | |
| I3 | Rozvoj (sebepoznání, sebereflexe) | 3 | | |
| I4 | Sdílení znalostí a zkušeností | 4 | | |
| I6 | Týmová práce | 4 | | |

Kompetence vědecko – výzkumného pracovníka/projektového člena/JUNIORA

| | Kompetence | Požadovaná úroveň | Aktuální úroveň | Rozdíl |
|----|--------------------|-------------------|-----------------|--------|
| M4 | Inovativní myšlení | 2 | | |

| | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------|---|--|--|
| M9 | Time management | 3 | | |
| O3 | Znalost komerční sféry - oblasti, ve smyslu vývoje trendů | 2 | | |
| T2 | Řešení technicko-organizačních úloh | 3 | | |
| T3 | Správa toků (workflow) rozhodujících agend TT | 2 | | |
| T4 | Správa administrativy | 3 | | |
| I1 | Komunikace | 4 | | |
| I3 | Rozvoj (sebepoznání, sebereflexe) | 3 | | |
| I5 | Schopnost naslouchat | 3 | | |
| I6 | Týmová práce | 3 | | |

Technologický skaut

Technologický skaut přináší klientovi žádoucí, nezaujatý pohled zvenčí a pomáhá překonat profesní slepotu. Díky inovacím pomáhá zvýšit jiným institucím nebo firmám konkurenceschopnost. Poskytuje určitou formu externího poradenství, pomáhá nalézt nová řešení či zefektivňovat stávající. Externí poradenství propojuje výzkum s praxí a zkracuje inovační cyklus. Technologický skauting je vnímán „zlepšovatelstvím“ na objednávku.

K základním kvalifikačním předpokladům skauti potřebují velmi široké spektrum znalostí, zkušeností, ale také měkkých dovedností, způsobilostí. Je partnerem institucí či firem v oblasti vyhledávání příležitostí a zdrojů, což obnáší nutně kompetence jak manažerské, tak i technické a obchodní.

Kompetence technologického skauta

| | Kompetence | Požadovaná úroveň | Aktuální úroveň | Rozdíl |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------|
| M1 | Informování | 4 | | |
| M2 | Vytváření sociální sítě | 5 | | |
| M4 | Inovativní myšlení | 5 | | |
| O1 | Orientace na zákazníka | 5 | | |
| O2 | Vyhledávání příležitostí | 5 | | |
| O3 | Znalost komerční sféry - oblasti, ve smyslu vývoje trendů | 5 | | |
| T1 | Bezpečnostní povědomí | 3 | | |
| T2 | Řešení technicko-organizačních úloh | 4 | | |
| T3 | Správa toků (workflow) rozhodujících agend TT | 4 | | |
| I2 | Prezentace | 4 | | |
| I3 | Rozvoj (sebepoznání, sebereflexe) | 5 | | |
| I4 | Sdílení znalostí a zkušeností | 4 | | |
| I6 | Týmová práce | 4 | | |

| | | | | |
|----|--------------------------------------|---|--|--|
| I7 | Objevování a orientace v informacích | 5 | | |
| I8 | Kreativita | 4 | | |

Začlenění kompetenčního modelu do procesu hodnocení

Ve stanoveném časovém období, ideálně 1x ročně, souhrnně hodnotí přímí nadřízení (hodnotitelé) pracovní výkon svého podřízeného zaměstnance za uplynulé období (hodnocené období) prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Zároveň naplánují očekávání pracovního výkonu a stanoví pracovní cíle a úkoly na další období.

Celé hodnocení je členěno na jednotlivé oblasti hodnocení:

1. Hodnocení cílů a úkolů
2. Hodnocení pracovního výkonu
3. Hodnocení kompetencí
4. Hodnocení kariérního rozvoje

Hlavním účelem hodnocení zaměstnanců je:

1. trvalé zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců
2. zvyšování motivace zaměstnanců
3. rozvoj potenciálu zaměstnanců
4. trvalé zlepšování procesu řízení výkonu

Účel hodnocení je naplňován prostřednictvím:

1. zpětné vazby o pracovním výkonu zaměstnanců v uplynulém období
2. nastavení očekávání v oblasti pracovního výkonu, stanovení pracovních cílů a prémiových ukazatelů pro další období
3. vzdělávání a rozvoje odbornosti a obecných kompetencí zaměstnanců
4. analýzy výsledků hodnocení a potřebných změn procesu řízení výkonu

Hodnocení kompetencí

Hodnotitel (vedoucí projektu, nadřízený) vyhodnotí aktuální úroveň kompetencí hodnoceného, která je porovnána s požadovanou úrovní kompetencí.

Tato oblast hodnocení je důležitým vstupem pro plánování vzdělávání a rozvoje, které by mělo vést ke zvýšení kompetencí pracovníka.

Možné chyby v hodnocení kompetencí:

- chyba středové tendence – všechny kompetence hodnoceny průměrně
- všechny kompetence hodnoceny na úrovni požadavku

Výsledkem hodnocení je zjištěný rozdíl od požadovaného profilu.

| Rozdíl profilu | od | Stav | Nastavení kariérního rozvoje |
|-------------------|----|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + 1 | | Hodnocený mírně převyšuje požadovanou kompetenci | Není potřeba |
| + 2 a více | | Hodnocený významně převyšuje požadovanou kompetenci | Zvážit potenciál pro další kariérní rozvoj. Hodnocený může v dané kompetenci působit jako mentor, sdílet své zkušenosti. |
| -1 | | Hodnocený mírně nedosahuje požadované úrovně kompetence | Není potřeba |
| -2 a více | | Hodnocený významně nedosahuje požadované úrovně kompetence | Zvážit a nabídnout hodnocenému adekvátní vzdělávání, rozvoj, trénink pro posílení požadované kompetence |



Kompetenční slovník
k_TT.pdf

Příloha:

Kompetenční slovník TT

Zpracovala: Mgr. Jana Havlíčková, LL.M.

Zdroje:

<https://www.nsp.cz/>

<https://www.narodnikvalifikace.cz/>

<http://cptt.tul.cz/>