**Model Kompetencji**

1. **Słownik pojęć**

Pojęcia odnoszą się do obszarów stosowania kompetencji w rozwiązaniach systemowych zarządzania zasobami ludzkimi.

1. **Kompetencje**

Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji.

1. **Wyznaczniki behawioralne**

Wyznaczniki (kotwice behawioralne) to specyficzne dla danej kompetencji zachowania, które można zaobserwować i zmierzyć.

1. **Mierniki**

Kryteria oceny występowania zachowania.

1. **Stopnie spełnienia**

Określenie poziomu, stopnia przyswojenia kompetencji na podstawie analizy wyznaczników behawioralnych.

1. **Skupiska kompetencji**

Skupiska grupują kompetencje dotyczące konkretnego obszaru np. umiejętności kierownicze lub zdolności interpersonalne. Profil kompetencyjny nazywany modelem to zestaw kompetencji dedykowany konkretnemu stanowisku pracy, czyli zestaw kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania powierzonych zadań przez pracownika.

1. **Zarządzanie kompetencjami**

Zarządzanie kompetencjami to proces pomagający w osiąganiu obecnych i przyszłych celów pracowników, działów i organizacji z wykorzystaniem modeli (profili) kompetencyjnych.

1. **Charakterystyczne cechy kompetencji:**

* Związek kompetencji z zadaniem lub działalnością zawodową (jedno zadanie może wymagać kilku kompetencji lub pojedynczej i odwrotnie – jedna kompetencja może realizować wiele różnych zadań).
* Zmienność - podleganie rozwojowi.
* Mierzalność - możliwość poddania pomiarowi danej kompetencji.
* Kompetencje opisujemy za pomocą zbioru obserwowanych w zakresie danej kategorii zachowań i cech.

1. **Podział kompetencji ze względu na zakres zadań:**
2. **Kompetencje społeczne** - wpływają na sposób budowania i jakoś relacji z innymi ludźmi oraz sposób wykonywania zadań związanych takimi kontaktami. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierana wpływu na innych.
3. **Kompetencje osobiste** - są związane z indywidualnym sposobem realizacji zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości i zaangażowaniu w podejmowane działania.
4. **Kompetencje menedżerskie** - są związane z zarządzaniem pracownikami i organizacjami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania.
5. **Kompetencje zawodowe** - są kompetencjami mającymi związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy zawodowej. Często odnoszą się one do zakresu konkretnej wiedzy (np. prawniczej czy tez finansowej) lub umiejętności ( np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektowność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.
6. **Ocena kompetencji**

Wszystkie kompetencje oceniane są w 3 stopniowej skali:

1. Poziom **A -** kompetencja stosowana nieregularnie, spełnia wymagania częściowo, wymaga zdecydowanego doskonalenia.
2. Poziom **B -** kompetencja stosowana regularnie, choć czasem występują odstępstwa, spełnia wymagania na poziomie oczekiwań, wymaga doskonalenia.
3. Poziom **C** – kompetencja stosowana regularnie, spełnia wymagania zdecydowanie powyżej oczekiwań, wzorzec do naśladowania, autorytet w swojej dziedzinie, wymaga wzmacniania i podtrzymywania.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Skala oceny kompetencji** | | |
| **A**  **Poziom podstawowy**  **wymaga poprawy** | **B**  **Na poziomie oczekiwań** | **C**  **Powyżej oczekiwań /**  **znacznie powyżej oczekiwań** |
| * Kompetencja przyswojona w **stopniu podstawowym** pozwalającym na realizację zadań pod nadzorem. * Uzyskiwane przez pracownika wyniki czasami odpowiadają stawianym wobec niego oczekiwaniom w zakresie realizacji zadań i obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska. * Wykonywanie obowiązków wymaga kontroli i nanoszenia ewentualnych poprawek (**efektywność na poziomie do 50 %**). * Od pracownika wymaga się zmiany stosunku do własnego rozwoju. * Pracownik potrzebuje wsparcia i nadzoru przełożonych lub osób bardziej doświadczonych, aby móc wykonywać obowiązki na obecnie zajmowanym stanowisku. | * Kompetencja przyswojona w **stopniu ugruntowanym (dobrym)** pozwalającym naswobodną, efektywną realizację zadań,   **przynosząc oczekiwane rezultaty**.   * Uzyskiwane przez pracownika wyniki **zwykle (często)** odpowiadają stawianym wobec niego oczekiwaniom w zakresie realizacji zadań i obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska. * Występuje przewaga właściwego wykonywania obowiązków nad błędami, choć sporadycznie mogą się one pojawiać (**efektywność na poziomie do 80%**). * Pracownik jest zaangażowany w proces własnego rozwoju. * Może potrzebować wsparcia, by wykraczać poza granice obecnie zajmowanego stanowiska, aby móc wykonywać nowe zadania i pełnić nowe obowiązki w przyszłości. | * Kompetencja przyswojona w **stopniu zaawansowanym (mocnym)** pozwalającym na swobodną i regularną realizację zadań,   **przewyższając poziom oczekiwany**.   * Uzyskiwane przez pracownika wyniki **znacznie i stale (zawsze)** przewyższają stawiane wobec niego oczekiwania w zakresie realizacji wszystkich zadań i obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska. * Występuje zdecydowana przewaga właściwego wykonywania obowiązków bez występowania błędów (**efektywność na poziomie powyżej 80%**).      * Pracownik jest zaangażowany w proces własnego rozwoju i wspieranie innych w realizacji ich działań rozwojowych. * Pracownik systematycznie wykracza poza granice własnego stanowiska, aby móc wykonywać nowe zadania i pełnić dodatkowe obowiązki. * Pracownik stanowi wyjątkowy wzorzec do naśladowania, w proaktywny sposób wywierając wpływ na zachowania innych. |

**Model kompetencji – skupiska kompetencji**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | 1. **KOMPETENCJE OSOBISTE** | 1. **KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE** | 1. **KOMPETENCJE ZAWODOWE** |
| 1. Asertywność | 1. Rozwiązywanie problemów | 1. Zarządzanie zespołem | 1. Stosowanie odpowiednich przepisów |
| 1. Funkcja trenera wewnątrz organizacji | 1. Nastawienie na wynik |  | 1. Rozwój zawodowy |
| 1. Komunikatywność | 1. Empatia |  | 1. Zarządzanie informacją |
| 1. Relacje z klientami | 1. Kreatywność |  | 1. Zarządzanie projektem |
| 1. Praca zespołowa | 1. Myślenie analityczne |  | 1. Otwartość na zmiany |
|  | 1. Organizacja pracy własnej |  |  |
|  | 1. Podejmowanie decyzji / Przyjmowanie odpowiedzialności |  |  |
|  | 1. Odporność na stres / Opanowanie |  |  |
|  | 1. Samodzielność |  |  |
|  | 1. Negocjowanie |  |  |
|  | 1. Rzetelność |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **1** | **Asertywność** | Umiejętność otwartego i jednoznacznego wyrażania swoich potrzeb, uczuć i opinii z zachowaniem szacunku do siebie oraz innych osób. | * skutecznie prezentuje własne, stanowisko i poglądy nie urażając uczuć innych, * wyraża własną opinię w sposób konstruktywny, * odmienne zdanie innych traktuje jako możliwość zmiany i rozwoju. | | * Prezentacja własnego stanowiska. * Wyrażanie własnej opinii. * Otwartość na zdanie innych. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Dąży do tego, aby nie krzywdzić innych i nie ranić ich uczuć. | Zachowuje szacunek dla innych osób – ich różnorodności, odmienności i bogactwa przekonań. | | Szanuje odmienności innych osób. | |
| 2 | Chce zachować szacunek wobec własnego świata wartości, myśli, przekonań i opinii. | Dba o zachowanie szacunku dla siebie. | | Potrafi manifestować otwarcie swoją odmienność i zachować szacunek dla siebie samego. | |
| 3 | Prezentując własne stanowisko może osiągać cele. | Osiąga większość postawionych celów prezentując własne stanowisko, poglądy i opinie. | | Osiąga postawione cele prezentując w sposób jednoznaczny własne stanowisko, poglądy i opinie. | |
| 4 | Dąży do tego, aby wyrażać własne poglądy w sposób konstruktywny. | Wypowiada się w sposób konstruktywny, jednakże musi wkładać wysiłek w poprawne konstruowanie komunikatów. | | Wypowiada się w sposób konstruktywny, nawet w sytuacjach trudnych, kiedy mogą zostać użyte argumenty pozamerytoryczne. | |
| 5 | Rozważa różne punkty widzenia. | Rozważa i akceptuje inne punkty widzenia, inne poglądy i opinie. | | Rozważa punkty widzenia, poglądy , zdanie, oceny i opinie innych osób, akceptuje je. Traktuje te doświadczenia jako możliwość własnego rozwoju i wzbogacenia własnego wnętrza. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **2** | **Funkcja trenera wewnątrz organizacji** | Efektywne przekazywanie wiedzy i umiejętności innym osobom.  Umiejętność pomocy innym w rozwoju. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. | * potrafi nawiązać kontakt z grupą * przekazuje wiedzę w sposób jasny i ciekawy, * kontroluje emocje w sytuacji trudnych * posiada wiedzę na temat metodyki szkolenia, * jest doradcą. | | * Kontakt z grupą. * Przekazywanie wiedzy. * Wiedza dydaktyczna. * Doradztwo. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | W większości sytuacji nawiązuje dobre relacje interpersonalne z grupą. | Nawiązuje i podtrzymuje dobre relacje interpersonalne z grupą. | | Nawiązuje i podtrzymuje bardzo dobre relacje interpersonalne i nawiązuje bardzo dobry kontakt z grupą. | |
| 2 | Potrafi efektywnie przekazywać wiedzę oraz umiejętności uczestnikom szkolenia. | Efektywnie przekazuje wiedzę i umiejętności uczestnikom szkolenia, sporadycznie realizuje cele indywidualne jednostek. | | Efektywnie przekazuje wiedzę oraz umiejętności uczestnikom szkolenia zaspokajając ich potrzeby. | |
| 3 | W trudnych sytuacjach radzi sobie, zachowuje pewność siebie choć może okazywać negatywne emocje. | W trudnych sytuacjach radzi sobie dobrze. Nie traci pewności siebie. | | W trudnych sytuacjach w pełni panuje nad emocjami. | |
| 4 | Uczestnicy szkolenia są zadowoleni z prowadzonego przez niego szkolenia, oceny kształtują się na poziomie średnim. | Uczestnicy szkolenia są zadowoleni i wydają oceny pozytywne. | | Odpowiada bezpośrednio na potrzeby uczestników szkolenia, co pozwala na uzyskanie wysokich ocen nadawanych przez uczestników szkolenia. | |
| 5 | Podejmuje działania mające na celu zapewnienie dobrego poziomu szkolenia. | Oferowane przez niego szkolenia mają dobry, wyrównany poziom. | | Zarówno przekazywane treści, jak i forma przekazu nie budzą żadnych zastrzeżeń u odbiorcy i spotykają się z pełną aprobatą. Ma szeroką wiedzę i doświadczenie, a ponadto potrafi je przeanalizować, wyciągnąć poprawne wnioski i dzielić się z innymi wiedzą i doświadczeniem. | |
| 6 | Potrafi przedstawić odpowiednio sformułowane cele szkolenia, plan, metody. Wie jaki efekt chce osiągnąć, ma braki w zakresie metodologii | Ma przygotowane cele szkolenia, plan, metody, wie do jakich dąży efektów. | | Przygotowany pod względem celów szkolenia, planu, metod i oczekiwanych efektów. Szkolenie oraz materiały dopracowuje w najdrobniejszych szczegółach. | |
| 7 | Stara się być pomocny oraz być doradcą, radząc sobie dobrze w prostych przypadkach. | Dobrze radzi sobie ze świadomie podejmowaną rolą doradcy i eksperta, jest skuteczny w przypadku problemów, które powszechnie występują w organizacji. | | W organizacji jest uważany za doradcę i eksperta.  Posiada umiejętności w pomaganiu innym w ich rozwoju zawodowym.  Skutecznie zachęca wszystkich uczestników do aktywnego udziału. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **3** | **Komunikatywność** | Umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się w mowie i w piśmie, rozumienia wypowiedzi innych, aktywnego słuchania i porozumiewania się z rozmówcami. | * wypowiada się w sposób zrozumiały, jasny i swobodny, logicznie dobiera argumentację, * potrafi słuchać i rozumieć potrzeby rozmówcy, * dopytuje się w przypadku braku informacji i sprawdza czy jest rozumiany, * zawsze udziela informacji zwrotnej. | | * Wypowiadanie się. * Słuchanie. * Rozumienie potrzeb rozmówcy. * Dopytywanie. * Udzielanie informacji zwrotnej. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Wypowiada się w sposób zrozumiały. | Wypowiada się w sposób swobodny i zrozumiały. | | Wypowiada się w sposób swobodny, zrozumiały i logiczny. | |
| 2 | Buduje własną argumentację w odpowiedzi na argumenty drugiej strony | Buduje własną argumentację w odpowiedzi na argumenty drugiej strony, uprzedzając niektóre z nich. | | Dobrane przez niego argumenty są logiczne i poparte faktami, odwołujące się do strategii wygrany – wygrany. | |
| 3 | Słucha biernie rozmówcy. | Słucha swojego rozmówcy, stosując aktywne formy. | | Słucha aktywnie swego rozmówcy. | |
| 4 | Stara się zrozumieć sens wypowiedzi rozmówcy. | Rozumie i analizuje sens wypowiedzi rozmówcy. | | Rozumie sens wypowiedzi rozmówcy, potrafi ją przeanalizować i podsumowywać wykorzystując parafrazę. | |
| 5 | Nie dopytuje w niektórych sytuacjach i opiera się na domysłach. | Dopytuje, kiedy nie jest pewien sensu wypowiedzi rozmówcy. | | Dopytuje zawsze, szczególnie w przypadku niejasności wypowiedzi, aby mieć pewność jak zrozumiał komunikat. | |
| 6 | Upewnia się w niektórych sytuacjach czy i jak jego wypowiedź została zrozumiana. | Upewnia się jak został zrozumiany przez odbiorcę . | | Upewnia się zawsze jak został zrozumiany przez odbiorcę. | |
| 7 | Komunikowanie z innymi nie sprawia mu trudności w obszarach dobrze znanych. | Komunikowanie się z innymi przychodzi mu z łatwością, także w nowych okolicznościach. | | Komunikuje się ustnie i pisemnie (maile, komunikaty pisane, ogłoszenia itp.) - swobodnie i z łatwością w każdej sytuacji. | |
| 8 | Odpowiada zazwyczaj terminowo na e-maile, faksy nagrania na skrzynce pocztowej . | Najczęściej odpowiada na e-maile, faksy, nagrania na skrzynce pocztowej. | | Odpowiada zawsze terminowo na wszelkie e-maile, faksy, nagrania na skrzynce pocztowej. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **4** | **Relacje z klientami** | Pozytywne nastawienie i wykorzystanie własnych umiejętności wiedzy i doświadczenia do rozpoznawania i zaspokojenia potrzeb klienta wraz z zachowaniem wszelkich standardów oraz zapewnieniem wysokiej jakości obsługi. | * Identyfikuje potrzeby klienta * rozumie potrzeby klienta, * potrafi szybko rozpoznać typ osobowości klienta i dobrać sposób argumentacji , * potrafi podtrzymać nawiązany kontakt w przyszłości, * klient jest dla niego partnerem, * rozumie zarówno rolę klienta jak i swoją w kształtowaniu wizerunku organizacji. | | * Identyfikacja potrzeb klienta. * Rozumienie potrzeb klienta. * Wiedza na temat typu osobowości klienta. * Znajomość metod argumentacji i ich wykorzystanie. * Podtrzymywanie kontaktu. * Partnerstwo w relacjach z klientem. * Kształtowanie wizerunku organizacji. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Podejmuje próby zrozumienia potrzeb klienta, nie zawsze z powodzeniem. | Rozumie potrzeby klienta. | | W pełni rozumie potrzeby klienta, analizuje je. | |
| 2 | Rozpoznaje wybrane typy osobowości klienta. | Rozpoznaje typy osobowości klienta. | | Potrafi trafnie rozpoznać typ osobowości klienta. | |
| 3 | Stara się dobierać sposób argumentacji ze względu na osobowość klienta. | Zazwyczaj udaje mu się dobrać argumentację do typu osobowości klienta. | | Dostosowuje do typu osobowości klienta własny sposób bycia oraz argumentacji. | |
| 4 | Potrafi nawiązać relacje z klientem, lecz nie zawsze potrafi je podtrzymać. | Nawiązuje dobre relacje z klientem i je podtrzymuje. | | Nawiązuje i podtrzymuje relacje z klientem w sposób profesjonalny i autentyczny (z przekonaniem). | |
| 5 | Sporadycznie postrzega klienta jako partnera. | Na ogół widzi w kliencie partnera. | | Jest partnerem i doradcą dla klienta (strategia wygrany – wygrany). | |
| 6 | Zauważa rolę, jaką odgrywa klient oraz on sam w kształtowaniu wizerunku organizacji. | Docenia rolę, jaką odgrywa klient oraz on sam w kształtowaniu wizerunku organizacji. | | Docenia rolę klienta oraz swoją w kształtowaniu wizerunku organizacji, więc podtrzymuje nawiązany kontakt w przyszłości. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE SPOŁECZNE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **5** | **Praca zespołowa** | Umiejętność zespołowego wykonywania zadań. | * jest komunikatywny, * zna i rozumie korzyści wynikające z pracy zespołowej, * szanuje opinie innych oraz dzieli się doświadczeniami i wiedzą z współpracownikami, pomaga innym, * skuteczne dążenie do osiągnięcia założonego celu, * buduje w zespole atmosferę współpracy. | | * Komunikatywność. * Opinie innych. * Dzielenie się wiedzą. * Osiąganie celu. * Atmosfera współpracy. * Wspólna realizacja zadań. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Wyraża swoje zdanie i przekazuje informacje, jednak robi to w sposób nie do końca zrozumiały dla innych. | Wyraża swoje zdanie i przekazuje informacje w sposób klarowny i zrozumiały dla innych. i upewnia się czy został zrozumiany. | | Wykazuje się bardzo dobrą komunikacją z innymi, konstruując swoje wypowiedzi w sposób klarowny i zrozumiały dla innych i upewnia się czy został zrozumiany. | |
|  | Rozumie potrzebę pracy zespołowej, ale często wycofuje się, ustępując innym pola do działania, sporadycznie identyfikuje się z zespołem. Dostrzega jednak wagę pracy zespołowej. | Potrafi dobrze pracować w zespole przyjmując pewne specyficzne role, które przynoszą najlepsze rezultaty oraz odpowiadają jego osobowości oraz umiejętnościom, identyfikuje się z zespołem. Zna i rozumie korzyści płynące z pracy zespołowej. | | Potrafi doskonale pracować z każdym zespołem przyjmując efektywnie różne role w zależności od potrzeb, dostosowuje się także do innych członków zespołu, mocno identyfikuje się z zespołem. Propaguje skuteczność pracy zespołowej. Rozumie procesy zachodzące w grupie. | |
| 2 | Stara się szanować opinie innych. W pomysły włącza się dopiero na etapie realizacji. | Jest otwarty na pomysły członków zespołu, wysłuchuje je, omawia, analizuje. Szanuje opinie innych. | | Jest otwarty na pomysły i uczestnictwo innych członków zespołu, wspiera ich, udziela konstruktywnej krytyki, dba o udział wszystkich członków zespołu w podejmowanych działaniach, zachęca, motywuje. Szanuje opinie innych. | |
| 3 | Spontanicznie i samodzielnie nie przejawia własnej inicjatywy w działaniu, chętnie i dobrze realizuje narzucone role, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie. | Podejmuje własne inicjatywy w pracy zespołowej, proponuje nowe rozwiązania, sam podejmuje się zadań . | | Podejmuje inicjatywy w pracy zespołowej, zgłasza propozycje rozwiązań, poszukuje nowych możliwości dla zespołu, świetnie realizuje swoje zadania, pomaga innym. | |
| 4 | Pozwala innym bez przeszkód angażować się w pracę w zespole, sam mało skutecznie pobudza innych do działania. | Angażuje cały zespół, potrafi zachęcić innych do wytrwałej pracy. | | Doskonale potrafi zaangażować cały zespół, rozdzielając role odpowiednio do kompetencji. Swój zespół postrzega jako część większego zespołu. | |
| 5 | W minimalnym stopniu angażuje się spontanicznie w realizację celu zespołowego. Raczej wykonuje narzucone zadanie. Chętniej działa indywidualnie. | Dobrze pracuje w zespole. W większości przypadków jest raczej wytrwały i konsekwentny w zespołowym dążeniu do celu. Wspiera innych członków. | | Aktywnie uczestniczy w pracach zespołu na etapie dyskusji i działania. Chętnie zastępuje (ale nie wyręcza) innych, gdy jest potrzeba korygowania i kończenia zadania. Jest wytrwały i konsekwentny w zespołowym dążeniu do celu. | |
|  | Jego relacje z zespołem są poprawne, jest osobą tolerowaną. Woli działać wg szczegółowo wyznaczonych instrukcji, koncentruje się tylko na własnych zadaniach. | Buduje atmosferę współpracy w swoim zespole. W większości przypadków potrafi nawiązać dobrą współpracę z innymi zespołami w UM. Sporadycznie odmawia udziału w pracach zespołu. | | Doskonale potrafi budować dobrą atmosferę współpracy w swoim zespole i pomiędzy innymi zespołami w UM. Skutecznie mobilizuje innych, twórczo i skutecznie rozwiązuje konflikty wewnątrz i między zespołami. Nie odmawia udziału w zespołowych przedsięwzięciach (zebrania, projekty, szkolenia). | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **1** | **Rozwiązywanie problemów** | Trafne identyfikowanie problemu oraz znajdowanie optymalnego rozwiązania. | * dostrzega problem we wczesnym stadium, * umie wypracować efektywne rozwiązanie problemu, * analizuje potencjalne szanse i ryzyka rozwiązań, * nie kieruje się emocjami, * jest konsekwentny w podejmowaniu decyzji i monitorowaniu procesu rozwiązywania problemu. | | * Dostrzeganie problemów. * Wypracowanie rozwiązania. * Analiza szans i ryzyka rozwiązania. * Kontrola emocjonalna i rozsądek. * Konsekwencja w podejmowaniu decyzji. * Monitoring procesu rozwiązywania problemów. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Potrafi zauważyć sytuacje problemowe - rozpoznaje ich przyczyny, nie zawsze wyciąga poprawne wnioski. | Dobrze potrafi rozpoznać sytuacje problemowe oraz ich przyczyny. | | Przewiduje sytuacje problemowe i podejmuje działania zapobiegające kryzysom. | |
| 2 | Generowane rozwiązania problemów mogą zawierać błędy i nie stanowią optymalnego rozwiązania problemu. W procesie poszukiwań bazuje na jednym pomyśle . | Jest skuteczny w znajdowaniu rozwiązań. Potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków, rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań. | | W sposób planowy potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków oraz rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań. | |
| 3 | Przed podjęciem decyzji rozważa różne opcje, jednak nie potrafi dogłębnie wszystkich przeanalizować, zidentyfikować zalet i wad, zapobiec zagrożeniom. | Analizuje problemy i wiele potencjalnych rozwiązań, rozważa różne punkty widzenia oraz uwagi krytyczne, różne aspekty proponowanych rozwiązań. | | Przed podjęciem decyzji o wyborze rozwiązania starannie rozpatruje zalety i zagrożenia wynikające z potencjalnych rozwiązań, przyjmuje różne punkty widzenia także uwagi krytyczne, które dokładnie analizuje i bierze pod uwagę. | |
| 4 | W szczególnie trudnych momentach zdarza mu się ulegać emocjom. | Ma samokontrolę własnych emocji, jest opanowany. Potrafi zarządzać konfliktem w dobrze sobie znanym zespole i środowisku. | | Kontroluje emocje, panuje nad nimi w sytuacjach problemowych i konfliktowych. Potrafi rozwiązywać konflikty zarówno wewnątrz swojego zespołu jak i poza nim, ma umiejętności mediacyjne, potrafi zapobiegać konfliktom. | |
| 5 | Podejmuje decyzje i monitoruje rozwiązywanie problemu, choć sprawia mu to trudność. | Konsekwentnie podejmuje decyzje i monitoruje rozwiązywanie problemu. W sytuacjach koniecznych „stawia czoło” problemom, nie unika ich. Sporadycznie odkłada rozwiązanie problemów na później. | | Konsekwentnie rozwiązuje problemy i elastycznie reaguje na pojawiające się przeszkody w realizacji działań. „Stawia czoło” problemom, nie unika ich, nie odkłada na później. | |
| 6 | Samodzielnie rozwiązuje konflikty w ograniczonym zakresie, potrzebuje wsparcia. | Włącza poszczególnych członków zespołu w wypracowanie rozwiązania. | | Aktywnie angażuje cały zespół w wypracowanie rozwiązania. | |
| 7 | Potrafi ocenić wagę problemu, ale zdarza mu się informować odpowiednie osoby o tym fakcie zbyt późno. | Potrafi dostrzec istotne dla organizacji problemy i komunikuje ten fakt zwierzchnikom w celu sprawnego rozwiązania trudności wykraczających poza jego kompetencje. | | Potrafi ocenić wagę problemu i informować osoby na odpowiednim szczeblu. Informuje przełożonych o istotnych problemach. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **2** | **Nastawienie na wynik** | Konsekwentne dążenie do osiągnięcia zaplanowanych efektów końcowych w realizowanych zadaniach | * określa priorytety w realizowanych zadaniach * identyfikuje zadania krytyczne, kamienie milowe (ważne etapy) w realizowanych zadaniach * określa kryteria oceny realizacji zadań * przyjmuje odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki * konsekwentnie rozwiązuje pojawiające się problemy | | * Priorytetyzacja. * Identyfikacja zadań krytycznych i kamieni milowych. * Określanie kryteriów oceny realizacji zadań. * Odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Sporadycznie wymaga wskazania zadań priorytetowych. | Określa priorytety w większości realizowanych zadań | | Określa bezbłędnie i precyzyjnie priorytety w realizowanych zadaniach. | |
| 2 | Potrafi identyfikować zadania krytyczne i „kamienie milowe” (ważne etapy) w realizowanych zadaniach, sporadycznie z pominięciem szczegółów. | Potrafi identyfikować zadania krytyczne i „kamienie milowe” (ważne etapy) w realizowanych zadaniach. | | Identyfikuje bezbłędnie zadania krytyczne i „kamienie milowe” (ważne etapy) w realizowanych zadaniach. | |
| 3 | Określa kryteria oceny realizacji zadań. Jednak są one mało precyzyjne. | Określa kryteria oceny realizacji zadań. | | Określa w sposób metodyczny kryteria oceny realizacji zadań. | |
| 4 | Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki, choć może przejawiać trudności w ponoszeniu ich konsekwencji. | Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki. | | Przyjmuje pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki. | |
| 5 | Potrzebuje wsparcia w przypadku pojawiających się trudności. | Jest konsekwentny w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. | | Jest konsekwentny i metodycznie uporządkowany w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. | |
|  | Identyfikuje ryzyka i dostrzega je w trakcie realizacji zadań, choć nie zwraca uwagi na wszystkie szczegóły. | Identyfikuje ryzyka i dostrzega je w trakcie realizacji zadań. | | Bezbłędnie identyfikuje ryzyka i dostrzega je w trakcie realizacji zadań. Często dostrzega je jeszcze przed rozpoczęciem realizacji zadania. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **3** | **Empatia** | Zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób oraz rozumienia motywów nimi kierujących (jako źródeł ich decyzji i postaw), jak również umiejętność spojrzenia na sytuację (rzeczywistość) z ich perspektywy. | * odczuwa stany psychiczne innych osób * rozumie motywy innych * patrzy na sytuację z perspektywy innych osób („ich oczami”) * jest szczery w relacjach z otoczeniem * najpierw słucha i zbiera informacje, potem je ocenia, komunikuje własne uczucia związane z daną sytuacją. | | * Odczuwanie stanów psychicznych. * Rozumienie różnych motywów działania. * Patrzenie z innej perspektywy. * Szczerość w relacjach z otoczeniem. * Sekwencja: słuchanie, zbieranie informacji, ich ocena, komunikacja. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Jest zdolny do spojrzenia na sytuację z perspektywy innych osób. | Jest zdolny do spojrzenia na sytuację z perspektywy innych osób, odczuwania ich stanów psychicznych i rozumienia motywów nimi kierujących. Potrafi wykorzystać tę umiejętność w wielu sytuacjach. | | Jest zdolny do spojrzenia na sytuację z perspektywy innych osób, odczuwania ich stanów psychicznych i rozumienia motywów nimi kierujących. Docenia tę zdolność i potrafi ją zawsze efektywnie wykorzystywać. | |
| 2 | Dostrzega potrzebę wchodzenia w świat ludzkich emocji, choć subiektywnie uzależnia to od sytuacji, a nie od rzeczywistej potrzeby. | Dostrzega potrzebę wchodzenia w świat ludzkich emocji i przeżyć. | | Dostrzega wartość w umiejętności odczuwania i rozumienia stanów emocjonalnych innych osób. | |
| 3 | Potrafi wczuć się w stan emocjonalny innych osób, ale nie czyni tego regularnie. | Wczuwa się w stany emocjonalne i przeżycia innych osób w zależności od sytuacji. | | Wczuwa się w stany emocjonalne i psychiczne innych osób, umiejąc wykorzystać bezbłędnie tę umiejętność w stosownej sytuacji. | |
| 4 | Słucha, zbiera informacje, analizuje je oraz wyciąga wnioski dotyczące sytuacji, stanów emocjonalnych innych osób, choć może czynić to wybiórczo. | Słucha, zbiera informacje, analizuje i wyciąga wnioski związane z sytuacją i stanami emocjonalnymi innych osób w zależności od potrzeb. | | Aktywnie słucha, w sposób metodycznie uporządkowany zbiera informacje, analizuje je i wyciąga wnioski dotyczące sytuacji i stanów emocjonalnych innych osób . | |
| 5 | Jest szczery i otwarty w komunikowaniu innym własnych odczuć odnośnie sytuacji. | Jest szczery i otwarty w komunikowaniu innym własnych stanów emocjonalnych związanych z sytuacją i przeżyciami tych osób. | | Jest szczery, odpowiedzialny i otwarcie komunikuje innym własne stany emocjonalne związane z sytuacją i przeżyciami innych osób. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **4** | **Kreatywność** | Zdolność do tworzenia nowych oryginalnych rozwiązań. | * formułuje nowe sposoby działania, * szybko dostrzega i umie wykorzystać nowe możliwości rozwiązania problemów, * formułuje wnioski wychodzące poza znane, wykorzystywane schematy * tworzy oryginalne, nowatorskie rozwiązania. | | * Formułowanie nowych sposobów działania. * Dostrzeganie możliwości i ich wykorzystywanie. * Formułowanie nieschematycznych wniosków. * Oryginalność i nowatorstwo. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Dostrzega nowe związki między obserwowalnymi faktami, jednak nie zawsze potrafi zaproponować na ich podstawie nowe sposoby działania. | Dostrzega nowe związki między obserwowalnymi faktami i proponuje na ich podstawie nowe sposoby działania. | | Nawet w nowych okolicznościach i w obszarach poza własnym stanowiskiem pracy dostrzega nowe związki między obserwowalnymi faktami i proponuje na ich podstawie nowe sposoby działania. | |
| 2 | Dostrzega skalę problemu . | Dostrzega sytuacje problemowe, ich przyczyny i powiązania. | | Dostrzega sytuacje problemowe. Widzi problemy w szerokim kontekście procesów. | |
| 3 | Myśli przyczynowo, ale nie przyczynowo – skutkowo. | Myśli przyczynowo-skutkowo, choć czasem pomija istotne elementy. | | Myśli przyczynowo-skutkowo, dostrzegając złożoność zagadnienia. | |
| 4 | Rozpatruje zjawiska i problemy z różnych stron w celu jego zrozumienia. | Rozpatruje zjawiska i problemy z różnych stron w celu jego zrozumienia oraz łączy wiele różnych elementów w jedną całość, choć czasem popełnia błędy. | | Rozpatruje zjawiska i problemy z różnych stron w celu jego zrozumienia oraz łączy wiele różnych elementów w jedną całość. | |
| 5 | Zazwyczaj dostrzega złożoność problemów i widzi ich poszczególne elementy składowe. | Widzi złożoność problemów oraz ich poszczególne elementy składowe. | | Dostrzega złożoność wszystkich sytuacji problemowych oraz poszczególnych elementów składowych. | |
| 6 | Formułuje wnioski wychodzące poza znane, wykorzystywane schematy, choć nie zawsze są one trafne. | Formułuje wnioski wychodzące poza znane, wykorzystywane schematy. | | Nawet w nowych okolicznościach i w obszarach poza własnym stanowiskiem pracy potrafi formułować wnioski wychodzące poza znane, wykorzystywane schematy. | |
| 7 | Udaje mu się stworzyć nowe i oryginalne rozwiązania. | Potrafi zaproponować rozwiązania alternatywne. | | Potrafi zaproponować kilka różnych efektywnych rozwiązań. Potrafi postępować niestandardowo i oryginalnie. | |
| 8 | Udaje mu się pozyskać potrzebne informacje, ekspertyzy, opinie ale czasem są one niepełne lub jednostronne. | Skutecznie dociera do właściwych informacji i ekspertów. Potrafi współpracować z innymi pod kątem wyszukiwania informacji. | | Doskonale radzi sobie z wyszukiwaniem niezbędnych informacji, ekspertyz lub ludzi, którzy pomogą rozwiązać problem. Słucha innych i wykorzystuje to co usłyszał do tworzenia nowych pomysłów. | |
| 9 | Generowane przez niego rozwiązania nie są w pełni zadowalające i adekwatne. | Generuje adekwatne rozwiązania problemu, potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków, rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań. | | Wykracza poza myślenie związane z procedurami i gotowymi rozwiązaniami – wypracowuje własne i adekwatne rozwiązania. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **5** | **Myślenie analityczne i prognostyczne** | Umiejętność prowadzenia wnikliwego procesu myślowego, polegającego na patrzeniu na zjawiska z różnych stron w celu ich zrozumienia oraz prognozowania podobnych zjawisk. | * patrzy na zjawiska z różnych punktów widzenia, * sprawnie dociera do informacji istotnych z punktu widzenia, rozwiązania problemu w organizacji, * potrafi ocenić znaczenie informacji, * potrafi wyciągać wnioski, * przewiduje przyszłe zjawiska, trendy lub zdarzenia (ekonomiczne, społeczne, gospodarcze), * dokonuje przyszłościowych symulacji wydarzeń | | * Uwzględnianie różnych punktów widzenia. * Docieranie do istotnych informacji. * Ocena znaczenia informacji. * Wnioskowanie. * Przewidywanie przyszłych zjawisk, trendów, zdarzeń. * Dokonywanie przyszłościowych symulacji . |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Potrafi patrzeć na zjawiska z różnych punktów widzenia w ograniczonym zakresie. | Ma umiejętność patrzenia na zjawiska z różnych perspektyw. | | Patrzy wnikliwie na wszystkie zjawiska z różnych punktów widzenia. Bierze pod uwagę szeroką perspektywę zjawisk. | |
| 2 | Potrafi analizować posiadaną wiedzę, jednakże może nie zauważać istotnych szczegółów. | Analizuje właściwie posiadaną wiedzę w większości przypadków i zauważa istotne szczegóły. | | We wszystkich przypadkach potrafi dogłębnie zanalizować zasoby posiadanej wiedzy. | |
| 3 | W sposób powierzchowny dokonuje analizy zdobytych informacji. | Poprawnie analizuje i ocenia znaczenie wszystkich informacji. | | Wieloaspektowo i wnikliwie analizuje i ocenia znaczenie wszystkich informacji. | |
| 4 | Wyciąga wnioski, ale nie zawsze są one poprawne. Pomija szczegóły. | W większości sytuacji wyciąga poprawne wnioski. | | Wyciąga odpowiednie (adekwatne) wnioski z posiadanych informacji. | |
| 5 | Przedstawia podstawowe dane w zakresie analizy | Przedstawia kompletne dane w zakresie analizy | | Przedstawia kompletne dane w zakresie analizy oraz ukazuje różne perspektywy | |
| 6 | Wyznacza sporadycznie trafne prognozy zjawisk, trendów, zdarzeń. | W większości przypadków wyznacza trafne prognozy zjawisk, trendów, zdarzeń. | | Zawsze wyznacza trafne prognozy zjawisk, trendów, zdarzeń. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **6** | **Organizacja pracy własnej** | Efektywne wykorzystanie czasu pracy zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami. Planowanie pracy zgodnie z wytyczanymi celami. | * potrafi ustalać priorytety, * potrafi zarządzać czasem pracy, * działa w sposób metodyczny i uporządkowany , potrafi zarządzać sobą w czasie. | | * Priorytetyzacja pracy własnej. * Zarządzanie czasem. * Metodyczność działania. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Rozumie potrzebę porządkowania spraw i zadań, które ma do wykonania. | Porządkuje sprawy, zadania i czynności, które ma do wykonania. | | Zawsze porządkuje sprawy, zadania i czynności, które ma do wykonania. | |
| 2 | Potrafi ustalać priorytety, choć może mieć z tym problem. Ma trudność z rozdzieleniem czynności na ważne i pilne. | Ustala priorytety i nadaje im odpowiednią wagę od bardzo ważnych po mało ważne i od pilnych do mało pilnych. Czas pracy przeznacza na czynności istotne i nagłe. | | Ustala priorytety przed przystąpieniem do wykonywania zadań, nadając im odpowiednią wagę. | |
| 3 | Dostrzega ważność czasu i jego bieg. Posiada ustalony harmonogram działań, choć zdarza się, że czasem przekracza wyznaczone terminy, m.in. na niezauważenie wszystkich szczegółów i możliwości. | Postrzega czas jako zasób, który można wykorzystać lub stracić bezpowrotnie. Posiada ustalony harmonogram działań, dostrzega szczegóły. | | Postrzega czas jako zasób, którym można efektywnie zarządzać, dostrzegając nawet sytuacje nieprzewidziane. Posiada zgodny z priorytetami harmonogram działań z uwzględnieniem planów awaryjnych w sytuacji wystąpienia ryzyka niewykonania zadania na czas. | |
| 4 | Zadania stara się wykonywać sukcesywnie. | Działa w sposób metodyczny i przewiduje zasoby (czas, ludzie, środki). | | Realizuje metodycznie czynności według kryterium ich ważności i pilności wykonania. | |
| 5 | Zazwyczaj dotrzymuje ustalonych terminów. | Wywiązuje się z zadań sumiennie i sukcesywnie. Dotrzymuje ustalonych terminów, choć może nie informować innych o niebezpieczeństwie nie wywiązania się w terminie z powierzonego zadania. | | Diagnozuje ryzyka realne i potencjalne zagrażające wykonaniu zadań w terminie. W sytuacji opóźnień informuje pozostałych członków zespołu o wystąpieniu zagrożeń niewykonania zadania w terminie. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **7** | **Podejmowanie decyzji**  **/przyjmowanie odpowiedzialności** | Umiejętność trafnej oceny sytuacji, wyciągania wniosków i podejmowania na ich podstawie decyzji oraz branie za nie odpowiedzialności. | * umiejętnie analizuje sytuacje, * dokonuje syntezy i trafnej oceny danych, * emocje nie wpływają na jego decyzje, * potrafi przyjąć odpowiedzialność za własne decyzje. | | * Analiza sytuacji. * Synteza i ocena danych. * Racjonalność decyzyjna. * Odpowiedzialność za decyzje. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Przed podjęciem decyzji rozważa różne opcje na podstawie powierzchownej analizy, nie przewidując zagrożeń. | Sprawnie podejmuje decyzje, analizując różne rozwiązania - wybiera optymalne. Jego zespół osiąga zaplanowane wyniki. | | Podejmuje właściwe decyzje we właściwym czasie. Rozważa wcześniej różne rozwiązania analizuje je i wybiera optymalne. Bierze pod uwagę różne punkty widzenia i zdanie członków zespołu. | |
| 2 | Potrafi myśleć syntetycznie i wyciągać trafne wnioski | Dokonuje syntezy i trafnie ocenia dane, choć zdarzają się pomyłki. | | Dokonuje poprawnej syntezy i trafnie ocenia dane. | |
| 3 | Podejmując trudne decyzje w sytuacji ryzyka czuje się komfortowo dzieląc odpowiedzialność z innymi. | Bierze odpowiedzialność za swoje decyzje. | | Przyjmuje pełną odpowiedzialność za decyzje nawet, jeśli są one podejmowane przez inne osoby. | |
| 4 | W sytuacjach trudnych i wymagających ważnych decyzji zdarza mu się ulegać emocjom. | Analizuje problemy i wiele potencjalnych decyzji, różne punkty widzenia oraz uwagi krytyczne, rozważa różne aspekty proponowanych rozwiązań, zanim podejmie ostateczną decyzję. | | Rozpatruje starannie, przed podjęciem decyzji o wyborze rozwiązania, zalety i zagrożenia wynikające z potencjalnych rozwiązań, zwłaszcza, gdy decyzja jest złożona. | |
| 5 | Znajduje rozwiązania problemów, jednak nieoptymalne, wystarcza mu znalezienie jednego pomysłu lub podejmuje zbyt szybko decyzje o wyborze rozwiązania, co rzutuje na jakość decyzji. | Jest skuteczny w znajdowaniu rozwiązań. Potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków, rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań.  Nie podejmuje decyzji pod wpływem silnych emocji. Jest opanowany. | | Znajduje efektywne rozwiązanie problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków, rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań, także zaangażowanie w proces decyzji . W procesie podejmowania decyzji oddziela emocje od istoty zagadnienia (problemu). Zarządza emocjami w procesie decyzyjnym.  członków zespołu. | |
|  | Uzasadnienie podejmowanych decyzji bywa niekompletne. | Uzasadnia właściwie decyzje. Jego uzasadnienia są precyzyjne i nie budzą zastrzeżeń. | | Uzasadnia swoje decyzje w oparciu o logiczną argumentację. | |
|  | Przywiązuje się do własnych pomysłów rozwiązań, czasem tracąc dystans do wyrażanej krytyki . | Ma dystans do własnych rozwiązań, włącza zespół w wypracowanie rozwiązania - bierze pod uwagę punkty widzenia członków zespołu, również te krytyczne. | | Przyjmuje inne rozwiązania, a nie tylko swoje. Przyjmuje różne punkty widzenia a także uwagi krytyczne, które dokładnie analizuje i bierze pod uwagę. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **8** | **Odporność na stres/ Opanowanie** | Podejmowanie konstruktywnych działań w obliczu presji czasu lub nieoczekiwanych zmian. Zdolność adaptacji do zmieniających się wymagań otoczenia w celu utrzymania wysokiej efektywności w miejscu pracy.  Umiejętność kontroli własnego zachowania. | * nie poddaje się emocjom, * koncentruje się na zadaniu i problemie, * zachowuje dystans do pojawiających się trudności. | | * Dystans emocjonalny. * Koncentracja na zadaniu. * Dystans wobec trudności. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Stara się być spokojny. | W swoim zachowaniu jest opanowany i wyważony. | | Jest opanowany, skupiony, spokojny i wyważony nawet w sytuacjach ekstremalnych. | |
| 2 | Podejmuje próby w zakresie kontrolowania własnego zachowania, również w sytuacjach trudnych i stresowych. | Kontroluje swoje zachowanie nawet w sytuacjach trudnych i stresowych. | | Kontroluje swoje zachowanie w każdej sytuacji. | |
| 3 | Dostrzega potrzebę opanowania własnych emocji i podejmuje próby radzenia sobie ze stresem w pracy. | Potrafi opanować własne emocje, a szczególnie te negatywne. | | Potrafi w pełni kontrolować swoje emocje. Nie ujawnia emocji negatywnych. | |
| 4 | Próbuje skupić się na stronie merytorycznej w sytuacji realizacji zadania lub rozwiązywania problemu. | Koncentruje się na stronie merytorycznej zadania lub problemu, które ma do rozwiązania. | | Skupia się na realizacji zadania i rozwiązaniu problemu. Działa merytorycznie i metodycznie. | |
| 5 | Ma dystans do otaczającej go rzeczywistości, choć w sytuacjach trudnych zdarza się mu go utracić. | Zachowuje dystans wobec otaczającego go świata. | | Zachowuje dystans do otaczającego świata nawet w sytuacjach ekstremalnych. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **9** | **Samodzielność** | Efektywne realizowanie zadań bez bezpośredniego nadzoru i pomocy | * realizuje zadania bez bezpośredniego nadzoru, * potrafi samodzielnie planować, * ma świadomość i kontrolę nad wynikami swej pracy, * nie potrzebuje wsparcia z zewnątrz w realizowanych zadaniach zawodowych. | | * Realizacja zadań bez nadzoru. * Samodzielność planowania. * Kontrola nad wynikami pracy. * Potrzeba wsparcia zewnętrznego. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Podejmuje próby w zakresie realizacji zadania bez zewnętrznego i bezpośredniego nadzoru i pomocy. | Realizuje zadania bez zewnętrznego i bezpośredniego nadzoru, choć w przypadku realizacji zadań niestandardowych potrzebuje zewnętrznego wsparcia i pomocy. | | Realizuje zadania w pełni samodzielnie, bez zewnętrznego i bezpośredniego nadzoru oraz pomocy. | |
| 2 | Podejmuje próby planowania swojej pracy bez zewnętrznej kontroli i wsparcia. | Planuje swoją pracę w sposób niezależny. | | Konsekwentnie i samodzielnie planuje swoją pracę. | |
| 3 | Podejmuje próby samodzielnego kontrolowania wykonywanego zadania. | Kontroluje wykonywane przez siebie zadania rutynowe. | | Kontroluje dokładnie i wszystkie wykonywane przez siebie zadania. | |
| 4 | Próbuje zachowywać wewnętrzną dyscyplinę. | Zachowuje wewnętrzną dyscyplinę. | | Jest osobą niezwykle zdyscyplinowaną. | |
| 5 | Potrzebuje wsparcia i pomocy podczas wykonywania zadań. | Nie potrzebuje zewnętrznego nadzoru oraz pomocy podczas wykonywania zadań standardowych. | | Samodzielnie efektywnie wykonuje swoją pracę. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **10** | **Negocjowanie** | Umiejętność zaspokojenia interesów stron poprzez wypracowywanie – w sytuacji konfliktu interesów – rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów, umiejętność osiągnięcia celów negocjacyjnych. | * poświęca czas na zaplanowanie i przygotowanie się do negocjacji, * nie poddaje się emocjom, * stara się dobrze poznać argumenty drugiej strony, aby użyć właściwie dobranych kontrargumentów, w celu osiągnięcia pożądanych efektów lub wypracowania kompromisu, * potrafi zidentyfikować na czym polega konflikt interesów stron, stanowisko i interes partnera negocjacyjnego. | | * Przygotowanie do negocjacji. * Proces argumentowania. * Identyfikacja stanowisk i interesów. * Identyfikacja konfliktu interesów. * Zarządzanie emocjami. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Posiada szczątkowe (podstawowe) informacje na temat drugiej strony. Pracuje nad własnymi emocjami, stara się być ich świadomym i nie ulegać im w krytycznych momentach. | Posiada większość istotnych informacji na temat drugiej strony.  Podczas negocjacji kontroluje emocje. | | Posiada kompletne informacje na temat drugiej strony.  Podczas negocjacji kontroluje emocje. Działa z najwyższym rozmysłem i roztropnością. | |
| 2 | Słucha argumentów drugiej strony i bierze je pod uwagę podejmując decyzje. | Słucha argumentów drugiej strony, analizuje je dokładnie i bierze je pod uwagę. | | W sposób aktywny słucha argumentów partnera negocjacji. Zadaje pytania szczegółowe starając się zrozumieć interesy drugiej strony. | |
| 3 | Ustępstwa stosuje tylko w odpowiedzi na wcześniejsze ustępstwa drugiej strony. | Stosuje ustępstwa w odpowiedzi na ustępstwa drugiej strony, sam czasem je proponuje pierwszy. | | Po zrozumieniu interesów drugiej strony stosuje ustępstwa jako zachętę dla drugiej strony w czynieniu ustępstw. | |
| 4 | Zazwyczaj negocjacje traktuje jako spotkanie partnerów dążących do wypracowania możliwie najlepszego porozumienia zadowalającego obie strony. | Negocjacje traktuje jako spotkanie partnerów dążących do wypracowania możliwie najlepszego porozumienia zadowalającego obie strony. | | Negocjacje traktuje jako spotkanie partnerów biznesowych mających wspólny problem, który wspólnie można rozwiązać. Świadomie stosuje regułę wzajemności w negocjacjach. | |
| 5 | Zdarza mu się działać z pozycji siły. Wykazuje brak spójności w podejściu do negocjacji: wygrany - przegrany / wygrany - wygrany. | Działa nie z pozycji siły, ale z pozycji partnera negocjacyjnego i szuka kompromisów, zmierzając do celu: wygrany – wygrany. | | W procesie negocjacyjnym świadomie działa jako partner drugiej strony zmierzając do celu: wygrany – wygrany. Atakuje problem, a nie człowieka. | |
| 6 | Stosuje ograniczony repertuar argumentacji. | Stosuje wachlarz argumentacji, dostosowując je do drugiej strony. | | Stosuje szeroki wachlarz argumentacji. Potrafi nazwać i ocenić stanowisko rozmówcy przyjęte w negocjacjach i przygotować strategię działania. | |
| 7 | Skupia się na meritum procesu negocjacji – choć nie identyfikuje wszystkich potrzeb lub stanowiska partnera w negocjacjach. | Identyfikuje interesy, potrzeby i stanowiska partnera negocjacyjnego. | | Identyfikuje – nawet skrupulatnie skrywane – interesy i potrzeby partnera negocjacyjnego. Jest wnikliwy w analizie stanowiska, interesów i potrzeb rozmówcy. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE OSOBISTE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **11** | **Rzetelność** | Sumienne i dokładne wywiązywanie się z obowiązków wsparte wiedzą o obowiązujących normach i przepisach. /  Umiejętność konsekwentnego dążenia do zamierzonego celu i realizowania działań. | * powierzone zadania wykonuje w sposób solidny, dokładny i terminowy, * zna obowiązujące procedury i stosuje je, * jest obowiązkowy./ * konsekwentnie dąży do celu, * nie poddaje się mimo porażek, * jest cierpliwy. | | * Solidność, dokładność. * Terminowość. * Znajomość procedur. * Stosowanie procedur. * Obowiązkowość./ * Konsekwencja. * Wytrzymałość. * Cierpliwość. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Jest sumienny i dokładny w wykonywaniu obowiązków. | Jest sumienny i dokładny w wykonywaniu swoich obowiązków. Efekty pracy są wyraźne i widoczne. | | Jest sumienny i dokładny w wykonywaniu swoich obowiązków. Jest wzorem dla innych. | |
| 2 | Zazwyczaj powierzone zadania wykonuje w sposób solidny, dokładny i terminowy. | Powierzone zadania wykonuje w sposób solidny, dokładny. Sporadycznie przekraczając terminy. | | Powierzone zadania i obowiązki zawsze wykonuje w sposób solidny, dokładny i terminowy. | |
| 3 | Stara się być obowiązkowy | Jest obowiązkowy. | | Jest bardzo obowiązkowy w każdej sytuacji. | |
| 4 | Zna obowiązujące procedury. Stara się je stosować. | Zna obowiązujące procedury i je stosuje. | | Posiada bardzo wysoki poziom wiedzy dotyczący procedur. Zna je i konsekwentnie stosuje. | |
| 5 | W sytuacji porażek stosunkowo łatwo i szybko może się zniechęcać. | Jest konsekwentny w działaniu i dążeniu do celu.  Nie zniechęca w sytuacji porażek. Znajduje wewnętrzną siłę (motywację) do pracy. | | Wykazuje się niezwykłą konsekwencją w dążeniu do celu.  Posiada motywację wewnętrzną, a porażki go mobilizują do poszukiwania skutecznych alternatyw. Z porażek wyciąga trafne wnioski na przyszłość. | |
| 6 | Zdarza mu się zniechęcać w sytuacjach trudnych. | Nie zniechęca się w trudnych sytuacjach. Posiada motywację wewnętrzną wobec sytuacji trudnych. Samo motywuje się w obliczu trudności. | | Traktuje sytuacje trudne jako wyzwanie i okazję do sprawdzenia swoich możliwości. | |
| 7 | Jest cierpliwy i wytrwały, choć nie zawsze jest w tym konsekwentny. | Jest cierpliwy i wytrwały. | | Stanowi dobry punkt odniesienia, jako „wzór” cierpliwości i wytrwałości dla innych. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **1** | **Zarządzanie zespołem** | Doprowadzanie do realizacji określonych zadań przy umiejętnym wykorzystaniu zespołu pracowników, sprawowanie funkcji planującej, organizacyjnej, motywującej i kontrolnej. Budowanie zaangażowania pracowników przez stosowanie odpowiednich narzędzi. | * potrafi tworzyć zespół w oparciu o zasady współpracy, * przestrzega zasad współpracy, * stymuluje rozwój zawodowy członków zespołu, * ustala cele i priorytety, deleguje zadania i monitoruje ich realizację, egzekwuje realizacje zadań, dba o zapewnienie niezbędnych zasobów (czas, środki, dobór ludzi), * potrafi właściwie motywować członków zespołu do efektywnej pracy, * jest zorientowany na efekty pracy zespołu, * zna zasady udzielania nie tylko pozytywnych, ale i negatywnych informacji zwrotnych. | | * Tworzenie zespołu. * Stymulowanie rozwoju zawodowego pracowników. * Ustalanie celów i priorytetyzacją. * Delegowanie zadań. * Monitorowanie realizacji zadań i egzekwuje . * Zapewnienie niezbędnych zasobów. * Motywowanie. * Orientacja na efekty. * Udzielanie informacji zwrotnych. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Potrafi tworzyć zespół i stymulować rozwój zawodowy jego członków. | W odpowiedni sposób dobiera członków zespołu i dba o ich rozwój. | | Idealnie dobiera członków zespołu do potrzeb związanych z powierzonymi zadaniami (rolami) w UM, dba o rozwój podległych pracowników w odpowiednim kierunku. | |
| 2 | Ustala priorytety i cele i deleguje zadania, monitorując ich wykonanie. Brak mu konsekwencji w egzekwowaniu zadań w terminie. | Deleguje zadania i konsekwentnie nadzoruje ich wykonywanie. | | Sposób delegowania zadań i nadzorowania ich wykonania zawsze dopasowuje do wiedzy i doświadczenia członków zespołu. Jest konsekwentny i potrafi egzekwować zadania w terminie. | |
| 3 | Jest wystarczająco sprawny w rutynowej sytuacji, wykorzystuje jeden dominujący styl zarządzania. | Potrafi dobrać styl zarządzania do rodzaju zadań oraz specyfiki członków zespołu. Działa w oparciu o panujące zasady współpracy. W sytuacjach stabilnych jest efektywny. W zmiennych warunkach może nie być wystarczająco elastyczny. | | Z wyczuciem dobiera styl zarządzania zespołem zarówno pod kątem jego składu, realizowanych zadań, jak i uwarunkowań zewnętrznych. Bardzo dobrze zna członków zespołu i ich potrzeby. Działa w oparciu o ustalone zasady współpracy. | |
| 4 | Potrafi motywować pracowników, ma jednak problemy z konsekwencją w udzielaniu informacji zwrotnej. | Zna wiele form motywowania pracowników i potrafi je dobrać odpowiednio do potrzeb. W większości sytuacji udziela informacji zwrotnej. | | Jest ekspertem w zakresie motywowania, wykorzystuje różnorodne formy, nie tylko finansowe, ale także pozafinansowe. Potrafi stosować nagrody i kary odpowiednio do sytuacji. Docenia role częstego udzielania informacji zwrotnej. | |
| 5 | Zazwyczaj podejmuje optymalne decyzje biorąc pod uwagę propozycje członków zespołu, choć czasem proces decyzyjny trwa zbyt długo. | Sprawnie podejmuje decyzje biorąc pod uwagę różne rozwiązania i wybierając najkorzystniejsze z nich, co przyczynia się do dobrych wyników zespołu. W podejmowanie decyzji włącza zespół. | | Podejmuje decyzje we właściwym czasie, świetnie angażuje w podejmowanie decyzji zespół. Jest autorytetem dla swojego zespołu. | |
| 6 | Przyjmuje odpowiedzialność w sytuacjach bezpiecznych, gdy istnieje zagrożenie może uchylać się od odpowiedzialności. | Przyjmuje odpowiedzialność za własne decyzje oraz wyniki pracy zespołu. | | Przyjmuje odpowiedzialność za własne decyzje oraz wyniki pracy zespołu, zarówno w sytuacji sukcesów, jak i porażek. | |
| 7 | Potrafi udzielić pracownikowi pozytywnych informacji zwrotnych, z udzielaniem informacji negatywnych ma wyraźny problem. | Potrafi udzielić pozytywnych i negatywnych informacji zwrotnych pracownikom. Udzielanie informacji negatywnych może sprawiać mu niewielką trudność. | | Bardzo dobrze zna zasady udzielania pracownikom pozytywnych i negatywnych informacji zwrotnych. Udzielenie takiej informacji traktuje jako narzędzie służące do motywowania pracowników. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE ZAWODOWE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **1** | **Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów** | Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków służbowych i realizowania zadań oraz umiejętność ich zastosowania. | * zna przepisy dotyczące własnego zakresu odpowiedzialności i realizowanych zadań zawodowych, * potrafi zastosować właściwy przepis w zależności od rodzaju prowadzonej sprawy, * na bieżąco monitoruje zmiany zachodzące w przepisach, * zna źródła odpowiednich przepisów * aktualizuje wiedzę. | | * Znajomość przepisów dotyczących zajmowanego stanowiska. * Stosowanie właściwych przepisów. * Bieżący monitoring zmian przepisów. * Źródła |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Zna przepisy związane z jego stanowiskiem pracy, jednakże wiedza ta może być wybiórcza. | Zna przepisy dotyczące pracy na jego stanowisku pracy. | | Bardzo dobrze zna przepisy dotyczące wykonywanej pracy, zakresu zadań i odpowiedzialności. | |
| 2 | Potrafi zastosować właściwe przepisy do prowadzonej sprawy. | Potrafi zastosować właściwe przepisy do prowadzonej sprawy. | | Z łatwością stosuje właściwe przepisy do prowadzonej sprawy, uwzględniając ich nowelizację. | |
| 3 | Wykazuje inicjatywę i motywację do monitorowania zmian w przepisach | Wykazuje inicjatywę i chęć do monitorowania zmian w przepisach traktując to jako własny obowiązek. Potrafi zlokalizować odpowiednie źródła. | | Aktualizację przepisów traktuje jako standardową czynność, która zapewnia profesjonalne wykonywanie pracy. | |
| 4 | Aktualizuje własną wiedzę dotyczącą nowelizacji przepisów, czyni to nieregularnie lub wybiórczo. Sporadycznie czyta prasę fachową. | Regularnie aktualizuje własną wiedzę dotyczącą nowych przepisów. Zazwyczaj czyta prasę fachową. | | W sposób zaplanowany i zorganizowany aktualizuje własną wiedzę dotyczącą nowelizacji przepisów. Systematycznie czyta prasę fachową. | |
| 5 | W większości przypadków potrafi zlokalizować odpowiednie źródła wiedzy. | Zna odpowiednie źródła wiedzy. | | Zna odpowiednie źródła i dzieli się wiedzą na ich temat. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE ZAWODOWE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **2** | **Rozwój zawodowy** | Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy. Umiejętność przyswajania wiedzy i wykorzystania jej w praktyce. | * szybko i chętnie przyswaja nową wiedzę, * zdobywa doświadczenie i wyciąga wnioski, * potrafi efektywnie wykorzystać wiedzę w praktyce, * ma własny plan rozwoju zawodowego. | | * Przyswajanie wiedzy. * Zdobywanie doświadczenia i wyciąganie wniosków. * Wykorzystywanie wiedzy w praktyce. * Plan rozwoju zawodowego. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Przejawia zainteresowanie poszerzaniem wiedzy o ile występuje wyraźna potrzeba / konieczność. Przejawia ograniczoną inicjatywę w tym obszarze. | Rozwija wiedzę zawodową z przyjemnością, brak mu jednak systematyczności w jej poszerzaniu. Przejawia inicjatywę w poszukiwaniu nowych środków zdobycia nowej wiedzy zawodowej. | | Jest zainteresowany poszerzaniem wiedzy zawodowej. Wie, czego w tym obszarze chce. Potrafi dobrać adekwatne środki pomagające zdobywać nową wiedzę zawodową. | |
| 2 | Zdobytą wiedzę stosuje w życiu zawodowym, ale czyni to nieregularnie | Zasoby nowej wiedzy wykorzystuje w życiu zawodowym. | | Zdobytą wiedzę zawodową wykorzystuje w sposób celowy. Dzieli się wiedzą i własnym doświadczeniem z innymi. | |
| 3 | Zdarza się, że tworzy nowe rozwiązania, opierając się na zdobytej wiedzy. | Tworzy nowe rozwiązania, opierając się na zdobytej wiedzy i doświadczeniu. | | Tworzy nowe efektywne rozwiązania, opierając się na zdobytej wiedzy i doświadczeniu. | |
| 4 | Uczy się w oparciu o własne doświadczenie. | Uczy się w oparciu o własne doświadczenie, potrafi wyciągać wnioski. | | Uczy się w oparciu o własne doświadczenie, potrafi wyciągać właściwe wnioski, stosuje je w praktyce. | |
| 5 | Jest otwarty na nowe doświadczenia, ale w ograniczonym zakresie. Realizuje zadania w oparciu o dotychczasowe zasady i standardy. | Jest otwarty na nowe doświadczenia. Przyswaja nowe zasoby wiedzy nie tylko w obszarze, który ściśle jest związany z jego zakresem obowiązków, ale wykracza poza ten obszar.  Ma świadomość, w jakim kierunku chce się rozwijać i potrafi określić obszar do rozwoju. | | Posiada bardzo szerokie spektrum zainteresowań i poszerza wiedzę zawodową w wielu obszarach, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu obowiązków na jego stanowisku.  Ma zidentyfikowane obszary własnego rozwoju. Podejmuje działania mające na celu realizację takiego planu. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE ZAWODOWE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **3** | **Zarządzanie informacją** | Zapewnienie sprawnego przepływu informacji niezbędnych do realizacji zadań poszczególnych osób, zespołów oraz organizacji. | * docenia przepływ informacji w środowisku pracy, * uważnie słucha i wyciąga wnioski, * tworzy kanały informacyjne, * gromadzi i udostępnia wiedzę organizacyjną, * dba o przekazywanie wiedzy innym. | | * Waga przepływu informacji. * Słuchanie i wyciąganie wniosków. * Tworzenie kanałów informacyjnych. * Gromadzenie i udostępnianie wiedzy organizacyjnej. * Przekazywanie wiedzy innym. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Rozumie potrzebę dbania o przepływ informacji w UM, ale ma trudności z rozróżnieniem informacji istotnych od nieistotnych. | Dba o przepływ informacji w UM, potrafi rozróżnić ich wagę. | | Wykazuje się dużą dbałością o przepływ informacji w UM, nadaje im odpowiednią rangę. | |
| 2 | Słucha komunikatów i przekazów kierowanych do niego od innych współpracowników. | Uważnie słucha komunikatów i przekazów kierowanych do niego od innych współpracowników. | | Wnikliwie słucha komunikatów przekazywanych mu od innych współpracowników. | |
| 3 | Przekazuje informacje innym zgodnie ze stanem faktycznym, choć czasem mogą być one nieścisłe. | Przekazuje informacje innym zgodnie ze stanem faktycznym. | | Posiadaną wiedzę oraz otrzymane informacje przekazuje w sposób rzetelny, systematyczny, terminowy, nie zachowuje jej dla siebie. | |
| 4 | Tworzy pewne kanały przepływu informacji, ale czyni to w sposób nieregularny lub nie uwzględnia wszystkich nadawców lub odbiorców informacji. | Tworzy w sposób klarowny kanały przepływu informacji. | | Tworzy odpowiednie kanały wymiany informacji w UM. Dba o ich drożność i poprawne funkcjonowanie. | |
| 5 | Dostrzega wagę wiedzy organizacyjnej. Stara się ją gromadzić i w miarę swoich możliwości przekazywać innym. | Docenia wagę wiedzy w organizacji. W sposób spontaniczny i naturalny dzieli się własną wiedzą / informacjami / spostrzeżeniami / doświadczeniem. | | Docenia w sposób szczególny wagę wiedzy organizacyjnej. Postrzega ją jako zasób do wykorzystania.  Bardzo chętnie dzieli się wiedzą i zdobytym doświadczeniem. | |
| 6 | Dostrzega zagrożenia związane z wychodzeniem wiedzy / informacji poza okręg osób uprawnionych, choć czasem może bagatelizować pewne sytuacje. | Widzi zagrożenia związane z dostaniem się informacji w niepowołane ręce i stara się temu zapobiegać. | | Zawsze widzi wszystkie zagrożenia związane z dostaniem się informacji w niepowołane ręce i skutecznie temu zapobiega. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE ZAWODOWE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **4** | **Zarządzanie projektem** | Umiejętność wykorzystania możliwości/ potencjału członków zespołu do konkretnego, określonego w czasie zadania oraz planowanie, zarządzanie i kontrolowanie realizacji projektu (osoby nie będące kierownikami, lecz będące na czele zespołów projektowych). | * posiada wiedzę z zakresu zarządzania projektem, * określa zasoby projektu, * przydziela zadania, * monitoruje ich wykonywanie, * monitoruje i planuje pracę zespołu, * zarządza ryzykiem. | | * Wiedza dotycząca zarządzania projektem. * Określanie zasobów projektu. * Przydzielanie zadań. * Monitoring zadań. * Monitoring i planowanie pracy zespołu. * Zarządzanie ryzykiem. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Posiada podstawową wiedzę dotyczącą zarządzania projektami. | Posiada ugruntowaną wiedzę dotyczącą zarządzania projektami. | | Posiada wiedzę z zakresu zarządzania projektami na poziomie eksperckim i przekazuje tą wiedzę innym. | |
| 2 | Potrafi ogólnie określić jakich zasobów będzie potrzebował do realizacji projektu (kompetencje, ludzie, narzędzia, środki – w tym finansowe, metody itp.) , sporadycznie projekt wymaga ponownemu oszacowaniu | Potrafi trafnie określić i oszacować zasoby, które będą potrzebne do realizacji projektu (kompetencje – ich rodzaj, ludzie, narzędzia, środki – w tym finansowe, metody itp.). | | W sposób metodologicznie uporządkowany potrafi oszacować zasoby, których będzie wymagała realizacja projektu (kompetencje – ich rodzaj i natężenie, ludzie, narzędzia, środki – w tym finansowe, metody itp.). | |
| 3 | Zadania przydziela adekwatnie do kompetencji członków projektu, choć potrzebuje konsultacji i wsparcia. | Zadania przydziela adekwatnie poszczególnym członkom zespołu. | | Poszczególne zadania przydziela adekwatnie do posiadanego poziomu kompetencji członków zespołu. | |
| 4 | Przy delegowaniu odpowiednich zadań właściwym osobom w zespole projektowym wymaga wsparcia osoby bardziej doświadczonej. | Deleguje zadania odpowiednim osobom, adekwatnie do ich kompetencji. | | Deleguje zadania odpowiednim członkom zespołu projektowego, wykorzystując w pełni ich zasób kompetencyjny. | |
| 5 | Monitoruje pracę zespołu, lecz nie zwraca uwagi na wszystkie szczegóły, może pomijać ważne elementy, ryzyka. | Monitoruje pracę zespołu. Zwraca uwagę na szczegóły, różne elementy. | | Stale monitoruje pracę zespołu. Zwraca szczególną uwagę na detale, poszczególne elementy, postępy prac, etapy, tzw. „wąskie gardła”. | |
| 6 | Przewiduje i dostrzega ryzyka realne i potencjalne zagrażające realizacji projektu. | Uwzględnia ryzyka realne i potencjalne zagrażające realizacji projektu. | | Uwzględnia i przewiduje ryzyka realne i potencjalne zagrażające realizacji projektu. | |
| 7 | Może popełniać błędy odnośnie planowania i organizowania pracy zespołu. | Samodzielnie planuje i organizuje pracę zespołu projektowego. | | Plan prac zespołu projektowego jest szczegółowo przez niego przygotowany. Na bieżąco reorganizuje prace zespołu w zależności od potrzeb i sytuacji. | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KOMPETENCJE ZAWODOWE** | | | | | |
| **LP** | **NAZWA** | **DEFINICJA** | **WYZNACZNIKI** | | **MIERNIKI** |
| **5** | **Otwartość na zmiany** | Gotowość na przyjęcie nowych idei lub propozycji.  Dążenie do usprawniania funkcjonujących procesów, systemów w organizacji. Wspieranie innych pracowników w przejściu przez proces zmian.  Umiejętność zarządzania ludźmi w zmiennym środowisku. | * dostrzega zmiany i jest na nie otwarty, * potrafi działać w zmiennym środowisku, * potrafi przewidywać przyszłe trendy, * wykorzystuje wiedzę organizacyjną. | | * Dostrzeganie zmian. * Szerokość horyzontów. * Działanie w zmiennym środowisku. * Przewidywanie przyszłych trendów. * Wykorzystywanie wiedzy organizacyjnej. |
| **Stopniowanie kompetencji** | | | | | |
| **LP** | **A** | **B** | | **C** | |
| 1 | Akceptuje zmiany wtedy, gdy zmiana jest nieuchronna. | Dobrze rozumie potrzebę zmian, nastawiony jest do zmian pozytywnie. Zwykle znajduje się w gronie ich zwolenników. | | Świetnie rozumie potrzebę zmian, jest otwarty na zmiany, widzi w nich nowe szanse i możliwości rozwoju dla siebie, zespołu i UM. | |
| 2 | Przyjmuje zmiany, lecz nie zawsze potrafi samodzielnie dostosować się do nich, odnaleźć się w nowej sytuacji, wymaga wsparcia. | Sam znajduje sposoby dostosowania się, przedefiniowania sposobów działania w obszarze własnej odpowiedzialności i/lub zespołu. | | Doskonale potrafi dostosować się do zmian, nieprzewidzianych zdarzeń, trudności lub opóźnień. Poprzez przedefiniowanie sposobu działania, dostosowuje się do aktualnych możliwości i dostępnych środków, pomaga innym. | |
| 3 | Interesuje się trendami w otoczeniu, zbiera informacje i sporadycznie tworzy nowe zachowania. | Interesuje się trendami w otoczeniu, zbiera informacje, obserwuje zmienne warunki i adekwatnie do nich reaguje, tworząc odpowiednie rozwiązania we własnym otoczeniu, tam gdzie sam ma na nie wpływ. | | Dzięki swojej otwartości na możliwości rozwoju, przewiduje przyszłe trendy. Monitoruje otoczenie, zbiera informacje, przewiduje zmiany, informuje zwierzchników o konieczności przeprowadzenia zmian w sytuacjach, gdy sam nie ma na nie wpływu. | |
| 4 | Poddaje się zmianom, a promocja zmian w zespole bywa nieskuteczna. | Tworzy dobrą atmosferę wokół zmian, zachęca własnych współpracowników. | | Tworzy doskonałą atmosferę wokół zmian, jest w gronie ich zwolenników. Znajduje sposoby wdrażania zmian i przekonywania innych do zmiany także poza własnym zespołem. | |
| 5 | Wdraża zmiany, czasem jednak wymaga wsparcia i pomocy osób bardziej doświadczonych lub przekonanych do zmiany. | Chętnie wdraża zmiany w obszarze własnej odpowiedzialności. | | Jest aktywnym promotorem zmian, poszukuje nowych możliwości, nowych lepszych rozwiązań, jest motorem zmian, inicjatorem nie tylko na własnym polu, ale także szerzej w skali całej organizacji. | |
| 6 | Sporadycznie wykorzystuje wiedzę organizacyjną w codziennej pracy. | Wykorzystuje wiedzę organizacyjną w codziennej pracy. | | Systematycznie i metodycznie wykorzystuje wiedzę organizacyjną w codziennej pracy. | |