

Projekt pn. „Kompetencje dla przyszłości – rozwój potencjału zawodowego studentów i absolwentów UMK”  
realizowany w ramach Poddziałania 4.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

**UNIWERSYTET MIKOŁAJA KOPERNIKA**

## **Model Kompetencji Zawodowych**

DLA WYDZIAŁU CHEMI,

WYDZIAŁU FIZYKI ASTRONOMII I INFORMATYKI STOSOWANEJ,

WYDZIAŁU MATEMATYKI I INFORMATYKI

UMK



**Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów UMK**

**Toruń 2010**

**Redakcja:**  
**Tomasz Jankowski**

**Printed in Poland**

**Copyright by Biuro Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów UMK**

**Toruń 2010**

**Wydanie pierwsze**

**Druk: Drukarnia Cyfrowa UMK**  
**ul. Gagarina 5, 87-100 Toruń**  
**tel. (056) 611 22 15**

## Spis treści

Wprowadzenie .....	5
O Projekcie .....	5
Tworzenie Modelu Kompetencji Zawodowych (MKZ) .....	5
Stosowanie Modelu Kompetencji Zawodowych w ofertach pracy składanych w Biurze Karier UMK.....	7
Akademia Rozwoju Kompetencji .....	9
Struktura Modelu Kompetencji Zawodowych .....	12
Wizualizacja MKZ .....	13
Kompetencje należące do MKZ.....	14
Skala kompetencji .....	15
Definicje kompetencji .....	17
Model Kompetencji Zawodowych.....	19
Komunikatywność.....	20
Kreatywność.....	20
Myślenie analityczne.....	21
Elastyczność .....	21
Asertywność.....	22
Odporność na stres .....	22
Branie odpowiedzialności .....	23
Wyrwałość i konsekwencja.....	23
Samodzielność.....	24
Sumienność i dokładność .....	24
Orientacja na cel .....	25
Nastawienie biznesowe .....	25
Praca zespołowa.....	26
Budowanie relacji.....	26
Orientacja na klienta .....	27
Uczenie i szkolenie .....	27
Dążenie do rozwoju.....	28
Mobilizowanie innych .....	28
Zaangażowanie.....	29
Etyka i profesjonalizm .....	29
Planowanie i koordynowanie.....	30
Organizacja pracy.....	30
Zarządzanie zespołem .....	31
Delegowanie.....	31



Projekt „Kompetencje dla przyszłości - rozwój potencjału zawodowego studentów i absolwentów UMK” realizowany jest na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w okresie od 01.10.2009 do 30.09.2013 przez Biuro Karier UMK.

Poszczególne zadania w Projekcie skierowane są do studentów, absolwentów (do 6 miesiąca od daty ukończenia studiów) oraz pracowników UMK.

Głównym celem Projektu jest realizacja programu rozwojowego UMK, który zwiększy zatrudnienie absolwentów z WCh, WFAiIS, WMiI oraz zwiększy możliwości korzystania z oferty UMK przez studentów niepełnosprawnych.

### **Tworzenie Modelu Kompetencji Zawodowych (MKZ)**

W pierwszym etapie realizacji projektu, został opracowany Model Kompetencji Zawodowych (MKZ), który zbiera w sposób usystematyzowany oczekiwania pracodawców wobec Absolwentów opuszczających mury Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. MKZ ma pełnić rolę narzędzia ułatwiającego komunikację pomiędzy absolwentami szukającymi pracy, a potencjalnymi pracodawcami.

Model opisany w dalszej części publikacji został przygotowany przy współpracy z Schenk Institute Consulting w dniach 26.04-20.07.2010. W ramach prac nad Modelem zostały przeprowadzone badania, opracowane w postaci „Raportu z wyników analiz rynku pracy dla studentów i absolwentów Wydziału Matematyki i Informatyki, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej i Wydział Chemii.”

Celem badań było wybranie kompetencji do budowanego Modelu Kompetencji Zawodowych (MKZ). Aby Model odzwierciedlał najbardziej aktualne potrzeby rynku pracy, wykonano pogłębioną analizę ofert pracy adresowanych do studentów i absolwentów kierunków ścisłych (matematyka, informatyka, fizyka, astronomia, chemia), zamieszczanych w prasie i na portalach internetowych. Ponadto, przeprowadzono również kilkanaście wywiadów telefonicznych z przedstawicielami działów HR wybranych firm i instytucji w celu doprecyzowania danych w zamieszczonych przez nich ogłoszeniach pracy.

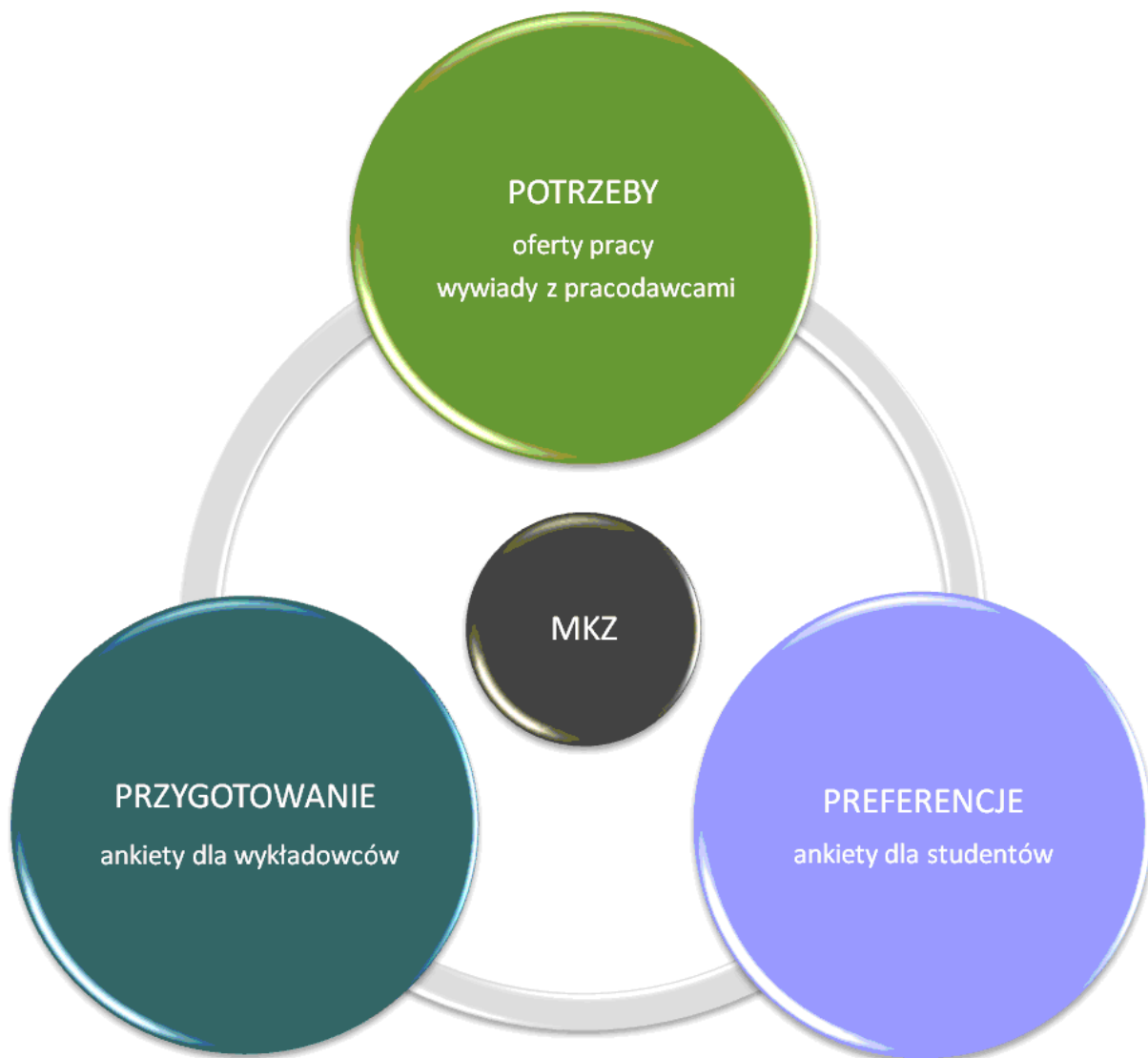
Jednocześnie, na podstawie ankiet przeprowadzanych corocznie przez Biuro Karier przy UMK, zweryfikowano faktyczne oczekiwania i preferencje studentów dotyczące ich przyszłej pracy, zawodów, które chcieliby wykonywać po ukończeniu studiów oraz stanowisk, na jakich chcieliby zostać zatrudnieni.

Ostatnim elementem analizy były wyniki ankiet dla wykładowców Wydziału Matematyki i Informatyki, Wydziału Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej i Wydziału Chemii, w których zbierano informacje na temat przygotowania studentów kończących Uczelnię do podjęcia pracy zawodowej.

Na potrzeby niniejszego raportu:

1. Zebrano i przeanalizowane dane z 188 ofert pracy, w tym 104 dla absolwentów WMiI, 90 dla WFAiIS oraz 76 dla WCh
2. Przeprowadzono 19 telefonicznych wywiadów z przedstawicielami pracodawców
3. Przeanalizowano dane z ankiet przeprowadzonych przez Biuro Karier UMK dla studentów WMiI, WFAiIS i WCh w latach 2008 i 2009
4. Zebrano dane od kilkunastu wykładowców WMiI, WFAiIS i WCh przy pomocy specjalnie zaprojektowanych na potrzeby projektu anonimowych ankiet

Sposób budowania Modelu Kompetencji Zawodowych przedstawia poniżej zaprezentowany model 3P.



Odzwierciedla on trzy główne źródła danych, związane z podstawowymi informacjami dotyczącymi **potrzeb rynku pracy, preferencji studentów**, chcących podjąć pracę zawodową oraz ich stopnia **przygotowania**, do podjęcia takiej pracy. W optymalnej sytuacji preferencje studentów są tożsame z potrzebami rynku oraz są spójne ze stopniem przygotowania absolwentów do rynku pracy ( $P = P = P$ ). Z uwagi na szereg dynamicznie zmieniających się czynników społeczno-gospodarczych taka sytuacja zachodzi niezwykle rzadko. Dlatego też niezbędne są narzędzia uspoźniające i ułatwiające przywrócenie równowagi pomiędzy potrzebami, preferencjami i stopniem przygotowania. Takim narzędziem jest Model Kompetencji Zawodowych.

**Model Kompetencji Zawodowych stworzony na potrzeby studentów i absolwentów UMK, opisany w dalszej części publikacji, zostanie wykorzystany do:**

- 1. Opisywania przez pracodawców ofert pracy za pomocą kompetencji zapisanych w Modelu Kompetencji Zawodowych.**
- 2. Realizacji Akademii Rozwoju Kompetencji, w której studenci z WCh, WFAiIS, WMiI będą mieli możliwość doskonalenia umiejętności składających się na kompetencje wymagane przez pracodawców.**

## **Stosowanie Modelu Kompetencji Zawodowych w ofertach pracy składnych w Biurze Karier UMK**

Funkcjonowanie Modelu Kompetencji Zawodowych ma wzmacniać przepływ informacji pomiędzy Biurem Karier UMK, a pracodawcami, ma przyczynić się do budowania stałych relacji, zdobywania wiedzy o rynku pracy. Stosowanie Modelu przez Biuro Karier pozwoli przygotować przyszłych pracowników, którzy w świadomy sposób wykorzystują posiadane kompetencje.

Aby pracownicy Biura mogli zrealizować te założenia muszą gromadzić informacje o potrzebach pracodawców, co realizowane będzie w dwojaki sposób:

1. Badanie zapotrzebowania pracodawców na kompetencje (wyniki badań z 2010 roku zostały przedstawione w raporcie z badania „Zapotrzebowanie pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego na tzw. kompetencje miękkie absolwentów kierunków ścisłych”)
2. Systematyczne zbieranie i analizowanie ofert pracodawców opisanych za pomocą Modelu Kompetencji Zawodowych.

Pracodawcy będą mieli możliwość umieszczanie wymagań związanych z kompetencjami w swoich ofertach kierowanych za pośrednictwem Biura Karier UMK do studentów i absolwentów. W nowym serwisie [www.biurokarier.edu.pl](http://www.biurokarier.edu.pl), który będzie służył do obsługi ofert pracy, praktyk, stażów od listopada umieszczony zostanie moduł pozwalający na agregowanie i raportowanie informacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje.

Poniższy rysunek przedstawia wykorzystania MKZ w kontekście całego portalu [biurokarier.edu.pl](http://biurokarier.edu.pl).

Dokonywanie  
analiz  
zapotrzebowania  
na kompetencje

[biurokarier.edu.pl](http://biurokarier.edu.pl)

SAMODZIELNE  
ZGŁASZANIE OFERTY  
(Także opisanej  
za pomocą  
kompetencji)

OTRZYMYWANIE LISTY  
STUDENTÓW  
SPEŁNIAJĄCYCH  
OCZEKIWANIA

Odpowiedzi na pytania:

1. Jakie są perspektywy pracy przy posiadaniu określonych kompetencji?
2. Jakie kompetencje powinien rozwijać by otrzymać pracę na określonym stanowisku/w określonej firmie?

PREZENTOWANIE SWOJEJ OFERTY PRACODAWCOM  
(Także opisanej za pomocą  
kompetencji)

DOSTĘP DO OFERT  
(Także opisanych za pomocą  
kompetencji)



### Program Akademii Rozwoju Kompetencji:

Celem proponowanego kursu jest rozwój najważniejszych kompetencji, wymaganych od potencjalnych pracowników w trakcie procesów rekrutacyjnych.

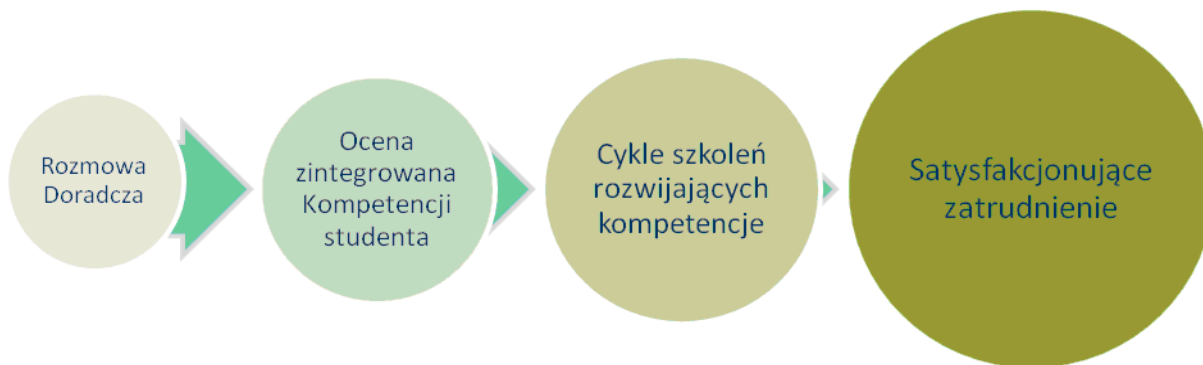
1. W ramach Projektu planujemy, by w ciągu roku akademickiego 30 studentów każdego z wydziałów objętych projektem<sup>1</sup> wzięło udział w cyklu zajęć w efekcie których podniesiony zostanie poziom posiadanych przez nich kompetencji, co ułatwi wejście na rynek pracy. Diagnoza kompetencji pomoże przyszłym pracownikom rozpoznać wachlarz kierunków rozwoju zawodowego, pozwoli też na wybranie takiego miejsca pracy, w którym zatrudnienie będzie satysfakcjonujące - będzie dawało radość, spełnienie, a także odpowiednie wynagrodzenie.

Zasadniczo cykl zajęć, jaki został zaplanowany w Projekcie składa się z 3 części,



Poniższy schemat pokazuje etapy Akademii Rozwoju Kompetencji i jej rezultat:

<sup>1</sup> Wydział Chemii, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej, Wydział Matematyki i Informatyki



Rozmowa  
Doradcza

**Rozmowa doradcza** - w trakcie której przeprowadzona zostanie analiza posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia,

- przeprowadzenie wywiadu kompetencyjnego (sprawdzanie kompetencji w trakcie rozmowy ze studentem w odniesieniu do jego przeszłych zachowań),
- określenie lub doprecyzowanie przyszłych kierunków rozwoju,
- analiza obszarów wymagających zbadania w celu określenia deficytów kompetencji istotnych z punktu widzenia przyszłego rozwoju.

**Spotkanie ma charakter indywidualny**

Czas trwania: 1 godzina dla osoby

Ocena  
zintegrowana  
Kompetencji  
studenta

**Ocena zintegrowana:**

- cz. 1. to tzw. Assessment Center (AC) - asesory poprzez bezstronną obserwację analizują zachowania uczestników w trakcie wykonywania różnych ćwiczeń symulacyjnych, scenek, wielorakich zadań i ćwiczeń praktycznych.

**ocena ma charakter grupowy (6 osób w grupie)**

Czas trwania: jeden dzień (ok. 8 godzin zegarowych)

- cz. 2. to rozmowa, podczas której omawiane są wyniki AC i wywiadu kompetencyjnego. Studentowi przekazywany jest raport zawierający opis poziomów wybranych kompetencji. Podczas rozmowy określone są też obszary kluczowe do dalszego rozwoju, istotne z punktu widzenia przyjętego podczas rozmowy doradczej celu rozwoju zawodowego.

**Spotkanie ma charakter indywidualny**

Czas trwania: 1 godzina dla osoby



Cykle szkoleń rozwijających kompetencje

### Cykl szkoleń:

- dwa szkolenia w wymiarze 12 godzin. Każde ze szkoleń zaplanowano tak, by tematyka w nich poruszana dotyczyła kompetencji zidentyfikowanych jako deficytowe z punktu widzenia ustalonego celu zawodowego. Na tym etapie rozwija się umiejętności, tzw. miękkie, społeczne będące elementem kompetencji wymaganych przez pracodawców.

### Zajęcia mają charakter grupowy (11-12 osób w grupie)

Czas trwania: 2 szkolenia, przy czym 12h/szkolenie z częstotliwością nie większą niż 3 spotkania.

Szczegółowe programy zajęć powstaną po zakończeniu sesji AC i identyfikacji rzeczywistych potrzeb studentów przez pracowników Biura Karier.

### Podsumowanie

Tabela pokazująca poszczególne etapy kursu dla 30 studentów z

Rozmowa doradcza	„Ocena zintegrowana”		Szkolenie 1 z zakresu wybranej kompetencji	Szkolenie 2 z zakresu wybranej kompetencji
	Assessment Center	Rozmowa feedbackowa (odpowieź zwrotna)		
1 h	6h	1h	2 x 6h lub (3x4h)	2 x 6h lub (3x4h)
Łącznie: 32 h				

W każdym roku akademickim (2010/2011, 2011/2012, 2012/2013) dla studentów każdego z Wydziałów planujemy:

- 30 spotkań doradczych definiujących cel zawodowy
- 5 sesji AC
- 30 rozmów feedbackowych, podsumowujących wyniki AC
- 12 szkoleń rozwijających kompetencje (wraz z absolwentami pozostałych 2 wydziałów biorących udział w projekcie).

•Finansowanie zajęć: środki projektu „Kompetencje dla przyszłości – rozwój potencjału zawodowego studentów i absolwentów UMK”

•Liczba godzin: 32

•Czas trwania kursu w roku akademickim 2010/2011: styczeń- czerwiec 2011

•Liczba studentów: 30

•Prowadzenie kursu: doradcy/trenerzy Biura Karier UMK

## Struktura Modelu Kompetencji Zawodowych



**POTENCJAŁ** – kompetencje opisujące przede wszystkim sposób myślenia, a więc poszukiwania i gromadzenia danych, analizowania informacji, wyciągania wniosków, a także komunikowania ich do otoczenia.

**MOTYWACJA** – grupa kompetencji odnosząca się w pierwszej kolejności do czynników motywujących do działania oraz do stopnia zaangażowania w realizowane zadania, determinująca dlaczego i z jaką „intensywnością” człowiek jest skłonny pracować.

**ODPORNÓŚĆ** – kompetencje określające zdolność jednostki do pracy w trudnych warunkach pod wpływem szeroko rozumianego stresu (związanego zarówno z czynnikami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi, w tym tymi związanymi z relacjami społecznymi).

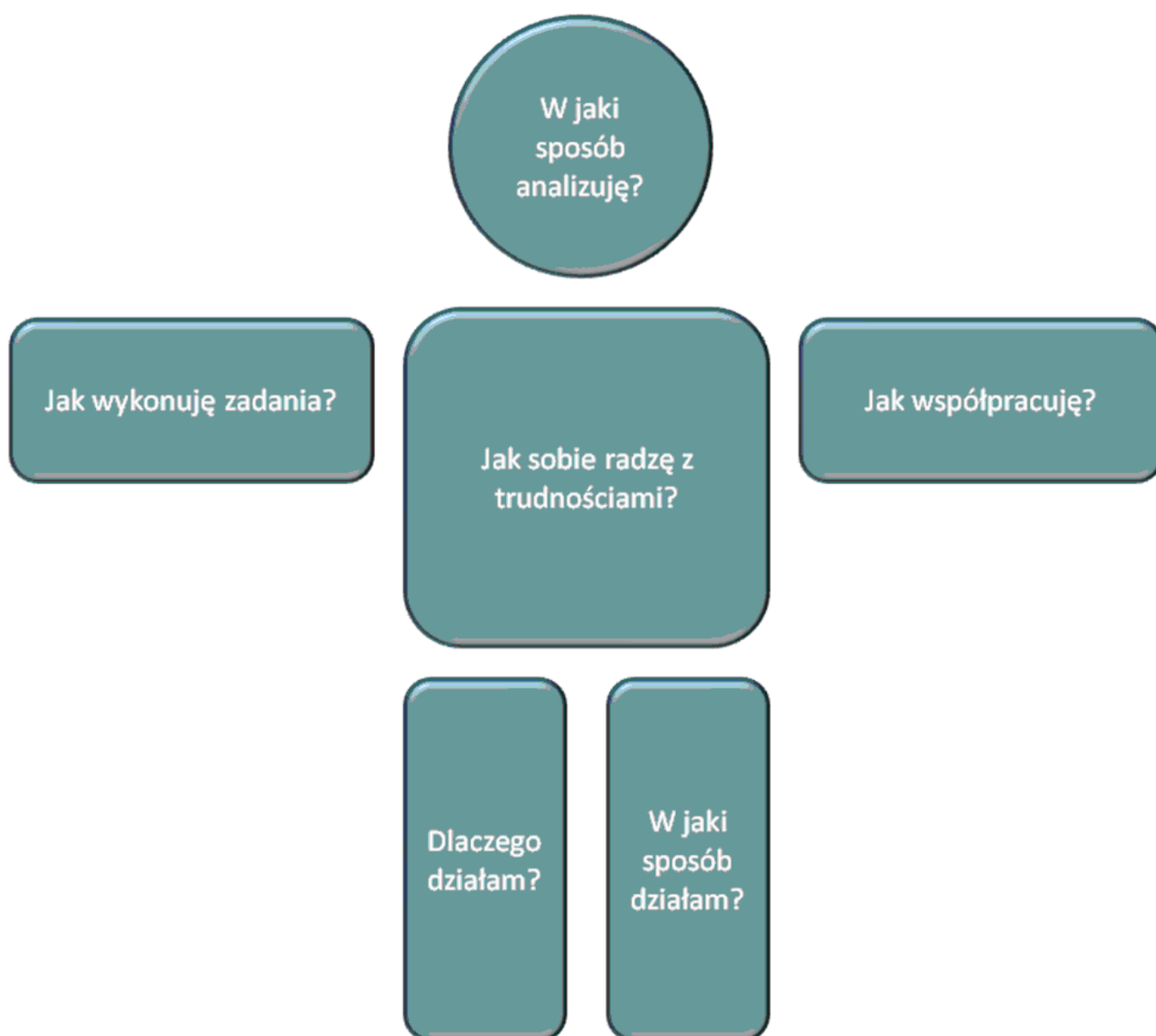
**NARZĘDZIA** – pula kompetencji koncentrująca się na stopniu wykorzystania pewnych metod i narzędzi, służących podniesieniu sprawności pracy (zaplanowaniu czasu, zorganizowaniu pracy, skoordynowaniu zadań) i osiągnięciu złożonych celów przy pomocy zespołu (delegowanie, zarządzanie).

**ZADANIA** – kompetencje opisujące sposób realizacji powierzonych zadań, a więc orientacji na osiągnięcie celów i jakość efektów pracy.

**LUDZIE** – grupa kompetencji mówiąca o tym, w jaki sposób dany człowiek współpracuje z innymi, buduje i korzysta z relacji międzyludzkich w trakcie realizacji celów biznesowych.

Model Kompetencji Zawodowych został przedstawiony na schemacie postaci człowieka, gdzie poszczególne części zostały przypisane do konkretnych grup kompetencji:

- **GŁOWA** POTENCJAŁ (myślenie, analizowanie, komunikowanie)
- **BRZUCH** ODPORNOŚĆ (radzenie sobie z trudnościami)
- **PRAWA RĘKA** ZADANIA (realizacja celów)
- **LEWA RĘKA** LUDZIE (współpraca z ludźmi)
- **PRAWA NOGA** MOTYWACJA (zaangażowanie, mobilizowanie)
- **LEWA NOGA** NARZĘDZIA (wykorzystanie metod i sposobów pracy)





### Lista kompetencji (w kolejności alfabetycznej)

- |                             |                           |                               |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1. ASERTYWNOŚĆ              | 2. KREATYWNOŚĆ            | 3. PLANOWANIE I KOORDYNOWANIE |
| 4. BRANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI | 5. MOBILIZOWANIE INNYCH   | 6. PRACA ZESPOŁOWA            |
| 7. BUDOWANIE RELACJI        | 8. MYŚLENIE ANALITYCZNE   | 9. SAMODZIELNOŚĆ              |
| 10. DAŻENIE DO ROZWOJU      | 11. NASTAWIENIE BIZNESOWE | 12. SUMIENNOŚĆ I DOKŁADNOŚĆ   |
| 13. DELEGOWANIE             | 14. ODPORNOŚĆ NA STRES    | 15. UCZENIE I SZKOLENIE       |
| 16. ELASTYCZNOŚĆ            | 17. ORGANIZACJA PRACY     | 18. WYTRWAŁOŚĆ I KONSEKWENCJA |
| 19. ETYKA I PROFESJONALIZM  | 20. ORIENTACJA NA CEL     | 21. ZAANGAŻOWANIE             |
| 22. KOMUNIKATYWNOŚĆ         | 23. ORIENTACJA NA KLIENTA | 24. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM      |

-1		<p>Zachowania z zakresu danej kompetencji wpływające w negatywny sposób na pracę własną lub zespołu (utrudniające lub uniemożliwiające osiągnięcie założonych celów)</p> <p><i>utrudnianie, uniemożliwianie pracy, demobilizowanie siebie lub innych, psucie atmosfery lub efektów pracy innych, regularne marnowanie zasobów</i></p>
0		<p>Zachowania z zakresu danej kompetencji nie wpływające w znaczący sposób na pracę własną lub zespołu (nie mające wyraźnego wpływu na osiągnięcie założonych celów)</p> <p><i>bierność, obserwowanie, nie podejmowanie celowych działań, wykonywanie działań zastępczych, nie reagowanie na okazywane wsparcie i pomoc od innych</i></p>
1		<p>Zachowania z zakresu danej kompetencji wpływające w ograniczony sposób na pracę własną lub zespołu (częściowo wpływające na osiągnięcie celów)</p> <p><i>działanie w dobrym kierunku, ale wymagające wsparcia, zachęty, pomocy z zewnątrz, brak samodzielności w działaniu</i></p>
2		<p>Zachowania z zakresu danej kompetencji wpływające w znaczący sposób na pracę własną lub zespołu (umożliwiające pełne osiągnięcie celów)</p> <p><i>samodzielne wykorzystywanie wiedzy i umiejętności, sprawne i efektywne działanie, dążenie do i osiąganie celów</i></p>
3		<p>Zachowania z zakresu danej kompetencji nie tylko wpływające ale jednocześnie <b>usprawniające</b> pracę własną lub zespołu (dążące do wyraźnego usprawnienia pracy lub przekroczenia założonych celów)</p> <p><i>pomaganie, wspieranie, inspirowanie, przekraczanie celów, usprawnianie pracy, tworzenie nowych metod działania</i></p>





**KOMUNIKATYWNOŚĆ** Skuteczne komunikowanie się poprzez przekazywanie innym swoich myśli w zrozumiałym dla nich sposób, a także uważne i aktywne słuchanie wypowiedzi innych, zarówno w formie ustnej jak i pisemnej.

**KREATYWNOŚĆ** Używanie twórczego myślenia w celu ulepszania istniejących lub zapoczątkowania nowych rozwiązań, propagowanie i realizowanie nowych idei.”

**MYŚLENIE ANALITYCZNE** Dostrzeganie wielu aspektów rzeczywistości, efektywna praca z dużą ilością różnych informacji, dostrzeganie zależności oraz wyciąganie wiarygodnych wniosków z posiadanych danych.”

**ELASTYCZNOŚĆ** Szybka i sprawna zmiana zachowania w odpowiedzi na zmieniające się warunki, a także utrzymanie wysokiego poziomu wykonania zadań w trakcie zmian.

**ASERTYWNOŚĆ** Wyrażanie własnych opinii i potrzeb w sposób nie naruszający praw i uczuć innych osób, w tym w szczególności zdolność do obrony własnych interesów przy zachowaniu dobrych relacji ze współpracownikami, klientami etc.

**ODPORNOŚĆ NA STRES** Efektywne działanie w trudnych warunkach (natłok pracy, presja czasu, konflikt, wysokie wymagania).”

**BRANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI** Gotowość do brania osobistej odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań i obowiązków oraz ponoszenia konsekwencji za efekty pracy własnej lub zespołu, zarówno pozytywne jak i negatywne.

**WYTRWAŁOŚĆ I KONSEKWENCJA** Terminowe i konsekwentne realizowanie powierzonych zadań, także trudnych i monotonicznych.”

**SAMODZIELNOŚĆ** Zdolność do w pełni samodzielnego realizowania uzgodnionych celów, w tym do podejmowania niezbędnych decyzji.

**SUMIENNOŚĆ I DOKŁADNOŚĆ** Nastawienie na jak najlepsze wykonywanie każdej czynności, dbanie o szczegóły i wysoką jakość efektów pracy (produktów, usług etc).

**ORIENTACJA NA CEL** Wytrwałe dążenie do realizowania celów firmy poprzez realizowanie celów indywidualnych (stanowiska) i osiągania jak najlepszych wyników poprzez planowanie, konstruktywne podejście do problemów oraz szukanie możliwości przekraczania założonych celów.

**NASTAWIENIE BIZNESOWE** Poszukiwanie szans biznesowych i podejmowanie decyzji, wiążących się z ryzykiem i ukierunkowanych na dochodowość przedsięwzięć w oparciu o aktualną wiedzę na temat rynku i konkurencji oraz skalkulowane ryzyko.

**PRACA ZESPOŁOWA** Nawiązywanie i utrzymywanie długotrwałej i produktywnej współpracy z innymi pracownikami.

**BUDOWANIE RELACJI** Nawiązywanie, kształtowanie i utrzymywanie pozytywnych, satysfakcjonujących dla wszystkich stron relacji międzyludzkich.

**ORIENTACJA NA KLIENTA** Znajomość i rozumienie potrzeb klientów, spełnianie, a także przekraczanie ich oczekiwań. W razie potrzeby aktywne poszukiwanie i zdobywanie nowych klientów dla organizacji.

**UCZENIE I SZKOLENIE** Gotowość i umiejętność skutecznego przekazywania innym posiadanej wiedzy oraz dzielenia się z nimi swoimi doświadczeniami.

**DAŻENIE DO ROZWOJU** Nieustanne zdobywanie nowej wiedzy i doświadczeń oraz chęć ciągłego doskonalenia się i wprowadzania pozytywnych zmian w życiu zawodowym.

**MOBILIZOWANIE INNYCH** Umiejętne motywowanie współpracowników do zwiększania wysiłku i osiągania założonych celów.

**ZAANGAŻOWANIE** Aktywne działanie i wykazywanie się inicjatywą, determinacja do pokonywania trudności i gotowość do poświęceń w razie potrzeby.

**ETYKA I PROFESJONALIZM** Budowanie wiarygodności własnej i organizacji poprzez podejmowane działań zgodnych z wyznawanymi normami etycznymi i wartości firmy oraz przyjętych standardów pracy.

**PLANOWANIE I KOORDYNOWANIE** Jasne określanie priorytetów i zadań wszystkich członków zespołu oraz ich konsekwentne koordynowanie poprzez podział złożonych zadań na etapy, określanie potrzeb, a także zapewnienie odpowiednich środków i wsparcia w realizacji.

**ORGANIZACJA PRACY** Zarządzanie swoim czasem oraz organizowanie swojej pracy w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów.

**ZARZADZANIE ZESPOŁEM** Tworzenie i zarządzanie zespołami, rozumienie ich potrzeb oraz mobilizowanie ich do jak najefektywniejszego działania.

**DELEGOWANIE** Przekazywanie pracownikom odpowiedzialności za wykonywanie zarówno rutynowych jak i niestandardowych zadań, a także informacji, środków i uprawnień koniecznych do ich realizacji.

# **Model Kompetencji Zawodowych**

## Komunikatywność



**POZIOM 1** Zachęcony, rozpoczyna rozmowę. Szuka wsparcia podczas formułowania własnych wypowiedzi, tak aby były one w pełni zrozumiałe dla innych. Czasami przerywa wypowiedzi innych dopytuje o niezrozumiałe kwestie, gdy zostanie mu stworzona taka możliwość. Wysłuchuje poglądów innych osób, ale na ogół nie bierze pod uwagę, robi to wtedy, gdy zostanie o to wyraźnie poproszony.



**POZIOM 2** Samodzielnie rozpoczyna dyskusję, inicjuje rozmowy, aktywnie dopytuje poszukując informacji sprawnie formułuje wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny, dostosowując treść i formę do odbiorców. Słucha uważnie, koncentruje się na wypowiedziach rozmówców, nie przerywa ich wypowiedzi dopytuje, gdy nie rozumie wypowiedzi rozmówcy. Prosi o wyjaśnienia, parafrazuje w celu upewnienia się, czy dobrze rozumiał.

**POZIOM 3** Wspiera innych w inicjowaniu komunikacji, stwarza przestrzeń i możliwości osobom nie zdecydowanym lub nieśmiałym. Pomaga innym formułować zrozumiałe wypowiedzi, parafrazuje je w razie potrzeby, tłumaczy innym sens. Naktania innych do uważnego słuchania, grzecznie upomina osoby przerywające lub przeszkadzające, ułatwiając tym samym słuchanie innym. Aktywnie poszukuje różnych poglądów, docenia wszystkie, także te odmienne.



## Kreatywność

**POZIOM 1** Z lekkim opóźnieniem dostrzega obszary wymagające innowacyjnych rozwiązań. Zachęcony – podejmuje wysiłek samodzielnego myślenia, w sprzyjających warunkach. Potrzebuje wsparcia, aby wygenerować własne oryginalne rozwiązania. Zwraca uwagę na możliwość praktycznego zastosowania swoich rozwiązań dopiero wtedy, gdy zostanie o to poproszony.



**POZIOM 2** Aktywnie poszukuje i szybko dostrzega obszary wymagające zmian w organizacji. Dostrzega potrzeby już wtedy, gdy pojawiają się dopiero pierwsze symptomy konieczności zmian samodzielnie docieka przyczyn. Nie ulega wpływom autorytetów nawet w trudnych sytuacjach uwzględnia wiele różnych perspektyw. Samodzielnie generuje wiele ciekawych i oryginalnych rozwiązań.



**POZIOM 3** Przewiduje, które obszary będą wymagały w organizacji innowacyjnych zmian w przyszłości. Uczy innych niestandardowego podejścia do zagadnień. Kwestionuje status quo, podważa opinie autorytetów wskazuje innym różnorodne perspektywy patrzenia na problem. Wspiera innych, zachęca ich do generowania nowych rozwiązań, docenia ich wysiłki. Modyfikuje rozwiązania tak, aby można je było zastosować w praktyce.



## Myslenie analityczne



POZIOM 1 Poszukuje jedynie podstawowych danych i informacji. Potrzebuje wsparcia, aby prawidłowo zanalizować i ocenić wszystkie dostępne informacje. Trafnie określa przyczynny jedynie najczęściej się powtarzających, typowych błędów lub nieprawidłowości trafnie wyciąga jedynie podstawowe, najbardziej oczywiste wnioski z przeprowadzonych analiz, gdy uzyska wsparcie potrafi wyciągać również bardziej złożone wnioski.



POZIOM 2 Samodzielnie poszukuje różnorodnych danych i informacji na zadany temat. Samodzielnie prawidłowo analizuje i ocenia dostępne dane i informacje, szacuje ich użyteczność i wiarygodność. Samodzielnie określa przyczynny również rzadko się zdarzających, nietypowych błędów i nieprawidłowości samodzielnie wyciąga nawet złożone wnioski z przeprowadzonych analiz, robi to trafnie i sprawnie.



POZIOM 3 Wspiera innych w poszukiwaniu informacji, wskazuje różnorodne źródła, tworzy bazy danych ułatwiające innym dostęp do potrzebnych informacji. Uczy innych prawidłowej analizy i oceny danych, wskazuje kryteria oceny dostrzega nawet najbardziej skomplikowane zależności przyczynowo-skutkowe. Wskazuje innym przyczynny popełnionych przez nich błędów i nieprawidłowości, uczy jak ich nie robić w przyszłości.

## Elastyczność

POZIOM 1 Pobieżnie monitoruje swoje najbliższe otoczenie, dostrzega jedynie bardzo wyraźne symptomy zmian potrzebuje wyraźnych wskazówek. Dostrzega szanse jedynie w wyraźnie pozytywnych zmianach, w innych potrzebuje, aby ktoś mu je wskazał, nie zawsze potrafi je wykorzystać do własnego rozwoju. Wyciąga wnioski z najczęściej się powtarzających błędów, stopniowo uczy się jak ich unikać.



POZIOM 2 Wnikliwie monitoruje otoczenie, odpowiednio wcześniej zauważa symptomy zmian. Szybko dostosowuje swoje działania do zmieniających się warunków, dbając przy tym o zachowanie efektywności pracy. Dostrzega szanse w zdecydowanej większości zmian. Jako jeden z pierwszych wdraża nowe sposoby działania, robi to chętnie i często szybko i sprawnie wyciąga wnioski nawet z pojedynczych błędów, nie popełnia dwa razy tego samego błędu.



POZIOM 3 Wnikliwie monitoruje także dalsze otoczenie. Wskazuje innym symptomy zmian wspiera innych w dostosowaniu działań do zmieniających się warunków. Pomaga innym w zachowaniu efektywności pracy pokazuje innym szanse i korzyści wiążące się ze zmianami. Uczy, jak je można wykorzystywać tworzy nowe narzędzia i metody pracy. Zachęca innych do ich wykorzystywania przewiduje możliwe błędy, zanim je popełni.



## Asertywność



**POZIOM 1** Wyraża swoje potrzeby w sposób niepełny lub nie bezpośredni dopiero, gdy zostanie o nie zapytany. Prezentuje oznaki wstydu lub niepewności pod wpływem presji ze strony innych. Wyraża swoje opinie w sposób niejednoznaczny, aluzyjny, umożliwiający różne interpretacje. Zna swoje podstawowe prawa i interesy, niektóre istotne prawa zna tylko w ogólnym zarysie lub częściowo, błędnie interpretuje niektóre normy i sytuacje.



**POZIOM 2** W bezpośredni i otwarty sposób wyraża swoje potrzeby i oczekiwania. W stanowczy i jednoznaczny sposób stawia granice, których potrafi skutecznie bronić otwarcie wyraża swoje niezadowolone, złość lub inne negatywne uczucia, dbając przy tym o uczucia innych osób. Otwarcie wyraża swoje opinie także wtedy, gdy są odmienne od opinii innych osób. Zna swoje prawa i interesy, prawidłowo je stosuje.



**POZIOM 3** Wspiera innych w inicjowaniu komunikacji, stwarza przestrzeń i możliwości osobom niezdecydowanym lub nieśmiałym. Pomaga innym formułować zrozumiałe wypowiedzi, parafrazuje je w razie potrzeby, tłumaczy innym sens. Nakłania innych do uważnego słuchania, grzecznie upomina osoby przerywające lub przeszkadzające, ułatwiając tym samym słuchanie innym. Aktywnie poszukuje różnych poglądów, docenia wszystkie, także te odmienne.

## Odporność na stres

**POZIOM 1** Pod presją czasu modyfikuje swoje zachowania. W trudnych warunkach koncentruje się jedynie na wybranych zadaniach wykonując je poprawnie i efektywnie, resztę zadań przekłada na później lub prosi innych, żeby go w nich wyręczyli. Dobrze sobie radzi z własnymi emocjami w większości sytuacji, przestaje panować nad emocjami tylko w obliczu wyjątkowych prowokacji. Potrzebuje wsparcia innych, aby w miarę szybko wznowić działania po porażce.



**POZIOM 2** Sprawnie i efektywnie pracuje pod presją czasu. Gdy ma do wykonania kilka zadań jednocześnie – potrafi tak się skoncentrować i zorganizować, żeby wykonać je wszystkie efektywnie i samodzielnie. W każdej sytuacji kontroluje własne emocje, krytyka ani prowokacja nie wytrącają go z równowagi, reaguje rzeczowo i spokojnie. Szybko i sprawnie wznawia działania po doznanej porażce.

**POZIOM 3** Presja czasu mobilizuje go do dodatkowego wysiłku, przyspiesza pracę, osiągając lepsze wyniki niż w komfortowych warunkach. Pracuje sprawnie i efektywnie nawet przez bardzo długi okres czasu, pomagając przy tym innym. Jest wzorem opanowania, nawet na najstrzeższą krytykę czy prowokację reaguje spokojnie. Pomaga innym kontrolować ich emocje. Mobilizuje innych do szybkiego wznawiania działań po porażce.



## Branie odpowiedzialności



**POZIOM 1** Podejmuje się zobowiązań, nie dokładnie sprawdzając, czy są one realne do zrealizowania. Stara się przewidywać konsekwencje swoich działań, miewa tendencje do podejmowania działań zbyt niebezpiecznych. Dotrzymuje założeń i obietnic w sytuacji kontroli i monitoringu. Zwręka z informacją o zaistniałych trudnościach, często przekazuje je wtedy, gdy jest już za późno na w pełni efektywne skorygowanie następstw trudności.



**POZIOM 2** Podejmuje się tylko takich zobowiązań, co do których ma 100% pewność, że będzie mógł je zrealizować. Nie podejmuje działań, o których wie, że mogą mieć niebezpieczne konsekwencje. Zawsze dotrzymuje złożonych obietnic, w pełni zgodnych z założeniami. Informuje na bieżąco o występujących trudnościach, przyznaje się otwarcie do swoich błędów, bierze za nie odpowiedzialność i dąży do naprawienia.



**POZIOM 3** Dbą o to, aby wszyscy podejmowali realne zobowiązania, informuje, gdy zauważy, że jakieś zobowiązanie jest niemożliwe do zrealizowania. Przewiduje konsekwencje różnych działań, podejmowanych nie tylko przez niego. Wspiera innych w dotrzymywaniu zobowiązań. Przewiduje potencjalne trudności i informuje o możliwym wystąpieniu, robi wszystko, aby im zapobiec. Przyznaje się do błędów, bierze na siebie odpowiedzialność w imieniu grupy lub zespołu. Z własnej inicjatywy podejmuje działania mające na celu naprawienie skutków błędów.

## Wytrwałość i konsekwencja

**POZIOM 1** Potrzebuje kontroli, aby pracować systematycznie, gdy jest pozostawiony sam sobie brakuje mu samodyscypliny. Przez krótkie okresy utrzymuje wyrównane i efektywne tempo pracy, potem potrzebuje wsparcia lub kontroli. Na napotkane trudności reaguje chwilowym zniechęceniem – potrzebuje wsparcia. Stara się być konsekwentny w swoich zachowaniach, w trudnych potrzebuje wsparcia, aby nie ulec wpływom



**POZIOM 2** Zawsze pracuje systematycznie, niezależnie od tego, czy ktoś go kontroluje czy nie. Na napotkane trudności reaguje zwiększeniem wysiłku i chęcią zmierzenia się z problemem. Nie zniechęca się nawet w obliczu dużych trudności, podejmuje liczne próby przezwyciężenia problemu. Jest konsekwentny w swoich działaniach, nie ulega wpływom.



**POZIOM 3** Uczy innych systematycznej pracy. Wspiera innych w utrzymywaniu wyrównanego i efektywnego tempa pracy, udziela wskazówek korygujących w razie potrzeby. Mobilizuje innych do konstruktywnego podejścia do pojawiających się problemów. Motywuje innych do nie zniechęcania się. Pokazuje innym jak nie ulegać wpływom



## Samodzielność



**POZIOM 1** Okazuje częściowe zaufanie do swoich umiejętności i możliwości. Potrzebuje potwierdzenia innych i osiągnięcia kilku sukcesów, aby się przekonać, że faktycznie je ma. Na ogół dostrzega potrzeby, ale potrzebuje zachęty, aby zdecydować się na podjęcie działań. Samodzielnie określa metody pracy w typowych, powtarzających się zadaniach. Podejmuje próby rozwiązywania pojawiających się problemów, jednak szybko się poddaje i zniechęca.



**POZIOM 2** Jest świadomy swoich możliwości i umiejętności, adekwatnie je ocenia, okazuje wiarę w powodzenie realizowanych przez siebie przedsięwzięć. Dostrzega potrzeby i z własnej inicjatywy podejmuje potrzebne efektywne działania. Samodzielnie określa metody pracy zarówno w przypadku typowych jak i niestandardowych zadań. Podejmuje adekwatne decyzje także wtedy, gdy sytuacja nie jest typowa. Samodzielnie rozwiązuje pojawiające się problemy, nie zniechęca się porażkami.

**POZIOM 3** Uczy innych nabierać zaufania do swoich umiejętności i możliwości, wspiera, docenia, wskazuje ich osiągnięcia i sukcesy. Daje dobry przykład innym. Zachęca innych do samodzielnego określenia własnych metod pracy i sposobów realizacji celów, konsultuje je, zezwala na uczenie się na błędach. Podejmuje trafne i odważne decyzje w sytuacjach wyjątkowo złożonych i niejednoznacznych. Przewiduje problemy i zapobiega im.



## Sumiennosc i dokladnosc

**POZIOM 1** Zachowuje prawidłową kolejność ogólnych etapów, ale gubi się w poszczególnych cząstkowych działaniach. Potrafi się skoncentrować, ale wybiera zadania, które nie wymagają skupienia. Przywiązuje wagę do szczegółów, ale dostrzeżenie ich wymaga od niego sporo wysiłku. Sprawdza i koryguje efekty swojej pracy, potrzebuje wsparcia, żeby zrobić to dobrze i dokładnie.



**POZIOM 2** Zachowuje prawidłową kolejność wszystkich podejmowanych działań. Chętnie i skutecznie realizuje zadania wymagające długotrwałego skupienia i wzmożonej koncentracji uwagi. Monotonne zadania wykonuje rzetelnie, pracując przez cały czas z taką samą dokładnością i efektywnością. Dostrzega szczegóły i przywiązuje do nich dużą wagę. Regularnie sprawdza i w razie potrzeby koryguje efekty swojej pracy.



**POZIOM 3** Zachowuje adekwatną kolejność działań nawet w bardzo dużych i złożonych projektach. Pomaga innym dbać o prawidłową kolejność działań, mobilizuje innych do skupienia uwagi, uczy jak się koncentrować, dba o atmosferę, umożliwiającą koncentrację uwagi. Wspiera innych w realizacji monotonnych zadań, opracowuje nowe – mniej monotonne sposoby realizacji takich zadań. Na bieżąco sprawdza i koryguje efekty swojej pracy.





## Orientacja na cel



POZIOM 1 Stara się poznać własne cele. Koncentruje się na osiągnięciu krótkoterminowych celów, potrzebuje wsparcia, aby dostosować je do celów długofalowych. Podejmuje działania częściowo skierowane na cel, często potrzebuje wsparcia i dalszego ukierunkowania swoich działań. Próbuje wybrać najbardziej efektywną metodę pracy, ale potrzebuje wsparcia w ocenie. Niechętnie podejmuje się trudnych zadań, robi to tylko na wyraźne polecenie.



POZIOM 2 Dąży do poznania i zrozumienia własnych celów, nawet przy trudnych i niestandardowych zadaniach. Realizuje swoje cele krótkoterminowe pod kątem celów długofalowych. Samodzielnie ocenia efektywność i wybiera najbardziej efektywne metody pracy. Chętnie podejmuje się różnych trudnych zadań, wyzwania go motywują, szuka wyzwań.



POZIOM 3 Uświadamia innym ich cele w organizacji. Modyfikuje na bieżąco cele krótkoterminowe pod wpływem zmieniających się warunków, tak aby cały czas były spójne z celem długofalowym. Podejmuje działania, mające na celu przekroczenie założonych rezultatów, pomaga innym ukierunkowywać ich działania na cel. Wspiera innych w ocenie efektywności metod pracy.

## Nastawienie biznesowe

POZIOM 1 Ogólnie zna rynek, konkurencję i mechanizmy rynkowe, rzadko uaktualnia swoją wiedzę. Szuka szans dla rozwoju biznesu tylko w zakresie swoich zadań zawodowych. Trafnie ocenia ryzyko, gdy dysponuje większością danych, a sytuacja jest stosunkowo prosta i przewidywalna. Bierze pod uwagę najbardziej prawdopodobne scenariusze rozwoju sytuacji. Okazuje wiarę w powodzenie nowych przedsięwzięć dopiero wtedy, gdy inni też to robią. Długo się waha, zanim podejmie odważną decyzję.

POZIOM 2 Bardzo dobrze zna rynek, konkurencję i mechanizmy rynkowe, regularnie uaktualnia swoją wiedzę, korzysta z różnych źródeł. Aktywnie szuka różnorodnych szans dla rozwoju biznesu, na czas dostarcza pojawiające się możliwości, rozpatruje różne obszary działania. Okazuje wiarę w powodzenie nowych przedsięwzięć, niezależnie od zdania innych. Podejmuje odważne decyzje, najkorzystniejsze pod kątem zysku i dochodowości przedsięwzięcia.

POZIOM 3 Porządkuje wiedzę na temat rynku i konkurencji i dzieli się nią z innymi, wyjaśnia innym mechanizmy rynkowe. Zachęca innych do poszukiwania szans dla rozwoju biznesu, aktywnie wspiera obiecujące pomysły innych osób. Uczy innych adekwatnej oceny ryzyka, wskazuje na istotne czynniki i kryteria dla oceny. Jest entuzjastycznie nastawiony do nowych przedsięwzięć, swoją postawą przekonuje innych.



## Praca zespołowa



**POZIOM 1** Poproszony włącza się w pracę zespołu, w małym stopniu przyczynia się do realizacji jego celów, zapytany, udziela potrzebnych informacji, realizując zadania zazwyczaj dba o interesy zespołu, stara się unikać sytuacji konfliktowych, a gdy się zdarzą podejmuje pewne wysiłki, aby je rozwiązać, często potrzebuje wsparcia innych osób, aby to się udało.



**POZIOM 2** Bierze aktywny udział w pracy zespołu, w znaczący sposób przyczynia się do jego efektywności i realizacji celów, z własnej inicjatywy udziela adekwatnych i wyczerpujących informacji, dopytuje o informacje zwrotne, jest otwarty na opinie i uwagi, chętnie je uwzględnia w swojej pracy, zawsze przede wszystkim dba o interesy zespołu, nawet jeśli to oznacza częściową rezygnację z własnych interesów, unika sytuacji konfliktowych, gdy się zdarzą dąży do ich rozwiązania, sprawiedliwie oceniając racje i dbając o interesy obydwu stron konfliktu



**POZIOM 3** Angażuje innych w pracę zespołu, wspiera ich w realizowaniu jego celów, tworzy miejsca wymiany informacji dla wszystkich osób w zespole, dba, aby wszyscy członkowie wymieniali się swoją wiedzą i doświadczeniem, zachęca innych do konsultowania nawzajem swoich działań poprzez udzielanie informacji zwrotnych, dba o to, aby interesy zespołu były spójne z indywidualnymi interesami jego członków.

## Budowanie relacji



**POZIOM 1** Potrzebuje wsparcia ze strony innych, aby nawiązać relacje, na ogół zachowuje bierną postawę w kontaktach, utrzymuje nieregularny kontakt, odnawiany sporadycznie, buduje indywidualne relacje z wąską grupą najbliższych współpracowników, nie zawsze dostosowuje stylu relacji do pozostałych osób, poproszony, na ogół chętnie udziela pomocy, częściej robi to w stosunku do osób, które lubi lub które jemu wcześniej udzieliły pomocy



**POZIOM 2** Z własnej inicjatywy nawiązuje relacje z innymi osobami. Wykorzystuje różnorodne możliwości, aby utrzymywać relacje. Buduje relacje, dostosowując swoje podejście do osoby i sytuacji, każdego traktuje indywidualnie. Zawsze okazuje gotowość do udzielenia pomocy, niezależnie od tego, kto jej potrzebuje.



**POZIOM 3** Umiejętnie nawiązuje relacje nawet z osobami niechętnie do tego nastawionymi. Organizuje różne spotkania, na których istnieje możliwość podtrzymywania i pogłębiania relacji. Okazuje nie tylko zainteresowanie, ale i gotowość do zaangażowania się w sprawy ważne dla innych, zawsze wszystkim okazuje szacunek. Mobilizuje innych do udzielenia pomocy.

## Orientacja na klienta



**POZIOM 1** Co jakiś czas szuka nowych klientów, stosując jedynie podstawowe. Bada potrzeby klienta tylko na początku. Traktuje klientów indywidualnie tylko w sprzyjających warunkach. Potrzebuje wsparcia, gdy zachodzi potrzeba zaproponowania nowych rozwiązań. Podejmuje działania korygujące jedynie w wypadku wyraźnego zadowolenia klienta i w zależności od rangi Klienta.



**POZIOM 2** Regularnie poszukuje nowych klientów stosując różnorodne, często niestandardowe metody i wykorzystując nadarzające się okazje. Regularnie bada i weryfikuje potrzeby klienta, stale uaktualnia swoją wiedzę o kliencie. Indywidualnie traktuje każdego klienta poprzez regularne dostosowywanie oferty do jego aktualnych potrzeb. Regularnie monitoruje satysfakcję klienta, z własnej inicjatywy podejmuje adekwatne działania korygujące.



**POZIOM 3** Uczy, w jaki sposób można poszukiwać nowych potencjalnych klientów. Bada, dogłębnie analizuje i stale weryfikuje potrzeby klienta, stara się dokładnie poznać jego specyfikę i sytuację, wspiera innych w badaniu potrzeb klienta. Swoją postawą i zachowaniem uczy innych indywidualnego i elastycznego traktowania klienta, tworzy standardy obsługi klienta. Zapobiega dysatisfakcji klienta, doradza jak zapobiegać potencjalnym problemom.

## Uczenie i szkolenie

**POZIOM 1** Usiłuje budować swój autorytet poprzez adekwatne zachowania, ale udaje mu się to tylko wobec sprzyjających mu grup osób. Sporadycznie monitoruje postępy swoich uczniów. Stara się zachęcać swoich uczniów do rozwoju, ale przekazywanie przez niego informacje zwrotne nie zawsze są motywujące. Sporadycznie poszerza swoją wiedzę wykorzystując podstawowe, łatwo dostępne metody.

**POZIOM 2** Swoimi zachowaniami buduje własny autorytet. Dostosowuje przekaz do różnego typu odbiorców oraz do różnych sytuacji. Regularnie monitoruje postępy swoich uczniów oraz zachęca do rozwoju poprzez przekazywanie im motywujących informacji zwrotnych. Regularnie poszerza swoją wiedzę, stara się wykorzystywać różnorodne źródła, także te trudniej.

**POZIOM 3** Jest wzorem budowania własnego autorytetu – posiada bardzo szeroką wiedzę, nie tylko z własnej dziedziny, zawsze dotrzymuje obietnic, otwarcie przyznaje się do popełnionych błędów. W zależności od typu odbiorców i sytuacji wykorzystuje różnorodne środki i techniki. Regularnie monitoruje postępy swoich uczniów i na tej podstawie na bieżąco umiejętnie koryguje program i tempo nauczania. Przekazuje informacje zwrotne w taki sposób, że uczniowie czują się nie tylko zmotywowani do dalszego rozwoju, ale są gotowi do wyraźnego zwiększenia swoich wysiłków i zaangażowania.



## Dążenie do rozwoju



**POZIOM 1** Potrzebuje wsparcia, żeby prawidłowo zidentyfikować swoje mocne i słabe strony. Z własnej inicjatywy rzadko poszukuje możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń. Potrzebuje zachęty, aby podjąć się nowego zadania. Podejmuje próby analizy i wyciąga oczywiste wnioski ze swoich sukcesów i porażek, potrzebuje wsparcia w bardziej złożonych wypadkach. Stara się wykorzystywać doświadczenia innych, ale nie potrafi samodzielnie zastosować ich w swojej pracy.



**POZIOM 2** Doskonale zna zarówno swoje mocne jak i słabe strony. Regularnie z własnej inicjatywy poszukuje możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń. Regularnie analizuje swoje sukcesy i porażki, wyciąga z nich trafne wnioski i zgodnie z nimi modyfikuje swoje działania. Pyta innych o ich doświadczenia i gdy tylko to jest możliwe – wykorzystuje wnioski w celu zwiększenia efektywności własnej pracy.



**POZIOM 3** Pomaga innym zidentyfikować ich mocne i słabe strony. Wskazuje innym możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń. Wspiera innych w analizie ich działań. Przekazuje współpracownikom wnioski z doświadczeń swoich i innych, uczy jak unikać w przyszłości ich błędów.

## Mobilizowanie innych

**POZIOM 1** W standardowych sytuacjach daje przykład swoją pozytywną postawą, w trudnych sytuacjach wymaga wsparcia ze strony innych. Podejmuje próby zaangażowania innych do wspólnej pracy grupy, namawia i zachęca. Poproszony – chętnie i z zaangażowaniem pomaga innym. Chwali i docenia osiągnięcia innych wtedy, gdy pozostali członkowie zespołu też to robią.



**POZIOM 2** Swoją postawą i zachowaniem daje innym dobry przykład, wpływa na wzrost ich zaangażowania i motywacji. Regularnie i umiejętnie przypomina innym o celach i założeniach realizowanych zadań. Z własnej inicjatywy chętnie pomaga innym, często oferuje swą pomoc. Docenia nawet niewielkie osiągnięcia innych.



**POZIOM 3** Zaraza innych swoim entuzjazmem, inspiruje ich do nieustannego zwiększania wysiłków. Dbą o to, aby wszyscy członkowie zespołu byli zaangażowani we wspólną pracę, przydziela im zadania dostosowane do umiejętności. Uważnie monitoruje pracę grupy i na bieżąco koryguje działania niezgodne z założeniami. Jest osobą, do której wszyscy się zwracają w pierwszej kolejności, gdy potrzebują wsparcia.



## Zaangażowanie

---



**POZIOM 1** Prezentuje pozytywne nastawienie do pracy wtedy, gdy osiąga sukcesy. Sam na ogół nie przejawia inicjatywy, ale chętnie popiera inicjatywę innych osób. Czasami proponuje usprawnienia, nie zawsze możliwe do zastosowania. Zainspirowany przez innych, przejawia ambicję, dąży do osiągnięcia sukcesu w tych zadaniach, które go wyjątkowo interesują. Chętnie podejmuje się trudniejszych zadań, w razie trudności od razu prosi o pomoc.



**POZIOM 2** Prezentuje pozytywne nastawienie do pracy także wtedy, gdy napotyka na trudności. Regularnie przejawia inicjatywę w pracy, zgłasza swój udział do realizacji projektów i zadań. Często proponuje konkretne i realistyczne usprawnienia swojej pracy lub pracy swojego zespołu. Dąży do osiągnięcia bardzo dobrych wyników we wszystkich zadaniach. Napotkane trudności mobilizują go do zwiększania wysiłku, nawet w obliczu porażki nie zniechęca się.



**POZIOM 3** Prezentuje bardzo pozytywne nastawienie do pracy również w trudnych sytuacjach, swoją postawą i entuzjazmem wpływa na nastawienie innych osób. Regularnie zgłasza swój udział do projektów i zadań, angażując jednocześnie innych do działania. Nieustannie dąży do osiągnięcia jeszcze lepszych wyników. Nawet największe trudności go nie zniechęcają.

## Etyka i profesjonalizm

---

**POZIOM 1** W niewystarczającym stopniu dba o wizerunek firmy, czasami potrzebuje zachęty lub upomnienia. Stara się przestrzegać przepisów prawa, choć nie zawsze dobrze je zna. W standardowych sytuacjach postępuje zgodnie z zasadami i procedurami firmowymi. Dąży do poznania wartości firmy, stara się działać w zgodzie z nimi. Postępuje uczciwie i szczerze, gdy nie wymaga to od niego nadmiernego wysiłku i wyrzeczeń, czasami niejasno przedstawia swoje stanowisko i intencje.



**POZIOM 2** Poprzez swoje działania dba o wizerunek firmy, czasami w tym celu wykracza poza swoje obowiązki. Przestrzega przepisów prawa, postępuje zgodnie z zasadami i procedurami obowiązującymi w firmie. Zna, rozumie i działa w zgodzie z wartościami firmy. W każdej sytuacji przestrzega standardów pracy. W nawet w trudnych sytuacjach jest uczciwy, otwarcie przedstawia swoje stanowisko i intencje.



**POZIOM 3** Swoimi działaniami i postawą kreuje pozytywny wizerunek firmy i dba o jej interesy. Daje przykład innym nawet w niejednoznacznych sytuacjach i wobec możliwości osobistych korzyści respektuje prawo. Zwraca uwagę innych osób na potrzebę przestrzegania prawa, postępowania zgodnego z zasadami firmy i ochrony poufnych informacji. Stara się przekraczać wyznaczone standardy pracy. Swoją uczciwością, szczerością w kontaktach z innymi daje przykład, jak postępować.



## Planowanie i koordynowanie

**POZIOM 1** Wyznacza częściowo poprawne priorytety dla zespołu, nie uwzględnia wszystkich aspektów metody SMART (tak by cele były jednoznaczne, mierzalne, osiągalne, istotne i ściśle określone w czasie). Wstępnie określa niezbędne środki, oczekuje, że ktoś sprawdzi jego propozycje, skoryguje, zaakceptuje i następnie zapewni środki. Potrzebuje wsparcia przy ustalaniu wskaźników kontroli. Koncentruje się na pracy i najbliższych współpracowników. Sporadycznie monitoruje pracę reszty zespołu, nie zawsze na czas koryguje jego działania.

**POZIOM 2** Samodzielnie wyznacza dla zespołu adekwatne priorytety i cele zgodne z metodą SMART (tak, by cele były jednoznaczne, mierzalne, osiągalne, istotne i ściśle określone w czasie). Dzieli zadania między pracowników w sposób sprawiedliwy. Samodzielnie określa i zapewnia wszystkie środki niezbędne do realizacji zadania. Samodzielnie ustala prawidłowe wskaźniki kontroli i regularnie monitoruje prace całego zespołu.

**POZIOM 3** Przewiduje ewentualne trudności, wyznacza priorytety i cele zgodne z metodą SMART (tak, by cele były jednoznaczne, mierzalne, osiągalne, istotne i ściśle określone w czasie), aby zapobiec przestojom lub zminimalizować skutki błędów, sprawnie przydziela zadania nawet w bardzo złożonych projektach. Na bieżąco analizuje potencjał pracowników pod kątem przyszłych zadań. Zapewniając środki, dba o maksymalną efektywność kosztową dla firmy, zapobiega sytuacji braku niezbędnych środków. Uczy innych ustalać prawidłowe wskaźniki kontroli. Koryguje przewidywania innych osób, dostosowuje swoje przewidywania do osób i warunków.

## Organizacja pracy

**POZIOM 1** Planuje swoją pracę, ale oczekuje że przełożony wyznaczy mu priorytety. Dobrze wykorzystuje zasoby w sytuacji pełnej dostępności, nie radzi sobie, gdy zasoby są limitowane. Potrzebuje wsparcia lub zdyscyplinowania, żeby zakończyć zadanie w terminie.

**POZIOM 2** Prawidłowo ustala priorytety i spójnie z nimi planuje kolejność wykonywanych zadań. Samodzielnie dzieli nawet bardzo złożone zadania na prostsze. W razie potrzeby przyspiesza tempo pracy, pamięta o kontrolowaniu czasu, zakłada bufor czasowe na nieprzewidziane trudności.

**POZIOM 3** Planując i ustalając priorytety przygotowuje się na nieprzewidziane trudności. Dostosowuje plan swojej pracy do planu całego zespołu. Przypomina innym o optymalnym wykorzystywaniu zasobów, pokazuje sposoby jak zorganizować pracę w taki sposób, żeby oszczędzać posiadane zasoby. Dbą nie tylko o te zasoby, które są mu potrzebne do pracy, ale także o zasoby ogólnofirmowe.

## Zarządzanie zespołem



POZIOM 1 Podejmowane przez niego działania mające na celu budowanie i rozwijanie zespołu są nieregularne i nie zawsze spójne. Wyznacza zespołowi cele spójne z celami organizacji, ale nie zawsze zgodne ze wszystkimi wskaźnikami metody SMART. Podejmuje próby zintegrowania i zmotywowania zespołu stosując najprostsze techniki. Przekazuje częściowe informacje zwrotne. W sprzyjających sytuacjach reprezentuje interesy zespołu na zewnątrz.



POZIOM 2 Tworzy efektywny zespół: rekrutuje odpowiednich ludzi, regularnie ich ocenia, rozwija i szkoli. Wyznacza zespołowi cele spójne z celami organizacji i w pełni zgodne z metodą SMART. Podejmuje liczne skuteczne różnorodne działania mające na celu zintegrowanie i zmotywowanie. Regularnie przekazuje pełne informacje zwrotne. Reprezentuje interesy zespołu na zewnątrz, pokazuje jego sukcesy, tłumaczy porażki, broni przed oskarżeniami. W organizacji, bierze odpowiedzialność za zespół.



POZIOM 3 Wspiera pracowników w rozwoju własnym, mając na uwadze ich przyszły rozwój w organizacji, wspiera innych w budowaniu efektywnych zespołów. Wyznaczane przez niego cele są wysoce motywujące i rozwijające dla zespołu. Swoją postawą i działaniami wywiera silny i pozytywny wpływ na pracowników. Przy każdej okazji przekazuje pełne informacje zwrotne. W każdej sytuacji dba o wizerunek i interesy zespołu, bierze odpowiedzialność nawet za duże błędy i niepowodzenia zespołu.

## Delegowanie

POZIOM 1 Samodzielnie potrafi określić jedynie ogólny zakres kompetencji pracowników, potrzebuje wsparcia, żeby móc przypisać je bardziej precyzyjnie. Okazuje wiarę i zaufanie w możliwości pracowników w sposób niewystarczająco przekonywujący. Próbuje wyznaczać cele zgodnie z metodą SMART. Delegując zadania, stara się przekazywać informacje, środki i uprawnienia, często potrzebuje wsparcia czy przypomnienia.



POZIOM 2 Trafnie i precyzyjnie określa kompetencje pracowników. Wyznacza cele w sposób precyzyjny, zgodny z metodą SMART. Delegując zadania, zawsze przekazuje również wszystkie niezbędne do jego prawidłowego wykonania, informacje, środki i uprawnienia. Ustala precyzyjne i w pełni dostosowane do rodzaju zadania zasady raportowania.



POZIOM 3 Pomaga innym określać kompetencje pracowników, tłumaczy jak obserwować wskaźniki behawioralne, wyjaśnia ich związek z poszczególnymi kompetencjami. Uczy innych, jak wyznaczać cele zgodnie z metodą SMART. W trakcie realizacji zadania upewnia się, czy jego pracownicy mają wszystkie potrzebne im informacje, kontroluje i monitoruje dostępność środków, sprawdza uprawnienia. Ustalając zasady raportowania, dostosowuje je również do konkretnych pracowników.



