

Słownik kompetencji.

Kompetencja	Kryterium oceny
Sumienność	Sumienność
	Bezstronność
Planowanie i organizowanie pracy	Sprawność
	Planowanie i organizowanie pracy
	Zorientowanie na rezultaty pracy
Wiedza specjalistyczna	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
	Wiedza specjalistyczna
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych
Znajomość języka obcego	Znajomość języka obcego (czynna i bierna)
Nastawienie na własny rozwój	Nastawienie na własny rozwój i podnoszenie kwalifikacji
Komunikacja	Komunikacja werbalna
	Komunikacja pisemna
Umiejętność pracy w zespole	Komunikatywność
	Umiejętność pracy w zespole
	Zarządzanie informacją/ dzielenie się informacjami

Pozytywne podejście do klienta	Pozytywne podejście do klienta
Umiejętność negocjowania	Umiejętność negocjowania
Zarządzanie zasobami	Zarządzanie zasobami
Zarządzanie personelem	Zarządzanie personelem
	Zarządzanie jakością realizowanych zadań
Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Zarządzanie wprowadzaniem zmian
Podejmowanie decyzji	Podejmowanie decyzji
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych
Inicjatywa i kreatywność	Inicjatywa
	Kreatywność
Myślenie strategiczne	Myślenie strategiczne
Umiejętności analityczne	Umiejętności analityczne

Sumiennosc

Wykonywanie obowiazkow dokladnie, skrupulatnie i solidnie. Obiektywne rozpoznanie sytuacji. Wykorzystywanie tylko wiarygodnych i sprawdzonych faktow, informacji i danych

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Selekcjonowanie właściwych danych i informacji	Nie wie z jakich źródeł korzystać w celu pozyskania potrzebnych informacji i danych na jego stanowisku pracy lub korzysta z niesprawdzonych źródeł informacji.	Zna podstawowe źródła informacji niezbędne na stanowisku pracy. W razie problemów ze znalezieniem danych czy informacji, pyta o to innych. Korzysta tylko z wiarygodnych źródeł informacji (np.: otrzymanych od przełożonego).	Znajduje adekwatne informacje w zależności od potrzeby (np.: znajduje źródło danych, które zawiera wszystkie niezbędne informacje, zamiast łączyć te same informacje z różnych źródeł). Weryfikuje jakość/ rzetelność nowych danych (np.: w razie wątpliwości co do rzetelności informacji prosi o pomoc eksperta).	Wskazuje większość źródeł informacji w danym zakresie. Pomaga innym pozyskiwać dane i informacje oraz oceniać ich rzetelność. Doradza innym gdzie szukać informacji i danych oraz pomaga pozyskać informacje z danego zakresu i ocenić ich rzetelność (np.: dzieli się informacjami, do których ma dostęp ze względu na swoją wiedzę ekspercką).	Znajduje i pozyskuje dla urzędu nowe źródła informacji lub/ i tworzy standardy/ narzędzia ich pozyskiwania (np.: tworzy koncepcje baz wiedzy używanych w urzędzie).
Prezentowanie danych	Przedstawia dane w sposób nieczytelny i niejasny. Nie zachowuje oczekiwanej struktury ich prezentowania. Nie prosi innych o radę w tym zakresie nawet jeśli ma wątpliwości.	Przedstawia zgromadzone informacje i dane w sposób prosty i przejrzysty. W razie wątpliwości prosi o pomoc w nadaniu struktury i priorytetów zebranym informacjom.	Przedstawia informacje w czytelny, przejrzysty i zrozumiały sposób. Odpowiednio dopasowuje formę prezentowania do rodzaju danych/ zadania. Wybiera dane istotne pod kątem celu ich prezentowania (np.: przekazuje współpracownikowi informacje zgodne z jego potrzebami i istotne w danym przypadku).	Dokonuje spójnej interpretacji oraz przedstawia dane i informacje w kontekście funkcjonowania urzędu/ danej jednostki z zachowaniem priorytetów. Wyjaśnia innym w jaki sposób adekwatnie przedstawiać dane (np.: pomaga przygotowywać współpracownikom prezentacje).	Proponuje rozwiązania w zakresie prezentowania danych w całym urzędzie. Wskazuje dane, które należy prezentować w zakresie komunikacji wewnętrznej lub/ i zewnętrznej (np.: jak i które dane osobowe prezentować poza urzędem).
Poziom jakości wykonywanych zadań	Bardzo często popełnia błędy nawet przy wykonywaniu rutynowych czynności.	W zadaniach rutynowych błędy popełnia rzadko. Zdarza mu się popełniać błędy w zadaniach związanych z nowymi obszarami, wynikające z braku doświadczenia w danym zakresie.	Bardzo rzadko popełnia błędy. Jeśli mu się zdarzą to raczej w nietypowych sytuacjach i szybko je dostrzega oraz skupia na ich poprawie. Przed przedstawieniem informacji sprawdza ich jakość.	Wskazuje innym pracownikom w jaki sposób podnosić jakość wykonywanych zadań. Wskazuje sprawdzone rozwiązania chroniące przed popełnianiem danego rodzaju błędów.	Tworzy procedury i regulacje, które pomagają zapobiegać popełnianiu błędów w danym obszarze. Wdraża rozwiązania podnoszące jakość wykonywanych zadań.

Planowanie i organizowanie pracy

Planowanie działań i organizowanie pracy w celu efektywnego wykonania zadań. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie możliwych do realizacji planów działania. Przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Organizowanie pracy	Nie organizuje czasu pracy, nie dotrzymuje terminów wykonywania pracy.	Planuje kolejność wykonywania czynności w ramach zleconego zadania. Dotrzymuje terminów wykonania większości zleconych zadań.	Ocenia wykonywane zadania pod kątem ich pilności i wagi. Proponuje optymalne rozwiązania w zakresie planowania terminów wykonywania zadań oraz podziału czynności przy nich niezbędnych. Efektywnie organizuje czas pracy, używając przy tym narzędzi zarządzania czasem. Korzysta z zasobów stworzonych wcześniej przez innych, pomagających zwiększać efektywność pracy. Dotrzymuje wyznaczonych mu terminów.	Planuje oraz ustala priorytety działań. Planuje i współtworzy plany działań długoterminowych. Organizuje prace w danym obszarze (np.: pracuje nad nowym zarządzeniem i planuje szereg zadań: zbieranie materiałów, analizę materiałów etc.).	Tworzy metodykę planowania pracy (np.: wybiera i wdraża efektywną metodologię zarządzania projektami w jednostce). Wytycza kierunki działania w obszarze organizacji pracy (np.: wyznacza priorytety działania w danym obszarze/ jednostce).
Monitorowanie i dostosowywanie planów	Nie monitoruje i nie dostosowuje działania na bieżąco do zmieniających się planów i okoliczności.	Jeśli wystąpi problem z realizacją zadania, sygnalizuje go np. przełożonemu.	W razie pojawienia się zmian sytuacji dostosowuje do nich swój plan działania. Określa warunki jakie muszą ulec zmianie w trakcie realizacji zadań w razie nagłych zmian.	Monitoruje przebieg zadań powiązanych ze sobą (np.: projektów) i w razie potrzeby wprowadza zmiany do planów/ harmonogramów realizacji tych zadań. Doradza innym w jaki sposób efektywnie monitorować realizację zadań. Przewiduje potencjalne zagrożenia realizacji zadań w perspektywie długoterminowej. przygotowuje plany awaryjne (np.: wie, na jakich etapach realizacji danego procesu mogą pojawić się trudności z terminowością wykonania, więc zapewnia w tych momentach bufory czasowe na etapie planowania, a także ewentualną pomoc innych pracowników).	Tworzy strategię i procedury monitorowania pracy. Modyfikuje je w razie potrzeby (np.: dopasowuje procedurę monitorowania pracy do zmian zachodzących w regulacjach prawnych). Monitoruje przebieg zadań i działań w różnych obszarach.

Odpowiedzialność i zaangażowanie w realizację celów	Nie bierze odpowiedzialności za rezultat wykonywanych zadań. Nie wykazuje zaangażowania w realizację zadań.	Bierze odpowiedzialność za rezultat wykonywanych zadań, ma świadomość skutków źle wykonanego zadania.	Realizuje zadanie z zaangażowaniem, w razie wystąpienia trudności szuka różnych możliwości rozwiązania problemu. Nie przekazuje niedokończonych zadań innym, zawsze dąży do zakończenia zadania, nawet jeśli sprawia mu ono trudności.	Bierze odpowiedzialność za rezultaty pracy w swoim obszarze merytorycznym, zarówno jeśli chodzi o wyniki jego pracy jak i wyniki osób, którym doradzał w kwestii wyboru rozwiązania. Aktywnie angażuje się w zadania pojawiające się w jego obszarze, pomaga osobom wykonującym zadania z zakresu jego wiedzy merytorycznej.	Bierze udział w działaniach budujących w pracownikach poczucie odpowiedzialności i zaangażowania.
--	---	---	--	--	---

Wiedza specjalistyczna

Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Umiejętność wyszukania i zastosowania przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Posiadanie i wykorzystanie wiedzy specjalistycznej	Nie posiada specjalistycznej wiedzy potrzebnej do wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy.	Posiada i wykorzystuje podstawową wiedzę niezbędną na swoim stanowisku pracy, umożliwiającą mu wykonywanie prostych, rutynowych zadań.	Posiada wiedzę specjalistyczną ze swojego obszaru pracy, która pozwala mu na samodzielne działanie. Dbą o systematyczne uaktualnianie wiedzy potrzebnej na swoim stanowisku pracy. Jeśli ma wątpliwości co do bardziej skomplikowanych przypadków, radzi się ekspertów.	W obszarze swojej pracy posiada wiedzę uznawaną za ekspercką. Zrozumiale przekazuje swoją wiedzę innym. Wykorzystuje tę wiedzę także do innych obszarów działania.	Proponuje i/ lub tworzy rozwiązania, które pomagają tworzyć systemy poszerzania wiedzy specjalistycznej dla pracowników.

Umiejętność obsługi urządzeń technicznych

Odpowiedni stopień i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Obsługa urządzeń technicznych	Nie obsługuje sprzętu komputerowego oraz/lub urządzeń biurowych nawet w podstawowym zakresie.	Obsługuje sprzęt komputerowy oraz urządzenia biurowe w podstawowym zakresie	Właściwie wybiera urządzenia techniczne do zrealizowania danego zadania (np.: odpowiednie oprogramowania do określonego rodzaju analizy danych). Zapewnia obsługę urządzenia na poziomie użytkownika.	Jest biegły w obsłudze urządzeń technicznych. Pomaga innym i dzieli się wiedzą w zakresie obsługi urządzeń. Dostrzega i sugeruje sposoby usprawnienia urządzeń/pracy z wykorzystaniem urządzeń. Sugeruje gdzie mogą tkwić problemy z urządzeniem i przedstawia sposoby rozwiązań (np.: optymalizuje konfiguracje sprzętu komputerowego).	Proponuje rozwiązania pozwalające na efektywniejsze korzystanie z narzędzi specjalistycznych. Proponuje rozwiązania systemowe (np.: rekomenduje zakup danego sprzętu w danym obszarze).

Znajomość języka obcego

Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Znajomość języka obcego	Nie zna podstawowych zwrotów w języku obcym nie jest w stanie zrozumieć podstawowych informacji.	Zna podstawowe zwroty w danym języku i rozumie podstawowe komunikaty.	Efektywnie pisze tekst i prowadzi rozmowę w języku obcym. Rozumie język pisany i mówiony. Przy tworzeniu pism używa odpowiednich pomocy (np.: słownika).	Zna język specjalistyczny z danego obszaru i biegle nim się posługuje w mowie i piśmie. W razie trudnych rozmów lub pism z innego obszaru może korzystać z pomocy tłumacza. W zakresie języka eksperckiego udziela pomocy innym pracownikom.	Biegle posługuje się danym językiem w wielu dziedzinach. Nigdy nie korzysta z pomocy tłumacza, może sam być tłumaczem.

Nastawienie na własny rozwój

Zdolność i chęć do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę oraz kompetencje niezbędne na stanowisku pracy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Nastawienie na własny rozwój	Nie wykazuje chęci samodzielnego poszerzania wiedzy ani nie sygnalizuje przełożonemu potrzeb związanych z rozwojem wiedzy czy umiejętności.	Poszerza wiedzę w zakresie niezbędnym na jego stanowisku pracy, wyciąga wnioski z obserwacji pracy innych osób i potrafi wykorzystuje je w swojej pracy. Poddaje się zaleceniom rozwojowym wskazywanym przez przełożonego.	Dokonuje samooceny dotyczącej własnych potrzeb rozwojowych wraz z ich uzasadnieniem i wskazaniem działań rozwojowych, w których powinien wziąć udział. Stale samodzielnie poszerza swoją wiedzę i rozwija umiejętności.	Ciągłe się doskonali i monitoruje na bieżąco swój obszar zawodowy (np.: cały czas szuka informacji i nowinek z tego obszaru). Pomaga innym określić zakres wiedzy i umiejętności, który powinni poszerzyć bądź uzupełnić. Wskazuje sposoby umożliwiający najefektywniejszy na rozwój umiejętności w danym obszarze (np. specjalistyczne szkolenia czy warsztaty).	Bierze udział w tworzeniu systemu działań rozwojowych na szeroką skalę (np.: dla całego urzędu, lub z danego obszaru dla osób pracujących w tym obszarze) lub/ i tworzy narzędzia związane z doskonaleniem zawodowym (np.: przygotowuje programy szkoleniowe).

Komunikacja

Efektywne formułowanie wypowiedzi (ustnych i pisemnych) w sposób ułatwiających ich zrozumienie z zachowaniem wszystkich zasad poprawnej komunikacji (pisemnej i ustnej).
Umiejętność przekonywania odbiorcy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

Precyzja komunikatu	Nie umie jasno zdefiniować tematu wypowiedzi. Wypowiada się w sposób chaotyczny i niejasny.	Wypowiada się na temat, który jest jasno zdefiniowany (np.: przy braku niejasności potrafi jasno wyrazić opinię na dany temat).	Komunikuje się w sposób jasny, zwięzły i przystępny. Przedstawia meritum zagadnienia w sposób konkretny, precyzyjny i wyczerpujący (np.: podaje konkretne przepisy prawne mające zastosowanie w danym zagadnieniu).	Tworzy jasne i precyzyjne komunikaty dot. nawet bardzo trudnych zagadnień specjalistycznych. Stosuje różne techniki, tak aby wyjaśnić w prosty sposób skomplikowane zagadnienia (np.: podaje jasne przykłady, analogie). Przekazuje innym jak dbać o precyzję komunikatu.	Proponuje działania na rzecz zwiększenia jakości komunikacji na poziomie całej organizacji (np.: określa jakie informacje powinny być zawarte w procesie komunikacji w określonych przypadkach).
Zasady i formy wypowiedzi	Nie wypowiada się w sposób poprawny pod względem językowym. Nie umie korzystać ze wzorów do tworzenia wypowiedzi.	Wypowiedzi są poprawne pod względem językowym i logicznym. Przygotowuje komunikację zgodnie z otrzymanym wzorcem (np.: tworzy nowe pismo na bazie wzorca).	Wypowiada się w sposób uporządkowany, pozwalający śledzić tok rozumowania (np.: nadaje odpowiednią strukturę dokumentu, stosuje parafrazę w wypowiedziach). Dobiera odpowiednią formę komunikacji do sytuacji. Zna zasady konstruowania wypowiedzi i pism (np.: różnego rodzaju dokumentów ze swojego obszaru pracy).	Doradza i opiniuje w zakresie zasad wypowiedzi (np.: analizuje poprawność ważnych pism napisanych przez osoby z mniejszym doświadczeniem).	Rekomenduje systemowe rozwiązania i standardy (np.: opracowanych w innych instytucjach i dostosowanie ich do realiów instytucji, w której pracuje) zasad i formułowania wypowiedzi.
Przekonywanie odbiorcy	Nie potrafi uargumentować własnego stanowiska w danej sprawie.	Uzasadnia własne stanowisko. Korzysta z podstawowej (rutynowej) argumentacji (np.: niezależnie od przypadku podaje ten sam argument, nie sprawdzając na ile ten argument jest wartościowy dla konkretnego rozmówcy).	Skutecznie przekazuje i argumentuje swoje stanowisko, dostosowując rodzaj argumentacji do rozmówcy. Posługuje się językiem korzyści, pokazując dobre i złe strony danego rozwiązania. Stosuje kontrargumentację (np.: zastanawia się nad argumentacją drugiej strony i swoimi argumentami odpierającymi tę argumentację).	Prowadzi argumentację aktywnie - na bieżąco dostosowuje argumentację do zastrzeżeń rozmówcy. Stosuje wiele technik oraz poziomów argumentacji. Doradza innym, jak skutecznie argumentować (np.: potrafi stosować język korzyści dostosowując argumentację do konkretnego rozmówcy).	Tworzy standardy i regulacje co do argumentacji wykorzystywanej w danym obszarze (np.: w określonej grupie spraw z klientem).

Pozytywne podejście do Klienta

Obsługa klienta w profesjonalny, uprzejmy i bezstronny sposób.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Profesjonalna obsługa obywatela	Nie wysłuchuje klienta i nie bada jego potrzeb w żadnym zakresie. Nie udziela nawet podstawowych informacji klientowi lub udziela informacji mylnych. Nie okazuje szacunku i nie stosuje procedur obsługi klienta.	Uważnie wysłuchuje klienta. Udziela podstawowych informacji. Gdy nie wie, jak pomóc, pyta bardziej doświadczonych pracowników. Okazuje szacunek klientowi. Stosuje się do procedur związanych z	Diagnostuje potrzeby klienta i bada jego oczekiwania (np.: zadaje pytania, parafrazuje). Dociera do sedna problemu klienta. Wyczerpująco (w zależności od sytuacji) udziela odpowiedzi na pytania obywatela. Stosuje komunikację dostosowaną do klienta	Stosuje efektywne techniki badania potrzeb klienta. Rozpowszechnia najlepsze standardy obsługi klienta. Dzieli się z innymi pracownikami wiedzą z obszaru obsługi obywatela (np.: jak rozpoznawać nastawienie i typ obywatela, jak	Proponuje i/ lub tworzy procedury, standardy i najlepsze praktyki w zakresie obsługi klienta (np.: pisze procedury i przewodniki służące innym jako materiały poprawiające jakość obsługi klienta).

		obsługą klienta.	(np. słownictwo). Wskazuje dostępne i adekwatne do sytuacji rozwiązania.	rozwiązywać sytuacje niestandardowe i trudne stanowi wsparcie w trakcie obsługi klienta (trudnego). Wyciąga praktyczne wnioski z powstałych trudnych relacji i proponuje nowe schematy zachowań (postępowań), które pozwalają podnieść standard obsługi.	
--	--	------------------	--	--	--

Umiejętność pracy w zespole

Umiejętność skutecznej realizacji zadań w zespole, budowania współpracy z inną osobą. Działanie na rzecz wspólnego celu zespołu.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Zrozumienie racji innych	Nie potrafi aktywnie słuchać innych i nie okazuje zainteresowania ich opiniami. Nie dopuszcza innych rozwiązań i opinii niż swoje własne.	Wysłuchuje racji innych osób, nie przerywa rozmówcy, nawet jeśli ma on zdanie odmienne od jego.	Aktywnie słucha opinii innych, okazuje zainteresowanie, pyta o szczegóły. Wykorzystuje uzyskane informacje (np.: opinie uzyskane od ekspertów w innych dziedzinach).	Kieruje rozmową w taki sposób aby każdy jej uczestnik miał szansę zabrania głosu. Profesjonalnie udziela informacji zwrotnej, zgodnie z zasadami jej budowania. Dzieli się z innymi wiedzą na temat tego, w jaki sposób budować i przekazywać informację zwrotną.	Proponuje procedury oraz tworzy warunki sprzyjające wymianie opinii oraz przepływowi informacji.
Praca zespołowa i pomoc współpracownikom	Nie potrafi współpracować w zespole. Rywalizuje.	Jeśli otrzyma polecenie lub instrukcję uczestnictwa w pracy zespołowej, bierze w niej udział. Otwarty na adekwatne do swoich umiejętności prośby pomocy. Pomaga za zgodą przełożonego.	Proponuje rozwiązania wpływające na zwiększenie efektywności całego zespołu oraz efektywne wykorzystanie zasobów. Pomaga w uzasadnionych przypadkach kolegom w problemach z zakresu swojej wiedzy.	Zwiększa efektywność pracy zespołu poprzez znajomość i wykorzystanie zasad procesów grupowych. Dzieli się tą wiedzą z innymi (np.: wspomaga proces przechodzenia z fazy konfliktu do fazy efektywnej współpracy).	Proponuje i/ lub tworzy reguły i procedury zwiększające efektywność pracy pomiędzy zespołami etc., zna zasady funkcjonowania zespołu na poziomie organizacji.
Przekazywanie informacji	Nie przekazuje posiadanych informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, osobom, dla których informacje te stanowią istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach.	Przekazuje informacje w podstawowym zakresie, tam gdzie trzeba (np.: obliuguje go do tego przełożony, przepisy prawa)	Przekazuje informacje wszędzie tam, gdzie może być to przydatne (np.: zna organizację więc wie, że dla kogoś dana informacja może być kluczowa)	Wnioskuje na podstawie informacji, przesyła je dalej, gdyż widzi skutki dla innej osoby/ jednostki w razie, gdy nie otrzymają tej informacji. Wskazuje swoje wnioski osobom, którym przekazuje informacje.	Bierze udział w tworzeniu rozwiązań wpływających na efektywny przepływ informacji.

Umiejętność negocjowania

Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów oraz rozpoznawaniu najlepszych propozycji.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Umiejętności negocjacyjne	Nie potrafi prowadzić rozmów na podstawie racjonalnych przesłanek, często zamiast nimi kieruje się emocjami. Nie umie przedstawić i uargumentować swojego stanowiska negocjacyjnego oraz przeanalizować stanowiska drugiej strony.	Prowadzić dyskusje na poziomie racjonalnych, a nie emocjonalnych, przesłanek. Przedstawia i argumentuje swoje stanowisko negocjacyjne oraz analizuje stanowisko drugiej strony. Przy pomocy wsparcia prowadzi negocjacje.	Odnajduje słabe i mocne punkty stanowisk i argumentów obu stron. W typowych sytuacjach prowadzi negocjacje samodzielnie.	Zna i wykorzystuje techniki negocjacyjne oraz tworzy strategię negocjacyjną. Wykorzystuje elementy spoza sytuacji negocjacyjnej w negocjacjach (np.: telefony, kontakty, inne informacje).	Bierze udział w tworzeniu strategii negocjacyjnych w kluczowych dla urzędu kwestiach i obszarach (np.: opisuje wytyczne, ryzyka i sposoby przygotowania się dotyczące negocjowania w kluczowych dla urzędu obszarach).

Zarządzanie zasobami

Odpowiednie do potrzeb pozyskanie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Określenie i pozyskanie zasobów	Nie potrafi określić i pozyskać odpowiednich zasobów.	Samodzielnie określa zapotrzebowanie na bieżące zasoby. Potrzebuje pomocy przy przewidywaniu zapotrzebowania na zasoby w dłuższej perspektywie czasowej.	Trafnie określa zapotrzebowanie na dane zasoby dla swojego zespołu, zarówno jakościowe jak i ilościowe.	Przewiduje wykorzystanie zasobów na poziomie komórki organizacyjnej, także w dłuższej perspektywie czasu.	Proponuje rozwiązania systemowe, mające na celu efektywną identyfikację i pozyskiwanie zasobów w całej organizacji.
Rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów	Nie alokuje i nie wykorzystuje zasobów w efektywny pod względem jakościowym i czasowym sposób.	Samodzielnie rozmieszcza bieżące zasoby, jednak w kwestii efektywnego rozmieszczania zasobów między podwładnymi potrzebuje wsparcia.	Zarządza wykorzystaniem zasobów na poziomie zarządzanego zespołu, efektywnie rozmieszczając zasoby pomiędzy podwładnych.	Efektywnie zarządza rozmieszczeniem i wykorzystaniem zasobów na poziomie jednostki organizacyjnej, także w dłuższej perspektywie czasu.	Efektywnie zarządza rozmieszczeniem i wykorzystaniem zasobów na poziomie organizacji. Proponuje systemowe rozwiązania na rzecz efektywnego wykorzystywania zasobów.

Zarządzanie personelem

Umiejętność kierowania grupą pracowników w celu osiągnięcia założonych efektów i odpowiedniego poziomu jakości wykonywanej pracy.

Aspekty	Poziomy
---------	---------

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Delegowanie zadań	Nie rozdziela pracy w zespole w sposób równomierny. Nie określa oczekiwanych efektów pracy ani realnych terminów ich wykonania. Mimo, że pozornie deleguje zadania, wykonuje je samodzielnie.	Równomiernie rozdziela pracę w zespole i efektywnie deleguje zadania. Jasno przedstawia co należy zrobić i w sposób realistyczny określa terminy realizacji zadań.	Rozdzielając zadania w sposób efektywny dobiera pracowników do danych zadań, biorąc pod uwagę specyfikę zadania oraz kompetencje i cechy konkretnego pracownika. Jasno przekazuje wytyczne co do oczekiwań wobec pracownika i sposobu wykonania zadania.	Deleguje zadania na poziomie jednostek organizacyjnych. Pozwala podwładnym na samodzielne rozdysponowanie konkretnych działań, jasno przedstawiając im cele. Tworzy strategię monitorowania hierarchii celów i zadań.	Deleguje cele w długoterminowej perspektywie, biorąc pod uwagę docelowe aspekty funkcjonowania organizacji.
Nadzorowanie realizacji zadań	Nie nadzoruje wykonania zadań.	W niewielkim stopniu nadzoruje poziom wykonania zadań. Nie zawsze dostosowuje częstotliwość i szczegółowość kontroli do poziomu trudności zadań i doświadczenia pracowników.	Dostosowuje poziom kontroli postępów pracy do konkretnego przypadku, biorąc pod uwagę doświadczenie pracownika oraz poziom trudności zadania.	Ustala z podwładnymi terminy weryfikacji realizacji celów oraz sposoby monitorowania postępów pracy.	Bierze udział w tworzeniu systemu monitorowania realizacji celów w organizacji.
Ocena pracy	Bardzo rzadko dokonuje oceny pracy wykonywanej przez podwładnego. Nie udziela informacji zwrotnej.	Dokonuje oceny pracownika z perspektywy pojedynczego zadania. Udziela prostej informacji zwrotnej przede wszystkim na temat efektu i terminowości wykonania zadania.	Dostosowuje sposób udzielania informacji zwrotnej do danego pracownika. Udziela jej w jasny i konkretny sposób. Dokonuje oceny stopnia realizacji wielu zadań w kontekście realizacji szerszego celu.	Dokonuje oceny podwładnych pod względem stopnia realizacji celu i priorytetów z nim związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.	Ocenia podwładnych pod względem stopnia realizacji celów strategicznych i priorytetów z nimi związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.
Wspieranie rozwoju zawodowego	Nie zbiera i nie weryfikuje potrzeb rozwojowych swoich pracowników, nie zleca realizacji działań rozwojowych.	W obszarze doskonalenia zawodowego zbiera i weryfikuje potrzeby podwładnych w obszarze. Zleca realizację działań rozwojowych niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków (np.: lektura, obowiązkowe szkolenie).	Widzi potrzebę realizowania działań rozwojowych w swojej jednostce. Obserwuje pracowników i proponuje adekwatne działania rozwojowe (np.: pracownik nie daje sobie rady z rozmową po angielsku przez telefon, więc przełożony kieruje go na odpowiednie szkolenie).	Wykracza poza zadania realizowane na bieżąco stymulując rozwój - nie reaguje jedynie na bieżące luki kompetencyjne, ale sugeruje wszelkie działania rozwojowe (na poziomie jednostek organizacyjnych), które zmierzają do zwiększania efektywności tych jednostek, lub przygotowują do przyszłych, nowych obowiązków. Dbą o ścieżki kariery swoich pracowników.	Zapewnia nowoczesne metody rozwoju w organizacji. Buduje strukturę celów i zadań, która wymaga rozwoju od pracowników. Według zasady, żeby utrzymać się w strukturze należy się rozwijać. Daje możliwości rozwoju organizacji poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów.
Motywowanie	Nie zapewnia odpowiednich warunków pracy podwładnym.	Zapewnia odpowiednie warunki pracy podwładnym. Stosuje prosty system nagród i kar (np.: pochwała i negatywna informacja zwrotna).	Dostosowuje sposób motywowania do konkretnego pracownika - wybiera motywatory odpowiednio do wartości i zainteresowań pracownika (np.: wie, że dla jednej osoby motywatorem będzie pójście na szkolenie, a dla innej dobrze	Wskazuje, w jaki sposób cele indywidualne pracownika łączą się z celami organizacji. Buduje długofalową motywację pracowników przez rozwijanie posiadanego przez nich potencjału i budowanie dobrych relacji w	Zapewnia adekwatne systemy motywowania pracowników w organizacji adekwatne i możliwe do zastosowania w organizacji.

			zbudowana informacja zwrotna lub pochwała na forum zespołu).	zarządzanej strukturze (np.: inicjuje i wykorzystuje spotkania integracyjne oraz zebrania jako narzędzia motywacji pracowników).	
Rozwiązywanie konfliktów	Nie reaguje w żaden sposób na pojawiające się konflikty.	Reaguje na bieżąco po pojawieniu się konfliktu.	Przewiduje wystąpienie konfliktu i stara się mu zapobiec. Minimalizuje konsekwencje konfliktów. Ingeruje jako mediator (np: moderuje rozmowę stron konfliktu w taki sposób, aby obie strony miały możliwość zakomunikowania swoich racji, poszukuje rozwiązań satysfakcjonujących dla obu stron).	Zarządza konfliktem systemowo. Minimalizuje konsekwencje wystąpienia konfliktu już na poziomie przełożenia celów na zadania jednostek (np.: proponuje zasady efektywnej wymiany informacji, zapewnia sprawiedliwy podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy działami).	Proponuje efektywne rozwiązania minimalizujące szanse wystąpienia konfliktów i potencjalne konsekwencje na poziomie organizacji (np.: proponuje sposób efektywny podział zespołów zadań pomiędzy obszarami i ustalenie zasad komunikacji oraz odpowiedzialności).

Zarządzanie wprowadzaniem zmian

Skuteczne wdrażanie zmian w urzędzie.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Planowanie i wdrażanie zmian	Nie identyfikuje potrzeby zmiany. Nie przyjmuje i nie realizuje wytycznych przełożonego w zakresie wdrożenia zmiany. Stawia opór zmianie.	Akceptuje wprowadzenie zmiany. Przyjmuje i realizuje wytyczne przełożonego w zakresie wdrożenia zmiany (np.: stosuje nowe procedury zaraz po ich wprowadzeniu nie stosując tych już przedawnionych i wycofanych).	Analizuje zmianę pod kątem skutków i wpływu na obszar, w którym pracuje. Planuje i realizuje działania w zakresie zmiany w zakresie swojego stanowiska pracy. Uzgadnia zmianę z osobami, których ta zmiana dotyczy (np.: z pracownikami innego działu, w którym ta zmiana ma wpływ na sposób wykonywania zadań).	Planuje (np.: określa etapy i ramy czasowe) i monitoruje proces zmian w swoim obszarze. Prowadzi bieżący monitoring planowanej zmiany. W razie potrzeby dokonuje niezbędnych modyfikacji. Przewiduje konsekwencje wprowadzenia zmiany w swoim obszarze eksperckim (np.: sprawdza na bieżąco konsekwencje wprowadzenia nowej procedury i reaguje na bieżąco minimalizując negatywne skutki takiej zmiany). Wspiera innych w okresie wprowadzania zmiany.	Planuje, realizuje i monitoruje proces zmian związany z jego obszarem eksperckim w całej organizacji. Prowadzi bieżącą ewaluację planowanej zmiany. W razie potrzeby dokonuje niezbędnych modyfikacji. Przewiduje długoterminowe konsekwencje wprowadzenia zmiany w organizacji. Uzgadnia zmiany w obszarach, których ta zmiana dotyczy (np.: przewiduje stałe zmniejszenie kosztów pracy po wprowadzeniu danej procedury - sprawdza na bieżąco bilans zysków i strat związany z wprowadzeniem takiej zmiany).

Podejmowanie decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny w odpowiednim czasie. Branie odpowiedzialności za konsekwencje podjętych decyzji.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Rozpoznanie problemu	Nie zbiera informacji potrzebnych do podjęcia decyzji.	Zbiera informacje potrzebne do podjęcia decyzji (np.: korzysta ze wszystkich dostępnych źródeł). Dokonuje wstępnej weryfikacji i prostej analizy.	Samodzielnie sprawdza informacje i analizuje sytuację (np.: dokumentację danej sprawy). Sprawdza dostępną wiedzę z danego zakresu, regulacje i stan prawny. Dostrzega alternatywne rozwiązania znając jednocześnie mocne i słabe strony każdego z nich.	Znajduje nawet bardzo trudne do wychwycenia aspekty problemu. Analizuje sytuację problemową z wielu perspektyw (np.: przez pryzmat konsekwencji dla wielu różnych działów). Analizuje problem pod względem długoterminowych skutków.	Tworzy wewnętrzne regulacje w zakresie rozpoznawania problemu (np.: proponuje efektywne metody zbierania informacji), proponowane rozwiązania są efektywne z punktu widzenia całej organizacji.
Podejmowanie decyzji	Nie działa w ramach znanych mu procedur. Nie bierze odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Unika podejmowania decyzji.	Działa w ramach znanych mu procedur, a w razie trudności konsultuje się z przełożonym (np.: kiedy regulujące dany problem zasady są niejednoznaczne). Bierze odpowiedzialność za	Podejmuje samodzielne decyzje (np.: uznaniowe, odmowne) sumiennie i sprawnie (np.: nie odwleka podjęcia decyzji) biorąc pod uwagę cele i skutki podejmowanych decyzji.	Podejmuje decyzje w sprawach obarczonych ryzykiem (np.: bardziej narażone na odwołanie, bardziej kontrowersyjne, obarczone ewentualnym ryzykiem postępowania sądowego lub odpowiedzialności finansowej lub	Podejmuje decyzje w sprawach bardzo złożonych i trudnych, strategicznych dla urzędu - obarczonych długofalowymi konsekwencjami (np.: związane z kilkuletnimi projektami obciążonymi bardzo dużymi kosztami). Tworzy procedury dotyczące

		podejmowane decyzje mniejszej wagi (np.: wynikające z procedur, dotyczące organizacji pracy własnej) i jest gotowy do ponownego przeanalizowania sytuacji oraz naprawienia popełnionego błędu.		za wielu pracowników). Widzi długoterminowe skutki podejmowania decyzji.	efektywnego podejmowania decyzji w organizacji
--	--	--	--	--	--

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

Zapobieganie, rozpoznawanie oraz pokonywanie sytuacji kryzysowych.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Rozpoznawanie sytuacji kryzysowych	Nie wspiera rozpoznawania sytuacji na żadnym poziomie - nawet przez wyszukanie i dostarczenie składowych danych.	Wyszukuje i dostarcza składowe dane związane z sytuacją kryzysową z określonych źródeł (np.: dostarcza dane wskazane przez przełożonego).	Zbiera informacje i samodzielnie je analizuje. Wie, gdzie szukać źródeł informacji. Ocenia, które informacje są istotne w przypadku wystąpienia kryzysu.	Definiuje sytuację kryzysową na podstawie głębszej analizy danych i zebranych informacji. Wiąże ze sobą poszczególne elementy, wie jak mogą one wpłynąć na sytuację. Ocenia co jest najistotniejsze (np.: gdy napływają sprzeczne informacje). Przewiduje rozwój sytuacji.	Buduje narzędzia zapobiegania bądź rozpoznawania sytuacji kryzysowych (np.: określa system wyboru wskaźników, po których zdiagnozujemy sytuację kryzysową)
Reagowanie na sytuację kryzysową	Nie wspiera rozwiązywania sytuacji kryzysowej. Nie realizuje zadań w ramach wykonywania poleceń.	Działa zgodnie z procedurami i wykonuje polecenia w sytuacji kryzysowej (np.: przełożonego, członków zespołu zarządzania kryzysowego, w tym odpowiada na pytania dot. sytuacji kryzysowej, informuje gdzie się zgłosić by uzyskać informacje). W przypadku braku procedur, zgłasza sytuację kryzysową przełożonemu.	W ramach określonych procedur w sytuacji kryzysowej podejmuje adekwatne do sytuacji działania. Raportuje i przedstawia (np.: poprzednie rezultaty kryzysu, bieżące straty, zniszczenia). W przypadku braku procedur samodzielnie rozwiązuje sytuację kryzysową oraz rozpoznaje etapy, które wymagają interwencji innych osób. Przekazuje precyzyjne i rzetelne informacje (niezniekształcone) istotne dla danej sytuacji	Analizuje procedury/ zasady działania w sytuacji kryzysowej na podstawie wcześniejszych doświadczeń (np.: wprowadza niestandardowe zasady wymiany informacji dla zwiększenia skuteczności komunikacji w konkretnym przypadku). Proponuje rozwiązania w sytuacjach rzadkich, wyjątkowo skomplikowanych i nie objętych procedurami. Przekazuje innym wiedzę z zakresu reagowania na sytuację kryzysową. Podejmuje decyzje w oparciu o przedstawione propozycje działań. Przedstawia możliwości wyjścia lub obniżenia negatywnych skutków danego zdarzenia.	Przygotowuje procedury, regulacje także dla sytuacji, które jeszcze nie nastąpiły. Proponuje nowe narzędzia, rozwiązania i technologie (np.: wdraża nowe technologie wspierające diagnozę sytuacji kryzysowych, scenariusze przepływu informacji).

Inicjatywa i kreatywność

Poszukiwanie obszarów problemowych i wymagających zmian, informowanie o nich oraz poszukiwanie źródeł ich powstania.
Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych, efektywnych rozwiązań.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Inicjatywa w poszukiwaniu obszarów i źródeł problemowych	Nie wykazuje zainteresowania tematem rozwiązania problemu. Poproszony nie identyfikuje obszarów problemowych w swoim otoczeniu.	Wykazuje zainteresowanie tematem rozwiązania problemu. Poproszony identyfikuje obszary problemowe w swoim otoczeniu (np.: wskazuje problemy z przepływem informacji zmniejszającym efektywność jego pracy).	Identyfikuje obszary problemowe i zbiera dane związane z tymi obszarami (np.: wskazuje z własnej inicjatywy błędy w przepływie komunikacji oraz przyczyny ich powstania).	Wskazuje nieefektywne schematy działania w swoim obszarze eksperckim/ nadzorowanym procesie. Monitoruje dany obszar w sposób systemowy (np.: szuka "wąskich gardeł" w danym procesie).	Rekomenduje ogólnoorganizacyjne rozwiązania w zakresie identyfikowania obszarów problemowych (np.: decyduje o przeznaczeniu w sieciowych systemach komputerowych miejsca do pozostawiania uwag dotyczących potencjalnych problemów wewnętrznych).
Tworzenie nowych rozwiązań	Nie proponuje nowych rozwiązań i nie jest otwarty na nowe sposoby działania.	Prezentuje otwartą postawę wobec nowych rozwiązań. Dostosowuje się do nowych wytycznych i reguł.	Tworzy nowe rozwiązania na poziomie wykonywania obowiązków zarówno w aspekcie merytorycznym jak i organizacyjnym.	Wdraża techniki pobudzania kreatywności u innych pracowników, zachęca ich do szukania różnych rozwiązań jednego problemu.	Proponuje systemowe rozwiązania na poziomie całej organizacji, komórki organizacyjnej lub obszaru.

Myślenie strategiczne

Tworzenie koncepcji realizowania celów w oparciu o zgromadzone informacje.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Identyfikowanie potrzeb urzędu	Nawet zapytany nie wskazuje potrzeb organizacyjnych w obszarze pracy swojego zespołu.	Zapytany wskazuje potrzeby organizacyjne w obszarze pracy swojego zespołu (np.: gdy zostanie przedstawiony mu plan działania jednostki, określa potrzeby co do zasobów w zespole na zaplanowany okres).	Przekazuje przełożonemu swoje rekomendacje i spostrzeżenia, co do potrzeb zespołu z poziomu operacyjnego (np.: wskazuje zapotrzebowania dotyczące urządzeń biurowych dla swojego działu).	Porządkuje i weryfikuje informacje z poziomu operacyjnego, aby przekazać spójną koncepcję działania w swojej jednostce (np.: wskazuje kolejne działania, które muszą zostać podjęte przez pracowników jednostki dla zrealizowania przyjętego celu).	Identyfikuje potrzeby funkcjonowania wszystkich komórek organizacyjnych pod kątem realizacji celów strategicznych (np.: sugeruje kierunki zmian działania poszczególnych działów w określonych sytuacjach dla efektywniejszego rozwiązywania problemów dotyczących wielu działów).
Formułowanie i przekazywanie celów działania	Nie nadzoruje realizacji zadań w zespole, tak, aby przebiegała zgodnie z wyznaczonymi celami.	Nadzoruje realizację zadań w zespole, tak, aby przebiegała zgodnie z wyznaczonymi celami (np.: kontroluje zgodność działań swojej jednostki z wytycznymi dotyczącymi realizacji).	Na poziomie operacyjnym określa sposób realizacji celów urzędu w swoim obszarze (np.: wyznacza zadania i priorytety zgodne z celami komórki organizacyjnej). Tłumaczy pracownikom cele na poziomie operacyjnym (np.: objaśnia).	Realizuje cele urzędu w strukturze złożonej (np.: zapewnia realizację zadań w komórce organizacyjnej zgodną z założonymi celami urzędu). Przekazuje cele pracownikom (np.: przekazując cele upewnia się czy pracownicy).	Efektywnie przekłada główne cele funkcjonowania organizacji na cele funkcjonowania mniejszych jednostek (np.: przekazując podwładnym cele dla ich jednostek dokładnie wskazuje, w jaki sposób cele tych jednostek współrealizują cel urzędu).

		określonego celu).	pracownikom, jak ich zadania przyczyniają się do realizacji celów).	zrozumieli przekazywane informacje)	
--	--	--------------------	---	-------------------------------------	--

Umiejętności analityczne

Umiejętność analizowania i interpretowania zgromadzonych informacji/ danych oraz stawiania hipotez i wyciągania wniosków.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Analizowanie i interpretowanie danych	<p>Nie dokonuje trafnej analizy nawet prostych danych i/ lub nie potrafi wyciągać logicznych wniosków.</p>	<p>Dokonuje trafnej analizy prostych/ podstawowych danych i informacji. Czasem przy analizie potrzebuje pomocy osób z większym doświadczeniem. Wyciąga proste wnioski na podstawie podanych informacji.</p>	<p>Samodzielnie analizuje dane/ informacje w sposób trafny i kompletny. W przypadku analizy przekraczającej jego umiejętności korzysta z pomocy (np. ekspertów). Wyciąga właściwe wnioski na podstawie różnych zbiorów danych. Widzi logiczne powiązania pomiędzy danymi pochodzącymi z różnych źródeł.</p>	<p>Analizuje bardzo złożone dane/ informacje i rekomenduje najlepszy sposób ich interpretacji. Pomaga współpracownikom w analizie i interpretacji danych, wspiera ich swoją wiedzą merytoryczną.</p>	<p>Bierze udział w tworzeniu systemowych rozwiązań w obszarze analizy i interpretacji danych, także w bardzo trudnych i złożonych sprawach.</p>