



## MODEL KOMPETENCJI



### I. OCENA OKRESOWA PRACOWNIKÓW

**Ocena Okresowa Pracowników** służy kompleksowej ocenie kompetencji pracowników CUPT pod kątem realizacji celów instytucji. Ma za zadanie utrwalanie pożądanego sposobu funkcjonowania pracowników w organizacji.

Prezentowany Model Kompetencji opisuje kompetencje wymagane od pracowników CUPT niezbędne do uzyskania wyników zgodnych z oczekiwaniami w zależności od zajmowanego stanowiska oraz stanowi pomoc przy planowaniu rozwoju zawodowego i dokonywaniu oceny kompetencji.

Ocena okresowa pracowników polega na rozmowie bezpośredniego przełożonego z pracownikiem i ocenie kluczowych dla instytucji kompetencji na 4 – stopniowej skali (4 – Poziom zaawansowany, 3 – Poziom wysoki, 2 – Poziom średni, 1 – Poziom podstawowy).

Szczegółowy proces przeprowadzenia oceny został opisany w *Regulaminie dokonywania ocen pracowników w Centrum Unijnych Projektów Transportowych*.

Komórką koordynującą proces ocen pracowniczych jest Wydział ds. Szkoleń i rozwoju w Biurze Kadr i Szkoleń.

### II. MODEL KOMPETENCJI

Kompetencje to:

- kombinacja wiedzy, umiejętności, zdolności, predyspozycji, zachowań pozwalających na efektywną realizację zadań w określonym środowisku pracy;
- zdolność skutecznej realizacji zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądanymi, wymiernymi wynikami.

Wszystkie opisane kompetencje powinny być obserwowane podczas wykonywania codziennej pracy.

Na Model Kompetencji, składa się:

- Słownik Kompetencji, który zawiera spis kompetencji wraz z definicjami kompetencji oraz opisami poziomów kompetencji;
- Macierz Kompetencji, która zawiera przyporządkowanie konkretnych oczekiwanych poziomów kompetencji do poszczególnych stanowisk istniejących w strukturze organizacyjnej.

Niniejszy Model Kompetencji powstał w oparciu o kompetencje, które najlepiej odpowiadają specyfice CUPTu.

Kompetencje w niniejszym Modelu Kompetencji zostały zestawione w podziale na 2 grupy kompetencyjne:

- Kompetencje uniwersalne;
- Kompetencje kierownicze.

#### **Kompetencje uniwersalne**

Grupa Kompetencje uniwersalne zawiera kompetencje istotne dla wszystkich pracowników CUPT, obowiązujące na wszystkich stanowiskach pracy niezależnie od specyfiki zajmowanego stanowiska oraz jego umiejscowienia w strukturze organizacji. W opisie kompetencji uniwersalnych wyszczególnione zostały także kompetencje dotyczące wyłącznie stanowisk kierowniczych.

W CUPT do kompetencji uniwersalnych przypisane zostały następujące kompetencje:

- 1) Organizacja pracy
- 2) Staranność i jakość pracy
- 3) Umiejętności analizy i interpretacji danych
- 4) Umiejętność wykorzystywania wiedzy przy realizowanych zadaniach
- 5) Komunikacja
- 6) Współpraca
- 7) Zorientowanie na realizację zadań i osiągnięcie celów

### Kompetencje kierownicze

Grupa Kompetencje kierownicze zawiera kompetencje obowiązujące wszystkie stanowiska kierownicze (Dyrektorzy, Naczelnicy, Koordynatorzy).

W CUPT do kompetencji kierowniczych przypisane zostały następujące kompetencje:

- 8) Kierowanie zespołem;
- 9) Przywództwo.

### III. SŁOWNIK KOMPETENCJI

Słownik Kompetencji – uporządkowane i opisane kompetencje wskazane jako kluczowe do efektywnego realizowania zadań strategicznych.

Słownik Kompetencji opracowany dla CUPT zawiera:

- Nazwy poszczególnych kompetencji oraz ich definicje;
- Opisy czterech poziomów zaawansowania (spełnienia) każdej kompetencji zawierające przykładowe zachowania, wynikające z faktu posiadania danej kompetencji, charakterystyczne dla konkretnego poziomu opanowania tej kompetencji. Opisy poziomów służą zróżnicowaniu wymagań kompetencyjnych dotyczących tej samej kompetencji na różnych stanowiskach;
- Wskazanie przykładowych zachowań negatywnych dla każdej z kompetencji, oznaczających istotny deficyt bądź brak danej kompetencji.

Poziomy spełnienia dla każdej kompetencji opisane zostały w oparciu o wybrane, obserwowalne zachowania, podane jako przykłady ilustrujące zaawansowanie kompetencji na danym poziomie z zachowaniem struktury opisu odpowiadającej narastającemu poziomowi trudności.

Osiągając wyższy poziom zaawansowania danej kompetencji, pracownik powinien spełniać wymagania opisane na niższym poziomie spełnienia, tzn. poziom wysoki zawiera w sobie również zachowania opisane na poziomie średnim i podstawowym.

### KOMPETENCJE UNIWERSALNE

#### ORGANIZACJA PRACY

##### Definicja:

Planowanie i realizacja zadań w oparciu o harmonogramy oraz umiejętność doboru priorytetów wśród zadań. Podejmowanie działań zapewniających terminowość wykonywanej pracy oraz podejmowanie adekwatnych działań w przypadku ryzyka niewywiązania się z terminu. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, efektywne

wykorzystanie czasu pracy. Umiejętne korzystanie z dostępnych na danym stanowisku zasobów i narzędzi wspierających planowanie i realizację zadań.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Określa czasochłonność i terminy zadań wykonywanych na swoim stanowisku.
- Planuje swoją pracę w krótkiej perspektywie czasowej.
- Wykonuje pracę zgodnie z ustalonym przez przełożonego harmonogramem.
- Dobiera i korzysta z dostępnych zasobów i narzędzi niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań.

#### Poziom 2 – Średni

- Samodzielnie planuje i organizuje swoją pracę.
- Ustala priorytety i terminy realizacji zadań.
- Dotrzymuje licznych, wzajemnie zależnych od siebie terminów.
- Przywiązuje wagę do terminowego wywiązywania się z poczynionych ustaleń.
- Pracuje systematycznie, nie doprowadza do powstawania zaległości.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Planuje pracę swoją w dłuższej perspektywie czasowej.
- Dostrzega potencjalne ryzyka i przeszkody w realizacji zadań i podejmuje działania, by je zniwelować.
- Elastycznie podchodzi do zadań niezaplanowanych, wykraczających poza harmonogram, adekwatnie uaktualnia harmonogram o nowe zadania.

dotyczy stanowisk kierowniczych:

- Planuje pracę innych w dłuższej perspektywie czasowej;
- Ustala i wskazuje priorytety innym pracownikom, biorąc pod uwagę ważność i pilność zagadnień oraz pracę innych stanowisk;
- Deleguje zadania dostosowując je do kwalifikacji i możliwości pracowników oraz wyznaczonych terminów.

#### Poziom 4 – Zaawansowany

- Planuje realizację zadań w perspektywie długoterminowej.
- Koordynuje dotrzymanie wzajemnie zależnych od siebie terminów, nawet w sytuacji konfliktów między nimi.

dotyczy stanowisk kierowniczych:

- Ustala i wskazuje priorytety innym pracownikom, biorąc pod uwagę priorytety i terminy innych komórek organizacyjnych
- Planuje zasoby potrzebne do realizacji złożonych, wielowątkowych zadań podległego obszaru
- Zarządza środkami, czasem i ryzykiem w celu zapewnienia podległej komórce organizacyjnej możliwie najlepszych warunków do osiągnięcia założonego celu

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Brak odpowiedniego rozłożenia pracy w czasie i planowania zadań w oparciu o wcześniej wyznaczone terminy.
- Przekraczanie terminów, wykonywanie zadań z opóźnieniem.
- Niewystarczające korzystanie z dostępnych zasobów i narzędzi pracy.

- Nieumiejętne określanie najważniejszych i najpilniejszych zadań.
- Nieuwzględnianie terminów podczas realizacji zadań.
- Wielokrotne poprawianie tej samej pracy.
- Niedostosowanie swojego stylu pracy do sposobu pracy przyjętego przez komórkę organizacyjną.
- Wycofywanie się z wcześniej ustalonych terminów i zobowiązań.

### STARANNOŚĆ I JAKOŚĆ PRACY

#### Definicja:

Dbanie o jakość przygotowywanej dokumentacji, a także o wiarygodność przedstawianych danych, informacji i proponowanych rozwiązań. Szczegółowe sprawdzanie i przedstawianie danych, faktów i informacji wykorzystywanych do realizacji zadań.

#### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

##### Poziom 1 – Podstawowy

- Z należytą starannością wykonuje przydzielone zadania.
- Sprawdza kompletność wykonywanych zadań, ale wymaga kontroli ich poprawności i jakości przez przełożonego.
- Zna i przestrzega oczekiwane normy i standardy w zakresie jakości pracy.
- Szczegółowo przekazuje pozyskane informacje.

##### Poziom 2 – Średni

- Weryfikuje poprawność danych i informacji uzyskanych od innych osób.
- Wskazuje innym popełniane błędy i pomaga w ich korygowaniu.
- Zauważa i weryfikuje błędy lub niedopatrzona w swojej pracy.
- Zapewnia wysoką poprawność, także w realizacji zadań powtarzalnych.

##### Poziom 3 – Wysoki

- Wszystkie realizowane zadania wykonuje z zachowaniem staranności i precyzji, nawet w sytuacji presji czasowej.
- Proponuje rozwiązania, dzięki którym możliwe jest unikanie błędów, także w realizacji powtarzalnych zadań.
- Przyjmuje odpowiedzialność za poprawność i kompletność zadań.
- Bierze udział w tworzeniu standardów i wspiera innych w ich stosowaniu.

(dotyczy stanowisk kierowniczych):

- Kontroluje jakość pracy podległych pracowników

##### Poziom 4 – Zaawansowany

- Wymaga od siebie i oczekuje od innych wysokiej jakości i precyzji w działaniu.
- Promuje nastawienie na wysoką jakość pracy.
- Jest wzorem dla innych w zakresie dokładności i rzetelności w pracy.
- Wdraża rozwiązania systemowe pozwalające na zachowanie wysokiej jakości i systematyczną realizację zadań.
- dotyczy stanowisk kierowniczych):
- Doprowadza do systematycznego wzrostu jakości pracy wśród pracowników
- Przyjmuje odpowiedzialność za poprawność i kompletność zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Popęlanie tych samych błędów i nie wyciąganie adekwatnych wniosków.
- Niewystarczająca dokładność.
- Niska jakość pracy.
- Brak systematyczności w działaniu.
- Niedbałość w codziennej pracy.
- Przekazywanie pracy niekompletnej i niesprawdzonej pod względem poprawności.

### UMIĘTNOŚCI ANALIZY I INTERPRETACJI DANYCH

#### Definicja:

Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, w tym: rozróżnianie informacji istotnych i nieistotnych, samodzielne wyszukiwanie potrzebnych informacji, logiczne podejście do zadania. Dostrzeganie związków przyczynowo-skutkowych, łączenie faktów, zauważanie relacji i powiązań między informacjami, prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy. Dociekliwość, dążenie do wyjaśniania wątpliwości i kwestii problemowych.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Porządkuje dane i informacje, z których korzysta w trakcie realizacji zadań.
- Dokonuje poprawnej interpretacji danych pochodzących z kluczowych dla stanowiska źródeł informacji.
- Określa proste związki przyczynowo-skutkowe i wskazuje powiązania logiczne pomiędzy danymi, czy źródłami danych.
- Dostrzega główne błędy i luki w analizowanych danych i źródłach informacji.

#### Poziom 2 – Średni

- Kategoryzuje zebrane informacje i uzasadnia ich interpretację.
- Zwraca uwagę na szczegóły, trafnie ocenia ich kluczowe znaczenie i wartość informacyjną.
- Łączy fakty i informacje uzyskane z różnych źródeł, nie tylko z informacji przypisanych dla danego stanowiska.
- Wyjaśnia nieprawidłowości, wyciąga wnioski oraz dostrzega brak potrzebnych danych.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Dostrzega związki przyczynowo-skutkowe w sytuacjach pozornie niezwiązanych ze sobą z różnych obszarów.
- Tworzy logicznie uzasadnione założenia, które przyjmuje również w sytuacji braku pełnych i wystarczających danych.
- Przeprowadza złożone analizy różnorodnych danych, prezentując je w sposób usystematyzowany i spójny.
- Dokonuje syntezy przeanalizowanych danych, przyjmując logiczne założenia.
- Wyjaśnia wątpliwości, wykazuje dociekliwość w rozwiązywaniu kwestii problemowych.

#### Poziom 4 – Zaawansowany

- Precyzyjnie ocenia wartość każdej informacji, weryfikuje oceny, oszacowania ryzyka oraz zidentyfikowania i wskazania potencjalnych konsekwencji.
- Zachowuje umiejętność logicznej oceny niezależnie od specyfiki sytuacji czy istniejącej presji czasowej.

- Proponuje i wdraża nowe oraz bardziej efektywne metody zbierania i przetwarzania informacji oraz rozwiązywania złożonych problemów.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Przyjmowanie informacji bez przeprowadzania oceny ich wartości i znaczenia oraz weryfikowania ich wiarygodności.
- Nieumiejętność powiązania faktów i wyciągania wniosków.
- Nietostrzeganie związków między informacjami.
- Brak dążenia do zrozumienia i rozwiązania kwestii problemowych.

## UMIĘTNOŚĆ WYKORZYSTYWANIA WIEDZY PRZY REALIZOWANYCH ZADANIACH

### Definicja:

Posiadanie i umiejętność wykorzystania wiedzy przy realizowanych zadaniach, adekwatny dobór i należyta interpretacja obowiązujących przepisów i zasad gwarantujący wykonanie zadań na wymaganym poziomie merytorycznym. Zorientowanie na wyszukiwanie informacji, analizę nowych regulacji, wykorzystywanie doświadczeń, bieżące aktualizowanie i pogłębianie wiedzy. Znajomość odpowiednich przepisów i procedur prowadzenia spraw i pozyskiwania danych oraz ich właściwy dobór w trakcie realizacji zadań.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Posiada i wykorzystuje wiedzę merytoryczną umożliwiającą realizowanie codziennych, prostych zadań na zajmowanym stanowisku.
- Uzupełnia i aktualizuje konieczną na stanowisku wiedzę merytoryczną.
- Wykazuje podstawową znajomość procesów i procedur dotyczących realizowanych obowiązków na poziomie umożliwiającym wykonywanie codziennych zadań.

#### Poziom 2 – Średni

- Posiada i wykorzystuje posiadaną wiedzę merytoryczną i wcześniej zdobyte doświadczenie umożliwiające realizowanie złożonych zadań na zajmowanym stanowisku.
- Identyfikuje źródła wiedzy niezbędne do realizacji powierzonych zadań.
- Wykazuje znajomość procesów i procedur na poziomie umożliwiającym samodzielne i efektywne działanie na stanowisku.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Posiada i wykorzystuje zaawansowaną wiedzę merytoryczną i wcześniej zdobyte doświadczenie umożliwiające realizowanie złożonych zadań w różnych sytuacjach zawodowych.
- Powołuje się na konkretne informacje spoza swojego obszaru merytorycznego.
- Szybko przyswaja nową wiedzę merytoryczną i informacje, które wykraczają poza bezpośredni obszar merytoryczny.
- Współuczestniczy w tworzeniu i modyfikowaniu procesów oraz procedur dotyczących swojej specjalizacji lub obszaru merytorycznego i realizowanych obowiązków.

#### Poziom 4 – Zaawansowany

- Posiada i wykorzystuje w działaniu zaawansowaną wiedzę merytoryczną umożliwiającą efektywne realizowanie zadań, obejmujących kilka obszarów merytorycznych.
- Podejmuje działania budujące autorytet merytoryczny w danym obszarze merytorycznym (m.in. poprzez dzielenie się wiedzą i zapobieganie popełnianiu błędów przez innych, poszerzanie innym spojrzenia na dany problem, udzielanie wsparcia i pomocy w danym temacie).
- Tworzy standardy i najlepsze praktyki w obszarze swojej specjalizacji oraz jest dla innych źródłem wiedzy.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Nieposiadanie wiedzy merytorycznej wymaganych na stanowisku pracy.
- Niewykazywanie wiedzy w sytuacjach wymagających jej wykorzystania.
- Niechęć i opór przed dzieleniem się wiedzą.
- Niez uzupełnianie i nieaktualizowanie wiedzy koniecznej na zajmowanym stanowisku pracy.

## KOMUNIKACJA

### Definicja:

Jasność i klarowność wypowiedzi w mowie i piśmie (umiejętność sporządzania wszelkiego rodzaju pism służbowych: notatek, sprawozdań, analiz, itp.). Skuteczne komunikowanie się w kontakcie indywidualnym i na forum. Dostosowywanie stylu i narzędzi komunikacji do odbiorcy. Udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi. Umiejętność aktywnego słuchania oraz pozyskiwania i dzielenia się informacjami z innymi. Umiejętność przyjmowania opinii krytycznych, opanowywanie emocji i efektywne działanie w sytuacjach stresujących.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Przyjmuje i przekazuje informacje w sposób uporządkowany i zrozumiały dla innych, zarówno w mowie, jak i w piśmie.
- Wykazuje się taktem i kulturą osobistą w bezpośrednim kontakcie z innymi.
- Skupia się na przekazie, słucha mówiącego, okazuje zainteresowanie wypowiedziami innych, sprawdza poprawność zrozumienia przekazywanych treści.
- W razie potrzeby wyjaśnienia, bądź zapoznając się z otrzymaną informacją zadaje dodatkowe pytania.

#### Poziom 2 – Średni

- Porozumiewa się adekwatnie do tematu, zarówno w mowie, jak i w piśmie, zarówno w kontakcie indywidualnym, jak i na forum.
- Różnicuje formę, styl i zawartość komunikatu oraz narzędzia komunikacji w zależności od specyfiki tematu oraz potrzeb konkretnego odbiorcy (np. jego wiedzy, roli pełnionej w organizacji).
- Wspiera swoje wypowiedzi adekwatnymi przykładami.
- Działa w celu zdobycia informacji potrzebnych na stanowisku (uzyskania wyjaśnień, pogłębienia zagadnień, osiągnięcia porozumienia) także w sytuacjach postrzeganych jako trudne, czy konfliktowe.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Porozumiewa się z zachowaniem logicznego i płynnego przejścia pomiędzy tematami z osobami na różnych stanowiskach.
- Jest skuteczny w nawiązywaniu relacji i wymiany opinii z innymi.

- Jest zaangażowany w uzyskanie oczekiwanego efektu informacyjnego
- Cierpliwie wyjaśnia innym nawet trudne kwestie z zachowaniem przejrzystej konstrukcji przekazu.

### Poziom 4 – Zaawansowany

- Promuje i wspiera proces otwartego komunikowania się w organizacji.
- Zachęca innych do wyrażania swojego zdania (idei, pomysłów, stosowanych metod pracy, itp.) oraz prowadzenia dyskusji i konstruktywnej wymiany poglądów.

dotyczy stanowisk kierowniczych:

- Wdraża rozwiązania podnoszące poziom komunikacji w organizacji.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Trudności w prowadzeniu nieskomplikowanej rozmowy na tematy zawodowe.
- Unikanie kontaktu z innymi.
- Niechęć do udziału w spotkaniach i prezentowania swoich opinii.
- Niechęć do dzielenia się informacjami.
- Opóźnianie przepływu informacji.
- Brak komunikowania problemów i potencjalnych ryzyk.
- Prezentowanie chaotycznych i nielogicznych wypowiedzi.
- Niedostosowywanie stylu i treści komunikatu do różnych grup odbiorców.
- Mało precyzyjne, długie i odbiegające od tematu formy wypowiedzi.

## WSPÓŁPRACA

### Definicja:

Rozumienie specyfiki zadań innych departamentów/ biur/ wydziałów/ zespołów/ stanowisk w organizacji. Traktowanie innych z szacunkiem i poszanowaniem ich pracy bez względu na stanowisko, wykształcenie i posiadane umiejętności. Pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, zrozumienie korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, współpraca z pozostałymi członkami zespołu, zgłaszanie wniosków usprawniających pracę. Korzystanie oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem współpracowników również z innych komórek organizacyjnych.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Zna podstawowe zadania i podejmuje działania w celu zrozumienia specyfiki zadań innych komórek organizacyjnych.
- Dostrzega powiązania między swoją pracą, a pracą innych pracowników.
- Okazuje szacunek wobec poglądów i stylu pracy innych, utrzymując dobre relacje z innymi pracownikami organizacji.
- Pomaga i dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, gdy zostanie o to poproszony.

#### Poziom 2 – Średni

- Wykazuje zainteresowanie zadaniami oraz inicjatywami podejmowanymi przez inne komórki organizacyjne.
- Uwzględnia w swojej pracy opinie i potrzeby pozostałych współpracowników.
- Umiejętnie współpracuje, pomimo różnorodnych stylów pracy innych pracowników.

- Przejawia chęć kompromisu i gotowość do rozwiązywania konfliktów poprzez swoją postawę i działania.
- Angażuje się w budowanie pozytywnych i konstruktywnych relacji zawodowych.
- Dąży do realizacji celów indywidualnych, jak i celów organizacji.
- Pomaga innym, udziela niezbędnych informacji i wsparcia w sytuacjach tego wymagających.

### Poziom 3 – Wysoki

- Planując i realizując działania bierze pod uwagę ich możliwy wpływ na innych pracowników.
- Rozwiązuje bieżące konflikty z zachowaniem dobrych relacji, wspiera i zapewnia pozytywną atmosferę podczas pracy z innymi.
- Wykazuje zaangażowanie we współpracę z pracownikami z innych komórek organizacyjnych.
- Z własnej inicjatywy pomaga innym, inwestując swój czas w dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i pomysłami.

### Poziom 4 – Zaawansowany

- Kreuje pozytywną atmosferę pracy oraz promuje znaczenie pracy zespołowej by ułatwić zrozumienie, wymianę informacji, dzielenie się pomysłami i rozwiązywaniem problemów.
- Wychodzi z inicjatywą w przypadku pojawiających się konfliktów lub sytuacji problemowych.
- Realizując zadania wykazuje się podobną troską i dbałością o interes swojego obszaru merytorycznego, jak również innych komórek organizacyjnych.
- Inicjuje współpracę z innymi osobami i komórkami organizacyjnymi mając na względzie dobro całej organizacji.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Nieumiejętność współpracowania z osobami o różnorodnych stylach pracy.
- Zniechęcanie do współpracy z innymi lub brak współpracy.
- Przedkładanie prywatnych interesów przed interesami organizacji.
- Konfliktowość.
- Roszczeniowe dopominanie się o respektowanie jedynie swoich indywidualnych potrzeb.
- Niechęć do umożliwiania podległym pracownikom angażowania się w dodatkowe aktywności poza zarządzanym obszarem (dotyczy stanowisk kierowniczych).

## ZORIENTOWANIE NA REALIZACJĘ ZADAŃ I OSIĄGANIE CELÓW

### Definicja:

Rozumienie powierzonych zadań i stawianych celów. Wychodzenie z inicjatywą przy realizacji zadań. Konstruktywne podejście do problemów oraz poszukiwanie optymalnych rozwiązań. Wykazywanie determinacji i wytrwałości w pokonywaniu trudności. Dążenie do uzyskiwania rezultatów na najwyższym możliwym poziomie pomimo pojawiających się problemów i presji czasu. Przyjmowanie odpowiedzialności za zadania, ich wykonanie i osiągnięte rezultaty. Pozytywne nastawienie do pracy z jednoczesną otwartością na dodatkowe zadania.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- W sposób rzetelny realizuje zadania, które bezpośrednio wynikają z opisu stanowiska pracy lub polecenia przełożonego.
- Przestrzega ustalone procedury/instrukcje przy realizacji codziennych obowiązków.
- Uzgadnia i dotrzymuje zobowiązania w zakresie swoich obowiązków.
- Dostrzega problemy mogące utrudnić realizację zadań i na bieżąco zgłasza je przełożonemu.
- Przyznaje się do błędu, modyfikuje sposób osiągania rezultatów na podstawie zdobywanego doświadczenia.

### Poziom 2 – Średni

- Wychodzi z propozycją nowych zadań nie czekając na polecenie przełożonego.
- Analizuje pojawiające się trudności i proponuje przełożonemu możliwości ich rozwiązania.
- Podejmuje trafne decyzje związane ze swoim obszarem merytorycznym.
- Przyjmuje odpowiedzialność za swoje decyzje.
- Wkłada dodatkowy wysiłek i angażuje się, aby zapewnić pożądany efekt finalny, do którego się zobowiązał.

### Poziom 3 – Wysoki

- Stawia sobie wysokie wymagania w zakresie osiągniętych efektów, jakości i rezultatu końcowego.
- Przewiduje skutki podejmowanych działań i ich potencjalne ryzyka.
- Szybko reaguje na pojawiające się, nieprzewidziane trudności.
- Sprawdza poziom i sposób realizacji zadań oraz ich adekwatność wobec zakładanego wyniku końcowego.
- Zachęca innych do proaktywnego podejścia do codziennej pracy, docenia inicjatywę innych.

### Poziom 4 – Zaawansowany

- Promuje zaangażowanie i inicjatywę jako postawy i zachowania cenione w organizacji.
- Podejmuje decyzje mając na uwadze gospodarność oraz racjonalne zarządzanie kosztami oraz ogólny interes organizacji.

dotyczy stanowisk kierowniczych:

- Określa ambitne, lecz osiągalne cele
- Wychodzi z inicjatywą/proponuje powoływanie zespołów w celu realizacji określonych zadań

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Unikanie dodatkowych zadań i działań.
- Niewykazywanie inicjatywy.
- Rezygnowanie z realizacji zadań i celów pod wpływem niepowodzeń.
- Nieumiejętność przewidywania potencjalnych ryzyk przed podjęciem decyzji.
- Brak zrozumienia wagi zobowiązań.
- Brak odpowiedzialności za powierzone zadania.
- Przesadne skupianie się na szczegółach prowadzących do opóźnień realizacji zadań.

## KOMPETENCJE KIEROWNICZE (dot. Dyrektorów, Naczelników, Koordynatorów)

### KIEROWANIE ZESPOŁEM

#### Definicja:

Umiejętność efektywnego wykorzystania potencjału pracowników, w tym organizowanie pracy zespołu w sposób zapewniający efektywną realizację zadań, delegowanie i egzekwowanie wykonania zadań. Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy poprzez: zrozumiałe zlecenie zadań, określenie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie terminów ich wykonania oraz oczekiwanego efektu działania. Komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących ich pracy. Traktowanie pracowników w sposób bezstronny, zachęcanie ich do wyrażania własnej opinii. Wspieranie rozwoju pracowników w celu poprawy jakości pracy. Rozwiązywanie konfliktów.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Wykazuje się praktyczną wiedzą na temat kompetencji członków zespołu i odpowiednio dobiera pracowników do realizacji zadań.
- Monitoruje realizację wyznaczonych celów i reaguje adekwatnie do stanu zaawansowania pracy i realizacji celów zespołu.
- Udziela pracownikom bieżącej informacji zwrotnej i dostarcza im merytorycznego wsparcia w realizacji zadań.
- W konstruktywny sposób przekazuje współpracownikom swoje uwagi oraz sugestie dotyczące możliwości udoskonalania ich pracy.
- Wspólnie z pracownikami realizuje niektóre zadania przekazując wiedzę i standardy jakościowe poprzez własny przykład.
- Udziela regularnej informacji zwrotnej poprzez prowadzenie rozmów na temat efektów pracy, wyników oraz indywidualnych potrzeb rozwojowych.
- Regularnie informuje swoich podwładnych o przyjętych i wymaganych wzorcach, wymaganiach, standardach pracy, oczekiwaniach oraz sposobie postępowania (np. w zakresie konfliktu interesów).

#### Poziom 2 – Średni

- Dobiera pracowników do zadań biorąc pod uwagę ich potencjał, kompetencje i potrzeby rozwojowe oraz potrzeby i możliwości organizacji.
- Wykazuje otwartość i tolerancję wobec pracowników o różnych stylach pracy.
- Zapewnia przepływ informacji w zespole, motywuje m.in. poprzez pozytywną komunikację, udzielanie wsparcia w zakresie pojawiających się problemów, dba o pozytywną atmosferę pracy i podejmuje działania, aby pracownicy czuli się ważni i potrzebni.
- Wspiera inicjatywy rozwojowe pracowników i zachęca do doskonalenia umiejętności oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych.
- Usprawnia pracę i bierze odpowiedzialność za wyniki osiągnięte przez pracowników.
- Planuje rozwój kompetencji pracowników w kontekście obecnych i przyszłych potrzeb organizacji.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Wskazuje możliwości usprawnień, rozwoju kompetencji, doradza w zakresie podnoszenia efektywności osobistej i zespołowej.
- Wychodzi z inicjatywą poznania informacji zwrotnej i opinii pracowników na temat prezentowanego przez siebie stylu zarządzania.
- Promuje kulturę udzielania informacji zwrotnej w podległym obszarze merytorycznym.

#### Poziom 4 – Zaawansowany

- Wspiera rozwój pracowników, również jeśli oznacza to przesunięcie ich do innej komórki organizacyjnej.

- Wprowadza systemowe rozwiązania mające na celu podniesienie motywacji i zaangażowania pracowników oraz zarządzanie efektywnością pracy mając na uwadze zrównoważenie pomiędzy potrzebami pracowników a dobrem organizacji.
- Planuje rozwój kompetencji i umiejętności pracowników w celu zapewnienia realizacji długoterminowych planów oraz adekwatnego powiązania planowanych działań i aspiracji rozwojowych pracowników.
- Tworzy i wdraża standardy w zakresie zarządzania pracownikami i procesu wymiany wiedzy w podległej komórce organizacyjnej, jak i w całej organizacji.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Unikanie podejmowania decyzji, które mogłyby zwiększyć efektywność pracowników.
- Wyznaczanie zadań i celów bez uwzględnienia ich znaczenia dla realizacji strategicznych zadań organizacji.
- Dobór działań szkoleniowych dla pracowników bez uwzględniania luk kompetencyjnych oraz potrzeb i możliwości organizacji.
- Skupianie się jedynie na zarządzaniu zadaniami bez uwzględniania wpływu swoich działań na motywację i zaangażowanie podległego zespołu.
- Zaniedbywanie udzielania bieżącej informacji zwrotnej.
- Unikanie kontaktu i współpracy z podległymi pracownikami.
- Wykazywanie oporu przed przyjęciem informacji zwrotnej od podwładnego.
- Niekonstruktywne krytykowanie podległych pracowników.
- Przekazywanie pracownikowi negatywnych informacji zwrotnych na forum.

## PRZYWÓDZTWO

### Definicja:

Tworzenie i realizowanie strategii rozwoju działań instytucji w oparciu o misję, cele i zadania organizacji i przekazywanie jej na niższe poziomy zarządzania. Inspirowanie i integrowanie ludzi tak, aby wspólnie osiągnęli założone cele i zadania organizacji.

### Zachowania pracownika wymagane na danym poziomie zaawansowania kompetencji:

#### Poziom 1 – Podstawowy

- Zna kluczowe kierunki działania organizacji.
- Przekłada strategiczne zadania organizacji na cele operacyjne swojego obszaru.
- Wykonuje zadania w sposób zgodny z wytycznymi wynikającymi z wizji i misji organizacji.
- Różnicuje sposób realizacji celów w zależności od różnych czynników oraz uwzględnia konsekwencje (możliwości i zagrożenia) poszczególnych rozwiązań.
- Pomaga innym w zrozumieniu zależności pomiędzy celami ich stanowisk pracy, a celami całej organizacji.

#### Poziom 2 – Średni

- Wypracowuje inicjatywy na podstawie znajomości celów i zadań organizacji.
- Postrzega w szerszej perspektywie wynikające ze strategii kierunki działania i przekłada je na konkretne zadania podległego obszaru merytorycznego.
- Aktywnie wspiera wdrażanie zadań w swoim obszarze odpowiedzialności, aż do uzyskania pożądanego wyniku.
- Motywuje i inspirowa pracowników wokół celów poprzez osobiste zaangażowanie oraz wskazywanie szerszego sensu ich pracy i powiązania celów podległego obszaru merytorycznego z celami organizacji.

#### Poziom 3 – Wysoki

- Tworzy i prezentuje podległym pracownikom wizję i plany rozwoju podległego obszaru działań.
- Prezentuje entuzjazm, zaangażowanie i konsekwencję w realizację wizji rozwoju poległego obszaru.
- Działa w sposób, który jednoczy komórkę organizacyjną oraz pozytywnie wykorzystuje ambicje poszczególnych pracowników do osiągnięcia wspólnych celów.
- Wykazuje odwagę i stanowczość w podejmowaniu i komunikowaniu decyzji, również tych niepopularnych, czy trudnych.
- Promuje cenione w organizacji wartości, postawy i zachowania wśród pracowników, działając w sposób potwierdzający głoszone wartości i zasady.

### Poziom 4 – Zaawansowany

- Tworzy i wdraża kierunki strategiczne dla organizacji, które przekłada na wizję i plany rozwoju oraz inicjatywy podległej komórki organizacyjnej.
- Tworzy rozwiązania wspierające realizację celów i zadań organizacji i integruje wokół nich pracowników.
- Przewiduje skutki i konsekwencje podejmowanych działań zarówno dla podległej komórki organizacyjnej, jak i całej organizacji.

### Zachowania pracownika wskazujące na brak/ niski poziom zaawansowania danej kompetencji:

- Ignorowanie strategicznych aspektów działalności oraz zbytnie skupianie się na obowiązkach operacyjnych.
- Wyznaczanie swoich zadań i celów bez uwzględnienia ich znaczenia dla realizacji celów i zadań organizacji.
- Podejmowanie i komunikowanie decyzji w sposób apodyktyczny, pomijanie opinii innych, lekceważenie sprzeciwu, bądź nieuwzględnianie możliwości wysłuchania odmiennych opinii podległych pracowników.
- Prezentowanie sprzeczności w zakresie głoszonych poglądów i wartości, a rzeczywistym działaniem.

## IV. MACIERZ KOMPETENCJI

Macierz Kompetencji to zestawienie zawierające przypisanie konkretnych kompetencji oraz ich oczekiwanych poziomów do poszczególnych stanowisk.

Macierz Kompetencji wraz ze Słownikiem Kompetencji stanowi całościowy Model Kompetencji. Macierz zawiera oczekiwane poziomy spełnienia kompetencji na poszczególnych poziomach stanowisk.

Instrukcja korzystania z Macierzy Kompetencji:

W celu odczytania oczekiwanego poziomu spełnienia danej kompetencji dla danego stanowiska należy odnaleźć nazwę stanowiska. W wierszu odpowiadającym danemu stanowisku oraz znaleźć miejsce przecięcia z kolumną odpowiadającą danej kompetencji, a następnie odczytać oczekiwany poziom spełnienia danej kompetencji wyrażony cyfrą z przedziału 4 – 1 (np. Specjalista: Komunikacja – 2, Wiedza merytoryczna – 2, itd.).

W kolumnach Macierzy Kompetencji zamieszczone są nazwy poszczególnych kompetencji, w podziale na 2 grupy kompetencji: uniwersalne i kierownicze.

Aby odczytać pełną definicję danej kompetencji i szczegółowy opis wskazanego dla danego stanowiska poziomu spełnienia kompetencji należy skorzystać ze Słownika Kompetencji.

CUPT - Macierz kompetencji

Lp.	Grupa stanowisk w CUPT	Kompetencje uniwersalne							Kompetencje kierownicze	
		Organizacja pracy	Staranność i jakość pracy	Umiejętności analizy i interpretacji danych	Umiejętność wykorzystywania wiedzy przy realizowanych zadaniach	Komunikacja	Współpraca	Zorientowanie na realizację zadań i osiągnięcie celu	Kierowanie zespołem	Przywództwo
1	Dyrektor: departamentu, biura	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Zastępca dyrektora: departamentu, biura	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	Główny Księgowy	4	4	4	4	4	4	4		
4	Audytora wewnętrznego	4	3	4	4	4	4	4		
5	Doradca Dyrektora CUPT	3	3	4	4	4	4	3		
6	Naczelnik Wydziału	3	3	4	3	4	3	3	2	2
7	Koordinator Zespołu	3	3	4	3	4	3	3	1	1
8	Radca prawny	2	3	4	3	3	3	3		
9	Ekspert	2	3	4	4	3	3	3		
10	Główny specjalista	2	3	3	3	3	3	3		
11	Starszy Specjalista	2	2	3	3	2	2	2		
12	Informatyk	2	2	3	2	2	2	2		
13	Specjalista	2	2	2	2	2	2	2		
14	Starszy Księgowy	1	2	2	2	2	2	2		
15	Starszy Inspektor	1	2	2	2	2	2	2		
16	Księgowy	1	2	2	2	1	1	1		
17	Inspektor	1	1	2	1	1	1	1		
18	Starszy referent	1	1	1	1	1	1	1		
19	Referent	1	1	1	1	1	1	1		