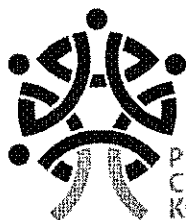


# ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE

## Model kompetencyjny -

Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Gdańsku



PROCESY  
CELE  
KOMPETENCJE  
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE  
W URZĘDZIE





## Spis treści

<b>1 STRESZCZENIE</b> .....	<b>4</b>
SŁOWNIK POJEĆ .....	5
<b>2 OPIS ZAŁOŻEŃ SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEZ KOMPETENCJE</b> .....	<b>6</b>
<b>3 PREZENTACJA CELÓW I ZAKRESU STOSOWANIA MODELU KOMPETENCYJNEGO</b> .....	<b>7</b>
3.1 CELE WDROŻENIA MODELU KOMPETENCYJNEGO .....	7
3.2 ZAKRES WDROŻENIA MODELU KOMPETENCYJNEGO .....	8
3.3 POWIĄZANIE Z PROCESEM ZZL .....	8
<b>4 OPIS I WYNIKI PROCESU BADAWCZEGO</b> .....	<b>9</b>
4.1 OPIS PROCESU BADAWCZEGO .....	9
4.2 WYNIKI PROCESU BADAWCZEGO .....	9
4.2.1 <i>Perspektywa strategiczna urzędu</i> .....	9
4.2.2 <i>Perspektywa ścisłego kierownictwa urzędu</i> .....	11
4.2.3 <i>Perspektywa kadry kierowniczej</i> .....	12
4.2.4 <i>Praca z referencyjnym modelem kompetencyjnym</i> .....	12
<b>5 OPIS I WYNIKI PROCESU WALIDACJI</b> .....	<b>15</b>
5.1 PRZEBIEG PROCESU WALIDACJI MODELU KOMPETENCYJNEGO .....	15
5.2 WYNIKI PROCESU WALIDACJI.....	15
<b>6 SŁOWNIK KOMPETENCJI</b> .....	<b>17</b>
DEFINICJE KOMPETENCJI ORAZ POZIOMY SPEŁNIENIA KOMPETENCJI.....	17
6.1.1 <b>EFEKTYWNOŚĆ I PROFESJONALIZM</b> .....	18
6.1.2 <b>ZAANGAŻOWANIE I ROZWÓJ</b> .....	24
6.1.3 <b>INTERES PUBLICZNY</b> .....	28
6.1.4 <b>KLIENT W CENTRUM UWAGI</b> .....	33
6.1.5 <b>PERSPEKTYWICZNE MYŚLENIE</b> .....	39
<b>7 KRYTERIA PODZIAŁU GRUP STANOWISKOWYCH</b> .....	<b>44</b>
<b>8 PROFILE KOMPETENCYJNE DLA WYBRANYCH GRUP STANOWISK</b> .....	<b>45</b>
8.1 STANOWISKA KOORDYNUJĄCE W SŁUŻBIE CYWILNEJ .....	45
8.2 STANOWISKA SPECJALISTYCZNE W SŁUŻBIE CYWILNEJ .....	46
8.3 STANOWISKA WSPOMAGAJĄCE W SŁUŻBIE CYWILNEJ .....	47
<b>9 MACIERZ KOMPETENCJI</b> .....	<b>48</b>
<b>10 ZAŁĄCZNIK 1</b> .....	<b>49</b>



## 1 Streszczenie

Niniejszy dokument został opracowany w ramach projektu *Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w Urzędach administracji rządowej* realizowanego w ramach projektu systemowego pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w Urzędzie”, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dla wybranych jednostek administracji publicznej w Polsce.

Strona | 4

Raport przedstawia model kompetencyjny (obejmujący *słownik kompetencji, profile kompetencyjne i macierz kompetencji*), który został opracowany na potrzeby Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Gdańsku (dalej *WIIH w Gdańsku lub urząd*), korzystającego z działań doradczych w obszarze zarządzania przez kompetencje. Model kompetencyjny urzędu objął stanowiska kierownicze tj. stanowiska koordynujące w służbie cywilnej (naczelnicy wydziałów i dyrektor delegatury), stanowiska specjalistyczne i wspomagające w służbie cywilnej (stanowiska do spraw kontroli).

Struktura modelu kompetencyjnego WIIH w Gdańsku została oparta na strukturze referencyjnego modelu kompetencyjnego opracowanego w ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, realizowanego dla wybranych jednostek administracji publicznej w Polsce. W związku z tym, koncentruje się ona wokół pięciu głównych obszarów – filarów modelu, którymi są: efektywność i profesjonalizm, zaangażowanie i rozwój, interes publiczny, perspektywiczne myślenie oraz klient w centrum uwagi. Model referencyjny posłużył jako katalog kompetencji, na podstawie którego urząd opracował swój własny model kompetencyjny, odzwierciedlający jego specyfikę. Wybór kompetencji przez WIIH w Gdańsku odbył się na podstawie przeprowadzonego w urzędzie procesu badawczego.

Model kompetencyjny WIIH w Gdańsku zawiera **14 kompetencji**, podzielonych na 4 grupy kompetencyjne:

- **5 kompetencji obowiązkowych** – rekomendowanych jako kompetencje dotyczące wszystkich członków korpusu służby cywilnej, będących obowiązkowym elementem profilu każdego stanowiska pracy,
- **4 kompetencje ogólne** – dotyczące wszystkich stanowisk pracy, będące pulą kompetencji, z których identyfikowane są kompetencje kluczowe dla poszczególnych stanowisk pracy,
- **1 kompetencję specjalistyczną** – z puli kompetencji, co do zasady dotyczących stanowisk samodzielnych i specjalistycznych, z których identyfikowane są kompetencje istotne ze względu na specyfikę zadań wykonywanych na danym stanowisku,
- **4 kompetencje kierownicze** – rekomendowane dla wyższych, średnich i koordynujących stanowisk w służbie cywilnej oraz innych pracowników urzędu, pełniących funkcję kierowniczą i/lub koordynującą, w istotny sposób wpływających na funkcjonowanie urzędu.

W dokumencie zawarto również wyszczególnione profile stanowiskowe, które stanowiły podstawę do stworzenia macierzy kompetencji oraz definicje kompetencji wchodzących w skład modelu kompetencyjnego wraz z opisanymi wskaźnikami behawioralnymi, pozwalającymi na ocenę poziomu kompetencji w ramach przyjętej skali. Zgodnie z założeniami modelu referencyjnego, każda z kompetencji została opisana za pomocą 5-stopniowej skali (poziom nasilenia kompetencji).

## Słownik pojęć

Pojęcie	Wyjaśnienie
Zarządzanie przez kompetencje	W skrócie ZPK. Nowoczesna metoda zarządzania polegająca na przypisaniu stanowiskom pracowniczym/stopniom stanowiskowym w organizacji kompetencji, odpowiednich do profilu zadań realizowanych przez pracownika na danym stanowisku pracy. ZPK umożliwia spójne, zintegrowane zarządzanie zasobami ludzki oraz efektywne wykorzystanie i rozwijanie zdolności oraz umiejętności pracowników.
Model kompetencyjny	Narzędzie wdrożenia i doskonalenia ZPK, model określający kluczowe dla organizacji kompetencje i wymagania dotyczące poziomów spełnienia kompetencji w poszczególnych grupach stanowiskowych.
Referencyjny model kompetencyjny	Stworzony na potrzeby projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” model kompetencyjny, który stanowił punkt odniesienia dla prowadzenia prac doradczych w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku w ramach ścieżki wdrożenia zarządzania przez kompetencje.
Kompetencje	Kombinacja wiedzy, umiejętności, zdolności, predyspozycji i zachowań pozwalających na efektywną realizację zadań w określonym środowisku pracy. Kompetencje przekładają się na zdolność skutecznego działania i/lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników pracy.
Poziom spełnienia kompetencji	Zakres wymagań wobec pracownika w ramach danej kompetencji, wspólny dla wszystkich pracowników na tym samym stanowisku. W prezentowanym modelu określany jest za pomocą skali od A (poziom najniższy) do E (poziom najwyższy).
Kluczowe wskaźniki behawioralne	Inaczej zachowania znamienne. Zachowania, które w najlepszy sposób oddają specyfikę danej kompetencji i są elementami składowymi jej definicji. Zachowania znamienne są kluczowym elementem oceny kompetencji pracowników.
Podział hierarchiczny	W niniejszym opracowaniu: podział pracowników służby cywilnej na grupy stanowiskowe w oparciu o klasyfikację stanowisk w służbie cywilnej określoną przepisami prawa – np. stanowiska wspomagające, stanowiska samodzielne, stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej.
Klient urzędu	W słowniku kompetencji, klient Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Gdańsku jest rozumiany jako odbiorca usług urzędu, w tym: przedsiębiorca, konsument, urzędy nadzorujące (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta oraz Wojewoda Pomorski), a także organizacje konsumenckie oraz inne organy administracji rządowej i samorządowej, a w szerszym rozumieniu – społeczeństwo.



## 2 Opis założeń systemu zarządzania przez kompetencje

Celem projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w ministerstwach, urzędach centralnych i wojewódzkich (Zadanie 1) oraz w urzędach administracji rządowej w województwach (Zadanie 2). Jak wskazuje raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”: „Polskie instytucje publiczne, a zwłaszcza administracja, pozbawione są dynamizmu, kreatywności i zdolności reformowania się. Brakuje im mechanizmów, które motywują pracowników do zwiększania efektywności i do rozwiązań umożliwiających poszczególnym jednostkom rozliczanie zadaniowe. Dylemat, przed którym stoi polska administracja, to albo poddanie się rosnącej biurokratycznej inercji, okazjonalnie ograniczanej spontanicznymi działaniami naprawczymi, albo dokonanie systemowej diagnozy i podjęcie reformy mechanizmów jej funkcjonowania.” (str. 299). Odpowiedzią na wyzwania stojące przed administracją publiczną, które zostały opisane w raporcie „Polska 2030...”, jest unowocześnienie metod zarządzania w urzędach oraz zmiana kultury organizacyjnej instytucji publicznej w celu zapewnienia lepszej wydajności, rozliczalności i skuteczności struktur administracyjnych oraz promowania wśród pracowników urzędów postaw otwartych na zmiany ukierunkowane na efektywne i innowacyjne podejście do realizowanych zadań.

Strona | 6

Jedną z nowoczesnych metod zarządzania wdrażaną w ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje...” jest zarządzanie przez kompetencje („ZPK”), umożliwiające integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w sprawnie zarządzaną w organizacji funkcję personalną. Kompetencje pracowników w administracji publicznej mogą być rozumiane jako wiedza, umiejętności, predyspozycje i motywacje służące właściwemu wykorzystaniu kluczowych uprawnień. W literaturze przedmiotu oraz według propozycji UE, kompetencje nie zawierają w sobie umiejętności i wiedzy, ale stanowią ich uzupełnienie. Dlatego też od kompetencji odróżnia się kwalifikacje zawodowe (ukończone studia, kursy, zdobyte certyfikaty, znajomość języków obcych, itp.). Wdrożenie ZPK w organizacji polega na opracowaniu dla niej modelu kompetencyjnego, określającego jakie kompetencje są kluczowe dla danej organizacji oraz jakie są wymagania kompetencyjne wobec jej pracowników, zajmujących różne stanowiska pracy. Dzięki wdrożeniu modelu kompetencyjnego możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na wyraźnie i jednoznacznie określonych zasadach. Zastosowanie modelu kompetencyjnego w obszarze polityki personalnej WIIH w Gdańsku, zostało szerzej opisane w rozdziale 3. niniejszego raportu.

Referencyjny model kompetencyjny, na podstawie którego opracowano model dla WIIH w Gdańsku został przygotowany w oparciu o przeprowadzony proces badawczy. Proces ten miał na celu analizę: (1) kluczowych założeń strategicznych w obszarze służby cywilnej, uwarunkowań polityki personalnej związanych z funkcjonowaniem służby cywilnej, (2) wewnętrznych dokumentów urzędów, udostępnionych w ramach realizacji projektu, (3) europejskich uwarunkowań w zakresie funkcjonowania służby cywilnej w krajach Unii Europejskiej oraz (4) dobrych praktyk w opartym o kompetencje zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarówno w administracji publicznej, jak i w sektorze prywatnym, w Polsce i zagranicą.

Podczas opracowywania modelu kompetencyjnego, ze szczególną uwagą uwzględniono wymagania różnych grup odbiorców docelowych. W związku z tym, przyjęto cztery perspektywy odniesienia: Szefa Służby Cywilnej, urzędów administracji rządowej, społeczną oraz rozwojową. Wyniki procesu badawczego, mającego na celu jakościowe dostosowanie modelu do potrzeb urzędu, zostały przedstawione w dalszej części dokumentu.

### 3 Prezentacja celów i zakresu stosowania modelu kompetencyjnego

#### 3.1 Cele wdrożenia modelu kompetencyjnego

Kompetencje to takie właściwości pracowników, które są źródłem realizacji obecnych i przyszłych zadań niezbędnych do spełniania misji organizacji. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwia integrację poszczególnych dziedzin Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL). Dzięki ZPK możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na przyjętym w organizacji modelu kompetencyjnym.

Strona | 7

Głównym celem wdrożenia zarządzania przez kompetencje w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku jest efektywne budowanie kapitału ludzkiego poprzez praktyczne narzędzia polityki personalnej.

Ponadto ZPK w oparciu o model kompetencyjny umożliwi:

- wdrożenie standardów zarządzania przez kompetencje w urzędzie,
- integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jeden spójny system zarządzania oparty na modelu kompetencyjnym,
- racjonalne i gospodarne wykorzystywanie posiadanych przez urząd zasobów oraz lepsze dostosowanie organizacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Wdrożenie modelu kompetencyjnego przynosi w szczególności wymierne korzyści związane z integracją działań w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi i oparciem ich na jasnych zasadach związanych z identyfikacją, utrzymaniem i rozwojem kompetencji pracowniczych. W WIIH w Gdańsku celem wdrożenia modelu kompetencyjnego jest przede wszystkim lepsze wykorzystanie IPRZ poprzez:

- **szczegółowe określenie oczekiwań wobec stanowisk** – umożliwienie wskazania w prosty sposób zachowań, postaw i umiejętności, które pracownik powinien doskonalić. Model kompetencyjny pokazuje ponadto, jakie umiejętności pracownik powinien rozwijać, aby móc spełniać wymagania kompetencyjne dla wyższego stanowiska (a zatem – aby być gotowym do awansu stanowiskowego).
- **sformułowanie optymalnych zestawów działań rozwojowych dla każdej z kompetencji** – przekłada się to na możliwość wyboru przez pracownika, w porozumieniu z przełożonym optymalnych ścieżek rozwoju zawodowego, nie tylko poprzez udział w szkoleniach, ale poprzez inne narzędzia/metody rozwojowe. Rozszerza to dyskusję na temat możliwości rozwoju urzędników przy ograniczonych środkach na szkolenia tradycyjne.
- **stworzenie bazy do określenia wspólnego katalogu szkoleń i działań rozwojowych** – ze względu na ujednolicone oczekiwania wobec stanowisk / grup stanowisk można w prosty sposób przygotować katalog dostępnych szkoleń i działań rozwojowych, z którego w czasie rozmowy o IPRZ przełożony i pracownik mogą wybierać konkretne propozycje wsparcia. Pomaga to w analizie potrzeb szkoleniowych i planowaniu budżetu rozwojowego w danym okresie.



### 3.2 Zakres wdrożenia modelu kompetencyjnego

Kompetencje są wspólnym mianownikiem nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożenie zarządzania przez kompetencje pozwala **na lepsze, zintegrowane, bardziej efektywne realizowanie zadań z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.**

W WIIH w Gdańsku model kompetencyjny jest wykorzystywany przy tworzeniu głównych wytycznych w zakresie pozyskiwania, rozwoju i utrzymania pracowników oraz narzędzi wspierających realizację powyższych elementów tj.

- kwestionariusza wywiadu indywidualnego w oparciu o wywiad kompetencyjny,
- zadania indywidualnego dla grup stanowisk do spraw kontroli,
- polityki rozwoju zawodowego,
- kafeterii metod uznania i docenienia pracowników.

Zgodnie z najpilniejszymi potrzebami zgłaszanymi przez urząd, opracowano model kompetencyjny obejmujący stanowiska kierownicze (stanowiska koordynujące w służbie cywilnej) oraz stanowiska do spraw kontroli (wspomagające i specjalistyczne w służbie cywilnej).

Ponadto, opracowano wytyczne w sprawie formalnego wprowadzenia rozwiązań opartych o model kompetencyjny w WIIH w Gdańsku w postaci projektu zarządzenia. Zarządzenie stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

### 3.3 Powiązanie z procesem ZZL

W WIIH w Gdańsku, w ramach powiązania modelu kompetencyjnego z wybranym procesem zarządzania zasobami ludzkimi, powiązано model z procesem zarządzania szkoleniami i rozwojem pracowników. *Polityka rozwoju zawodowego* stanowi jeden z produktów wypracowanych w ramach działań doradczych prowadzonych w urzędzie w komponencie ZPK.



## 4 Opis i wyniki procesu badawczego

### 4.1 Opis procesu badawczego

Podczas opracowywania modelu kompetencyjnego dla WIIH w Gdańsku oparto się na referencyjnym modelu kompetencyjnym oraz ze szczególną uwagą uwzględniono oczekiwania urzędu oraz jego misję i cele strategiczne.

Strona | 9

Proces badawczy obejmował:

- analizę dokumentacji określającej specyfikę i strukturę urzędu,
- pogłębione wywiady indywidualne,
- zogniskowane wywiady grupowe i pracę warsztatową,
- pracę z referencyjnym modelem kompetencyjnym.

### 4.2 Wyniki procesu badawczego

#### 4.2.1 Perspektywa strategiczna urzędu

Analiza dokumentów wewnętrznych urzędu, jako przygotowanie do wdrożenia modelu kompetencyjnego, objęła w szczególności Procedury Kontroli Zarządczej oraz opisy stanowisk pracy kadry kierowniczej oraz stanowisk inspektorów, starszych inspektorów, specjalistów i starszych specjalistów do spraw kontroli.

Misją Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Gdańsku jest ochrona interesów i praw konsumentów oraz interesów gospodarczych państwa. Zgodnie z przeanalizowanymi Procedurami Kontroli Zarządczej, w urzędzie misja ta jest realizowana przede wszystkim poprzez:

- przestrzeganie wartości etycznych Inspektoratu,
- realizację standardów obsługi konsumentów i przedsiębiorców,
- powierzanie realizacji celów i zadań Inspektoratu osobom posiadającym odpowiednie kwalifikacje zawodowe oraz umożliwianie pracownikom rozwoju zawodowego i kształcenia,
- dbałość o jakość i terminowość realizowanych celów i zadań Inspektoratu,
- racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi,
- prowadzenie aktualnej, rzetelnej oraz terminowej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- wprowadzenie mechanizmów samooceny, kontroli wewnętrznej, monitorowania wykonywania zadań i zewnętrznej oceny pracy Wojewódzkiego Inspektoratu (np. ankieta dot. oceny funkcjonowania Wydziału Ochrony Konsumentów lub stanowiska do spraw ochrony konsumentów w Delegaturze w Słupsku oraz Stałego Polubownego Sądu Konsumentckiego w Gdańsku lub Ośrodka Zamiejscowego w Słupsku).

W świetle misji urzędu i opisanych powyżej działań, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania urzędu jest rozwijanie wśród kadry kierowniczej takich cech jak:

- identyfikacja z misją urzędu,
- orientacja na klienta,
- skuteczna komunikacja,
- otwartość na rozwój (własny i pracowników),
- podejmowanie decyzji i odpowiedzialności,
- efektywne zarządzanie dostępnymi zasobami.

Strona | 10

Natomiast w przypadku pracowników na stanowiskach wspomagających i specjalistycznych, kluczowymi są umiejętności i postawy obejmujące przede wszystkim:

- efektywną komunikację,
- profesjonalną obsługę klienta,
- ciągły rozwój wiedzy i umiejętności,
- identyfikację z celami/zadaniami urzędu.

Kolejnym krokiem w analizie dokumentacji urzędu było szczegółowe zapoznanie się z opisami stanowisk pracy oraz zakresami czynności. W odniesieniu do umiejętności wymaganych obecnie do skutecznej realizacji zadań na stanowiskach koordynujących w służbie cywilnej (str. 44), zidentyfikowano:

- komunikatywność i umiejętność argumentowania,
- analityczne myślenie i umiejętność stosowania prawa w praktyce,
- kierowanie pracą zespołu,
- asertywność i umiejętność negocjacji,
- działanie w sytuacjach nieprzewidywalnych,
- odporność na stres,
- umiejętność organizacji pracy.

W świetle wymagań na stanowiskach do spraw kontroli – specjalistycznych i wspomagających w służbie cywilnej (str. 45 i 46) zidentyfikowano:

- umiejętność argumentowania i przekonywania,
- asertywność,
- myślenie analityczne,
- umiejętność praktycznego zastosowania przepisów prawa,
- komunikatywność (w tym, umiejętność konsultacji wrażliwych kwestii),
- precyzyjne i logiczne formułowanie wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej).



Zidentyfikowane w dokumentacji urzędu cechy i umiejętności wymagane na stanowiskach pracy objętych modelem kompetencyjnym, stanowiły punkt wyjściowy do określenia kluczowych kompetencji dla WIIH w Gdańsku.

#### 4.2.2 Perspektywa ścisłego kierownictwa urzędu

Kolejnym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie pogłębionego wywiadu ze ścisłym kierownictwem urzędu (Wojewódzkim Inspektorem Inspekcji Handlowej w Gdańsku i jego zastępcą), w zakresie oczekiwań w stosunku do modelu kompetencyjnego i kompetencji poszczególnych grup pracowników objętych modelem.

Strona | 11

Ze względu na zakres i ilość realizowanych w komórkach organizacyjnych zadań oraz wiążącą się z nimi odpowiedzialnością, jak również chęcią ciągłego podnoszenia efektywności urzędu, wskazano na konieczność zdefiniowania kluczowych kompetencji kadry kierowniczej (naczelników i dyrektora delegatury). Wdrożenie modelu kompetencyjnego ma tym samym służyć weryfikacji aktualnych wymagań względem kadry kierowniczej oraz wzmocnić pożądane zachowania przez nią prezentowane. Ścisłe kierownictwo urzędu w szczególności podkreśliło potrzebę rozwijania takich kompetencji, jak:

- zarządzanie personelem (w tym budowanie zaangażowania i motywowanie pracowników),
- radzenie sobie z presją i stresem,
- dzielenie się wiedzą,
- delegowanie zadań i egzekwowanie zobowiązań,
- zarządzanie dostępnymi zasobami.

Ponadto, w związku z problemami związanymi z naborem i utrzymaniem nowych pracowników na stanowiskach do spraw kontroli, zidentyfikowano potrzebę uściślenia i usystematyzowania wymagań względem tych grup stanowiskowych. Stwierdzono również, iż w perspektywie długoterminowej, wdrożenie modelu kompetencyjnego ma usprawnić proces przeprowadzania ocen okresowych oraz planowania rozwoju zawodowego pracowników.

W świetle wyzwań stojących przed urzędem, kierownictwo urzędu oczekuje, iż opracowanie profili kompetencyjnych dla stanowisk wspomagających i specjalistycznych, wesprze kadrę kierowniczą w skutecznym promowaniu pożądanych zachowań i postaw wśród pracowników urzędu. W związku z tym, podkreślono wagę takich cech i postaw, jak:

- kierowanie się etyką zawodową,
- radzenie sobie z presją,
- wykazywanie zaangażowania,
- umiejętność współpracy,
- skuteczna komunikacja (zarówno ze współpracownikami, jak i z przedsiębiorcami),
- samodzielność i spostrzegawczość (w tym dostrzeganie i poprawa pojawiających się błędów).



#### 4.2.3 Perspektywa kadry kierowniczej

W procesie badawczym uwzględniono także analizę oczekiwań szerszej kadry kierowniczej urzędu względem podległych pracowników. Podczas wywiadów ustrukturyzowanych z naczelnikami wydziałów kontrolnych, zidentyfikowano kluczowe zachowania i kompetencje pracowników na stanowiskach do spraw kontroli. Należą do nich:

- solidność i orientacja na szczegóły,
- spostrzegawczość,
- myślenie analityczne,
- zaangażowanie w realizowane zadania,
- umiejętne interpretowanie i stosowanie przepisów,
- odporność na presję/stres,
- terminowość,
- umiejętność współpracy,
- podejmowanie decyzji w zakresie powierzonych uprawnień i branie za nie odpowiedzialności.

Naczelnicy wyrazili przekonanie, iż powyższe cechy, zachowania i kompetencje przyczyniają się do efektywnego realizowania zadań na stanowiskach do spraw kontroli. Ponadto, stwierdzono, iż w świetle zadań i celów realizowanych w wydziałach kontrolnych, w najbliższej przyszłości istotnym aspektem będzie rozwijanie przez inspektorów i specjalistów powyższych umiejętności.

#### 4.2.4 Praca z referencyjnym modelem kompetencyjnym

Ostatnim etapem procesu badawczego była praca zespołu projektowego z referencyjnym modelem kompetencyjnym. Model ten został opracowany na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych dla wybranych jednostek administracji publicznej w Polsce, korzystających z działań doradczych w zakresie zarządzania przez kompetencje w ramach projektu systemowego pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w Urzędzie” realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów.

W trakcie budowy referencyjnego modelu kompetencyjnego wykorzystano kryteria oceny okresowej członków korpusu służby cywilnej, wynikające z Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (zwane dalej rozporządzeniem w sprawie ocen okresowych). Model rozszerzono również o kompetencje rekomendowane dla służby cywilnej, zidentyfikowane na podstawie analizy kompetencji wchodzących w skład modeli kompetencyjnych obecnie obowiązujących w wybranych urzędach administracji publicznej oraz wyników procesu badawczego. W ramach prac nad modelem uwzględniono także aktualne trendy rynkowe w obszarze ZPK. Referencyjny model kompetencyjny zawiera 38 kompetencji, podzielonych na 4 grupy kompetencyjne:

- **5 kompetencji obowiązkowych** - rekomendowanych jako kompetencje dotyczące wszystkich członków korpusu służby cywilnej, będących obowiązkowym elementem profilu każdego stanowiska pracy;
- **16 kompetencji ogólnych** - dotyczących wszystkich stanowisk pracy, będące pulą kompetencji, z których identyfikowane są kompetencje kluczowe dla poszczególnych stanowisk pracy;
- **7 kompetencji specjalistycznych** – co do zasady dotyczących stanowisk samodzielnych i specjalistycznych, jednak w uzasadnionych przypadkach możliwych do przypisania do innych stanowisk, będących pulą kompetencji, z których identyfikowane są kompetencje istotne dla danego stanowiska ze względu na specyfikę zadań wykonywanych na danym stanowisku;
- **10 kompetencji kierowniczych**, rekomendowanych dla wyższych stanowisk w służbie cywilnej oraz innych pracowników urzędu, pełniących funkcję kierowniczą i/lub koordynującą, w istotny sposób wpływających na funkcjonowanie urzędu.

Model referencyjny posłużył jako katalog kompetencji, na podstawie którego Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Gdańsku opracował swój własny model kompetencyjny, odzwierciedlający jego specyfikę. Oznacza to, iż umiejętności, zachowania i postawy zidentyfikowane w toku przeprowadzonego w urzędzie procesu badawczego, zostały odniesione do modelu referencyjnego.

W trakcie prac warsztatowych z zespołem projektowym dotyczących omówienia modelu referencyjnego oraz wniosków z procesu badawczego, określono zakres kompetencji istotnych na stanowiskach specjalistycznych i wspomagających do spraw kontroli. Z grupy kompetencji ogólnych i specjalistycznych wybrano takie kompetencje, jak:

- *rzetelność i terminowość,*
- *radzenie sobie z presją,*
- *wyciąganie wniosków,*
- *samodzielność i inicjatywa,*
- *umiejętność współpracy,*
- *myślenie analityczne.*

Natomiast w przypadku kadry kierowniczej wybrano następujące kompetencje z puli kompetencji kierowniczych:

- *zarządzanie personelem,*
- *budowanie relacji,*
- *podejmowanie decyzji i odpowiedzialność,*
- *planowanie i myślenie strategiczne.*

Ponadto, zidentyfikowano 4 kompetencje z grupy obowiązkowych:

- *doskonalenie zawodowe,*
- *identyfikacja z misją urzędu,*
- *pozytywne podejście do klienta,*
- *otwartość na zmiany.*

Strona | 14

Tym samo potwierdzono, iż kompetencje te są istotne dla wszystkich grup stanowiskowych objętych modelem kompetencyjnym w urzędzie.

W kolejnym etapie prac z zespołem projektowym dopasowano wskaźniki behawioralne wybranych kompetencji, aby były adekwatne do realiów pracy w Inspekcji Handlowej. Następnie ustalono oczekiwane poziomy spełnienia kompetencji dla poszczególnych grup stanowisk (Macierz kompetencji str. 47). W związku z różną specyfiką wymagań na stanowiskach z grupy specjalistycznych, zdecydowano o jej podziale na dwie podgrupy obejmujące (1) Starszych Inspektorów i Specjalistów oraz (2) Starszych Specjalistów. Podział ten okazał się konieczny ze względu na szerszy zakres obowiązków i wymaganą wyższą samodzielność Starszych Specjalistów (najwyższe stanowisko niekierownicze w urzędzie), którzy w określonych przypadkach stanowią nieformalnych zastępców naczelników wydziałów. W rezultacie, dla większości kompetencji określono wyższy oczekiwany poziom spełnienia dla tych stanowisk.



## 5 Opis i wyniki procesu walidacji

### 5.1 Przebieg procesu walidacji modelu kompetencyjnego

Referencyjny model kompetencyjny, na którym oparto model kompetencyjny urzędu był weryfikowany zarówno w badaniach ilościowych (np. walidacja statystyczna modelu), jak i jakościowych (np. konsultacje z zespołami projektowymi i kierownikami urzędów), w których wziął udział WIIH w Gdańsku. Ponadto, podczas opracowywania modelu kompetencyjnego w urzędzie zwracano szczególną uwagę na jakościowe dopasowanie modelu do potrzeb urzędu i oczekiwań kierownictwa.

Strona | 15

W związku z powyższym, poszczególne elementy modelu kompetencyjnego były weryfikowane w trakcie prowadzonych prac projektowych w urzędzie. Proces walidacji obejmował przede wszystkim pracę warsztatową z zespołem projektowym oraz konsultacje z kierownikami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary merytoryczne (Naczelnik Wydziału Kontroli Artykułów Żywnościowych i Nieżywnościowych oraz Naczelnik Wydziału Nadzoru Rynku i Kontroli Paliw). Ponadto, przeprowadzono spotkanie zespołu projektowego z Kierownikiem urzędu w celu ostatecznej weryfikacji i zatwierdzenia wypracowanego modelu.

### 5.2 Wyniki procesu walidacji

Pierwszym etapem weryfikacji opracowanego modelu kompetencyjnego była praca warsztatowa z zespołem projektowym. W czasie spotkania zdecydowano o uwzględnieniu we wszystkich przygotowanych profilach kompetencyjnych pięciu kompetencji obowiązkowych: *doskonalenie zawodowe*, *identyfikacja z misją urzędu*, *pozytywne podejście do klienta*, *otwartość na zmiany* oraz *zorientowanie na osiągnięcie celów*. W związku z tym, do zidentyfikowanych w ramach procesu badawczego kompetencji dodano *zorientowanie na osiągnięcie celów*, stwierdzając, iż jest to istotna kompetencja z punktu widzenia rozwoju urzędu. Ponadto, mając na uwadze charakter i zakres działalności Inspekcji Handlowej, podkreślono wagę takich kompetencji jak: *identyfikacja z misją urzędu*, *pozytywne podejście do klienta* oraz *otwartość na zmiany*. W rezultacie, oczekiwany poziom spełnienia dla tych kompetencji określono na poziomie *eksperckim* (D) dla kadry kierowniczej (oraz Starszych Specjalistów w przypadku kompetencji *identyfikacja z misją urzędu*) oraz *kompetentnym* (C) dla stanowisk wspomagających i specjalistycznych. W odniesieniu do kompetencji obowiązkowych, dyskutowano również nad słusznością określenia poziomu *eksperckiego* (D) jako oczekiwanego poziomu spełnienia dla *zorientowania na osiągnięcie celów* w przypadku Starszych Specjalistów. Po konsultacjach z kadrą kierowniczą oraz przy uwzględnieniu zakresu wymagań w stosunku do tych stanowisk (opisanego w sekcji dotyczącej procesu badawczego), zdecydowano o pozostaniu przy początkowo określonym poziomie D. Wybór ten został później potwierdzony przez Kierownika urzędu.

W kolejnym kroku walidacji, podczas opracowywania profili kompetencyjnych ustalono, że dla poszczególnych grup stanowisk będą one zawierały nie więcej niż **dziewięć kompetencji**. Z tego względu zaistniała konieczność weryfikacji i zmniejszenia liczby wybranych kompetencji na stanowiskach wspomagających i specjalistycznych. W efekcie przeprowadzonych dyskusji w zespole projektowym oraz konsultacji z naczelnikami wydziałów kontrolnych, w odniesieniu do stanowisk wspomagających postanowiono położyć nacisk na *umiejętność współpracy* (na poziomie *kompetentnym* - C). Następnie, zakładając rozwój zawodowy pracowników, dla stanowisk specjalistycznych



postanowiono zamienić tę kompetencję na *samodzielność i inicjatywę* (w zależności od stanowiska, na poziomach C-D). Uzgodniono, iż taki podział kompetencji jest zgodny z zakresem czynności i oczekiwaniami względem omawianych grup stanowisk. Ponadto, wybór ten wspiera założenie kierownictwa urzędu, iż wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego pracownicy powinni stawać się coraz bardziej samodzielni, wykazywać inicjatywę w swoich działaniach i tym samym angażować współpracujący ze sobą zespół.

Ostatnim elementem weryfikacji profili kompetencyjnych dla stanowisk do spraw kontroli była dyskusja dotycząca konieczności uwzględnienia kompetencji *wyciąganie wniosków* w tychże profilach. Ustalono, iż w rozumieniu zespołu biorącego udział w pracach nad modelem, kompetencja *wyciąganie wniosków* jest rozumiana jako istotny element w procesie syntezy i analizy informacji. Natomiast w modelu referencyjnym kompetencja ta odnosi się raczej do wyciągania wniosków z własnych doświadczeń oraz błędów. Uznano, iż aspekt ten został już ujęty w kompetencji *doskonalenie zawodowe*. W związku z tym, postanowiono zamienić *wyciąganie wniosków* na kompetencję *myślenie analityczne*, do opisu której dodano zapis o wyciąganiu poprawnych wniosków z przeprowadzanych analiz logicznych, przyczynowo-skutowych itd.

W rezultacie powstał profil kompetencyjny dla stanowisk wspomagających do spraw kontroli, zawierający oprócz pięciu kompetencji obowiązkowych takie kompetencje, jak: *rzetelność i terminowość, radzenie sobie z presją, umiejętność współpracy* oraz *myślenie analityczne*. W przypadku stanowisk specjalistycznych do spraw kontroli, ze względu na charakter wykonywanych zadań i oczekiwania względem tej grupy pracowników, *umiejętność współpracy* zastąpiono kompetencją *samodzielność i inicjatywa*. Tym samym, ze względu na charakter pracy na stanowiskach do spraw kontroli, największy nacisk położono na kompetencjach z filaru **klient w centrum uwagi** oraz **zaangażowanie i rozwój**.

Ostatnim etapem procesu walidacji i jakościowego dostosowania modelu kompetencyjnego do potrzeb urzędu, było przeprowadzenie spotkania zespołu projektowego z Kierownikiem urzędu. W czasie rozmowy podsumowano przeprowadzone prace oraz omówiono wypracowany model kompetencyjny. Podczas konsultacji z zespołem, Pani Dyrektor przedstawiła swoje oczekiwania względem kadry kierowniczej i zdecydowała o zamianie kompetencji *budowanie relacji* na *świadomość kosztów* (poziom *eksperski* – D). Kompetencja ta została uznana za bardziej adekwatną do potrzeb urzędu i oczekiwań względem szerokiej kadry kierowniczej. Tym samym, mając na uwadze charakter pracy w służbie cywilnej oraz wyzwania stojące przed urzędem, największy nacisk w profilach kadry kierowniczej położono na filarze **interes publiczny**.

Następnie potwierdzono, iż pozostałe kompetencje oraz ustalone oczekiwane poziomy ich spełnienia na poszczególnych stanowiskach, spełniają oczekiwania ścisłego kierownictwa urzędu, są adekwatne do celów i strategii urzędu oraz do planowanego zastosowania modelu kompetencyjnego. Na zakończenie spotkania zatwierdzono opracowany model kompetencyjny dla WIIH w Gdańsku.





## 6 Słownik kompetencji

### Definicje kompetencji oraz poziomy spełnienia kompetencji

Poniżej zostały przedstawione (według przypisania do odpowiedniego filaru modelu kompetencyjnego) definicje kompetencji oraz poziomy ich spełnienia. Do definicji przypisane zostały kluczowe wskaźniki behawioralne (inaczej: zachowania znamienne), które najlepiej oddają sens danej kompetencji i określają rozumiane w jej ramach zachowania.

Poziomy spełnienia kompetencji są zbiorami wymagań wobec pracowników w ramach danej kompetencji i określają stopień, w jakim powinni oni spełniać założenia definicji i pożądane zachowania (wskaźniki behawioralne), aby móc wykonywać swoje obowiązki na danych stanowiskach. Poziomy spełnienia kompetencji są w modelu kompetencyjnym przypisane odpowiednim stanowiskom i grupom stanowisk. W poniższym modelu opisane zostały za pomocą 5 poziomów i skali od A (poziom najniższy) do E (poziom najwyższy). Szczegóły podziału i nazwy poziomów przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Zestawienie poziomów spełnienia kompetencji

Poziom	Nazwa	Na danym poziomie zaawansowania kompetencji wymagane są zachowania wskazujące na:
E	Strategiczny	Przyswojenie kompetencji w stopniu doskonałym i posługiwanie się nią w codziennej pracy. Pracownik realizuje zadania wieloaspektowe i wymagające zaawansowanej znajomości zagadnień, rozwiązuje złożone problemy oraz podejmuje decyzje o wysokim zakresie odpowiedzialności / ryzyka / wpływu na funkcjonowanie urzędu.
D	Eksperski	Swobodne posługiwanie się kompetencją z dużą częstotliwością, co pozwala realizować wykonywane zadania na bardzo dobrym poziomie. Pracownik skutecznie wykonuje obowiązki o wysokim poziomie złożoności, przesądza o rozwiązaniach oraz samodzielnie podejmuje decyzje w ramach przydzielonego zakresu odpowiedzialności/uprawnień.
C	Kompetentny	Przyswojenie kompetencji w stopniu dobrym, pozwalającym na skuteczne i samodzielne realizowanie zadań na zajmowanym stanowisku pracy. Pracownik umiejętnie włącza się w prace polegające na opracowywaniu nowych rozwiązań, przedstawianiu propozycji, czy rekomendowaniu konkretnych decyzji do bezpośrednich przełożonych.
B	Bazowy	Posługiwanie się kompetencją z umiarkowaną częstotliwością, w sposób nieregularny. Pracownik skutecznie realizuje zadania proste, związane z opracowywaniem powtarzalnych rozwiązań lub wyborem spośród dostępnych (predefiniowanych) opcji, często wymaga aktywnego wsparcia i nadzoru ze strony bardziej doświadczonych osób.



A	Niesamodzielny	Przyswojenie sobie kompetencji w stopniu bardzo niskim lub wcale. Pracownik realizuje nawet proste zadania w sposób, świadczący o niewykorzystywaniu kompetencji w podejmowanych działaniach, potrzebuje wsparcia w identyfikacji zachowań zgodnych z kompetencją oraz określeniu sytuacji, w jakich wpływają one na skuteczność realizacji obowiązków.
---	----------------	---

Poniżej zaprezentowane zostały szczegółowe definicje kompetencji.

### 6.1.1 EFEKTYWNOŚĆ I PROFESJONALIZM

OBOWIĄZKOWA	Zorientowanie na osiągnięcie celów
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dążenie do terminowej i efektywnej realizacji celów, w tym gotowość do pokonywania trudności.</li> <li>• Orientacja na cele zamiast koncentrowania się na zadaniach.</li> <li>• Prezentowanie osobistej odpowiedzialności za rezultaty.</li> </ul>	<p>Dążenie do efektywnej realizacji wyznaczonych celów i zadań w określonych ramach czasowych oraz uzyskiwania rezultatów na najwyższym możliwym poziomie. Przyjmowanie osobistej odpowiedzialności za podejmowane działania i osiągane rezultaty. Rozumienie celu swojej pracy oraz jej wpływu na funkcjonowanie i wyniki zespołu i organizacji. Nastawienie na pokonywanie trudności, wytrwałość w osiąganiu założonego celu. Racjonalne podejmowanie skalkulowanego ryzyka w celu przyczynienia się do wydajności i efektywności pracy swojej i współpracowników. Stawianie sobie i innym wysokich wymagań w zakresie osiąganych efektów i rezultatu końcowego.</p>
Poziom	Pracownik na tym poziomie
A	<p><i>Nie planuje swojej pracy z myślą o wyznaczanych celach</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działa chaotycznie, bez ukierunkowania na osiągnięcie konkretnych rezultatów.</li> <li>• Prezentuje niską motywację do realizacji celów, traktuje je raczej, jako przykrą konieczność.</li> <li>• Nie angażuje się w pełni w realizację zadań, nie wykorzystuje swoich kompetencji.</li> <li>• Napotykać na utrudnienia rezygnuje z osiągnięcia zakładanych rezultatów.</li> </ul>

**Potrafi planować i wyznaczać cele, lecz nie jest całkowicie samodzielny**

**B**

- Zazwyczaj rozumie i potrafi wskazać powiązanie między wykonywanym przez siebie zadaniem a jego wpływem na zespół. Czasem potrzebuje wyjaśnienia.
- Potrafi wskazać główne działania, które są niezbędne do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu i podjąć się ich.
- Zazwyczaj wykonuje przydzielone mu czynności. Zdarza się jednak, że przy nadmiarze obowiązków gubi zasadniczy cel swojej pracy i potrzebuje wsparcia.
- Potrafi oszacować czas realizacji zadania, jednak nie zawsze właściwie.
- Jeżeli pojawią się dodatkowe zadania, zwykle sprawnie łączy je z dotychczasowymi. Czasami jednak potrzebuje wsparcia, ustalenia priorytetów itp.

Strona | 19

**Samodzielnie planuje i wyznacza cele oraz wytrwale je realizuje**

**C**

- Rozumie powiązanie między wykonywanym przez siebie zadaniem a jego wpływem na organizację.
- Jest w stanie określić szczegółowe działania/ czynności niezbędne do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu i podejmuje się ich samodzielnie.
- Wykonuje przydzielone mu czynności. W przypadku dodatkowych zadań, zazwyczaj bez problemu łączy je z dotychczasowymi.
- Samodzielnie i poprawnie określa etapy i ramy czasowe swoich działań.
- Przy planowaniu pracy bierze pod uwagę działania innych osób, działów itp., by móc uzyskać najbardziej zadowalający rezultat.
- Realizując zadania, wykazuje zaangażowanie i w pełni wykorzystuje swoje kompetencje.

**Planuje i realizuje cele w sposób, który istotnie poprawia funkcjonowanie urzędu**

**D**

- Potrafi wytłumaczyć innym, jak realizowane przez nich zadania wpływają na wyniki urzędu.
- Zachęca innych do wyteżonego wysiłku w celu osiągnięcia najlepszego rezultatu.
- Nawet w złożonych sytuacjach wie, jakie działania muszą być podjęte, by osiągnąć określone rezultaty. Sprawnie je wykonuje i/ lub wskazuje je innym.
- W znacznym stopniu angażuje potencjał własny i innych w realizację zadań.
- Nie zapomina o celach nadrzędnych i przypomina o nich innym.
- Planując pracę swoją i/lub swojej komórki organizacyjnej, zawsze bierze pod uwagę inne działania w organizacji.
- Wspiera i uczy innych tworzenia planów działania, określania ram czasowych, wskaźników realizacji zadań itp.

**Tworzy nowe rozwiązania oraz systemy wspierające realizację celów w urzędzie**

**E**

- Tworzy rozwiązania ułatwiające innym zrozumienie powiązań pomiędzy realizacją własnych zadań a wynikami w skali urzędu oraz podnoszące ich motywację do wzmożonego wysiłku.
- W sytuacjach o znaczeniu strategicznym dla urzędu, w tym także kryzysowych, precyzyjnie wskazuje kierunki postępowania prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów.



- Jego determinacja w dążeniu do coraz lepszych rezultatów jest znana w całej organizacji i stanowi wzór dla innych.
- Sprawia, że inni angażują cały swój potencjał w realizację celów organizacji, dzięki czemu osiągnęte są coraz lepsze wyniki.
- Tworzy systemy wyznaczania i realizacji celów, planowania w ramach działów i całej organizacji, wspierające realizację strategii.
- Tworzy procedury i narzędzia do określania ram czasowych, etapów oraz wskaźników realizacji wyznaczonych celów w skali całego urzędu.

OGÓLNA	Rzetelność i terminowość
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staranność, dokładność i systematyczność w wykonywaniu zadań.</li> <li>• Przestrzeganie standardów jakości i dążenie do eliminowania błędów.</li> <li>• Terminowe działanie z uwzględnieniem priorytetów.</li> </ul> <p>Wykazywanie się starannością i dokładnością w działaniu. Budowanie wiarygodności poprzez precyzyjną weryfikację informacji, założeń, danych w celu wyeliminowania wszelkich błędów, potencjalnych strat czy negatywnych konsekwencji. Dbałość o systematyczność w podejściu do realizowanych działań. Przestrzeganie terminowości i wymaganych standardów pracy (jakość, skrupulatność), nawet przy powtarzalnych i/lub rutynowych zadaniach. Wykonywanie zadań bez zbędnej zwłoki w określonych przez przełożonego bądź przepisami ramach czasowych. Uporządkowane i planowe działanie w oparciu o priorytety i harmonogramy.</p>	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<p><i>Nie dba o jakość wykonywanej pracy</i></p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie zna podstawowych i wiarygodnych źródeł informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków.</li> <li>• Korzysta z niesprawdzonych źródeł informacji.</li> <li>• Niestarannie realizuje zadania i często kończy je po wyznaczonym terminie.</li> <li>• Jest chaotyczny w swoich działaniach.</li> <li>• Kończy zadania bez uprzedniego ich sprawdzenia, z wieloma niedociągnięciami i błędami.</li> <li>• Popełnia wielokrotnie te same błędy.</li> </ul>
<p><i>Zna i stosuje podstawowe standardy jakości pracy, jednak zdarzają mu się opóźnienia i/ lub błędy</i></p>	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zna podstawowe i wiarygodne źródła informacji niezbędne do wykonywania obowiązków.</li> <li>• Zna i zazwyczaj przestrzega oczekiwanych norm i standardów w zakresie jakości pracy na zajmowanym stanowisku.</li> <li>• Dba o staranność realizowanych zadań.</li> <li>• Czasami zdarza się, że oddawane przez niego prace zawierają błędy.</li> <li>• Realizuje zadania zgodnie z wytycznymi i wskazówkami przełożonego.</li> <li>• Zazwyczaj wykonuje rzetelnie nawet powtarzalne/standardowe zadania.</li> <li>• Dba o przestrzeganie określonych w przepisach terminów i zazwyczaj wykonuje zadania na czas.</li> </ul>

***Samodzielnie dba o rzetelność i terminowość własnej pracy***

C

- W zależności od potrzeby wie, gdzie i jakiego typu informacji należy szukać.
- Sam weryfikuje jakość i wiarygodność dostępnych danych.
- Samodzielnie zauważa i weryfikuje błędy lub niedopatrzania w swojej pracy.
- Dokładnie i z dbałością o szczegóły wykonuje wszelkie powierzone zadania.
- Dbą o poprawność rezultatów, także w realizacji zadań rutynowych czy powtarzalnych.
- Skutecznie wykonuje pracę wymagającą skupienia i koncentracji uwagi.
- Przestrzega określonych przepisami terminów wykonywanych zadań.

Strona | 21

***Bezbłędnie i terminowo wykonuje nawet odpowiedzialne i wymagające zadania***

D

- Znajduje i przedstawia wiarygodne dane ze sprawdzonych źródeł informacji.
- Oddawane przez niego prace są bezbłędne.
- Dzieli się wiedzą dotyczącą realizacji zadań, które wymagają szczególnego skupienia i koncentracji uwagi.
- Wszystkie realizowane zadania wykonuje z zachowaniem staranności i precyzji, nawet w sytuacji presji czasowej.
- Proponuje rozwiązania, które minimalizują ryzyko popełnienia błędów.
- Można mu powierzyć bardzo odpowiedzialne zadania wymagające szczególnie dokładnej, analitycznej pracy, bez obaw o popełnienie błędu.
- Wykonując swoje zadania dotrzymuje terminów określonych m.in. przepisami.
- Skutecznie identyfikuje oraz z wyprzedzeniem informuje przełożonych o potencjalnych trudnościach z wykonaniem zleconego zadania w terminie.

***Jest źródłem nowych rozwiązań poprawiających jakość i organizację pracy oraz wzorem dla pracowników***

E

- Znajduje i pozyskuje dla urzędu nowe, wiarygodne źródła informacji i/lub tworzy standardy/ narzędzia ich pozyskiwania.
- Wymaga od siebie i innych wysokiej precyzji w wykonywaniu zadań.
- Jest wzorem dla innych w zakresie dokładności i rzetelności w pracy.
- Bezbłędnie realizuje nawet skomplikowane zadania, które innym pracownikom sprawiają duże trudności.
- Tworzy metody ułatwiające innym pracownikom realizację rutynowych zadań.
- Zawsze realizuje swoje zadania w ramach czasowych określonych m.in. regulacjami prawnymi oraz pomaga w tym innym pracownikom.
- Zna i wykorzystuje w codziennej pracy metody zarządzania czasem.



<b>KIEROWNICZA</b>		<b>Zarządzanie personelem</b>
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegowanie zadań i kierowanie pracą podwładnych.</li> <li>• Motywowanie pracowników i rozwiązywanie konfliktów.</li> <li>• Zapewnianie przepływu informacji między kierownictwem a pracownikami (w tym informacji zwrotnej).</li> </ul>		
<p>Kierowanie pracą podległych pracowników. Umiejętność delegowania zadań i odpowiedzialności. Inspirowanie pracowników do rozwoju i osiągania ambitnych rezultatów. Okazywanie uznania, docenianie wysiłku i włożonej pracy. Udzielanie pracownikom bieżącej informacji zwrotnej, wspieranie możliwości rozwoju oraz prowadzenie rozmów podsumowujących pracę pracownika. Umiejętność rozwiązywania konfliktów. Wpływanie na innych swoją postawą, przykładem i autorytetem. Partnerskie podejście do pracowników, niezamykanie się na opinie zespołu.</p>		
<b>Poziom</b>	<b>Pracownik na tym poziomie</b>	
<i>Nie stosuje i nie zna podstawowych zasad zarządzania personelem</i>		
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nierzetelnie ocenia poziom realizacji zadań przez pracowników.</li> <li>• Nie sprawdza poziomu wykonanych zadań i/lub akceptuje ich niską jakość.</li> <li>• Nie docenia zaangażowania i wysiłku pracowników.</li> <li>• Rzadko omawia z pracownikami przebieg pracy i uzyskane wyniki.</li> <li>• Nie podejmuje działań mających na celu rozwijanie podległych pracowników.</li> <li>• Nie podejmuje działań mających na celu integrowanie zespołu.</li> <li>• Przekazuje negatywne informacje zwrotne i/lub krytykuje podległych pracowników w niekonstruktywny sposób.</li> <li>• Pomimo pozornego delegowania wykonuje zadania samodzielnie.</li> <li>• Nie reaguje w żaden sposób na pojawiające się konflikty.</li> </ul>	
<i>Zazwyczaj stosuje podstawowe techniki zarządzania personelem</i>		
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawnie określa zakres odpowiedzialności dla poszczególnych członków zespołu.</li> <li>• Konsekwentnie deleguje zadania w oparciu o praktyczną wiedzę na temat kompetencji członków zespołu oraz ich mocnych i słabych stron.</li> <li>• Ocenia pracę pracownika z perspektywy pojedynczego zadania.</li> <li>• Daje prostą informację zwrotną dotyczącą przede wszystkim efektu i terminowości.</li> <li>• Przyjmuje odpowiedzialność za jakość zadań realizowanych przez podległy zespół.</li> <li>• Zbiera i weryfikuje potrzeby podwładnych w obszarze doskonalenia zawodowego, zleca realizację działań rozwojowych niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków (np. lektura, obowiązkowe szkolenie).</li> <li>• Motywuje pracowników poprzez prostą pochwałę.</li> <li>• Reaguje na bieżąco po pojawieniu się konfliktu.</li> </ul>	



**Skutecznie i konsekwentnie zarządza personelem**

C

- Zazwyczaj deleguje zadania, dostosowując je do kwalifikacji i możliwości pracowników, zespołu oraz wyznaczonych terminów.
- Dokonuje obiektywnej oceny pracowników. Przekazuje pełną, ustrukturyzowaną informację zwrotną.
- Zapewnia przepływ informacji w zespole.
- Dbą o pozytywną atmosferę pracy i podejmuje działania, aby pracownicy czuli się ważni i potrzebni. Dbą o dobre imię zespołu.
- Stawia cele zespołu ponad własne osobiste uwarunkowania i ograniczenia.
- Zachęca do poszerzania horyzontów i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.
- Wykazuje otwartość i tolerancję wobec pracowników o różnych stylach pracy.
- Przewiduje wystąpienie konfliktu i podejmuje kroki, aby mu zapobiec. Minimalizuje konsekwencje konfliktów. W razie potrzeby włącza się jako mediator.
- Dostosowuje sposób motywowania do profilu i potrzeb konkretnego pracownika.

Strona | 23

**Zarządza personelem w sposób doceniany przez pracowników**

D

- Deleguje zadania, dostosowując je do kwalifikacji i możliwości pracowników, zespołu oraz wyznaczonych terminów.
- Regularnie przekazuje pracownikom informację zwrotną dotyczącą ich pracy i uzyskiwanych wyników oraz indywidualnych potrzeb rozwojowych. Dbą o ścieżki kariery swoich pracowników.
- Wykracza poza zadania realizowane na bieżąco, stymulując rozwój - nie reaguje jedynie na bieżące luki kompetencyjne, ale sugeruje wszelkie działania rozwojowe, które zmierzają do zwiększania efektywności lub przygotowują pracowników do przyszłych ról zawodowych.
- Dzieli się wiedzą ze współpracownikami i wskazuje, w jaki sposób cele indywidualne pracownika łączą się z celami organizacji.
- Na bieżąco dba o pozytywne relacje w zespole i przyczynia się do pogłębiania zaufania pomiędzy pracownikami.
- Na bieżąco wspiera współpracowników i docenia ich sukcesy.
- Zarządza konfliktem systemowo.

**Tworzy rozwiązania sprzyjające efektywnemu zarządzaniu personelem**

E

- Przy delegowaniu celów wybiega w przyszłość - definiuje docelowe aspekty funkcjonowania organizacji i określa kierunki działań zmierzające do realizacji długoterminowych celów.
- Wprowadza systemowe rozwiązania, mające na celu podniesienie motywacji i zaangażowania pracowników oraz wzrost lub poprawę efektywności pracy.
- Promuje kulturę konstruktywnego udzielania i pozytywnego przyjmowania informacji zwrotnej w podległym obszarze (m.in. poprzez wdrażanie określonych standardów, jak i własny przykład).
- Planuje rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników w celu zapewnienia realizacji długoterminowych planów organizacji oraz adekwatnego powiązania jej potrzeb oraz aspiracji rozwojowych i planów karier podległych pracowników.



- Tworzy i wdraża standardy w zakresie zarządzania ludźmi w podległym obszarze, jak i w całym urzędzie.
- Promuje zespół i jego sukcesy oraz osiągnięcia w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych.
- Proponuje efektywne rozwiązania minimalizujące szanse wystąpienia konfliktów i ich potencjalne konsekwencje na poziomie organizacji.

## 6.1.2 ZAANGAŻOWANIE I ROZWÓJ

OBOWIĄZKOWA	Doskonalenie zawodowe
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie nowych i wykorzystywanie dostępnych możliwości doskonalenia zawodowego.</li> <li>• Doskonalenie umiejętności zawodowych poprzez wyciąganie wniosków z doświadczeń i konstruktywne wykorzystanie informacji zwrotnej.</li> <li>• Traktowanie zadań jako wyzwań i okazji do rozwoju zawodowego.</li> </ul>	
<p>Dążenie do rozwoju zawodowego poprzez wykorzystywanie dostępnych możliwości. Stałe doskonalenie własnych umiejętności i poszerzanie zakresu wiedzy, wpływające na wzrost efektywności pracy. Przyjmowanie i konstruktywne wykorzystywanie otrzymywanych informacji zwrotnych. Pokonywanie swoich słabości, wyciąganie na przyszłość właściwych wniosków z popełnianych błędów i nabywanych doświadczeń oraz wdrażanie ich w codziennej pracy. Wykazywanie zainteresowania nowymi kwestiami i obszarami merytorycznymi. Aktywne poszukiwanie informacji dotyczących nowych bądź niezrozumiałych zagadnień. Traktowanie nowych zadań jako wyzwań i okazji do rozwoju. Bieżące samodoskonalenie posiadanych umiejętności.</p>	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<i>Nie dostrzega potrzeby własnego rozwoju</i>	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieskutecznie ocenia swoje słabe strony i nie podejmuje koniecznych działań rozwojowych.</li> <li>• Nie uczy się od bardziej doświadczonych pracowników.</li> <li>• Niechętnie podejmuje się nowych zadań.</li> <li>• Unika możliwości rozwoju oferowanych przez przełożonego, współpracowników.</li> <li>• Neguje potrzebę uczenia się i rozwoju.</li> <li>• Nie przyjmuje informacji zwrotnych dotyczących swojej pracy i kompetencji.</li> <li>• Unika możliwości rozwoju, jeśli związane są z dodatkowym wysiłkiem czy nakładem czasowym.</li> </ul>





**Dostrzega potrzebę własnego rozwoju, lecz zwykle podejmuje działania przy wsparciu innych**

**B**

- Zazwyczaj dostrzega potrzebę swojego rozwoju zawodowego, niekiedy jednak potrzebuje dodatkowej zachęty.
- Dostrzega swoje mocne i słabe strony oraz doskonali swoje umiejętności.
- Chętnie korzysta z doświadczenia innych pracowników, jeśli oni zaproponują mu wsparcie.
- Na ogół wykorzystuje informacje zwrotne na temat swojej pracy, jednak czasem potrzebuje w tym ukierunkowania i wsparcia.
- Uczestniczy w szkoleniach, które wynikają bezpośrednio z wymogów stawianych na danym stanowisku pracy.
- Wykorzystuje ogólnie dostępne informacje i źródła wiedzy w celu realizacji własnych zadań i odpowiedzialności.
- Potrafi w ograniczonym stopniu analizować błędy i uczyć się na nich, często potrzebuje wsparcia w tym zakresie.

Strona | 25

**Samodzielnie poszukuje możliwości rozwoju i z nich korzysta**

**C**

- Dostrzega potrzebę swojego rozwoju zawodowego. Stale doskonali swoje umiejętności, kompetencje, poszerza wiedzę zawodową.
- Samodzielnie poszukuje wsparcia bardziej doświadczonych pracowników, by móc się od nich uczyć.
- Poszukuje szans rozwoju i korzysta z różnych dostępnych metod rozwojowych (nowe zadania, szkolenia, projekty) w celu podniesienia swoich kwalifikacji.
- Wykazuje zaangażowanie i chęć aktualizacji wiedzy w ramach obowiązkowych szkoleń, poszukuje dodatkowych szkoleń i warsztatów.
- Poszukuje nowych źródeł wiedzy i wyjaśnia niezrozumiałe dla siebie kwestie.
- Prosi innych o informację zwrotną dotyczącą wykonywanych przez siebie zadań i prezentowanych kompetencji.
- Wykorzystuje informację zwrotną oraz podejmuje działania w celu zmiany swojego postępowania.
- Analizuje swoje doświadczenia i popełniane błędy. Zazwyczaj eliminuje zidentyfikowane błędy.

**Doskonali umiejętności własne oraz współpracowników**

**D**

- Doskonale rozumie potrzebę rozwoju zawodowego i podporządkowuje jej swoje codzienne działania i wysiłki.
- Doskonale zna swoje słabe strony i regularnie nad nimi pracuje, trafnie identyfikuje swoje mocne strony i rozwija je.
- Zawsze prosi o informacje zwrotne, które wraz z doświadczeniami własnymi i innych umiejętnie wykorzystuje do swojego rozwoju.
- Chętnie podejmuje się zadań, obowiązków, które stanowią wyzwanie i są postrzegane jako trudne lub ambitne.
- Stale doskonali swoje umiejętności, kompetencje, poszerza wiedzę zawodową i zachęca do tego inne osoby.
- Na bieżąco monitoruje istniejące w urzędzie możliwości rozwojowe i często z nich korzysta.



<i>Wywiera pozytywny wpływ na kulturę doskonalenia zawodowego w organizacji</i>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzięki doskonałemu zrozumieniu konieczności doskonalenia zawodowego i płynących z niego korzyści, poprzez ciągły rozwój swoich kwalifikacji jest wybitnym specjalistą w dziedzinie, którą się zajmuje.</li> <li>• Bezbłędnie identyfikuje swoje mocne i słabe strony, zawsze potrafi dobrać najlepsze rozwiązania służące rozwojowi mocnych stron/ wyeliminowaniu słabych stron.</li> <li>• Tworzy w organizacji kulturę wymiany informacji zwrotnych, jako środowiska wspierającego rozwój zawodowy pracowników.</li> <li>• Tworzy systemy wspierające wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami.</li> <li>• Wyszukuje i wdraża nowe metody rozwojowe w organizacji dla siebie i innych pracowników.</li> <li>• Z zaangażowaniem podchodzi do nowych zadań i wszelkich sytuacji dających szansę na przyswojenie nowych umiejętności i wiedzy.</li> </ul>

OGÓLNA	Samodzielność i inicjatywa
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykonywanie powierzonych obowiązków bez zbędnego nadzoru.</li> <li>• Zaangażowanie i aktywne poszukiwanie uprawnień w swojej pracy.</li> <li>• Proaktywne podejmowanie zadań i konsekwentna ich realizacja.</li> </ul>	
Skuteczne i odpowiedzialne wykonywanie powierzonych zadań bez zbędnego nadzoru. Angażowanie się w swoją pracę. Poszukiwanie i wykazywanie chęci dokonywania usprawnień podnoszących jakość i efektywność wykonywanej pracy bez konieczności otrzymywania dodatkowych zachęt. Proaktywność w podejmowaniu działań oraz odpowiedzialność za ich realizację.	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<i>Wykazuje brak samodzielności i inicjatywy</i>	
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizuje zadania, które bezpośrednio wynikają z opisu stanowiska pracy lub z jasnego polecenia przełożonego.</li> <li>• Tylko pod odpowiednim nadzorem przestrzega ustalonych standardów przy realizacji codziennych obowiązków.</li> <li>• Rzadko podejmuje działania oraz poszukuje usprawnień czy rozwiązań, które mogłyby podnieść jakość lub efektywność wykonywanej przez niego pracy.</li> </ul>
<i>Wykazuje częściową samodzielność</i>	
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystuje zakres uprawnień przypisany do stanowiska, które zajmuje.</li> <li>• Pracuje w oparciu o niezbędną wiedzę i obowiązujące wymogi merytoryczne, normy, procedury lub standardy działania.</li> <li>• Dotrzymuje zobowiązań i ustaleń.</li> <li>• Stara się sygnalizować ewentualne błędy, zagrożenia, ryzyka.</li> <li>• Wprowadza proste, użyteczne usprawnienia, które prowadzą do zwiększenia jego efektywności i lepszej pracy.</li> <li>• Dąży do maksymalizowania własnych osiągnięć, jednak potrzebuje pomocy w realizacji wyznaczonych celów.</li> </ul>



**Cechuje się samodzielnością i proaktywnością**

C

- W pełni i samodzielnie wykorzystuje swój zakres uprawnień i odpowiedzialności (w tym zakresie podejmowania decyzji).
- Podejmuje działania i osiąga rezultaty w sytuacjach standardowych.
- Rozumie potencjalne konsekwencje niedotrzymania procedur i regulacji, zgłasza sytuacje potencjalnych zagrożeń w celu przeciwdziałania ewentualnym ryzykom lub stratom.
- Dostrzega i wykorzystuje możliwości wdrażania usprawnień.
- Chętnie angażuje się w nowe inicjatywy.

Strona | 27

**Jest przykładem samodzielności i inicjatywy dla innych**

D

- Bez żadnej pomocy opracowuje i rekomenduje swoje pomysły usprawnień w skali wydziału/delegatury.
- Bez dodatkowej zachęty inicjuje zmiany lub modyfikacje w procedurach, procesach czy standardach, które mogą przyczynić się do większej efektywności i rozwoju urzędu.
- Wskazuje nieefektywne schematy działania w nadzorowanym procesie / obszarze, za którego realizację odpowiada.
- Z własnej woli ciągle poszukuje wiedzy i inspiracji mających pozytywny wpływ na jakość wykonywanych zadań.
- Podejmuje działania w zakresie swoich uprawnień i odpowiedzialności (w tym w zakresie podejmowania decyzji), osiągając rezultaty nawet w sytuacjach wykraczających poza utarte schematy.

**Tworzy rozwiązania wpływające na rozwój samodzielności i inicjatywy**

E

- Jest dla innych pracowników przykładem inicjowania działań i brania za nie odpowiedzialności.
- Chętnie i skutecznie poszukuje obszarów wymagających zmian oraz zachęca i wspiera pracowników prezentujących taką postawę.
- Tworzy atmosferę pracy sprzyjającą samodzielności pracowników i wychodzeniu z własnymi propozycjami.



### 6.1.3 INTERES PUBLICZNY

<b>OBOWIĄZKOWA</b>		<b>Identyfikacja z misją urzędu</b>
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrozumienie i poparcie dla misji i celów urzędu.</li> <li>• Budowanie profesjonalnego wizerunku służby cywilnej i urzędu.</li> <li>• Poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i świadomość jej wpływu na społeczeństwo.</li> </ul>		
<p>Umiejętność budowania profesjonalnego wizerunku służby cywilnej. Łączenie własnych celów zawodowych z celami służby cywilnej. Identyfikacja z misją urzędu. Poczucie osobistej odpowiedzialności za wykonywane zadania i wyniki swojej pracy. Świadomość wpływu swojej pracy na społeczeństwo.</p>		
<b>Poziom</b>	<b>Pracownik na tym poziomie</b>	
<i>Nie identyfikuje się z misją urzędu</i>		
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie dba o wizerunek służby cywilnej/urzędu, zdarza się, że ujawnia informacje, które negatywnie wpływają na jej postrzeganie.</li> <li>• Własne cele spostrzega jako sprzeczne z pracą w służbie cywilnej. W sytuacjach konfliktu interesów może kierować się własnymi korzyściami związanymi z wykonywanymi zadaniami lub zajmowanym stanowiskiem.</li> <li>• Wypowiada się negatywnie na temat urzędu / służby cywilnej.</li> <li>• Nie dostrzega wpływu, jaki wykonywana przez niego praca, wywiera na dobro społeczne.</li> </ul>	
<i>W ograniczonym stopniu rozumie i wspiera misję urzędu</i>		
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmuje próby spełniania oczekiwań służby cywilnej.</li> <li>• Na poziomie deklaracyjnym mówi, że identyfikuje się z misją urzędu oraz służby cywilnej, jednak nie umie w sposób konkretny dać temu wyrazu.</li> <li>• Czasami wymaga wsparcia w kształtowaniu pozytywnego wizerunku służby cywilnej/urzędu.</li> </ul>	
<i>Kieruje się w swoich działaniach misją urzędu</i>		
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Swoją postawą kształtuje pozytywny wizerunek służby cywilnej/urzędu wewnątrz i na zewnątrz organizacji.</li> <li>• Zna zasady funkcjonowania służby cywilnej, co pozwala mu na lepsze wykonywanie zadań na swoim stanowisku pracy.</li> <li>• Wiąże sposób realizacji własnych celów rozwojowych z oczekiwaniami służby cywilnej.</li> <li>• Wyraża się pozytywnie o pracy w służbie cywilnej/urzędzie.</li> <li>• Rozumie i potrafi wskazać wpływ swojej pracy na innych oraz społeczeństwo.</li> </ul>	
<i>Swoją postawą wpływa na pozytywny wizerunek służby cywilnej / urzędu</i>		
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doskonale zna zasady funkcjonowania służby cywilnej i swojego urzędu. Swoją wiedzą o służbie cywilnej i urzędzie dzieli się z innymi, by mogli lepiej radzić sobie ze swoimi zadaniami.</li> <li>• Swoim zachowaniem i postawą kształtuje profesjonalny wizerunek urzędu i całej służby cywilnej. Zachęca innych do podobnych działań.</li> <li>• Łączy własne cele rozwojowe z dobrem służby cywilnej / urzędu.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zachęca pracowników do identyfikowania i otwartych dyskusji o możliwościach rozwoju organizacji.</li> <li>Doskonale rozumie wpływ swojej pracy na innych i całe społeczeństwo.</li> </ul>
<b>Przez aktywne i celowe działania w organizacji i poza nią buduje dobry wizerunek służby cywilnej / urzędu</b>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umiejętnie buduje wizerunek służby cywilnej / urzędu poprzez nawiązywanie kontaktów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z organizacjami zewnętrznymi i obywatelami.</li> <li>Rozwija nowe inicjatywy kształtujące pozytywny wizerunek urzędu i służby cywilnej.</li> <li>Inicjuje działania rozwojowe i kształtuje atmosferę sprzyjającą dzieleniu się pomysłami mającymi na celu zwiększanie wiedzy na temat urzędu/służby cywilnej wśród obywateli.</li> <li>Pozytywnie mówi o swoich możliwościach rozwoju w służbie cywilnej. Pomaga innym je identyfikować i/lub kreować.</li> <li>Doskonale rozumie wpływ swojej pracy na społeczeństwo oraz pomaga zrozumieć go innym pracownikom urzędu oraz obywatelom.</li> </ul>

<b>KIEROWNICZA</b>	<b>Podjęcie decyzji i odpowiedzialność</b>
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umiejętność podejmowania trafnych, jednoznacznych i przemyślanych decyzji w odpowiednim czasie.</li> <li>Zdolność identyfikacji ryzyka i oceny krótko- i długoterminowych następstw podjętych decyzji.</li> <li>Przyjmowanie na siebie odpowiedzialności za decyzje i ich następstwa.</li> </ul>	
Umiejętność podejmowania trafnych decyzji w odpowiednim czasie. Zdolność identyfikacji ryzyka i przewidywania konsekwencji, zarówno w krótko jak i długoterminowej perspektywie. Umiejętność rozwiązywania bieżących problemów z zachowaniem dbałości o interes zespołu, urzędu i służby cywilnej. Otwarte opowiadanie się za konkretnymi działaniami / kierunkami działania. Umiejętność podjęcia trafnych decyzji w sytuacji braku pełnych danych. Odwaga i stanowczość w podejmowaniu decyzji, także tych niepopularnych.	
<b>Poziom</b>	<b>Pracownik na tym poziomie</b>
<i>Nie potrafi sprawnie podejmować decyzji</i>	
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nie ma zrozumienia wagi swoich zobowiązań i unika podejmowania decyzji.</li> <li>Przesadnie skupia się na szczegółach, prowadząc do opóźnień.</li> <li>Nie potrafi samodzielnie podejmować prostych i standardowych decyzji wynikających z zakresu obowiązków lub powtarzających się sytuacji.</li> <li>Nie identyfikuje ewentualnych błędów bądź zagrożeń/ ryzyk wynikających z podejmowanych działań.</li> <li>Rzadko bierze odpowiedzialność za swoje decyzje i konsekwencje działań, raczej zrzuca ją na innych.</li> <li>Nie przyznaje się do błędów nawet w obliczu oczywistych faktów, jednocześnie łatwo zmienia decyzje pod wpływem presji.</li> </ul>



<b><i>Podejmuje proste decyzje wynikające z zakresu obowiązków</i></b>	
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przed podjęciem decyzji analizuje i uwzględnia istotne czynniki i dostępne informacje/ dane.</li> <li>• Przed podjęciem decyzji wykraczających poza standardowy sposób realizacji zadań zasięga opinii osób bardziej doświadczonych.</li> <li>• Podejmuje proste i standardowe decyzje bezpośrednio wynikające z zakresu obowiązków, np. dotyczące sposobu realizacji pracy.</li> <li>• Na bieżąco sygnalizuje ewentualne błędy, zagrożenia, ryzyka.</li> </ul>
<b><i>Podejmuje decyzje w swoim obszarze działań i dostrzega ich konsekwencje</i></b>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrze radzi sobie z terminowym podejmowaniem decyzji w swoim obszarze.</li> <li>• Monitoruje poprawność swojego działania, wykazuje samokontrolę, w tym także w kwestiach przestrzegania obowiązujących norm, procedur i regulacji.</li> <li>• Podejmuje decyzje w oparciu o ogół dostępnych informacji, potrafi oddzielić wpływ emocji bądź nacisk innych osób.</li> <li>• Potrafi podjąć trafne decyzje w sytuacji braku pełnych danych.</li> <li>• W razie potrzeby skonsultowania decyzji z przełożonym prezentuje trafne rekomendacje wraz z uzasadnieniem.</li> <li>• Dostrzega konsekwencje podejmowanych decyzji i potrafi je ocenić w perspektywie krótko- i średnioterminowej.</li> <li>• Przedstawia swoje decyzje współpracownikom wraz z uzasadnieniem, potrafi wytłumaczyć je w sposób jasny i przystępny, bierze za nie pełną odpowiedzialność.</li> </ul>
<b><i>Podejmuje trafne decyzje nawet w trudnych warunkach</i></b>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przed podjęciem złożonych decyzji dokonuje wyczerpującej analizy zagadnień/ danych/ informacji, rozważając możliwe do wystąpienia ryzyka.</li> <li>• Podejmuje trafne decyzje w swoim zakresie odpowiedzialności, wykazuje zdolność racjonalnego decydowania również pod presją czasu czy w sytuacji braku pełnych danych.</li> <li>• Potrafi ocenić długoterminowe konsekwencje swoich działań lub konsekwencje ich braku w perspektywie interesu publicznego.</li> <li>• Wykazuje stanowczość, racjonalną niezłomność oraz pewność swoich racji, co do podejmowanych decyzji.</li> <li>• Angażuje się w ocenę skutków regulacji płynących z podejmowanych przez niego decyzji na otoczenie.</li> <li>• Pozostawia innym właściwy i adekwatny do zajmowanego przez nich stanowiska zakres decyzji, które mogą podejmować.</li> </ul>
<b><i>Podejmuje skomplikowane decyzje i trafnie przewiduje konsekwencje działań lub ich braku</i></b>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przed podjęciem skomplikowanej decyzji wypracowuje kilka alternatywnych rozwiązań oraz kryteriów ich oceny, a następnie wybiera najlepsze.</li> <li>• Kompleksowo patrzy na problem i upewnia się, że przed podjęciem decyzji posiada wszystkie niezbędne przesłanki / informacje / dane, które są osiągalne w danym momencie.</li> <li>• Podejmuje decyzje dotyczące kilku obszarów merytorycznych z pełną świadomością odpowiedzialności.</li> <li>• Potrafi trafnie przewidzieć i ocenić pośrednie, nieoczywiste konsekwencje swoich działań lub konsekwencje ich braku.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykazuje odwagę w podejmowaniu niepopularnych decyzji oraz nie ulegając naciskom potrafi je uzasadnić w oparciu o przesłanki merytoryczne.</li> <li>Jasno i zawsze w terminie komunikuje podjętą decyzję, tak, aby mogła być ona wdrożona w odpowiednim czasie.</li> <li>Monitoruje efekty podejmowanych decyzji i wyników swojej pracy oraz wyciąga wnioski z ewentualnych błędów swoich i podległych współpracowników (o ile takowych posiada).</li> <li>Jest autorytetem dla innych w procesie podejmowania decyzji i brania całkowitej odpowiedzialności za ich konsekwencje.</li> </ul>
---

<b>KIEROWNICZA</b>	<b>Świadomość kosztów</b>
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Świadomość odpowiedzialności za wykorzystanie środków publicznych.</li> <li>Realizowanie zadań urzędu i jego misji adekwatnym nakładem kosztów.</li> <li>Świadomość kosztów w codziennych działaniach i wprowadzanie oszczędności.</li> </ul>	
<p>Rozumienie kosztów działalności urzędu oraz ich wpływu na cele strategiczne i funkcjonowanie urzędu. Zrozumienie misji służby cywilnej wobec społeczeństwa w zakresie efektywnego wykorzystania środków publicznych. Osiąganie celów strategicznych urzędu i wypełnianie jego misji wobec społeczeństwa przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów. Optymalizacja procesów, planowania i wykonywania zadań w celu zmniejszenia poziomu wydatków na realizowanie celów urzędu i wprowadzanie ciągłych usprawnień w tym zakresie. Patrzenie na urząd przez pryzmat zysków i strat, efektywności oraz rozwoju. Dbanie o wizerunek urzędu jako organizacji efektywnie wykorzystującej środki publiczne.</p>	
<b>Poziom</b>	<b>Pracownik na tym poziomie</b>
<i>Nie uwzględnia kosztów działania w swojej pracy</i>	
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posiada ograniczoną znajomość funkcjonowania urzędu od strony kosztów.</li> <li>Uwzględnianie czynników kosztowych w podejmowanych działaniach uważa za zbędne i nie stosuje go.</li> <li>Podejmuje nieefektywne decyzje pod kątem kosztów, czasu i potencjalnego rozwoju urzędu.</li> <li>Posiada ograniczoną wiedzę na temat funkcjonowania służby cywilnej i nie przyczynia się do budowania wizerunku urzędu jako organizacji efektywnie wykorzystującej środki publiczne.</li> </ul>
<i>Ma podstawową świadomość kosztów</i>	
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posiada ogólną wiedzę na temat działalności organizacji i jej głównych celów w kontekście zarządzania kosztami.</li> <li>Rozumie podstawowe zasady funkcjonowania rachunku kosztów urzędu oraz analogiczne procesy swojej komórki organizacyjnej.</li> <li>Rozumie potrzebę budowania zaufania do urzędu w zakresie efektywnego wykorzystania środków publicznych, lecz może mieć trudności z podejmowaniem własnych działań w tym zakresie.</li> <li>W codziennych działaniach oraz podejmując decyzje analizuje efektywność kosztową i czasową urzędu, choć nie zawsze jest w tym skuteczny.</li> </ul>



<b><i>Dbą o poziom kosztów pracy w swoim obszarze kompetencyjnym</i></b>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozumie zasady funkcjonowania urzędu od strony jego wydatków oraz rolę poszczególnych jednostek organizacyjnych w zarządzaniu kosztami.</li> <li>• Rozumie rolę swojego stanowiska w procesie realizacji celu minimalizacji kosztu działalności urzędu.</li> <li>• W swoich codziennych działaniach ma na uwadze perspektywę zysków i strat oraz zwiększanie efektywności.</li> <li>• Podejmuje kroki mające na celu szukanie oszczędności w swoim najbliższym otoczeniu pracy i swoim obszarze kompetencyjnym.</li> <li>• Jest świadomy i rozumie rolę pracowników urzędu w budowaniu wizerunku organizacji oszczędnej i wykazuje inicjatywę w tym zakresie.</li> </ul>
<b><i>Świadomie i efektywnie zarządza kosztami swojej pracy / pracy współpracowników</i></b>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planuje i realizuje zadania z uwzględnieniem efektywności kosztowej i czasowej urzędu.</li> <li>• Zarządzając zespołem potrafi efektywnie i skutecznie wykorzystywać środki publiczne.</li> <li>• Dostrzega i rozumie jaki wpływ na wizerunek służby cywilnej mają decyzje w sprawie wykorzystania środków publicznych wdrażane w urzędzie.</li> <li>• Na bieżąco weryfikuje skuteczność podejmowanych w urzędzie działań oraz możliwych kierunków minimalizacji kosztów.</li> <li>• Podejmuje własne inicjatywy mogące obniżyć koszt funkcjonowania komórki organizacyjnej.</li> </ul>
<b><i>Tworzy rozwiązania mające na celu optymalizację kosztów</i></b>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiada szeroką wiedzę dotyczącą funkcjonowania służby cywilnej i możliwości optymalizacji kosztów.</li> <li>• Współtworzy standardy i procedury organizacyjne odzwierciedlające dobre praktyki zarządzania kosztami.</li> <li>• Bierze pod uwagę koszty funkcjonowania urzędu i realizacji jego misji przy tworzeniu i realizowaniu planów strategicznych.</li> <li>• Bierze pod uwagę potencjalne konsekwencje planów urzędu w dłuższej i krótszej perspektywie czasowej, jak również przewiduje i uwzględnia potencjalne reakcje społeczeństwa na przyjęty poziom wydatków w relacji do zaplanowanych działań.</li> <li>• Przyczynia się do rozpowszechniania wśród współpracowników świadomości i standardów w zakresie efektywnego wykorzystania środków publicznych.</li> </ul>



## 6.1.4 KLIENT W CENTRUM UWAGI

<b>OBOWIĄZKOWA</b>	<b>Pozytywne podejście do Klienta</b>
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadomość funkcji urzędu i swojego stanowiska pracy wobec klienta.</li> <li>• Rozumienie potrzeb klienta i kierowanie się nimi w codziennych działaniach i decyzjach.</li> <li>• Dbałość o satysfakcję klienta i wysoką jakość usług.</li> </ul>	
<p>Rozumienie usługowej funkcji administracji publicznej oraz charakteru swojego stanowiska pracy. Rozpoznawanie i wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów urzędu. Zapewnianie wysokiej jakości współpracy, udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji oraz dbałość o satysfakcję klienta. Przyjmowanie pozycji partnera, oferowanie rozwiązań optymalnych z punktu widzenia interesu i potrzeb klienta oraz zgodnych z obowiązującymi zasadami służby cywilnej. Kierowanie się potrzebami i oczekiwaniami klientów w codziennych działaniach oraz przy podejmowaniu decyzji.</p>	
<b>Poziom</b>	<b>Pracownik na tym poziomie</b>
<p><i>Nie stosuje odpowiedniego podejścia do klienta</i></p>	
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykazuje brak chęci i zaangażowania w budowanie pozytywnych relacji z klientem urzędu.</li> <li>• Jest niedostępny dla klienta np. odpowiada na korespondencję niedbale i/lub z opóźnieniem.</li> <li>• Nie traktuje osób, które obsługuje, jako klientów, o których potrzeby trzeba odpowiednio zadbać.</li> <li>• Nie przeznaczają odpowiedniej ilości czasu na prawdziwe zrozumienie klienta, nie reaguje odpowiednio do jego potrzeb.</li> <li>• Klienci korzystający z jego usług mogą mieć poczucie niewłaściwego traktowania lub ignorancji.</li> </ul>
<p><i>Zazwyczaj cechuje go pozytywne nastawienie do klienta</i></p>	
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zna i zazwyczaj przestrzega standardów w zakresie obsługi klienta.</li> <li>• Dostrzega podstawowe potrzeby klientów urzędu.</li> <li>• Wykonuje pracę i obsługuje klientów na stałym, akceptowalnym poziomie jakości.</li> <li>• Zazwyczaj pozostaje dostępny dla klienta np. na bieżąco odpowiada na korespondencję.</li> <li>• Podchodzi do wszystkich klientów raczej w sposób standardowy (bez wnikania w ich indywidualne potrzeby).</li> <li>• Wykonuje standardowe zadania w odpowiedzi na prośby i oczekiwania zgłaszane przez klientów.</li> <li>• Zazwyczaj okazuje klientom należyty szacunek i zrozumienie.</li> </ul>



<b><i>W swojej pracy buduje profesjonalne relacje z klientem</i></b>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykazuje dbałość w budowaniu profesjonalnych relacji z klientem urzędu.</li> <li>• Dąży do zapoznania się z indywidualnymi potrzebami klienta i specyfiką jego sytuacji oraz reaguje adekwatnie do nich, mając na uwadze obowiązujące przepisy i procedury.</li> <li>• Zwraca uwagę na terminowość, zakres, stosowność i formę informacji przekazywanych klientowi.</li> <li>• Bierze odpowiedzialność za rozwiązania proponowane i dostarczane klientowi.</li> <li>• Odnosi się do klientów z szacunkiem, życzliwością i cierpliwością.</li> </ul>
<b><i>Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klienta i systematycznie monitoruje jego satysfakcję</i></b>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmując działania, stawia się w sytuacji klienta oraz szuka sposobów i możliwości bycia pomocnym.</li> <li>• Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klienta, szybko reaguje na jego potrzeby.</li> <li>• Dąży do ciągłego podnoszenia jakości i satysfakcji klienta. Sam proponuje optymalne rozwiązania dostosowane do interesu i potrzeb klienta, zgodnie z obowiązującym prawem i procedurami.</li> <li>• Systematycznie monitoruje poziom satysfakcji klienta ze współpracy / dostarczonej usługi.</li> <li>• Udoskonala pracę swoją i swojej komórki / zespołu (o ile dotyczy) pod kątem odpowiadania na potrzeby i oczekiwania klienta.</li> <li>• Nie unika kontaktu z klientami, nawet w trudnych sprawach.</li> </ul>
<b><i>Tworzy standardy postępowania w relacjach z klientem</i></b>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykazuje inicjatywę w poznawaniu indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta z uwzględnieniem różnych perspektyw.</li> <li>• W codziennych działaniach i przy podejmowaniu decyzji ma na uwadze długoterminowe dobro klienta.</li> <li>• Wymaga zachowania standardów obsługi klienta i ich ciągłego doskonalenia zarówno od siebie, jak i od współpracowników. Wskazuje innym dobre praktyki.</li> <li>• Tworzy standardy postępowania w organizacji mające na celu usprawnienie / podniesienie jakości obsługi klienta.</li> <li>• Pozycjonuje się jako partner i ekspert merytoryczny w relacji z klientem.</li> </ul>



OGÓLNA	Radzenie sobie z presją
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikowanie presji i jej źródeł.</li> <li>• Działanie w warunkach silnego obciążenia psychicznego płynącego z otoczenia.</li> <li>• Szukanie odpowiedniego wsparcia i korzystanie z dostępnej pomocy.</li> </ul>	
<p>Identyfikowanie presji oraz jej źródeł. Kierowanie swoim zachowaniem, w tym podejmowanie decyzji i skuteczne działanie w warunkach silnego obciążenia psychicznego wywieranego przez otoczenie. Poszukiwanie wsparcia i korzystanie z dostępnej pomocy w sytuacjach trudnych.</p>	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<p><i>Nie radzi sobie z presją</i></p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieskutecznie i nieumiejętnie identyfikuje źródła i przyczyny nacisku.</li> <li>• W warunkach silnego obciążenia psychicznego traci zdolność koncentracji uwagi, działa wolno i nieefektywnie.</li> <li>• W trudnych sprawach podejmuje błędne decyzje i/lub pomija istotne szczegóły.</li> <li>• Nie szuka pomocy i/lub nie korzysta z dostępnego wsparcia. Nie informuje przełożonych o występujących problemach.</li> </ul>
<p><i>Poprawnie radzi sobie z niewielką presją korzystając z procedur i pomocy innych</i></p>	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrafi identyfikować możliwości wywierania nacisku oraz jego źródła.</li> <li>• W warunkach działania pod presją postępuje zgodnie z procedurami i wykonuje polecenia przełożonego lub dedykowanych członków zespołu.</li> <li>• W przypadku braku procedur, zgłasza trudną sytuację przełożonemu.</li> <li>• W sytuacji silnej presji niezwłocznie szuka pomocy i korzysta z dostępnego w organizacji wsparcia.</li> <li>• Raportuje przebieg sytuacji w sposób ogólny.</li> </ul>
<p><i>Samodzielnie ocenia sytuacje związane z presją i radzi sobie z nimi</i></p>	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W trudnych sytuacjach odwołuje się do określonych procedur oraz reaguje adekwatnie do sytuacji.</li> <li>• Zbiera informacje i samodzielnie je analizuje, nie poddając się emocjom.</li> <li>• Ocenia, które informacje są istotne i obiektywne w przypadku wywierania nacisku bądź wystąpienia kryzysu.</li> <li>• W warunkach presji wywieranej przez otoczenie nie traci zdolności koncentracji uwagi i podejmuje trafne decyzje.</li> <li>• W większości przypadków działa szybko i efektywnie, samodzielnie pokonując pojawiające się problemy.</li> <li>• Na bieżąco raportuje przebieg sytuacji i przedstawia przełożonemu podjęte działania oraz rozpoznaje etapy, które wymagają interwencji innych osób.</li> <li>• Przekazuje precyzyjne i rzetelne informacje (niezniekształcone) istotne dla danej sytuacji.</li> </ul>



***Działa szybko i efektywnie niezależnie od warunków***

**D**

- Definiuje sytuacje wywierania nacisku oraz sytuacje kryzysowe na podstawie głębszej analizy danych i zebranych informacji.
- Wiąże ze sobą poszczególne elementy, wie jak mogą one wpłynąć na podejmowane decyzje, zachowanie i emocje swoje oraz innych.
- Ocenia, co jest najistotniejsze (np. gdy napływają sprzeczne informacje) i przewiduje możliwy rozwój sytuacji.
- Nawet w wyjątkowo trudnych sytuacjach działa szybko i efektywnie, samodzielnie pokonując pojawiające się problemy.
- Podejmuje decyzje w oparciu o przeanalizowane propozycje działań.
- Przedstawia możliwości wyjścia lub obniżenia negatywnych skutków danego zdarzenia.
- Dzieli się swoimi doświadczeniami ze współpracownikami, aby wspierać ich w radzeniu sobie w potencjalnych trudnych sytuacjach.

Strona | 36

***Jest wzorem dla innych i tworzy procedury postępowania pod presją***

**E**

- Doskonale identyfikuje trudne sytuacje, ich przyczyny i źródła dzięki kompleksowej analizie sytuacji.
- Skutecznie pokonuje trudne sytuacje.
- W warunkach silnego obciążenia psychicznego potrafi działać szybko i efektywnie (sytuacje trudne nie wpływają na dokładność wykonywanych zadań oraz trafność podejmowanych decyzji).
- Skutecznie radzi sobie z zaskakującymi sytuacjami i panuje nad emocjami.
- Wykorzystuje własne doświadczenia, aby budować narzędzia zapobiegania bądź rozpoznawania sytuacji kryzysowych.
- Przygotowuje procedury i regulacje (także dla sytuacji, które jeszcze nie nastąpiły).
- Proponuje nowe narzędzia i rozwiązania wspierające osoby w działaniu w trudnych warunkach silnego obciążenia psychicznego.

OGÓLNA	Umiejętność współpracy
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność i gotowość do wspólnej pracy, wymiany wiedzy, doświadczeń i poglądów.</li> <li>• Zaangażowanie w pracę zespołu i dostosowywanie indywidualnego stylu pracy i celów do jego potrzeb.</li> <li>• Uwzględnianie opinii innych, traktowanie współpracowników z szacunkiem i docenianie ich pracy.</li> </ul>	
<p>Łatwość odnajdywania się w grupie osób. Inicjowanie i uczestniczenie we wspólnej pracy. Traktowanie innych z szacunkiem i poszanowanie ich pracy. Gotowość do współdziałania oraz wymiany wiedzy, doświadczeń i poglądów na rzecz osiągnięcia wspólnych rezultatów. Oferowanie wsparcia i niezbędnej pomocy innym. Uwzględnianie opinii innych. Zdolność dostosowania swojego stylu pracy do stylu i oczekiwań innych członków zespołu. Poczucie odpowiedzialności za wypracowywane przez zespół rozwiązania. Pełne zaangażowanie się w pracę zespołu, gotowość do poświęcenia celów indywidualnych dla celów zespołu. Szukanie informacji zwrotnej na temat swojej osoby i jakości wykonywanej na rzecz zespołu pracy. Dostrzeganie i docenianie pracy innych.</p>	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<p><i>Nie potrafi współpracować z innymi</i></p>	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rzadko włącza się do prac zespołowych, zdecydowanie woli indywidualną pracę.</li> <li>• Nie dostrzega sensu współpracy pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi.</li> <li>• Dystansuje się od innych pracowników, nie utrzymuje z innymi dobrych relacji.</li> <li>• Nawet jeżeli inne osoby dzielą się swoimi spostrzeżeniami, nie uwzględnia ich w działaniu.</li> <li>• Pracując z innymi dba głównie o swoje interesy.</li> <li>• Nadmiernie rywalizuje, przez co powoduje konfliktowe sytuacje w zespole.</li> <li>• Odmawia, gdy ktoś prosi go o pomoc, zwykle tłumacząc się brakiem czasu.</li> <li>• W sytuacjach stresowych, pracy pod presją działa nerwowo, negatywnie wpływając na pracę zespołu.</li> </ul>
<p><i>Na ogół poprawnie radzi sobie ze współpracą z innymi</i></p>	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zazwyczaj włącza się w pracę zespołu / współpracę między komórkami organizacyjnymi, lecz nie zawsze efektywnie przyczynia się do realizacji celu.</li> <li>• Zazwyczaj utrzymuje dobre relacje ze współpracownikami.</li> <li>• Na ogół konsultuje sposób realizacji zadań z innymi członkami zespołu, nie zawsze uwzględnia ich uwagi w działaniu.</li> <li>• Czasami przedkłada własne interesy nad cele zespołu.</li> <li>• W przypadku konfliktu / różnicy poglądów potrzebuje wsparcia, aby wypracować konstruktywne rozwiązania.</li> <li>• Przeważnie pomaga innym, jeżeli zostanie o to poproszony.</li> </ul>

**Jest cenionym współpracownikiem**

C

- Włącza się w prace zespołu i przyczynia się do realizacji jego celów.
- Dbą o dobre relacje z innymi członkami zespołu/ komórkami organizacyjnymi.
- Konsultuje sposób realizacji zadań z członkami zespołu, jest otwarty na ich opinie i bierze je pod uwagę.
- Przedkłada interesy zespołu nad własne, jeśli jest to niezbędne do realizacji celu.
- W większości sytuacji konfliktowych, potrafi dojść do porozumienia niezbędnego do realizacji zadania.
- Pomaga innym i potrafi przyjąć pomoc od innych.
- Zazwyczaj pracuje efektywnie nawet w sytuacjach presji czasowej, nie wpływając negatywnie na pracę zespołu.

Strona | 38

**Efektywnie działa w zespole nawet w sytuacjach kryzysowych**

D

- Angażuje i motywuje innych do aktywnej współpracy, zarówno w zespole jak i pomiędzy zespołami i/lub komórkami organizacyjnymi.
- Dbą o dobrą atmosferę współpracy, zachęca innych do wzajemnej pomocy i utrzymywania partnerskich relacji w skali całej organizacji.
- Zachęca innych do dzielenia się spostrzeżeniami mogącymi udoskonalić sposoby realizacji zadań zespołowych.
- Dostrzega i docenia wkład poszczególnych osób w pracę zespołu.
- Przy realizacji celów zespołu, ma na względzie także indywidualne cele poszczególnych jego członków.
- Potrafi przewidywać konflikty w zespole, doskonale radzi sobie z ich rozwiązywaniem.
- Szuka informacji zwrotnej na temat swojej osoby i jakości swojej pracy na rzecz zespołu.
- W sytuacjach stresowych potrafi uspokoić innych członków zespołu, wpływając tym samym na utrzymanie wysokiej efektywności pracy.

**Wyznacza wysokie standardy w dziedzinie współpracy**

E

- W twórczy sposób angażuje nawet opornych członków zespołu do aktywnej i efektywnej pracy.
- Zachęca do współpracy z innymi zespołami i/lub komórkami organizacyjnymi.
- Inicjuje różnorodne działania budujące dobre relacje pomiędzy współpracownikami.
- Zawsze konstruktywnie wykorzystuje uwagi / poglądy innych członków zespołu, nawet jeśli się z nimi nie zgadza.
- Szuka informacji zwrotnej na temat swojej osoby i jakości swojej pracy na rzecz zespołu.
- Organizuje pracę tak, aby interesy poszczególnych osób wspierały realizację celów zespołu.
- Trafnie określa i eliminuje przeszkody, jakie stoją na drodze do harmonijnej pracy zespołu.
- Mobilizuje współpracowników i organizuje zasoby, aby pomagać innym. Taką postawę promuje w całej organizacji.
- Skutecznie zarządza konfliktami w zespole oraz konfliktami między zespołami / komórkami organizacyjnymi.

## 6.1.5 PERSPEKTYWICZNE MYŚLENIE

OBOWIĄZKOWA		Otwartość na zmiany
<p><i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptowanie się do zmian i dostosowywanie do okoliczności.</li> <li>• Dostrzeganie szans i możliwości płynących ze zmian.</li> <li>• Dostrzeganie obszarów do zmiany i angażowanie się w proces wdrażania zmian.</li> </ul>		
<p>Otwartość na zmiany i nowości. Adaptowanie się do zmian i elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się okoliczności. Dostrzeganie szans i możliwości wynikających ze zmian, traktowanie ich jako wyzwań i okazji do rozwoju i zwiększania wartości wykonywanej pracy. Umiejętność dostrzegania potrzeby oraz obszarów do zmiany, akceptowanie zmian oraz pełne angażowanie się w proces ich wdrażania. Gotowość do podejmowania nowych wyzwań i odpowiedzialności. Pokazywanie innym pracownikom pozytywnej postawy i dzielenie się dobrym nastawieniem do zmian. Otwartość na zadania wymagające zmiany dotychczasowego sposobu pracy.</p>		
Poziom	Pracownik na tym poziomie	
<p><i>Nie potrafi odnaleźć się w sytuacji zmiany</i></p>		
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przejawia niejawną bądź jawną opór przed wprowadzeniem nowych rozwiązań.</li> <li>• Wykazuje brak zrozumienia wprowadzanych zmian i nie angażuje się w nie.</li> <li>• Prezentuje argumenty przeciw zmianom bez proponowania alternatywnych rozwiązań.</li> <li>• Podsyca u innych negatywne emocje wobec zmian i tworzy wokół nich negatywny klimat. Buduje bądź uczestniczy w koalicjach negujących zmiany.</li> <li>• Niekonstruktywnie krytykuje zmiany i osoby, które podejmują się aktywności w organizacji.</li> </ul>	
<p><i>Adaptuje się i dąży do zrozumienia zmiany</i></p>		
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dąży do zrozumienia głównych aspektów wdrażanych zmian, które wpływają bezpośrednio na zajmowane stanowisko i realizowane zadania.</li> <li>• Dostrzega wpływ zmian w zakresie swojego stanowiska.</li> <li>• Adaptuje się do zachodzących zmian. Działa zgodnie z wytycznymi, które z nich wynikają.</li> <li>• Zdobywa potrzebną wiedzę do wprowadzenia elementów zmian na swoim stanowisku (np. poprzez udział w szkoleniach).</li> <li>• Czasem potrzebuje wsparcia w procesie zmiany.</li> </ul>	
<p><i>Rozumie celowość zmian i wykazuje własną inicjatywę w tym zakresie</i></p>		
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozumie przyczyny i cele wdrażanych zmian oraz ich wpływ na zajmowane stanowisko pracy i jednostkę organizacyjną.</li> <li>• Dostrzega zarówno korzyści, jak i ryzyka wynikające z wdrażania zmian.</li> <li>• Zdobywa potrzebną wiedzę do wprowadzenia elementów zmian w swoim miejscu pracy (np. poprzez udział w szkoleniach, spotkaniach, warsztatach).</li> <li>• Elastycznie dostosowuje się do pojawiających się wyzwań.</li> <li>• Zgłasza własne pomysły i wskazuje możliwe sposoby do realizacji i wdrażania zmian.</li> <li>• Tłumaczy innym proste zmiany i nowości, które są wdrażane w organizacji.</li> </ul>	



**Rozumie szeroki kontekst zmian i buduje u innych postawę ich akceptacji**

**D**

- Rozumie szerszy kontekst wdrażanych zmian oraz przekłada te aspekty na działalność własnego obszaru / zespołu.
- Aktywnie szuka informacji na temat zmian zachodzących w organizacji (m.in. poszczególnych etapów procesu, stosowanych metod i narzędzi).
- Buduje u innych postawę akceptacji zmian poprzez pozytywne wyrażanie się o zmianie, tłumaczenie innym zachodzącej zmiany, przedstawianie zasadności jej wdrażania, oczekiwanych korzyści i potencjalnych konsekwencji.
- Konstruktywnie reaguje na obawy i przejawy oporu, dostrzega emocje, które u innych powoduje perspektywa zmiany.
- Jest przykładem elastycznego podejścia i zachęca innych do zmiany sposobu pracy.

Strona | 40

**Jest liderem wprowadzania zmian w organizacji**

**E**

- Uczestniczy w tworzeniu nowych rozwiązań i zmian w organizacji, przekłada zmiany na priorytety i funkcjonowanie urzędu / danego obszaru.
- Podejmuje się roli lidera wdrażanych zmian i buduje poparcie dla przeprowadzanej zmiany.
- Buduje pozytywny wizerunek i angażuje się w komunikowanie zmian, tłumaczenie zasadności ich wdrożenia i wpływu na urząd.
- Diagnostuje potencjał do zarządzania zmianą i jej wdrażania (np. potencjał kadrowy, nastawienie, potrzeby, uwarunkowania organizacyjne, możliwe systemy komunikacji i wymiany informacji).
- Dostosowuje zasady i standardy funkcjonowania swojego zespołu / jednostki do zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu.

**SPECJALISTYCZNA**

**Myślenie analityczne**

*Kluczowe wskaźniki behawioralne:*

- Umiejętność analizowania oraz oceny wartości i znaczenia informacji.
- Dostrzeganie związków i zależności między informacjami oraz wyciąganie poprawnych wniosków.
- Dociekliwość i dążenie do wyjaśniania wątpliwości / problemów.

Umiejętność analizowania informacji oraz oceny ich wartości i znaczenia. Dostrzeganie zależności i związków między informacjami. Umiejętność dokonywania syntezy informacji oraz wyciągania na ich podstawie poprawnych i logicznych wniosków. Prezentowanie wysokiego poziomu spostrzegawczości i dostrzeganie niuansów. Dociekliwość, dążenie do wyjaśniania wątpliwości i /lub kwestii problemowych.

**Poziom**

**Pracownik na tym poziomie**

**Nie wykazuje umiejętności analitycznych**

**A**

- Przyjmuje informacje bezrefleksyjnie, bez przeprowadzania oceny ich wartości i znaczenia oraz weryfikowania ich wiarygodności.
- Nieumiejętnie wiąże fakty i wyciąga nietrafne wnioski.
- Nie dostrzega związków między informacjami.
- Nie dąży do zrozumienia i rozwiązania kwestii problemowych.
- Nadmierne upiera się przy swojej interpretacji danych bez wskazania źródła danych czy sposobu zbudowania prezentowanych wniosków.





**Dostrzega i analizuje proste zależności**

**B**

- Porządkuje dane i informacje, z których korzysta w trakcie realizacji zadań.
- Dokonuje prostych analiz.
- Dostrzega proste zależności przyczynowo-skutkowe i wskazuje powiązania logiczne pomiędzy danymi w zakresie swoich zadań i potrafi poprawnie zastosować je w praktyce.
- Dokonuje poprawnej interpretacji danych pochodzących z kluczowych dla stanowiska źródeł informacji.
- Potrafi poprawnie zinterpretować opis podstawowych analiz wykonanych w swoim obszarze merytorycznym.
- Dostrzega główne błędy i luki w analizowanych danych i źródłach informacji.

Strona | 41

**Efektywnie analizuje umiarkowanie złożone problemy**

**C**

- Porządkuje zebrane informacje, kategoryzuje je i uzasadnia ich interpretację.
- Dokonuje analiz o średnim poziomie złożoności.
- Zwraca uwagę na szczegóły, trafnie ocenia ich kluczowe znaczenie i wartość informacyjną.
- Wyciąga poprawne wnioski z umiarkowanie złożonych analiz danych.
- Poprawnie przeprowadza analizę przyczynowo-skutkową dotyczącą działań w swoim obszarze merytorycznym. Łączy fakty i informacje uzyskane z różnych źródeł, wyciąga wnioski i wykorzystuje je w praktyce.
- Efektywnie dokonuje analizy różnorodnych danych przekazywanych w formie słownej, liczbowej na wykresach, w tabelach i zestawieniach.
- Wyjaśnia nieprawidłowości, dostrzega brak potrzebnych danych.

**Szybko i sprawnie analizuje złożone problemy i wspiera innych w tym zakresie**

**D**

- Sprawnie porządkuje, kategoryzuje i łączy w sposób logiczny i jasny zebrane informacje (nie zawsze bezpośrednio ze sobą powiązane).
- Dokonuje złożonych analiz merytorycznych i logicznych.
- Tworzy logicznie uzasadnione założenia, które przyjmuje również w sytuacji braku pełnych danych.
- Potrafi poprawnie przeprowadzić analizę przyczynowo-skutkową dotyczącą działań z kilku różnych obszarów merytorycznych, a następnie zinterpretować ją i wytłumaczyć współpracownikom.
- Jest dla współpracowników wsparciem w zakresie interpretacji faktów i danych liczbowych oraz przeprowadzania analizy o wysokim stopniu złożoności.

**Jest autorytetem w dziedzinie analiz i źródłem nowych metod postępowania w urzędzie**

**E**

- W bardzo szybkim tempie łączy informacje i dane z różnych obszarów i dostrzega między nimi subtelne zależności i związki logiczne, zachowuje przy tym dokładność i staranność interpretacji.
- Dokonuje bardzo złożonych analiz, bez względu na występujące trudności i ograniczenia.
- Jest w stanie w krótkim czasie poprawnie przeanalizować dużą ilość złożonych danych liczbowych i faktów wyciągając trafne wnioski.
- Precyzyjnie ocenia wartość każdej informacji, weryfikuje oceny, szacuje ryzyka oraz identyfikuje potencjalne konsekwencje.



- Dostrzega powiązania przyczynowo-skutkowe nawet w przypadku bardzo skomplikowanych sytuacji. Jest w stanie w krótkim czasie przystępnie wyjaśnić / zaprezentować je innym.
- Jest dla współpracowników autorytetem w obszarze analiz i identyfikacji współzależności.
- Proponuje i wdraża nowe i bardziej efektywne metody zbierania i przetwarzania informacji oraz rozwiązywania złożonych problemów.

KIEROWNICZA	Planowanie i myślenie strategiczne
<i>Kluczowe wskaźniki behawioralne:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyjmowanie szerokiej perspektywy podczas wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.</li> <li>• Dostrzeganie konsekwencji działań i różnorodnych czynników wpływających na realizację zadań.</li> <li>• Planowanie działań strategicznych w oparciu o doświadczenia i zaobserwowane trendy.</li> </ul>	
<p>Postrzeganie zadań / problemów w szerszej perspektywie. Rozumienie powiązań i konsekwencji działań teraz i w przyszłości. Racjonalne podejście do realizowanych zadań, uwzględnianie wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, dostrzeganie ryzyk i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na realizację celów / zadań. Planowanie przyszłych działań mających strategiczne znaczenie w oparciu o doświadczenia i trendy. Tworzenie planów awaryjnych i ich weryfikacja.</p>	
Poziom	Pracownik na tym poziomie
<i>Nie stosuje szerokiej perspektywy podczas planowania swojej pracy</i>	
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie podporządkowuje się celom i priorytetom wyznaczonym przez bezpośredniego przełożonego lub wynikającym z celów i zadań strategicznych urzędu.</li> <li>• Pracuje chaotycznie („ad hoc”) bez określonego wcześniej harmonogramu działań.</li> <li>• Planuje i wykonuje zadania stosując wąskie, ograniczone podejście ze szkodą dla efektywności.</li> <li>• Nie potrafi w szerszym kontekście opisać ani przeanalizować problemów, ryzyk czy zagrożeń, które mogą mieć wpływ na pracę organizacji.</li> </ul>
<i>Planuje, patrząc na zadanie z różnych perspektyw</i>	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzy krótkoterminowe plany swoich działań, o niedużym poziomie złożoności.</li> <li>• Patrzy na zadanie / problem z różnych perspektyw.</li> <li>• Dostrzega wiele aspektów pojawiających się problemów i podstawowe zależności między nimi.</li> <li>• Umiejętnie ocenia sytuację i planuje działania głównie w krótkiej perspektywie.</li> <li>• Potrafi wskazać kluczowych dla danego wydziału / urzędu klientów, instytucje powiązane itd.</li> </ul>



**Planuje, patrząc na zadanie jako całość i dostrzegając główne ryzyka**

C

- Planuje działania indywidualne i zespołowe w krótkiej i średniej perspektywie o dość dużym poziomie złożoności oraz przekazuje te plany innym wraz ze stosownym komentarzem.
- Dostrzega główne potencjalne ryzyka i opracowuje plany awaryjne.
- Umiejętnie ocenia zaistniałą sytuację, przewiduje i dostosowuje się do zmiennych okoliczności. Rozpoznaje mocne i słabe strony przyjętych planów.
- W jasny sposób prezentuje wytyczone cele podległym pracownikom.
- Na bieżąco współpracuje z innymi organami w zakresie realizacji zadań.

Strona | 43

**Efektywnie planuje w oparciu o ocenę sytuacji, ryzyk i powiązań między działaniami**

D

- Umiejętnie ocenia sytuację, przewiduje potencjalne ryzyka i planuje złożone działania w średniej i długiej perspektywie.
- Trafnie dostrzega ryzyka i konsekwencje działań oraz opracowuje plany awaryjne i poszukuje najlepszych dla danej sytuacji rozwiązań.
- Rozpoznaje mocne i słabe strony przyjętych planów i reaguje adekwatnie.
- Prezentuje jasną wizję celów stojących przed zespołem/ wydziałem.
- Dostrzega różne powiązania między pozornie odrębnymi elementami/ informacjami i sprawnie uwzględnia te powiązania w tworzonych planach.
- Aktywnie buduje poparcie dla planów urzędu.

**Planując, właściwie przewiduje wszystkie istotne czynniki wpływające na realizację zadania**

E

- Tworzy lub współtworzy wysokiej jakości strategiczne plany działań prowadzących do realizacji kluczowych priorytetów swojego wydziału / urzędu.
- Właściwie przewiduje i opracowuje trafne plany niwelowania ryzyk mogących pojawić się na różnych poziomach wykonywania zadań.
- Dostrzega sprzeczności interesów i dąży do ich unikania.
- Posiada wizję i plany rozwoju podległego obszaru / komórki (o ile dotyczy) w długim okresie i konsekwentnie je realizuje, elastycznie dostosowując się do pojawiających się problemów, zjawisk i trendów.
- Samodzielnie analizuje strategiczne inicjatywy podejmowane w urzędzie i zgłasza obszary ryzyka.



## 7 Kryteria podziału grup stanowiskowych

W drodze konsultacji i dyskusji z zespołem projektowym oraz kierownictwem urzędu przyjęto zaproponowany w modelu referencyjnym uniwersalny **podział hierarchiczny grup stanowiskowych**, wyróżniający szczeble zatrudnienia w służbie cywilnej.

Na podstawie stworzonej dla modelu referencyjnego klasyfikacji grup stanowisk oraz mając na uwadze specyfikę stanowisk w urzędach podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej dopasowano do potrzeb modelu klasyfikację obejmującą 5 grup stanowiskowych. Należą do nich: stanowiska średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej, stanowiska koordynujące w służbie cywilnej, stanowiska samodzielne w służbie cywilnej, stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej oraz stanowiska wspomagające w służbie cywilnej.

Zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez urząd, opracowano model kompetencyjny obejmujący stanowiska kierownicze tj. **stanowiska koordynujące w służbie cywilnej** (naczelnicy wydziałów i dyrektor delegatury) oraz stanowiska do spraw kontroli, w tym **stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej** (tj. starsi inspektorzy, specjaliści i starsi specjaliści) i **stanowiska wspomagające w służbie cywilnej** (tj. inspektorzy).



## 8 Profile kompetencyjne dla wybranych grup stanowisk

### 8.1 Stanowiska koordynujące w służbie cywilnej

<b>Szczebel zatrudnienia</b>	Stanowiska koordynujące w służbie cywilnej
<b>Stanowiska</b>	<i>Naczelnik wydziału, Dyrektor delegatury</i>
<b>Opis</b>	Stanowiska w urzędach podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej pełniące funkcję koordynującą pracą danego wydziału.
<b>Zadania</b>	Organizowanie i koordynowanie pracy wydziału, w tym m.in. planowanie pracy, prowadzenie dokumentacji organizacyjnej oraz zabezpieczenie rytmicznej pracy wydziału i równomiernego obciążenia pracowników. Opracowywanie tematów i metodyk kontroli dostosowanych do aktualnych zadań i potrzeb jednostki. Opracowywanie analiz problemowych. Nadzór i kontrola merytorycznego oraz terminowego wykonywania pracy przez pracowników. Ocena pracy i postawy poszczególnych pracowników. Współdziałanie z innymi instytucjami i organizacjami oraz komórkami wewnętrznymi jednostki w zakresie spraw wiążących się z działalnością kierowanego wydziału. Udzielanie konsultacji merytorycznych z zakresu branżowego wydziału oraz czuwanie nad podnoszeniem kwalifikacji zawodowych podległych pracowników.
<b>Kompetencje</b>	<i>Kompetencje obowiązkowe:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorientowanie na osiągnięcie celów</li> <li>• Doskonalenie zawodowe</li> <li>• Identyfikacja z misją urzędu</li> <li>• Pozytywne podejście do klienta</li> <li>• Otwartość na zmiany</li> </ul>
	<i>Kompetencje przypisane do profilu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie personelem</li> <li>• Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność</li> <li>• Planowanie i myślenie strategiczne</li> <li>• Świadomość kosztów</li> </ul>

## 8.2 Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej

<b>Szczebel zatrudnienia</b>	Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej
<b>Stanowiska</b>	<i>Starszy Inspektor, Specjalista, Starszy specjalista</i> <i>(Stanowiska do spraw kontroli)</i>
<b>Opis</b>	Stanowiska w urzędach podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej, których wykonywanie wymaga posiadania określonej wiedzy specjalistycznej w danym obszarze
<b>Zadania</b>	Przeprowadzanie i dokumentowanie czynności kontrolnych, w celu ustalenia stanu faktycznego dotyczącego badanych zagadnień. Opracowywanie dokumentacji kontrolnej i pokontrolnej. Opracowywanie analiz problemowych i ocen stanu funkcjonowania rynku. Opracowywanie tematów i metodyk kontroli. Współdziałanie w sporządzaniu okresowych planów pracy Inspektoratu. Przekazywanie informacji i współpraca z innymi organami kontrolnymi.
<b>Kompetencje</b>	<i>Kompetencje obowiązkowe:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorientowanie na osiągnięcie celów</li> <li>• Doskonalenie zawodowe</li> <li>• Identyfikacja z misją urzędu</li> <li>• Pozytywne podejście do klienta</li> <li>• Otwartość na zmiany</li> </ul>
	<i>Kompetencje przypisane do profilu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rzetelność i terminowość</li> <li>• Radzenie sobie z presją</li> <li>• Myślenie analityczne</li> <li>• Samodzielność i inicjatywa</li> </ul>



### 8.3 Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej

<b>Szczebel zatrudnienia</b>	Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej
<b>Stanowiska</b>	<i>Inspektor</i> ( <i>Stanowiska do spraw kontroli</i> )
<b>Opis</b>	Stanowiska w urzędach podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej, pełniące funkcję wspierającą pracę danego wydziału.
<b>Zadania</b>	Prowadzenie czynności przygotowawczych do podjęcia kontroli. Współudział w przeprowadzaniu czynności kontrolnych w celu ustalenia stanu faktycznego, dotyczącego badanych zagadnień. Przygotowywanie projektów pism w toku postępowania kontrolnego i pokontrolnego.
<b>Kompetencje</b>	<i>Kompetencje obowiązkowe:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorientowanie na osiągnięcie celów</li> <li>• Doskonalenie zawodowe</li> <li>• Identyfikacja z misją urzędu</li> <li>• Pozytywne podejście do klienta</li> <li>• Otwartość na zmiany</li> </ul>
	<i>Kompetencje przypisane do profilu:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rzetelność i terminowość</li> <li>• Radzenie sobie z presją</li> <li>• Myślenie analityczne</li> <li>• Umiejętność współpracy</li> </ul>

## 9 Macierz kompetencji

Filary modelu	Grupy kompetencji	Kompetencje	Stanowiska koordynujące w służbie cywilnej		Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej		Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej
			Starsi specjalisci	Starsi inspektorzy specjalisci	Starsi specjalisci	Starsi inspektorzy specjalisci	
Efektywność i profesjonalizm	Obowiązkowe	Zorientowanie na osiągnięcie celów	D	D	C	B	
	Ogólne	Rzetelność i terminowość	-	D	C	B	
	Kierownicze	Zarządzanie personelem	D	-	-	-	
Zaangażowanie i rozwój	Obowiązkowe	Doskonalenie zawodowe	D	C	C	B	
	Ogólne	Samodzielność i inicjatywa	-	D	C	-	
	Obowiązkowe	Identyfikacja z misją urzędu	D	D	C	C	
Informacyjność	Kierownicze	Podjęcie decyzji i odpowiedzialność	D	-	-	-	
	Kierownicze	Świadomość kosztów	D	-	-	-	
	Obowiązkowe	Pozytywne podejście do klienta	D	C	C	C	
Klient w centrum uwagi	Ogólne	Umiejętność współpracy	-	-	-	C	
	Ogólne	Radzenie sobie z presją	-	D	C	B	
	Obowiązkowe	Otwartość na zmiany	D	C	C	C	
Perspektywiczne myślenie	Kierownicze	Planowanie i myślenie strategiczne	C	-	-	-	
	Specjalistyczne	Myślenie analityczne	-	D	C	B	