



Wykaz kompetencji wraz z opisem poszczególnych poziomów ocen

Kompetencja	Definicja Kompetencji	Poziom	Opis Kompetencji
KOMPETENCJE STANOWISKOWE			
1. Jakość pracy	Rzetelność - precyzyjne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi w Urzędzie wytycznymi i procedurami. Terminowość - przestrzeganie terminów określonych przepisami lub wyznaczonych przez przełożonego, systematyczne wykonywanie bieżących obowiązków, brak zaległości. Umiejętność organizowania pracy własnej - umiejętność nadawania właściwej hierarchii zadaniom powierzonym do wykonania oraz właściwy dobór metod i środków do ich realizacji.	A	Zdarza się niedokładnie wykonywanie zadań, przyjęte wytyczne i procedury są stosowane po ukierunkowaniu przez przełożonego, jednak pojawiają się problemy z ich ciągłym stosowaniem/ zachowaniem. Na ogół zadania są wykonywane terminowo i systematycznie, proste i typowe są zazwyczaj realizowane w ustalonych terminach, chociaż zdarzają się zaległości. Przy realizacji zadań nietypowych czy spiętrzeniu się zadań terminy nie są dotrzymywane. Bieżące zadania planowane są w niewielkim zakresie, brak planowania długoterminowego. Praca wykonywana jest rutynowo, bez ustalania prawidłowej hierarchii zadań.
		B	Zadania typowe i powtarzające są wykonywane z dostateczną starannością. Bywają problemy z utrzymaniem jakości i stosowaniem przyjętych wytycznych i procedur w przypadku zadań bardziej złożonych. Większość bieżących zadań jest wykonywana terminowo. Nawet przy spiętrzeniu zadań rzadko zdarzają się zaległości czy niedotrzymanie terminów. Większość zadań jest planowana i ma ustalone priorytety. W natłoku spraw zdarzają się działania nieorganizowane. Zadania często są planowane w perspektywie długofalowej. Pojawiają się propozycje nowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie pracy własnej.
		C	Większość zadań wykonywana jest z właściwą starannością, nawet przy zadaniach złożonych. Bieżące zadania są wykonywane terminowo. Praca odbywa się systematycznie, bez zaległości. Praca jest organizowana i planowana właściwie, zgodnie z oczekiwaniami przełożonego / procedurami. Środki i metody dobierane są odpowiednio do celu / warunków z uwzględnieniem rozmieszczenia zadań w dłuższej perspektywie czasowej.
		D	Zadania zawsze wykonywane są starannie i precyzyjnie, zgodnie z obowiązującymi procedurami. Jakość pracy jest priorytetem. Zadania bieżące wykonywane są zawsze w terminie. Całość obowiązków jest traktowana jako kompleksowy proces terminowych działań. Zadania są planowane harmonijnie i efektywnie. W planach uwzględnione są ewentualne problemy. Organizacja pracy podlega ciągłym udoskonaleniom.



2. Wykorzystanie wiedzy specjalistycznej	Wiedza fachowa - wiedza z dziedziny, specjalizacji, która warunkuje poprawność realizacji powierzonych zadań na stanowisku pracy (w tym znajomość i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów i procedur). Umiejętność zarządzania informacją - umiejętność wyszukiwania, gromadzenia, analizy i wykorzystania posiadanych informacji do efektywnego wykonywania obowiązków, a także dzielenia się posiadanymi informacjami / doświadczeniami z osobami, dla których są one niezbędne lub pomocne w pracy.	A	Wiedza teoretyczna i praktyczna na poziomie podstawowym, pozwalającym na realizowanie zadań prostych lub/i powtarzalnych. Odpowiednie informacje są wyszukiwane dopiero po wskazaniu źródła, nie jest weryfikowana ich jakość. Wybrane informacje są udostępniane innym wg uznania.
		B	Wiedza teoretyczna i praktyczna na poziomie pozwalającym na wykonywanie obowiązków. Zdarzają się luki w wiedzy, które utrudniają wykonywanie zadań niestandardowych. Wyszukane informacje – proste i przydatne – są udostępniane innym współpracownikom na ich życzenie.
		C	Wiedza teoretyczna i praktyczna obejmuje całokształt zagadnień związanych ze stanowiskiem pracy, rzadko wymaga uzupełnienia. Narzędzia i metody wyszukiwania informacji są dobierane samodzielnie. Umiejętne korzystanie z różnych źródeł / kanałów informacji. Dzielenie się informacjami z innymi współpracownikami.
		D	Wiedza teoretyczna i praktyczna obejmuje całokształt zagadnień związanych z wykonywaną pracą oraz szerszy kontekst danego zagadnienia. Dobra znajomość zagadnień z innych dziedzin, pośrednio związanych z wykonywaną pracą. Odpowiednie informacje są wyszukiwane i gromadzone z właściwą selekcją źródeł i oceną jakości. Rzetelne informacje są przekazywane właściwym osobom.
3. Obsługa interesantów (Orientacja na potrzeby interesantów)	Szybkie, sprawne, zgodne z przepisami prawa i procedurami załatwianie spraw interesantów. Życzliwość i zaangażowanie w proces obsługi interesantów. Kontrolowanie emocji	A	Obojętny, pasywny stosunek do interesantów i ich spraw. Przy zwiększonym natężeniu pracy pojawiają się tendencje do rozdrażnienia i zdenerwowania. Zdarzają się skargi interesantów na zachowanie.
		B	Podejście do interesantów i ich spraw zazwyczaj jest przyjazne; widoczne jest zainteresowanie. Zachowanie cechuje spokój i sprawność działania nawet w przypadku natłoku spraw.
		C	Nastawienie do interesantów i ich spraw jest życzliwe i otwarte, widoczne jest zaangażowanie i wysoka sprawność w obsłudze interesantów. Brak konfliktów. Umiejętność panowania nad emocjami, nawet przy większej niż zazwyczaj ilości pracy / wzmożonym ruchu interesantów.
		D	Takt, uczynność, profesjonalizm w kontaktach z interesantami i w załatwianiu ich spraw. Skuteczne radzenie sobie z emocjami swoimi i interesantów. Pochwały interesantów.





4. Odpowiedzialność	• Odpowiedzialność – świadomość obowiązku, poczucie odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Stopień, w jakim można polegać na pracowniku w zakresie realizacji powierzonych obowiązków. • Rezultaty pracy – realizacja celów i zadań stanowiska pracy zgodnie z oczekiwaniami przełożonych.	A B C D	Unikanie brania odpowiedzialności, nawet za proste i rutynowe działania. Uchylenie się przed konsekwencjami czynów. Brak przewidywania skutków działań. Rezultaty pracy poniżej wyznaczonego poziomu. Branie odpowiedzialności za typowe działania i zachowania, których skutki są przewidywane. Nie przyjmowanie odpowiedzialności za działania złożone lub/i nietypowe, brak przewidywania ich skutków. Niski poziom realizacji celów i zadań stanowiska pracy. Przyjmowanie odpowiedzialności i ponoszenie konsekwencji za podejmowane działania. Rezultaty działań są zazwyczaj przewidywane w prawidłowy sposób. Oczekiwany poziom realizacji celów i zadań stanowiska pracy. Niezawodność. Branie odpowiedzialności za obowiązki i działania, nawet podejmowane w sytuacjach nieoczekiwanych lub/i nietypowych; ponoszenie konsekwencji. Umiejętność przewidywania skutków działań własnych i innych osób. Realizacja celów i zadań stanowiska pracy zdecydowanie powyżej oczekiwań.
KOMPETENCJE SPOŁECZNE			
1. Komunikowanie się	• Komunikowanie się w mowie - umiejętność zwięzłego formułowania myśli; wypowiadania się w sposób jasny, spójny i zrozumiały; przekazywanie informacji bez zniekształceń. Umiejętność aktywnego słuchania. • Komunikowanie się w piśmie - umiejętność właściwego przygotowywania form przekazu pisemnego (pism, e-maili, raportów, zestawień, notatek, itd.); opracowywania danych pisemnych przejrzysto, zrozumiale, stylistycznie i estetycznie.	A B C D	Pojawiają się kłopoty ze spójnym i zrozumiałym przekazem, brak dostosowania komunikatu do możliwości odbiorcy. Przekazywane informacje bywają zniekształcone. Podczas rozmowy daje się zauważyć rozproszenie uwagi / koncentracji. Komunikaty wymagają powtórzeń. Przygotowywane dokumenty wymagają licznych poprawek. Zazwyczaj przekaz jest precyzyjny i przystępny dla odbiorcy na płaszczyźnie merytorycznej. Sposób komunikacji uwzględnia intencje, emocje i relacje między rozmówcami. Przekaz pisemny jest jasny i spójny, dostosowany do odbiorcy. Pisma są wyczerpujące i zrozumiałe. Przekaz jest jasny dla odbiorcy, w przekazywanej treści używana jest zrozumiała terminologia, ewentualne wątpliwości są wyjaśniane na bieżąco. Przekaz pisemny jest jasny i spójny, uchwycione jest sedno sprawy. Styl i terminologia dokumentu dobierane są do sytuacji / adresata. Doskonały poziom umiejętności komunikacyjnych. Skomplikowane treści są przekazywane jasno i zrozumiale. Postawa zachęca innych do wypowiadania się, zadawania pytań i aktywnego komunikowania się. Wysokie umiejętności komunikowania się na piśmie. Redagowanie pism wymagających szczególnej precyzji i jasności przekazu. Wykonywane analizy i opracowania są wykonywane wzorowo.





2. Postawa etyczna	• Uczciwość - Wykonywanie zadań w sposób nie budzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, rzetelne przedstawianie faktów, dbałość o nieposzlakowaną opinię. • Budowanie wizerunku Urzędu - ogół zachowań i podejmowanych działań, których celem jest kształtowanie pozytywnego postrzegania Urzędu. • Rozwój osobisty - postawa ukierunkowana na ciągłe dokształcanie się w celu uaktualniania swojej wiedzy oraz rozwijania umiejętności niezbędnych do pracy w obszarze, którym pracownik zajmuje się zawodowo. Gotowość dzielenia się zdobytą wiedzą, praktyką i doświadczeniem zawodowym.	A	Incydentalne nieprzestrzeganie obowiązujących w Urzędzie norm współzycia społecznego. Postępowanie budzi wątpliwości co do bezstronności intencji i działań. Obojętność wobec wizerunku Urzędu. Brak efektywnych działań zmierzających do poprawy postrzegania Urzędu jako instytucji publicznej. Uzupełnianie kwalifikacji tylko na polecenie przełożonego. Niechęć do uczestnictwa w szkoleniach. Brak gotowości dzielenia się wiedzą.
		B	Zasady i normy postępowania przyjęte w środowisku pracy na ogół są przestrzegane. Działania rzadko budzą wątpliwości co do uczciwości. Niewielkie zaangażowanie w budowanie pozytywnego wizerunku Urzędu. Podejmowanie działań zmierzających do poprawy postrzegania Urzędu jako instytucji publicznej na wyraźne polecenie przełożonego. Uzupełnianie kwalifikacji niezbędnych do wykonywanej pracy pod kierunkiem przełożonego. Mała gotowość do dzielenia się wiedzą.
		C	Powierzone sprawy są załatwiane obiektywnie i bezstronnie. Zasady i normy postępowania przyjęte w środowisku pracy są przestrzegane. Osobiste zaangażowanie w budowanie pozytywnego wizerunku Urzędu, wskazywanie sposobów niwelowania zjawisk negatywnych w Urzędzie. Rozwiązywanie problemów. Dbałość o własny rozwój zawodowy poprzez samokształcenie oraz uczestnictwo w proponowanych przez pracodawcę szkoleniach. Inicjatywa w dzieleniu się z innymi wiedzą i doświadczeniem.
		D	Dbałość o nieposzlakowaną opinię Urzędu. Przestrzeganie i kształtowanie zasad i norm postępowania przyjętych w Urzędzie. Bezstronność i obiektywizm. Utożsamianie się z celami Urzędu i jego wizerunkiem. Podejmowanie działań kształtujących pozytywny wizerunek Urzędu, kreowanie nowatorskich działań / rozwiązań (proaktywność) Doskonalenie swojej pracy, poszukiwanie nowych źródeł wiedzy, podnoszenie kwalifikacji poprzez samokształcenie również w innych dziedzinach, związanych pośrednio z wykonywaną pracą. Przewidywanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji w przyszłości. Dzielenie się z innymi wiedzą i doświadczeniem.
3. Współpraca	• Umiejętność współpracy - realizacja zadań wspólnie lub w porozumieniu z innymi pracownikami, z ukierunkowaniem na osiągnięcie wyznaczonych przez przełożonego celów. • Budowanie relacji - stosunek do współpracowników (w tym podwładnych i przełożonych) oraz	A	Współpraca z innymi pracownikami wyłącznie na wyraźne polecenie przełożonego. Zniechęcanie innych do wspólnej realizacji celów i zadań. Częste konflikty. Niechętny stosunek do współpracowników oraz interesantów Urzędu.
		B	Współpraca z innymi bez zbytniego zaangażowania i entuzjazmu. Mały wkład w wypracowane wspólnie rozwiązania. Obojętny stosunek do współpracowników oraz interesantów Urzędu. .





	interesantów Urzędu.	C	Gotowość i partnerstwo we współpracy z innymi członkami zespołu. Mała inicjatywa w realizacji spraw niestandardowych. Życzliwy stosunek do współpracowników oraz interesantów Urzędu..
		D	Wysoki poziom zaangażowania we wspólną pracę. Dbłość o dobrą atmosferę sprzyjającą harmonijnej współpracy i prawidłową realizację celów. Do pracy w zespole wnosi własną inicjatywę i zaangażowanie. Oparty na partnerstwie i szacunku stosunek do współpracowników oraz interesantów Urzędu.
KOMPETENCJE KIEROWNICZE			
1. Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji - zdolność do dokonania optymalnego wyboru spośród dostępnych rozwiązań, z uwzględnieniem ich skutków	A	Decyzje podejmowane są z oporami i wyłącznie w sytuacjach typowych. Na ogół brak przewidywania ich konsekwencji. Odwlekanie, unikanie samodzielnego podejmowania decyzji; zbyt częste konsultacje z przełożonym.
		B	W sytuacjach typowych decyzje podejmowane są samodzielnie z uwzględnieniem ich skutków. Decyzje dotyczące sytuacji niestandardowych podejmowane są zawsze w oparciu o wytyczne przełożonego.
		C	W sytuacjach nietypowych, w nagłych przypadkach, wymagających szybkości działania, decyzje podejmowane są samodzielnie, czasami w oparciu o wskazania przełożonego. Decyzje typowe i ich konsekwencje są standardowym elementem pracy.
		D	Decyzje są podejmowane samodzielnie, zarówno w sprawach typowych jak i nietypowych, poprzedzone analizą optymalnego wyboru, zalet i wad dostępnych rozwiązań oraz oceną możliwych konsekwencji. Przyjmowanie odpowiedzialności za podjęte decyzje i ich konsekwencje.
2. Organizowanie pracy zespołu	- Planowanie i organizacja pracy - precyzyjne określanie zadań, odpowiedzialności, ram czasowych działania, a także ustalanie priorytetów oraz zapewnienie warunków do wykonania powierzonych zadań. - Delegowanie zadań i uprawnień - umiejętność	A	Chaotyczność w określeniu zadań, ram czasowych oraz priorytetów działań. Jedynie zadania standardowe są delegowane. Częste ingerencje w wykonywanie zadań. Większość zadań jest realizowana osobiście.
		B	Zadania standardowe są zaplanowane i zorganizowane. Pojawiają się trudności z zaplanowaniem i wykonaniem zadań niestandardowych. Sporadyczna ingerencja w sposób wykonywania powierzonych zadań.





	przydzielania zadań odpowiednim pracownikom oraz nadawanie uprawnień umożliwiających ich realizację.	C	Zazwyczaj działania są zaplanowane sprawnie i z wystarczającym wyprzedzeniem. Priorytety są jasno określone. Podział pracy i odpowiedzialności jest wyraźnie określony. Zadania i uprawnienia delegowane są w sposób odpowiedni do potrzeb.
		D	Działania są planowane starannie i precyzyjnie. Przyszłe potrzeby są uwzględniane w planach. Plany i priorytety są ustalane odpowiednio. Plany uwzględniają efektywne wykorzystanie środków i zasobów. Umiejętne delegowanie zadań i uprawnień. Zadania niestandardowe są stawiane pracownikom w celu zmotywowania i zaangażowania pracowników
3. Motywowanie	Motywowanie podwładnych - kreowanie, utrzymywanie i wzmacnianie zaangażowania podległych pracowników poprzez odpowiednie stosowanie narzędzi motywacyjnych. Wspieranie rozwoju zawodowego podwładnych - umożliwienie pracownikom doskonalenia umiejętności zawodowych oraz wykorzystanie ich kompetencji w realizacji zadań Zakładu.	A	Brak działań motywujących. Brak zaangażowania i działań ukierunkowanych na rozwój zawodowy pracowników.
		B	Sporadyczne działania wykorzystujące podstawowe metody motywowania. Zapewnienie doskonalenia umiejętności zawodowych wybranym pracownikom. Rozwój zawodowy podległych pracowników jest uwzględniany sporadycznie przy podziale zadań.
		C	Metody motywowania dostosowane są indywidualnie do każdego pracownika . Zapewnienie doskonalenia umiejętności zawodowych wszystkim pracownikom. Rozwój kompetencji podległych pracowników jest na ogół uwzględniony przy podziale zadań.
		D	Znajomość potrzeb i zastosowanie optymalnych metod dla każdego pracownika w celu wzmocnienia zaangażowania do pracy. Zachęcanie do doskonalenia umiejętności zawodowych podległych pracowników. Rozwój zawodowy jest planowany i uwzględnia potrzeby pracowników i Zakładu. Mobilizowanie do doskonalenia kompetencji zawodowych i samokształcenia.
4. Kontrolowanie	Kontrolowanie - sprawdzanie jakości realizacji zadań i podejmowanie działań korygujących w przypadku istnienia nieprawidłowości	A	Realizacja przydzielonych zadań jest sprawdzana okazjonalnie. Wykryte nieprawidłowości są korygowane tylko w sytuacjach kryzysowych.
		B	Realizacja przydzielonych zadań jest kontrolowana niesystematycznie. Ujawnione nieprawidłowości są usuwane sporadycznie.





		C	Realizacja przydzielonych zadań jest systematycznie sprawdzana. Po wykryciu nieprawidłowości, na bieżąco są wprowadzane poprawki.
		D	Przebieg prac jest monitorowany planowo i systematycznie. Zagrożenia wynikające z realizacji nowych zadań, wprowadzanych procedur są przewidziane. Ujawnione nieprawidłowości na bieżąco są korygowane.

WÓJT

Antoni Kreżlewicz

