## Załącznik nr 3

POZIOMY POSZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJI

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ETYKA ZAWODOWA** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1** | **JEST UCZCIWY** | **ZNA I STOSUJE ZASADY ETYKI ZAWODOWEJ** | **REAGUJE NA SYTUACJE NARUSZANIA ZASAD ETYKI ZAWODOWEJ** | **WZMACNIA POSTAWY ETYCZNE INNYCH OSÓB** | **JEST WZOREM ETYCZNYM** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·wykazuje się uczciwością w życiu codziennym  ·postępuje zgodnie z prawem, przyjętymi zasadami i normami społecznymi | ·wykazuje się uczciwością w sytuacjach wynikających z pełnienia służby  ·wszystkich klientów traktuje w sposób równy i bezstronny z poszanowaniem ich prawa do godności  ·jest lojalny wobec Krajowej Administracji Skarbowej jako organizacji | ·podejmuje próby zapobiegania nieetycznym zachowaniom innych osób  ·utożsamia się ze służbą; kieruje się kategoriami zadań i potrzeb służby  ·w służbie i poza służbą zachowuje się w sposób godny i budujący prestiż Służby Celno-Skarbowej | ·z dumą reprezentuje służbę stanowiąc bardzo dobrą jej wizytówkę  ·promuje postawy i zasady etyczne w służbie i poza służbą  ·swoją postawą etyczną wzbudza zaufanie innych | ·podejmuje zdecydowane kroki w oparciu o wartości nawet wtedy gdy wiąże się z tym duży koszt lub ryzyko  ·konfrontuje się z osobami o silnej pozycji w imię wartości etycznych Służby Celno-Skarbowej  ·swoją postawą kształtuje pozytywny wizerunek służby - stanowi wzór do naśladowania |
|  | | | | | |
| **GOTOWOŚĆ DO ZMIAN** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **UCZESTNICZY**  **W PROCESIE**  **ZMIAN** | **MA ŚWIADOMOŚĆ**  **POTRZEBY**  **ZMIANY** | **WSPIERA**  **WDROŻENIE**  **ZMIAN** | **INICJUJE ZMIANY** | **BUDUJE**  **ŚRODOWISKO ZMIAN** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| brak pożądanych zachowań | ·dostosowuje się do nowych zadań i obowiązków na tyle szybko, że nie powoduje to istotnych zakłóceń w wypełnianiu obowiązków służbowych | · rozumie potrzebę zmiany  ·umiejętnie dostosowuje się do nowych sytuacji | wspiera wprowadzanie nowych rozwiązań  komunikuje potrzebę zmiany | ·inicjuje nowe rozwiązania  ·posiada umiejętność przekonywania do zmian  ·potrafi oceniać ryzyka w procesie zachodzących zmian | ·buduje środowisko  sprzyjające inicjowaniu zmian  ·promuje zmiany  ·wprowadza nowe rozwiązania  angażuje innych w proces zmiany  ocenia efekty zmiany |
|  | | | | | |
| **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **WYKONUJE**  **ZADANIA** | **MA ŚWIADOMOŚĆ**  **ROLI**  **SŁUZBY CELNO-SKARBOWEJ** | **DOSTRZEGA**  **PERSPEKTYWĘ**  **SPOŁECZNĄ** | **KIERUJE SIĘ**  **DOBREM PAŃSTWA**  **I SPOŁECZEŃSTWA** | **INICJUJE**  **DZIAŁANIA**  **NA RZECZ PAŃSTWA**  **I SPOŁECZEŃSTWA** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·wykonuje obowiązki służbowe zgodnie z oczekiwaniami przełożonych  jest właściwie zmotywowany do pełnienia służby | ·ma świadomość służebnej roli Służby Celno-Skarbowej wobec społeczeństwa i państwa  ·bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy Służby Celno-Skarbowej | ·dostrzega perspektywę społeczną realizowanych zadań  ·przyjmuje odpowiedzialność za rzetelne wykonywanie obowiązków, zgodnie z przepisami, procedurami i poleceniami przełożonych  ·dba o jakość wykonywanych obowiązków | ·realizując zadania kieruje się oczekiwaniami społeczeństwa, przedsiębiorców, budżetu i instytucji partnerskich  ·ma świadomość konsekwencji społecznych wynikających z podejmowanych przez niego decyzji  angażuje się w doskonalenie jakości usług świadczonych przez Służbę Celno-Skarbową | ·inicjuje działania podnoszące świadomość społeczną o zadaniach i roli organizacji w służbie państwa  ·wpływa na budowanie zaufania, przejrzystości i atmosfery współpracy w relacjach z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym  ·podejmuje działania na rzecz ochrony interesu publicznego wykraczające poza zakres jego obowiązków |
|  | | | | | |
| **ORIENTACJA NA KLIENTA** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **ODPOWIEDNIO**  **REGUJE NA**  **WNIOSKI I**  **ZAPYTANIA** | **UTRZYMUJE**  **JASNĄ**  **KOMUNIKACJĘ**  **Z KLIENTEM** | **BIERZE OSOBISTĄ**  **ODPOWIEDZIALNOŚĆ**  **ZA ROZWIĄZANIE**  **PROBLEMÓW**  **KLIENTA** | **ROZWIĄZUJE**  **NIESTANDARDOWE**  **PROBLEMY KLIENTA** | **TWORZY**  **NOWE**  **ROZWIĄZANIA**  **DLA KLIENTA** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zapewnia klientowi obsługę  ·podejmuje działania właściwe dla zaistniałej sytuacji  ·zapewnia klientowi bieżącą informację na temat etapu załatwianej sprawy lub wskazuje źródło pozyskania informacji | ·dba o klarowność komunikacji w sprawach dotyczących wzajemnych oczekiwań  ·wykonuje zadania tworząc przyjazną atmosferę  ·przekazuje klientom pomocne informacje | ·bierze na siebie osobistą odpowiedzialność za rozwiązanie problemów związanych z obsługą klienta  ·monitoruje poziom satysfakcji klienta  ·przeciwdziała problemom sprawnie, bez zbędnej zwłoki | ·podejmuje działania na rzecz klienta (szkolenia, konferencje, promocja procedur)  ·wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klienta, udzielając pomocy klientowi w dostosowaniu działań do obowiązujących przepisów prawa  ·podejmuje działania ograniczające bariery biurokratyczne | ·proponuje wprowadzenie nowatorskich rozwiązań wynikających z potrzeb klienta (legislacyjnych, organizacyjnych)  ·inicjuje działania zmierzające do wzrostu świadomości klientów Służby Celno-Skarbowej  ·wychodzi naprzeciw obecnym i przyszłym oczekiwaniom klientów |
|  | | | | | |
| **ORIENTACJA NA OSIĄGANIE CELÓW ORGANIZACJI** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **WYKONUJE ZADANIA** | **WYKONUJE**  **ZADANIA ZE**  **ŚWIADOMOŚCIĄ**  **CELÓW**  **ORGANIZACJI** | **DOSKONALI**  **SPOSOBY**  **REALIZACJI**  **CELÓW** | **INICJUJE SPOSOBY**  **REALIZACJI CELÓW** | **WYZNACZA**  **NOWE CELE** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zna zadania wymagane na zajmowanym stanowisku  ·stara się dobrze wykonać zadania | ·zna cele organizacji i potrafi je powiązać z wykonywanymi zadaniami  ·angażuje się w realizację postawionych celów  ·analizuje osiągnięte rezultaty i wyciąga wnioski  ·zgłasza potrzebę zmiany sposobu osiągania celu | ·utożsamia się z celami organizacji i zajmowanego stanowiska  ·proponuje konkretne zmiany w procedurach określających sposób wykonania zadania aby poprawić jakość swojej pracy i osiągane wyniki | ·promuje cele organizacji i zachęca innych do uzyskiwania jak najlepszych rezultatów  ·analizuje przydzielone zadania i określa sposoby osiągnięcia celów  ·stwarza warunki oraz udziela wsparcia dla osiągnięcia jak najlepszych rezultatów | ·wyznacza trudne ale możliwe do realizacji cele  ·monitoruje podejmowane działania i dokonuje niezbędnych korekt na właściwym etapie wykonywania zadania  ·analizuje szanse, ryzyka  ·angażuje środki i czas aby osiągnąć wyznaczone cele |
|  | | | | | |
| **GOTOWOŚĆ DO UCZENIA SIĘ** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **PODNOSI**  **SWOJE**  **KOMPETENCJE** | **WYKAZUJE**  **INICJATYWĘ**  **W PODNOSZENIU**  **SWOICH**  **KOMPETENCJI** | **BUDUJE**  **SWOJĄ**  **ŚCIEŻKĘ ROZWOJU** | **DZIELI SIĘ WIEDZĄ** | **ZARZĄDZA WIEDZĄ**  **W ORGANIZACJI** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·korzysta z oferowanych mu możliwości w zakresie podnoszenia swoich kompetencji  ·opanowuje wymaganą wiedzę i umiejętności w stopniu wystarczającym | ·przejawia zainteresowanie poszerzaniem swoich kompetencji  ·na bieżąco śledzi najnowsze zagadnienia merytoryczne w swojej specjalności  ·samodzielnie opanowuje nową wiedzę i umiejętności  ·jest zmotywowany do korzystania z dostępnej oferty szkoleniowej | ·nowe zagadnienie postrzega jako wyzwanie i szansę rozwoju  ·podejmuje konsekwentne działania w celu zapewnienia sobie aktualnej wiedzy  ·planuje swoją ścieżkę rozwoju zawodowego | ·przejawia inicjatywę w udoskonalaniu procesu szkolenia w organizacji  ·jest mentorem, dzieli się wiedzą i doświadczeniem  ·angażuje siebie i innych w przedsięwzięcia mające na celu podniesienie kompetencji zawodowych | ·jest uznawany za autorytet w swej dziedzinie przez współpracowników oraz osoby spoza bezpośredniego otoczenia zawodowego  ·ma decydujący głos w rozstrzyganiu sporów merytorycznych  ·tworzy nową wiedzę i dba o jej zrozumienie  ·współtworzy bazy wiedzy w organizacji |
|  | | | | | |
| **WNIKLIWOŚĆ** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DOSTRZEGA**  **NIETYPOWĄ**  **SYTUACJĘ** | **BADA SZCZEGÓŁY**  **SYTUACJI** | **WYJAŚNIA**  **SYTUACJĘ** | **DOSTRZEGA**  **ZŁOŻONE**  **POWIĄZANIA** | **PROPONUJE NOWE**  **ROZWIĄZANIA** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·próbuje patrzeć na problemy z różnej perspektywy  ·komunikuje współpracownikom dostrzeżenie nietypowej sytuacji  ·w ocenie sytuacji kieruje się intuicją | ·dostrzega istotne szczegóły dla danej sytuacji  ·konsekwentnie dąży do wyjaśnienia wszystkich aspektów sprawy | ·aby zgłębić problem, korzysta z pomysłów i osobistej wiedzy oraz analogii do podobnej sytuacji  ·zadaje pytania w celu dotarcia do źródła problemu oraz poszukuje możliwe rozwiązania  ·w swoich działaniach  cechuje się dużą  dokładnością | ·dostrzega powiązania między faktami i sytuacjami, pomiędzy którymi nie ma oczywistych związków  ·skutecznie zgłębia i analizuje potencjalne nieprawidłowości rozróżniając sprawy istotne od mniej znaczących w danej sprawie  ·po wykryciu nieprawidłowości podejmuje odpowiednie działania | ·tworzy nowy obraz problemu lub sytuacji  ·jest w stanie określić potencjalny wpływ problemu na wszystkie istotne obszary działania  ·proponuje nowe rozwiązania, które doskonalą odpowiednie procedury |
|  | | | | | |
| **INICJATYWA/KREATYWNOŚĆ** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DOSTRZEGA**  **MOŻLIWOŚCI** | **POSZUKUJE**  **NOWYCH**  **ROZWIĄZAŃ** | **TWORZY NOWE**  **ROZWIĄZANIA** | **PRZEWIDUJE I**  **DZIAŁA**  **Z WYPRZEDZENIEM** | **TWORZY**  **ŚRODOWISKO**  **INNOWACYJNOŚCI** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·działa samodzielnie  ·jest gotowy do wypróbowania różnych rozwiązań | ·szuka możliwych rozwiązań problemu w sytuacji, gdy inni byliby skłonni czekać i mieć nadzieję, że problem rozwiąże się sam  ·wykorzystuje swoją wiedzę zawodową i wszelkie dostępne źródła informacji w celu wynalezienia nowych możliwości i nowych rozwiązań | ·wymyśla niestandardowe rozwiązania problemów i jest w tym postępowy  ·dociera do osób zainteresowanych problemem w celu konsultacji  ·dostosowuje nowe rozwiązania do specyfiki organizacji  ·nie zniechęca się kwestionowaniem nowych rozwiązań | ·myśli niekonwencjonalnie  ·jest gotowy aby spojrzeć poza granicę dostępnych informacji  na rzecz najlepszego rozwiązania  ·przewiduje przyszłe wydarzenia, stwarza możliwości lub minimalizuje potencjalne problemy angażując w to dodatkowy wysiłek | ·zachęca i wspiera współpracowników w tworzeniu nowych rozwiązań i w niekonwencjonalnym podejściu do problemu  ·przewodzi nowym ideom i inicjatywom  ·potrafi przekonać do  nowych rozwiązań nawet w sytuacji oporu |
|  | | | | | |
| **ODPORNOŚĆ NA STRES** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **STARA SIĘ**  **OPANOWAĆ**  **EMOCJE** | **REAGUJE**  **SPOKOJNIE** | **SPRAWNIE**  **FUNKCJONUJE**  **W SYTUACJI**  **DŁUGOTRAŁEJ**  **PRESJI** | **W PEŁNI**  **KONTROLUJE**  **SYTUACJĘ** | **ZARZĄDZA STRESEM**  **W ORGANIZACJI** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·mimo odczuwanych silnych emocji, np. gniewu, entuzjazmu, frustracji stara się zachować spokój  ·powstrzymuje się przed działaniem bez zastanowienia | ·zachowuje spokój i kontrolę nawet w trudnych, stresujących sytuacjach  ·nie daje się sprowokować w sytuacjach konfliktowych  ·w przypadku długotrwałego stresu komunikuje potrzebę wsparcia | ·w sytuacji presji utrzymującej się przez dłuższy czas działa w sposób logiczny i spokojny  ·potrafi opanować sytuację działając racjonalnie  ·zna i stosuje techniki radzenia sobie z długotrwałym stresem | ·zachęca innych do racjonalnych  zachowań  ·w przypadku agresji wobec grupy stara się uspokajać innych członków zespołu, stosując logiczną argumentację  ·w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnie wzbudza zaufanie zespołu | ·w kryzysowych  sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły  ·w przypadku konfliktów potrafi działać jako mediator  ·proponuje i wprowadza programy radzenia sobie ze stresem |
|  | | | | | |
| **PEWNOŚĆ I ZDECYDOWANIE W DZIAŁANIU** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DZIAŁA W OBRĘBIE**  **USTALONYCH**  **PROCEDUR** | **DZIAŁA PEWNIE**  **W OBRĘBIE**  **USTALONYCH**  **PROCEDUR** | **DZIAŁA PEWNIE**  **W SYTUACJACH**  **NIETYPOWYCH** | **DZIAŁA PEWNIE**  **W SYTUACJI**  **WYZWANIA** | **DZIAŁA PEWNIE,**  **CHRONIĄC INNYCH** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·realizuje rutynowe działania  ·funkcjonuje pewnie tylko w grupie | ·pewnie realizuje rutynowe działania  ·w ramach procedur działa w sposób zdecydowany  ·potrafi egzekwować i dochodzić swoich uprawnień | ·postępuje zdecydowanie w sytuacjach wykraczających poza rutynowe działania  ·podejmuje ryzyko tylko w sytuacjach gdy jest to konieczne lub pożądane  ·w sposób bezpośredni wyraża pewność co do swojego osądu sytuacji i posiadanych możliwości działania | ·nie obawia się oceny, krytyki, stanowczo reaguje nawet w sytuacji oporu ze strony innych osób  ·w przypadku nieprzewidzianych okoliczności potrafi szybko zastosować skuteczne strategie działania  ·podejmuje stanowcze i zdecydowane działania w sytuacji zagrożenia | ·wspiera działania innych w sytuacji zagrożenia  ·w sytuacji działania w niepewnych warunkach potrafi wskazać innym właściwy sposób postępowania i przyjąć na siebie odpowiedzialność  ·podejmuje działania budujące atmosferę wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa |
|  | | | | | |
| **PLANOWANIE I ORGANIZACJA** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **REALIZUJE**  **WYZNACZONE**  **ZADANIA** | **ORGANIZUJE**  **PRACĘ**  **WŁASNĄ** | **USTALA**  **PRIORYTETY**  **I PLANUJE**  **SEKWENCJE**  **DZIAŁAŃ** | **PLANUJE I**  **ORGANIZUJE**  **Z WYPRZEDZENIEM** | **TWORZY I KORYGUJE**  **ZŁOŻONE,**  **DŁUGOTERMINOWE PLANY** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·wymaga pomocy w ustalaniu właściwej kolejności wykonania zadań  ·zwykle terminowo wykonuje zadania  ·wymaga wsparcia w racjonalnym rozkładzie pracy w czasie | ·organizuje pracę własną dbając o efektywne wykorzystanie czasu służby  ·terminowo wykonuje zlecone zadania  ·w sytuacji zagrożenia terminu realizacji zadania zgłasza potrzebę pomocy, wsparcia ze strony innych | ·ustala hierarchię i chronologię zadań do wykonania  ·rozpoznaje i komunikuje co jest potrzebne do realizacji zadań  ·potrafi pracować nad wieloma zadaniami równocześnie | ·planuje z wyprzedzeniem przewidując przeszkody i zagrożenia  ·szacuje i organizuje zasoby niezbędne do realizacji celu  ·tworzy przejrzyste i realistyczne plany służące osiągnięciu określonych celów  ·na bieżąco uwzględnia w planach zmieniające się okoliczności  ·poszukuje dodatkowych metod i narzędzi do realizacji zadań | ·zestawia różne plany biorąc pod uwagę wiele czynników zapewniających osiągnięcie oczekiwanego rezultatu końcowego  ·tworzy i wykorzystuje plany, które wprowadzają szerszą perspektywę, określa niezbędne sekwencje czasowe do realizacji tych planów  ·monitoruje poziom realizacji działań i w razie konieczności dokonuje korekty długoterminowych planów  ·tworzy i promuje dobre praktyki w zakresie planowania i organizacji pracy |
|  | | | | | |
| **PODEJMOWANIE DECYZJI** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **PODEJMUJE**  **DECYZJE PRZY**  **WSPARCIU INNYCH** | **PODEJMUJE**  **RUTYNOWE DECYZJE** | **PODEJMUJE**  **DECYZJE** | **PODEJMUJE**  **NIESTANDARDOWE**  **DECYZJE** | **PODEJMUJE**  **WIELOWYMIAROWE**  **DECYZJE** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·potrzebuje pomocy przy poszukiwaniu informacji niezbędnych do podjęcia decyzji  ·zgłasza potrzebę potwierdzenia podjętych przez siebie decyzji | ·poszukuje minimum informacji niezbędnej dla podjęcia decyzji  ·podejmuje standardowe decyzje w oparciu o procedury  ·potrafi załatwić sprawę korzystając z dostępnych rozwiązań  ·w sprawach bardziej skomplikowanych podejmuje decyzje przy wsparciu innych osób | ·podejmuje merytoryczne, efektywne i terminowe decyzje  ·przy podejmowaniu decyzji wykorzystuje racjonalne, logiczne myślenie, analizę faktów, zdobyte doświadczenie zawodowe  ·rozumie i przewiduje skutki podejmowanych decyzji | ·potrafi podjąć trafną decyzję w trudnej sprawie pomimo presji czasu  ·podejmuje decyzje w skomplikowanych sprawach, także gdy brakuje części informacji | ·bierze pod uwagę różne perspektywy przy podejmowaniu decyzji  ·podejmując decyzję analizuje szanse i ryzyka dla organizacji i społeczeństwa  ·wybiera optymalne rozwiązanie służące interesom organizacji i społeczeństwa  ·trwa przy podjętych decyzjach nawet wtedy, gdy są one kontrowersyjne lub niepopularne, jeśli służą one interesom organizacji i społeczeństwa |
|  | | | | | |
| **POSZUKIWANIE INFORMACJI** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DOSTRZEGA**  **BRAK**  **INFORMACJI** | **ZADAJE PYTANIA** | **POSZUKUJE**  **INFORMACJI GŁĘBIEJ** | **PROWADZI**  **SYSTEMATYCZNE**  **POSZUKIWANIA** | **PROPONUJE**  **WPROWADZENIE**  **NOWYCH**  **ROZWIĄZAŃ DLA**  **SYSTEMU**  **POSZUKIWAŃ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·dostrzega i komunikuje brak informacji do rozwiązania problemu  ·wymaga wsparcia w identyfikowaniu źródeł informacji  ·wymaga pomocy przy wyborze właściwej informacji | ·zadaje pytania dotyczące problemu  ·korzysta z dostępnych informacji lub innych dostępnych źródeł | ·angażuje się w badanie problemu lub sytuacji, wykraczając poza rutynowe pytania  ·zadaje serię szczegółowych pytań mających na celu dotarcie do sedna sprawy lub problemu, sięgając głębiej niż powszechnie dostępne informacje  ·nie zaprzestaje poszukiwań po uzyskaniu pierwszej odpowiedzi | ·kontaktuje się z innymi ludźmi, którzy nie uczestniczą w rozwiązywaniu problemu, aby zasięgnąć ich zdania, poglądów, doświadczeń, informacji, itp.  ·systematycznie i z zaangażowaniem prowadzi poszukiwania w różnych źródłach mające na celu pozyskanie potrzebnych informacji lub informatorów  ·angażuje dodatkowe osoby, które będą zdobywać informacje | ·tworzy system selekcjonowania i gromadzenia informacji do wykorzystywania w przyszłości  ·proponuje wprowadzenie zmian do systemu poszukiwania informacji w organizacji |
|  | | | | | |
| **PRACA ZESPOŁOWA** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DOSTRZEGA**  **POTRZEBĘ**  **WSPÓŁPRACY** | **WSPÓŁPRACUJE** | **WYRAŻA POZYTYWNE**  **OCZEKIWANIA**  **WOBEC ZESPOŁU** | **MOTYWUJE I MOBILIZUJE**  **DO WSPÓLNEJ PRACY** | **BUDUJE ZESPÓŁ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| brak pożądanych zachowań | ·po instruktażu podejmuje próbę współpracy  ·dostosowuje się do sposobu działania zespołu  ·zwykle podporządkowuje się decyzjom grupy | ·chętnie uczestniczy w pracach zespołu oraz wspólnie wykonuje pracę  ·popiera decyzje grupy  ·przekazuje innym członkom zespołu informacje na temat postępów, planów itp.  ·zachowuje się w sposób bezkonfliktowy  ·dzieli się informacjami  ·dostrzega wspólne cele | ·wyraża pozytywne opinie w stosunku do wkładu pracy innych osób oraz potrafi wyrazić krytykę w sposób konstruktywny  ·o członkach zespołu wyraża się pozytywnie zarówno w rozmowie z nimi jak i osobami trzecimi  ·chętnie uczy się od  innych  ·identyfikuje się z celami zespołu | ·jest zaangażowany w realizację wspólnych celów, chętnie udziela pomocy  ·oczekuje wkładu od członków zespołu oraz zachęca do zgłaszania pomysłów i opinii umożliwiających podjęcie konkretnych decyzji  ·dba o bezpieczeństwo swoje i członków zespołu w sytuacji  zagrożenia  ·wspiera przepływ informacji w zespole  ·bierze odpowiedzialność za wyniki pracy zespołu | ·integruje zespół do osiągania wspólnych  celów  ·buduje ducha zespołu, morale i współpracę w zespole, podejmuje działania rozwijające jedność zespołu  ·działa tak, aby propagować dobre relacje niezależnie od osobistych sympatii i  antypatii  ·rozwiązuje problemy i konflikty w grupie  ·organizuje działania mając na względzie bezpieczeństwo zespołu w sytuacji zagrożenia |
|  | | | | | |
| **SKRUPULATNOŚĆ** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **ZNA WYMAGANIA**  **STANOWISKA**  **PRACY** | **SPRAWDZA**  **DOKŁADNOŚĆ**  **WŁASNEJ PRACY** | **JEST DOKŁADNY W**  **DZIAŁANIACH** | **MONITORUJE**  **POPRAWNOŚĆ**  **PRACY ZESPOŁU** | **PODEJMUJE**  **DZIAŁANIA**  **SYSTEMATYZUJĄCE**  **PRACĘ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zna wymagania dotyczące wykonywanej pracy i jej standardów  ·wymaga sprawdzenia przez innych wykonywanej pracy  ·zwykle utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy | ·dba o kompletność prowadzonej  dokumentacji  ·utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy  ·dostrzega i zgłasza pojawiające się niejasności, nieprawidłowości | ·dba o jakość wykonywanych zadań, wykonuje je z dokładnością i starannością  ·działa w metodyczny i systematyczny sposób w przypadku powtarzających się czynności  ·wyjaśnia powstałe niejasności | ·sprawdza dokładność wykonywanej przez siebie pracy  ·dostrzega i koryguje nieprawidłowości pojawiające się u innych | ·proponuje zmiany w systemach organizacyjnych i procedurach  sprzyjających utrzymaniu porządku w organizacji  ·proponuje i tworzy rozwiązania, które mają na celu usprawnienie i systematyzację pracy |
|  | | | | | |
| **SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACYJNA** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **KOMUNIKUJE SIĘ**  **W SPOSÓB**  **ZROZUMIAŁY** | **DBA**  **O ZROZUMIENIE**  **PRZEKAZU** | **ARGUMENTUJE I**  **PRZEKONUJE** | **OPTYMALIZUJE**  **WYMIANĘ INFORMACJI** | **TWORZY KULTURĘ**  **WYMIANY**  **INFORMACJI** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·wyraża myśli w mowie i w piśmie w sposób jasny i zrozumiały  ·zapytany o informację, udziela odpowiedzi  ·używa prawidłowo zasad gramatycznych i właściwie dobiera słownictwo w wypowiedziach | ·wypowiada się w sposób logiczny, tak by inni byli w stanie śledzić tok rozumowania  ·sprawdza, czy przekazana informacja dotarła do odbiorcy i została zrozumiana  ·prezentuje stanowisko w sprawie oraz przekazuje informacje | ·dobiera zawartość wypowiedzi do poziomu i doświadczenia słuchaczy  ·znajduje właściwe argumenty w celu obrony prezentowanego stanowiska i potrafi przekonać o ich słuszności  ·występując publicznie wypowiada się w sposób pewny i zdecydowany, potrafi wpływać na innych | ·podsumowuje i porządkuje wspólne ustalenia, co sprzyja wypracowaniu założonych efektów  ·wnosząc merytoryczny wkład tworzy systemy lepszej wymiany informacji, takie jak konferencje, warsztaty, publikacje  ·wspiera i rozwija pomysły innych, pomaga w znalezieniu właściwych argumentów | ·monitoruje przepływ informacji w organizacji i poza organizacją  ·tworzy klimat sprzyjający wymianie informacji  ·wprowadza systemy mające na celu usprawnienie komunikacji |
|  | | | | | |
| **UMIEJĘTNOŚCI ANALITYCZNE** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **ZBIERA**  **PODSTAWOWE DANE** | **DOSTRZEGA**  **PODSTAWOWE**  **POWIĄZANIA** | **DOSTRZEGA ZŁOŻONE**  **POWIĄZANIA** | **TWORZY ZŁOŻONE**  **PLANY I ANALIZY** | **REKOMENDUJE**  **ROZWIAZANIE** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zbiera i analizuje podstawowe dane  ·dostrzega najbardziej oczywiste zależności pomiędzy różnymi elementami i danymi  ·wyciąga oczywiste wnioski na podstawie dostępnych danych | ·dostrzega wiele  aspektów danej  sytuacji  ·trafnie określa przyczyny typowych nieprawidłowości  ·rozróżnia informacje istotne od nieistotnych | ·wskazuje wszystkie, istotne aspekty danej sytuacji  ·stawia hipotezy  ·wyciąga wnioski na podstawie niekompletnych, niepełnych danych  ·bierze pod uwagę alternatywne rozwiązania  ·wskazuje zależności występujące pomiędzy różnymi elementami i danymi | ·stosuje różnorodne techniki analityczne  ·z łatwością wskazuje różnorodne aspekty danej sytuacji niezależnie od jej złożoności  ·zauważa zależności w sytuacji, gdy inni ich nie dostrzegają  ·szybko wyciąga trafne wnioski  ·tworzy listę możliwych rozwiązań | ·na podstawie złożonych analiz porządkuje rozwiązania według samodzielnie wyznaczonych kryteriów  ·dostrzega zróżnicowane skutki zdarzeń i decyzji  ·rekomenduje rozwiązanie ze wskazaniem wszystkich „za” i „przeciw” |
|  | | | | | |
| **DELEGOWANIE ZADAŃ** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **DELEGUJE**  **ZADANIA** | **DELEGUJE**  **ZADANIA**  **WSKAZUJĄC**  **OCZEKIWANIA** | **DELEGUJE**  **I OKAZUJE ZAUFANIE** | **WYMAGA WYSOKIEJ**  **JAKOŚCI**  **WYKONANIA ZADANIA** | **POZWALA**  **INNYM KIEROWAĆ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·deleguje zadania nie udzielając wskazówek  ·reaguje w sytuacji źle wykonanego zadania | ·udziela ogólnych wskazówek dotyczących wykonania zadania i oczekiwanych rezultatów  ·domaga się informowania o istotnych aspektach sprawy | ·okazuje zaufanie co do możliwości wykonania rutynowych zadań przez pracownika na odpowiednim poziomie jakości  ·deleguje rutynowe zadania, pozostawiając pracownikowi swobodę i samodzielność wykonania zadania, wyboru środków i metod  ·w sytuacji napotkania problemów związanych ze standardem wykonania zadania, konfrontuje poziom jego realizacji z postawionymi wcześniej oczekiwaniami i komunikuje możliwe konsekwencje  ·sprawdza stopień wykonania zadania w kluczowych momentach realizacji | ·rozpoznaje kompetencje pracowników, potrafi przydzielać zadania odpowiednie do ich kompetencji  ·sprawdza końcowy efekt wykonania zadania  ·wyraża uznanie dla umiejętności i zdolności pracownika do wykonania trudnych zadań  ·wspiera zasadne propozycje, opinie i działania pracowników  ·opierając się na wartościach organizacji wyznacza nowe, wyższe standardy wykonania zadania  ·monitoruje sytuację i w razie potrzeby podejmuje działania naprawcze | ·przydziela zadania stanowiące wyzwanie dla pracownika  ·podejmuje skalkulowane ryzyko związane z uczeniem się na błędach popełnianych przez podległych pracowników  ·w pełni deleguje zadnia i konieczne uprawnienia pozostając odpowiedzialnym za ostateczny kształt realizowanych zadań  ·ma świadomość, że nie wszystkie zadania mogą być delegowane, pozostawia sobie zadania strategiczne, o wysokim ryzyku, personalne, itp.  ·podejmuje działania adekwatne do poziomu wykonania zadań przez podwładnych  ·poprzez swój autorytet wywiera wpływ na organizację skutecznie osiągając jej cele |
|  | | | | | |
| **MOTYWOWANIE** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **POZNAJE**  **SPOSOBY**  **MOTYWOWANIA** | **ZNA I STOSUJE**  **METODY**  **MOTYWOWANIA** | **POSZUKUJE**  **NOWYCH**  **SPOSOBÓW**  **MOTYWOWANIA** | **DBA O EFEKTYWNOŚĆ**  **SPOSOBÓW**  **MOTYWOWANIA** | **ROZWIJA MOTYWACJĘ**  **WEWNĘTRZNĄ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zna wyłącznie podstawowe narzędzia umożliwiające motywowanie pracowników  ·potrzebuje wsparcia przy wyborze sposobu motywowania pracowników | ·zna dostępne metody umożliwiające motywowanie  pracowników  ·rozpoznaje potrzeby pracowników i dostosowuje narzędzia do ich potrzeb  ·oceniając koncentruje się na zachowaniu i postawie pracownika oraz uzupełnia ją konkretnymi wskazaniami co do możliwości poprawy, bądź dalszego rozwoju  ·reaguje bezpośrednio po wykonaniu zadania | ·poszukuje nowych narzędzi motywowania i stosuje je w praktyce  ·nagradza pracowników stosownie do ich wkładu pracy i osiągnięć  ·potrafi przekonać pracownika, że może poprawić swoje kompetencje i wyniki | ·stawia pracownikom cele stanowiące wyzwanie  ·sprawia, by osiągnięcia i wkład pracowników widoczny był dla innych  ·tworzy atmosferę wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa jako element zwiększający motywację  ·dostosowuje narzędzia motywacyjne do zmiennych aspektów organizacji  ·okresowo bada stopień oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracownika, tak, by nie traciły na swej efektywności | ·stwarza właściwe warunki do rozwoju motywacji wewnętrznej pracowników  ·organizuje programy  rozwojowe oraz zapewnia odpowiednie zasoby w celu ich realizacji  ·tworzy kulturę  nagradzania  i motywowania  pracowników do rozwoju  ·promuje postawy  prorozwojowe  podwładnych |
|  | | | | | |
| **MYŚLENIE STRATEGICZNE** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **ZNA STRATEGIĘ**  **DZIAŁANIA**  **ORGANIZACJI** | **DOSTOSOWUJE**  **WŁASNE**  **DZIAŁANIA DO**  **STRATEGII** | **ANALIZUJE**  **ZACHODZĄCE**  **ZMIANY** | **TWORZY NOWE**  **KONCEPCJE**  **ROZWOJU**  **ORGANIZACJI** | **JEST WIZJONEREM** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·zna i rozumie cele strategiczne  ·postępuje zgodnie z opracowanymi przez innych strategiami i celami | ·ustala priorytety pracy własnej oraz podległego zespołu w nawiązaniu do celów organizacji  ·angażuje współpracowników w proces identyfikacji szans i zagrożeń w osiąganiu celów | ·analizuje realia, ocenia zachodzące zmiany pod kątem ich wpływu na obecne procedury oraz metody pracy i wyciąga z nich wnioski na przyszłość  ·przedstawia wizję cząstkową, w zakresie analizowanego przez siebie problemu  ·potrafi dobrać środki i metody dla osiągnięcia założonego celu  ·efektywnie zarządza kapitałem ludzkim w procesie realizacji kluczowych celów organizacji | ·potrafi wybiegać w przyszłość, przewiduje długoterminowe kierunki rozwoju, myśli kreatywnie  ·opracowuje i przedstawia argumenty przemawiające za koniecznością realizacji określonych przez niego celów długoterminowych  ·tworzy nowe procedury służące do realizacji przyszłych celów organizacji  ·dzieli się z innymi własnymi poglądami co do pożądanych kierunków rozwoju organizacji | ·myśli strategicznie, przedkłada rozwój organizacji nad doraźne korzyści, zaszczepia takie myślenie zespołowi  ·projektuje strategie działania dla organizacji  ·stawia ambitne cele przed organizacją  ·posiada zdolność inspirowania i mobilizowania podwładnych |
|  | | | | | |
| **ODWAGA KIEROWNICZA** | | | | | |
| **NIE WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **PODEJMUJE**  **DECYZJE** | **PRZEKONUJE DO**  **PODJĘTYCH DECYZJI** | **DZIAŁA W SPOSÓB**  **ZDECYDOWANY** | **DZIAŁA PEWNIE**  **W TRUDNYCH**  **SYTUACJACH** | **PODEJMUJE**  **WYZWANIA**  **ORGANIZACYJNE** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·podejmuje decyzje z zakresu działania podległej komórki organizacyjnej  ·informuje o podjętych przez siebie decyzjach | ·bierze na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje  ·jest stanowczy, przekonuje do swojego zdania i racji  ·informuje o pozytywnych i negatywnych konsekwencjach swoich decyzji | ·potrafi podejmować uzasadnione i oparte na faktach decyzje na bazie potencjalnie niekompletnych informacji  ·kieruje podległym zespołem i doradza nawet w sytuacji braku utartych rozwiązań  ·nie odwołuje decyzji, które uważa za właściwe, nawet pod presją otoczenia  ·otwarcie przyznaje się do błędu, z którego wyciąga wnioski | ·odważnie stawia czoło krytyce  ·nie boi się wyrazić odmiennego stanowiska od stanowiska przełożonych  · w celu podjęcia decyzji korzysta z wcześniejszych doświadczeń z zakresu zarządzania | ·podejmuje decyzje o znaczeniu strategicznym nawet jeśli są trudne  ·wdraża zmiany, nawet jeżeli są one niepopularne i bierze za nie odpowiedzialność |
|  | | | | | |
| **PRZYWÓDZTWO I BUDOWANIE ZESPOŁU** | | | | | |
| **NIE**  **WYKAZUJE**  **ZACHOWAŃ**  **POZIOMU 1** | **ADMINISTRUJE** | **MAKSYMALIZUJE**  **EFEKTYWNOŚĆ**  **DZIAŁANIA ZESPOŁU** | **BUDUJE**  **TOŻSAMOŚĆ ZESPOŁU** | **BUDUJE**  **ZAANGAŻOWANIE**  **ZESPOŁU**  **ZARZĄDZA ZESPOŁEM** | **JEST LIDEREM**  **WYZNACZA**  **STANDARDY**  **ZACHOWAŃ** |
| **POZIOM 0** | **POZIOM 1** | **POZIOM 2** | **POZIOM 3** | **POZIOM 4** | **POZIOM 5** |
| ·brak pożądanych zachowań | ·wyraża oczekiwania wobec członków zespołu, przydziela zadania  ·jest dostępny i osiągalny dla swoich bezpośrednich podwładnych  ·zapewnia dostęp do informacji niezbędnych do działania  ·wprost informuje o decyzjach dotyczących zespołu i ich uwarunkowaniach, nawet jeżeli podanie takich informacji jest trudne | ·zapewnia odpowiednią strukturę, wyznacza kryteria i kierunki działań  ·deleguje odpowiedzialność, buduje odpowiednią atmosferę pracy  · potrafi ocenić potencjał poszczególnych członków grupy i przydziela im odpowiednie role w zespole  ·ustala normy zachowania zespołu i je egzekwuje  ·daje dobry przykład osobiście modelując pożądane zachowania | ·podejmuje działania motywujące członków zespołu do realizacji celów i misji organizacji  ·buduje morale, współpracę w zespole oraz podejmuje inne działania rozwijające jedność zespołu  ·przewiduje i rozwiązuje problemy i konflikty w zespole  ·jest świadomy osobistej odpowiedzialności za zespół  ·dba o wizerunek zespołu | ·potrafi dostosować sposób zarządzania zespołem do etapu rozwoju zespołu  ·potrafi zaangażować zespół wokół wizji i celów organizacji oraz realizowanych zadań  ·przewiduje i zapobiega powstawaniu konfliktów w zespole  ·udziela pracownikom rozwojowej informacji zwrotnej | ·potrafi zyskać poparcie i zaangażowanie kadry kierowniczej  i pracowników dla realizacji zaproponowanej wizji i strategii  ·nadaje kierunki wizji i strategii rozwoju organizacji  ·skutecznie przeprowadza podwładnych przez poważne kryzysy  ·jest uznanym autorytetem w całej organizacji, angażuje pracowników do realizacji celów o znaczeniu strategicznym |