

**Uniwersytet Przyrodniczy
we Wrocławiu**

Model kompetencji

Spis treści

I. Założenia teoretyczne modelu kompetencyjnego.	3
II. Model kompetencyjny.	4

I. Założenia teoretyczne modelu kompetencyjnego.

Model kompetencji to zbiór kompetencji charakterystycznych dla danej organizacji. Model składa się z tzw. skupisk kompetencji, którym towarzyszą wyznaczniki behawioralne określonych zachowań uważanych za pożądane w danej organizacji.

Kompetencja to zbiór różnorodnych elementów charakteryzujących jednostkę, pozostających ze sobą w interakcji i mających wpływ na efektywność działania jednostki w konkretnym środowisku. Do podstawowych elementów składających się na kompetencję należą: osobowość (w tym: preferencje zawodowe, temperament, cechy charakteru, style poznawcze) oraz wiedza, doświadczenie, umiejętności i uprawnienia. Elementy osobowości w dużej mierze są wrodzone, natomiast wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz uprawnienia, to elementy nabyte.

Wskaźniki kompetencji to zidentyfikowane towarzyszące jej zachowania. Pojedyncze zachowania (reakcje, sposoby działania) składają się na bardziej złożone postawy. Wszystko jednak zawsze jest obserwowane tylko na poziomie behawioralnym, czyli musi być zdefiniowane (określone) jako zachowanie.

Dlatego to zachowania stanowią podstawę i kwintesencję oceny kompetencji. Nie ma bowiem wielkiej korzyści z tego, że ktoś posiada wielką wiedzę, ma bogate doświadczenie i bardzo wysoki poziom umiejętności, podczas gdy nie korzysta z tego, bo na przykład jest nieśmiały czy niewspółpracujący.

Skupiska kompetencji to grupy kompetencji uwzględniające specyfikę pracy.

Kompetencje przypisane są do trzech skupisk:

- 1) kompetencje stałe dotyczące grup stanowisk;
- 2) kompetencje stanowiskowe zbiór kompetencji umożliwiający wybór kompetencji oddających specyfikę konkretnego stanowiska pracy;
- 3) kompetencja kierownicza dotycząca pracowników pełniących funkcje kierownicze.

Profil kompetencyjny stanowiska pracy określa sposób doboru kompetencji dla każdego typu stanowiska pracy.

Zasady tworzenia profili kompetencyjnych stanowisk zawarte są w załącznikach do Modelu.

II. Model kompetencyjny.

Model kompetencyjny UPWr powstał w wyniku analizy specyfiki organizacji i konsultacji zespołowych z kadrą kierowniczą.

Model zawiera kompetencje wraz z definicjami i przypisanymi im zachowaniami.

Tabela Model kompetencyjny UPWr:

Nr	Typ	Kompetencja	Definicja	Zachowania
1	Stała	Efektywność działania	Stale utrzymywanie optymalnych wyników realizowanych zadań w stosunku do ponoszonych nakładów do ich realizacji	<p>Dobrze zarządza własnym czasem pracy i nie traci go na niepotrzebne działania.</p> <p>Konsekwentnie realizuje zadania.</p> <p>Planuje realizację swoich zadań.</p> <p>Powierzone zadania realizuje samodzielnie i zgodnie z ustaleniami.</p> <p>Pracuje sprawnie i skutecznie, nie rozprasza się.</p> <p>Osiąga cele i jakościowo dobrze realizuje zadania.</p> <p>Efekty jego pracy są widoczne i znaczące dla efektów pracy całego zespołu.</p> <p>Dobiera tempo pracy do zamierzonych celów.</p> <p>Kontroluje jakość wykonywanej pracy – stara się określić normy i miary wysokiej jakości.</p>
2	Stała	Praca zespołowa	Angażowanie się w prace zespołu mające na celu osiągnięcia wspólnego celu.	<p>Angażuje cały zespół, potrafi zachęcić innych do wytrwałej pracy.</p> <p>Buduje atmosferę współpracy w swoim zespole. Potrafi nawiązać dobrą współpracę z innymi zespołami. Nie odmawia udziału w pracach zespołu.</p> <p>Dobrze pracuje w zespole. Jest wytrwały i konsekwentny w zespołowym dążeniu do celu. Wspiera innych członków, potrafi uczyć innych.</p> <p>Jest otwarty na pomysły członków zespołu, wysłuchuje je, omawia, analizuje, nie zawsze potrafi wesprzeć zgłaszane pomysły. Szanuje opinie innych.</p> <p>Podejmuje własne inicjatywy w pracy zespołowej, proponuje nowe rozwiązania, sam podejmuje się zadań.</p> <p>Potrafi dobrze pracować w zespole przyjmując pewne specyficzne role, identyfikuje się z zespołem. Zna i rozumie korzyści płynące z pracy zespołowej.</p> <p>Wyraża swoje zdanie i przekazuje informacje w sposób klarowny i zrozumiały dla innych.</p>
3	Stała	Komunikatywność	Efektywne formułowanie i wymiana wszelkich treści (myśli, ocen, opinii, próśb, poleceń) koniecznych do wykonywania wspólnej pracy, osiągania wspólnych celów oraz budowania wspólnego środowiska i kultury.	<p>Budując własną argumentację opiera się na faktach.</p> <p>Komunikowanie się z innymi przychodzi mu z łatwością, także w nowych okolicznościach.</p> <p>Odpowiada na e - maile, faksy i listy do niego skierowane.</p> <p>Wypowiada się w sposób swobodny, zrozumiały, jasny i logiczny.</p> <p>Dopytuje, kiedy nie jest pewien sensu wypowiedzi rozmówcy.</p> <p>Słucha aktywnie swojego rozmówcy.</p> <p>Rozumie sens wypowiedzi rozmówcy.</p> <p>Upewnia się jak został zrozumiany przez odbiorcę.</p>
4	Stała	Samodzielność	Realizowanie zadań bez bezpośredniego nadzoru	<p>Kontroluje wykonywane przez siebie zadania.</p> <p>Nie potrzebuje zewnętrznego nadzoru.</p>

				<p>Planuje swoją pracę w sposób niezależny.</p> <p>Posiada wewnętrzną dyscyplinę.</p> <p>Realizuje zadania bez zewnętrznego i bezpośredniego nadzoru.</p>
5	Stanowiskowa	Asertywność	Wyrażanie własnych poglądów, opinii i uczuć w sposób nie urażający uczuć innych.	<p>Dbą o zachowanie szacunku dla siebie.</p> <p>Rozważa i akceptuje inne punkty widzenia, inne poglądy i opinie. Traktuje je jako różnorodność i możliwość własnego rozwoju.</p> <p>Wyraża się w sposób konstruktywny.</p> <p>Zachowuje szacunek dla innych osób – ich różnorodności, odmienności i bogactwa przekonań.</p> <p>Zazwyczaj osiąga postawione cele prezentując własne stanowisko, poglądy i opinie.</p>
6	Stanowiskowa	Podjęcie decyzji /przyjmowanie odpowiedzialności	Umiejętność trafnej oceny sytuacji, wyciągania wniosków i podejmowania na ich podstawie decyzji oraz brania za nie odpowiedzialności.	<p>Bierze odpowiedzialność za swoje decyzje.</p> <p>Jest opanowany i nie podejmuje decyzji pod wpływem silnych emocji.</p> <p>Jest skuteczny w znajdowaniu rozwiązań. Potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków, rozważenie wielu potencjalnych rozwiązań.</p> <p>Dobrze uzasadnia decyzje. Jego uzasadnienia są precyzyjne i nie budzą zastrzeżeń.</p> <p>Dokonuje syntezy i trafnie ocenia dane.</p> <p>Ma dystans do własnych rozwiązań, włącza zespół w wypracowanie rozwiązania - bierze pod uwagę punkty widzenia członków zespołu, również te krytyczne.</p> <p>Sprawnie podejmuje decyzje, analizując różne rozwiązania - wybiera optymalne.</p> <p>Zanim podejmie ostateczną decyzję, analizuje problemy i wiele potencjalnych decyzji, różne punkty widzenia oraz uwagi krytyczne, rozważa różne aspekty proponowanych rozwiązań.</p>
7	Stanowiskowa	Relacje z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi	Utrzymanie wysokiej jakości obsługi klienta oraz spełnianie obowiązujących w tym zakresie standardów w UPWr.	<p>Dbą o dobre relacje z klientem. Wykazuje troskę o niego.</p> <p>Docenia rolę, jaką odgrywa klient w kształtowaniu wizerunku organizacji</p> <p>Nawiązuje dobre relacje z klientem i je podtrzymuje.</p> <p>Reaguje na potrzeby klienta zgodnie z jego oczekiwaniami.</p> <p>Rozpoznaje typy osobowości klienta. Udaje mu się dobrać argumentację do typu osobowości klienta.</p> <p>Rozumie potrzeby klienta i je analizuje.</p> <p>Utrzymuje emocje pod kontrolą nawet w trudnych sytuacjach.</p> <p>W kontaktach z klientem dobrze sobie radzi, jest uprzejmy, pogodny, opanowany.</p> <p>Widzi w kliencie partnera.</p>
8	Stanowiskowa	Rozwiązywanie problemów	Usuwanie lub omijanie przeszkód blokujących uzyskanie wyniku lub osiągnięcie celu.	<p>Analizuje problemy i wiele potencjalnych rozwiązań, rozważa różne punkty widzenia oraz uwagi krytyczne, różne aspekty proponowanych rozwiązań.</p> <p>Dobrze potrafi rozpoznać sytuacje problemowe oraz ich przyczyny.</p> <p>Ma samokontrolę własnych emocji, jest opanowany. Potrafi zarządzać konfliktem w dobrze sobie znanym zespole i środowisku.</p>

				<p>Potrafi dostrzec istotne dla organizacji problemy i komunikuje ten fakt zwierzchnikom w celu sprawnego rozwiązania trudności wykraczających poza jego kompetencje.</p> <p>Konsekwentnie podejmuje decyzje i monitoruje rozwiązywanie problemu. W sytuacjach koniecznych „stawia czoło” problemom, nie unika ich.</p> <p>Jest skuteczny w znajdowaniu rozwiązań. Potrafi doprowadzić do znalezienia efektywnego rozwiązania problemu poprzez jego analizę i wyciąganie wniosków,</p> <p>Włącza zespół w wypracowanie rozwiązania.</p>
9	Stanowiskowa	Rozwój zawodowy	Zdolność przyswajania wiedzy i umiejętności oraz wykorzystania jej w praktyce	<p>Jest otwarty na nowe doświadczenia. Przystwaja nowe zasoby wiedzy nie tylko w obszarze, który ściśle jest związany z jego zakresem obowiązków,</p> <p>Szybko przyswaja nową wiedzę.</p> <p>Zasoby nowej wiedzy wykorzystuje w życiu zawodowym.</p> <p>Uczy się w oparciu o własne doświadczenie, potrafi wyciągać wnioski.</p> <p>Tworzy nowe rozwiązania, opierając się na zdobytej wiedzy i doświadczeniu.</p> <p>Ma świadomość, w jakim kierunku chce się rozwijać i potrafi określić obszar do rozwoju.</p> <p>Rozwija wiedzę zawodową z przyjemnością oraz przejawia inicjatywę w poszukiwaniu środków zdobycia nowej wiedzy zawodowej.</p>
10	Stanowiskowa	Umiejętności analityczne	Umiejętność patrzenia na zjawiska z różnych stron w celu ich zrozumienia.	<p>Analizuje właściwie posiadaną wiedzę w większości przypadków.</p> <p>Ma umiejętność patrzenia na zjawiska z różnych perspektyw.</p> <p>Poprawnie ocenia znaczenie wszystkich informacji.</p> <p>W większości sytuacji wyciąga poprawne wnioski.</p>
11	Stanowiskowa	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków służbowych i postawionych zadań	<p>Potrafi zastosować właściwe przepisy do prowadzonej sprawy. Upewnia się, czy nastąpiły zmiany w przepisach.</p> <p>Regularnie aktualizuje własną wiedzę dotyczącą nowych przepisów. Czyta prasę fachową.</p> <p>Wykazuje inicjatywę i chęć do monitorowania zmian w przepisach traktując to jako własny obowiązek.</p> <p>Zna przepisy dotyczące pracy na jego stanowisku pracy.</p>
12	Stanowiskowa	Zarządzanie czasem	Umiejętność załatwiania spraw organizacyjnych w sposób uporządkowany i terminowy.	<p>Czas postrzega jako zasób, który można wykorzystać lub stracić bezpowrotnie. Posiada ustalony harmonogram działań, dostrzega szczegóły.</p> <p>Działa w sposób metodyczny i przewiduje zasoby.</p> <p>Najczęściej posiada plan awaryjny w sytuacji zagrożenia niewykonania zadania w terminie.</p> <p>Porządkuje sprawy, zadania i czynności, które ma do wykonania.</p> <p>Sumiennie i sukcesywnie wywiązuje się z zadań. Dotrzymuje ustalonych terminów.</p> <p>Ustala priorytety i nadaje im odpowiednią wagę od bardzo ważnych po mało ważne i od pilnych do mało pilnych. Czas pracy przeznaczają na czynności istotne.</p>
13	Stanowiskowa	Zarządzanie informacją	Dbanie o pełny przepływ informacji w podległym sobie środowisku	<p>Dbą o przepływ informacji, potrafi rozróżnić ich wagę.</p> <p>Docenia wagę wiedzy w organizacji. W sposób spontaniczny i naturalny dzieli się własną wiedzą / informacjami / spostrzeżeniami / doświadczeniem.</p>

				<p>Dochowuje tajemnicy zawodowej a także zachowuje dla siebie informacje poufne i strategiczne nie objęte wprost zakazem ich ujawnienia.</p> <p>Przekazuje informacje innym zgodnie ze stanem faktycznym.</p> <p>Tworzy w sposób klarowny kanały przepływu informacji. Dbą o ich drożność i poprawne funkcjonowanie.</p> <p>Uważnie słucha komunikatów i przekazów kierowanych do niego od innych współpracowników.</p> <p>Widzi zagrożenia związane z dostaniem się informacji w niepowołane ręce i stara się temu zapobiegać.</p>
14	Stanowiskowa	Zarządzanie projektem	Umiejętność wykorzystania możliwości/ potencjału członków zespołu do konkretnego, określonego w czasie zadania oraz planowanie, zarządzanie i kontrolowanie realizacji projektu. (Osoby nie będące kierownikami, lecz będące na czele zespołów projektowych)	<p>Deleguje zadania odpowiednim osobom, rozpoznając adekwatnie ich możliwości.</p> <p>Monitoruje pracę zespołu. Zwraca uwagę na szczegóły, różne elementy.</p> <p>Odpowiednio planuje i organizuje pracę zespołu projektowego.</p> <p>Posiada wiedzę dotyczącą zarządzania projektami.</p> <p>Potrafi określić i oszacować zasoby, które będą potrzebne do realizacji projektu</p> <p>Uwzględnia ryzyka realne i potencjalne zagrażające realizacji projektu.</p> <p>Zadania przydziela adekwatnie, starając się wykorzystać kompetencje poszczególnych członków zespołu.</p>
15	Stanowiskowa	Zorientowanie na rezultaty pracy	Koncentrowanie się na działaniach zmierzających do osiągnięcia postawionych celów, niepoddawanie się nawet w obliczu przeszkód, a także mobilizacja do utrzymania wysokiej jakości i standardów pracy	<p>Identyfikuje ryzyka i dostrzega je w trakcie realizacji zadań.</p> <p>Jest konsekwentny w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.</p> <p>Określa kryteria oceny realizacji zadań.</p> <p>Określa priorytety w realizowanych zadaniach.</p> <p>Potrafi identyfikować zadania krytyczne i „kamienie milowe” (ważne etapy) w realizowanych zadaniach.</p> <p>Przyjmuje odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki.</p>
16	Kierownicza	Kierowanie	Umiejętność wykorzystania możliwości/ potencjału członków zespołu do konkretnego, określonego w czasie zadania oraz planowanie, zarządzanie i kontrolowanie realizacji projektu.	<p>Informuje podwładnych o przebiegu wykonywanych zadań, szczególnie w sytuacji, gdy działania wymagają korekty, zmian czy będą miały inny wpływ na rytm pracy poszczególnych osób.</p> <p>Na bieżąco monitoruje i ocenia wykonanie zadań pod względem czasu oraz poprawności ich realizacji i koryguje działania, gdy jest taka potrzeba lub przerywa, gdy problem wymaga konsultacji czy zmian.</p> <p>W przypadku identyfikacji konfliktu mającego znamiona wykroczenia (mobbing, szantaż, dyskryminacja) reaguje zgodnie z przyjętymi procedurami.</p> <p>Deleguje zadania i konsekwentnie nadzoruje ich wykonywanie.</p> <p>W przypadku zauważenia nieporozumień między współpracownikami lub sytuacji, które mogą do tego prowadzić, reaguje.</p>

				<p>Przyjmuje odpowiedzialność za własne decyzje oraz wyniki pracy zespołu, zarówno w sytuacji sukcesów, jak i porażek.</p>
				<p>Chwali i docenia indywidualne wysiłki pracowników oraz osiągnięte przez nich rezultaty – oznacza to, że mówi o ich rozwiązaniach na forum.</p>
				<p>Zadania rozdziela między pracowników zgodnie z ich kompetencjami (wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem i uprawnieniami).</p>
				<p>Przyznaje się do błędów popełnionych przez podwładnych, umie o nich powiedzieć i je omówić zarówno z podwładnymi, jak i poza ich gronem, analizuje błędy i przedstawia wyciągnięte wnioski.</p>
				<p>Zapewnia zespołowi niezbędne zasoby (narzędzia, materiały, informacje, sprzęt) potrzebne do realizacji zadań (dzięki temu nie wprowadza niepotrzebnych zakłóceń i opóźnień).</p>

Załącznik nr 1 Profil kompetencyjny stanowiska kierowniczego

W UPWr przyjęty jest trójdzielny profil kompetencji stanowisk kierowniczych zawierający:

- 1) kompetencje stałe (cztery kompetencje) dedykowane wszystkim stanowiskom kierowniczym;
- 2) kompetencje stanowiskowe dedykowane konkretnym stanowiskom kierowniczym (do trzech kompetencji). W zależności od specyfiki konkretnego stanowiska kierowniczego dobierane do profilu dodatkowe (stanowiskowe) kompetencje oddające specyfikę tego stanowiska;
- 3) kompetencja dedykowana kadrze kierowniczej (jedna kompetencja).

Tabela: Profil kompetencyjny stanowiska kierowniczego UPWr.

Lp.	Typ	Kompetencja
1	Staća	Efektywność działania
2	Staća	Praca zespołowa
3	Staća	Komunikatywność
4	Staća	Samodzielność
5	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 1
6	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 2
7	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 3
8	Kierownicza	Kierowanie

Załącznik nr 2 Profil kompetencyjny stanowiska ATO

Profil kompetencyjny dla stanowisk:

- 1) pracowników administracji;
- 2) pracowników badawczo-technicznych i inżynieryjno-technicznych;
- 3) pracowników bibliotecznych oraz dokumentacji i informacji naukowej,

W UPWr przyjęty jest dwudzielny profil kompetencji powyższych stanowisk zawierający:

- 1) kompetencje stałe (cztery kompetencje) dedykowane wszystkim stanowiskom ATO;
- 2) kompetencje stanowiskowe dedykowane konkretnym stanowiskom ATO (do trzech kompetencji). W zależności od specyfiki konkretnego stanowiska kierowniczego mogą być dobierane do profilu dodatkowe (stanowiskowe) kompetencje oddające specyfikę tego stanowiska.

Tabela: Profil kompetencyjny stanowiska ATO UPWr:

Lp.	Typ	Kompetencja
1	Stala	Efektywność działania
2	Stala	Praca zespołowa
3	Stala	Komunikatywność
4	Stala	Samodzielność
5	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 1
6	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 2
7	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 3

Załącznik nr 3 Profil kompetencyjny stanowiska obsługi

W UPWr przyjęty jest dwudzielny profil kompetencji stanowisk obsługi zawierający:

- 1) kompetencje stałe (dwie kompetencje) dedykowane wszystkim stanowiskom obsługi;
- 2) kompetencje stanowiskowe dedykowane konkretnym stanowiskom obsługi (do dwóch kompetencji). W zależności od specyfiki konkretnego stanowiska mogą być dobierane do profilu dodatkowe (stanowiskowe) kompetencje oddające specyfikę tego stanowiska.

Tabela: Profil kompetencyjny stanowiska obsługi UPWr:

Lp.	Typ	Kompetencja
1	Staća	Efektywność działania
2	Staća	Samodzielność
3	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 1
4	Stanowiskowa	Kompetencja stanowiskowa 2