

Spis treści

1. Słowo wstępne do podręcznika.....	3
2. Wprowadzenie	4
Część I – teoretyczna	6
4. Czym są kompetencje zawodowe	6
4. Czym jest model kompetencyjny?	8
5. Korzyści z wdrożenia modelu kompetencji dla rozwoju pracowników i efektywności organizacji... ..	10
Część II – Model Kompetencyjny OWES wraz z narzędziami oceny i weryfikacji kompetencji.....	11
6. Katalog kompetencji OWES.....	11
7. Profile kompetencyjne poszczególnych stanowisk w OWES.....	23
8. Opisy stanowisk pracy	77
9. Metody oceny wypracowane w ramach projektu	83
10. Opis narzędzi weryfikacji kompetencji.....	84
a) Wywiad kompetencyjny.....	84
b) Zadanie symulacyjne	95
11. Jak korzystać z wyników badania kompetencji?.....	103
12. Literatura	104

1. Słowo wstępne do podręcznika

Przygotowanie modelu kompetencyjnego standardów kwalifikacji pracowników Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) wraz ze sposobem ich walidacji wynikało z potrzeby zidentyfikowania, opisanego i uporządkowania kompetencji pracowników OWES oraz powiązania ich w spójny i funkcjonalny model, który dostarczy kompleksowej informacji o organizacji, a także pozwoli zarządzać realizacją zadań na poszczególnych stanowiskach w OWES. Niniejszy podręcznik pozwala na zebranie w jednym miejscu zagadnień związanych z – określanymi do tej pory w Standardach Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej – kompetencjami pracowników OWES. W celu zachowania spójności obecnie obowiązujące Standardy w tym zakresie odsyłają już do modelu kompetencyjnego.

Budując narzędzie staraliśmy się zapewnić jak najszerszą konsultację z piastującymi różne stanowiska pracownikami OWES. W tym celu przeprowadzone były ankiety i wywiady, a także organizowane były spotkania warsztatowe mające na celu konsultowanie, zebranie opinii i wypracowanie wspólnych założeń modelu.

Kompetencje kadry są kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość procesu zarządzania ludźmi w nowoczesnej i profesjonalnej organizacji, na wymierne osiągnięcie celów oraz na efektywność całego procesu działania OWES. Wysokie kompetencje pracowników OWES są szczególnie istotne także ze względu na fakt, że głównym odbiorcą działań OWES są wymagające szczególnej troski i zrozumienia osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. W ich przypadku potrzebne jest zazwyczaj indywidualne podejście, a tworzone dla nich miejsca pracy w przedsiębiorstwach społecznych muszą uwzględniać zarówno ich mocne strony, jak i deficyty. To właśnie pracownicy OWES są często osobami, które muszą nie tylko udzielać profesjonalnego wsparcia, ale także być osobami wspierającymi swoich klientów w trudnościach życia codziennego.

Oddając w Państwa ręce niniejszy Podręcznik wierzymy, że będzie on drogowskazem, który wyznaczy kierunek rozwoju kompetencji oraz oczekiwania stawiane pracownikom OWES, a tym samym przyczyni się do rozwoju OWES, całego systemu wsparcia rozwoju ekonomii społecznej, a także zapewni świadczenie wysokiej jakości usług wsparcia.

Kamil Bobek

Zastępca Dyrektora

Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej

Model Kompetencyjny Standardów Kwalifikacji Pracowników OWES wraz ze sposobem ich walidacji został opracowany w ramach projektu Zintegrowany system zapewnienia wysokiej jakości usług Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej Działanie 2.9. Rozwój ekonomii społecznej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

2. Wprowadzenie

Podręcznik, który trzymają Państwo w ręku jest wynikiem kilkumiesięcznych prac nad modelem kompetencji pracowników OWES.

W pierwszej części krótko przedstawiamy podstawę teoretyczną, opisujemy czym są kompetencje społeczne i zawodowe, jak skonstruowany jest model kompetencyjny i jaka jest jego rola w Ośrodku Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Druga część podręcznika przedstawia opracowane produkty, czyli właściwy model kompetencyjny, profile kompetencyjne wraz z przyjętą skalą oceny oraz metody i narzędzia weryfikacji kompetencji oraz modelowe opisy stanowisk pracy.

Ponadto w pracy nad modelem jako punkt odniesienia przyjęto perspektywę końcowego beneficjenta systemu. Biorąc pod uwagę zmieniające się potrzeby klientów OWES (także wynikające z sytuacji społeczno-gospodarczej w kraju oraz etapu rozwoju sieci OWES), istotne wydaje się przyjęcie perspektywy klienta w myśleniu o rozwoju kompetencji pracowników OWES. Zadajemy sobie pytanie czego potrzebuje klient, jakie są największe wyzwania we wspieraniu klientów, jakie potrzeby zgłaszają podmioty ekonomii społecznej i w jaki sposób wiedza, umiejętności i postawy pracowników i Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej mogą na te potrzeby odpowiadać.

PRZEBIEG PROJEKTU

Cały projekt realizowany był w trzech etapach.

I etap – diagnoza

Zajmowaliśmy się analizą dostępnych dokumentów, takich jak: Standardy, opisy stanowisk, raporty z badań, m.in. potrzeb klientów podmiotów ekonomii społecznej. Na tej podstawie zostały wyodrębnione propozycje kompetencji istotnych z punktu widzenia realizacji zadań na poszczególnych stanowiskach.

W kolejnym kroku zostało przeprowadzone badanie ankietowe, w którym pracownicy OWES typowali, które z zaproponowanych list kompetencji dla poszczególnych stanowisk są najmniej istotne a które najważniejsze z punktu widzenia skutecznej realizacji. Część informacji, zwłaszcza pozyskanych z analizy dokumentów i raportów z badań, dotyczyła kontekstu funkcjonowania OWES, zmieniającego się otoczenia i potrzeb klientów. Stąd potrzeba redefinicji wymagań kompetencyjnych i ich dalszego uporządkowania w kolejnych etapach pracy nad modelem.

Przeprowadzono również 50 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami OWES, interesariuszami, w tym przedstawicielami ROPS i Komitetu Akredytacyjnego, a także podmiotami ekonomii społecznej.

Wnioski z tych wszystkich elementów badania a przede wszystkim wywiadów, pozwoliły na zdefiniowanie katalogu kompetencji oraz wskaźników behawioralnych odpowiadających wykonywanym zadaniom. Na tej podstawie opracowano propozycje profili kompetencyjnych

II etap – opracowanie modelu kompetencji

Istotą tego etapu była weryfikacja propozycji profili kompetencyjnych podczas warsztatów konsultacyjnych. Zaproszeni przedstawiciele OWES zgłosili uwagi do brzmienia poszczególnych kompetencji i wskaźników, niektóre uznano za zbyt szerokie lub powtarzające się a z niektórych zrezygnowano. Po spotkaniach warsztatowych została wykonana praca z Departamentem Ekonomii Społecznej i Solidarnej nad przyjęciem ostatecznego brzmienia kompetencji i profili kompetencyjnych.

Opracowano także skalę oceny, którą szczegółowo omawiamy w dalszej części podręcznika a także opisano wszystkie kompetencje za pomocą skali – od poziomu rozwijającego się po ekspercki.

III etap – opracowanie metod i narzędzi weryfikacji kompetencji

W wyniku tego etapu prac zaproponowano metody oceny kompetencji, są to wywiad kompetencyjny i zadanie symulacyjne. Są zaprezentowane i omówione w części poświęconej narzędziom.

Narzędzia zostały zaprezentowane zarówno przedstawicielom OWES, jak i członkom Komitetu Akredytacyjnego i po uwzględnieniu zgłoszonych uwag przyjęły kształt jaki przedstawiamy Państwu w tym opracowaniu. Odbyły się także szkolenia wdrażające koordynatorów do korzystania z opracowanych narzędzi weryfikacji kompetencji.

W tym miejscu chcielibyśmy podziękować zarówno pracownikom Departamentu Ekonomii Społecznej i Solidarnej za współpracę, wsparcie i życzliwość okazywaną na każdym etapie, jak i przedstawicielom Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej za zaangażowanie, otwartą postawę i konstruktywne wnioski podczas licznych spotkań i dyskusji.

Część I – teoretyczna

4. Czym są kompetencje zawodowe

Kompetencje kadry są jednym z kluczowych czynników efektywności każdej organizacji. To od poziomu kompetencji i kwalifikacji pracowników i zdolności zarządzania ludźmi w organizacji w dużej mierze zależy jej sukces.

W przypadku Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej za sukces należy uznać m.in. rynkowe usamodzielnienie się Przedsiębiorstw Społecznych oraz trwałą reintegrację społeczną i zawodową ich pracowników. Jest to praca z klientem, człowiekiem niejednokrotnie przechodzącym trudności życiowe. Wymaga ona specyficznego doświadczenia, wiedzy i umiejętności zarówno interpersonalnych, jak i związanych z funkcjonowaniem w złożonej rzeczywistości projektowej i proceduralnej.

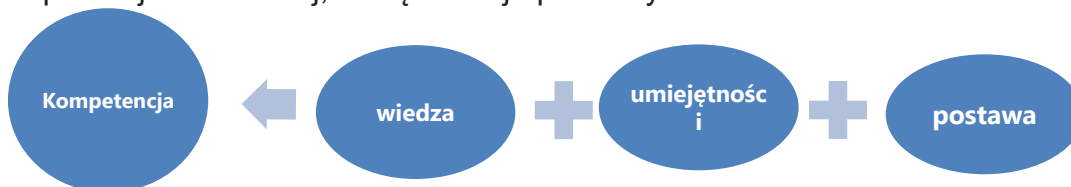
Dlatego też jednym z kluczowych czynników wpływających na efektywność działania OWES są kompetencje pracowników.

Co ważne, w katalogu kompetencji zawodowych istotne są nie tylko kompetencje formalne tj. poziom wykształcenia, określone kwalifikacje, ale także umiejętności i predyspozycje interpersonalne i społeczne.

W literaturze i praktyce funkcjonuje wiele definicji kompetencji zawodowych. Poniżej przedstawiamy kilka z nich:

- „Kompetencja (...) to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”¹
- zdolność skutecznej realizacji zadań, osiągnięcia pożądaných, wymiernych rezultatów (powiązanie z wynikami pracy)²
- zdolność wykazywania konkretnych zachowań na stanowisku pracy³

Podczas prac nad opracowaniem modelu kompetencyjnego OWES, opieraliśmy się na definicji kompetencji zawodowej, którą ilustruje poniższy schemat.



Co oznacza, że pracownik wykazujący daną kompetencję musi posiadać wiedzę na określonym poziomie, potrafić ją zastosować w praktyce zawodowej oraz mieć motywację do jej zastosowania.

¹ The Competent Manager: A Model for Effective Performance, R. E. Boyatzis, Wiley, 1982

² Ośrodki Oceny i Rozwoju, I. Ballantyne, N. Powah, Warszawa, 2000

³ Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, S Whiddett, S Hollyforde, Kraków 2003

PRZYKŁAD: doradca ds. pzp musi posiadać wiedzę o prawie zamówień publicznych (komponent wiedzy), potrafić przełożyć ją na konkretny przypadek klienta i zastosować w konkretnej sytuacji (komponent umiejętności komunikacyjnych, analitycznych, rozwiązywania problemów) oraz musi chcieć użyć swojej wiedzy i umiejętności w zakresie wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy.

Kompetencje mierzy się przez zestaw obserwowalnych zachowań, zwanych wskaźnikami behawioralnymi. Opisują one, czym charakteryzuje i jak zachowuje się pracownik efektywny i skuteczny na danym stanowisku. Mimo tego, że część kompetencji jest uniwersalna i powszechna, tj. są obecne w wielu organizacjach i firmach, np. komunikatywność, nastawienie na klienta, motywowanie i wiele innych, to właśnie poziom zachowań czyli wskaźników behawioralnych różnicuje te kompetencje i nadaje im specyficznego charakteru. Co więcej, wskaźniki różnią się nieco między poszczególnymi stanowiskami.

PRZYKŁAD RÓŻNYCH PROFILI KOMPETENCYJNYCH W KOMPETENCJI NASTAWIENIE NA KLIENTA

W kompetencji **nastawienie na klienta**, w OWES dla stanowiska Doradca kluczowy przyjęto następujące wskaźniki:

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności
- Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów

W kompetencji **nastawienie na klienta**, w sieci handlowej dla stanowiska Doradca sprzedaży przyjęto następujące wskaźniki:

- Analiza trendów rynkowych w zakresie konsumpcji produktów
- Przygotowanie ekspozycji zwiększającej sprzedaż
- Zwiększanie zadowolenia klientów związanego z zakupem produktów
- Pozyskiwanie i analizowanie danych dotyczących poziomu satysfakcji klientów
- Reagowanie na sygnały niezadowolenia klientów z zakupu produktów

Widzimy więc, że w zależności od specyfiki firmy i charakteru zadań na danym stanowisku wskaźniki opisujące zachowania w ramach tak samo brzmiącej kompetencji, są różne.

4. Czym jest model kompetencyjny?

Model kompetencyjny to zbiór założeń dotyczących kompetencji zawodowych w danej organizacji. Służy wsparciu procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Składa się z katalogu kompetencji, profili kompetencyjnych opisanych dla poszczególnych stanowisk i opisujących ich wskaźników behawioralnych oraz skali oceny kompetencji.

Źródłem wiedzy o kompetencjach w sieci OWES był etap diagnostyczny projektu, opisany we wstępie do podręcznika. Na podstawie uzyskanych danych sformułowano kryteria skutecznego funkcjonowania na stanowisku pracy w postaci kompetencji. Kompetencje określono dla każdego z sześciu kluczowych stanowisk w strukturach OWES. Każdą z wyróżnionych kompetencji właściwych dla danego stanowiska dookreślono poprzez przypisanie im wskaźników behawioralnych, pozwalających na zdiagnozowanie danego wymiaru.

Dlatego można powiedzieć, że zaproponowany model jest **odbiciem sposobu pracy** i zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach. Warto również podkreślić, że model nie narzuca innych wymagań, niż dotychczas przyjęte w ramach Standardów.

Model kompetencyjny OWES będzie miał zastosowanie głównie w **procesach rekrutacji** nowych pracowników oraz przeglądu potencjału pracowników już zatrudnionych pod kątem m.in. planowania działań rozwojowych, a proces oceny będzie prowadzony przez koordynatorów merytorycznych.

Koordinatorzy są doświadczonymi menedżerami, jednak z uwagi na zgłaszaną potrzebę upraszczania modelu, zaproponowano trzystopniowy zakres skali oceny:

- Poziom rozwijający się – oznacza, że pracownik wymaga wsparcia lub instrukcji dla sprawnej realizacji zadań, nie radzi sobie z zadaniami albo ich częścią, lub z pewnymi aspektami zadania, wymaga inwestycji rozwojowych
- Poziom samodzielny/oczekiwany – oznacza, że pracownik wykonuje zadania przypisane do stanowiska skutecznie i samodzielnie
- Poziom ekspercki – oznacza, że pracownik modeluje pewne zachowania, jest wzorem do naśladowania, może być mentorem, radzi sobie w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach

Punktem odniesienia dla oceny kandydatów i przeglądu kompetencji pracowników jest poziom samodzielny/oczekiwany. Taki poziom prezentują obecnie pracownicy OWES. Wprowadzenie opisów dla poziomów rozwijającego się i poziomu eksperckiego ma na celu ułatwienie pracy z modelem kompetencji osobom, które będą się nim posługiwać w ramach procesów zarządzania personelem. W szczególności dookreślenie poziomów rozwijającego się i eksperckiego pomoże w odróżnieniu kandydatów/pracowników samodzielnych od tych, którzy wymagają wsparcia rozwojowego w danym aspekcie lub przewyższają wymogi stanowiskowe. Rozróżnienie poziomów będzie wskazówką dla osób zarządzających odnośnie sposobu zarządzania takimi osobami i motywowania ich.

I tak na przykład: poziom rozwijający się jest wyodrębniony aby ułatwić kierownikom i osobom odpowiedzialnym za rekrutację ocenę kandydatów o zbyt niskich kompetencjach jak na standardy OWES. Może się zdarzyć, że kandydat będzie wykazywał w konkretnych wskaźnikach niższe kompetencje niż oczekiwane, ale rolą menedżera jest wówczas podjęcie decyzji czy rokuje on na rozwój w zakresie danych kompetencji, jak również ocena, jak wypada on na tle innych kandydatów i czy zdiagnozowane luki rozwojowe są kluczowe z punktu widzenia realizacji zadań na danym stanowisku.

Od wszystkich pracowników wymaga się osiągnięcia samodzielnego poziomu kompetencji. Natomiast jeżeli w trakcie oceny pracowniczej okaże się, że nowozatrudniony pracownik nadal prezentuje poziom rozwijający się, jest to sytuacja wymagająca natychmiastowej interwencji ze strony koordynatora.

Podsumowując, zaproponowany model służy uporządkowaniu wymagań związanych z kompetencjami, pomaga w ocenie kandydatów w procesach rekrutacji i pozwala na ocenę kompetencji już zatrudnionych pracowników, a co za tym idzie – umożliwia bardziej trafne określenie ich potrzeb rozwojowych.

5. Korzyści z wdrożenia modelu kompetencji dla rozwoju pracowników i efektywności organizacji

Wdrożenie modelu kompetencyjnego daje przede wszystkim możliwość uporządkowania i nazwania kompetencji istotnych z punktu widzenia skutecznej realizacji zadań. Zarówno koordynatorzy, jak i pracownicy dzięki opisanym profilom poznają lub uświadomią sobie wymagania kompetencyjne na poszczególnych stanowiskach. Nie jest to dla większości pracowników OWES zupełnie nowa wiedza. Wdrożenie modelu kompetencyjnego na nowo wydobywa tę wiedzę i zwiększa świadomość wymagań. Ponadto, na poziomie operacyjnym, profile kompetencyjne stanowią *checklistę* pomocną w bieżącym zarządzaniu personelem OWES. Koordynatorzy mogą obserwować pracowników i cyklicznie dokonywać przeglądu potencjału kadry pod kątem poziomu spełnienia poszczególnych kompetencji. Pracownicy natomiast mogą dzięki opisanym kompetencjom dokonywać autorefleksji i autooceny.

Model kompetencyjny OWES ma wspierać procesy rekrutacyjne, zarówno w zakresie rekrutacji wewnętrznej, jak i w przypadku rekrutacji kandydatów z zewnątrz. Wykorzystanie narzędzi w postaci wywiadu kompetencyjnego i zadania symulacyjnego pozwala ocenić kandydata w sposób bardziej obiektywizowany niż swobodny wywiad rekrutacyjny i nieustrukturyzowana rozmowa, w czasie której większego znaczenia nabierają subiektywne odczucia oceniającego, porozumienie rozmówców, łatwość komunikacyjna czy zdolności autoprezentacyjne kandydata, co ostatecznie skutkować może błędem rekrutacyjnym. Oparcie oceny o obiektywne i jednolite dla wszystkich kryteria daje większe szanse na zatrudnienie najlepszych kandydatów.

Część II – Model Kompetencyjny OWES wraz z narzędziami oceny i weryfikacji kompetencji.

6. Katalog kompetencji OWES

Poniżej prezentujemy profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk w OWES.

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Zarządzanie pracą

- Konstruuje plany realizacji projektów i zadań – definiuje etapy i ramy czasowe
- Analizuje szanse i ryzyka projektowe oraz zabezpiecza się przed zagrożeniami
- Planuje wykonanie pracy w oparciu o dostępne zasoby (czasowe, finansowe, ludzkie)
- Identyfikuje priorytety, ustala hierarchię działań
- Elastycznie przeorganizowuje plany w obliczu nieprzewidywanych okoliczności
- Ustala sposoby kontroli postępów realizowanych prac
- Dokonuje korekt w sytuacji odchylenia od pierwotnych założeń
- Koordynuje równolegle kilka różnych tematów
- Dbą o to, by prace były realizowane zgodnie z wytycznymi projektowymi

2. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z osobami / podmiotami współpracującymi
- Buduje współpracę (wewnętrzną, zewnętrzną) w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia
- Identyfikuje i odpowiada na potrzeby innych (w tym: potrzeby klientów)
- Stymuluje współpracę w zespole OWES oraz z osobami / podmiotami współpracującymi
- W otwarty sposób omawia kwestie trudne /problematiczne
- Zarządza sytuacjami konfliktowymi
- Przekonuje i pozyskuje poparcie innych dla prezentowanych idei

3. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Zarządzanie zespołem

- Zna kompetencje i umiejętności swoich pracowników
- Przydziela zadania zgodnie z kompetencjami pracowników
- Komunikuje priorytety i hierarchię zadań

- Jasno komunikuje oczekiwania dotyczące realizacji zleczanych zadań i efektów końcowych
- Daje adekwatny (dostosowany do pracownika) poziom swobody w realizacji zadań
- Zapewnia wsparcie w zakresie wykonania prac
- Ustala i komunikuje sposoby kontroli efektów zleconej pracy
- Systematycznie kontroluje prace wykonywane przez innych
- Planuje i organizuje zespoły do określonych prac

4. KOMPETENCJA: Radzenie sobie ze złożonością i zmiennością

- Utrzymuje skuteczność działania w obliczu niejednoznacznych /sprzecznych informacji i zmian
- Wykazuje elastyczność i otwartość na nowe sposoby działania
- Inicjuje nowe podejście, zgłasza propozycje, gdy trzeba kwestionuje status quo
- Wspiera zespół w obliczu zmian

5. KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Prawidłowo analizuje napływające dane
- Łączy dane z wielu źródeł, dokonuje wieloaspektowej oceny sytuacji problemowej
- W analizie sytuacji uwzględnia szeroką perspektywę i zróżnicowane konsekwencje
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Podejmuje decyzje mimo niedostatecznej ilości informacji/chaosu informacyjnego

6. KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie misję, wizję i cele przypisane do działalności OWES
- Podejmuje aktywne działania na rzecz realizacji celów
- Wykazuje odporność na przeszkody i działa mimo przeciwności
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Stymuluje innych w kierunku realizacji celów
- Poszukuje możliwości usprawnień i podnoszenia jakości
- Dbą o przestrzeganie standardów, systematycznie je monitoruje

7. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
- Nadaje swoim wypowiedziom uporządkowaną strukturę
- Dostosowuje sposób komunikacji do typu odbiorcy i specyfiki sytuacji
- Zapewnia przepływ informacji w podległym zespole i między współpracującymi stronami
- Przekazuje informacje na czas

- Stymuluje wymianę informacji i dyskusję w zespole
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)

8. KOMPETENCJA: Motywowanie i rozwijanie innych

- Tworzy pozytywną atmosferę pracy
- Podejmuje działania mające na celu integrację w zespole/dobłą współpracę
- Identyfikuje indywidualne czynniki motywujące pracowników
- Dostrzega sygnały demotywacji u pracowników i podejmuje odpowiednie działania (starania)
- Podejmuje działania mające na celu podniesienie morale kadry (też w obliczu trudnych sytuacji)
- Chwali, docenia, udziela pozytywnej informacji zwrotnej
- Wykorzystuje dostępne narzędzia/ możliwości rozwoju pracowników i dobiera je adekwatnie do potrzeb
- Udziela w konstruktywny sposób korygującej informacji zwrotnej
- Wyznaczając innym zadania wykorzystuje ich aspekt rozwojowy
- Identyfikuje luki w wiedzy u innych i dzieli się wiedzą merytoryczną

STANOWISKO: ANIMATOR

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje napływające dane, wyciąga trafne wnioski
- Wyciąga trafne wnioski, identyfikuje powiązania między informacjami, potrafi je przełożyć na efektywną pracę
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

2. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje ze środowiska lokalnego i diagnozuje jego potrzeby w zakresie możliwości wykorzystania oferty OWES
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb grup klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera poszczególne grupy i partnerstwa w rozwiązywaniu problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności
- Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów

3. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań
- Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji, zachęca innych do kontynuacji działań
- Zjednuje zwolenników dla prezentowanych idei
- Stosuje zróżnicowaną argumentację, np.: emocjonalną, racjonalną
- Podejmuje działania mające na celu propagowanie idei ekonomii społecznej
- Docenia i dostrzega wkład innych

4. KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska
- Podejmuje aktywne działania na rzecz tworzenia grup inicjatywnych, zawierania partnerstw i sieci współpracy
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

5. KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Zarządza skutecznie czasem własnym
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań
- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb klientów OWES i środowisk
- Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej

6. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)

7. KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z różnymi podmiotami i osobami w środowisku lokalnym
- Buduje współpracę z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie

- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

8. KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną
- Wspiera zespół w zakresie wiedzy o środowisku lokalnym
- Przekazuje klientom informacje pomocne w rozwoju i osiągnięciu zmiany społecznej
- Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)

9. KOMPETENCJA: Moderowanie spotkań

- Inicjuje kontakty i spotkania pomiędzy podmiotami działającymi na danym obszarze
- Dostosowuje plan i sposób realizacji spotkania adekwatnie do celu i charakterystyki grupy
- Stymuluje członków grupy do dyskusji i przedstawiania swoich opinii
- Zna i wykorzystuje zasady procesu grupowego do prowadzenia spotkań
- Wyjaśnia wątpliwości i zastrzeżenia w sposób, który poszerza świadomość rozmówcy

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska
- Podejmuje aktywne działania na rzecz utworzenia PES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

2. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności
- Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów

3. KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

4. KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Zarządza skutecznie czasem własnym
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań
- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb
- Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej (np. pracuje jednocześnie z kilkoma grupami inicjatywnymi/klientami)

5. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)
- Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)

6. KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z klientami OWES oraz zespołem OWES
- Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy/konfliktu, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

7. KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań
- Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji zachęca klientów do kontynuacji działań

8. KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną
- Przekazuje klientom informacje pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu
- Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)
- Identyfikuje rodzaj wsparcia potrzebnego klientom dla realizacji ich priorytetów (np. wsparcie szkoleniowe)

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

2. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w obszarze prowadzenia działalności
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności
- Stymuluje klientów w kierunku realizacji

3. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Perspektywa biznesowa

- Wykazuje wiedzę biznesową w obszarze tworzenia business planu, mechanizmów marketingowych
- Dokonuje oceny pomysłów na biznes w kontekście nakładów i spodziewanych przychodów (rentowność)
- Analizując pomysły na biznes bierze pod uwagę otoczenie zewnętrzne (uwarunkowania danego rynku, konkurencja, trendy, potencjalni klienci)
- Wspierając planowanie biznesu PES/PS uwzględnia zarówno cele finansowe jak i społeczne (reintegracja)

4. KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska

- Podejmuje aktywne działania na rzecz usamodzielnienia PES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

5. KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Zarządza skutecznie czasem własnym
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań
- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb
- Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej

6. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)
- Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)

7. KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z klientami OWES oraz zespołem OWES
- Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia, uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

8. KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań
- Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji zachęca klientów do kontynuacji działań

9. KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną
- Przekazuje klientom informacje pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu

- Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)
- Identyfikuje rodzaj wsparcia potrzebnego klientom dla realizacji ich priorytetów (np. wsparcie szkoleniowe)

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w obszarze PZP
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Identyfikuje możliwości klientów pod kątem oferty dla JST
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności
- Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów

2. KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

3. KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska
- Podejmuje aktywne działania na rzecz realizacji zamówień publicznych przez PES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

4. KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Zarządza skutecznie czasem własnym
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań
- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb

5. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób

- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)
- Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)

6. KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z JST
- Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Przywołuje i realizuje wspólne wartości, także w sytuacji konfliktu lub odmiennych punktów widzenia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

7. KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania
- sprawdzonych rozwiązań
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji, zachęca klientów do kontynuacji działań
- Podejmuje działania mające na celu propagowanie stosowania klauzul społecznych

8. KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną zarówno w obszarze PZP jak i zastosowania jej
- w sektorze ES
- Wspiera zespół OWES w zakresie wiedzy na temat PZP
- Przekazuje klientom informacje dotyczące PZP pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu
- Przekazuje wiedzę w sposób przystępny, zrozumiały i atrakcyjny dla odbiorcy

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI

1. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Praca w obszarze reintegracji

- Rozpoznaje możliwości, zasoby i potencjał pracowników/przyszłych pracowników PES, określa wskaźniki zmiany

- Opracowuje ścieżkę wsparcia pracowników/przyszłych pracowników PES
- Integruje i uczy współdziałania klientów OWES (pracodawców i pracowników)
- Wspiera klientów OWES (pracodawców i pracowników) w rozwoju ich umiejętności
- Zna i wykorzystuje zasady procesu grupowego
- Stymuluje członków grupy do dyskusji i przedstawiania swoich opinii

2. KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta

- Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w zakresie wsparcia procesu reintegracji
- Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów
- Wspiera klientów w rozwiązywaniu ich problemów
- Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami
- Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności

3. KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów

- Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje
- Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski
- Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych
- Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji

4. KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja

- Zarządza skutecznie czasem własnym
- Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi
- Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań
- Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb
- Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej

5. KOMPETENCJA: Realizacja celów

- Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska
- Podejmuje aktywne działania na rzecz pełnej reintegracji pracowników/przyszłych pracowników PES
- Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań
- Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES
- Bierze odpowiedzialność za realizację celów

6. KOMPETENCJA: Komunikacja

- Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób

- Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji
- Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia
- Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom
- Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)
- Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)

7. KOMPETENCJA: Współpraca

- Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z podmiotami reintegracyjnymi i ich liderami
- Buduje współpracę z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
- Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób
- W przypadku trudności we współpracy, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia
- Angażuje się w realizację zadań zespołowych

8. KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność

- Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań
- Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach i odwołując się do osiągniętego lub oczekiwanego rezultatu
- Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań
- W sytuacji obniżonej motywacji zachęca innych (np. klientów, pracowników PES) do kontynuacji działań

9. KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju

- Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną w zakresie reintegracji
- Wspiera zespół OWES w zakresie wiedzy na temat reintegracji
- Przekazuje klientom informacje pomocne w rozwoju i osiągnięciu zmiany w funkcjonowaniu zawodowym
- Wykorzystuje środki wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)

7. Profile kompetencyjne poszczególnych stanowisk w OWES

Pełne profile kompetencyjne, wraz z określeniem poziomu spełnienia kompetencji:

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY

KOMPETENCJA KLUCZOWA: Zarządzanie pracą

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Tworzy niepełne plany dotyczące realizacji zadań i projektów, nie zawsze określa precyzyjnie etapy i czas realizacji	Konstruuje plany realizacji projektów i zadań – definiuje etapy i ramy czasowe	Konstruuje plany realizacji zadań i projektów, pomaga innym w zdefiniowaniu ich planów działań
Pomija etap analizy szans i ryzyk w projektach, nie zabezpiecza przewidywanych zagrożeń	Analizuje szanse i ryzyka projektowe oraz zabezpiecza się przed zagrożeniami	Dokonyje kompleksowej analizy szans i ryzyk, dostrzega dodatkowe obszary, wypracowuje sposoby minimalizacji wystąpienia ryzyk oraz mechanizmów prewencyjnych dla analogicznych sytuacji w przyszłości. Wykorzystuje pojawiające się szanse.
W planowaniu pomija niektóre elementy dotyczące zasobów (np. niedoszacowanie kosztów, czasu)	Planuje wykonanie pracy w oparciu o dostępne zasoby (czasowe, finansowe, ludzkie)	Optymalizuje sposoby wykorzystania dostępnych zasobów, radzi sobie skutecznie realizacją projektów też w obliczu ograniczeń (czasowych, ludzkich, finansowych); pozyskuje dodatkowe zasoby
Realizuje wskazane priorytety, nie zawsze odróżnia kwestie kluczowe od drugorzędnych	Identyfikuje priorytety, ustala hierarchię działań	Szybko identyfikuje priorytety w zaawansowanych i złożonych sytuacjach, koordynuje indywidualne działania poszczególnych osób mając na uwadze hierarchę działań projektowych
Trzyma się pierwotnie obranych założeń mimo zmieniających się okoliczności	Elastycznie przeorganizowuje plany w obliczu nieprzewidywanych okoliczności	Szybko dostosowuje plany do nieprzewidzianych okoliczności, wykorzystuje dodatkowe pojawiające się możliwości dla podniesienia sprawności działania w projektach
Zatrzymuje się na etapie komunikowania zadań, nie ustala sposobów kontroli lub nie robi tego konsekwentnie	Ustala sposoby kontroli postępów realizowanych prac	Stosuje ustalone wcześniej sposoby kontroli, skutecznie i na bieżąco rozlicza postępy

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Identyfikuje odchylenia od pierwotnych założeń	Dokonuje korekt w sytuacji odchylenia od pierwotnych założeń	Wprowadza korekty w obliczu odchylenia od założeń, komunikuje je innym, dba aby wcześniejsze założenia zostały zrealizowane na oczekiwanym lub wyższym poziomie
Skupia się na wybranych tematach	Koordynuje równoległe kilka różnych tematów	Ma całościowy ogląd spraw i na bieżąco koordynuje wszystkie aktualne tematy. Wykorzystuje synergii między tematami
Zna wytyczne projektowe	Dba o to, by prace były realizowane zgodnie z wytycznymi projektowymi	Zapoznaje pracowników OWES z wytycznymi, zachęca kadrę do monitoringu ich pracy w zakresie zgodności z wytycznymi
Nie ustosunkowuje się do sytuacji konfliktowych, pozostawia sprawy własnemu biegowi	Zarządza sytuacjami konfliktowymi	Kontroluje przebieg konfliktu, określa swoją rolę adekwatnie do sytuacji, modeluje prawidłowe zachowania, pomaga stronom w konstruktywnym przepracowaniu konfliktu i wypracowaniu sposobów działania na przyszłość (uczy zarządzania konfliktem). Wdraża działania prewencyjne. Dostrzega szanse i możliwości w sytuacji konfliktowej
Ma niewielki wpływ na swoich rozmówców, nie wpływa lub wpływa w ograniczonym stopniu na zmianę ich stanowiska	Przekonuje i pozyskuje poparcie innych dla prezentowanych idei	Jest perswazyjnym mówcą, stosuje szeroki wachlarz technik wywierania wpływu. Zjednuje nawet najzagorzalszych przeciwników, wpływa faktycznie na zmianę stanowiska budując pełne zrozumienie i zaangażowanie dla promowanych przez siebie idei.

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY

KOMPETENCJA KLUCZOWA: Zarządzanie zespołem

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Ma wybiórczą wiedzę na temat kompetencji swojego zespołu, nie prowadzi systematycznych i celowych działań nakierowanych na poznanie umiejętności pracowników	Zna kompetencje i umiejętności swoich pracowników	Systematycznie i celowo zbiera wiedzę na temat kompetencji swoich pracowników, stosuje zróżnicowane i zaawansowane sposoby pozyskiwania danych (np. rozmowa, obserwacja, profesjonalne metody diagnostyczne)
Przydziela zadania w sposób przypadkowy, nie zawsze dopasowując specyfikę zadania do kompetencji wykonawcy	Przydziela zadania zgodnie z kompetencjami pracowników	Przydzielając zadania bierze pod uwagę kompetencje całego zespołu (patrzy na mapę dostępnych kompetencji versus zadania do wykonania), zaprasza pracowników do określania swoich preferencji w obszarze doboru zadań (zachęca do wyboru zadań zgodnych z kompetencjami danej osoby) – daje możliwość wyboru (kontrolowanego)
W mało przejrzysty sposób komunikuje priorytety; zmienia je w nieprzewidywalny sposób	Komunikuje priorytety i hierarchię zadań	Komunikuje jasno priorytety i hierarchię zadań, zachęca pracowników do samodzielności w budowaniu swojej hierarchii zadań, potrafi przeformułować priorytety w nowych okolicznościach i jest wsparciem dla pracowników w przeorganizowaniu hierarchii zadań gdy sytuacja tego wymaga
Nie precyzuje jasno oczekiwań co do oczekiwanych efektów końcowych zleczanych prac	Jasno komunikuje oczekiwania dotyczące realizacji zleczanych zadań i efektów końcowych	Potrafi bardzo precyzyjnie odnieść się do oczekiwanych rezultatów, posługuje się czytelnymi, jednoznacznymi kryteriami, wprowadza narzędzia pomiaru efektów pracy
Nie dostosowuje poziomu swobody do profilu pracownika (np. nadmierna kontrola osoby zaawansowanej w umiejętnościach lub „rzucanie na głęboką wodę” nowego pracownika)	Daje adekwatny (dostosowany do pracownika) poziom swobody w realizacji zadań	Dostosowuje poziom swobody do poziomu kompetencji pracownika, stosuje różne sposoby oddziaływania w tym zakresie (np. mentoring, coaching), przydzielając zadania bierze pod uwagę nie tylko poziom umiejętności ale też motywację do wykonania danej pracy i odpowiednio wpływa w związku z tym. Tworzy zespoły samosterujące się

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie identyfikuje potrzebnego wsparcia lub nadmiernie wyręcza pracownika w zadaniach	Zapewnia wsparcie w zakresie wykonania prac	Modeluje sposób wykonania pracy, wspiera w odpowiednich momentach, tworzy przestrzeń, gdzie pracownicy bez obaw zgłaszają potrzebę wsparcia w zadaniach
Nie zawsze ustala lub nie zawsze jasno komunikuje sposoby kontroli pracy	Ustala i komunikuje sposoby kontroli efektów zleconej pracy	Zasady kontroli pracy są przejrzyste i znane całemu zespołowi, uczy podwładnych jak na bieżąco monitorować swoją pracę
Nie wykazuje konsekwencji w kontroli pracy innych (nadmierna vs niedostateczna kontrola)	Systematycznie kontroluje prace wykonywane przez innych	Kształci personel tak, by pracownicy wykazywali inicjatywę własną w zakresie dzielenia się efektami pracy
Nie zawsze trafnie dobiera zespoły do danych prac	Planuje i organizuje zespoły do określonych prac	Organizuje zespoły wykazujące się wysoką efektywnością realizowanych zadań. Optymalizuje wykorzystanie zasobów ludzkich

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze skutecznie nawiązuje relacje, część nawiązanych kontaktów nie przeradza się we współpracę	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z osobami / podmiotami współpracującymi	Inicjuje nowe kontakty w otoczeniu, większość nawiązanych relacji przeradza się w pozytywną współpracę, pielęgnuje nawiązane relacje i dba o ich rozwój Szuka dodatkowych możliwości współpracy z nowymi podmiotami
Zdarza się, iż buduje relacje powierzchownie, nie wypracowuje pełnego partnerstwa, szacunku czy zaufania	Buduje współpracę (wewnętrzną, zewnętrzną) w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Buduje współpracę w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie, jest ambasadorem tych wartości wśród innych, zachęca swój zespół do wdrażania tych wartości, dba o utrzymanie relacji
Trzyma się swojej wizji, z trudnością przyjmuje odmienne zdanie	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia i taką postawę promuje wśród innych – zachęca do eksponowania odmiennych stanowisk akcentując wartość dodaną płynącą z różnorodności
Dostrzega wyraźnie wyartykułowane i widoczne potrzeby innych; odpowiada na część z nich	Identyfikuje i odpowiada na potrzeby innych (w tym: potrzeby klientów)	Wykazuje wysoką uważność na potrzeby innych, dokłada dodatkowych starań by dotrzeć do potrzeb niewyartykułowanych; pomaga innym w nazwaniu ich potrzeb; reaguje na wszystkie potrzeby, szuka dodatkowych/opcjonalnych rozwiązań – nie zadowala się pierwszym pomysłem w tym zakresie
Nie ma znaczącego wpływu na współpracę w zespole/ na zewnątrz	Stymuluje współpracę w zespole OWES oraz z osobami / podmiotami współpracującymi	Wprowadza dodatkowe metody/narzędzia wspierające efektywną współpracę, wspiera innych w sytuacji impasu/trudności we współpracy, pokazuje korzyści płynące ze współpracy
Zdarza się, że unika omawiania kwestii trudnych lub robi to w niekonstruktywny sposób	W otwarty sposób omawia kwestie trudne /problematiczne	Inicjuje rozmowy na temat sytuacji trudnych/problemów. Widzi dodatkową wartość w wyjaśnianiu problematycznych kwestii. Jego interwencje sprawiają, iż współpraca staje się bardziej efektywna niż dotychczas

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY**KOMPETENCJA: Radzenie sobie ze złożonością i zmiennością**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Traci efektywność działania w obliczu niejednoznacznych/ sprzecznych informacji oraz zmian	Utrzymuje skuteczność działania w obliczu niejednoznacznych /sprzecznych informacji i zmian	Sprawnie działa w obliczu niejednoznaczności, zmian, szybko dostosowuje się i przeorganizowuje strategię działania, traktuje zmiany jako szansę
Trzyma się jednej strategii działania, nie modyfikuje jej i nie włącza nowych sposobów działania	Wykazuje elastyczność i otwartość na nowe sposoby działania	Chętnie korzysta z nowych sposobów działania i sam proponuje nowe, dodatkowe opcje
Zadowala się bieżącym stanem rzeczy, nie podważa status quo nawet wtedy, gdy przyniosłoby to wymierne korzyści	Inicjuje nowe podejście, zgłasza propozycje, gdy trzeba kwestionuje status quo	Inicjuje nowe podejście, daje propozycje, które można zaimplementować w szerszych strukturach, wywiera wpływ poza swoim obszarem działania i odpowiedzialności
Nie dostrzega potrzeby udzielenia wsparcia zespołowi w obliczu zmiany	Wspiera zespół w obliczu zmian	Identyfikuje trudności zespołu w obliczu zmian, pomaga zrozumieć nowe okoliczności, pokazuje korzyści i promuje zmianę

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY**KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zdarza się iż popełnia błędy w analizie danych	Prawidłowo analizuje napływające dane	Prawidłowo analizuje napływające informacje, też w obliczu natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczonego na analizę
Pracuje na danych z jednego/niewielu źródeł, odnosi się do niektórych aspektów sytuacji problemowej	Łączy dane z wielu źródeł, dokonuje wieloaspektowej oceny sytuacji problemowej	Z łatwością łączy dane z wielu źródeł, dostrzega dodatkowe aspekty niewidoczne dla innych
Bierze pod uwagę wąską perspektywę i w wybiórczy sposób analizuje konsekwencje	W analizie sytuacji uwzględnia szeroką perspektywę i zróżnicowane konsekwencje	Uwzględnia szeroką perspektywę, długofalowe konsekwencje i w odniesieniu do wszystkich aspektów
Dostrzega problemy, nie zawsze daje propozycje rozwiązań w odpowiedzi na nie	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych i definiuje działania zaradcze dla analogicznych sytuacji w przyszłości
Podejmuje decyzje posiadając pełne i uporządkowane dane wyjściowe	Podejmuje decyzje mimo niedostatecznej ilości informacji/chaosu informacyjnego	Podejmuje decyzje mimo niedostatecznej ilości informacji/chaosu informacyjnego, wspiera innych w procesach decyzyjnych w analogicznych uwarunkowaniach

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY**KOMPETENCJA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Wykazuje niepełną wiedzę dotyczącą misji, wizji i celów przypisanych do działalności OWES	Zna i rozumie misję, wizję i cele przypisane do działalności OWES	Zna i rozumie misję, wizję i cele przypisane do działalności OWES i jest ich aktywnym propagatorem Potrafi wyznaczyć strategię i określić misję działalności OWES
Wykazuje niewielką inicjatywę na rzecz realizacji celów	Podejmuje aktywne działania na rzecz realizacji celów	Podejmuje aktywne działania na rzecz realizacji celów, definiuje cele dodatkowe i przekracza oczekiwania
Jest mało odporny na przeszkody, zdarza się, iż zaprzestaje działań w obliczu przeszkód	Wykazuje odporność na przeszkody i działa mimo przeciwności	Przewiduje przeszkody, jest odporny na nie, wypracowuje skuteczne mechanizmy radzenia sobie z bieżącymi przeszkodami oraz potencjalnymi przeciwnościami w przyszłości
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i spiętrzenia (kumulacji) zadań
Nie wywiera znaczącego wpływu na innych tak, by realizowali swoje cele	Stymuluje innych w kierunku realizacji celów	Wpływa na utrzymanie stałego poziomu zaangażowania w cele w podległym zespole, też z obliczu celów ponadstandardowych, stanowiących dodatkowe wyzwanie. Wie jak zachęcać poszczególne osoby w zespole do realizacji zadań.
Zadawała się bieżącym statusem, na niewielką inicjatywę w generowaniu usprawnień	Poszukuje możliwości usprawnień i podnoszenia jakości	Skutecznie usprawnia działania i podnosi jakość – wdraża konkretne działania w tym obszarze, zachęca innych do szukania okazji do podnoszenia jakości
Zna standardy	Dbą o przestrzeganie standardów, systematycznie je monitoruje	Promuje kulturę dbałości o standardy w zespole/strukturze

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY

KOMPETENCJA: Komunikacja

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Wypowiada się niezrozumiale	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Jest wzorem mówcy, posługuje się bogatym, a jednocześnie zrozumiałym dla audytorium słownictwem, rozjaśnia przekaz np. stosując obrazowe przykłady
Wypowiada się w sposób chaotyczny, ulega dygresjom	Nadaje swoim wypowiedziom uporządkowaną strukturę	Prowadzi w modelowy sposób wystąpienia, definiuje agendę (wstęp, rozwinięcie, zakończenie), inni mogą uczyć się od niego ustrukturyzowanych wypowiedzi i wystąpień
Trzyma się jednolitego, preferowanego przez siebie sposobu komunikacji, nie zawsze dostosowuje się do typu odbiorcy lub specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu odbiorcy i specyfiki sytuacji	Dysponuje szerokim wachlarzem sposobów komunikacyjnych, skutecznie radzi sobie z różnymi typami odbiorców w kontaktach 1:1, małej i większej grupie
Zatrzymuje część informacji, nie przekazuje ich w systematyczny sposób	Zapewnia przepływ informacji w podległym zespole i między współpracującymi stronami	Tworzy skuteczne kanały komunikacji i wymiany informacji w podległym zespole, zachęca współpracujące strony do inicjatywy w zakresie wymiany informacji
Opóźnia/ blokuje przekazanie informacji	Przekazuje informacje na czas	Proaktywnie zarządza procesem przekazywania informacji na czas, tworzy buforów czasowych i tam, gdzie możliwe, komunikuje z wyprzedzeniem
Nie wpływa lub wpływa w ograniczonym stopniu na dyskusję w grupie	Stymuluje wymianę informacji i dyskusję w zespole	Zachęca członków zespołu do wymiany opinii, tworzy kulturę dialogu, zachęca do burzy mózgów i swobodnej wymiany myśli
Stosuje wybrane elementy uważnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Stosuje szeroki wachlarz narzędzi wspierających aktywne słuchanie, inni w jego obecności chętniej i częściej dzielą się swoimi opiniami, zachęceni okazywanym zainteresowaniem

STANOWISKO: KOORDYNATOR MERYTORYCZNY**KOMPETENCJA: Motywowanie i rozwijanie innych**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie wywiera celowego wpływu na budowanie atmosfery w pracy	Tworzy pozytywną atmosferę pracy	Monitoruje nastroje, podejmuje celowe działania nakierowane na utrzymanie nastrojów, promuje wartość jaką jest przyjazna atmosfera w miejscu pracy
Nie korzysta z potencjału współpracy	Podejmuje działania mające na celu integrację w zespole/dobłą współpracę	Stymuluje kulturę współpracy, pobudza oddolną inicjatywę w tym zakresie, docenia i celebrowa zachowania członków zespołu nakierowane na wzmacnianie współpracy
Nie poświęca dostatecznej uwagi identyfikacji indywidualnych czynników motywujących	Identyfikuje indywidualne czynniki motywujące pracowników	Wykorzystuje wiedzę na temat czynników motywujących pracowników dla efektywniejszego zarządzania
Dostrzega sygnały demotywacji, ale nie podejmuje stosownych działań	Dostrzega sygnały demotywacji u pracowników i podejmuje odpowiednie działania (starania)	Dostrzega pierwsze oznaki demotywacji i szybko i trafnie reaguje na nie; skutecznie zapobiega spadkom motywacji
Nie zwraca uwagi na morale zespołu	Podejmuje działania mające na celu podniesienie morale kadry (też w obliczu trudnych sytuacji)	Systematycznie angażuje się we wzmacnianie morale w zespole, tworzy warunki dla wzmacniania zaufania, identyfikacji z organizacją i sprawczego działania zespołu
Nie stosuje pochwał lub robi to zbyt rzadko	Chwali, docenia, udziela pozytywnej informacji zwrotnej	Wykorzystuje efekty pochwał dla wzmocnienia motywacji oraz ugruntowania pożądanego zachowań
Zna wybrane narzędzia rozwoju pracowników, nie zawsze dobiera narzędzia rozwojowe adekwatnie do potrzeb	Wykorzystuje dostępne narzędzia/ możliwości rozwoju pracowników i dobiera je adekwatnie do potrzeb	Zna i stosuje szeroki wachlarz narzędzi rozwojowych, zachęca pracowników do samorozwoju i definiowania potrzebnego wsparcia rozwojowego, planuje rozwój pracowników i zespołu w dłuższym horyzoncie
Przekazuje krytykę w niekonstruktywny sposób lub unika informacji korygującej	Udziela w konstruktywny sposób korygującej informacji zwrotnej	Udziela w konstruktywny sposób korygującej informacji zwrotnej oraz zachęca pracownika do autorefleksji i wypracowania pomysłów na poprawę
Przydziela zadania	Wyznaczając innym zadania wykorzystuje ich aspekt rozwojowy	Traktuje uczenie się przez doświadczenie jako integralny element zarządzania personelem, omawia zadania w kontekście nowych umiejętności zdobytych dzięki realizacji prac

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega luki w wiedzy u pracowników	Identyfikuje luki w wiedzy u innych i dzieli się wiedzą merytoryczną	Przewiduje, jaka wiedza będzie potrzebna zespołowi, zapewnia możliwości zdobycia nowej wiedzy, monitoruje stopień przyswojenia zdobytej wiedzy. Promuje kulturę nakierowaną na doszkalcenie się.

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega niektóre źródła informacji, nie prowadzi systematycznego monitoringu	Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje	Identyfikuje i korzysta ze zróżnicowanych źródeł danych, nie zadowala się oczywistymi kanałami informacji, na bieżąco monitoruje i antycypuje potrzebne informacje (np. weryfikuje przyszłe trendy)
Zdarza się, iż popełnia błędy w analizie danych, a część wniosków jest nietrafionych	Prawidłowo analizuje napływające dane, wyciąga trafne wnioski	Prawidłowo analizuje informacje, też w obliczu natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczonego na analizę, nie ogranicza się do podstawowych wniosków
Zdarza się, że wyciąga błędne wnioski i/lub nietrafnie identyfikuje powiązania między informacjami	Wyciąga trafne wnioski, identyfikuje powiązania między informacjami, potrafi je przełożyć na efektywną pracę	Wspiera innych w wypracowaniu wniosków i identyfikowaniu powiązań między informacjami
Nie zawsze trafnie przewiduje konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Działa mając na uwadze konsekwencje podejmowanych decyzji, patrzy na konsekwencje w szerszej i dłuższej perspektywie

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Pozyskuje informacje, ale nie potrafi ich wykorzystać Wymaga pomocy w diagnozie potrzeb	Zdobywa informacje ze środowiska lokalnego i diagnozuje jego potrzeby w zakresie możliwości wykorzystania oferty OWES	Poprzez zdobywanie informacji i diagnozę potrzeb przyczynia się do lepszego wykorzystania oferty OWES
Szuka rozwiązań ale nie potrafi ich zaimplementować	Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb grup klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów	Wypracowuje i wdraża skuteczne rozwiązania odpowiadające potrzebom, stymuluje klientów do samodzielnego generowania propozycji
Dostrzega niektóre problemy ale nie daje efektywnego wsparcia Uczy się od innych jak być wsparciem dla klienta	Wspiera poszczególne grupy i partnerstwa w rozwiązywaniu problemów	Analizuje rozwiązania wdrożone w odpowiedzi na problemy Zapobiega wystąpieniu analogicznych problemów w przyszłości
Nie zawsze potrafi empatycznie wczuć się w sytuację klienta, nie okazuje w pełni życzliwości	Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami	Zwraca uwagę innym na rolę empatii w kontaktach z klientami (jednocześnie pozostając życzliwym utrzymuje adekwatny dystans)
Wykazuje nadmierne zaangażowanie, wyręcza klientów, daje zbyt duże/zbyt małe wsparcie	Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności	Motywuje klientów do samodzielnego działania, wyposaża w odpowiednie narzędzia
Pomaga klientom określić cele	Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów	Stymuluje do realizacji celów, monitoruje ich realizację w trakcie i podtrzymuje zaangażowanie Daje klientom poczucie samodzielności i sprawstwa

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Motywowanie i perswazyjność**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Przedstawia propozycje bez pokazania korzyści lub bez nawiązania do doświadczeń	Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań	W skomplikowanych i złożonych sytuacjach potrafi wskazać pozytywne doświadczenia i sprawdzone rozwiązania
Popelnia błędy przekazując informację zwrotną	Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach	Uczy innych i modeluje przekazywanie informacji zwrotnej
Popelnia błędy w określaniu celów i korzyści jakie zostaną osiągnięte przez podjęcie działań	Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań	Nawet w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach potrafi określić cele i korzyści, które zostaną osiągnięte przez podjęcie działań
Wycofuje się w sytuacji obniżonej motywacji	W sytuacji obniżonej motywacji, zachęca innych do kontynuacji działań	Swoją postawą wpływa na utrzymanie wysokiej motywacji do działania u innych
Wykazuje się niewystarczającym zaangażowaniem w zjednywanie zwolenników idei, nie ma przekonania co do słuszności idei	Zjednuje zwolenników dla prezentowanych idei	Szuka sposobów zjednania nawet trudnych klientów, wątpiących w ideę, radzi sobie z oponentami
Niewystarczająco stosuje różne rodzaje argumentacji, zdarza się, że popelnia błędy w argumentacji	Stosuje zróżnicowaną argumentację, np.: emocjonalną, racjonalną	Nawet w trudnych sytuacjach stosuje zróżnicowaną argumentację
Podejmuje działania mające na celu propagowanie idei ekonomii społecznej przy wsparciu innych	Podejmuje działania mające na celu propagowanie idei ekonomii społecznej	Proponuje i wdraża systemowe działania na rzecz propagowania idei ekonomii społecznej
Niewystarczająco identyfikuje wkład innych, ma trudności w wyrażaniu docenienia	Docenia i dostrzega wkład innych	Dostrzega i docenia wkład innych nawet w nieoczywistych sytuacjach

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zna część celów, nie wszystkie z nich rozumie	Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska	Zna i rozumie cele oraz potrafi generować wartość dodaną swojego stanowiska/definiuje dodatkowe cele
Jest dość pasywny w kontekście tworzenia grup inicjatywnych, czeka na zachęty od innych	Podejmuje aktywne działania na rzecz tworzenia grup inicjatywnych, zawierania partnerstw i sieci współpracy	Podejmuje aktywne działania na rzecz tworzenia grup inicjatywnych, zawierania partnerstw i sieci współpracy i odnosi znaczące sukcesy, wyróżnia się skutecznością w tym obszarze
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i spiętrzenia zadań
Wykonuje tylko powierzone działania, nie inicjuje sam realizacji wskaźników	Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES	Kreuje działania zmierzające do multiplikowania wskaźników
Niedostatecznie angażuje się w realizację celów	Bierze odpowiedzialność za realizację celów	Promuje kulturę brania odpowiedzialności za realizację celów

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Korzysta z wybranych form planowania czasu (np. kalendarz), ale nie jest w tym do końca skuteczny	Zarządza skutecznie czasem własnym	Pracuje efektywnie też w natłoku zadań i spiętrzenia prac
Nie ma pełnej wiedzy w zakresie opracowywania harmonogramów Zdarza się mu wyręczać podmioty współpracujące w tworzeniu harmonogramów	Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi	Ma pełną wiedzę w zakresie tworzenia harmonogramów, skutecznie wspiera podmioty w budowaniu harmonogramów, na bieżąco monitoruje ich przestrzeganie
Planuje zadania nie biorąc pod uwagę możliwości ich realizacji np. w czasie	Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań	Zachęca podmioty współpracujące do monitorowania realizacji zadań względem ustalonego harmonogramu
Nie zawsze dostrzega potrzeby modyfikacji lub nie potrafi elastycznie przeorganizować planów	Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb klientów OWES i środowisk	Szybko i bez utraty efektywności modyfikuje plany, pomaga innym w przeorganizowaniu ich planów tak, by zrealizować pierwotne założenia
Skutecznie realizuje dane zadanie w danym czasie, ma trudność w realizacji kilku zadań w tym samym czasie	Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej	Zarządza równolegle wieloma zagadnieniami, wykorzystuje synergję między zadaniami

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Komunikacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób,	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Nawet w trudnych sytuacjach wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
Nie zawsze dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Uczy innych jak dostosowywać sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji, upowszechnia dobre praktyki w tym zakresie
Nie dostrzega sygnałów niezrozumienia, nie potrafi sprawdzić, czy został właściwie zrozumiany	Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia	Potrafi dostrzec, że jest niezrozumiany, nawet w trudnych i złożonych sytuacjach
Popelnia błędy przekazując informacje, zdarza się, że przekazuje je niewłaściwym osobom lub robi to z opóźnieniem	Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom	Stymuluje przekazywanie informacji, proponuje usprawnienia w tym zakresie
Wybiórczo stosuje narzędzia aktywnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Uważnie i aktywnie słucha nawet w trudnych sytuacjach i rozmowach

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z różnymi podmiotami i przedstawicielami środowiska lokalnego	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z różnymi podmiotami i osobami w środowisku lokalnym	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi i podmiotami w środowisku lokalnym, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje
Buduje współpracę przy wsparciu innych, zdarza się, że jest nieufny lub traktuje współpracujące podmioty z pozycji siły lub uległości	Buduje współpracę z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Modeluje budowanie współpracy w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
Nie uwzględnia uwag i propozycji innych osób lub uwzględnia tylko te, które są zbieżne z jego punktem widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób	Zachęca innych do otwartości i przedstawiania odmiennych punktów widzenia
Zdarza się, że w przypadku trudności we współpracy/konflikcie pozostaje bierny lub wycofany	W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia	W przypadku trudności/konflikcie widzi szerszą, systemową perspektywę, upowszechnia wypracowane rozwiązania
Angażuje się w realizację celów zespołowych po uzyskaniu wsparcia i zachęty	Angażuje się w realizację zadań zespołowych	Kreuje zadania zespołowe, uczy innych jak można angażować się w realizację zadań zespołowych

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Uaktualnia swoją wiedzę niesystematycznie lub tylko w wybranych obszarach	Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną	Buduje zasób wiedzy/tworzy nową wiedzę i upowszechnia swoje opracowania oraz źródła wiedzy
Korzysta z wiedzy zespołu w zakresie wiedzy o środowisku lokalnym, posiada luki w wiedzy na temat środowiska lokalnego	Wspiera zespół w zakresie wiedzy o środowisku lokalnym	Uczy zespół jak pozyskiwać wiedzę o środowisku lokalnym Przekazuje innym pracownikom OWES wiedzę dotyczącą środowiska lokalnego, dzięki czemu przyczynia się do realizacji ich celów (skutecznej diagnozy biznesowej)
Wymaga wsparcia w przekazywaniu klientom informacji pomocnych w osiągnięciu zmiany społecznej	Przekazuje klientom informacje pomocne w rozwoju i osiągnięciu zmiany społecznej	Uczy innych o sposobach rozwoju i osiągnięcia zmiany społecznej
Wykorzystuje niektóre metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji lub stosuje je nie zawsze adekwatnie do sytuacji	Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)	Uczy innych wykorzystywania metod narzędzi przekazywania wiedzy

STANOWISKO: ANIMATOR**KOMPETENCJA: Moderowanie spotkań**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Bierze udział w organizowanych spotkaniach ale ich nie inicjuje	Inicjuje kontakty i spotkania pomiędzy podmiotami działającymi na danym obszarze	Wskazuje nowe możliwości kontaktów, dzieli się wiedzą i doświadczeniem w zakresie sposobów inicjowania kontaktów i spotkań
Popelnia błędy w dostosowywaniu planu i sposobu realizacji spotkania, robi to nieadekwatnie do celu lub charakterystyki grupy	Dostosowuje plan i sposób realizacji spotkania adekwatnie do celu i charakterystyki grupy	Uczy innych jak przygotowywać spotkanie aby odpowiadało celom i charakterystyce grupy
Wykazuje niewielką inicjatywę w zachęcaniu członków grupy do dyskusji i przedstawiania opinii	Stymuluje członków grupy do dyskusji i przedstawiania swoich opinii	Uczy innych i modeluje sposób prowadzenia dyskusji tak, aby wszyscy czuli się zaproszeni do przedstawienia nawet skrajnie różnych opinii
Zna zasady procesu grupowego ale nie potrafi ich w pełni uwzględnić prowadząc spotkanie	Zna i wykorzystuje zasady procesu grupowego do prowadzenia spotkań	Radzi sobie z trudnymi sytuacjami w grupie, konfliktem i oporem
Zdarza się, że poddaje się wątpliwościom i nie odnosi się do zgłaszanych zastrzeżeń	Wyjaśnia wątpliwości i zastrzeżenia w sposób, który poszerza świadomość rozmówcy	Płynnie wyjaśnia wątpliwości i zastrzeżenia, wskazuje szerszy kontekst

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zna część celów, nie wszystkie z nich rozumie	Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska	Zna i rozumie cele oraz potrafi generować wartość dodaną swojego stanowiska/definiuje dodatkowe cele
Odtwarza schemat OWES	Podejmuje aktywne działania na rzecz utworzenia PES	Podejmuje aktywne działania na rzecz utworzenia PES i osadza go w lokalnych warunkach
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i ponadstandardowego obciążenia zadaniami
Wykonuje tylko powierzone działania, nie inicjuje sam realizacji wskaźników	Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES	Kreuje działania zmierzające do multiplikowania wskaźników
Niedostatecznie angażuje się w realizację celów	Bierze odpowiedzialność za realizację celów	Promuje kulturę brania odpowiedzialności za realizację celów

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Pozyskuje informacje, ale nie potrafi ich wykorzystać, wymaga pomocy w diagnozie potrzeb	Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby	Poprzez zdobywanie informacji i diagnozę potrzeb przyczynia się do zainicjowania rozwoju klienta
Szuka rozwiązań ale nie potrafi ich zaimplementować	Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów	Wypracowuje i wdraża skuteczne rozwiązania odpowiadające potrzebom, stymuluje klientów do samodzielnego generowania propozycji
Dostrzega niektóre problemy ale nie daje efektywnego wsparcia Uczy się od innych jak być wsparciem dla klienta	Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów	Analizuje rozwiązania wdrożone w odpowiedzi na problemy Zapobiega wystąpieniu analogicznych problemów w przyszłości
Nie zawsze potrafi empatycznie wczuć się w sytuację klienta, nie okazuje w pełni życzliwości	Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami	Zwraca uwagę innym na rolę empatii w kontaktach z klientami (jednocześnie pozostając życzliwym utrzymuje adekwatny dystans)
Wykazuje nadmierne zaangażowanie, wyręcza klientów, daje zbyt duże/zbyt małe wsparcie	Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności	Motywuje klientów do samodzielnego działania, wyposaża w odpowiednie narzędzia
Pomaga klientom określić cele	Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów	Stymuluje do realizacji celów, monitoruje ich realizację w trakcie i podtrzymuje zaangażowanie

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega niektóre źródła informacji, nie prowadzi systematycznego monitoringu	Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje	Identyfikuje i korzysta ze zróżnicowanych źródeł danych, nie zadowala się oczywistymi kanałami informacji, na bieżąco monitoruje i antycypuje potrzebne informacje (np. weryfikuje przyszłe trendy)
Zdarza się iż popełnia błędy w analizie danych, a część wniosków jest nietrafionych	Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski	Prawidłowo analizuje informacje, też w obliczu natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczonego na analizę, nie ogranicza się do podstawowych wniosków
Nie zawsze daje propozycje rozwiązań w odpowiedzi na problemy	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych i definiuje działania zaradcze dla analogicznych sytuacji w przyszłości Wspiera innych w wypracowaniu własnego modelu rozwiązywania problemów
Nie zwraca uwagi na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Działa mając na uwadze konsekwencje podejmowanych decyzji, patrzy na konsekwencje w szerszej i dłuższej perspektywie

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Korzysta z wybranych form planowania czasu (np. kalendarz) ale nie jest w tym do końca skuteczny	Zarządza skutecznie czasem własnym	Pracuje efektywnie też w natłoku zadań i spiętrzenia prac
Nie ma pełnej wiedzy w zakresie opracowywania harmonogramów Zdarza się mu wyręczać podmioty współpracujące w tworzeniu harmonogramów	Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi	Ma pełną wiedzę w zakresie tworzenia harmonogramów, skutecznie wspiera podmioty w budowaniu harmonogramów, na bieżąco monitoruje ich przestrzeganie
Planuje zadania nie biorąc pod uwagę możliwości ich realizacji np. w czasie	Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań	Zachęca podmioty współpracujące do monitorowania realizacji zadań względem ustalonego harmonogramu
Nie zawsze dostrzega potrzeby modyfikacji lub nie potrafi elastycznie przeorganizować planów	Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb	Szybko i bez utraty efektywności modyfikuje plany, pomaga innym w przeorganizowaniu ich planów tak, by zrealizować pierwotne założenia
Skutecznie realizuje dane zadanie w danym czasie, ma trudność w realizacji kilku zadań w tym samym czasie	Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej (np. pracuje jednocześnie z kilkoma grupami inicjatywnymi/klientami)	Zarządza równoległe wieloma zagadnieniami, wykorzystuje synergię między zadaniami, np. świadczy usługi wysokiej jakości pomimo jednoczesnej pracy z kilkoma grupami/klientami

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Komunikacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Nawet w trudnych sytuacjach wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
Nie zawsze dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Uczy innych jak dostosowywać sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji, upowszechnia dobre praktyki w tym zakresie
Nie dostrzega sygnałów niezrozumienia, nie potrafi sprawdzić, czy został właściwie zrozumiany	Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia	Potrafi dostrzec, że jest niezrozumiany, nawet w trudnych i złożonych sytuacjach
Popęlnia błędy przekazując informacje, zdarza się, że przekazuje je niewłaściwym osobom lub robi to z opóźnieniem	Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom	Stymuluje przekazywanie informacji, proponuje usprawnienia w tym zakresie
Wybiórczo stosuje narzędzia aktywnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Uważnie i aktywnie słucha nawet w trudnych sytuacjach i rozmowach
Nie jest dostatecznie asertywny	Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)	Promuje komunikację asertywną

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nawiązuje i utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z klientami OWES	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z klientami OWES oraz zespołem OWES	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje
Buduje współpracę przy wsparciu innych	Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Modeluje budowanie współpracy w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
Nie uwzględnia uwag i propozycji innych osób lub uwzględnia tylko te, które są zbieżne z jego punktem widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób	Zachęca innych do otwartości i przedstawiania odmiennych punktów widzenia
W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, korzysta ze standardowych rozwiązań, nie zawsze dopasowanych do sytuacji	W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia	W przypadku trudności/konfliktu widzi szerszą, systemową perspektywę, upowszechnia wypracowane rozwiązania
Angażuje się w realizację celów zespołowych po uzyskaniu wsparcia i zachęty	Angażuje się w realizację zadań zespołowych	Kreuje zadania zespołowe, uczy innych jak można angażować się w realizację zadań zespołowych

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Przedstawia propozycje bez pokazania korzyści lub bez nawiązania do doświadczeń	Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań	W skomplikowanych i złożonych sytuacjach potrafi wskazać pozytywne doświadczenia i sprawdzone rozwiązania
Popelnia błędy przekazując informację zwrotną: opiera się na interpretacjach zamiast faktach	Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach	Uczy innych i modeluje przekazywanie informacji zwrotnej
Przedstawia działania które należy wykonać, ale bez odniesienia do celów lub korzyści	Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań	Nawet w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach potrafi określić cele i korzyści, które zostaną osiągnięte przez podjęcie działań
Wycofuje się w sytuacji obniżonej motywacji	W sytuacji obniżonej motywacji zachęca klientów do kontynuacji działań	Swoją postawą wpływa na utrzymanie wysokiej motywacji do działania u innych

STANOWISKO: DORADCA KLUCZOWY**KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Uaktualnia swoją wiedzę niesystematycznie lub tylko w wybranych obszarach	Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną	Buduje zasób wiedzy/tworzy nową wiedzę i upowszechnia swoje opracowania oraz źródła wiedzy
Wymaga wsparcia w przekazywaniu klientom informacji pomocnych w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu	Przekazuje klientom informacje pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu	Uczy zespół jak pozyskiwać wiedzę pomocną w ES
Wykorzystuje niektóre metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji lub stosuje je nie zawsze adekwatnie do sytuacji	Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)	Uczy innych wykorzystywania metod i narzędzi przekazywania wiedzy
Nie wykazuje dostatecznego zainteresowania potrzebami klientów dotyczących realizacji ich priorytetów	Identyfikuje rodzaj wsparcia potrzebnego klientom dla realizacji ich priorytetów (np. wsparcie szkoleniowe)	Wspomaga klientów w identyfikacji ścieżki rozwoju/potrzebnych szkoleń do realizacji ich priorytetów

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega niektóre źródła informacji, nie prowadzi systematycznego monitoringu	Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje.	Identyfikuje i korzysta ze zróżnicowanych źródeł danych, nie zadowala się oczywistymi kanałami informacji, na bieżąco monitoruje i antycypuje potrzebne informacje (np. weryfikuje przyszłe trendy)
Zdarza się iż popełnia błędy w analizie danych, a część wniosków jest nietrafionych	Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski	Prawidłowo analizuje informacje, też w obliczu natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczanego na analizę, nie ogranicza się do podstawowych wniosków
Nie zawsze daje propozycje rozwiązań w odpowiedzi na problemy	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych i definiuje działania zaradcze dla analogicznych sytuacji w przyszłości
Nie zwraca uwagi na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Działa mając na uwadze konsekwencje podejmowanych decyzji, patrzy na konsekwencje w szerszej i dłuższej perspektywie

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zna część celów, nie wszystkie z nich rozumie	Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska	Zna i rozumie cele oraz potrafi generować wartość dodaną swojego stanowiska/definiuje dodatkowe cele
Popelnia błędy odtwarzając przyjęty schemat wsparcia w usamodzielnianiu przez OWES	Podejmuje aktywne działania na rzecz usamodzielnienia PES	Podejmuje aktywne działania na rzecz usamodzielnienia PES i osadza go w lokalnych warunkach
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i ponadstandardowego obciążenia zadaniami
Wykonuje tylko powierzone działania, nie inicjuje sam realizacji wskaźników	Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES	Kreuje działania zmierzające do multiplikowania wskaźników
Niedostatecznie angażuje się w realizację celów	Bierze odpowiedzialność za realizację celów	Promuje kulturę brania odpowiedzialności za realizację celów

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Korzysta z wybranych form planowania czasu (np. kalendarz), ale nie jest w tym do końca skuteczny	Zarządza skutecznie czasem własnym	Pracuje efektywnie też w natłoku zadań i spiętrzenia prac
Nie ma pełnej wiedzy w zakresie opracowywania harmonogramów Zdarza się mu wyręczać podmioty współpracujące w tworzeniu harmonogramów	Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi	Ma pełną wiedzę w zakresie tworzenia harmonogramów, skutecznie wspiera podmioty w budowaniu harmonogramów, na bieżąco monitoruje ich przestrzeganie
Planuje zadania nie biorąc pod uwagę możliwości ich realizacji np. w czasie	Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań	Zachęca podmioty współpracujące do monitorowania realizacji zadań względem ustalonego harmonogramu
Nie zawsze dostrzega potrzeby modyfikacji lub nie potrafi elastycznie przeorganizować planów	Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb	Szybko i bez utraty efektywności modyfikuje plany, pomaga innym w przeorganizowaniu ich planów tak, by zrealizować pierwotne założenia
Skutecznie realizuje dane zadanie w danym czasie, ma trudność w realizacji kilku zadań w tym samym czasie	Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej	Zarządza równolegle wieloma zagadnieniami, wykorzystuje synergię między zadaniami

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Pozyskuje informacje, ale nie potrafi ich wykorzystać Wymaga pomocy w diagnozie potrzeb	Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w obszarze prowadzenia działalności	Poprzez zdobywanie informacji i diagnozę potrzeb przyczynia się do rozwoju klienta
Szuka rozwiązań ale nie potrafi ich zaimplementować	Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów	Wypracowuje i wdraża skuteczne rozwiązania odpowiadające potrzebom, stymuluje klientów do samodzielnego generowania propozycji
Dostrzega niektóre problemy ale nie daje efektywnego wsparcia Uczy się od innych jak być wsparciem dla klienta	Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów	Analizuje rozwiązania wdrożone w odpowiedzi na problemy Zapobiega wystąpieniu analogicznych problemów w przyszłości
Nie zawsze potrafi empatycznie wczuć się w sytuację klienta, nie okazuje w pełni życzliwości	Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami	Zwraca uwagę innym na rolę empatii w kontaktach z klientami (jednocześnie pozostając życzliwym utrzymuje adekwatny dystans)
Wykazuje nadmierne zaangażowanie, wyręcza klientów, daje zbyt duże/zbyt małe wsparcie	Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności	Motywuje klientów do samodzielnego działania, wyposaża w odpowiednie narzędzia
Pomaga klientom określić cele	Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów	Stymuluje do realizacji celów, monitoruje ich realizację w trakcie i podtrzymuje zaangażowanie

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Komunikacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Nawet w trudnych sytuacjach wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
Nie zawsze dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Uczy innych jak dostosowywać sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji, upowszechnia dobre praktyki w tym zakresie
Nie dostrzega sygnałów niezrozumienia, nie potrafi sprawdzić, czy został właściwie zrozumiany	Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia	Potrafi dostrzec, że jest niezrozumiany, nawet w trudnych i złożonych sytuacjach
Popelnia błędy przekazując informacje, zdarza się, że przekazuje je niewłaściwym osobom lub robi to z opóźnieniem	Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom	Stymuluje przekazywanie informacji, proponuje usprawnienia w tym zakresie
Wybiórczo stosuje narzędzia aktywnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Uważnie i aktywnie słucha nawet w trudnych sytuacjach i rozmowach
Nie jest dostatecznie asertywny	Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)	Promuje komunikację asertywną

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nawiązuje i utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z klientami OWES	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z klientami OWES oraz zespołem OWES	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje
Buduje współpracę przy wsparciu innych	Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Modeluje budowanie współpracy w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
Nie uwzględnia uwag i propozycji innych osób lub uwzględnia tylko te, które są zbieżne z jego punktem widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia, uwzględnia uwagi i propozycje innych osób	Zachęca innych do otwartości i przedstawiania odmiennych punktów widzenia
W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, korzysta ze standardowych rozwiązań, nie zawsze dopasowanych do sytuacji	W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia	W przypadku trudności/konflikcie widzi szerszą, systemową perspektywę, upowszechnia wypracowane rozwiązania
Angażuje się w realizację celów zespołowych po uzyskaniu wsparcia i zachęty	Angażuje się w realizację zadań zespołowych	Kreuje zadania zespołowe, uczy innych jak można angażować się w realizację zadań zespołowych

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Przedstawia propozycje bez pokazania korzyści lub bez nawiązania do doświadczeń	Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań	W skomplikowanych i złożonych sytuacjach potrafi wskazać pozytywne doświadczenia i sprawdzone rozwiązania
Popelnia błędy przekazując informację zwrotną: opiera się na interpretacjach zamiast faktach	Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach	Uczy innych i modeluje przekazywanie informacji zwrotnej
Przedstawia działania które należy wykonać, ale bez odniesienia do celów lub korzyści	Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań	Nawet w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach potrafi określić cele i korzyści, które zostaną osiągnięte przez podjęcie działań
Wycofuje się w sytuacji obniżonej motywacji	W sytuacji obniżonej motywacji zachęca klientów do kontynuacji działań	Swoją postawą wpływa na utrzymanie wysokiej motywacji do działania u innych

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Uaktualnia swoją wiedzę niesystematycznie lub tylko w wybranych obszarach	Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną	Buduje zasób wiedzy/tworzy nową wiedzę i upowszechnia swoje opracowania oraz źródła wiedzy
Wymaga wsparcia w przekazywaniu klientom informacji pomocnych w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu	Przekazuje klientom informacje pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu	Uczy zespół jak pozyskiwać wiedzę biznesową pomocną w ES W sposób sprawny i zrozumiały przekazuje informacje, dzięki którym klienci mogą się rozwijać
Wykorzystuje niektóre metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji lub stosuje je nie zawsze adekwatnie do sytuacji	Wykorzystuje metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)	Uczy innych wykorzystywania metod i narzędzi przekazywania wiedzy
Nie wykazuje dostatecznego zainteresowania potrzebami klientów dotyczących realizacji ich priorytetów	Identyfikuje rodzaj wsparcia potrzebnego klientom dla realizacji ich priorytetów (np. wsparcie szkoleniowe)	Wspomaga klientów w identyfikacji ścieżki rozwoju/potrzebnych szkoleń do realizacji ich priorytetów biznesowych

STANOWISKO: DORADCA BIZNESOWY**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Perspektywa biznesowa**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Wykazuje wyrywkową wiedzę biznesową	Wykazuje wiedzę biznesową w obszarze tworzenia business planu, mechanizmów marketingowych	Wykazuje znajomość narzędzi zarządzania i zdolności ich dopasowania do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa
Potrzebuje wsparcia w ocenie pomysłów na biznes	Dokonuje oceny pomysłów na biznes w kontekście nakładów i spodziewanych przychodów (rentowność)	Dokonuje trafnie zaawansowanych i innowacyjnych pomysłów na biznes
Bierze pod uwagę głównie uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa przy ocenie pomysłów na biznes	Analizując pomysły na biznes bierze pod uwagę otoczenie zewnętrzne (uwarunkowania danego rynku, konkurencja, trendy, potencjalni klienci)	Analizując pomysły na biznes potrafi trafnie doradzić w definiowaniu przyszłych kierunków działania podmiotu, uwzględnia bieżącą i przyszłą perspektywę
Wykazuje niedostateczną wiedzę w obszarze ES lub jej brak	Wspierając planowanie biznesu PES/PS uwzględnia zarówno cele finansowe jak i społeczne (reintegracja)	Potrafi skutecznie przekazać wiedzę o prowadzeniu biznesu w formule ES, edukuje innych w tym zakresie

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Pozyskuje informacje, ale nie potrafi ich wykorzystać Wymaga pomocy w diagnozie potrzeb	Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w obszarze PZP	Poprzez zdobywanie informacji i diagnozę potrzeb przyczynia się do rozwoju klienta
Szuka rozwiązań ale nie potrafi ich zaimplementować	Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów	Wypracowuje i wdraża skuteczne rozwiązania odpowiadające potrzebom, stymuluje klientów do samodzielnego generowania propozycji
Popelnia błędy identyfikując możliwości klientów pod kątem oferty dla jst	Identyfikuje możliwości klientów pod kątem oferty dla JST	Pomaga PES/PS w szukaniu nowych możliwości i nisz pod kątem oferty dla JST
Dostrzega niektóre problemy, ale nie daje efektywnego wsparcia Uczy się od innych jak być wsparciem dla klienta	Wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów	Analizuje rozwiązania wdrożone w odpowiedzi na problemy Zapobiega wystąpieniu analogicznych problemów w przyszłości
Nie zawsze potrafi empatycznie wczuć się w sytuację klienta, nie okazuje w pełni życzliwości	Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami	Zwraca uwagę innym na rolę empatii w kontaktach z klientami (jednocześnie pozostając życzliwym utrzymuje adekwatny dystans)
Wykazuje nadmierne zaangażowanie, wyręcza klientów, daje zbyt duże/zbyt małe wsparcie	Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności	Motywuje klientów do samodzielnego działania, wyposaża w odpowiednie narzędzia
Pomaga klientom określić cele	Stymuluje klientów w kierunku realizacji ich celów	Stymuluje do realizacji celów, monitoruje ich realizację w trakcie i podtrzymuje zaangażowanie

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega niektóre źródła informacji, nie prowadzi systematycznego monitoringu źródeł pozyskiwania informacji	Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje	Identyfikuje i korzysta ze zróżnicowanych źródeł danych, nie zadowala się oczywistymi kanałami informacji, na bieżąco monitoruje i antycypuje potrzebne informacje (np. weryfikuje przyszłe trendy)
Zdarza się, iż popełnia błędy w analizie danych, a część wniosków jest nietrafionych	Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski	Prawidłowo analizuje informacje, także w sytuacji natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczonego na analizę, nie ogranicza się do podstawowych wniosków
Nie zawsze daje propozycje rozwiązań w przypadku trudności lub problemów podczas wykonywania zadań	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych i definiuje działania zaradcze dla analogicznych sytuacji w przyszłości Wspiera innych w wypracowaniu własnego modelu rozwiązywania problemów
Nie zawsze trafnie przewiduje konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Działa mając na uwadze konsekwencje podejmowanych decyzji, patrzy na nie w szerszej i dłuższej perspektywie

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zna część celów, nie wszystkie z nich rozumie	Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska	Zna i rozumie cele oraz potrafi generować wartość dodaną swojego stanowiska/definiuje dodatkowe cele
Wykazuje niską inicjatywę w zakresie działania na rzecz realizacji zamówień publicznych przez PES	Podjmuje aktywne działania na rzecz realizacji zamówień publicznych przez PES	Podjmuje aktywne działania rzecz realizacji zamówień publicznych przez PES i ma ponadprzeciętną skuteczność w tym zakresie
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i spiętrzenia zadań
Wykonuje tylko powierzone działania, nie inicjuje sam realizacji wskaźników	Podjmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES	Kreuje działania zmierzające do multiplikowania wskaźników
Niedostatecznie angażuje się w realizację celów	Bierze odpowiedzialność za realizację celów	Promuje kulturę brania odpowiedzialności za realizację celów

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Korzysta z wybranych form planowania czasu (np. kalendarz), ale nie jest w tym do końca skuteczny	Zarządza skutecznie czasem własnym	Pracuje efektywnie też w natłoku zadań i spiętrzenia prac
Nie ma pełnej wiedzy w zakresie opracowywania harmonogramów Zdarza się mu wyręczać podmioty współpracujące w tworzeniu harmonogramów	Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi	Ma pełną wiedzę w zakresie tworzenia harmonogramów, skutecznie wspiera podmioty w budowaniu harmonogramów, na bieżąco monitoruje ich przestrzeganie
Planuje zadania nie biorąc pod uwagę możliwości ich realizacji np. w czasie	Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań	Zachęca podmioty współpracujące do monitorowania realizacji zadań względem ustalonego harmonogramu
Nie zawsze dostrzega potrzeby modyfikacji lub nie potrafi elastycznie przeorganizować planów	Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb	Szybko i bez utraty efektywności modyfikuje plany, pomaga innym w przeorganizowaniu ich planów tak, by zrealizować pierwotne założenia

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Komunikacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Nawet w trudnych sytuacjach wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
Nie zawsze dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Uczy innych jak dostosowywać sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji, upowszechnia dobre praktyki w tym zakresie
Nie dostrzega sygnałów niezrozumienia, nie potrafi sprawdzić, czy został właściwie zrozumiany	Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia	Potrafi dostrzec, że jest niezrozumiany, nawet w trudnych i złożonych sytuacjach
Popelnia błędy przekazując informacje, zdarza się, że przekazuje je niewłaściwym osobom lub robi to z opóźnieniem	Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom	Stymuluje przekazywanie informacji, proponuje usprawnienia w tym zakresie
Wybiórczo stosuje narzędzia aktywnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Uważnie i aktywnie słucha nawet w trudnych sytuacjach i rozmowach
Nie jest dostatecznie asertywny	Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)	Promuje komunikację asertywną

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nawiązuje i utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z klientami OWES	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z JST	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje
Buduje współpracę przy wsparciu innych	Buduje relacje z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Modeluje budowanie współpracy w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie
Nie uwzględnia uwag i propozycji innych osób lub uwzględnia tylko te, które są zbieżne z jego punktem widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób	Zachęca innych do otwartości i przedstawiania odmiennych punktów widzenia
W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, korzysta ze standardowych rozwiązań, nie zawsze dopasowanych do sytuacji	W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia	W przypadku trudności/konflikcie widzi szerszą, systemową perspektywę, upowszechnia wypracowane rozwiązania
Angażuje się w realizację celów zespołowych po uzyskaniu wsparcia i zachęty	Przywołuje i realizuje wspólne wartości, także w sytuacji konfliktu lub odmiennych punktów widzenia	Kreuje zadania zespołowe, uczy innych jak można angażować się w realizację zadań zespołowych
Nawiązuje i utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z klientami OWES	Angażuje się w realizację zadań zespołowych	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Przedstawia propozycje bez pokazania korzyści lub bez nawiązania do pozytywnych doświadczeń swoich lub innych klientów	Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań	W skomplikowanych i złożonych sytuacjach potrafi wskazać pozytywne doświadczenia i sprawdzone rozwiązania
Przedstawia działania które należy wykonać, ale bez odniesienia do celów lub korzyści	Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań	Nawet w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach potrafi określić cele i korzyści, które zostaną osiągnięte przez podjęcie działań
Wycofuje się w sytuacji obniżonej motywacji	W sytuacji obniżonej motywacji, zachęca klientów do kontynuacji działań	Swoją postawą wpływa na utrzymanie wysokiej motywacji do działania u innych
Nie inicjuje działań propagujących ideę klauzul społecznych	Podjmuje działania mające na celu propagowanie stosowania klauzul społecznych	Wprowadza systemowe rozwiązania mające na celu upowszechnienie stosowania klauzul społecznych

STANOWISKO: DORADCA DS. PZP**KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Uaktualnia swoją wiedzę niesystematycznie lub tylko w wybranych obszarach	Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną zarówno w obszarze PZP jak i zastosowania jej w sektorze ES	Buduje zasób wiedzy/tworzy nową wiedzę i upowszechnia swoje opracowania oraz źródła wiedzy
Korzysta z wiedzy zespołu w zakresie wiedzy o PZP, posiada luki w wiedzy na temat PZP	Wspiera zespół OWES w zakresie wiedzy na temat PZP	Skutecznie podnosi jakość działania i buduje wiedzę w zakresie PZP, zachęca innych do pogłębiania wiedzy w tym zakresie
Wymaga wsparcia w przekazywaniu klientom informacji pomocnych w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu w oparciu o PZP	Przekazuje klientom informacje dotyczące PZP pomocne w realizacji ich projektów/rozwoju biznesu	Uczy zespół jak pozyskiwać wiedzę w zakresie PZP
Wykorzystuje niektóre metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji lub stosuje je nie zawsze adekwatnie do sytuacji	Przekazuje wiedzę w sposób przystępny, zrozumiały i atrakcyjny dla odbiorcy	Uczy innych wykorzystywania metod i narzędzi przekazywania wiedzy

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Praca w obszarze reintegracji**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Popelnia błędy w rozpoznawaniu potencjału pracowników/przyszłych pracowników PES, nie potrafi zidentyfikować wskaźników zmiany wskaźniki zmiany	Rozpoznaje możliwości, zasoby i potencjał pracowników/przyszłych pracowników PES, określa wskaźniki zmiany	Płynnie rozpoznaje możliwości, zasoby i potencjał pracowników/przyszłych pracowników PES, nawet w trudnych przypadkach, uczy innych jak trafnie określać wskaźniki zmiany
Opracowuje ścieżkę wsparcia opierając się na niewłaściwych danych lub nie uwzględnia następujących po sobie etapów wsparcia	Opracowuje ścieżkę wsparcia pracowników/przyszłych pracowników PES	Wprowadza nowe metody i podejścia do reintegracji zawodowej i ścieżek wsparcia pracowników/przyszłych pracowników PES
Ma trudności z integrowaniem klientów, jest mało odporny na trudności w procesie nauki współdziałania	Integruje i uczy współdziałania klientów OWES (pracodawców i pracowników)	Wpływa na pogłębianie integracji i utrzymanie wysokiego poziomu współdziałania w zespole pracowników, również w obliczu trudności. Wie jak zachęcać poszczególne osoby (pracowników i pracodawców) do współdziałania
Wykazuje niewystarczającą inicjatywę we wspieraniu klientów OWES w rozwoju, zniechęca się w przypadku trudności czy niechęci klientów do rozwoju umiejętności zawodowych lub uczestniczenia w procesie reintegracji	Wspiera klientów OWES (pracodawców i pracowników) w rozwoju ich umiejętności	Dbą o wysoką jakość wsparcia i upowszechnia metody wspierania klientów w rozwoju, dzieli się dobrymi praktykami, uczy innych jak wspierać klientów
Zna zasady procesu grupowego ale nie potrafi ich w pełni uwzględnić prowadząc spotkanie	Zna i wykorzystuje zasady procesu grupowego	Radzi sobie z trudnymi sytuacjami w grupie, konfliktem i oporem
Wykazuje niewielką inicjatywę w zachęcaniu członków grupy do dyskusji i przedstawiania opinii	Stymuluje członków grupy do dyskusji i przedstawiania swoich opinii	Uczy innych i modeluje sposób prowadzenia dyskusji tak, aby wszyscy czuli się zaproszeni do przedstawienia nawet skrajnie różnych opinii

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA KLUCZOWA: Nastawienie na klienta**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Pozyskuje informacje, ale nie potrafi ich wykorzystać Wymaga pomocy w diagnozie potrzeb	Zdobywa informacje od klientów i diagnozuje ich potrzeby w zakresie wsparcia procesu reintegracji	Poprzez zdobywanie informacji i diagnozę potrzeb przyczynia się do reintegracji i rozwoju klienta
Szuka rozwiązań ale nie potrafi ich zaimplementować odpowiednio do sytuacji, w jakiej znajduje się klient	Szuka rozwiązań dostosowanych do potrzeb klientów i wdraża je biorąc pod uwagę kontekst i specyfikę klientów	, Stymuluje klientów do pogłębiania wiedzy o sobie i samodzielnego poszukiwania rozwiązań
Dostrzega niektóre problemy ale nie daje efektywnego wsparcia Uczy się od innych jak być wsparciem dla klienta	Wspiera klientów w rozwiązywaniu ich problemów	Analizuje rozwiązania wdrożone w odpowiedzi na problemy Zapobiega wystąpieniu analogicznych problemów w przyszłości
Nie zawsze potrafi empatycznie wczuć się w sytuację klienta, nie okazuje w pełni życzliwości	Wykazuje empatię/życzliwość w kontaktach z klientami	Zwraca uwagę innym na rolę empatii w kontaktach z klientami (jednocześnie pozostając życzliwym utrzymuje adekwatny dystans)
Wykazuje nadmierne zaangażowanie, wyręcza klientów, daje zbyt duże/zbyt małe wsparcie	Zachowuje balans między udzielaniem wsparcia a zachęcaniem klientów do samodzielności	Motywuje klientów do samodzielnego działania, wyposaża w odpowiednie narzędzia
Pomaga klientom określić cele	Stymuluje klientów/pracowników w kierunku realizacji ich celów	Stymuluje do realizacji celów, monitoruje ich realizację w trakcie i podtrzymuje zaangażowanie

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Analizowanie i rozwiązywanie problemów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Dostrzega niektóre źródła informacji, nie prowadzi systematycznego monitoringu	Identyfikuje źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań i systematycznie je monitoruje	Identyfikuje i korzysta ze zróżnicowanych źródeł danych, nie zadowala się oczywistymi kanałami informacji, na bieżąco monitoruje i antycypuje potrzebne informacje (np. weryfikuje przyszłe trendy)
Zdarza się iż popełnia błędy w analizie danych, a część wniosków jest nietrafionych	Prawidłowo analizuje dane, wyciąga trafne wnioski	Prawidłowo analizuje informacje, też w obliczu natłoku danych i ograniczonego czasu przeznaczonego na analizę, nie ogranicza się do podstawowych wniosków
Nie zawsze daje propozycje rozwiązań w odpowiedzi na problemy	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych	Daje propozycje rozwiązań w obliczu sytuacji problemowych i definiuje działania zaradcze dla analogicznych sytuacji w przyszłości Wspiera innych w wypracowaniu własnego modelu rozwiązywania problemów
Nie zawsze trafnie przewiduje konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Zwraca uwagę na konsekwencje proponowanych rozwiązań/podejmowanych decyzji	Działa mając na uwadze konsekwencje podejmowanych decyzji, patrzy na konsekwencje w szerszej i dłuższej perspektywie

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Planowanie i organizacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Korzysta z wybranych form planowania czasu (np. kalendarz) ale nie jest w tym do końca skuteczny	Zarządza skutecznie czasem własnym	Pracuje efektywnie, również w natłoku zadań i spiętrzenia prac
Nie ma pełnej wiedzy w zakresie opracowywania harmonogramów, zdarza się mu wyręczać podmioty współpracujące w tworzeniu harmonogramów	Ustala harmonogramy działań z podmiotami współpracującymi	Ma pełną wiedzę w zakresie tworzenia harmonogramów, skutecznie wspiera podmioty w budowaniu harmonogramów, na bieżąco monitoruje ich przestrzeganie
Planuje zadania i nie przykłada wagi do monitorowania realizacji zadań	Monitoruje realizację uzgodnionych z podmiotami zadań	Zachęca podmioty współpracujące do monitorowania realizacji zadań względem ustalonego harmonogramu
Nie zawsze dostrzega potrzeby modyfikacji lub nie potrafi elastycznie przeorganizować planów	Elastycznie modyfikuje plany działań w obliczu potrzeb	Szybko i bez utraty efektywności modyfikuje plany, pomaga innym w przeorganizowaniu ich planów tak, by zrealizować pierwotne założenia
Skutecznie realizuje dane zadanie w danym czasie, ma trudność w realizacji kilku zadań w tym samym czasie	Działa skutecznie w sytuacji wielozadaniowej	Zarządza równolegle wieloma zagadnieniami, wykorzystuje synergię między zadaniami

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Realizacja celów**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Zna część celów, nie wszystkie z nich rozumie	Zna i rozumie cele przypisane do swojego stanowiska	Zna i rozumie cele oraz potrafi generować wartość dodaną swojego stanowiska/definiuje dodatkowe cele
Wykazuje niewystarczającą inicjatywę na rzecz pełnej reintegracji pracowników/przyszłych pracowników PES	Podejmuje aktywne działania na rzecz pełnej reintegracji pracowników/przyszłych pracowników PES	Podejmuje aktywne działania na rzecz pełnej reintegracji pracowników/przyszłych pracowników PES, odnosi sukcesy i jest mentorem dla innych w tym obszarze
Nie zawsze utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji presji czasu i zadań	Utrzymuje efektywność działania w sytuacji wysokiej presji czasu i ponadstandardowego obciążenia zadaniami
Wykonuje tylko powierzone działania, nie inicjuje sam realizacji wskaźników	Podejmuje działania wspierające realizację wskaźników przez OWES	Kreuje działania zmierzające do multiplikowania wskaźników
Niedostatecznie angażuje się w realizację celów	Bierze odpowiedzialność za realizację celów	Promuje kulturę brania odpowiedzialności za realizację celów

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Komunikacja**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Nie zawsze wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób	Nawet w trudnych sytuacjach wypowiada się w jasny i zrozumiały sposób
Nie zawsze dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Dostosowuje sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji	Uczy innych jak dostosowywać sposób komunikacji do typu i możliwości odbiorcy oraz specyfiki sytuacji, upowszechnia dobre praktyki w tym zakresie
Nie dostrzega sygnałów niezrozumienia, nie potrafi sprawdzić, czy został właściwie zrozumiany	Sprawdza, czy został właściwie zrozumiany, reaguje na sygnały niezrozumienia	Potrafi dostrzec, że jest niezrozumiany, nawet w trudnych i złożonych sytuacjach
Popelnia błędy przekazując informacje, zdarza się, że przekazuje je niewłaściwym osobom lub robi to z opóźnieniem	Przekazuje informacje na czas i odpowiednim osobom	Stymuluje przekazywanie informacji, proponuje usprawnienia w tym zakresie
Wybiórczo stosuje narzędzia aktywnego słuchania	Uważnie i aktywnie słucha (zadaje pytania, nawiązuje, parafrazuje)	Uważnie i aktywnie słucha nawet w trudnych sytuacjach i rozmowach
Zdarza się, że komunikuje się w sposób nieasertywny, jest uległy albo dominujący	Komunikuje się w sposób asertywny (np. nie ulega roszczeniom)	Komunikuje się asertywnie nawet w trudnych sytuacjach, modeluje asertywny sposób komunikacji

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Współpraca**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Utrzymuje wybiórczo relacje z innymi, w tym z różnymi podmiotami i przedstawicielami środowiska lokalnego	Nawiązuje i utrzymuje efektywne relacje z innymi, w tym z podmiotami reintegracyjnymi i ich liderami	Dzieli się doświadczeniem w zakresie utrzymywania relacji z innymi i podmiotami, uczy innych jak nawiązywać efektywne relacje
Nawiązując współpracę wykazuje się nieufnością	Buduje współpracę z innymi w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie	Modeluje i uczy budowania współpracy w oparciu o partnerstwo, szacunek i zaufanie, jest wzorem do naśladowania
Nie uwzględnia uwag i propozycji innych osób lub uwzględnia tylko te, które są zbieżne z jego punktem widzenia	Wykazuje otwartość na odmienne punkty widzenia; uwzględnia uwagi i propozycje innych osób	Zachęca innych do otwartości i przedstawiania odmiennych punktów widzenia
W przypadku trudności we współpracy/konflikcie, korzysta z rozwiązań dostarczanych przez innych	W przypadku trudności we współpracy, poszukuje rozwiązań i dodatkowych możliwości budowania porozumienia	W przypadku trudności/konfliktu widzi szerszą, systemową perspektywę, upowszechnia wypracowane rozwiązania
Angażuje się w realizację celów zespołowych po uzyskaniu wsparcia i zachęty	Angażuje się w realizację zadań zespołowych	Kreuje zadania zespołowe, uczy innych jak można angażować się w realizację zadań zespołowych

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Motywowanie i perswazyjność**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Przedstawia propozycje bez pokazania korzyści lub bez nawiązania do doświadczeń	Przedstawiając propozycje nawiązuje do doświadczeń, pokazuje korzyści z zastosowania sprawdzonych rozwiązań	W skomplikowanych i złożonych sytuacjach potrafi wskazać pozytywne doświadczenia i sprawdzone rozwiązania
Popelnia błędy przekazując informację zwrotną, opiera się na interpretacjach zamiast faktach	Przekazuje informację zwrotną opierając się na faktach i odwołując się do osiągniętego lub oczekiwanego rezultatu	Uczy innych i modeluje przekazywanie informacji zwrotnej
Przedstawia działania które należy wykonać, ale bez odniesienia do celów lub korzyści	Określa cele i korzyści, jakie zostaną osiągnięte poprzez podjęcie działań	Nawet w skomplikowanych i niestandardowych sytuacjach potrafi określić cele i korzyści, które zostaną osiągnięte przez podjęcie działań
Wycofuje się w sytuacji obniżonej motywacji	W sytuacji obniżonej motywacji zachęca innych (np. klientów, pracowników PES) do kontynuacji działań	Swoją postawą pozytywnie wpływa na utrzymanie wysokiej motywacji do działania u innych

STANOWISKO: SPECJALISTA DS. REINTEGRACJI**KOMPETENCJA: Inspirowanie do rozwoju**

POZIOM ROZWIJAJĄCY SIĘ	POZIOM SAMODZIELNY / OCZEKIWANY	POZIOM EKSPERCKI
Uaktualnia swoją wiedzę niesystematycznie lub tylko w wybranych aspektach procesu reintegracji	Uaktualnia swoją wiedzę profesjonalną w zakresie reintegracji	Buduje zasób wiedzy/tworzy nową wiedzę i upowszechnia swoje opracowania oraz źródła wiedzy dotyczące reintegracji
Wykazuje się lukami w wiedzy na temat procesu reintegracji	Wspiera zespół OWES w zakresie wiedzy na temat reintegracji	Skutecznie podnosi jakość działania i buduje wiedzę w zakresie reintegracji, zachęca innych do pogłębiania wiedzy w tym zakresie
Wymaga wsparcia w przekazywaniu klientom informacji pomocnych w osiągnięciu zmiany w funkcjonowaniu zawodowym	Przekazuje klientom informacje pomocne w rozwoju i osiągnięciu zmiany w funkcjonowaniu zawodowym	Uczy innych o sposobach rozwoju i osiągnięcia zmiany w funkcjonowaniu zawodowym
Wykorzystuje niektóre metody i narzędzia wspierające przekazywanie informacji lub stosuje je nie zawsze adekwatnie do sytuacji	Wykorzystuje środki wspierające przekazywanie informacji/wiedzy innym (np. prezentacja)	Wspomaga innych w stosowaniu metod i narzędzi przekazywania wiedzy, podnosi jakość działania zespołu w tym zakresie

8. Opisy stanowisk pracy

W ramach projektu dokonano przeglądu i uporządkowano opisy stanowisk. Prezentujemy modelowe dokumenty, które również mogą być pomocne w określeniu wymagań stanowiskowych

Nazwa:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY
Przełożony:	DYREKTOR/PREZES ORGANIZACJI
Cel:	Zarządzanie strukturą i kadrą OWES
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none">▪ Planowanie działań OWES oraz kontrola ich wykonania zgodnie ze standardami AKSES.▪ Organizacja pracy OWES.▪ Zapewnienie wysokiej jakości usług i wsparcia klientom OWES.▪ Zapewnienie merytorycznej spójności poszczególnych etapów ścieżki wsparcia w ramach OWES.▪ Kierowanie kadrą OWES .<ul style="list-style-type: none">▪ <i>*lub w przypadku OWES prowadzonych w partnerstwie</i>▪ Kierowanie kadrą po stronie partnera (nazwa) oraz współpraca z koordynatorami z ramienia partnerów w zakresie spójnego kierowania całym zespołem OWES .▪ Prowadzenie regularnej i okresowej oceny kadry realizującej zadania OWES oraz tworzenie na podstawie oceny kadry okresowych planów rozwoju zawodowego i rozwoju kompetencji.▪ Nadzór nad warunkami pracy pracowników OWES.▪ Nadzór nad jakością usług świadczonych przez OWES na rzecz PES/PS,, monitoring jakości usług.▪ Nadzór na wykonywaniem działań merytorycznych przez OWES.▪ Nadzór nad procedurami zatrudniania kluczowej kadry, kontrola zgodności kwalifikacji z wymaganiami standardów AKSES, w tym weryfikacja wiedzy i kompetencji kadry kluczowej (np. przez test, referencje lub rozmowę kwalifikacyjną).▪ Kontrola realizacji celów i osiągania rezultatów, kontrola zgodności z założeniami planu działania,▪ Nadzór nad bezpieczeństwem informacji zarówno w zakresie fizycznym (nadzór nad dokumentami), jak i informatycznym (bezpieczne systemy informatyczne) zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.▪ Zapoznanie nowych członków kadry OWES ze standardami działania OWES wynikającymi z procesu akredytacji.▪ Reprezentowanie OWES w kontaktach z MRPIPS.▪ Reprezentowanie OWES w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi.▪ Weryfikacja realizacji usług OWES pod względem spełniania standardów etycznych. organizacja działań edukacyjnych skierowanych do kadry OWES związanych z etyką realizacji usług OWES.▪ Udzielenia wyjaśnień MRPIPS jako organowi przyznającemu akredytację i realizującego proces przyznawania akredytacji▪ Bezpośrednia współpraca z IP, IZ RPO, ROPS▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przestrzeganie zasad etycznych ▪ Przestrzeganie przepisów rozporządzenia RODO
Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie zawodowe w obszarze ekonomii społecznej, ▪ Posiada minimum 1 rok doświadczenia w zarządzaniu zespołami projektowymi lub prowadzeniu działalności gospodarczej.
Kompetencje:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarządzanie pracą – kluczowa 2. Współpraca – kluczowa 3. Zarządzanie zespołem – kluczowa 4. Radzenie sobie ze złożonością i zmiennością 5. Analizowanie i rozwiązywanie problemów 6. Realizacja celów 7. Komunikacja 8. Motywowanie i rozwijanie innych
Nazwa:	ANIMATOR
Przełożony:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY
Cel:	Tworzenie środowiska przyjaznego rozwojowi ekonomii społecznej, doprowadzanie do powstawania grup inicjatywnych, podmiotów i partnerstw działających na rzecz i w obszarze ekonomii społecznej
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnozowanie potencjału lokalnego środowiska., Animowanie wśród mieszkańców dyskusji dotyczących ekonomii społecznej. ▪ Ułatwianie kontaktów, doprowadzenie do lepszego poznania się mieszkańców i tworzonych przez nich grup i środowisk, ▪ Motywowanie grup i środowisk do powstawania aktywności ukierunkowanych na rozwój ekonomii społecznej, w tym m.in. spółdzielnie uczniowskie, kooperatywy spożywców. ▪ Wyszukiwanie i wspieranie liderów lokalnych. ▪ Inicjowanie powstania grup inicjatywnych ▪ Inicjowanie i wspieranie powstawania grup osób i instytucji, zamierzających rozpocząć działalność w formie PES. ▪ Budowanie lokalnych koalicji. zawiązywanie i rozwój partnerstw, sieci współpracy podmiotów w celu rozwoju PES i PS. ▪ Informowanie nt. zmieniających się przepisów prawa dotyczących PES. ▪ Stałe motywowanie osób, podmiotów, w tym instytucji publicznych do podjęcia i kontynuowania działania na rzecz rozwoju ES, między innymi poprzez wskazywanie możliwych korzyści społeczno-ekonomicznych lub kosztów zaniechania. ▪ Zachęcanie JST osób do wspierania PES i PS, przede wszystkim przez zamawianie ich towarów i usług, w tym przy wykorzystaniu społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych. ▪ Inicjowanie współpracy PES z sektorem biznesu, w tym przy wykorzystaniu CSR. ▪ Włączanie PES w procesy rewitalizacji. ▪ Współpraca z JST, przede wszystkim z PUP, OPS ▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkolenia wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne, doradztwo, spotkanie sieciujące, wymiana doświadczeń itd. ▪ Przestrzeganie zasad etycznych.

Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przestrzeganie przepisów rozporządzenia RODO. ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie w świadczeniu usług animacyjnych odnośnie rozwoju lokalnego, tworzenia partnerstw lokalnych
Kompetencje:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizowanie i rozwiązywanie problemów - kluczowa 2. Nastawienie na klienta – kluczowa 3. Motywowanie i perswazyjność – kluczowa 4. Realizacja celów 5. Planowanie i organizacja 6. Komunikacja 7. Współpraca 8. Inspirowanie do rozwoju 9. Moderowanie spotkań
Nazwa:	DORADCA KLUCZOWY
Przełożony:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY
Cel:	Tworzenie nowych PES i PS
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpoznanie potrzeb klienta/potrzeb i oczekiwań wsparcia, w oparciu o nie przygotowanie procesu indywidualnego prowadzenia klientów oraz bieżące przeprowadzanie oceny tego procesu. ▪ Przygotowanie procesu doradczego, który będzie uwzględniał rozwój PES/PS. ▪ Prowadzenie doradztwa i szkoleń w zakresie tworzenia i funkcjonowania PES. ▪ Przygotowanie PES do przekształcenia w PS. ▪ Opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju dla grup inicjatywnych i PES. ▪ Wspieranie budowania lokalnych partnerstw i porozumień na rzecz rozwoju ES. ▪ Współpraca z JST, przede wszystkim z PUP, OPS itp. ▪ Doradztwo w kwestii ustawy o działalności pożytku publicznym i wolontariacie, ustawy o spółdzielniach socjalnych, ustawy prawo zamówień publicznych, Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej oraz Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej. ▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp. ▪ Przestrzeganie zasad etycznych ▪ Przestrzeganie przepisów rozporządzenia RODO
Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie we wsparciu tworzenia PES, w tym PS
Kompetencje:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja celów – kluczowa 2. Nastawienie na klienta – kluczowa 3. Analizowanie i rozwiązywanie problemów 4. Planowanie i organizacja 5. Komunikacja

6. Współpraca
7. Motywowanie i perswazyjność
8. Inspirowanie do rozwoju

Nazwa:	DORADCA BIZNESOWY
Przełożony:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY
Cel:	Usamodzielnienie rynkowe PES i PS
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpoznanie potrzeb i problemów biznesowych klienta oraz przygotowanie procesu doradztwa biznesowego i bieżące prowadzenie oceny tego procesu. ▪ Pomoc w opracowaniu biznesplanu lub/i studium wykonalności dla inwestycji PS oraz montażu finansowego z wykorzystaniem finansowania zwrotnego. ▪ Wsparcie PS w procesie pozyskiwania finansowania zwrotnego. ▪ Opracowanie planu naprawczego dla PS. ▪ Doradzanie w procesie planowania strategicznego, tworzenie planu rozwoju lub/i koncepcji zwiększenia wolumenu sprzedaży przez PES/PS. ▪ Wsparcie PES/PS w procesie budowania powiązań kooperacyjnych, negocjacji z klientami, partnerami, dostawcami, personelem lub/i interesariuszami. ▪ Praca z menadżerami PES/PS w oparciu o doradztwo, coaching i mentoring. ▪ Pomoc w rozpoznawaniu zapotrzebowania rynku na produkty i usługi, które mogłyby być świadczone przez PES/PS. ▪ Doradztwo w kwestii ustawy o działalności pożytku publicznym i wolontariacie, ustawy o spółdzielniach socjalnych, ustawy prawo zamówień publicznych, ustawy ordynacja podatkowa, ustawy o finansach publicznych oraz dokumentów KPRES. ▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp. ▪ Stosowanie zasad etycznych. ▪ Przestrzeganie przepisów rozporządzenia RODO.
Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie we wsparciu biznesowym lub prowadzeniu działalności gospodarczej lub zarządzaniu podmiotem gospodarczym
Kompetencje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizowanie i rozwiązywanie problemów – kluczowa ▪ Nastawienie na klienta – kluczowa ▪ Perspektywa biznesowa – kluczowa ▪ Realizacja celów ▪ Planowanie i organizacja ▪ Komunikacja ▪ Współpraca ▪ Motywowanie i perswazyjność ▪ Inspirowanie do rozwoju

Nazwa:	DORADCA DS. PZP
Przełożony:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY
Cel:	Usamodzielnienie rynkowe PES i PS poprzez pomoc w ubieganiu się o zamówienia publiczne
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znajomość ustawy pzp ▪ Rozpoznawanie potrzeb i potencjału biznesowego PS oraz przeprowadzanie oceny możliwości ubiegania się o zamówienia publiczne. ▪ Motywowanie do szukania zamówień i składania ofert przez przedsiębiorstwa społeczne w procedurach zamówień publicznych, w tym społecznie odpowiedzialnych zamówieniach publicznych. ▪ Wsparcie formalne w postępowaniach prowadzonych w oparciu o ustawę prawo zamówień publicznych. ▪ Pomoc w przygotowaniu i składaniu dokumentacji przetargowej, ofert i wycen. ▪ Wsparcie przy przygotowywaniu opinii, analiz, projektów pism. ▪ Pomoc w monitorowaniu przez PES i PS wyników postępowań. ▪ Współpraca z przedstawicielami JST w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych. ▪ Uświadamianie samorządów lokalnych w zakresie wsparcia PS, wprowadzania zamówień publicznych i klauzul społecznych w JST. ▪ Współpraca z przedstawicielami JST celem wprowadzenia zapisów i założeń do strategii rozwiązywania problemów społecznych, lokalnych strategii rozwoju, w zakresie społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych ▪ Wsparcie PS w procesie budowania powiązań kooperacyjnych, negocjacji z klientami, partnerami, dostawcami, personelem i interesariuszami. ▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp. ▪ Przestrzeganie zasad etycznych ▪ Przestrzeganie przepisów RODO
Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie w doradztwie dla podmiotów w zakresie zamówień publicznych ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie zawodowe w realizacji zamówień publicznych.
Kompetencje:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nastawienie na klienta – kluczowa 2. Analizowanie i rozwiązywanie problemów 3. Realizacja celów 4. Planowanie i organizacja 5. Komunikacja 6. Współpraca 7. Motywowanie i perswazyjność 8. Inspirowanie do rozwoju

Nazwa:	DORADCA DS. REINTEGRACJI
Przełożony:	KOORDYNATOR MERYTORYCZNY

Cel:	Wsparcie reintegracyjne PES i PS
Zakres obowiązków:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnozowanie potrzeb i problemów uczestników, w tym wynikających z uzależnień oraz opracowywanie indywidualnych programów reintegracji społecznej. ▪ Motywowanie uczestników do współdziałania i zmiany . ▪ Opracowywanie ścieżki wsparcia uczestników, w szczególności osób tworzących miejsca pracy w przedsiębiorstwach społecznych oraz pracowników przedsiębiorstw społecznych. ▪ Współpraca z przedsiębiorstwami społecznymi w zakresie: indywidualnej diagnozy pracowników, opracowania indywidualnych planów działań oraz świadczenia usług z zakresu reintegracji społecznej w formie indywidualnej lub grupowej. ▪ Opracowanie indywidualnej ścieżki wsparcia dla podmiotów reintegracyjnych z subregionu. ▪ Współpraca z podmiotami reintegracyjnymi- CIS, KIS, ZAZ, WTZ w celu wypracowania ścieżki wsparcia, w wyniku której uczestnicy podmiotów reintegracyjnych zostaną zatrudnieni w PS. ▪ Współpraca i wspieranie liderów PS w zakresie realizacji indywidualnej ścieżki wsparcia z osobami przewidzianymi do zatrudnienia/zatrudnionymi w PS. ▪ Wyszukiwanie osób wychodzących z WTZ, ZAZ, CIS, KIS, zakładów poprawczych itp. w celu wyznaczenia ścieżki wsparcia w ramach OWES zmierzającej do zatrudnienia w/w osób w PES/PS. ▪ Prowadzenie konsultacji indywidualnych i zajęć z uczestnikami podmiotów reintegracyjnych oraz przedsiębiorstw społecznych. ▪ Współpraca ze specjalistami podmiotów reintegracyjnych oraz liderami przedsiębiorstw społecznych w zakresie kompetencji i wzmocnienia umiejętności społecznych uczestników. ▪ Wsparcie w przygotowaniu oferty wytwórczej, handlowej i usługowej podmiotów reintegracyjnych oraz pomoc w poszukiwaniu nabywców produktów i usług tworzonych przez dany podmiot. ▪ Pomoc w rekrutacji beneficjentów OWES. ▪ Udział w działaniach podnoszących kompetencje, w tym szkoleniach wewnętrznych, szkoleniach zewnętrznych, doradztwie, spotkaniach sieciujących, wymianie doświadczeń, formach samorozwoju itp. ▪ Przestrzeganie zasad etycznych. ▪ Przestrzeganie przepisów rozporządzenia RODO.
Kwalifikacje:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posiada minimum 3-letnie udokumentowane doświadczenie zawodowe w obszarze reintegracji lub wsparcia psychologicznego
Kompetencje:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca w obszarze reintegracji – kluczowa 2. Nastawienie na klienta – kluczowa 3. Analizowanie i rozwiązywanie problemów 4. Realizacja celów 5. Planowanie i organizacja 6. Komunikacja 7. Współpraca 8. Motywowanie i perswazyjność 9. Inspirowanie do rozwoju

9. Metody oceny wypracowane w ramach projektu

Wywiad kompetencyjny służy do oceny wybranych wymiarów powiązanych z efektywnym funkcjonowaniem w roli zawodowej. Weryfikacja kompetencji może być jednym z elementów podczas procesu selekcji kandydatów (wewnętrznych lub zewnętrznych) oraz w ramach programów rozwojowych (przeгляд potencjału pracowników).

W przypadku oceny kompetencji w ramach procesów naboru za pomocą wywiadu – weryfikacja wspomnianych aspektów może być jednym z wiodących elementów, niezależnie od weryfikacji innych aspektów, takich jak np. historia zawodowa, kompetencje twarde/wiedzowe, motywacja, dopasowanie do organizacji.

Wywiad składa się z pytań symulacyjnych pozwalających rozpoznać poziom kandydata w wypełnianiu poszczególnych kompetencji. Założeniem wywiadu jest odwołanie się do doświadczenia z przeszłości kandydata. Na podstawie jego reakcji oraz zachowań w konkretnych sytuacjach w przeszłości zawodowej (dotyczących sytuacji trudnych, popełnianych błędów, wyzwań, ale też sukcesów) możemy wyciągnąć wnioski prognozujące pewne zachowania w przeszłości. Rekomendujemy aby wywiady były przeprowadzane osobiście, aczkolwiek zdarza się, że kandydaci przechodzą taką weryfikację on-line lub w formie pisemnej wypowiedzi.

Zadanie symulacyjne natomiast służy ocenie kompetencji poprzez obserwację kandydata lub pracownika w konkretnym działaniu (indywidualnym, w parze lub zespole – w zależności od charakteru zadania).

Zadanie jest tak skonstruowane aby umożliwić ocenę kilku kompetencji jednocześnie. Jest oparte na zadaniach zbliżonych do tych, które wykonuje się na danym stanowisku ale nie identycznych. Nawiązują one do podobnych trudności, wyzwań i złożoności zadania. Dlaczego tak? Ponieważ zadania wzięte wprost z realiów danej organizacji zmniejszałyby szansę tych kandydatów, którzy nie znają (i na tym etapie mają prawo nie znać) kontekstu funkcjonowania firmy, do której aplikują.

10. Opis narzędzi weryfikacji kompetencji

Poniżej znajdziesz gotowe do użycia narzędzia do oceny kompetencji podczas rekrutacji kandydata na wybrane stanowisko. Jest to wywiad kompetencyjny oparty o profile kompetencyjne OWES. Pamiętaj o kilku wskazówkach, które ułatwią Ci przeprowadzenie rekrutacji.

Zastosowanie narzędzi w odniesieniu do wszystkich kandydatów pozwala na obiektywną ocenę według tych samych kryteriów, niweluje uznaniowość i wpływ takich mechanizmów jak efekt świeżości (najlepiej zapamiętujemy ostatniego kandydata i ostatnią rozmowę, zwłaszcza gdy czas od rozmowy z ostatnim kandydatem do oceny jest krótki) lub efekt pierwszeństwa/pierwszego wrażenia (pierwsza osoba, która pojawia się na rekrutacji jest lepiej zapamiętana zwłaszcza wtedy, kiedy czas od rozmowy do analizy sylwetek kandydatów jest długi)⁴.

a) Wywiad kompetencyjny

INSTRUKCJA DLA OSOBY PRZEPROWADZAJĄCEJ WYWIAD



Przed wywiadem:

- przypomnij sobie jakie są wymogi stanowiska (w przypadku rekrutacji) i jakie są Twoje oczekiwania wobec kandydata w kontekście pracy w zespole,
- zastanów się, co możesz zaoferować kandydatowi i jak zachęcić go pozafinansowymi korzyściami z pracy w OWES,
- zapoznaj się z CV kandydata (w przypadku spotkań z kandydatem),
- zorganizuj czas i przestrzeń (około 1 godz. na spotkanie z jedną osobą, odrębny pokój – celem zapewnienia ciszy i braku obecności osób postronnych),
- zorganizuj materiały wspierające realizację wywiadu (papier, długopisy),
- przygotuj wydrukowane pytania do wywiadu jak również kartę do podsumowania oceny,
- przejrzyj i wydrukuj profil kompetencyjny dla stanowiska, na które rekrutujesz,
- przygotuj zegarek tak, aby był dla Ciebie dobrze widoczny. Częste zerkanie na rękę lub na telefon komórkowy może być deprymujące dla rozmówcy i sprawiać wrażenie presji czasu.
- zastanów się ile czasu chcesz poświęcić na każdy blok pytań z wywiadu i pilnuj granic czasowych. Pamiętaj o kilku dodatkowych minutach na zbudowanie dobrej atmosfery i pytania kandydata na końcu rozmowy. W ten sposób spytasz o wszystkie aspekty

⁴ Wywieranie wpływu na ludzi, R Cialdini, GWP

i nie przedłużysz niepotrzebnie spotkania. Zadasz o swój czas i plan dnia jak i czas kandydata.



Każda rozmowa, także wywiad kompetencyjny ma swoją dynamikę i przed przystąpieniem do zadawania specyficznych pytań diagnostycznych warto zadbać o zbudowanie kontaktu z osobą, której kompetencje będą oceniane, tj. wprowadzić następujące elementy:

- przywitanie i przedstawienie się. Powiedz kim jesteś, jaką pełnisz funkcję w OWES,
- zbudowanie dobrej atmosfery (wprowadzenie neutralnych pytań – np. zagajenie o sposób dojazdu)
- przedstawienie celu spotkania (wybór kandydatów na dane stanowisko, wytypowanie do awansu/wewnętrzny program rozwoju kadry)
- przedstawienie agendy i dalszych kroków (informacja dla osoby, z którą będzie przeprowadzony wywiad, w jaki sposób będą wykorzystane wyniki, termin i sposób przekazania informacji o efektach rozmowy).

Zbudowanie dobrego kontaktu z osobą, z którą przeprowadzany jest wywiad sprzyja zwiększeniu jej otwartości, redukuje potencjalny stres towarzyszący ocenie, a dzięki temu wspomaga zebranie informacji na temat kompetencji.

Po powyższym wprowadzeniu rozpoczynamy etap diagnostyczny, z wykorzystaniem załączonych poniżej pytań. Chronologia wywiadu (kolejność diagnozy poszczególnych kompetencji) pozostaje w gestii prowadzącego. Przykładowo, prowadząc wywiad kompetencyjny dla stanowiska doradca kluczowy, możemy rozpocząć część diagnostyczną pytaniami o kompetencje kluczowe dla tego stanowiska.



Ważne! Zadawaj pytania pojedynczo, możesz posłużyć się pytaniami doszczegółowiającymi zwłaszcza wtedy, kiedy kandydat należy do osób raczej małomównych lub gdy udzielane odpowiedzi są niepełne. Na początku unikaj pytań zamkniętych, zbyt zawężających możliwość udzielanych odpowiedzi.

Poniżej znajdziesz zestaw pytań diagnozujących poszczególne kompetencje w oparciu o opracowane profile kompetencyjne.

WYWIAD KOMPETENCYJNY

I. ANALIZOWANIE I ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

1. Proszę opowiedzieć, z jakich źródeł informacji korzysta Pan/Pani w swojej codziennej pracy?
2. Proszę podać przykład sytuacji, która wymagała od Pana/Pani analizy dostarczonych informacji.
 - a. Co to była za sytuacja?
 - b. Czego dotyczyły analizy?
 - c. Do jakich wniosków Pan/ Pani doszedł/a?
3. Proszę podzielić się sytuacją, w której zaproponował Pan/Pani rozwiązanie w odpowiedzi na sytuację problemową.
4. Na co zwracał Pan/Pani uwagę proponując to rozwiązanie?
 - a. Jakie elementy brał Pan/Pani pod uwagę?

II. REALIZACJA CELÓW

1. Proszę opowiedzieć, co należało do Pana/Pani głównych obowiązków na poprzednim stanowisku pracy (w realizowanych projektach/przedsięwzięciach)?
2. Dzięki czemu realizował Pan/Pani postawione przed Panem/Panią wyzwania?
3. Proszę opowiedzieć o realizacji celu, który był szczególnym wyzwaniem.
 - a. Co stanowiło największą trudność?
 - b. Jak sobie Pan/Pani z nią poradził/a?
4. Proszę opowiedzieć o sytuacji realizacji zadania przy ograniczeniu czasowym.
 - a. Co stanowiło trudność, jak sobie Pan/Pani z tym poradził/a?
5. Proszę opowiedzieć, z jakiego osiągnięcia/sukcesu jest Pan/Pani najbardziej dumny/a?
6. Jakie kryteria były brane pod uwagę do tej pory w ocenie Pana/Pani pracy?
 - a. Co Pan/ Pani robił, aby zrealizować zadania zgodnie z wyznaczonymi kryteriami?

III. PLANOWANIE I ORGANIZACJA

1. Jak wygląda Pana/Pani typowy dzień/tydzień pracy?
2. Jak planuje Pan/Pani swoją pracę?
3. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy Pana/Pani plany w pracy zostały zaburzone przez nieprzewidziane okoliczności.
 - a. Co to była za sytuacja?
 - b. Co Pan/Pani zrobił/a? Jaki był efekt?
4. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy był Pan/Pani zaangażowany/a w kilka zadań równocześnie.
 - a. Jak organizował Pan/Pani sobie pracę w takich okolicznościach?
 - b. Co było największym wyzwaniem?
5. Proszę opowiedzieć o sytuacji w której ustalał Pan/Pani plany wspólnych działań z innymi.

- a. Na czym polegało wspólne planowanie?
- b. Co było w tej sytuacji pomocne?
- c. Jak wyglądała realizacja wspólnych ustaleń w czasie?
- d. W jaki sposób orientował się Pan/Pani czy uzgodnione plany są realizowane przez zaangażowaną stronę?

IV. NASTAWIENIE NA KLIENTA

1. Proszę opowiedzieć o swoich dotychczasowych doświadczeniach we współpracy z klientami (szeroko rozumianymi – jeśli brak bezpośrednich odniesień – doświadczenia we współpracy z innymi).
 - a. Z kim Pan/Pani do tej pory współpracował/a?
 - b. Czego dotyczyła współpraca?
2. W jaki sposób orientował się Pan/Pani w potrzebach klientów?
3. Z jakimi problemami klienta przyszło się Panu/Pani do tej pory mierzyć?
 - a. Co robił Pan/Pani w obliczu tych problemów?
4. Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której zachęcał Pan/Pani klientów (innych), do realizacji ich celów/zadań.
 - a. Jak Pan/Pani to robił?
 - b. Jaki był efekt?
5. Co z Pana/Pani perspektywy jest kluczowe w kontakcie z klientem? /gdy respondent wymieni: Proszę podać przykład takiej cechy w swoim zachowaniu/.
6. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy klient oczekiwał od Pana/Pani nadmiernej pomocy/wyręczenia w realizacji jego celów/zadań.
 - a. Jaka była Pana/Pani reakcja?

V. KOMUNIKACJA

Ocena na podstawie kontaktu w wywiadzie. Dodatkowo pytania:

1. Z jakimi typami rozmówców/grup ma Pan/Pani na co dzień do czynienia?
 - a. Co jest ważne w komunikacji z poszczególnymi respondentami?
2. Po czym poznaje Pan/Pani, że Pana/Pani wypowiedzi zostały zrozumiane zgodnie z założoną intencją?
3. Komu i jakie informacje potrzebuje Pan/Pani przekazywać w swojej codziennej pracy?
 - a. Jak Pan/Pani to robi?
4. Proszę dać przykład sytuacji, gdy ktoś stawiał wobec Pana/Pani nadmierne oczekiwania.
 - a. Jak się Pan/Pani zachował/a?
 - b. Jaki był efekt?

VI. WSPÓŁPRACA

1. Z kim na co dzień Pan/Pani współpracuje?
 - a. Jak inicjuje Pan/Pani kontakty z nowymi osobami/podmiotami?

2. Co jest szczególnie ważne w budowaniu długotrwałej współpracy? /gdy respondent wymieni: Jak realizuje Pan/Pani wymieniony element w swojej codziennej pracy?/
3. Proszę podzielić się sytuacją, gdy miał Pan/Pani odmienne zdanie niż Pana/Pani rozmówca?
 - a. Czego dotyczyła różnica zdań?
 - b. Co Pan/Pani zrobił w tej sytuacji?
 - c. Jaki był efekt?
4. Proszę opowiedzieć o impasie we współpracy/konflikcie.
 - a. Jaka była Pana/Pani rola?
 - b. Co Pan/Pani zrobił?
 - c. Jaki był efekt?
5. Które zadania realizuje Pan/Pani samodzielnie a które wraz z innymi?
 - a. Proszę opowiedzieć o ostatnim zadaniu realizowanym z innymi. Jaka była Pana//Pani rola?
 - b. Na czym polegał Pana/Pani wkład we wspólne prace?

VII. MOTYWOWANIE I PERSWAZYJNOŚĆ

1. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy zachęcał Pan/Pani kogoś do czegoś.
 - a. Co Pan/Pani robi, aby pozyskać zwolennika/ów?
2. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy nie udało się Panu/Pani przekonać kogoś do czegoś.
 - a. Dlaczego nie udało się uzyskać poparcia?
3. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy potrzebował Pan/Pani omówić z kimś efekty jego pracy/działań (dać informację zwrotną).
 - a. Jak Pan/Pani to zrobił?
 - b. Co było ważne w tej sytuacji?
4. Proszę opowiedzieć o sytuacji gdy zachęcał Pan/Pani kogoś do podjęcia nowych działań.
5. Proszę poszukać sytuacji, gdy osoba/grupa, z którą Pan/Pani współpracował/a przejawiała niski zapał do działania.
 - a. Co zrobił Pan/Pani, aby lepiej zmotywować wskazane osoby?

VIII. INSPIROWANIE DO ROZWOJU

1. Proszę opowiedzieć, czego nowego dowiedział/a się Pan/Pani lub nauczył/a w ciągu ostatnich kilku miesięcy?
2. Jak uaktualnia Pan/Pani swoją wiedzę profesjonalną?
3. Proszę podzielić się sytuacjami, gdzie przekazywał Pan/Pani innym wiedzę (umiejętności) pomocną w realizacji ich zadań.
4. Co robi Pan/Pani, aby przekazać innym wiedzę w skuteczny sposób?
5. Po czym poznaje Pan/Pani, jaki rodzaj wsparcia rozwojowego jest potrzebny Pana/Pani klientom?
6. Proszę podać przykład osoby/grupy na której rozwój miał Pan/Pani wpływ.

IX. MODEROWANIE SPOTKAŃ (dotyczy stanowiska: Animator)

1. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy inicjował Pan/ Pani kontakty między wybranymi podmiotami/instytucjami.
2. Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy był Pan/Pani odpowiedzialny za przygotowanie i poprowadzenie spotkania grupowego.
 - a. Jak wyglądała realizacja tego zadania przez Pana/Panią?
3. W jaki sposób zachęca Pan/Pani uczestników spotkań do podzielenia się swoimi opiniami?
4. Z jakimi trudnościami spotyka się Pan/Pani w trakcie spotkań grupowych?
 - a. Na podstawie przykładu proszę opowiedzieć, jak Pan/Pani sobie z nimi poradził/a.

X. REINTEGRACJA (dotyczy stanowiska: Doradca ds. reintegracji)

1. Jakie są Pana/Pani doświadczenia w obszarze reintegracji?
2. Jakich klientów z tej grupy wspierał Pan/Pani? Czego dotyczyło wsparcie?
3. Proszę podzielić się przykładem budowania ścieżki wsparcia dla osoby wykluczonej lub zagrożonej wykluczeniem społecznym.
4. Proszę opowiedzieć o działaniach, jakie podejmował Pan/Pani na rzecz wypracowania/wzmocnienia współpracy w wybranej grupie osób.
5. Patrz: dane pozyskane w pyt. 5 w kompetencji: Motywowanie i perswazyjność
6. Proszę opowiedzieć o swojej współpracy z wybraną grupą pracowników z tzw. grup defaworyzowanych.
 - a. Jaka była Pana/Pani rola?
 - b. Jak przebiegały fazy rozwoju grupy?
 - c. Jakie interwencje z Pana/Pani strony były potrzebne, by wzmacniać efektywność funkcjonowania tej grupy?

XI. PERSPEKTYWA BIZNESOWA (dotyczy stanowiska: Doradca biznesowy)

1. Jakie sytuacje w pracy wymagają od Pana/Pani wykorzystania wiedzy biznesowej?
2. Proszę dać przykład tworzenia biznesplanu.
3. Proszę dać przykład budowania wsparcia marketingowego dla projektu.
4. Proszę opowiedzieć o ostatniej sytuacji, gdzie dokonywał Pan/Pani szacowania rentowności planowanych działań biznesowych.
5. Jakie czynniki bierze Pan/Pani pod uwagę dokonując oceny prawdopodobnego sukcesu danego przedsięwzięcia biznesowego?
6. Proszę opowiedzieć o swoich doświadczeniach dotyczących wsparcia biznesowego dla PES/PS.
 - a. Jakie czynniki są krytyczne dla powodzenia przedsięwzięć biznesowych ES?

INSTRUKCJA DLA OSOBY PRZEPROWADZAJĄCEJ WYWIAD



Kluczowym elementem w trakcie trwania wywiadu jest notowanie wypowiedzi rozmówcy w celu ich późniejszej analizy. Staraj się notować konkretne zachowania i fragmenty wypowiedzi kandydata.

Dla uporządkowania zebranego materiału pomocny może być formularz zbierający kluczowe wnioski z rozmowy. Możesz zebrać swoje spostrzeżenia, korzystając z poniższego wzoru. Przed rozmową dostosuj formularz do profilu kompetencyjnego dla stanowiska, na które rekrutujesz i wstaw odpowiednie nazwy kompetencji.

WYWIAD KOMPETENCYJNY – PODSUMOWANIE

Data:

Osoba:

Prowadzący:

Skala oceny:

- poziom rozwijający się (R)
- poziom samodzielny/oczekiwany (O)
- poziom ekspercki (E)

Kompetencje – kluczowe wnioski:

Analizowanie i rozwiązywanie problemów

.....

.....

.....

.....

.....

Kompetencja na poziomie:

R

O

E

Realizacja celów

.....

.....

.....

.....

.....

Kompetencja na poziomie:

R

O

E

Planowanie i organizacja

.....

.....

.....

.....

.....

Kompetencja na poziomie:

R

O

E

Nastawienie na klienta

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Komunikacja

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Współpraca

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Motywowanie i perswazyjność

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Motywowanie i perswazyjność

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

.....
.....
.....
.....
.....

Inspirowanie do rozwoju

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Moderowanie spotkań (dot. animatora)

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Reintegracja (dot. specjalisty ds. reintegracji)

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Perspektywa biznesowa (dot. doradcy biznesowego)

.....
.....
.....
.....
.....

Kompetencja na poziomie:	R	O	E
--------------------------	---	---	---

Ogólne wnioski z wywiadu:

Kluczowe mocne strony

Kluczowe ryzyka

Uwagi:

.....
.....



WAŻNE!

Oczywiście każdy kierownik i menedżer zespołu chciałby mieć najlepszych, samodzielnych, niezawodnych pracowników i takich szuka na otwartym rynku lub wewnątrz organizacji.

Ocena kompetencji nie rządzi się jednym, z góry określonym algorytmem. Co to oznacza? Nie ma wyników najlepszych. Nie można z całą pewnością stwierdzić, że kandydat, którego oceniamy w dwóch aspektach na poziomie samodzielnym a w czterech na rozwijającym na pewno nie spełni wymagań. Jeśli w toku oceny okazuje się, że kandydat przejawia część kompetencji na poziomie rozwijającym się, po pierwsze zweryfikuj czy najniższe oceny dotyczą kompetencji kluczowych. Twoją rolą jest ocena i podjęcie decyzji czy kandydat rokuje na rozwinięcie i spełnienie w szybkim czasie poziomu oczekiwanego. Zastanów się, jakie wsparcie musiałbyś mu zapewnić.

Jeśli trafi do Ciebie kandydat, którego oceniasz na poziomie eksperckim w większości kompetencji, zastanów się jak możesz go motywować w przyszłości? Jak wykorzystasz jego wiedzę i umiejętności aby nie poczuł się szybko zdemotywowany?

b) Zadanie symulacyjne

Jedną ze skuteczniejszych metod wykorzystywanych do oceny kompetencji jest ocena behawioralna. Aby przeprowadzić tego typu diagnostykę kompetencji, konstruuje się zadania symulacyjne, charakterem zbliżone do sytuacji analogicznych do tych, które mają miejsce w ramach wykonywania obowiązków na stanowisku pracy. Osoba poddawana ocenie ma możliwość w takim przypadku ujawnić swoje kompetencje. Zadaniem osób dokonujących oceny jest skrupulatna obserwacja zachowań badanego, notowanie, a następnie sklasyfikowanie zaobserwowanych zachowań i ich ocena.

Poniżej zaprezentowane zostanie zadanie symulacyjne opracowane w celu dokonania oceny wybranych kompetencji osób zatrudnianych w OWES (kandydatów, pracowników) wraz w wskazówkami odnośnie zastosowania.

OCENA KOMPETENCJI Z WYKORZYSTANIEM SYMULACJI - WSKAZÓWKI

Symulacja przygotowana na potrzeby oceny kompetencji pracowników OWES odwołuje się do jednej z typowych sytuacji przypisanych do realizacji zadań stawianych przed pracownikami instytucji, tj. rozmową z klientem. Dla realizacji omawianej symulacji potrzebne jest zaangażowanie dwóch osób po stronie OWES: osoby oceniającej (Koordynator) oraz osoby przyjmującej rolę tzw. aktora – rolę tę może przyjąć wskazany przez Koordynatora pracownik OWES, po wcześniejszym zaznajomieniu się ze scenariuszem ćwiczenia. Aktor powinien pozostawać w pozycji neutralnej w stosunku do osoby ocenianej (przykładowo: w przypadku przeglądu potencjału kadr aktorem nie powinien być kolega/koleżanka z tego samego zespołu co osoba oceniana ani inna osoba pozostająca w relacji zwierzchności z osobą ocenianą). Należy wówczas zaprosić kogoś z innego zespołu/działu w organizacji i wdrożyć go w zadanie zgodnie z instrukcją. Ponadto ważne jest przygotowanie aktora, tak aby nie przejmował nadmiernej kontroli nad przebiegiem zadania, ale dawał możliwość wykazania się umiejętnościami kandydata.

INSTRUKCJA DLA OSOBY PRZEPROWADZAJĄCEJ BADANIE I OCENĘ



PRZED SPOTKANIEM Z BADANYMI:

Upewnij się, że jesteś dobrze przygotowany/a:

- znasz zakres oceny (oceniane kompetencje), przygotuj i przypomnij sobie profil kompetencyjny dla stanowiska, na które rekrutujesz;
- znasz treść ćwiczenia symulacyjnego;
- masz notatnik i długopis;
- zajmujesz takie miejsce w sali, które umożliwi Ci dobrą obserwację, a jednocześnie nie będzie czynnikiem rozpraszającym osobę ocenianą (odpowiednia odległość).



W TRAKCIE TRWANIA SYMULACJI:

- Notuj szczegółowo zaobserwowane zachowania, notuj cytaty (np. "rozpoczął spotkanie od przedstawienia się"; "nawiązał do wypowiedzi przedmówcy"; powiedział: "..."). Unikaj na tym etapie formułowania ocen i opinii o obserwowanych

osobach (np. "jest komunikatywny, nieśmiały, konfliktowy ..."). Jeżeli potrzebujesz zanotować swoje intuicje, wyróżnij je od materiału obserwacyjnego (np. notatki na marginesie).

- Zachowaj neutralność - unikaj wyrażania emocji (aprobata, dezaprobata), które mogą wpłynąć na zachowanie uczestników podczas badania.
- Po zakończeniu symulacji zadбай o poufność notatek, trzymaj je przy sobie lub złóż w dedykowanym miejscu. Jeśli zostawiasz notatki "na chwilę", zawsze zadбай, by strona zapisana była odwrócona w dół.



PO ZAKOŃCZENIU SYMULACJI:

- Uzupełnij notatki z obserwacji.
- Wypełnij kartę oceny dla każdej z obserwowanych przez Ciebie osób.
- Dokonaj oceny poszczególnych kompetencji dla obserwowanych osób.



INFORMACJE DLA OSOBY PRZYJMUJĄCEJ ROLĘ AKTORA

Upewnij się, że:

- znasz zakres oceny (oceniane kompetencje),
- znasz treść ćwiczenia symulacyjnego oraz posiadasz informacje na temat procedury oceny (sposób i czas przebiegu spotkania oceniającego).
- nie przejmuj inicjatywy w rozmowie, daj możliwość swobodnego wykazania się kandydatowi

Zadbaj o poufność informacji dotyczących oceny (treść zadania symulacyjnego, wszelkie materiały związane z procesem).

Fundacja Nowe Perspektywy - Opis sytuacji – instrukcje dla Uczestnika

Jesteś nowozatrudnionym doradcą ds. rozwoju w międzynarodowej fundacji Nowe Perspektywy (nazwa centrali – New Perspectives). Organizacja Nowe Perspektywy została utworzona 20 lat temu w Norwegii przez lokalnego biznesmena, który znaczącą część swojego majątku testamentem przekazał na rzecz edukowania i wyrównywania szans młodego pokolenia, w tym - wyszukiwania i kształcenia młodych liderów. Celem fundacji jest wspieranie młodych ludzi, w szczególności mniej zasobnych w zdobyciu kompletnej edukacji, zgodnej z pasjami i predyspozycjami. Dodatkowo, zakłada się że młodzi ludzie będą kształcić swoje kompetencje leaderskie poprzez podejmowanie aktywnych działań na rzecz swojego lokalnego środowiska (festyny, warsztaty dla dzieci, wydarzenia kulturalno-sportowe). Twoim zadaniem jest pomóc im w realizacji mini przedsięwzięć (np. doprecyzowanie założeń, określenie pierwszych kroków wdrożeniowych i wsparcie w pierwszym etapie realizacji). Na takie przedsięwzięcia młody lider dysponuje zazwyczaj mikro grantem w wysokości 4.000 PLN. Zakres Twojego wsparcia dla młodych liderów obejmuje:

- pomoc w orientacji w mapie instytucji i organizacji wspierających tego typu projekty (np. pomoc w wyszukaniu osób i urzędów, instytucji, wskazówek, gdzie szukać informacji odnośnie organizacji tego typu przedsięwzięć)
- zaprzyjaźnioną bazę kontaktów z lepszymi niż rynkowe ofertami dotyczącymi użyczenia lokalu – część z nich jest bezpłatna (np. przy Urzędzie Gminy, OSP), część jest dostępna w preferencyjnych stawkach rynkowych (około 30% standardowej stawki)
- pomoc w sprawnej realizacji mikro grantu (poszukiwanie osób i partnerów do współpracy, kwestie planowania i organizacji działań, planowanie budżetu).

Jest 29 września rano. Zazwyczaj masz umówionych klientów na konsultacje i możesz się przygotować do rozmów. Dzisiaj masz zaplanowany dzień biurowy (pilne sprawy projektowe), jednak przed chwilą zadzwoniła do Ciebie młoda osoba, która zapowiedziała się z wizytą i prośbą o pomoc. Dokładnie nie wiesz o co chodzi, ale Twoją misją jest wspieranie innych, więc „rzucasz” papiery i czekasz na spotkanie.

Twoim zadaniem jest wysłuchać rozmówcy, zrozumieć jego problemy i pomóc mu w najlepszy możliwy sposób.

Czas na zapoznanie się z instrukcją: 10 minut

Czas na rozmowę i wypracowanie rozwiązań: 20 minut

Fundacja Nowe Perspektywy – instrukcje dla aktora

Masz na imię Anna/Adam. Właśnie rozpoczynasz trzeci rok studiów na kierunku socjologia. Pochodzisz z małej miejscowości pod Poznaniem. Jesteś po powrocie z Erasmusa (Hiszpania). Interesują Cię problemy społeczne, jesteś wrażliwy/a na krzywdę innych, dlatego podejmowałeś/aś inicjatywy na rzecz dzieci z trudnych środowisk będąc w Hiszpanii. Chcesz realizować swoje zainteresowania w tym zakresie również po powrocie do kraju. Udało Ci się znaleźć w Internecie namiary na fundację Nowe Perspektywy, zlokalizowaną w centrum Poznania. Organizacja wspiera studentów, głównie pochodzących z małych miejscowości, którzy wiążą swoją przyszłość z powrotem do swoich miejsc pochodzenia. Z przeszłości wiesz, że ludzie w takich instytucjach są otwarci i chętnie pomagają więc zamierzasz skorzystać z takiego wsparcia.

Wpadłeś/aś na pomysł, by w swojej miejscowości zrobić cykl warsztatów dla dzieci z Twojego starego osiedla. Wiesz, że lokalny dom kultury podupada, nie ma tam ciekawej oferty a w dodatku zajęcia są płatne. Ze swojego dzieciństwa pamiętasz zajęcia z mądrymi, inspirującymi dorosłymi, opowiadającymi dzieciom o swoich pasjach. Chciałbyś/abyś zorganizować podobne spotkania dla miejscowych dzieciaków, wierząc, iż pomagają one w rozwijaniu pasji i talentów i budują wiarę w siebie.

Udało Ci się pozyskać w fundacji Nowe Perspektywy mini grant na kwotę 4.000 PLN, za którą możesz:

- wynająć salę na cykl spotkań (koszt 1000 PLN wraz z cateringiem – chcesz zapewnić dzieciom napoje i mały poczęstunek)
- wypłacić drobne wynagrodzenie prowadzącym: lokalny poeta, malarz, garncarz, krawcowa (łącznie 1500 PLN)
- zapewnić atrakcyjne materiały do zajęć (1000 PLN)

Chciałbyś/abyś również na zakończenie grantu zorganizować dzieciom wycieczkę do Poznania z atrakcjami (2000 PLN).

To nie koniec Twoich spraw:

- mieszkasz już od 3 lat w Poznaniu, nie masz aktualnie kontaktów w swojej miejscowości, część znajomych wyjechała na studia do innych miast lub za granicę. Nie znasz zbyt wielu osób na miejscu, które pomogłyby Ci w realizacji przedsięwzięcia - nie masz kogo poprosić o pomoc/informacje,
- nie masz pomysłów na rekrutację dzieci, a chcesz pomóc szczególnie tym, które tego najbardziej potrzebują (dzieci z rodzin gorzej sytuowanych, nie uczęszczające na dodatkowe zajęcia płatne i nie wyjeżdżające na wakacje). Sam/a jako wychowanek pieczy zastępczej wiesz, jak dotkliwy jest brak takich możliwości,
- wprawdzie masz doświadczenia jako lider na uczelni (jesteś starostą na roku) ale nie wiesz, jak poradzić sobie z kwestiami formalnymi przypisanymi do realizacji tego typu przedsięwzięć.

Idziesz na spotkanie z przedstawicielem fundacji, licząc, że znajdziesz tam skuteczną pomoc.

Wskazówki do odgrywania roli:

- reagujesz na zachowania Twojego rozmówcy i odpowiadasz w naturalny sposób, pamiętaj, że to zadaniem rozmówcy jest diagnoza Twojej sytuacji i wsparcie w wypracowaniu rozwiązań informacje ujawniasz stopniowo. Twój poziom otwartości i chęci współpracy powinien być odzwierciedleniem stylu przyjętego przez rozmówcę.

Kompetencje oceniane w tym ćwiczeniu:

- Realizacja celów
- Nastawienie na klienta
- Komunikacja
- Współpraca
- Motywowanie i perswazyjność

Fundacja Nowe Perspektywy – karta oceny

Kompe- tencja	Ewidencja +	Ewidencja -	Poziom kompetencji
Realizacja celów			
Nastawienie na klienta			
Komunikacja			

Kompe- tencja	Ewidencja +	Ewidencja -	Poziom kompetencji
Współpraca			
Motywowanie i perswazyjność			

Skala oceny:

- poziom rozwijający się (R)
- poziom samodzielny/oczekiwany (O)
- poziom ekspercki (E)

11. Jak korzystać z wyników badania kompetencji?

Z wynikami oceny kompetencji mamy najczęściej do czynienia w sytuacji rekrutacji lub oceny potencjału osób zatrudnionych. Niejednokrotnie zdarza się, iż wyniki przeglądu kompetencji pokazują przestrzeń do rozwoju - zarówno indywidualnych osób oraz, w przypadku podobieństwa tematów – całych grup/zespołów. Bywa też, iż osoba skutecznie funkcjonuje w obrębie aktualnych obowiązków i planujemy jej awans/poszerzenie odpowiedzialności, w takich sytuacjach warto również rozważyć zbudowanie planu rozwoju kompetencji.

Najczęściej stosowane metody rozwoju kompetencji to:

- szkolenia;
- mentoring;
- coaching;
- lektura tematyczna;
- zaangażowanie w projekty/dodatkowe zadania.

Obecnie rozpowszechnioną zasadą stosowaną w programach rozwoju pracowniczego jest zasada 70:20:10, której naczelnym założeniem jest wysokie zaangażowanie w rozwój własny danego pracownika. Zgodnie z powyższym:

- 70% aktywności rozwojowych wynika z aktywności i pracy własnej (realizacja zadań, angażowanie się w projekty/przedsięwzięcia rozwijające dane kompetencje);
- 20% aktywności rozwojowych to wsparcie od osób trzecich, w dużej mierze ze strony przełożonego – obserwacja na stanowisku, dzielenie się wiedzą, informacja zwrotna, coaching, mentoring;
- 10% aktywności rozwojowych to wsparcie z wykorzystaniem formalnych narzędzi w postaci szkoleń, konferencji, wykładów.

Dla skutecznego wdrożenia aktywności rozwojowych istotne jest zabezpieczenie kilku podstawowych warunków:

- jasne sprecyzowanie rozwijanych obszarów (dwa, maksymalnie trzy obszary);
- określenie czasu przeznaczanego na plan rozwojowy;
- określenie aktywności wspierających rozwój danego obszaru;
- zdefiniowanie miar/wskaźników pomocnych w mierzeniu postępów rozwojowych (po czym poznam, że osiągnąłem/am cel rozwojowy?).

12. Literatura

S. Whiddett, S. Hollyforde (2003) Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza, Kraków

P. Smółka (2016), Kompetencja społeczne, Wolters Kluwer, Kraków

K. Wąsowska-Bąk,, D, Górecka, M, Mazur (2012), Assesment/Development Center, Helion, Gliwice

S. Nikodemka, (2018) Assesment/Development Center. Projektowanie procesu i narzędzi oceny, Infor, Warszawa

I. Ballantyne,, N. Powah (2000), Ośrodki oceny i rozwoju, ADS Warszawa