

Zestawienie kompetencji:

1. Branie odpowiedzialności
2. Budowanie i rozwój organizacji
3. Budowanie relacji
4. Budowanie zespołów
5. Dążenie do rezultatów/przedsiębiorczości
6. Dbłość o rozwój własny i pracowników
7. Delegowanie
8. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
9. Identyfikacja z Uniwersytetem – reprezentowanie
10. Innowacyjność i elastyczność
11. Język obcy
12. Komunikacja i koordynacja pomiędzy komórkami
13. Komunikatywność
14. Motywowanie
15. Myślenie analityczne
16. Organizacja pracy
17. Orientacja na interesanta
18. Planowanie
19. Planowanie i organizowanie
20. Podejmowanie decyzji
21. Praca zespołowa
22. Proaktywność
23. Rozwiązywanie konfliktów
24. Rozwiązywanie problemów
25. Rozwój zawodowy
26. Samodzielność
27. Sumienność i rzetelność
28. Umiejętności IT
29. Umiejętności techniczne
30. Wiedza zawodowa
31. Współpraca wewnątrzuniwersytecka
32. Zarządzanie procesami
33. Zarządzanie projektami
34. Zarządzanie sobą
35. Zarządzanie/kierowanie zespołem
36. Znajomość przepisów i procedur
37. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie

Kompetencje dodatkowe dla tworzenia profili wyższego szczebla kadry zarządzającej:

1. Myślenie strategiczne
2. Negocjowanie
3. Przywództwo
4. Wywieranie wpływu

Opis kompetencji:

NAZWA KOMPETENCJI	BRANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI
DEFINICJA	Gotowość do brania osobistej odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań i obowiązków oraz ponoszenia konsekwencji za efekty pracy własnej lub zespołu, zarówno pozytywne, jak i negatywne.
WSKAŹNIKI	1. Podejmowanie realnych zobowiązań. 2. Przewidywanie konsekwencji działań. 3. Dotrzymywanie wszystkich założeń i zobowiązań. 4. Sygnalizowanie potencjalnych i realnych trudności. 5. Analizowanie błędów i dążenie do usuwania ich konsekwencji.
E	Podejmuje się nierealnych zobowiązań, mając pełną świadomość, że nie będzie w stanie ich zrealizować. Podejmuje się działań, o których wie, że będą miały negatywne (niebezpieczne, nieetyczne) konsekwencje. Notorycznie nie dotrzymuje założeń i obietnic, nie wykazuje chęci poprawy, deklaruje, że wszystko przebiega zgodnie z planem nawet wtedy, gdy występują poważne trudności, uniemożliwiające realizację projektu zgodnie z przewidywaniami. Nie przyznaje się do swoich błędów, nawet wtedy, gdy są one oczywiste i udowodnione, rzuca oskarżenia na innych.
D	Podejmuje się zobowiązań, nie analizując, czy są one realne do zrealizowania. Nie przewiduje konsekwencji swoich działań, podejmuje działania, nie licząc się z ich konsekwencjami. Często, mimo wysiłków, nie udaje mu/jej się dotrzymywać założeń i obietnic (np. przekraczając terminy). Nie informuje o występujących trudnościach, przyznaje, że występują, dopiero gdy zostanie zapytany/-a wprost, często też przedstawia je jako mniej poważne niż są w rzeczywistości. Przyznaje się do błędów dopiero wtedy, gdy zostają mu/jej udowodnione, nie bierze za nie pełnej odpowiedzialności.
C	Podejmuje się zobowiązań, niedokładnie sprawdzając, czy są one realne do zrealizowania. Stara się przewidywać konsekwencje swoich działań, miewa tendencje do podejmowania działań zbyt niebezpiecznych. Dotrzymuje założeń i zobowiązań w sytuacji kontroli i monitoringu. Zwleka z informacją o zaistniałych trudnościach, często przekazuje ją wtedy, gdy jest już za późno na w pełni efektywne skorygowanie następstw trudności. Przyznaje się do błędów, ale często odpowiedzialnością za nie obciąża także innych, nie zawsze wykazuje chęć do naprawienia błędów.
B	Podejmuje się tylko takich zobowiązań, co do których jest przekonany/-a, że istnieje pełna możliwość ich realizacji. Przewiduje konsekwencje swoich działań – nie podejmuje działań, o których wie, że mogą mieć niebezpieczne konsekwencje. Zawsze dotrzymuje złożonych obietnic, w pełni zgodnych z założeniami (także niekorzystnych dla siebie lub niestandardowych). Informuje na bieżąco o występujących trudnościach. Przyznaje się otwarcie do swoich błędów, bierze za nie odpowiedzialność i dąży do naprawienia.
A	Dbą o to, aby wszyscy podejmowali realne zobowiązania, informuje, gdy zauważy, że jakieś zobowiązanie jest niemożliwe do zrealizowania. Przewiduje konsekwencje różnych działań, podejmowanych nie tylko przez niego/nią, zapobiega podejmowaniu przez innych tych działań, które mogą być obciążone złymi konsekwencjami. Dotrzymuje złożonych obietnic, często przekraczając założenia (realizując zadania przed czasem, w wyższej jakości etc.), wspiera innych w dotrzymywaniu zobowiązań. Przewiduje potencjalne trudności i informuje o możliwości ich wystąpienia, robi wszystko, aby im zapobiec. Bierze odpowiedzialność za błędy swojego zespołu oraz z własnej inicjatywy podejmuje działania mające na celu naprawienie skutków błędów.

NAZWA KOMPETENCJI	BUDOWANIE I ROZWÓJ ORGANIZACJI
DEFINICJA	Podejmowanie działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji i zapewnienie jej jak największej efektywności.
WSKAŹNIKI	1. Analiza i wykorzystanie możliwości rozwoju. 2. Przewidywanie tendencji. 3. Wprowadzanie zmian. 4. Uczestnictwo w projektach rozwojowych. 5. Rozwijanie przewagi konkurencyjnej/budowanie pozycji organizacji.
E	Nie dostrzega możliwości rozwoju organizacji lub nie dzieli się pomysłami w tym zakresie. Nie analizuje obecnej sytuacji lub nie prognozuje możliwych zmian w tendencjach rynkowych, przez co nie dostrzega możliwości rozwoju. Nie analizuje sytuacji lub błędnie wskazuje obszary, w których powinny być wdrożone zmiany. Unika uczestnictwa w projektach rozwojowych. Nie wie lub nie interesuje się tym, jakie działania można podjąć, aby organizacja działała sprawniej niż inne.
D	Widzi możliwości rozwoju organizacji, jednak rzadko dzieli się pomysłami z innymi. Tylko ogólnie analizuje obecną sytuację, dlatego wymaga wsparcia we wdrażaniu udoskonaleń. Potrzebuje wsparcia i konsultacji, aby wskazać obszary i sposoby wprowadzania niezbędnych zmian. Uczestniczy z niewielkim zaangażowaniem w projektach rozwojowych. Wie, co mogłoby wpłynąć na pozycję organizacji, jednak rzadko podejmuje działania w tym zakresie.
C	Dostrzega możliwości rozwoju organizacji i aktywnie wdraża te pomysły w życie. Trafnie analizuje sytuację obecną, przewiduje przyszłe tendencje, a także wprowadza udoskonalenia w swoim obszarze działania. Trafnie wskazuje obszary niezbędnych zmian; skutecznie je wprowadza do organizacji. Aktywnie uczestniczy w ogólnouniwersyteckich projektach rozwojowych. Określa czynniki przewagi konkurencyjnej oraz rozwija zasoby w celu jej zapewnienia.
B	Dostrzega ukryte dla innych możliwości i potrafi zaangażować innych w ich wdrażanie. Analizuje informacje i możliwości działania, których nie dostrzegają inni, wspiera ich we wdrażaniu udoskonaleń w ich obszarach działania. Skutecznie wdraża nawet trudne zmiany, które mogą dotyczyć wielu obszarów działania organizacji. Skutecznie mobilizuje innych do uczestnictwa w projektach rozwojowych. Tłumaczy i wspiera innych w działaniach mających na celu zapewnianie przewagi konkurencyjnej.
A	Inicjuje wiele działań rozwojowych i kształtuje atmosferę sprzyjającą dzieleniu się pomysłami wpływającymi na organizację. Wykorzystując informacje o bieżącej sytuacji oraz przyszłych tendencjach, opracowuje skuteczne strategie działania w skali całej organizacji. Inicjuje wiele zmian – tworzy wśród pracowników kulturę otwartości i poszukiwania obszarów do rozwoju/zmiany. Tworzy zespoły projektowe mające na celu rozwój organizacji.

NAZWA KOMPETENCJI	BUDOWANIE RELACJI
DEFINICJA	Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji. Dbalność o kontakty i efektywną współpracę. Pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.
WSKAŹNIKI	1. Nawiązywanie relacji. 2. Rozwijanie/budowanie relacji, dbalność o kontakty. 3. Skuteczne rozwiązywanie nieporozumień. 4. Pozyskiwanie zaufania i poparcia. 5. Udzielanie wsparcia.
E	Nie utrzymuje regularnych kontaktów z innymi, nie oddzwania, unika spotkań itd. W razie wystąpienia nieporozumień unika działań lub reaguje nieadekwatnie. Dbą o swoje interesy i dąży do ich realizacji za wszelką cenę, bez względu na innych. Odmawia bądź unika działania, gdy ktoś prosi o pomoc.
D	W razie potrzeby nawiązuje kontakt z innymi, ale rzadko sam/a wykazuje inicjatywę w tym zakresie. Z reguły utrzymuje kontakt z innymi, lecz czasami zapomina o ważnych telefonach i odwołuje spotkania. W razie wystąpienia nieporozumień podejmuje przemyślane działania, które jednak nie zawsze przynoszą odpowiednie skutki. Stara się pozyskać zaufanie i poparcie innych osób, zakłada jednak, że realizacja własnych celów jest najważniejsza. Pomaga innym, kiedy zostanie o to poproszony/-a. Sam/a jednak nie wykazuje takiej inicjatywy.
C	Łatwo i z własnej inicjatywy nawiązuje kontakt z innymi. Utrzymuje stały, bezpośredni (spotkania) oraz pośredni (telefon, e-mail) kontakt z innymi. Właściwie analizuje nieporozumienia oraz skutecznie wykorzystuje odpowiednie sposoby ich rozwiązywania. Buduje zaufanie na bazie własnej wiarygodności i wzajemnego wsparcia. Chętnie pomaga innym i przyjmuje od innych pomoc, o ile jest to potrzebne.
B	Dobrze nawiązuje kontakt nawet z osobami niechętnie wchodzącymi w relacje z innymi. Aktywnie dba o trwały i dobry kontakt z innymi, inicjuje wiele spotkań, regularnie dzwoni nawet po to, by spytać o drobne kwestie. Spokojnie i szybko radzi sobie z wszelkimi rodzajami nieporozumień, wykorzystując je do wzmacniania relacji. Jest dla innych godny/-a zaufania i uzyskuje wsparcie, nawet jeśli wystąpi sprzeczność interesów lub koncepcji działania. Zawsze oferuje swoje wsparcie i zachęca do tego innych.
A	Skutecznie wykorzystuje niestandardowe sposoby zawierania nowych kontaktów wyłącznie w drodze porozumienia. Inicjuje oraz organizuje wiele przedsięwzięć pozwalających pogłębić i zacieśnić relacje z innymi. Przewiduje możliwości wystąpienia nieporozumień i aktywnie im przeciwdziała. Wdraża wartości wspierające budowanie relacji na gruncie wzajemnego wsparcia i zaufania. Mobilizuje współpracowników i organizuje zasoby, aby pomóc innym, oraz taką postawę propaguje w całej organizacji.

NAZWA KOMPETENCJI	BUDOWANIE ZESPOŁÓW
DEFINICJA	Tworzenie atmosfery sprzyjającej efektywnej pracy podległego zespołu. Integrowanie i organizowanie działań zespołu.
WSKAŹNIKI	1. Dbłość o interesy członków zespołu. 2. Określanie i przestrzeganie zasad/norm (współpracy). 3. Organizowanie działań zespołu. 4. Docenianie pracy i osiągnięć zespołu.
E	Dbą wyłącznie o swój interes kosztem interesów pozostałych członków zespołu. Nie próbuje nawet określić zasad/norm współpracy. Organizuje działania w sposób chaotyczny, bez jasnych i czytelnych zasad. Nawet w przypadku ewidentnych sukcesów nie nagradza i nie docenia pracy zespołu.
D	Dbą wyłącznie o swój interes, ale nie szkodzi interesom pozostałych członków zespołu. Określa normy współpracy w zespole, jednak nie zawsze potrafi je wyegzekwować. Przydziela konkretne zadania członkom zespołu, lecz nie pokazuje, że są one częścią pracy zespołu. Docenia sukcesy zespołu, jednak rzadko to otwarcie komunikuje.
C	Zazwyczaj dba o interesy zespołu, ale w sytuacjach trudnych (niski budżet, mała dostępność zasobów) zabezpiecza przede wszystkim swoje interesy. Skutecznie określa i wdraża odpowiednie zasady/normy współpracy w zespole. Każdemu członkowi zespołu przydziela zadania, które są częścią składową całościowej pracy – mówi o tym współpracownikom. Docenia pracowników i nagradza zespół oraz celebrowa wspólne sukcesy.
B	Zawsze przede wszystkim dba o interesy zespołu, nawet jeśli to oznacza częściową rezygnację z własnych interesów. Wszyscy w zespole nie tylko przestrzegają wprowadzonych zasad, lecz także propagują je na zewnątrz. Dbą o to, aby pracownicy postrzegali swoje zadania jako integralną część wspólnej pracy; zachęca ich do koordynacji działań. Zachęca i przekonuje innych do docenienia współpracowników oraz celebrowania sukcesów.
A	Dbą o to, aby interesy zespołu były spójne z indywidualnymi interesami jego członków. Wprowadza w jednostce organizacyjnej lub w organizacji rozwiązania wzmacniające przestrzeganie odpowiednich norm i wartości. Umożliwia pracownikom wybór i sposób wykonywania zadań, tak aby najlepiej zrealizować cele zespołu. Tworzy kulturę organizacji, w której celebrowane są sukcesy pracowników i zespołów.

NAZWA KOMPETENCJI	DĄŻENIE DO REZULTATÓW / PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
DEFINICJA	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Pozytywne nastawienie do pracy oraz wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych możliwości.
WSKAŹNIKI	1. Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. 2. Doskonalenie przebiegu pracy. 3. Pozytywne nastawienie do pracy. 4. Radzenie sobie z wyzwaniami. 5. Poszukiwanie i wykorzystanie nowych możliwości.
E	Dość często rezygnuje z osiągnięcia założonego celu. W żaden sposób nie próbuje usprawnić wykonywanej pracy. Okazuje negatywne nastawienie do pracy i otoczenia, niechętnie wykonuje powierzone zadania lub w ogóle ich nie realizuje. Gdy napotyka wyzwania związane z koniecznością wykorzystania nowych umiejętności, rezygnuje z osiągnięcia celu. Koncentruje się wyłącznie na dotychczas wykonywanych zadaniach.
D	W trudnych sytuacjach uzyskuje słabsze rezultaty, osiąga połowiczny cel. Dostrzega możliwości usprawnienia pracy, przy wsparciu innych podejmuje odpowiednie działania. Nie zawsze okazuje pozytywne nastawienie do pracy; z niechęcią wykonuje niektóre z powierzonych zadań lub w ogóle ich nie realizuje. Gdy napotyka wyzwania, podejmuje je, jednak osiąga słabsze rezultaty. Dostrzega szanse na poprawę uzyskiwanych rezultatów, jednak nie zawsze podejmuje odpowiednie działania.
C	Niemal zawsze osiąga wyznaczony cel. Dostrzega możliwości i wdraża działania mające na celu usprawnienie pracy. Okazuje pozytywne nastawienie do pracy; chętnie podejmuje się realizacji zadań w ramach zajmowanego stanowiska. W sytuacji nowych wyzwań z reguły osiąga wyznaczony cel. Dostrzega pojawiające się możliwości poprawy uzyskiwanych rezultatów i wykorzystuje w swej pracy.
B	Nawet w bardzo trudnych sytuacjach osiąga wyznaczone cele w założonym czasie. Pomaga innym we wdrażaniu działań mających na celu usprawnienie pracy. Okazuje pozytywne nastawienie do pracy. Chętnie podejmuje się realizacji zadań w ramach zajmowanego stanowiska. Swoją postawą zachęca do tego innych. Nawet w bardzo złożonych i nowych sytuacjach osiąga wyznaczone cele w założonym czasie. Aktywnie szuka szans na poprawę uzyskiwanych rezultatów i wykorzystuje każdą z nich.
A	Można powierzyć mu/jej skomplikowane zadania i przedsięwzięcia, np. z dużą presją czasu, o złożonej tematyce, przy bardzo wymagającym interesancie. Wdraża innowacyjne pomysły usprawniające pracę w skali działów/organizacji. Poprzez własną postawę buduje wśród pracowników pozytywne nastawienie do pracy, inicjuje działania sprzyjające kreowaniu pozytywnego wizerunku Uniwersytetu. Aktywnie poszukuje wyzwań, gdyż ich realizacja poprawia jego/jej osiągnięcia zawodowe. Tworzy systemowe rozwiązania umożliwiające śledzenie i wykorzystanie szans/nowych możliwości.

NAZWA KOMPETENCJI	DBAŁOŚĆ O ROZWÓJ WŁASNY I PRACOWNIKÓW
DEFINICJA	Świadome kształtowanie własnej kariery oraz dbanie o rozwój pracowników. Doskonalenie umiejętności własnych i zespołu, również w oparciu o doświadczenie.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie i realizacja ścieżki kariery. 2. Świadomość swoich oraz zespołu mocnych i słabych stron i możliwości. 3. Wykorzystywanie doświadczeń innych oraz swoich do rozwoju. 4. Rozwój pozazawodowy jako samodoskonalenie.
E	Nie planuje swojej kariery. Nie zwraca uwagi ani na swoje, ani zespołu mocne czy słabe strony. Nie czerpie wiedzy z doświadczenia innych. Nie rozwija się pozazawodowo i nie dba o to, czy inni to robią.
D	Sprawia wrażenie, że myśli o swojej karierze, ale nie wdraża w życie działań mających na celu rozwijanie jej. Ma świadomość mocnych i słabych stron swoich i zespołu, ale dopiero po ewentualnej sugestii wykorzystuje tę wiedzę. Nie analizuje doświadczeń innych, ale słucha rad od bardziej doświadczonego współpracownika. Nie angażuje się w dodatkowy rozwój ani nie motywuje do tego zespołu, jednak akceptuje taką możliwość.
C	Planuje i wdraża działania realizujące rozwój kariery. Analizuje swoje słabe i mocne strony. Czerpie wiedzę z doświadczeń innych. Podejmuje swoje działania rozwojowe i motywuje zespół do podnoszenia kwalifikacji. Idea samodoskonalenia zawodowego jest mu/jej bliska i stara się ją wdrażać.
B	Realizuje rozwój kariery i ma przygotowane ewentualne rozwiązania dla dalszego jej rozwoju. Zna swoje i zespołu mocne oraz słabe strony i pracuje nad nimi, udoskonalając cały czas pracę. Doświadczenie innych jest dla niego/niej wskazówką do postępowania. Czerpie wzory i wspomaga innych w dążeniu do realizacji rozwoju zawodowego zespołu.
A	Poszukuje i wdraża alternatywne i innowacyjne ścieżki kariery. Świadomość posiadania mocnych i słabych stron, zarówno u siebie, jak i zespołu, powoduje stosowanie innowacyjnych metod wdrażania nowych rozwiązań. Jest wzorem do czerpania z jego/jej doświadczenia i rozwoju zespołu, ale nadal nie poprzestaje na samodoskonaleniu oraz aktywnym wspieraniu w tym innych.

NAZWA KOMPETENCJI	DELEGOWANIE
DEFINICJA	Przekazywanie pracownikom zadań do wykonania. Zapewnienie odpowiednich informacji i uprawnień oraz wsparcia niezbędnego do ich realizacji.
WSKAŹNIKI	1. Określanie zadań do wykonania przez pracowników. 2. Dobór pracowników do zadań. 3. Zapewnienie odpowiednich informacji. 4. Przekazywanie uprawnień. 5. Wsparcie w realizacji (trudnych) zadań.
E	Ogólnie formułuje cel przekazywanych zadań, czasami nie określa oczekiwanych rezultatów. Nie zna kompetencji swoich pracowników; przydziela im zbyt trudne lub zbyt łatwe zadania. Wyjaśnia delegowane zadania w sposób niezrozumiały dla pracowników. Unika przekazywania uprawnień pracownikom. Przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania.
D	Jasno formułuje cel zadania, nie zawsze jednak precyzyjnie określa spodziewane rezultaty. Zna kompetencje swoich pracowników, jednak nie zawsze wie, komu przydzielić określone zadanie. Przekazuje zadania niedokładnie, używając ogólnikowych określeń. Przekazuje uprawnienia, lecz czasem niewystarczające lub nieadekwatne do delegowanych zadań. Deleguje pracownikom trudne zadania, jednak nie zapewnia odpowiedniego wsparcia.
C	Jasno określa cel zadania oraz rezultaty, jakich oczekuje. Przypisuje do realizacji zadań pracowników o odpowiednich kompetencjach. Przekazuje zadania wraz z kompletem niezbędnych informacji i upewnia się, że jest rozumiany/-a. Przekazuje podwładnym uprawnienia pozwalające na realizację zadań zgodnie z aktualnie posiadanym poziomem kompetencji. Delegując trudne zadania, zapewnia także adekwatne wsparcie.
B	Nawet w przypadku dużych, skomplikowanych zadań precyzyjnie określa cel i oczekiwane rezultaty. Uczy innych, w jaki sposób przekazywać zadania pracownikom o odpowiednich kompetencjach. Nawet przy skomplikowanych zadaniach dokładnie wyjaśnia ich zakres i cel, szczegółowo omawia oczekiwane wyniki. Przekazuje podwładnym zakres uprawnień idealnie dopasowany do zadań i ich kompetencji. Pomaga innym w określaniu formy wsparcia przy delegowaniu trudnych zadań.
A	Jasno i precyzyjnie określa cele strategiczne oraz oczekiwane rezultaty. Planuje i deleguje zadania tak, aby w pełni wykorzystać kompetencje i potencjał pracowników. Przewiduje, jakie problemy i wątpliwości mogą mieć pracownicy przy wykonaniu zadania. Szczegółowo objaśnia zadanie, zapewnia dostęp do potrzebnych informacji. Tworzy systemy przekazywania uprawnień, tak aby systematycznie zwiększały one samodzielność pracowników. Deleguje nawet najtrudniejsze zadania, dobierając formy wsparcia w taki sposób, by aktywizować rozwój pracownika.

NAZWA KOMPETENCJI	DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM
DEFINICJA	Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający innym realizację zadań zawodowych.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otwartość na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. 2. Udzielanie praktycznych porad i wskazówek. 3. Modelowanie zachowań – pokazywanie na własnym przykładzie. 4. Udzielanie wskazówek we właściwym czasie. 5. Naprowadzanie na odpowiednie rozwiązania.
E	Chroni swoją wiedzę przed innymi. Nie przekazuje informacji innym pracownikom. Nie udziela wskazówek, nawet gdy ktoś go/ją o to poprosi. Nie pokazuje innym, w jaki sposób wykonuje swoją pracę. Poproszony/-a nawet o pilną pomoc, za późno przekazuje potrzebne wskazówki i informacje. Niechętnie lub rzadko pomaga innym w dochodzeniu do odpowiednich rozwiązań.
D	Przekazuje tylko niektóre informacje wybranym współpracownikom na polecenie lub wyraźną prośbę przełożonego lub innych pracowników. Dzieli się poradami i wskazówkami, gdy ktoś o to poprosi, ale nie zawsze jest to czytelne bądź użyteczne dla innych. Jeśli jest o to poproszony/-a, pokazuje innym, w jaki sposób wykonuje swoją pracę. Zdarza się, że poproszony/-a o radę, udziela jej na ostatnią chwilę. Udziela innym informacji, jednak nie bardzo potrafi naprowadzać ich na optymalne rozwiązania.
C	Chętnie dzieli się informacjami i wiedzą z najbliższymi współpracownikami. Dzieli się konkretnymi, praktycznymi poradami i wskazówkami, gdy ktoś o to poprosi. Z własnej inicjatywy pokazuje innym, w jaki sposób wykonuje swoją pracę. Udziela właściwych wskazówek w odpowiednim czasie, co pozwala na ich skuteczne wykorzystanie przez odbiorcę. Chętnie udziela informacji i naprowadza innych na optymalne rozwiązania.
B	Sam/-a występuje z inicjatywą podzielenia się wiedzą z innymi. Angażuje innych pracowników w przekazywanie informacji. Jest niezawodny/-a, gdy ktoś poprosi go/ją o pomoc; zachęca innych do udzielania wskazówek i wspólnej pracy. Nie tylko pokazuje, jak dobrze wykonać zadania, lecz także dokładnie tłumaczy swoje działania. Przewiduje, w którym momencie inna osoba będzie potrzebowała wskazówek czy informacji, i w tym czasie ich dostarcza. Pokazuje innym, jak udzielać informacji, aby pomóc komuś w wypracowaniu optymalnego rozwiązania.
A	Zachęca i motywuje innych do dzielenia się wiedzą. Przekazuje swoją wiedzę na poziomie swojej jednostki organizacyjnej lub organizacji poprzez różnorodne narzędzia dostępne dla pracowników. Propaguje zasadę wspierania innych w realizacji zadań. Tworzy systemowe rozwiązania umożliwiające pracownikom wzajemne dzielenie się najlepszymi praktykami. Przy tworzeniu systemowych rozwiązań zgłasza wskazówki i/lub poprawki pozwalające na optymalizowanie wdrażanych projektów. Tworzy techniki wykorzystywania wiedzy innych w rozwiązywaniu bieżących problemów.

NAZWA KOMPETENCJI	IDENTYFIKACJA Z UNIwersYTETEM – REPREZENTOWANIE
DEFINICJA	Etyka pracy, wartościowanie.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postępowanie zgodnie z zasadami i wartościami Uniwersytetu. 2. Dbłość o interesy Uniwersytetu. 3. Znajomość Uniwersytetu. 4. Kształtowanie wizerunku Uniwersytetu.
E	Często postępuje wbrew zasadom i wartościom przyjętym na Uniwersytecie. Nie wykazuje zainteresowania interesami Uniwersytetu. Zna tylko podstawowe informacje na jego temat. Nie dba o wizerunek Uniwersytetu i ujawnia informacje, które negatywnie wpływają na jego postrzeganie.
D	Zdarza się, że nie stosuje się do zasad i reguł przyjętych na Uniwersytecie. Rozumie interesy Uniwersytetu, ale nie zawsze wspiera je działaniami i wypowiedziami. Zna niezbędne informacje na temat Uniwersytetu. Kształtuje pozytywny wizerunek Uniwersytetu przy pomocy innych.
C	Postępuje zgodnie z zasadami, wartościami i standardami Uniwersytetu. Akceptuje i wspiera swoimi działaniami oraz wypowiedziami interesy Uniwersytetu. Dobrze zna Uniwersytet i chętnie się o nim wypowiada. Aktywnie kształtuje pozytywny wizerunek Uniwersytetu.
B	Aktywnie propaguje wartości i standardy postępowania na Uniwersytecie. Przekonuje innych do uczestniczenia w działaniach na rzecz Uniwersytetu. Dla współpracowników jest źródłem wiedzy na temat Uniwersytetu. Aktywnie na zewnątrz i wewnątrz kształtuje pozytywny wizerunek Uniwersytetu.
A	Aktywnie uczestniczy w tworzeniu wartości i standardów postępowania na Uniwersytecie. Inicjuje przedsięwzięcia oraz angażuje innych w działania na rzecz Uniwersytetu. Upowszechnia nieznane, ale użyteczne fakty na temat Uniwersytetu wśród pracowników. Dbą o spójność tożsamości i wizerunku Uniwersytetu na każdym poziomie funkcjonowania.

NAZWA KOMPETENCJI	INNOWACYJNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ
DEFINICJA	Podejmowanie nowych inicjatyw i szukanie rozwiązań. Dostosowanie do sytuacji oraz tworzenie alternatywnych planów działania. Skuteczna praca w przypadku niejednoznaczności i niepewności.
WSKAŹNIKI	1. Szukanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań. 2. Otwartość na zmiany – dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji. 3. Tworzenie alternatywnych planów działania. 4. Skuteczne działanie w przypadku niejednoznaczności i niepewności.
E	Nie tworzy i nie wykorzystuje nowych pomysłów w pracy. Nie wprowadza zmian w swoim działaniu. Nie zmienia sposobu pracy, nawet gdy wymaga tego sytuacja pozostaje przy dotychczas stosowanych, utartych schematach działania. Wykorzystywane przez niego/nią plany realizacji zadań to powielanie standardu, nie wnoszą one nic nowego. Niejasne sytuacje powodują, że nie podejmuje żadnych działań.
D	Wspierany/-a przez innych tworzy nowe pomysły związane z pracą, ale zdarza się, że jego/jej usprawnienia nie dają istotnych efektów. Wprowadza zmiany w swoim działaniu, ale nie zawsze w odpowiednim czasie i zgodnie z oczekiwaniami. Podejmuje próby zmiany metod pracy, częściowo modyfikuje dotychczas stosowane metody (w niektórych obszarach wprowadza zmiany, w innych nie). Przygotowuje nowe plany/sposoby realizacji zadań pod wpływem uwag przełożonego lub innych osób. Niejasne sytuacje spowalniają jego/jej działania lub powodują chaotyczny sposób ich realizacji.
C	Tworzy i wykorzystuje nowe, skuteczne pomysły dotyczące wykonywanej pracy. W odpowiednim czasie dostosowuje swój sposób działania do zmieniających się okoliczności i wymagań. W celu uzyskania największej efektywności pracy każdorazowo w odpowiedzi na potrzeby sytuacji modyfikuje własny sposób wykonania pracy. Tworzy alternatywne plany i sposoby realizacji zadań na wypadek wystąpienia nowych okoliczności i założeń. Mimo niejasności podejmuje skuteczne działania.
B	Tworzy innowacyjne pomysły do wykorzystania nawet w trudnych obszarach, włączając innych do ich realizacji. Doskonale dostosowuje sposób działania/pracy do zmieniających się okoliczności i wymagań. Zwraca uwagę innych na pozytywny aspekt zmian. Zachowuje najwyższą efektywność niezależnie od zachodzących zmian. Wspiera innych w przeprowadzaniu zmian i modyfikowaniu metod pracy. W każdej uzasadnionej sytuacji tworzy alternatywne plany i jest gotów/gotowa do zmiany podejścia do realizowanych zadań. Zachowuje aktywność nawet w sytuacjach bardzo niejasnych.
A	Generuje kreatywne pomysły na usprawnienie pracy w ramach swojej jednostki organizacyjnej lub komórki administracji; tworzy w organizacji klimat dzielenia się nowatorskimi pomysłami na usprawnienie pracy. Inicjuje i skutecznie organizuje procesy zmian na poziomie swojej jednostki, które mogą lub są wykorzystywane w skali całego Uniwersytetu. Tworzy nowe standardy i sposoby pracy; wykorzystuje szeroki wachlarz metod stosownie od okoliczności. Tworzy w ramach jednostki organizacyjnej lub Uniwersytetu rozwiązania sprzyjające elastycznemu wykorzystaniu różnych planów działania. Skutecznie mobilizuje innych do działania w sytuacji braku wystarczających informacji.

NAZWA KOMPETENCJI	JĘZYK OBCY
DEFINICJA	Porozumiewanie się w mowie i piśmie w języku innym niż ojczysty w sposób swobodny i zrozumiały dla odbiorcy.
WSKAŹNIKI	1. Porozumiewanie się, prowadzenie rozmów. 2. Rozumienie ze słuchu. 3. Rozumienie tekstu pisanego. 4. Pisanie tekstów. 5. Prowadzenie prezentacji lub wystąpień.
E	Nie potrafi formułować wypowiedzi i porozumiewać się w danym języku. Nie rozumie sensu tekstu mówionego, pomimo znajomości nielicznych słów. Nie rozumie sensu tekstu pisanego, pomimo znajomości nielicznych słów. Nie potrafi sformułować tekstów, nie zna odpowiedniego słownictwa ani zasad gramatycznych.
D	Potrafi się porozumieć za pomocą prostych zdań w zakresie codziennych zadań i czynności; prowadzi prostą rozmowę. Rozumie prosty tekst mówiony, w trudniejszym wyłapuje sens znanych mu/jej słów. Potrafi zrozumieć pojedyncze zdania lub ich sens oraz wyrażenia często stosowane w życiu codziennym i zawodowym. Potrafi sformułować proste zdania lub wyrażenia dotyczące podstawowych spraw życia codziennego. Popołnia błędy gramatyczne.
C	Potrafi udzielać odpowiedzi i zadawać pytania na poziomie komunikatywnym. Nie popołnia błędów. Rozumie większość tekstów mówionych, wyłapuje ogólny sens tekstu mówionego. Nie popołnia błędów w rozumieniu prostych wypowiedzi. Rozumie większość tekstów, wyłapuje sens spraw zawodowych i życia codziennego bez tłumaczenia literalnego. Potrafi sformułować wypowiedź pisemną na większość tematów. Skonstruowane wypowiedzi nie zawierają błędów. Po gruntownym przygotowaniu się przeprowadza prostą prezentację w danym języku.
B	Swobodnie i spontanicznie porozumiewa się z każdym rozmówcą w danym języku. Wyraża się precyzyjnie i szczegółowo na wiele złożonych tematów. Rozumie wszelkie kwestie poruszane podczas dyskusji o dowolnej tematyce. Potrafi zrozumieć szeroką gamę długich i trudnych tekstów oraz dostrzec ukryte w nich znaczenia. Bezbłędnie formułuje złożone teksty o wielorakiej tematyce; używa zaawansowanych form gramatycznych. Dysponuje bogatym zasobem słów. Dobrze sobie radzi, prowadząc prezentację w danym języku.
A	Zarówno w życiu społecznym, jak i zawodowym potrafi wypowiedzieć się spontanicznie z doskonałą płynnością i precyzją. Bez trudu rozumie wszystko, co słyszy, swobodnie odtwarza fakty, opinie i argumenty. Wyłapuje ukryty sens zawarty w tekście mówionym. Rozumie bez wysiłku wszystko, co czyta. Odpowiednio interpretuje złożone teksty o dowolnej tematyce. Swobodnie formułuje zrozumiałe teksty. Doskonale przeprowadza prezentację w danym języku.

NAZWA KOMPETENCJI	KOMUNIKACJA I KOORDYNACJA POMIĘDZY KOMÓRKAMI
DEFINICJA	Zdolność do jasnego wyrażania się i porozumiewania się z innymi.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasne i zrozumiałe dla innych przekazywanie informacji. 2. Właściwe rozumienie innych osób. 3. Budowanie porozumienia w istotnych dla pracowników i zespołów kwestiach. 4. Zapewnienia wymiany danych, informacji i jakości współpracy.
E	Wyraża się niejasno, nie zawsze można zrozumieć, co chce powiedzieć. Nie dopytuje się, gdy czegoś nie rozumie lub nie próbuje zrozumieć adversarza. Nie szuka porozumienia, nawet w istotnych sprawach z pracownikami innych jednostek organizacyjnych. Nie przekazuje do innych działów informacji.
D	Zdarza się, że ma problemy z formułowaniem jasnych i zwięzłych wypowiedzi. Niekiedy nie upewnia się, czy dobrze rozumie rozmówcę. Stara się budować porozumienie z innymi działami i ludźmi, ale jego/jej działania w tym zakresie nie są skuteczne. Czasami przekazuje informacje do innych działów.
C	Jasno, zwięźle i zrozumiale dla innych formułuje swoje wypowiedzi. Upewnia się, czy dobrze zrozumiał/-a drugą stronę. Skutecznie buduje porozumienie między działami w istotnych dla pracowników i zespołów kwestiach. Na bieżąco przekazuje informacje do innych działów.
B	Wyraża się bardzo jasno i precyzyjnie, nawet w przypadku trudnych, skomplikowanych, technicznych kwestii. Odpowiednio parafrazuje wypowiedzi rozmówcy i pokazuje, że go rozumie. Zachęca do budowania porozumienia między działami, własnym przykładem pokazuje efektywność takiego działania. Dbą o swobodny przepływ informacji między współpracującymi działami; zachęca do tego innych.
A	Umiejętnie artykułuje wypowiedzi, dostosowując się do rozmówcy i jest zawsze zrozumiały dla rozmówców. Używa nie tylko parafrazy do upewniania się, że właściwie zrozumiał/-a drugą stronę. Inicjuje lub wdraża rozwiązania systemowe wspierające godzenie różnych, nawet sprzecznych interesów osób (zespołów, działów). Aktywnie doskonali proces przepływu informacji, przyczyniając się tym do większej efektywności pracy.

NAZWA KOMPETENCJI	KOMUNIKATYWNOŚĆ
DEFINICJA	Zdolność do jasnego i precyzyjnego wyrażania się. Rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jasne, zrozumiałe dla innych przekazywanie informacji. 2. Dopasowanie sposobu i środków porozumiewania się do odbiorcy. 3. Spójność werbalna-niewerbalna. 4. Właściwe rozumienie wypowiedzi innych osób i otwartość na odmienne poglądy. 5. Aktywne słuchanie.
E	Wyraża się niejasno. Ze wszystkimi rozmawia w taki sam sposób. To, co mówi, jest często niespójne z jego/jej gestami, tonem głosu i zachowaniem. Nie dopytuje się, gdy czegoś nie rozumie lub nie próbuje zrozumieć adversarza. Notorycznie krytykuje poglądy odmienne od swoich, lekceważy rozmówców. Nie słucha wypowiedzi rozmówcy, przerywa mu bez wysłuchania komunikatu do końca.
D	Zdarza się, że ma problemy z formułowaniem jasnych i zwięzłych wypowiedzi. Stara się dopasować sposób rozmowy do odbiorcy, lecz nie zawsze robi to umiejętnie. Zdarza się, że jego/jej wypowiedzi i mowa ciała są ze sobą niespójne. Niekiedy nie upewnia się, czy dobrze rozumie wypowiedź drugiej osoby. Zdarza się, że nie słucha poglądów innych osób, nie bierze ich pod uwagę. Stara się nie przerywać wypowiedzi rozmówcy.
C	Jasno, zwięźle i zrozumiale dla innych formułuje swoje wypowiedzi. Dopasowuje sposób i środki komunikacji do odbiorcy. To, co mówi, jest spójne z jego/jej gestykulacją, tonem głosu i zachowaniem. Upewnia się, czy dobrze zrozumiał/-a drugą stronę. Wysłuchuje poglądów innych osób. Stwarza warunki do rozmowy, wyraża zainteresowanie rozmówcą i jego komunikatami, zadaje pytania, nie przerywa wypowiedzi.
B	Wyraża się bardzo jasno i precyzyjnie, nawet w przypadku trudnych, skomplikowanych, technicznych kwestii. Dzięki dopasowaniu swoich wypowiedzi do rozmówcy szybko uzyskuje porozumienie w kluczowych kwestiach. Jego/jej wypowiedzi doskonale komponują się z gestami, tonem głosu i zachowaniem; pomaga innym w tym zakresie. Odpowiednio parafrazuje wypowiedzi partnera i pokazuje mu, że go rozumie. Uważnie wysłuchuje i bierze pod uwagę wszystkie poglądy, także te odmienne od swoich. Stosuje techniki ułatwiające słuchanie.
A	Doskonale dopasowuje się do warunków rozmówcy i umiejętnie przekazuje informacje związane z różnymi obszarami. Pokazuje innym, jak skutecznie dopasowywać się do rozmówcy. Wzbogaca swoje wypowiedzi odpowiednią gestykulacją, tonem głosu i zachowaniem, co zwiększa skuteczność przekazu. Umie docenić wszystkie, także odmienne poglądy. Propaguje atmosferę otwartości i tolerancji w komunikacji. Dzięki stosowanym metodom aktywnego słuchania prawidłowo odczytuje i odpowiednio interpretuje nawet nieprecyzyjne komunikaty.

NAZWA KOMPETENCJI	MOTYWOWANIE
DEFINICJA	Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia pracowników do realizacji zadań. Docenianie oraz zachęcanie pracowników do efektywnej pracy i dalszego rozwoju.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy. 2. Docenianie indywidualnego wkładu – wykorzystanie pochwał i krytyki. 3. Określanie potencjału pracowników oraz zapewnienie możliwości rozwoju. 4. Bieżąca ocena i dzielenie się informacjami zwrotnymi na temat efektywności pracy. 5. Zapewnienie odpowiedniego wpływu pracowników na wykonywaną pracę.
E	Nie buduje odpowiedniego zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy. Nie docenia zaangażowania i wysiłku pracowników. Może nadużywać krytyki działań podwładnych. Nie określa poziomu kompetencji potrzebnego do realizacji poszczególnych zadań. Nie udziela pracownikom informacji zwrotnych na temat ich efektywności. Nie przekazuje pracownikom większego zakresu odpowiedzialności i samodzielności.
D	Szuka sposobów na zbudowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy, jednak nie zawsze jest to skuteczne. Zauważa wkład pracowników w realizowane zadania, jednak rzadko ich docenia. Częściej stosuje krytykę. Potrzebuje wsparcia w określeniu pożądanego poziomu kompetencji potrzebnych do realizacji poszczególnych zadań. Udziela pracownikom informacji zwrotnych na temat ich efektywności, lecz robi to nieregularnie lub nieprecyzyjnie. Z nadmierną ostrożnością przekazuje pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności.
C	Buduje odpowiednie zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy. Docenia indywidualny wkład pracowników w realizowane zadania, indywidualnie dopasowuje pochwały oraz krytykę. Trafnie określa poziom kompetencji i aspiracji potrzebnych do realizacji poszczególnych zadań. Udziela pracownikom bieżących informacji zwrotnych na temat ich efektywności. W miarę rozwoju kompetencji przekazuje pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności
B	Nawet w trudnych sytuacjach utrzymuje i rozwija zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy. W razie potrzeby udziela krytycznych informacji, docenia działania innych, sprawiając, że czują się ważni i potrzebni w zespole/dziale, przekonuje do tego innych. Pomaga pracownikom w rozwoju poprzez przydzielanie im ambitnych zadań i zapewnienie odpowiedniego wsparcia. Precyzyjnie formułuje oczekiwania dotyczące poziomu efektywności i wdraża rozwiązania pozwalające na jego monitoring. Nakłania pracowników do przyjmowania coraz większego zakresu samodzielności i odpowiedzialności oraz wspiera ich w tym.
A	Przygotowuje i wdraża rozwiązania kształtujące zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy w skali całej organizacji. Tworzy systemy motywacyjne uwzględniające dostosowanie pochwał i krytyki do indywidualnego wkładu pracowników w realizację celów organizacji. Tworzy systemy przydzielania zadań w taki sposób, aby uwzględniały one zainteresowania i aspiracje pracowników. Buduje rozwiązania ułatwiające innym określanie, monitorowanie oraz poprawę wskaźników.

NAZWA KOMPETENCJI	MYŚLENIE ANALITYCZNE
DEFINICJA	Analiza danych i wyciąganie wniosków. Rozumienie złożonych sytuacji i relacji. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się wyciągniętymi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selekcja danych i informacji. 2. Analiza danych. 3. Wyciąganie wniosków. 4. Określanie ewentualnych przyczyn zidentyfikowanych nieprawidłowości. 5. Formułowanie i przekazywanie wniosków.
E	Nie odróżnia informacji ważnych od mniej istotnych i zbędnych. Ma trudności z analizą nawet prostych danych. Nie wyciąga właściwych wniosków na podstawie dostępnych danych. Napotykając problem, nie potrafi określić jego przyczyn.
D	Czasami nie odrzuca zbędnych informacji. Sprawnie analizuje proste dane i informacje. Wyciąga oczywiste wnioski na podstawie dostępnych danych. Trafnie określa przyczyny typowych nieprawidłowości. Wyciąga oczywiste wnioski na podstawie szczegółowych danych.
C	Oddziela informacje ważne (przydatne) od nieistotnych (bezużytecznych). Prawdłowo analizuje dostępne dane, wykorzystując odpowiednie narzędzia. Wyciąga trafne wnioski na podstawie dostępnych danych. Trafnie określa przyczyny niemal wszystkich nieprawidłowości. Wyciąga trafne, ogólne wnioski na podstawie szczegółowych danych.
B	Trafnie selekcjonuje nawet złożone informacje pod względem ich przydatności. Analizując dane, dostrzega związki pomiędzy pozornie niepowiązanymi informacjami. Szybciej niż inni wyciąga trafne wnioski na podstawie dostępnych danych. Trafnie i samodzielnie określa przyczyny nieprawidłowości oraz pomaga innym określić przyczyny nieprawidłowości, które napotkali w swojej pracy. Szybko wyciąga odpowiednie wnioski na podstawie wiarygodnych danych i przekazuje je właściwym osobom.
A	Szybko orientuje się, które informacje są ważne dla analizy złożonych i nietypowych problemów. Opracowuje i wykorzystuje narzędzia pozwalające na pogłębione analizy i ujawnianie ukrytych związków pomiędzy różnymi danymi. Wyciąga trafne wnioski na podstawie bardzo złożonych danych, również wtedy, gdy nie są one do końca jednoznaczne. Trafnie określa przyczyny nietypowych problemów dotyczących danej jednostki organizacyjnej lub całego Uniwersytetu. Wyciąga daleko idące, lecz trafne wnioski na podstawie dostępnych danych i potrafi zainteresować nimi właściwe osoby.

NAZWA KOMPETENCJI	ORGANIZACJA PRACY
DEFINICJA	Prawidłowe ustalanie priorytetów i kolejności wykonywanych zadań. Umiejętne przekazywanie informacji zwrotnych oraz przywiązywanie wagi do jakości wykonywanej pracy.
WSKAŹNIKI	1. Ustalanie priorytetów i kolejności zadań. 2. Przekazywanie informacji zwrotnych. 3. Przywiązywanie wagi do jakości wykonywanej pracy. 4. Kontrolowanie czasu i kończenie zadań w terminie.
E	Błędnie ustala własne priorytety i kolejność wykonywanych zadań. Przekazuje niezgodne z prawdą informacje zwrotne. Uniemożliwia osiągnięcie założonych celów. Wykazuje brak zaangażowania w opracowanie informacji. Błędnie przewiduje czas trwania poszczególnych zadań, porzuca zadania lub kończy je wyraźnie po terminie, nie przywiązując do tego wagi.
D	Pracuje chaotycznie, biernie i oczekuje, że przełożony zaplanuje mu/jej pracę. Nie przekazuje informacji zwrotnych po wykonaniu zadania, nie potrafi zebrać odpowiednich informacji, przygotowuje opracowania niestarannie. Nie potrafi przewidzieć, ile czasu zajmą mu/jej poszczególne etapy pracy. Nie kontroluje czasu, przez co często przekracza terminy.
C	Planuje swoją pracę, ale oczekuje, że przełożony wyznaczy mu/jej priorytety. Uwzględnia większość aspektów, przekazuje częściowe informacje zwrotne (niepełne). Przygotowuje pełne informacje, potwierdza zebrane dane. Potrzebuje wsparcia lub zdyscyplinowania, żeby zakończyć zadanie w terminie, ale stara się samodzielnie kontrolować czas. Czasem nie zakłada buforów czasowych na nieprzewidziane trudności.
B	Prawidłowo ustala priorytety i spójnie z nimi planuje kolejność wykonywanych zadań. Regularnie przekazuje informacje zwrotne. Dbą o wysoki poziom jakości wykonywanej pracy. W razie potrzeby przyspiesza tempo pracy, aby zakończyć zadanie w terminie. Pamięta o kontrolowaniu czasu, zakłada buforów czasowych na nieprzewidziane trudności.
A	Planując i ustalając priorytety, przygotowuje się na nieprzewidziane trudności, dostosowuje plan swojej pracy do planu całego zespołu. Wyznacza priorytety w taki sposób, aby zminimalizować przestoje lub skutki błędów. Przekazuje informacje zwrotne przy każdej okazji, pozytywnie wpływając na zaangażowanie, niezależnie od rodzaju informacji. Wszystkie elementy wykonywanej pracy są na najwyższym poziomie. Kontroluje czas i przypomina o tym innym. Na ogół kończy zadania w terminie nawet wtedy, gdy w ich trakcie wystąpiły nieprzewidziane opóźnienia.

NAZWA KOMPETENCJI	ORIENTACJA NA INTERESANTA
DEFINICJA	Pozytywne nastawienie do interesantów oraz ich potrzeb. Wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczeń do kształtowania odpowiednich relacji z interesantami.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozytywne nastawienie i szacunek do interesantów. 2. Koncentracja na potrzebach interesanta. 3. Dostarczanie (zapewnienie dostarczenia) odpowiednich usług. 4. Proaktywne radzenie sobie z ewentualnymi uwagami i trudnościami.
E	Ma negatywny stosunek do interesantów – nie szanuje ich i traktuje jak zło konieczne. Nie interesuje się potrzebami interesantów, czeka na ich inicjatywę. Nie dba o zapewnienie dostarczenia interesantom odpowiednich usług – wielu interesantów wyraża swoje niezadowolenie. Nie radzi sobie z negatywnymi uwagami i trudnościami pojawiającymi się w relacjach z interesantami.
D	Ma pozytywne ogólne nastawienie do interesantów, jednak części z nich wyraźnie nie lubi i nie szanuje. Pyta o potrzeby interesanta, ale traktuje go raczej szablonowo. Stara się dostarczać interesantom informacje lub usługi o odpowiedniej jakości. Radzi sobie z podstawowymi uwagami i trudnościami w relacjach z interesantami.
C	W swoim działaniu wyraża pozytywne nastawienie i szacunek do interesantów i dąży do zwiększania ich satysfakcji. Dopytuje o potrzeby interesanta, dopasowuje rozwiązania do jego oczekiwań. Zapewnia interesantom odpowiednie do ich potrzeb i własnych możliwości usługi. Skutecznie radzi sobie z ewentualnymi uwagami i trudnościami w relacjach z interesantami.
B	Modeluje (pokazuje swoim zachowaniem) pozytywne nastawienie i szacunek do interesantów. Dopasowuje rozwiązania do specyfiki interesanta i indywidualnych oczekiwań. Pokazuje innym, jak doskonalić usługi, aby zapewnić interesantom jak najwyższą jakość. Pokazuje innym, jak radzić sobie z różnymi typami uwag i możliwych trudności w relacjach z interesantami.
A	Wdraża w jednostce organizacyjnej lub komórce administracji rozwiązania i wartości wzmacniające pozytywną orientację i szacunek dla interesantów. Umie przewidzieć potrzeby interesantów i sam/-a wychodzi naprzeciw ich oczekiwaniom. Dzięki pozyskiwanym informacjom od interesanta uczestniczy we wdrażaniu nowych standardów i opracowaniu udoskonalenia usług w organizacji. Wykorzystuje innowacyjne techniki radzenia sobie z trudnościami w relacjach z interesantami, wzmacniając ich pozytywny odbiór.

NAZWA KOMPETENCJI	PLANOWANIE
DEFINICJA	Określenie celów operacyjnych, zadań do wykonania, niezbędnych zasobów oraz sposobów ich realizacji.
WSKAŹNIKI	1. Określenie celów operacyjnych i wskaźników ich realizacji. 2. Określenie priorytetów dla zadań do wykonania. 3. Tworzenie realistycznych harmonogramów, planów działania. 4. Określenie niezbędnych zasobów. 5. Uwzględnienie planów realizowanych na Uniwersytecie.
E	Nieprecyzyjnie formułuje cele oraz kolejne etapy realizacji. Nie potrafi prawidłowo zaplanować pracy i określić priorytetów w realizowaniu zadań. Tworzone przez niego/nią harmonogramy są nierealistyczne lub pomijają istotne elementy. Przy planowaniu nie określa zasobów niezbędnych do realizacji planowanych zadań lub robi to źle. Planując, nie bierze pod uwagę działań innych osób lub działów.
D	Czasami wskazuje tylko ogólne założenia celów oraz etapy i wskaźniki ich realizacji. Ma problemy z prawidłowym planowaniem pracy i ustaleniem priorytetów w realizowaniu zadań. Potrzebuje konsultacji, aby ocenić realność harmonogramów oraz sprawdzić, czy wszystkie istotne elementy zostały uwzględnione. Zdarza się, że niedokładnie określa zasoby niezbędne do realizacji planowanych zadań. Nie zawsze skutecznie synchronizuje działania z innymi projektami.
C	Precyzyjnie określa zarówno cele, jak i etapy oraz wskaźniki ich realizacji. Planuje pracę, określając priorytetowe zadania do wykonania. Przygotowuje realistyczne harmonogramy działania uwzględniające wszystkie istotne elementy. Prawidłowo określa zasoby niezbędne do realizacji planowanych zadań. Przy planowaniu bierze pod uwagę działania innych osób lub działów.
B	Pomaga innym w precyzyjnym formułowaniu celów oraz etapów ich realizacji. Prawidłowo planuje pracę oraz uczy innych określania priorytetów. Wspiera i uczy innych tworzenia harmonogramów działania uwzględniających istotne elementy. Nawet przy złożonych przedsięwzięciach wszelkie zasoby są precyzyjnie określone, zarówno czasowo, jak i ilościowo. Integruje plany z innymi działami na Uniwersytecie.
A	Precyzyjnie wyznacza etapy oraz wskaźniki realizacji celów w skali organizacji oraz poszczególnych działów. Inicjuje nowe rozwiązania do zastosowania na etapie planowania pracy i określania priorytetów. Tworzy lub wdraża spójne systemy planowania umożliwiające koordynację działań poszczególnych działów. Pomaga zabezpieczyć trudno dostępne, a niezbędne dla realizacji planów zasoby. Buduje narzędzia ułatwiające koordynację i integrację planów Uniwersytetu.

NAZWA KOMPETENCJI	PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE
DEFINICJA	Planowanie i organizowanie pracy oraz ustalanie priorytetów, aby zapewnić wysoką jakość pracy podległego zespołu.
WSKAŹNIKI	1. Ustalanie priorytetów i kolejności zadań. 2. Wyznaczanie priorytetów dla zespołu. 3. Przekazywanie informacji zwrotnych. 4. Przywiązywanie wagi do jakości wykonywanej pracy.
E	Błędnie ustala własne priorytety i kolejność wykonywanych zadań. Nie potrafi ustawić priorytetów dla zespołu. Przekazuje niezgodne z prawdą informacje zwrotne. Uniemożliwia osiągnięcie założonych celów. Nie angażuje się w opracowanie informacji.
D	Pracuje chaotycznie, biernie i oczekuje, że przełożony zaplanuje mu pracę. Nie wyznacza priorytetów dla zespołu. Nie przekazuje informacji zwrotnych, nie potrafi zebrać odpowiednich informacji, przygotowuje opracowania niestarannie i nie egzekwuje staranności pracy w zespole.
C	Planuje swoją pracę, ale oczekuje, że przełożony wyznaczy mu/jej priorytety. Wyznacza częściowo poprawne priorytety dla zespołu, ale nie uwzględnia wszystkich aspektów, wymaga kontroli. Przekazuje częściowe informacje zwrotne (niepełne), np. głównie skupione na rzeczach negatywnych, robi to nieregularnie. Przygotowuje nie zawsze pełne informacje, nie potwierdza zebranych danych i nie oczekuje tego od zespołu.
B	Prawidłowo ustala priorytety i spójnie z nimi planuje kolejność wykonywanych zadań. Samodzielnie wyznacza adekwatne priorytety zespołu. Regularnie przekazuje informacje zwrotne. Dbą o wysoki poziom jakości wykonywanej pracy, stara się pilnować jakości pracy zespołu.
A	Planując i ustalając priorytety, przygotowuje się na nieprzewidziane trudności, dostosowuje plan swojej pracy do planu całego zespołu. Wyznacza priorytety w taki sposób, aby zminimalizować przestoje lub skutki błędów. Przekazuje informacje zwrotne przy każdej okazji, pozytywnie wpływając na zaangażowanie, niezależnie od rodzaju informacji. Wszystkie elementy wykonywanej pracy są na najwyższym poziomie, zadbany jest każdy szczegół wraz z prognozami ewentualnych niepowodzeń z gotowymi odpowiedziami.

NAZWA KOMPETENCJI	PODEJMOWANIE DECYZJI
DEFINICJA	Podejmowanie właściwych, trafnych decyzji w odpowiednim czasie, na podstawie posiadanych danych i przesłanek.
WSKAŹNIKI	1. Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych. 2. Podejmowanie decyzji w odpowiednim czasie. 3. Prognozowanie następstw, rezultatów decyzji. 4. Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych. 5. Uwzględnianie różnych perspektyw w procesie decyzyjnym.
E	Pochopnie wyciąga wnioski, jego/jej decyzje najczęściej są nietrafne. Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że niepotrzebnie je odwleka. Nie przewiduje rezultatów podjęcia danej decyzji. Unika podejmowania decyzji, jeżeli nie dysponuje kompletnymi informacjami. Podejmując decyzje, analizuje problem w wąskiej perspektywie, nie wskazuje alternatywnych rozwiązań.
D	Zdarza się, że jego/jej decyzje nie są trafne, może też wyciągać nieprawidłowe wnioski. Zdarza mu/jej się podjąć decyzję zbyt późno z powodu np. niezdecydowania. Stara się prognozować skutki decyzji, ale miewa z tym kłopoty. Podejmuje decyzje przy niepełnych informacjach, jednak przychodzi mu/jej to z trudnością. Czasami ma trudności z patrzeniem na problem w szerokiej perspektywie oraz znalezieniem alternatywnych rozwiązań.
C	Podejmuje trafne decyzje w oparciu o prawidłowe wnioski i w odpowiednim czasie. Określa skutki decyzji i znajduje środki zaradcze. Podejmuje decyzje, nawet jeżeli nie dysponuje kompletnymi informacjami. Podejmując decyzje, rozpatruje sytuacje problemowe z różnych perspektyw i wskazuje alternatywne rozwiązania.
B	Trafnie podejmuje decyzje i udziela innym cennych wskazówek w tym zakresie. Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie, nawet w trudnych sytuacjach. Precyzyjnie określa i opisuje dalekosiężne rezultaty decyzji oraz uwzględnia je w działaniu. Doskonale rozpoznaje kluczowe informacje i na ich podstawie podejmuje trafne decyzje. Pomaga w tym innym osobom. Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania alternatywnych rozwiązań.
A	Ma talent do podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, również w kryzysowych sytuacjach. Inne osoby często konsultują z nim/nią skutki różnych decyzji. Doskonale i trafnie przewiduje wpływ podejmowanych decyzji na rozwój sytuacji. Dzieli się tą wiedzą z innymi. Podejmuje trafne decyzje nawet w wyjątkowo skomplikowanych sytuacjach i na podstawie niewielkiej liczby informacji. Proponuje różne perspektywy spojrzenia na problem, twórczo szuka alternatyw i wskazuje na wiele alternatywnych rozwiązań.

NAZWA KOMPETENCJI	PRACA ZESPOŁOWA
DEFINICJA	Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu opierające się na zaangażowaniu i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. Budowanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewniających osiągnięcie celów.
WSKAŹNIKI	1. Aktywność w realizowaniu celu zespołowego. 2. Dbłość o zaangażowanie i odpowiednią atmosferę pracy zespołowej. 3. Poszukiwanie optymalnych sposobów realizacji zadań zespołu. 4. Współpraca i porozumienie z osobami z zespołu. 5. Dzielenie się informacjami.
E	Skupia się na własnej indywidualnej pracy. Rzadko włącza się w zadania zespołowe. Zachowuje dystans wobec pozostałych członków zespołu. Nie przedstawia rozwiązań, które zapewniają osiąganie wspólnych celów i realizację zadań lub usprawnienie pracy. Pracuje samodzielnie, nie interesując się etapami prac; rywalizuje z innymi lub manipuluje nimi. Nie jest dla niego/niej ważne, czy inni będą posiadali informacje. Nie przekazuje ważnych danych, które dotyczą projektu.
D	Uczestniczy w pracach zespołu, ale nie zawsze skupia się na osiągnięciu celu zespołowego. Jest obojętny/-a wobec innych członków zespołu. Nie szuka kontaktów z innymi pracownikami. Przedstawia rozwiązania i pomysły usprawnień, które jednak wymagają korekty. Pracuje samodzielnie, ale interesuje się etapami prac w zespole. Czasami rywalizuje z innymi. Nie przekazuje informacji na czas lub przekazuje tylko najważniejsze informacje.
C	Uczestniczy aktywnie w realizacji celu zespołowego. Angażuje się w zadania. W przypadku konieczności realizacji projektu w zespole prezentuje pozytywne nastawienie wobec innych i dąży do nawiązania z nimi kontaktu. Przedstawia rozwiązania, które nie wymagają poprawy. Przy tworzeniu rozwiązań posługuje się podstawowymi dokumentami. Interesuje się postępem prac w zespole; przy realizacji swoich zadań pamięta o konsekwencjach dla pozostałych członków zespołu. Nie rywalizuje z członkami zespołu. Przekazuje na czas wszystkie informacje mające wpływ na realizację zadań, jak również na formę współpracy między pracownikami.
B	Potrafi zaangażować innych do realizowania celu zespołowego. Nawet w mało sprzyjających warunkach okazuje współpracownikom sympatię i dba o pozytywne relacje w zespole. Tworzy rozwiązania i usprawnienia w oparciu o informacje pochodzące z zewnątrz organizacji. Opracowuje plan zmiany. Dbą o to, aby między członkami zespołu występowały wzajemna współpraca, pomoc i aby informowali się o różnych kwestiach mających wpływ na projekt. Tworzy narzędzia lub procedury dotyczące przekazywania informacji, dba o ich dobry przepływ.
A	Radzi sobie doskonale z trudnymi sytuacjami w zespole. Swym zachowaniem motywuje pozostałych członków zespołu do nawiązywania koleżeńskich relacji. Zachęca i angażuje innych do pracy nad wprowadzaniem rozwiązań/usprawnień mających wpływ na realizację wspólnych celów lub usprawnienie pracy. Potrafi dobrze rozwiązać pojawiające się w zespole konflikty; jest dla innych wzorcem współpracy. Jest bardzo dobrym źródłem informacji. Inni mogą się na nim/niej wzorować.

NAZWA KOMPETENCJI	PROAKTYWNOŚĆ
DEFINICJA	Antycypowanie w nowych sytuacjach, przewidywanie prawdopodobnych przyszłych potrzeb i zagrożeń oraz szans rozwoju. Wyrażanie tych potrzeb w celu zbudowania wspólnego zrozumienia i wsparcia, elastyczność i przystosowanie się, aby było możliwe ciągłe uczenie się i dostosowywanie odpowiedzi. Odpowiedzialność za procesy decyzyjne oraz ich przejrzystość i otwartość na wyzwania i informacje zwrotne.
WSKAŹNIKI	1. Przewidywanie. 2. Wyrażanie. 3. Przystosowanie. 4. Odpowiedzialność.
E	Nie przewiduje potrzeb na przyszłość. Nie potrafi wyrazić potrzeb. Nie potrafi elastycznie reagować na zmiany. Nie bierze odpowiedzialności za decyzje i nie reaguje na informację zwrotną.
D	Zdarza się mu/jej przewidzieć potrzeby. Wyraża potrzeby tylko w pewnych momentach. Reaguje na zmiany, ale nie akceptuje ich. Bierze odpowiedzialność narzuconą przez kogoś. Przyjmuje informacje zwrotne, ale nie wykorzystuje ich dla polepszenia efektywności pracy.
C	Potrafi zdiagnozować przyszłe potrzeby. Wyraża potrzeby na bieżąco. Umie dostosować się do sytuacji i dostosowuje odpowiedzi na bieżąco. Bierze odpowiedzialność za decyzje i reaguje na informacje zwrotne.
B	Przewiduje przyszłe potrzeby, zagrożenia i szanse. Wyraża te potrzeby w celu zbudowania wspólnego zrozumienia i wsparcia dla działania innych. Przystosowuje się łatwo i adaptuje do nowych warunków oraz sprawnie reaguje, odpowiadając na nową sytuację. Bierze pełną odpowiedzialność za decyzje. Odnosi się do informacji zwrotnych i wdraża zmiany, dając szanse na rozwój sobie i środowisku, które go/ją otacza.
A	Przewiduje prawdopodobne przyszłe potrzeby, trendy i opcje oraz zagrożenia. Wyraża te potrzeby w celu wdrożenia zmian oraz wsparcia działania innych. Jest wzorem dla innych, jak dostosowywać się do nowych warunków, i uczy innych technik, jak dostosowywać odpowiedzi do niecodziennych sytuacji. Czuje i wyraża poprzez działanie odpowiedzialność, w tym maksymalną przejrzystość procesów decyzyjnych oraz otwartość na wyzwania i informacje zwrotne.

NAZWA KOMPETENCJI	ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW
DEFINICJA	Radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi poprzez osiąganie satysfakcjonującego porozumienia. Rozstrzyganie sporów wśród współpracowników, w zespole oraz w relacjach z interesantami (wewnętrznymi i zewnętrznymi).
WSAKŹNIKI	1. Identyfikowanie sytuacji konfliktowych i sporów. 2. Znajdowanie satysfakcjonujących rozwiązań sytuacji konfliktowych. 3. Rozstrzyganie sporów wśród współpracowników. 4. Asertywne radzenie sobie z konfliktami interpersonalnymi. 5. Przeciwdziałanie konfliktom.
E	Nie zauważa lub nie nazywa konfliktów w zespole/dziale, pozwala, by problemy nawarstwiały się. Nie poszukuje rozwiązań satysfakcjonujących dla stron konfliktu. Unika włączania się w spory współpracowników. Przy konfliktach z innymi osobami reaguje agresywnie lub całkowicie się wycofuje. Nie wie, jak przeciwdziałać ewentualnym konfliktom i nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie.
D	Zauważa i nazywa konflikty w zespole/dziale, jednak czasami robi to zbyt późno. W razie konfliktu potrzebuje wsparcia innych osób, aby wypracować konstruktywne rozwiązania. Podejmuje właściwe działania nastawione na pomoc innym w sporze, nie zawsze jednak są one skuteczne. Stara się asertywnie i konstruktywnie wyrażać swoje emocje, czasami potrzebuje wsparcia w kontrolowaniu sytuacji. Stara się kontrolować główne czynniki mogące prowadzić do konfliktów, nie zawsze skutecznie.
C	Na bieżąco rozwiązuje konflikty w zespole/dziale, nie pozwala, aby narastały. Znajduje rozwiązania satysfakcjonujące strony konfliktu. Skutecznie rozstrzyga spory wśród pracowników. W sytuacjach konfliktowych kontroluje przebieg rozmowy, otwarcie mówi o swoich odczuciach i zachęca do tego innych. Na bieżąco kontroluje czynniki mogące prowadzić do konfliktów i podejmuje skuteczne działania zaradcze.
B	Na bieżąco rozwiązuje problemy, dlatego w jego/jej zespole rzadko dochodzi do konfliktów; zachęca do tego innych i uczy ich tego. Znajduje satysfakcjonujące rozwiązania, nawet gdy w konflikt zaangażowanych jest kilka stron. Efektywnie wykorzystuje techniki mediacji w rozstrzyganiu sporów wśród pracowników. Wspiera innych w konstruktywnym wyrażaniu emocji oraz uczy asertywnej postawy w sytuacji konfliktu. Pomaga innym identyfikować i kontrolować czynniki mogące prowadzić do konfliktów. Określa optymalne działania zaradcze.
A	Trafnie przewiduje, określa i eliminuje przeszkody, które stoją na drodze do efektywnej współpracy w organizacji. Znajduje zaskakujące, a jednocześnie optymalne i satysfakcjonujące rozwiązania nawet bardzo złożonych i zaognionych konfliktów. Skutecznie mediuje w konfliktach w skali organizacji. Nawet w razie eskalacji konfliktu prowadzi rozmowy tak, aby strony słuchały siebie nawzajem oraz konstruktywnie wyrażały swoje emocje. Przeciwdziała potencjalnym konfliktom.

NAZWA KOMPETENCJI	ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW
DEFINICJA	Identyfikowanie i weryfikowanie źródeł problemów. Znajdowanie optymalnych dla danych sytuacji rozwiązań.
WSKAŹNIKI	1. Identyfikowanie sytuacji problemowych. 2. Znajdowanie informacji niezbędnych do rozwiązania problemu. 3. Tworzenie (generowanie) pomysłów na rozwiązanie problemu. 4. Wykorzystanie różnych technik rozwiązywania problemów. 5. Określanie najlepszych rozwiązań.
E	Ma trudności z dostrzeganiem nawet oczywistych problemów. Rozwiązując problem, nie korzysta z wszystkich potrzebnych informacji, ponieważ do wielu z nich nie dociera. Sam/-a nie tworzy i nie wykorzystuje pomysłów innych osób na rozwiązanie problemu. Nie zna lub nie stosuje technik rozwiązywania problemów. Nie stara się szukać lepszych rozwiązań danego problemu.
D	Dostrzega pojawiające się problemy, jednak nie zawsze wie, jakie są ich przyczyny. Zbiera wszystkie informacje dotyczące sytuacji problemowej, lecz czasami może się w nich gubić. Stara się wykorzystać pomysły na rozwiązanie problemów, ale nie zawsze jest to skuteczne. Zna techniki rozwiązywania problemów, jednak rzadko je wykorzystuje. Zachęcony/-a przez innych, stara się znaleźć lepsze rozwiązania.
C	Dostrzega pojawiające się problemy i trafnie określa, jakie są ich przyczyny. Znajduje wszystkie niezbędne informacje, które służą rozwiązaniu problemu. Tworzy i wykorzystuje pomysły innych osób na rozwiązanie problemu. Wykorzystuje różne techniki i sposoby rozwiązywania problemów. Szuka najlepszych rozwiązań zaistniałych problemów.
B	Szybko i trafnie identyfikuje pojawiające się problemy. Z łatwością dociera do wszystkich niezbędnych informacji potrzebnych do rozwiązania problemu. Tworzy i konsultuje wiele pomysłów na rozwiązanie pojawiających się problemów. Wykorzystuje mniej znane techniki i sposoby rozwiązywania problemów, przekazuje je innym. Nawet w skomplikowanych i złożonych sytuacjach problemowych znajduje optymalne rozwiązanie; pomaga w tym innym.
A	Przewiduje wystąpienie problemów i w porę im zapobiega. W analizie problemu nie pomija żadnych istotnych informacji mających wpływ na jakość ostatecznego rozwiązania. Generuje i wykorzystuje innowacyjne pomysły innych na rozwiązanie pojawiających się problemów. Tworzy nowe, skuteczne techniki rozwiązywania problemów. Znajduje nietypowe, lecz trafne rozwiązania, nawet dla najtrudniejszych problemów.

NAZWA KOMPETENCJI	ROZWÓJ ZAWODOWY
DEFINICJA	Świadome kształtowanie własnej kariery. Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu praktycznej wiedzy; autorefleksja.
WSKAŹNIKI	1. Świadomość własnych możliwości (mocnych i słabych stron). 2. Budowanie i realizacja ścieżki kariery. 3. Stałe dążenie do rozwijania umiejętności i wiedzy. 4. Wykorzystanie informacji zwrotnych do rozwoju. 5. Szerokie zainteresowania, szukanie możliwości rozwoju osobistego, także w obszarach niezwiązanych z funkcjonowaniem zawodowym.
E	Nie dostrzega swoich słabych stron i nie podejmuje koniecznych działań rozwojowych. Nie planuje swojej kariery. Nie podejmuje działań mających na celu rozwijanie użytecznych umiejętności i wiedzy. Nie docenia informacji zwrotnych, które uzyskuje od bardziej doświadczonych osób. Nie okazuje zainteresowania dla kwestii, które nie należą do jego/jej podstawowych obowiązków i nie dotyczą jego/jej obszaru działania.
D	Po udzieleniu mu/jej wskazówek przez bardziej doświadczonych współpracowników podejmuje sugerowane działania rozwojowe. Planuje swoją karierę, jednak nie wdraża wielu działań ukierunkowanych na kształtowanie swojej przyszłej pozycji zawodowej. Poszerza swój zakres wiedzy i umiejętności, robi to jednak raczej na polecenie przełożonego niż z własnej inicjatywy. Zadaje pytania i prosi o informacje zwrotne, ale nie zawsze się do nich stosuje. Zachęcany/-a wykazuje zainteresowanie sprawami wykraczającymi poza jego/jej standardowy zakres obowiązków czy obszar działania.
C	Analizuje swoje mocne oraz słabe strony i podejmuje adekwatne działania rozwojowe. Świadomie kształtuje swoją karierę i realizuje odpowiednie działania. Podejmuje działania mające na celu zdobycie nowej wiedzy i rozwijanie umiejętności. Czerpie z doświadczeń innych osób. Jest otwarty/-a na konstruktywną informację zwrotną. Wykazuje zainteresowanie kwestiami wykraczającymi poza jego/jej standardowy zakres obowiązków.
B	Doskonale zna swoje słabe i silne strony i systematycznie nad nimi pracuje. Tworzy alternatywne ścieżki kariery oraz elastycznie wdraża skuteczne działania rozwojowe. Nieustannie się kształci i poszerza swoje kompetencje; dba o ciągłą wymianę doświadczeń i wiedzy wewnątrz organizacji. Aktywnie poszukuje informacji zwrotnej. Chętnie wysłuchuje osób o innych poglądach i doświadczeniach. Zachęca zespół do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Zachęca innych do interesowania się sprawami wykraczającymi poza zakres ich obowiązków.
A	Skutecznie wykorzystuje niestandardowe metody i możliwości oceny oraz rozwoju własnego potencjału. Aktywnie poszukuje innowacyjnych, najlepszych metod wspierających realizację ścieżki kariery. Dbą o rozpowszechnianie użytecznej wiedzy w organizacji oraz angażuje się, by stale zwiększać stopień jej przyswojenia. Promuje otwartą wymianę informacji zwrotnych i zachęca współpracowników do ich wykorzystywania w rozwoju. Promuje w jednostce organizacyjnej bądź wśród szerszego grona, zaangażowanie pracowników w różne zagadnienia, również niezwiązane z ich standardowymi obowiązkami.

NAZWA KOMPETENCJI	SAMODZIELNOŚĆ
DEFINICJA	Skuteczna, samodzielna realizacja zadań bez szczegółowych wytycznych. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy, zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami.
WSKAŹNIKI	1. Znajomość realizowanych zadań. 2. Podejmowanie odpowiedzialności za realizowane zadania. 3. Efektywne wykorzystanie własnego czasu pracy. 4. Nastawienie na samodzielną realizację zadań.
E	Nie wie, co leży w zakresie jego/jej obowiązków i wymaga ciągłego wsparcia od bardziej doświadczonych osób. Nie bierze odpowiedzialności za podjęte decyzje i realizowane zadania. Nie potrafi samodzielnie rozplanować działań i spóźnia się z realizacją zadań. Unika zadań, które wymagają samodzielnego działania, i konsultuje z innymi wszelkie, nawet najdrobniejsze posunięcia.
D	Wie, jaki jest zakres jego/jej obowiązków, ale wymaga wsparcia w ich realizacji. Nie bierze w pełni odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Nie stawia sobie sam/-a priorytetów podczas planowania pracy. Korzysta z pomocy innych do realizacji zadań jemu/jej przydzielonych.
C	Zna wyznaczone zadania i je realizuje. Potrafi wziąć odpowiedzialność za podjęte decyzje. Realizuje zadania w terminie. Jeśli sytuacja nie wymaga nowych umiejętności, samodzielnie wykonuje zadania.
B	Ma zdefiniowane zadania i wie, co należy do jego/jej obowiązków. Bierze odpowiedzialność za zadania nawet w najtrudniejszych sytuacjach. Potrafi wykorzystywać nowoczesne metody rozwiązywania zadań, dzięki czemu zwiększa się jego/jej efektywność w pracy. Wszystkie zadania wykonuje samodzielnie, to inni zwracają się do niego/niej z prośbą o pomoc.
A	Doradza i uczestniczy w określaniu obowiązków dla różnych stanowisk w ramach swojej jednostki organizacyjnej lub na całym Uniwersytecie. Przyjmując odpowiedzialność za wykonywane obowiązki i zadania, nawet w najtrudniejszych sytuacjach, służy za wzór. Świetnie zarządza czasem pracy. Radzi sobie samodzielnie z zadaniami, nawet tymi, które wymagają poszerzenia kompetencji w danym momencie.

NAZWA KOMPETENCJI	SUMIENNOŚĆ I RZETELNOŚĆ
DEFINICJA	Kultura pracy – dbałość o jakość i zaangażowanie w zadania. Podejmowanie długotrwałego wysiłku oraz gotowość do mierzenia się z pojawiającymi się przeciwnościami.
WSKAŹNIKI	1. Przyjmowanie i realizowanie (wysokich) standardów pracy. 2. Dążenie do ukończenia (z sukcesem) podejmowanych zadań. 3. Dbłość o jakość (szczegóły) wykonywanej pracy. 4. Gotowość do długotrwałego wysiłku. 5. Terminowość w pracy i realizacji zadań.
E	Oddaje pracę bez uprzedniego sprawdzenia, z wieloma niedociągnięciami i błędami. Nie dotrzymuje słowa. Często nie udaje mu/jej się wykonać zadań zgodnie z założeniami. Nie przywiązuje wagi do detali i szczegółów w realizowanych zadaniach. Nie jest gotowy/-a do długotrwałego wysiłku, przerywa pracę w nieodpowiednich momentach. Rzadko realizuje zadania w wyznaczonym terminie.
D	Czasami zdarza się, że oddawane przez niego/nią prace zawierają błędy. Dąży do ukończenia zadań zgodnie z założeniami, jednak nie zawsze się to udaje. W większości przypadków spełnia swoje obietnice. Zdarza się, że w realizowanych zadaniach nie dba o konieczne detale i szczegóły. Przy pracach wymagających koncentracji i dłuższego wysiłku potrafi się zmobilizować, jednak niechętnie realizuje takie zadania. Zdarza mu/jej się niewykonanie zadania na czas.
C	Dba o standardy pracy. Nie popełnia błędów w pracach, które zostały mu/jej powierzone. Zawsze kończy z sukcesem podjęte działania. Jest godny/-a zaufania i wiarygodny/-a. Realizując zadania, dba o szczegóły. Chętnie i skutecznie wykonuje pracę wymagającą długotrwałego wysiłku i koncentracji uwagi. Zawsze dotrzymuje ustalonych terminów.
B	Przyjmuje najwyższe standardy pracy. Oddawane prace nie mają żadnych błędów. Uczy inne osoby starannej realizacji zadań. Z wyprzedzeniem przewiduje problemy, jakie może napotkać, dzięki czemu wiele zadań realizuje powyżej oczekiwań. W realizowanych przez niego/nią zadaniach wszystkie szczegóły są doskonale dopracowane. Wspiera innych pracowników i uczy ich realizacji zadań, które wymagają skupienia i długotrwałego wysiłku. Często wykonuje prace przed czasem. Uczy innych terminowej realizacji zadań.
A	Promuje najwyższe standardy pracy. Bez błędnie realizuje nawet skomplikowane projekty, które innym pracownikom sprawiają duże trudności. Upowszechnia zasady działania i wartości ułatwiające innym realizację zadań z sukcesem. Opracowuje standardy realizacji zadań zapewniające dbłość o szczegóły. To jemu/jej powierzane są trudne zadania wymagające długotrwałego wysiłku i koncentracji, gdyż wiadomo, że poradzi sobie z nimi najlepiej. Opracowuje udoskonalenia w pracy pozwalające skutecznie i terminowo realizować zadania.

NAZWA KOMPETENCJI	UMIEJĘTNOŚCI IT
DEFINICJA	Posługiwanie się infrastrukturą i technologiami niezbędnymi w pracy zawodowej. Łatwość nabywania umiejętności w tym zakresie.
WSAKŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Użytkowanie sprzętu IT (komputery, laptopy, smartfony, drukarki itd.). 2. Znajomość systemów operacyjnych i pakietów biurowych używanych w pracy oraz umiejętne korzystanie z Internetu. 3. Radzenie sobie z podstawowymi problemami IT. 4. Wykorzystywanie programów specjalistycznych niezbędnych w pracy. 5. Znajomość i przestrzeganie podstawowych zasad bezpieczeństwa systemów IT i danych.
E	Popelnia błędy w obsłudze podstawowego sprzętu IT wykorzystywanego w pracy. Słabo orientuje się w systemach operacyjnych i nie potrafi korzystać z Internetu. Nie rozwiązuje podstawowych problemów IT. Nie potrafi poradzić sobie z wykorzystaniem nowych programów specjalistycznych w podstawowym zakresie. Nie przestrzega podstawowych zasad bezpieczeństwa systemów IT i danych.
D	Dość dobrze obsługuje podstawowy sprzęt IT, ale przy mniej standardowych zadaniach potrzebuje pomocy innych osób. Posiada podstawową znajomość systemów operacyjnych i potrafi korzystać z Internetu. Stara się usuwać podstawowe trudności w obsłudze komputera, jednak przeważnie prosi o pomoc w tym zakresie. Korzysta ze specjalistycznych programów w podstawowym zakresie. Przestrzega bezpieczeństwa systemów IT i danych w zakresie ograniczonym.
C	Zna i swobodnie wykorzystuje sprzęt IT potrzebny do wykonania pracy. Dobrze orientuje się w środowisku programów operacyjnych i pakietów biurowych. Doskonale orientuje się w możliwościach, jakich dostarcza Internet i wykorzystuje je w praktyce. Samodzielnie radzi sobie z niewielkimi trudnościami w zakresie oprogramowania, jak i funkcjonowania urządzeń komputerowych. Zna i korzysta z programów komputerowych wykorzystywanych na swoim stanowisku pracy. Zna oraz stosuje zasady bezpieczeństwa systemów IT i danych i przestrzega ich.
B	Poszukuje nowych rozwiązań i narzędzi IT do wykorzystania we własnej pracy. Pomaga innym pracownikom w obsłudze systemów operacyjnych i pakietów biurowych oraz usprawnia pracę swoją i innych, wykorzystując w pełni możliwości Internetu. Korzysta z zaawansowanych rozwiązań (np. serwisy specjalistyczne) i potrafi zdefiniować usterki w zakresie zarówno oprogramowania, jak i urządzeń komputerowych przypisanych do danego stanowiska. Pomaga innym w korzystaniu ze specjalistycznych programów komputerowych. Zna zasady bezpieczeństwa systemów IT i danych i sam/-a instruuje innych, jak się do nich stosować.
A	Proponuje wprowadzenie nowego wyposażenia IT podnoszącego skuteczność i komfort pracy. Jest ekspertem, jeśli chodzi o pełne wykorzystanie systemu operacyjnego; tworzy i dostosowuje aplikacje w tym systemie. Proponuje rozwiązania usprawniające pracę z wykorzystaniem Internetu. Skutecznie dba o zabezpieczenie serwisu oprogramowania i urządzeń komputerowych wykorzystywanych w jednostce organizacyjnej lub na Uniwersytecie. Zwraca uwagę innym na przestrzeganie zasad bezpieczeństwa systemów IT i danych oraz szkoli innych w tym zakresie.

NAZWA KOMPETENCJI	UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE
DEFINICJA	Obsługa narzędzi oraz sprzętu wykorzystywanych w pracy. Sprawne posługiwanie się nowymi rozwiązaniami technologicznymi.
WSKAŹNIKI	1. Wykorzystanie narzędzi i sprzętu niezbędnych do realizacji zadań. 2. Obsługa urządzeń, aparatury oraz sprzętu wykorzystywanych na stanowisku pracy. 3. Wykorzystanie i wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych. 4. Radzenie sobie z podstawowymi problemami technicznymi. 5. Zainteresowanie wykorzystywanymi w pracy rozwiązaniami technologicznymi.
E	Unika korzystania z narzędzi (urządzeń, aplikacji itp.), które mogłyby usprawnić jego/jej pracę. Nie radzi sobie z obsługą urządzeń technicznych i maszyn wykorzystywanych w pracy. Jest przywiązany/-a do starych technologii, odrzuca nowe. Nie potrafi poradzić sobie nawet z podstawowymi usterkami i problemami technicznymi. Jego/jej znajomość rozwiązań technologicznych jest ograniczona do wąskiego zakresu podstawowych informacji.
D	Często zwraca się o pomoc przy obsłudze urządzeń czy programów potrzebnych w jego/jej pracy. Poprawnie obsługuje większość urządzeń technicznych oraz maszyn wykorzystywanych w pracy. Nie odrzuca nowości technologicznych, ale potrzebuje sporo czasu, by je przyjąć i wykorzystywać. Stara się usuwać podstawowe trudności i problemy techniczne, jednak przeważnie prosi o pomoc w tym zakresie. Zna podstawowe rozwiązania technologiczne wykorzystywane w miejscu pracy.
C	Obsługuje podstawowe narzędzia, urządzenia i programy niezbędne do wykonywania obowiązków na dobrym poziomie. Sprawnie obsługuje urządzenia techniczne oraz sprzęt wykorzystywany w pracy. Akceptuje nowości technologiczne i wykorzystuje je w działaniu. Samodzielnie radzi sobie z prostymi trudnościami i problemami technicznymi pojawiającymi się w eksploatacji urządzeń. Zna praktyczne aspekty większości rozwiązań technologicznych wykorzystywanych w jednostce organizacyjnej lub organizacji.
B	Pokazuje współpracownikom, jak korzystać z urządzeń oraz aplikacji potrzebnych w pracy. W pełni wykorzystuje nawet mniej znane możliwości urządzeń technicznych oraz sprzętu. Pomaga w tym innym. Jest zaznajomiony /-a z wszystkimi nowościami. Potrafi je w pełni wykorzystać. Ma szerokie spojrzenie na rozwiązania technologiczne wykorzystywane na swoim stanowisku pracy. Szuka możliwości usprawnień w tym zakresie.
A	Wprowadza nowe rozwiązania dotyczące sprzętu czy oprogramowania; usprawnia pracę w swojej jednostce organizacyjnej. Pomaga w doskonaleniu wykorzystywanych w jednostce organizacyjnej urządzeń technicznych. Bierze udział w tworzeniu i wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych. Skutecznie dba o zabezpieczenie serwisu technicznego urządzeń. Jest autorytetem w dziedzinie techniki i nowości technologicznych. Proponuje wdrażanie w ramach jednostki organizacyjnej lub na Uniwersytecie nowoczesnych rozwiązań technologicznych opartych na najlepszych praktykach.

NAZWA KOMPETENCJI	WIEDZA ZAWODOWA
DEFINICJA	Wykorzystanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Odpowiednia orientacja w dziedzinie związanej z wykonywaną pracą.
WSKAŹNIKI	1. Praktyczna znajomość dziedziny związanej z własną pracą. 2. Umiejętne korzystanie ze źródeł informacji z zakresu wiedzy zawodowej. 3. Wykorzystywanie wiedzy zawodowej w praktyce. 4. Zainteresowanie i bieżąca aktualizacja specjalistycznej wiedzy zawodowej. 5. Doskonalenie pracy dzięki wykorzystaniu zdobywanych doświadczeń.
E	Jego/jej znajomość dziedziny jest ograniczona do wąskiego zakresu podstawowych informacji. Nie wie, gdzie poszukiwać informacji związanych z wykonywanym zawodem. Realizując zadania, nie wykorzystuje posiadanej wiedzy merytorycznej; popełnia w tym zakresie podstawowe błędy. Nie interesuje się dziedziną związaną z wykonywaną pracą. Nie wykorzystuje wcześniejszych doświadczeń w doskonaleniu swojej pracy.
D	Stara się uzyskać orientację, co dzieje się w jego/jej dziedzinie zawodowej poza obszarem, w którym na co dzień pracuje, jego/jej wiedza w tym zakresie jest jednak ograniczona. Czasami potrzebuje pomocy w znalezieniu potrzebnych do wykonywania pracy informacji. Wykonując zadania, wykorzystuje swoje przygotowanie merytoryczne, jednak często potrzebuje w tym zakresie wsparcia ze strony innych. Interesuje się zagadnieniami związanymi z własną pracą, nie zawsze jednak jest na bieżąco z nowościami w tym zakresie. Analizuje swoje doświadczenia, lecz nie zawsze wyciąga z nich odpowiednie wnioski na przyszłość.
C	Wie, jak rozwija się jego/jej dziedzina zawodowa. Wie, gdzie może znaleźć potrzebne do wykonywania pracy informacje. Wykorzystuje przygotowanie merytoryczne w realizacji wyznaczonych mu/jej zadań. Interesuje się i na bieżąco aktualizuje specjalistyczną wiedzę zawodową związaną z własną pracą. Analizuje swoje doświadczenia i wyciąga wnioski umożliwiające usprawnianie własnych działań.
B	Ma szerokie spojrzenie na swoją dziedzinę również poza obszarem, w którym pracuje na co dzień; swobodnie radzi sobie w pracy również poza swoim codziennym obszarem działania. Wskazuje innym źródła informacji potrzebnych do realizacji zadań. Wspiera innych w realizacji zadań wymagających dobrego przygotowania merytorycznego. Rozwija swoją wiedzę zawodową w kierunku wysokiej specjalizacji; przekazuje innym pracownikom nową wiedzę z dziedziny, w której pracują. Ciągłe doskonalą swoją pracę dzięki wykorzystaniu doświadczeń własnych i innych osób.
A	Ma rozległą wiedzę o swojej dziedzinie, również w szerszej skali i jest w tym zakresie dla innych ekspertem. Tworzy nowe zasoby wiedzy zawodowej, przydatne w jednostce organizacyjnej lub całej organizacji. Buduje w jednostce organizacyjnej wartościowe źródła wiedzy merytorycznej, z których korzystają inni. Zgłębia szczegółowe obszary wiedzy związanej ze swoim zawodem; jego/jej praca stanowi istotny wkład w rozwój dziedziny, którą się zajmuje. Podejmuje innowacyjne działania wynikające z analizy wcześniejszych doświadczeń.

NAZWA KOMPETENCJI	WSPÓŁPRACA WEWNĄTRZUNIWERSYTECKA
DEFINICJA	Dbałość o kontakty ze współpracownikami w ramach całej organizacji. Znajomość oficjalnych i nieoficjalnych relacji na Uniwersytecie. Budowanie porozumienia.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znajomość osób i ról w organizacji. 2. Praktyczna znajomość oficjalnych i nieoficjalnych relacji na Uniwersytecie. 3. Budowanie porozumienia w istotnych dla pracowników i zespołów kwestiach. 4. Zapewnianie wymiany danych i informacji między działami. 5. Dbałość o dobrą atmosferę i jakość współpracy.
E	Nie wie, do kogo w innych działach może się zwrócić z określoną sprawą. Nie zna ani oficjalnych, ani nieoficjalnych relacji na Uniwersytecie. Nie szuka porozumienia nawet w istotnych sprawach z pracownikami innych jednostek organizacyjnych. Nie przekazuje do innych działów żadnych informacji. Dystansuje się od innych pracowników, nie utrzymuje z nimi dobrych relacji, a także często bywa inicjatorem sporów, co negatywnie wpływa na atmosferę współpracy.
D	Ma ogólne pojęcie o tym, czym zajmują się konkretni pracownicy w innych działach, lecz w razie potrzeby nie zawsze zwraca się do właściwych osób. Ma kłopoty w określaniu oficjalnych i nieoficjalnych relacji na Uniwersytecie. Stara się budować porozumienie z innymi działami i ludźmi, ale jego/jej działania w tym zakresie nie są skuteczne. Czasami nie przekazuje istotnych informacji do innych działów. Stara się utrzymywać dobre relacje z zespołem, jednak nie podejmuje działań ukierunkowanych na stworzenie atmosfery współpracy.
C	Załatwiając określoną sprawę, zwraca się do odpowiednich osób w organizacji. Dobrze orientuje się w oficjalnych oraz nieoficjalnych relacjach na Uniwersytecie. Skutecznie buduje porozumienie między działami w istotnych dla pracowników i zespołów kwestiach. Na bieżąco przekazuje informacje osobom z działów, z którymi współpracuje. Dba o dobrą atmosferę współpracy, zachęca innych do utrzymywania partnerskich relacji.
B	Doskonale orientuje się, czym zajmują się konkretne osoby w innych działach, podpowiada innym, do kogo mogą się zwrócić w określonej sprawie. Pomaga innym w zrozumieniu i wykorzystaniu oficjalnych i nieoficjalnych relacji na Uniwersytecie. Zachęca do budowania porozumienia między działami; własnym przykładem pokazuje efektywność takiego działania. Dba o swobodny przepływ informacji między współpracującymi działami; zachęca do tego innych. Podejmuje działania ukierunkowane na tworzenie dobrej atmosfery w zespole i pomiędzy poszczególnymi działami.
A	Proponuje lub wdraża rozwiązania ułatwiające pracownikom orientację, czym zajmują się inne osoby w organizacji. Proponuje lub wdraża inicjatywy umożliwiające wszystkim zrozumienie i wykorzystanie funkcjonujących na Uniwersytecie relacji. Inicjuje lub wdraża rozwiązania systemowe wspierające godzenie różnych, nawet sprzecznych interesów osób (zespołów, działów). Aktywnie doskonali proces przepływu informacji na Uniwersytecie, przyczyniając się tym do większej efektywności pracy. Trafnie określa i eliminuje przeszkody, jakie stoją na drodze do harmonijnej pracy i dobrej atmosfery w organizacji.

NAZWA KOMPETENCJI	ZARZĄDZANIE PROCESAMI
DEFINICJA	Określanie, kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów. Dążenie do usprawnienia funkcjonujących procesów, systemów, rozwiązań w ramach organizacji.
WSKAŹNIKI	1. Budowanie (mapowanie) procesów. 2. Określanie przebiegu zadań w ramach procesu. 3. Określanie wskaźników i kontrola procesu. 4. Identyfikacja i rozwiązywanie problemów. 5. Udoskonalanie procesu.
E	Nie określa nawet głównych procesów w organizacji. Nie potrafi określić przebiegu zadań w ramach procesu. Nie monitoruje zachodzących procesów lub błędnie dobiera wskaźniki. W razie pojawienia się problemów w przebiegu procesów nie podejmuje działań naprawczych. Nie wskazuje źródeł problemów oraz sposobów na poprawę sytuacji.
D	Określa główne procesy, jednak sprawia mu/jej trudność ich dokładne zmapowanie. Określa przebieg zadań w ramach procesu, lecz może mieć trudności z opisem wskaźników ich realizacji. Potrzebuje wsparcia w określaniu wskaźników oraz w kontrolowaniu przebiegu realizacji procesu. Określa problem i analizuje alternatywne rozwiązania; wspierany/-a podejmuje działania korygujące. Wskazuje źródła problemów, nie tworzy jednak rozwiązań.
C	Określa i opisuje procesy konieczne do realizacji celów jednostki organizacyjnej bądź organizacji oraz ich wzajemne zależności. Precyzyjnie określa przebieg zadań i wskaźniki ich realizacji w ramach procesu. Trafnie dobiera i mierzy wskaźniki oraz kontroluje przebieg realizacji procesu. Szybko dociera do istoty problemu w przebiegu procesu i podejmuje działania zaradcze. Wskazuje słabe punkty wymagające zmian lub usprawnień oraz tworzy propozycje udoskonaleń.
B	Uczy innych rozumienia i opisu przebiegu procesów oraz ich wzajemnych zależności. Tłumaczy innym przebieg zadań i wskaźników procesów; pomaga w tworzeniu warunków ich skutecznej realizacji. Uczy innych określania wskaźników i kontroli realizacji procesów. Bada i analizuje przyczyny potencjalnych problemów; proponuje lub podejmuje działania profilaktyczne. Wskazuje innym, jakie czynniki mogą być przyczyną nieprawidłowości i jak można je usprawnić.
A	Optymalizuje realizację procesów poprzez analizowanie zależności między nimi. Opracowuje i udoskonala przebieg poszczególnych procesów w organizacji. Tworzy lub wdraża systemy monitorowania procesów zachodzących na Uniwersytecie. Przewiduje występowanie problemów w przebiegu procesów i zapobiega im. Tworzy lub wdraża systemowe propozycje likwidowania „wąskich gardeł” (słabych punktów) procesów.

NAZWA KOMPETENCJI	ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
DEFINICJA	Realizacja projektu zgodnie z założeniami (czas, budżet, jakość). Określanie, koordynacja i kontrola działań w ramach projektu.
WSAKŹNIKI	1. Przygotowanie projektu. 2. Koordynacja zadań projektowych. 3. Przygotowanie i organizacja prac zespołu projektowego. 4. Monitorowanie i kontrolowanie jakości oraz terminowości prac. 5. Zarządzanie ryzykiem projektu.
E	Nie potrafi budować harmonogramów projektu. Nie ustala sekwencji oraz czasu trwania zadań. Nie korzysta z żadnych dostępnych narzędzi planowania. Nie koordynuje zadań; jest chaotyczny/-a w swoim działaniu. Nie buduje zespołu projektowego, godzi się na przypadkowy dobór jego członków. Nie monitoruje powierzonego mu/jej budżetu oraz etapów realizacji projektów. Realizowane przez niego/nią projekty przekraczają założenia czasowe oraz finansowe. Nie dokonuje analizy ryzyka projektu.
D	Tworzy plany działań projektowych, jednak potrzebuje w tym celu wsparcia bardziej doświadczonych osób; próbuje korzystać z narzędzi planowania. Stara się wykonywać zadania w zaplanowanej sekwencji, ale gubi się i popełnia w tym zakresie błędy. Ma ograniczony wpływ na dobieranie członków do zespołu projektowego oraz ich funkcjonowanie w trakcie realizacji zadań. W ograniczonym stopniu monitoruje etapy realizacji projektu oraz kontroluje budżet; potrzebuje w tym zakresie pomocy bardziej doświadczonych osób. Definiuje podstawowe rodzaje ryzyka, ale nie potrafi trafnie ocenić jego wagi ani prawdopodobieństwa wystąpienia.
C	Samodzielnie tworzy efektywne plany i harmonogramy działań, efektywnie wykorzystuje dostępne narzędzia planowania. Realizuje projekt systematycznie i dokładnie; potrafi koordynować wiele czynności w jednym czasie. Sam/-a buduje zespół projektowy. Dobiera pracowników, określając potrzebne kompetencje do danego rodzaju zadań. Monitoruje etapy realizacji oraz założenia budżetowe projektu. W odpowiednim czasie reaguje na opóźnienia i niezgodności finansowe. Podejmuje w tym zakresie działania naprawcze. Przygotowuje trafną analizę ryzyka, określając zarówno rodzaj zagrożenia, jak i znaczenie oraz prawdopodobieństwo wystąpienia. Wskazuje działania minimalizujące ryzyko.
B	Tworzy złożone plany i harmonogramy działań pozwalające na sprawną realizację trudnych projektów. Wykorzystuje bardziej zaawansowane narzędzia do planowania. Uczy innych organizacji pracy przy wykonywaniu wielu zadań jednocześnie; usprawnia przeprowadzane działania. Buduje efektywny zespół projektowy, określając kompetencje i predyspozycje pracowników; pomaga w tym zakresie mniej doświadczonym liderom. Skutecznie monitoruje etapy realizacji złożonych i trudnych projektów oraz kontroluje założenia budżetowe; jest w tym zakresie przykładem dla innych. Przygotowuje trafną, skuteczną analizę ryzyka projektu, określa działania minimalizujące jego wystąpienie oraz proponuje skuteczne plany awaryjne; wspiera w tym zakresie innych.
A	Tworzy plany i harmonogramy projektu tak, aby zwiększały one efektywność podejmowanych działań; modyfikuje i udoskonala narzędzia planowania. Tworzy nowe rozwiązania, które ułatwiają jemu/jej i innym realizację złożonych, długoterminowych projektów. Buduje zaangażowane i efektywne zespoły do najważniejszych i największych budżetowo projektów na Uniwersytecie. Wdraża najlepsze praktyki monitoringu projektów; nadzorowane przez niego/nią projekty realizowane są często przed terminem oraz poniżej przewidzianych kosztów. Przygotowuje skuteczne analizy ryzyka dla najważniejszych oraz najtrudniejszych budżetowo projektów na Uniwersytecie. Prowadzi warsztaty skutecznej analizy ryzyka.

NAZWA KOMPETENCJI	ZARZĄDZANIE SOBĄ
DEFINICJA	Radzenie sobie ze stresem oraz stabilność emocjonalna. Dbłość o samego siebie. Asertywność w kontaktach oraz utrzymywanie wysokiej efektywności pracy w trudnych warunkach.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilność emocjonalna. 2. Radzenie sobie ze stresem. 3. Dbłość o samego siebie (fizyczna, emocjonalna i społeczna). 4. Utrzymywanie efektywności pracy w trudnych sytuacjach (np. działania pod presją). 5. Asertywność w kontaktach zawodowych.
E	Ulega emocjom i popełnia poważne błędy, gdy napotyka trudności w trakcie negocjacji. Długotrwały stres dezorganizuje jego/jej pracę. Nie zna i nie stosuje metod pozwalających obniżyć poziom złego stresu. Nie dba o siebie – nie odpoczywa i nie wie, jak regenerować swoje siły. W wielu sytuacjach zawodowych traci kontrolę nad przebiegiem zdarzenia. Nie jest asertywny/-a – ustępuje innym lub oponuje w każdej sytuacji sprzeczności stanowisk.
D	Kontroluje emocje i radzi sobie w standardowych sytuacjach, lecz w razie wystąpienia poważniejszych trudności potrzebuje wsparcia. W przypadku długotrwałego stresu potrzebuje wsparcia innych. Podejmuje działania, aby zregenerować swoje siły, jednak nie zawsze robi to skutecznie. W trudnych sytuacjach zawodowych (spotkania, presja czasu) zdarza się, że traci kontrolę nad ich przebiegiem. Czasami nie potrafi przeciwstawiać się (lub z uporem oponuje) w niekorzystnej dla niego/niej sytuacji.
C	Kontroluje emocje i sytuację nawet w przypadku trudnych sytuacji i warunków pracy. Wykorzystuje odpowiednie techniki i metody radzenia sobie ze stresem, dzięki czemu lepiej radzi sobie z wewnętrznym napięciem. Wie, co pozwala mu/jej odzyskiwać siły, i wykorzystuje to w życiu zawodowym i osobistym, dzięki czemu szybko się regeneruje. Działa spokojnie i efektywnie praktycznie w każdej sytuacji – niezależnie od presji czasu, nacisków itd. Asertywnie broni własnych interesów, pomysłów i zamiarów, szanując przy tym zdanie innych.
B	Pomaga innym opanować i kontrolować emocje w działaniach zawodowych. Nawet w sytuacji długotrwałego stresu utrzymuje stałą efektywność swojego działania; pomaga w tym zakresie innym. Nawet w trudnych sytuacjach bardzo szybko regeneruje swoje siły; wskazuje innym, w jaki sposób mogą o siebie zadbać. Przewiduje trudne sytuacje i się do nich odpowiednio przygotowuje. Wykorzystuje je we własnym rozwoju. Zawsze potrafi obronić swoje interesy, dbając przy tym o potrzeby innych osób.
A	Nawet w kryzysowych emocjonalnie sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły. Upowszechnia i rozwija sposoby radzenia sobie ze stresem, pozwalające innym na opanowanie silnego napięcia. Upowszechnia kulturę dbłości o samego siebie. Proponuje innym skuteczne działania przeciwdziałające obniżeniu efektywności w trudnych sytuacjach. Potrafi bronić własnych interesów w sposób budzący szacunek i uznanie u oponentów i współpracowników.

NAZWA KOMPETENCJI	ZARZĄDZANIE / KIEROWANIE ZESPOŁEM
DEFINICJA	Organizacja pracy zespołu. Realizacja planów i spraw bieżących poprzez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy ludzi w podległym obszarze.
WSAKŹNIKI	1.Przekształcanie planów na działania operacyjne dla zespołu. 2.Rozdzielanie i przydział zadań. 3.Koordynacja pracy ludzi w podległym obszarze. 4.Monitoring realizacji zadań. 5.Zapewnianie i wykorzystywanie zasobów.
E	Nie przekształca planów na działania operacyjne dla zespołu. Przydziela zadania w sposób chaotyczny, nie uwzględniając możliwości (np. czasowych, kwalifikacyjnych) pracowników. Nie koordynuje działań pracowników ani nie nawiązuje współpracy z innymi działami. Pobieźnie i nieregularnie omawia z pracownikami przebieg pracy i jej wyniki. Błędnie określa potrzebne zasoby lub nieefektywnie nimi gospodaruje.
D	Potrzebuje wsparcia lub konsultacji w zakresie adaptacji planów i wykorzystania zasobów. Stara się dopasowywać zadania do możliwości pracowników, ale nie zawsze mu/jej to wychodzi. Potrzebuje wsparcia w koordynowaniu działań i współpracy z innymi działami. Monitoruje pracę oraz dyskutuje z pracownikami o jej przebiegu i wynikach, nie wyciąga jednak wniosków na przyszłość. Potrzebuje wsparcia w określeniu zasobów potrzebnych zespołowi (działowi) do realizacji celów i czasami nieefektywnie je wykorzystuje.
C	Skutecznie przedkłada plany na działania i określa sposoby wykorzystania zasobów (ludzi, budżetu, sprzętu itd.). Dobiera poszczególne zadania zgodnie z możliwościami pracowników. Koordynuje działania i współpracuje z innymi działami, aby osiągnąć planowane cele. Na bieżąco monitoruje przebieg zadań i omawia z pracownikami wyniki oraz wnioski na przyszłość. Trafnie określa zasoby konieczne do pracy zespołu (działu) oraz efektywnie je wykorzystuje.
B	Trafnie i szybko dostosowuje realizację planów do zmieniających się okoliczności; uczy tego innych, przydzielając zadania. Uwzględnia nie tylko bieżące możliwości, ale także plany rozwojowe pracowników. Zachęca innych do koordynowania działań oraz współpracy między działami. Zawsze podsumowuje z pracownikami projekty, wypracowując nowe rozwiązania, nawet w przypadku dużych projektów efektywnie określa i wykorzystuje dostępne zasoby.
A	Sprawnie koryguje realizację planów obejmujących działania w obrębie całej organizacji. Tworzy zasady ułatwiające dopasowanie zadań do możliwości i aspiracji pracowników. Buduje strategie koordynowania realizacji projektów i nawiązywania współpracy między działami. Tworzy rozwiązania pozwalające monitorować pracę i jej wyniki oraz doskonalić sposób realizacji zadań. Tworzy nowe i ulepsza istniejące procedury wykorzystania zasobów w organizacji.

NAZWA KOMPETENCJI	ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW I PROCEDUR
DEFINICJA	Praktyczna znajomość i stosowanie procedur oraz przepisów i regulacji wewnętrznych dotyczących również swojej komórki.
WSKAŹNIKI	1. Znajomość procedur. 2. Stosowanie się do procedur. 3. Praktyczna znajomość wewnętrznych i zewnętrznych przepisów. 4. Znajomość głównych procedur innych jednostek organizacyjnych.
E	Nie zna wielu procedur, które obowiązują na jego/jej stanowisku. Nie stosuje się do procedur obowiązujących na Uniwersytecie. Nie zna aktów i regulacji wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zna podstawowych procedur obowiązujących w innych jednostkach.
D	Potrzebuje wsparcia przy wykorzystywaniu procedur obowiązujących na jego/jej stanowisku. Stara się wykonywać zadania zgodnie z procedurami. Nie orientuje się w zewnętrznych przepisach i ma braki w odniesieniu do wewnętrznych przepisów dotyczących jego/jej stanowiska. Często nie wie, gdzie znaleźć informacje na temat procedur obowiązujących w innych jednostkach.
C	Zna w stopniu wystarczającym procedury. Stosuje obowiązujące procedury. Dobrze zna i stosuje przepisy wewnętrzne i zewnętrzne. Nie ma problemu ze znalezieniem informacji na temat funkcjonowania procedur w innych jednostkach.
B	Bardzo dobrze zna procedury związane z wykonywaną pracą i jest w stanie pomóc innym w zrozumieniu ich. Stosuje się do procedur i łatwo wdraża je w życie, pokazując innym, jak się do nich stosować. Przekazuje wiedzę na temat przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Potrafi stosować przepisy obowiązujące w innych jednostkach.
A	Świetnie wykorzystuje znajomość procedur związanych z wykonywaną pracą. Kreuje sposoby do wykorzystania procedur. Zna wszystkie procedury i akty prawne dotyczące jednostki organizacyjnej oraz stosuje przepisy obowiązujące w innych jednostkach i dzieli się tą wiedzą. Dostosowuje je do bieżących wymogów na Uniwersytecie.

NAZWA KOMPETENCJI	ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW ORAZ PROWADZENIE DOKUMENTACJI I ADMINISTROWANIE
DEFINICJA	Praktyczna znajomość procedur i ich stosowanie oraz sprawna realizacja zadań administracyjno-organizacyjnych.
WSKAŹNIKI	1. Znajomość procedur i stosowanie się do procedur. 2. Praktyczna znajomość wewnętrznych i zewnętrznych przepisów. 3. Realizacja zadań administracyjno-organizacyjnych. 4. Prowadzenie i udostępnianie dokumentacji. 5. Zapewnianie wymiany informacji.
E	Nie zna wielu procedur, które obowiązują na jego/jej stanowisku. Nie zna aktów i regulacji wewnętrznych i zewnętrznych. Nie wywiązuje się z większości przyjętych zadań administracyjnych i organizacyjnych. Prowadzi niezadowalającą lub szacunkową dokumentację służbową. Nie przyczynia się do odpowiedniej wymiany informacji – może ją nawet utrudniać.
D	Potrzebuje wsparcia przy wykorzystywaniu procedur obowiązujących na jego/jej stanowisku. Nie orientuje się w zewnętrznych przepisach i ma braki w odniesieniu do wewnętrznych przepisów dotyczących jego/jej stanowiska. W bardziej złożonych sytuacjach potrzebuje pomocy w realizacji zadań administracyjnych i organizacyjnych. Prowadzona dokumentacja bywa niepełna lub zawiera błędy. Podejmuje działania związane z wymianą informacji, jednak zdarza się, że nie przekazuje na czas odpowiednich materiałów i opracowań.
C	Zna w stopniu wystarczającym procedury. Dobrze zna i stosuje przepisy wewnętrzne i zewnętrzne. Odpowiednio realizuje zadania administracyjne. Prowadzi przejrzystą dokumentację służbową. Zapewnia przepływ istotnych informacji pomiędzy współpracującymi działami/zespołami.
B	Bardzo dobrze zna procedury związane z wykonywaną pracą. Przekazuje wiedzę na temat przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Skutecznie pomaga innym w realizacji zadań administracyjnych. Wzorowo prowadzi dokumentację służbową obejmującą cenne i wrażliwe z punktu widzenia Uniwersytetu opracowania. Wspiera innych w działaniach gwarantujących odpowiedni przepływ informacji i użytecznych opracowań.
A	Świetnie posługuje się znajomością procedur związanych z wykonywaną pracą i jest w stanie pomóc innym w rozumieniu ich. Przekazuje wiedzę na temat przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Zna wszystkie procedury i akty prawne dotyczące jednostki organizacyjnej. Wdraża nowe rozwiązania ułatwiające innym realizację zadań administracyjno-organizacyjnych. Wspiera innych w działaniach gwarantujących odpowiedni przepływ informacji i użytecznych opracowań.

KOMPETENCJE DODATKOWE MENEDŻERSKIE

NAZWA KOMPETENCJI	MYŚLENIE STRATEGICZNE
DEFINICJA	Kształtowanie oraz wdrażanie strategii działania na podstawie dostępnych danych, analiz sytuacji oraz przewidywanych tendencji.
WSKAŹNIKI	1. Określanie misji i wizji organizacji/jednostek organizacyjnych. 2. Trafna analiza sytuacji oraz przewidywanych tendencji. 3. Wykorzystanie odpowiednich danych i informacji. 4. Budowanie strategii. 5. Wdrażanie strategii w życie.
E	Nie buduje misji oraz wizji rozwoju organizacji lub danej jednostki organizacyjnej i uznaje je za zbędne. Nie analizuje sytuacji i nie prognozuje zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Nie przewiduje tendencji. Opiera się na mało wiarygodnych, niesprawdzonych informacjach bądź też wyłącznie na własnych domysłach i (źle pojętym) doświadczeniu. Nie formułuje strategii lub formułując ją, robi to w oderwaniu od rzeczywistości. Nie udaje mu/jej się przekonać pracowników i wdrożyć wcześniej sformułowanej strategii.
D	Prawidłowo określa misję oraz wizję rozwoju, ale nie zawsze udaje mu/jej się przekonać do nich inne osoby. Analizuje bieżącą sytuację, jednak potrzebuje wsparcia w interpretacji zjawisk. Wybiera odpowiednie źródła informacji, ale nie zawsze właściwie określa ich użyteczność. Opracowuje strategię działania, jednak wyłącznie przy wsparciu innych osób. Ma pomysły na wdrażanie strategii, lecz w trudniejszych kwestiach potrzebuje pomocy.
C	Precyzyjnie określa oraz komunikuje misję i wizję rozwoju organizacji lub jednostki organizacyjnej. Analizuje sytuację wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz trafnie przewiduje przyszłe tendencje. Przy tworzeniu strategii korzysta wyłącznie z właściwych, rzetelnych danych i informacji. Tworzy skuteczne strategie działania w wybranych obszarach. Skutecznie wdraża strategię w organizacji/podległych jednostkach organizacyjnych.
B	Wzorcowo buduje i komunikuje misję oraz wizję rozwoju organizacji lub jednostki organizacyjnej. Pomaga w tym innym. Trafnie przewiduje przyszłe tendencje oraz związane z nimi niebezpieczeństwa lub możliwości. Aktywnie poszukuje danych i informacji weryfikujących podstawowe założenia strategii i wykorzystuje je. Pełni doradczą rolę w zespołach tworzących strategię oraz wspiera inne osoby w tworzeniu strategii działania. Skutecznie i elastycznie wdraża strategię, nawet w trudnych i dynamicznie zmieniających się sytuacjach.
A	Określa przełomową, a jednocześnie inspirującą i realną misję oraz wizję rozwoju. Tworzy propozycje modyfikacji realizacji strategii w odniesieniu do przyszłych tendencji. Wykorzystuje nieznane innym, ale wiarygodne oraz rzetelne dane i informacje. Samodzielnie projektuje i przygotowuje strategie działania w skali organizacji. Wdraża wszelkie założenia strategii w sposób inspirujący do działania i budujący zaangażowanie wszystkich pracowników.

NAZWA KOMPETENCJI	NEGOCJOWANIE
DEFINICJA	Wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów. Umiejętność osiągania satysfakcjonujących celów negocjacyjnych.
WSKAŹNIKI	1. Poszukiwanie, wypracowywanie porozumienia. 2. Dbłość o dobro, interes Uniwersytetu. 3. Znajomość i wykorzystywanie technik negocjacyjnych. 4. Asertywne radzenie sobie z presją i próbami wywierania wpływu. 5. Osiąganie satysfakcjonujących celów negocjacyjnych.
E	Nie poszukuje porozumienia, nie potrafi ustępować i szukać kompromisu. Nie realizuje własnych interesów lub osiąga nieznaczne ustępstwa kosztem pogorszenia relacji. Używa niewłaściwych do okoliczności strategii negocjacji – zbyt ustępliwej bądź zbyt twardej. Łatwo i często ulega wpływom innych osób – najczęściej nie zdaje sobie z tego sprawy. Nie potrafi osiągnąć w negocjacjach celów, które sobie założył/-a.
D	W większości przypadków wie, kiedy powinien/powinna zaproponować ustępstwa, aby osiągnąć kompromis. Czasami zdarza się, że dbając o własne interesy, osłabia relacje z partnerem negocjacji. Zna strategię negocjacji i je stosuje, lecz robi to nieadekwatnie do okoliczności. Rozpoznaje sytuację, gdy ktoś próbuje wywrzeć na niego/nią wpływ lub nim/nią manipulować, lecz nie zawsze jest w stanie się temu przeciwstawić. W większości przypadków przynajmniej częściowo osiąga założone cele.
C	Jest elastyczny/-a w rozmowach i dąży do porozumienia/rozwiązań kompromisowych. Realizuje własne interesy negocjacyjne, nie pogarszając przy tym stosunków z partnerem negocjacji. Skutecznie stosuje odpowiednie techniki negocjacyjne. Asertywnie i skutecznie radzi sobie ze zdecydowaną większością prób manipulacji lub wywierania wpływu. W procesie negocjacji potrafi w sposób skuteczny osiągnąć cele, które sobie wyznaczył/-a.
B	Pomaga innym dostrzec, kiedy proponowanie pewnych ustępstw prowadzi do osiągnięcia porozumienia. Nawet przy bardzo trudnym negocjatorze osiąga założone cele i zachowuje dobre relacje. Zna i wykorzystuje w praktyce różnorodne strategie i techniki negocjacyjne; z jego/jej umiejętności korzystają inni. Asertywnie identyfikuje próby presji lub podejmowanych manipulacji; potrafi te sytuacje pozytywnie wykorzystać. Tak sprawnie osiąga wyznaczone sobie cele negocjacyjne, że jest proszony/-a o wsparcie w trudnych negocjacjach prowadzonych przez innych.
A	Nawet w przypadkach „niepodlegających negocjacjom” z punktu widzenia oponenta wypracowuje korzystne porozumienie. Skłania oponenta do znacznych ustępstw lub wypracowuje rozwiązania pozwalające na osiągnięcie rezultatów korzystniejszych niż zakładane. Tworzy nowe techniki/strategie negocjacyjne, które później wykorzystuje w praktyce. Sam/-a aktywnie tworzy i wykorzystuje techniki niwelujące wszelkie próby manipulacji. W negocjacjach używa wypracowanych przez siebie metod osiągania założonych celów, które ułatwiają mu/jej wynegocjowanie najlepszych rozwiązań.

NAZWA KOMPETENCJI	PRZYWÓDZTWO
DEFINICJA	Budowanie i wdrażanie inspirujących koncepcji i celów oraz wspieranie pracowników w ich osiąganiu. Budowanie zaangażowania zespołów oraz poszczególnych osób w procesie realizacji celów.
WSKAŹNIKI	1. Budowanie i wdrażanie inspirujących koncepcji i celów. 2. Autorytet i wiarygodność. 3. Ukierunkowanie zespołu na realizację założonych celów. 4. Przyjmowanie odpowiedzialności za realizację celów. 5. Przewodzenie w sytuacjach kryzysowych.
E	Nie okazuje swojego zaangażowania i nie podejmuje kroków, aby zachęcić innych do realizacji celów. Nie ma autorytetu wśród pracowników. Nie dba o to, czy stawiane przez niego/nią cele zostaną zaakceptowane przez podwładnych. Nie bierze odpowiedzialności za efekty pracy zespołu; przerzuca ją na innych. W przypadku trudności przestaje kierować zespołem oraz motywować pracowników.
D	Podejmuje próby inspirowania i zachęcania pracowników do realizacji celów, jednak nie zawsze skutecznie. Zaczyna budować swój autorytet i wiarygodność wśród pracowników. Próbuje uzgadniać z pracownikami cele, ale zwykle narzuca je lub rezygnuje z nich pod wpływem oporu. Bierze odpowiedzialność za sposób realizacji oraz efekty pracy zespołu, jednak w razie trudności czasami się z tego wycofuje. Przeprowadza zespół przez trudności, jednak czasami potrzebuje w tym zakresie wsparcia.
C	Dzięki wizji i energii inspirowa pracowników do realizacji celów, przekonując ich do tego, że są w stanie je osiągnąć. Posiada autorytet wśród pracowników w swoim zespole/dziale. Tłumaczy pracownikom wyznaczone cele; pozyskuje dla nich akceptację podwładnych. Bierze odpowiedzialność za sposób realizacji i efekty pracy zespołu, również w razie trudności – wtedy skutecznie kieruje pracownikami i motywuje ich do zwiększenia wysiłku.
B	Ma dużą charyzmę; przekonuje pracowników do realizacji trudnych celów. Jest autorytetem dla zdecydowanej większości pracowników Uniwersytetu. Pozyskuje wsparcie pracowników przy realizacji nawet wyjątkowo trudnych i wymagających dodatkowego wysiłku celów. Bierze odpowiedzialność za zespół oraz pracowników, a jeżeli to konieczne, występuje w ich imieniu. W razie trudności czy kryzysów wspiera innych w przewodzeniu zespołem.
A	Angażuje pracowników do realizacji przełomowych celów o znaczeniu strategicznym dla Uniwersytetu. Jest uznanym autorytetem i osobą wiarygodną dla wszystkich pracowników. Tworzy kulturę pracy opartą na koncentracji wysiłków skierowanych na realizację założonych celów. Wdraża wartości promujące przyjmowanie odpowiedzialności liderów za realizację celów. Skutecznie przeprowadza pracowników przez poważne kryzysy czy trudności dotyczące całego Uniwersytetu.

NAZWA KOMPETENCJI	WYWIERANIE WPLYWU
DEFINICJA	Ukierunkowane, zgodne z własnymi intencjami, wpływanie na postawy, decyzje i zachowania innych osób.
WSKAŹNIKI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przekonywanie innych do określonych postaw i decyzji. 2. Wykorzystanie odpowiedniej do sytuacji argumentacji. 3. Ukierunkowane wpływanie na stan emocjonalny innych osób. 4. Radzenie sobie z wątpliwościami i oporem innych osób. 5. Wykorzystanie odpowiednich technik wywierania wpływu.
E	Nie potrafi przekonywać innych i nie radzi sobie ze sprzeciwem i kontrargumentacją. Jego/jej argumentacja jest często chaotyczna, nie przedstawia faktów na poparcie swoich tez. Nie radzi sobie z emocjami innych osób, sam/-a może im ulegać. Ignoruje opór partnerów bądź go nie dostrzega i nie podejmuje działań mających na celu ich przekonanie do własnych koncepcji. Próbuje wpływać na innych zawsze w ten sam sposób, niezależnie od tego, z kim ma do czynienia.
D	Przekonuje innych do swoich pomysłów, jednak nie radzi sobie z kontrargumentami. Przedstawia zbyt mało przemyślane argumenty na poparcie swych tez. Wie, jak można oddziaływać na emocje innych osób, lecz nie zawsze w praktyce mu/jej się to udaje. Zwraca uwagę na opór partnerów, jednak podejmuje niewłaściwe działania w zakresie jego przełamania. Stara się wpływać na zachowania i postawy innych osób, lecz nie zawsze trafnie dopasowuje sposoby wywierania wpływu.
C	Skutecznie przekonuje innych do swojego stanowiska, dobrze radzi sobie z wątpliwościami i oporem innych osób. Używa przemyślanej argumentacji, wykorzystując dostępne mu/jej dane, wnioski oraz opinie. Potrafi kształtować odpowiednie emocje u współpracowników i partnerów zewnętrznych. Minimalizuje opór partnerów, przekonuje ich do zaakceptowania proponowanych rozwiązań. Trafnie dobiera odpowiednie techniki wywierania wpływu do osób i sytuacji.
B	Przekonuje innych do swoich pomysłów, nawet jeżeli dysponują oni poważnymi i wiarygodnymi kontrargumentami. Pomaga innym przygotować argumenty do dyskusji opartej na odpowiednich danych w zależności od charakterystyki osób i sytuacji. Potrafi zmienić negatywne emocje innych osób w pozytywne nastawienie. Likwiduje opór partnerów i kieruje innymi tak, aby utożsamiali się z propozycjami. Pokazuje innym, jak dostosowywać sposoby oddziaływania na ludzi do ich charakterystyki i sytuacji, w jakiej się znajdują.
A	Skutecznie przekonuje całe grupy pracowników nawet do mało popularnych idei. Jego/jej argumenty są zwykle nie do podważenia; przekonują nawet zacieklej oponentów. W sposób intencjonalny wpływa na emocje (także negatywne) dużych grup osób. Przekształca opór w aktywne wsparcie – pozyskuje nowych ambasadorów zmian. Jest mistrzem w dopasowywaniu technik wywierania wpływu do sytuacji i osoby, potrafi sobie zjednać każdego.

Opis kompetencji został opracowany na podstawie pozycji „Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista” autorstwa Grzegorza Filipowicza, Warszawa 2014.