

POZIOMY POSZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJI

ETYKA ZAWODOWA					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	JEST UCZCIWY	ZNA I STOSUJE ZASADY ETYKI ZAWODOWEJ	REAGUJE NA SYTUACJE NARUSZANIA ZASAD ETYKI ZAWODOWEJ	WZMACNIA POSTAWY ETYCZNE INNYCH OSÓB	JEST WZOREM ETYCZNYM
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-wykazuje się uczciwością w życiu codziennym -postępuje zgodnie z prawem, przyjętymi zasadami i normami społecznymi	-wykazuje się uczciwością w sytuacjach wynikających z pełnienia służby -wszystkich klientów traktuje w sposób równy i bezstronny z poszanowaniem ich prawa do godności -jest lojalny wobec Krajowej Administracji Skarbowej jako organizacji	-podejmuje próby zapobiegania nieetycznym zachowaniom innych osób -utożsamia się ze służbą; kieruje się kategoriami zadań i potrzeb służby -w służbie i poza służbą zachowuje się w sposób godny i budujący prestiż Służby Celno-Skarbowej	-z dumą reprezentuje służbę, stanowiąc bardzo dobrą jej wizytówkę -promuje postawy i zasady etyczne w służbie i poza służbą -swoją postawą etyczną wzbudza zaufanie innych	-podejmuje zdecydowane kroki w oparciu o wartości nawet wtedy, gdy wiąże się z tym duży koszt lub ryzyko -konfrontuje się z osobami o silnej pozycji w imię wartości etycznych Służby Celno-Skarbowej -swoją postawą kształtuje pozytywny wizerunek służby – stanowi wzór do naśladowania
GOTOWOŚĆ DO ZMIAN					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	UCZESTNICZY W PROCESIE ZMIAN	MA ŚWIADOMOŚĆ POTRZEBY ZMIANY	WSPIERA WDROŻENIE ZMIAN	INICJUJE ZMIANY	BUDUJE ŚRODOWISKO ZMIAN
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
brak pożądanych zachowań	-dostosowuje się do nowych zadań i obowiązków na tyle szybko, że nie powoduje to istotnych zakłóceń w wypełnianiu obowiązków służbowych	-rozumie potrzebę zmiany -umiejętnie dostosowuje się do nowych sytuacji	wspiera wprowadzanie nowych rozwiązań komunikuje potrzebę zmiany	-inicjuje nowe rozwiązania -posiada umiejętność przekonywania do zmian -potrafi oceniać ryzyka w procesie zachodzących zmian	-buduje środowisko sprzyjające inicjowaniu zmian -promuje zmiany -wprowadza nowe rozwiązania -angażuje innych w proces zmiany ocenia efekty zmiany
ODPOWIEDZIALNOŚĆ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	WYKONUJE ZADANIA	MA ŚWIADOMOŚĆ ROLI SŁUŻBY CELNO-SKARBOWEJ	DOSTRZEGA PERSPEKTYWĘ SPOŁECZNĄ	KIERUJE SIĘ DOBREM PAŃSTWA I SPOŁECZEŃSTWA	INICJUJE DZIAŁANIA NA RZECZ PAŃSTWA I SPOŁECZEŃSTWA
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-wykonuje obowiązki służbowe zgodnie z oczekiwaniami przełożonych jest właściwie zmotywowany do pełnienia służby	-ma świadomość służebnej roli Służby Celno-Skarbowej wobec społeczeństwa i państwa -bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy Służby Celno-Skarbowej	-dostrzega perspektywę społeczną realizowanych zadań -przyjmuje odpowiedzialność za rzetelne wykonywanie obowiązków, zgodnie z przepisami, procedurami i poleceniami przełożonych -dba o jakość wykonywanych obowiązków	-realizując zadania, kieruje się oczekiwaniami społeczeństwa, przedsiębiorców, budżetu i instytucji partnerskich -ma świadomość konsekwencji społecznych wynikających z podejmowanych	-inicjuje działania podnoszące świadomość społeczną o zadaniach i roli organizacji w służbie państwa -wpływa na budowanie zaufania, przejrzystości i atmosfery współpracy w relacjach z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym -podejmuje działania na rzecz ochrony interesu

				przez niego decyzji angażuje się w doskonalenie jakości usług świadczonych przez Służbę Celno-Skarbową	publicznego wykracza- jące poza zakres jego obowiązków
--	--	--	--	---	--

ORIENTACJA NA KLIENTA

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	ODPOWIEDNIO REAGUJE NA WNOSKI I ZAPYTANIA	UTRZYMUJE JASNĄ KOMUNIKACJĘ Z KLIENTEM	BIERZE OSOBISTĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ROZWIĄZANIE PROBLEMÓW KLIENTA	ROZWIĄZUJE NIESTANDAR- DOWE PROBLEMY KLIENTA	TWORZY NOWE ROZWIĄZANIA DLA KLIENTA
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożąda- nych zachowań	·zapewnia klien- towi obsługę ·podejmuje dzia- łania właściwe dla zaistniałej sytuacji ·zapewnia klien- towi bieżącą informację na temat etapu zala- twianej sprawy lub wskazuje źródło pozyskania informacji	·dba o klarowność komunikacji w sprawach doty- czących wzajem- nych oczekiwań ·wykonuje zadania, tworząc przyjazną atmosferę ·przekazuje klien- tom pomocne informacje	·bierze na siebie osobistą odpowiedzialność za roz- wiązanie problemów zwią- zanych z obsługą klienta ·monitoruje poziom satys- fakcji klienta ·przeciwdziała problemom sprawnie, bez zbędnej zwłoki	·podejmuje dzia- łania na rzecz klienta (szkolenia, konferencje, promocja procedur) ·wychodzi na- przeciw oczeki- waniom klienta, udzielając pomo- cy klientowi w dostosowaniu działań do obo- wiązujących przepisów prawa ·podejmuje dzia- łania ograniczają- ce bariery biuro- kratyczne	·proponuje wprowadze- nie nowatorskich roz- wiązań wynikających z potrzeb klienta (legi- slacyjnych, organiza- cyjnych) ·inicjuje działania znmierzające do wzrostu świadomości klientów Służby Celno-Skarbowej ·wychodzi naprzeciw obecnym i przyszłym oczekiwaniom klientów

ORIENTACJA NA OSIĄGANIE CELÓW ORGANIZACJI

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	WYKONUJE ZADANIA	WYKONUJE ZADANIA ZE ŚWIADOMOŚCIĄ CELÓW ORGANIZACJI	DOSKONALI SPOSOBY REALIZACJI CELÓW	INICJUJE SPOSOBY REALIZACJI CELÓW	WYZNACZA NOWE CELE
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożąda- nych zachowań	·zna zadania wymagane na zajmowanym stanowisku ·stara się dobrze wykonać zadania	·zna cele organizacji i potrafi je powiązać z wykonywanymi zadaniami ·angażuje się w realizację posta- wionych celów ·analizuje osiągnięte rezultaty i wyciąga wnioski ·zgłasza potrzebę zmiany sposobu osiągania celu	·utożsamia się z celami organizacji i zajmowanego stanowiska ·proponuje konkretne zmiany w procedurach określających sposób wykonania zadania, aby poprawić jakość swojej pracy i osiągnąć wyniki	·promuje cele organizacji i zachęca innych do uzyskiwania jak najlepszych rezultatów ·analizuje przy- dzielone zadania i określa sposoby osiągnięcia celów ·stwarza warunki oraz udziela wsparcia dla osiągnięcia jak najlepszych rezul- tatów	·wyznacza trudne, ale możliwe do realizacji cele ·monitoruje podejmo- wane działania i dokonuje niezbędnych korekt na właściwym etapie wykonywania zadania ·analizuje szanse, ryzyka ·angażuje środki i czas, aby osiągnąć wyzna- czone cele

GOTOWOŚĆ DO UCZENIA SIĘ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	PODNOŚI SWOJE KOMPETENCJE	WYKAZUJE INICJATYWĘ W PODNOSZENIU SWOICH KOMPETENCJI	BUDUJE SWOJĄ ŚCIEŻKĘ ROZWOJU	DZIELI SIĘ WIEDZĄ	ZARZĄDZA WIEDZĄ W ORGANIZACJI
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·korzysta z oferowanych mu możliwości w zakresie podnoszenia swoich kompetencji ·opanowuje wymaganą wiedzę i umiejętności w stopniu wystarczającym	·przejawia zainteresowanie poszerzaniem swoich kompetencji ·na bieżąco śledzi najnowsze zagadnienia merytoryczne w swojej specjalności ·samodzielnie opanowuje nową wiedzę i umiejętności ·jest zmotywowany do korzystania z dostępnej oferty szkoleniowej	·nowe zagadnienie postrzega jako wyzwanie i szansę rozwoju ·podejmuje konsekwentne działania w celu zapewnienia sobie aktualnej wiedzy ·planuje swoją ścieżkę rozwoju zawodowego	·przejawia inicjatywę w udoskonalaniu procesu szkolenia w organizacji ·jest mentorem, dzieli się wiedzą i doświadczeniem ·angażuje siebie i innych w przedsięwzięcia mające na celu podniesienie kompetencji zawodowych	·jest uznawany za autorytet w swej dziedzinie przez współpracowników oraz osoby spoza bezpośredniego otoczenia zawodowego ·ma decydujący głos w rozstrzyganiu sporów merytorycznych ·tworzy nową wiedzę i dba o jej zrozumienie ·współtworzy bazy wiedzy w organizacji
WNIKLIWOŚĆ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DOSTRZEGA NIETYPOWĄ SYTUACJĘ	BADA SZCZEGÓŁY SYTUACJI	WYJAŚNIA SYTUACJĘ	DOSTRZEGA ZŁOŻONE POWIĄZANIA	PROPONUJE NOWE ROZWIĄZANIA
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·próbuję patrzeć na problemy z różnej perspektywy ·komunikuje współpracownikom dostrzeżenie nietypowej sytuacji ·w ocenie sytuacji kieruje się intuicją	·dostrzega istotne szczegóły dla danej sytuacji ·konsekwentnie dąży do wyjaśnienia wszystkich aspektów sprawy	·aby zgłębić problem, korzysta z pomysłów i osobistej wiedzy oraz analogii do podobnej sytuacji ·zadaje pytania w celu dotarcia do źródła problemu oraz poszukuje możliwych rozwiązań ·w swoich działaniach cechuje się dużą dokładnością	·dostrzega powiązania między faktami i sytuacjami, pomiędzy którymi nie ma oczywistych związków ·skutecznie zgłębia i analizuje potencjalne nieprawidłowości, rozróżniając sprawy istotne od mniej znaczących w danej sprawie ·po wykryciu nieprawidłowości podejmuje odpowiednie działania	·tworzy nowy obraz problemu lub sytuacji ·jest w stanie określić potencjalny wpływ problemu na wszystkie istotne obszary działania ·proponuje nowe rozwiązania, które doskonalały odpowiednie procedury
INICJATYWA/KREATYWNOŚĆ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DOSTRZEGA MOŻLIWOŚCI	POSZUKUJE NOWYCH ROZWIĄZAŃ	TWORZY NOWE ROZWIĄZANIA	PRZEWIDUJE I DZIAŁA Z WYPRZEDZENIEM	TWORZY ŚRODOWISKO INNOWACYJNOŚCI
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·działa samodzielnie ·jest gotowy do wypróbowania różnych rozwiązań	·szuka możliwych rozwiązań problemu w sytuacji, gdy inni byliby skłonni czekać i mieć nadzieję, że	·wymyśla niestandardowe rozwiązania problemów i jest w tym postępowy ·dociera do osób zainteresowanych problemem w celu konsultacji	·myśli niekonwencjonalnie ·jest gotowy, aby spojrzeć poza granicę dostępnych informacji	·zachęca i wspiera współpracowników w tworzeniu nowych rozwiązań i w niekonwencjonalnym podejściu do problemu

		problem rozwiąże się sam · wykorzystuje swoją wiedzę zawodową i wszelkie dostępne źródła informacji w celu wynalezienia nowych możliwości i nowych rozwiązań	· dostosowuje nowe rozwiązania do specyfiki organizacji · nie zniechęca się kwestionowaniem nowych rozwiązań	na rzecz najlepszego rozwiązania · przewiduje przyszłe wydarzenia, stwarza możliwości lub minimalizuje potencjalne problemy, angażując w to dodatkowy wysiłek	· przewodzi nowym ideom i inicjatywom · potrafi przekonać do nowych rozwiązań nawet w sytuacji oporu
--	--	---	---	--	---

ODPORNOŚĆ NA STRES

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	STARA SIĘ OPANOWAĆ EMOCJE	REAGUJE SPOKOJNIE	SPRAWNIE FUNKCJONUJE W SYTUACJI DŁUGOTRALEJ PRESJI	W PEŁNI KONTROLUJE SYTUACJĘ	ZARZĄDZA STRESEM W ORGANIZACJI
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
· brak pożądanych zachowań	· mało odczuwanych silnych emocji, np. gniewu, entuzjazmu, frustracji, stara się zachować spokój · powstrzymuje się przed działaniem bez zastanowienia	· zachowuje spokój i kontrolę nawet w trudnych, stresujących sytuacjach · nie daje się sprokocować w sytuacjach konfliktowych · w przypadku długotrwałego stresu komunikuje potrzebę wsparcia	· w sytuacji presji utrzymującej się przez dłuższy czas działa w sposób logiczny i spokojny · potrafi opanować sytuację, działając racjonalnie · zna i stosuje techniki radzenia sobie z długotrwałym stresem	· zachęca innych do racjonalnych zachowań · w przypadku agresji wobec grupy stara się uspokajać innych członków zespołu, stosując logiczną argumentację · w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych wzbudza zaufanie zespołu	· w kryzysowych sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły · w przypadku konfliktów potrafi działać jako mediator · proponuje i wprowadza programy radzenia sobie ze stresem

PEWNOŚĆ I ZDECYDOWANIE W DZIAŁANIU

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DZIAŁA W OBRĘBIE USTALONYCH PROCEDUR	DZIAŁA PEWNIE W OBRĘBIE USTALONYCH PROCEDUR	DZIAŁA PEWNIE W SYTUACJACH NIETYPOWYCH	DZIAŁA PEWNIE W SYTUACJI WYZWANIA	DZIAŁA PEWNIE, CHRONIĄC INNYCH
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
· brak pożądanych zachowań	· realizuje rutynowe działania · funkcjonuje pewnie tylko w grupie	· pewnie realizuje rutynowe działania · w ramach procedur działa w sposób zdecydowany · potrafi egzekwować i dochodzić swoich uprawnień	· postępuje zdecydowanie w sytuacjach wykraczających poza rutynowe działania · podejmuje ryzyko tylko w sytuacjach, gdy jest to konieczne lub pożądane · w sposób bezpośredni wyraża pewność co do swojego osądu sytuacji i posiadanych możliwości działania	· nie obawia się oceny, krytyki, stanowczo reaguje nawet w sytuacji oporu ze strony innych osób · w przypadku nieprzewidywanych okoliczności potrafi szybko zastosować skuteczne strategie działania · podejmuje stanowcze i zdecydowane działania w sytuacji zagrożenia	· wspiera działania innych w sytuacji zagrożenia · w sytuacji działania w niepewnych warunkach potrafi wskazać innym właściwy sposób postępowania i przyjąć na siebie odpowiedzialność · podejmuje działania budujące atmosferę wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa

PLANOWANIE I ORGANIZACJA					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAN POZIOMU 1	REALIZUJE WYZNACZONE ZADANIA	ORGANIZUJE PRACĘ WŁASNĄ	USTALA PRIORYTETY I PLANUJE SEKWENCJE DZIAŁAŃ	PLANUJE I ORGANIZUJE Z WYPRZEDZENIEM	TWORZY I KORYGUJE ZŁOŻONE, DŁUGOTERMINOWE PLANY
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·wymaga pomocy w ustalaniu właściwej kolejności wykonania zadań ·zwykle terminowo wykonuje zadania ·wymaga wsparcia w racjonalnym rozkładzie pracy w czasie	·organizuje pracę własną, dbając o efektywne wykorzystanie czasu służby ·terminowo wykonuje zleczone zadania ·w sytuacji zagrożenia terminu realizacji zadania zgłasza potrzebę pomocy, wsparcia ze strony innych	·ustala hierarchie i chronologię zadań do wykonania ·rozpoznaje i komunikuje, co jest potrzebne do realizacji zadań ·potrafi pracować nad wieloma zadaniami równocześnie	·planuje z wyprzedzeniem, przewidując przeszkody i zagrożenia ·szacuje i organizuje zasoby niezbędne do realizacji celu ·tworzy przejrzyste i realistyczne plany służące osiągnięciu określonych celów ·na bieżąco uwzględnia w planach zmieniające się okoliczności ·poszukuje dodatkowych metod i narzędzi do realizacji zadań	·zestawia różne plany, biorąc pod uwagę wiele czynników zapewniających osiągnięcie oczekiwanego rezultatu końcowego ·tworzy i wykorzystuje plany, które wprowadzają szerszą perspektywę, określa niezbędne sekwencje czasowe do realizacji tych planów ·monitoruje poziom realizacji działań i w razie konieczności dokonuje korekty długoterminowych planów ·tworzy i promuje dobre praktyki w zakresie planowania i organizacji pracy
PODEJMOWANIE DECYZJI					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAN POZIOMU 1	PODEJMUJE DECYZJE PRZY WSPARCIU INNYCH	PODEJMUJE RUTYNOWE DECYZJE	PODEJMUJE DECYZJE	PODEJMUJE NIESTANDARDOWE DECYZJE	PODEJMUJE WIELOWYMIAROWE DECYZJE
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·potrzebuje pomocy przy poszukiwaniu informacji niezbędnych do podjęcia decyzji ·zgłasza potrzebę potwierdzenia podjętych przez siebie decyzji	·poszukuje minimum informacji niezbędnej dla podjęcia decyzji ·podejmuje standardowe decyzje w oparciu o procedury ·potrafi załatwić sprawę, korzystając z dostępnych rozwiązań ·w sprawach bardziej skomplikowanych podejmuje decyzje przy wsparciu innych osób	·podejmuje merytoryczne, efektywne i terminowe decyzje ·przy podejmowaniu decyzji wykorzystuje racjonalne, logiczne myślenie, analizę faktów, zdobyte doświadczenie zawodowe ·rozumie i przewiduje skutki podejmowanych decyzji	·potrafi podjąć trafną decyzję w trudnej sprawie pomimo presji czasu ·podejmuje decyzje w skomplikowanych sprawach, także gdy brakuje części informacji	·bierze pod uwagę różne perspektywy przy podejmowaniu decyzji ·podejmując decyzję, analizuje szanse i ryzyka dla organizacji i społeczeństwa ·wybiera optymalne rozwiązanie służące interesom organizacji i społeczeństwa ·trwa przy podjętych decyzjach nawet wtedy, gdy są one kontrowersyjne lub niepopularne, jeśli służą one interesom organizacji i społeczeństwa

POSZUKIWANIE INFORMACJI					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DOSTRZEGA BRAK INFORMACJI	ZADAJE PYTANIA	POSZUKUJE INFORMACJI GŁĘBIJ	PROWADZI SYSTEMATYCZNE POSZUKIWANIA	PROPONUJE WPROWADZENIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ DLA SYSTEMU POSZUKIWAŃ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·dostreaga i komunikuje brak informacji do rozwiązania problemu ·wymaga wsparcia w identyfikowaniu źródeł informacji ·wymaga pomocy przy wyborze właściwej informacji	·zadaje pytania dotyczące problemu ·korzysta z dostępnych informacji lub innych dostępnych źródeł	·angażuje się w badanie problemu lub sytuacji, wykraczając poza rutynowe pytania ·zadaje serię szczegółowych pytań mających na celu dotarcie do sedna sprawy lub problemu, sięgając głębiej niż powszechnie dostępne informacje ·nie zaprzestaje poszukiwań po uzyskaniu pierwszej odpowiedzi	·kontaktuje się z innymi ludźmi, którzy nie uczestniczą w rozwiązywaniu problemu, aby zasięgnąć ich zdania, poglądów, doświadczeń, informacji itp. ·systematycznie i z zaangażowaniem prowadzi poszukiwania w różnych źródłach mające na celu pozyskanie potrzebnych informacji lub informatorów ·angażuje dodatkowe osoby, które będą zdobywać informacje	·tworzy system selekcjonowania i gromadzenia informacji do wykorzystywania w przyszłości ·proponuje wprowadzenie zmian do systemu poszukiwania informacji w organizacji
PRACA ZESPOŁOWA					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DOSTRZEGA POTRZEBĘ WSPÓLPRACY	WSPÓLPRACUJE	WYRAŻA POZYTYWNE OCZEKIWANIA WOBEC ZESPOŁU	MOTYWUJE I MOBILIZUJE DO WSPÓLNEJ PRACY	BUDUJE ZESPÓŁ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
brak pożądanych zachowań	·po instruktażu podejmuje próbę współpracy ·dostosowuje się do sposobu działania zespołu ·zwykle podporządkowuje się decyzjom grupy	·chętnie uczestniczy w pracach zespołu oraz wspólnie wykonuje pracę ·popiera decyzje grupy ·przekazuje innym członkom zespołu informacje na temat postępów, planów itp. ·zachowuje się w sposób bezkonfliktowy ·dzieli się informacjami ·dostreaga wspólne cele	·wyraża pozytywne opinie w stosunku do wkładu pracy innych osób oraz potrafi wyrazić krytykę w sposób konstruktywny ·o członkach zespołu wyraża się pozytywnie zarówno w rozmowie z nimi jak i osobami trzecimi ·chętnie uczy się od innych ·identyfikuje się z celami zespołu	·jest zaangażowany w realizację wspólnych celów, chętnie udziela pomocy ·oczekuje wkładu od członków zespołu oraz zachęca do zgłaszania pomysłów i opinii umożliwiających podjęcie konkretnych decyzji ·dba o bezpieczeństwo swoje i członków zespołu w sytuacji zagrożenia ·wspiera przepływ informacji w zespole ·bierze odpowiedzialność za wyniki pracy zespołu	·integruje zespół do osiągania wspólnych celów ·buduje ducha zespołu, morale i współpracę w zespole, podejmuje działania rozwijające jedność zespołu ·działa tak, aby propagować dobre relacje niezależnie od osobistych sympatii i antypatii ·rozwiązuje problemy i konflikty w grupie ·organizuje działania, mając na względzie bezpieczeństwo zespołu w sytuacji zagrożenia

SKRUPULATNOŚĆ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	ZNA WYMAGANIA STANOWISKA PRACY	SPRAWDZA DOKŁADNOŚĆ WŁASNEJ PRACY	JEST DOKŁADNY W DZIAŁANIACH	MONITORUJE POPRAWNOŚĆ PRACY ZESPOŁU	PODEJMUJE DZIAŁANIA SYSTEMATYZUJĄCE PRACĘ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-zna wymagania dotyczące wykonywanej pracy i jej standardów -wymaga sprawdzenia przez innych wykonywanej pracy -zwykle utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy	-dba o kompletność prowadzonej dokumentacji -utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy -dostrzega i zgłasza pojawiające się niejasności, nieprawidłowości	-dba o jakość wykonywanych zadań, wykonuje je z dokładnością i starannością -działa w metodyczny i systematyczny sposób w przypadku powtarzających się czynności -wyjaśnia powstałe niejasności	-sprawdza dokładność wykonywanej przez siebie pracy -dostrzega i koryguje nieprawidłowości pojawiające się u innych	-proponuje zmiany w systemach organizacyjnych i procedurach sprzyjających utrzymaniu porządku w organizacji -proponuje i tworzy rozwiązania, które mają na celu usprawnienie i systematyzację pracy
SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACYJNA					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	KOMUNIKUJE SIĘ W SPOŚÓB ZROZUMIAŁY	DBA O ZROZUMIENIE PRZEKAZU	ARGUMENTUJE I PRZEKONUJE	OPTYMALIZUJE WYMIANĘ INFORMACJI	TWORZY KULTURĘ WYMIANY INFORMACJI
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-wyraża myśli w mowie i w piśmie w sposób jasny i zrozumiały -zapytany o informację, udziela odpowiedzi -używa prawidłowo zasad gramatycznych i właściwie dobiera słownictwo w wypowiedziach	-wypowiada się w sposób logiczny, tak by inni byli w stanie śledzić tok rozumowania -sprawdza, czy przekazana informacja dotarła do odbiorcy i została zrozumiana -prezentuje stanowisko w sprawie oraz przekazuje informacje	-dobiera zawartość wypowiedzi do poziomu i doświadczenia słuchaczy -znajduje właściwe argumenty w celu obrony prezentowanego stanowiska i potrafi przekonać o ich słuszności -występując publicznie, wypowiada się w sposób pewny i zdecydowany, potrafi wpływać na innych	-podsumowuje i porządkuje wspólne ustalenia, co sprzyja wypracowaniu założonych efektów -wnosząc merytoryczny wkład, tworzy systemy lepszej wymiany informacji, takie jak konferencje, warsztaty, publikacje -wspiera i rozwija pomysły innych, pomaga w znalezieniu właściwych argumentów	-monitoruje przepływ informacji w organizacji i poza organizacją -tworzy klimat sprzyjający wymianie informacji -wprowadza systemy mające na celu usprawnienie komunikacji
UMIEJĘTNOŚCI ANALITYCZNE					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	ZBIERA PODSTAWOWE DANE	DOSTRZEGA PODSTAWOWE POWIĄZANIA	DOSTRZEGA ZŁOŻONE POWIĄZANIA	TWORZY ZŁOŻONE PLANY i ANALIZY	REKOMENDUJE ROZWIĄZANIE
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-zbiera i analizuje podstawowe dane -dostrzega najbardziej oczywiste zależności pomiędzy różnymi elementami i danymi -wyciąga oczywiste wnioski na podstawie dostępnych danych	-dostrzega wiele aspektów danej sytuacji -trafnie określa przyczyny typowych nieprawidłowości -rozdziela informacje istotne od nieistotnych	-wskazuje wszystkie, istotne aspekty danej sytuacji -stawia hipotezy -wyciąga wnioski na podstawie niekompletnych, niepełnych danych -bierze pod uwagę alternatywne rozwiązania -wskazuje zależności występujące pomiędzy różnymi elementami i danymi	-stosuje różnorodne techniki analityczne -z łatwością wskazuje różnorodne aspekty danej sytuacji niezależnie od jej złożoności -zauważa zależności w sytuacji, gdy inni ich nie dostrzegają	-na podstawie złożonych analiz porządkuje rozwiązania według samodzielnie wyznaczonych kryteriów -dostrzega różnicowane skutki zdarzeń i decyzji -rekomenduje rozwiązanie ze wskazaniem wszystkich „za” i „przeciw”

				<ul style="list-style-type: none"> -szybko wyciąga trafne wnioski -tworzy listę możliwych rozwiązań 	
DELEGOWANIE ZADAŃ					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DELEGUJE ZADANIA	DELEGUJE ZADANIA, WSKAZUJĄC OCZEKIWANIA	DELEGUJE I OKAZUJE ZAUFANIE	WYMAGA WYSOKIEJ JAKOŚCI WYKONANIA ZADANIA	POZWALA INNYM KIEROWAĆ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
<ul style="list-style-type: none"> -brak pożądanych zachowań 	<ul style="list-style-type: none"> -deleguje zadania, nie udzielając wskazówek -reaguje w sytuacji źle wykonanego zadania 	<ul style="list-style-type: none"> -udziela ogólnych wskazówek dotyczących wykonania zadania i oczekiwanych rezultatów -domaga się informowania o istotnych aspektach sprawy 	<ul style="list-style-type: none"> -okazuje zaufanie co do możliwości wykonania rutynowych zadań przez pracownika na odpowiednim poziomie jakości -deleguje rutynowe zadania, pozostawiając pracownikowi swobodę i samodzielność wykonania zadania, wyboru środków i metod -w sytuacji napotkania problemów związanych ze standardem wykonania zadania konfrontuje poziom jego realizacji z postawionymi wcześniej oczekiwaniami i komunikuje możliwe konsekwencje -sprawdza stopień wykonania zadania w kluczowych momentach realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> -rozpoznaje kompetencje pracowników, potrafi przydzielać zadania odpowiednio do ich kompetencji -sprawdza końcowy efekt wykonania zadania -wyraża uznanie dla umiejętności i zdolności pracownika do wykonania trudnych zadań -wspiera zasadne propozycje, opinie i działania pracowników -opierając się na wartościach organizacji, wyznacza nowe, wyższe standardy wykonania zadania -monitoruje sytuację i w razie potrzeby podejmuje działania naprawcze 	<ul style="list-style-type: none"> -przydziela zadania stanowiące wyzwanie dla pracownika -podejmuje skalkulowane ryzyko związane z uczeniem się na błędach popełnianych przez podległych pracowników -w pełni deleguje zadania i konieczne uprawnienia, pozostając odpowiedzialnym za ostateczny kształt realizowanych zadań -ma świadomość, że nie wszystkie zadania mogą być delegowane, pozostawia sobie zadania strategiczne, o wysokim ryzyku, personalne itp. -podejmuje działania adekwatne do poziomu wykonania zadań przez podwładnych -poprzez swój autorytet wywiera wpływ na organizację, skutecznie osiągając jej cele
MOTYWOWANIE					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	POZNAJE SPOSOBY MOTYWOWANIA	ZNA I STOSUJE METODY MOTYWOWANIA	POSZUKUJE NOWYCH SPOSOBÓW MOTYWOWANIA	DBA O EFEKTYWNOŚĆ SPOSOBÓW MOTYWOWANIA	ROZWIJA MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNA
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
<ul style="list-style-type: none"> -brak pożądanych zachowań 	<ul style="list-style-type: none"> -zna wyłącznie podstawowe narzędzia umożliwiające motywowanie pracowników -potrzebuje wsparcia przy wyborze sposobu motywowania pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> -zna dostępne metody umożliwiające motywowanie pracowników -rozpoznaje potrzeby pracowników i dostosowuje narzędzia do ich potrzeb -oceniając, koncentruje się na zach- 	<ul style="list-style-type: none"> -poszukuje nowych narzędzi motywowania i stosuje je w praktyce -nagradza pracowników stosownie do ich wkładu pracy i osiągnięć -potrafi przekonać pracownika, że może poprawić swoje kompetencje i wyniki 	<ul style="list-style-type: none"> -stawia pracownikom cele stanowiące wyzwanie -sprawia, by osiągnięcia i wkład pracowników widoczne były dla innych -tworzy atmosferę wzajemnego zaufania 	<ul style="list-style-type: none"> -stwarza właściwe warunki do rozwoju motywacji wewnętrznej pracowników -organizuje programy rozwojowe oraz zapewnia odpowiednie zasoby w celu ich realizacji -tworzy kulturę nagradzania i motywowania pracowników do rozwoju

		waniu i postawie pracownika oraz uzupełnia ją konkretnymi wskazaniami co do możliwości poprawy bądź dalszego rozwoju -reaguje bezpośrednio po wykonaniu zadania		i bezpieczeństwa jako element zwiększający motywację -dostosowuje narzędzia motywacyjne do zmiennych aspektów organizacji -okresowo bada stopień oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracownika, tak by nie traciły na swej efektywności	-promuje postawy prorozwojowe podwładnych
--	--	--	--	--	---

MYŚLENIE STRATEGICZNE

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	ZNA STRATEGIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI	DOSTOSOWUJE WŁASNE DZIAŁANIA DO STRATEGII	ANALIZUJE ZACHODZĄCE ZMIANY	TWORZY NOWE KONCEPCJE ROZWOJU ORGANIZACJI	JEST WIZJONEREM
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-zna i rozumie cele strategiczne -postępuje zgodnie z opracowanymi przez innych strategiami i celami	-ustala priorytety pracy własnej oraz podległego zespołu w nawiązaniu do celów organizacji -angażuje współpracowników w proces identyfikacji szans i zagrożeń w osiągnięciu celów	-analizuje realia, ocenia zachodzące zmiany pod kątem ich wpływu na obecne procedury oraz metody pracy i wyciąga z nich wnioski na przyszłość -przedstawia wizję cząstkową w zakresie analizowanego przez siebie problemu -potrafi dobrać środki i metody dla osiągnięcia założonego celu -efektywnie zarządza kapitałem ludzkim w procesie realizacji kluczowych celów organizacji	-potrafi wybiegać w przyszłość, przewiduje długoterminowe kierunki rozwoju, myśli kreatywnie -opracowuje i przedstawia argumenty przemawiające za koniecznością realizacji określonych przez niego celów długoterminowych -tworzy nowe procedury służące do realizacji przyszłych celów organizacji -dzieli się z innymi własnymi poglądami co do pożądanych kierunków rozwoju organizacji	-myśli strategicznie, przedkłada rozwój organizacji nad dorażne korzyści, zaszczenia takie myślenie zespołowi -projektuje strategie działania dla organizacji -stawia ambitne cele przed organizacją -posiada zdolność inspirowania i mobilizowania podwładnych

ODWAGA KIEROWNICZA

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	PODEJMUJE DECYZJE	PRZEKONUJE DO PODJĘTYCH DECYZJI	DZIAŁA W SPOSÓB ZDECYDOWANY	DZIAŁA PEWNIEM W TRUDNYCH SYTUACJACH	PODEJMUJE WYZWANIA ORGANIZACYJNE
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-podejmuje decyzje z zakresu działania podległej komórki organizacyjnej	-bierze na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje	-potrafi podejmować uzasadnione i oparte na faktach decyzje na bazie potencjalnie niekompletnych informacji	-odważnie stawia czoło krytyce -nie boi się wyrazić odmiennego stanowiska od	-podejmuje decyzje o znaczeniu strategicznym, nawet jeżeli są trudne

	-informuje o podjętych przez siebie decyzjach	-jest stanowczy, przekonuje do swojego zdania i racji -informuje o pozytywnych i negatywnych konsekwencjach swoich decyzji	-kieruje podległym zespołem i doradza nawet w sytuacji braku utartych rozwiązań -nie odwołuje decyzji, które uważa za właściwe, nawet pod presją otoczenia -otwarcie przyznaje się do błędów, z którego wyciąga wnioski	stanowiska przełożonych -w celu podjęcia decyzji korzysta z wcześniejszych doświadczeń z zakresu zarządzania	-wdraża zmiany, nawet jeżeli są one niepopularne, i bierze za nie odpowiedzialność
--	---	---	---	---	--

PRZYWÓDZTWO i BUDOWANIE ZESPOŁU

NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	ADMINISTRUJE	MAKSYMALIZUJE EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA ZESPOŁU	BUDUJE TOŻSAMOŚĆ ZESPOŁU	BUDUJE ZAANGAŻOWANIE ZESPOŁU, ZARZĄDZA ZESPOŁEM	JEST LIDEREM, WYZNACZA STANDARDY ZACHOWAŃ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
-brak pożądanych zachowań	-wyraża oczekiwania wobec członków zespołu, przydziela zadania -jest dostępny i osiągalny dla swoich bezpośrednich podwładnych -zapewnia dostęp do informacji niezbędnych do działania -wprost informuje o decyzjach dotyczących zespołu i ich uwarunkowaniach, nawet jeżeli podanie takich informacji jest trudne	-zapewnia odpowiednią strukturę, wyznacza kryteria i kierunki działań -deleguje odpowiedzialność, buduje odpowiednią atmosferę pracy -potrafi ocenić potencjał poszczególnych członków grupy i przydziela im odpowiednie role w zespole -ustala normy zachowania zespołu i je egzekwuje -daje dobry przykład, osobiście modelując pożądane zachowania	-podejmuje działania motywujące członków zespołu do realizacji celów i misji organizacji -buduje morale, współpracę w zespole oraz podejmuje inne działania rozwijające jedność zespołu -przewiduje i rozwiązuje problemy i konflikty w zespole -jest świadomy osobistej odpowiedzialności za zespół -dba o wizerunek zespołu	-potrafi dostosować sposób zarządzania zespołem do etapu rozwoju zespołu -potrafi zaangażować zespół wokół wizji i celów organizacji oraz realizowanych zadań -przewiduje i zapobiega powstawaniu konfliktów w zespole -udziela pracownikom rozwojowej informacji zwrotnej	-potrafi zyskać poparcie i zaangażowanie kadry kierowniczej i pracowników dla realizacji proponowanej wizji i strategii -nadaje kierunki wizji i strategii rozwoju organizacji -skutecznie przeprowadza podwładnych przez poważne kryzysy -jest uznanym autorytetem w całej organizacji, angażuje pracowników do realizacji celów o znaczeniu strategicznym