# Załącznik nr 11

## Kluczowe kompetencje oraz wskaźniki behawioralne

## Kierownik

**Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Rozumienie celów realizowanych zadań | * wie i rozumie po co jest EFS i ROEFS * umie budować strategię realizacji celów * ma umiejętność wskazania w jakim stopniu poszczególne działania służą celom ROEFS |
| Określanie priorytetów | * układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS * określa priorytety działań organizacji zgodnie ze strategią * potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów (w perspektywie działań własnych i działań w organizacji) |
| Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów | * przewiduje, zastanawia się jaki będzie efekt planowanych działań * formułuje cele dla organizacji, poszczególnych stanowisk * potrafi formułować kategorie miary/wskaźniki realizacji celów (np. zna i stosuje formułę SMART) * wykorzystuje narzędzia do planowania działań * planuje pracę w perspektywie krótko i długoterminowej * posiada znajomość harmonogramu pracy pracowników * prowadzi monitoring wskaźników |
| Przewidywanie, identyfikowanie i reagowanie na pojawiające się komplikacje lub zmiany | * analizuje ryzyka, przewiduje alternatywy, określa plan B (jest elastyczny pod tym względem) * identyfikuje warunki brzegowe przed podjęciem działań * określa możliwe trudne sytuacje * tworzy bazy na sytuacje kryzysowe (baza trenerów, beneficjentów) - zapobiegawczo * rozwiązuje pojawiające się trudne sytuacje korzystając w razie potrzeby z dostępnych zasobów, pomocy innych itp. * monitoruje i prowadzi bieżącą sprawozdawczość z pracy pracowników i własnej – postępy i możliwy termin zakończenia * sprawdza skuteczność podjętych działań * wykazuje zdolność do refleksji nad efektami działań, wyciąga wnioski i wprowadzania usprawnienia * dostrzega zmiany w otoczeniu i adekwatnie zmienia plany |
| Zdolność do osiągania założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań | * nie zrażają go pojawiające się przeciwności, konsekwentnie dąży do celu * jest terminowy |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na klienta**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Branie odpowiedzialności za swoje działania względem własnej organizacji i podmiotów zależnych | * identyfikuje się z RO EFS, z decyzjami i działaniami personelu * wobec osób z zewnątrz reprezentuje RO EFS biorąc na siebie odpowiedzialność za pracę zespołu * jest zaangażowany w najlepsze wykonanie zadań * zna wpływ swoich działań na organizację i innych – klientów * potrafi sformułować swoje obszary do rozwoju * potrafi zdefiniować granice swojej odpowiedzialności w pracy z klientem * potrafi wskazać zakres odpowiedzialności RO EFS w odpowiedzi na zarzuty klienta * przestrzega warunków umowy - sprawozdawczość * posiada orientację w bieżącym działaniu RO EFS wobec klientów * potrafi ustosunkować się do uwag z kontroli zewnętrznych i wdrożyć zalecenia |
| Nawiązywanie i budowanie długotrwałych relacji klienta z RO EFS | * buduje mapy potencjalnych klientów * tworzy systemy, procedury kontaktów z klientem * określa zasady komunikacji z klientami i promuje je wśród pracowników * prowadzi monitoring satysfakcji z usług RO EFS i wprowadza adekwatne zmiany czy usprawnienia * buduje pozytywną atmosferę w kontaktach z klientami (język, mowa ciała, „otwierający styl bycia”) * po każdym kontakcie z klientem zachęca do kolejnych kontaktów * wyjaśnia klientowi kolejne kroki w sprawie * kontaktuje się także po usłudze, zarówno w przypadku sukcesu jak i porażki („nie chowa głowy w piasek” w przypadku niezadowolenia z usług RO EFS [np. gdy opracowany projekt nie otrzyma dofinansowania, uczestnicy będą niezadowoleni ze szkolenia, itp.]) |
| Rozpoznawanie i spełnianie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych | * dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem * jest „otwierający”, próbuje dociekać, identyfikować faktyczne problemy i potrzeby, nie poprzestaje na informacji powierzchownej * pyta o potrzeby - aktywnie słucha, parafrazuje, dopytuje * umie zidentyfikować potrzeby na podstawie opisów sytuacji klienta – nazywa je, uświadamia klientom |
| Przestrzeganie standardów obsługi klienta | * zna standardy obsługi klienta (zasady pracy poszczególnych stanowisk w Ośrodku) * jest życzliwy i zainteresowany klientem * zawsze zachęca, nigdy zniechęca do aplikacji do EFS |

**Profil kompetencyjny: Orientacja w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Analizowanie faktów ekonomiczno- społecznych i tworzenie rekomendacji | * posiada znajomość sytuacji regionu, umie wskazać podstawowe problemy * umie scharakteryzować grupę docelową RO EFS * potrafi wskazać mapę priorytetów, lokalnych liderów, lokalny ranking (zna instytucje działające w regionie/organizacje/ lokalnych liderów, podmioty zaangażowane we wdrażanie EFS) * zna strategię rozwoju regionu (priorytety, grupy) i tworzy i współtworzy ofertę zgodnie z tą strategią, analizuje fakty pod kątem oferty ośrodka, planów działań * wykorzystuje wiedzę o otoczeniu do tworzenia strategii działania RO EFS * analizuje fakty pod kątem oferty ośrodka, planów działań * zna sposób wdrażania EFS na poziomie regionalnym * gromadzi dane nt. problemów społecznych (monitoruje poziom bezrobocia, lokalny rynek) |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na współpracę**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Współpraca poza siecią RO EFS | * ma świadomość wspólnych celów (wspólnie RO EFS z IP i IP2 i KO EFS działają na rzecz tego samego celu) – „nie atakujemy się wzajemnie, a wspieramy” * kontaktuje się, bierze udział w spotkaniach informacyjnych z IP, kontakt z IP jest stałym źródłem informacji * konsultuje plan działania dla RO EFS na kolejny rok z IP, IP2, KO EFS |
| Tworzenie pozytywnej atmosfery pracy i współpracy | * utrzymuje regularny kontakt z zespołem RO EFS * jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami * pomaga innymi członkom zespołu, oferuje pomoc i poproszony udziela pomocy w zadaniach * stosuje się do zasad współpracy * w trudnych sytuacjach jest nastawiony na poszukiwanie rozwiązań (nie prezentuje postawy krytykanckiej, „marudzenia”, defetyzmu) * w trudnych i kryzysowych sytuacjach potrafi zachować dobrą atmosferę współpracy (wysłuchuje, udziela wsparcia) * otwarcie mówi o swoich intencjach, potrzebach |
| Wspólne działanie | * podczas spotkań zespołu aktywnie uczestniczy, wnosząc pomysły, opinie * wykazuje chęć współpracy i wspierania innych * włącza innych w proces decyzyjny * inicjuje i rozwija relacje * uwzględnia sugestie, uwagi, propozycje innych członków ROEFS * przygotowując plany pracy Ośrodka zaprasza do współpracy pozostałych pracowników ROEFS |
| Rozwiązywanie konfliktów | * rozpoznaje charakter konfliktu – wie czy jest w stanie na niego wpłynąć, rozwiązać go * prezentuje swój punkt widzenia (także przy sprzeciwie ze strony innych) * zachowuje obiektywizm przy ocenie sytuacji * dostrzega i definiuje interesy stron (konfliktu) * słucha punktu widzenia drugiej strony i bierze go pod uwagę * jest zdecydowany, także w trudnych sytuacjach * troszczy się o wypracowanie kompromisu / rozwiązania oraz wiążącego porozumienia * nie zraża się w trudnych, spornych sytuacjach np. niekulturalnymi odpowiedziami, zarzutami |
| Kultura osobista i zarządzanie własnymi emocjami | * ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wyczucie sytuacji * panuje nad swoimi emocjami * zachowuje spokój, także w sytuacji, gdy napotyka opór lub trudnego rozmówcę * mówiąc o własnych emocjach robi to w sposób nie raniący innych (od siebie) |

**Profil kompetencyjny: Rozwiązywanie problemów i innowacyjność**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostrzeganie i rozwiązywanie pojawiających się problemów | * zauważa problem, potrafi go nazwać * podchodzi konstruktywnie do problemów – problem go nie blokuje, traktuje problem jako normalną sytuację, czy wręcz sytuację rozwojową (nie rezygnuje z poszukiwania rozwiązań, nie wpada w panikę lub rozdrażnienie) * reaguje adekwatnie do sytuacji – albo sam sobie radzi z problemem albo rozwiązuje go we współpracy z zespołem * analizuje przyczyny problemów i na tej podstawie tworzy rozwiązania * wyciąga konkretne, logiczne wnioski * tworzy różnorodne i logiczne pomysły rozwiązań i je przedstawia |
| Usprawnianie procesów organizacyjnych i procedur realizacji zadań | * potrafi opisać procesy organizacyjne * analizuje procesy, strukturę, sposób organizacji i wyciąga wnioski z analizy procesów, sukcesów i niepowodzeń * identyfikuje , dostrzega i wdraża nowe sposoby pozyskiwania klientów, pracy z ludźmi * identyfikuje i wdraża nowe sposoby prezentacji danych * jest otwarty na nowe pomysły i propozycje usprawnień zgłaszane przez innych, przyjmuje sygnały od pracowników, nie bagatelizuje sugestii, słucha zastrzeżeń |
| Kreatywność | * w oparciu o przeanalizowane fakty poszukuje różnych rozwiązań alternatywnych – podaje kilka pomysłów na rozwiązanie jednego problemu * jest gotowy wypróbować i wdrożyć nowe, innowacyjne rozwiązania, wykracza poza wypróbowane pomysły * korzysta z pomysłów innych, wykracza poza własne rozwiązania * wykorzystuje techniki kreatywnej pracy * buduje atmosferę kreatywności – otwartość na nowe pomysły |

**Profil kompetencyjny: Kierowanie i rozwijanie innych**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Umiejętność oceny braków innych i tworzenia programów rozwojowych, tworzenie zadań pozwalających pogłębiać wiedzę | * zna zespół i jego potencjał * dostosowuje zadania do kompetencji pracowników * potrafi opisać i uzasadnić kryteria według jakich ocenia pracowników * rozumie i stosuje narzędzia oceny * wie, co każdy pracownik RO EFS powinien robić, ale dba też o zadania nowe, rozwojowe dla poszczególnych osób * wspiera rozwój pracowników poprzez zachęcanie do poszerzania wiedzy |
| Motywowanie i wzbudzanie zaangażowania u innych | * rozumie swoją rolę * okazuje własne zaangażowanie w dany punkt widzenia / zadanie * angażuje zespół w proces decyzyjny * nawiązuje dobry kontakt z pracownikami * potrafi zapalić innych do jakiegoś pomysłu / zadania * wyraża uznanie * interesuje się zdaniem pracowników na dany temat * oferuje potrzebne wsparcie w realizacji zadania |
| Kontrolowanie działań i monitorowanie efektów | * dostosowuje sposób monitorowania do motywacji i kompetencji pracownika * planuje sposób monitorowania i uzgadnia go z pracownikami * monitoruje postępy prac * zbiera informacje na temat sytuacji trudnych, na temat realizacji zadań przez poszczególne osoby (wie z czym mają trudności, co poszło dobrze, co mogło pójść lepiej) * informacje z monitoringu wykorzystuje do oceny i rozwoju pracowników |
| Pomaganie innym i dzielenie się z innymi doświadczeniami i wiedzą | * buduje sytuacje, na przykład spotkania zespołu, w których zachęca do dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, wspiera zespół w tego typu działaniach * sam dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami * dba o kaskadowanie umiejętności (osoba, która była na szkoleniu, przekazuje następnie pozyskane informacje członkom zespołu) |

**Profil kompetencyjny: Komunikacja**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kierownik** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostarczanie informacji | Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz RO EFS  Dostarczanie informacji klientom:   * korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji * dostarcza pełnej informacji – przedstawia nie tylko zalety aplikowania, ale też trudności z tym związane (nic nie ukrywa) * dba o to, by podawane informacje były aktualne * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację (jeśli pracownik nie jest pewien, to sprawdza i mówi o tym klientom, potrafi przyznać się do braku wiedzy, nie podaje informacji „w ciemno”) * przekazywana informacja jest jasna i uporządkowana * przekazując informację odnosi się do istoty sprawy (odpowiada na temat) * przekazywana informacja jest dostosowana do poziomu wiedzy rozmówcy * upewnia się, że informacja dotarła i że jest zrozumiała * stosuje trafne, konkretne, przekonujące argumenty * wykorzystuje różne techniki przekazywania informacji – przykłady, metafory, anegdoty, rysunki   Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:   * jest otwarty na pozyskiwanie informacji * chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami, dba o to by zespół miał bieżącą informację * tworzy procedury przekazu informacji zapewniające płynny przepływ informacji do wszystkich, m.in. organizuje regularne spotkania zespołu, dzięki temu każdy wie, czym inni się aktualnie zajmują i co się dzieje * zna różne techniki przekazu, potrafi urozmaicić zebranie, przygotowuje materiał na spotkanie, stosuje scenariusze i plan spotkania |
| Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań | * stwarza pozytywną atmosferę rozmowy * aktywnie słucha - jest aktywnym rozmówcą, parafrazuje, utrzymuje kontakt wzrokowy, nie przerywa wypowiedzi innych * zadaje różnorodne pytania (otwarte, zamknięte) pomocne w zrozumieniu sprawy/ rozmówcy * nawiązuje do tego, co mówił rozmówca |
| Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych | * podczas publicznych wystąpień zachowuje pewność i opanowanie * zna i stosuje techniki prezentacji danych * dostosowuje sposób prezentacji i wykorzystywane techniki do audytorium * prezentacja ma jasną strukturę * opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów * potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekawić tematem (nie nudzi) |
| Udzielanie informacji zwrotnej | * rozumie i stosuje zasady informacji zwrotnej – wie jaka jest forma (konkretna, od siebie), dba o klimat * wspólnie z zespołem analizuje sukcesy i porażki * udziela współpracownikom informacji zwrotnej po wspólnie realizowanych zadaniach * przyjmuje informację zwrotną * aktywnie pozyskuje informację zwrotną - zaprasza do udzielania informacji zwrotnej, dopytuje się o siebie/ swoją pracę (np. czy to, co powiedziałem było zrozumiałe?) * pozyskuje także informację zwrotną o całości instytucji - np. bada opinie o własnej instytucji |

## Animator

**Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy**

|  |  |
| --- | --- |
| **Animator** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Rozumienie celów realizowanych zadań | * wie i rozumie po co jest EFS i ROEFS * umie budować strategię realizacji celów * ma umiejętność wskazania w jakim stopniu poszczególne działania służą celom RO EFS |
| Określanie priorytetów | * układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS * potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów |
| Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów | * przewiduje, zastanawia się jaki będzie efekt planowanych działań * potrafi formułować kategorie miary/wskaźniki (np. zna i stosuje formułę SMART) * planuje pracę w perspektywie krótko i długoterminowej * potrafi zaplanować działania w projekcie |
| Przewidywanie, identyfikowanie i reagowanie na pojawiające się komplikacje lub zmiany | * analizuje ryzyka, przewiduje alternatywy, określa plan B (jest elastyczny pod tym względem) * identyfikuje warunki brzegowe przed podjęciem działań * określa możliwe trudne sytuacje * rozwiązuje pojawiające się trudne sytuacje korzystając w razie potrzeby z dostępnych zasobów, pomocy innych itp. * prowadzi monitoring efektów i jakości swojej pracy, bieżący monitoring zaplanowanych wskaźników * sprawdza skuteczność podjętych działań * wykazuje zdolność do refleksji nad efektami działań, wyciągania wniosków i wprowadzania usprawnień |
| Zdolność do osiągania założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań | * nie zrażają go pojawiające się trudności, konsekwentnie dąży do celu * jest terminowy |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na klienta**

|  |  |
| --- | --- |
| **Animator** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Branie odpowiedzialności za swoje działania względem własnej organizacji i podmiotów zależnych | * identyfikuje się z ROEFS i z projektem * wobec osób z zewnątrz reprezentuje ROEFS biorąc na siebie odpowiedzialność za pracę zespołu * jest zaangażowany w najlepsze wykonanie zadań * zna wpływ swoich działań na organizację i innych – klientów * potrafi sformułować swoje obszary do rozwoju * potrafi zdefiniować granice swojej odpowiedzialności w pracy z klientem * przestrzega warunków umowy * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację |
| Nawiązywanie i budowanie długotrwałych relacji klienta z RO EFS | * korzysta z wielu różnorodnych źródeł przy poszukiwaniu i rozpoznawaniu nowych środowisk i klientów * buduje mapy potencjalnych klientów * buduje bazę klientów * posiada/tworzy procedurę kontaktów * buduje pozytywną atmosferę w kontaktach z klientami (język, mowa ciała, „otwierający styl bycia”) * podtrzymuje kontakty poprzez telefony, spotkania, okazuje zainteresowanie sprawami klientów * dba o przebieg pierwszego kontaktu – buduje zaufanie klienta, zachęca do współpracy * po każdym kontakcie z klientem zachęca do kolejnych kontaktów, daje do siebie namiary * ustala z klientem kolejne kroki działania, pokazuje co dalej można zrobić * po zakończeniu pracy przy wniosku/zawiązywaniu partnerstwa nadal utrzymuje kontakt, zarówno w przypadku sukcesu jak i porażki ( „nie chowa głowy w piasek” w przypadku niezadowolenia z usług RO EFS (np. gdy opracowany projekt nie uzyska dofinansowania) * radzi sobie z atakami na RO EFS, spokojnie wyjaśnia wątpliwości |
| Rozpoznawanie i spełnianie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych | * dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem * jest „otwierający”, próbuje dociekać, identyfikować faktyczne problemy i potrzeby, nie poprzestaje na informacji powierzchownej * diagnozuje lokalne potrzeby i problemy w szerokim kontekście * umie zidentyfikować potrzeby na podstawie opisu sytuacji - nazwać je, uświadamiać klientom * pyta o potrzeby - aktywnie słucha, parafrazuje, dopytuje * wspomaga się narzędziami do diagnozy potrzeb * rozpoznaje postawy i emocje klientów * dostosowuje sposób rozmowy do zdiagnozowanych postaw klientów * zachęca, rozmawia o wątpliwościach, dodaje wiary w powodzenie |
| Przestrzeganie standardów obsługi klienta | * zna standardy obsługi klienta (zasady pracy poszczególnych stanowisk w Ośrodku) * jest życzliwy i zainteresowany klientem * zawsze zachęca, nigdy zniechęca do aplikacji do EFS – nawet jeśli w tym momencie nie ma dla danego klienta takiej możliwości, to być może pojawi się w przyszłości |

**Profil kompetencyjny: Orientacja w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym**

|  |  |
| --- | --- |
| **Animator** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Analizowanie faktów ekonomiczno- społecznych i tworzenie rekomendacji | * ma wiedzę nt. sytuacji społeczno – ekonomicznej regionu, umie wskazać podstawowe problemy * aktywnie pozyskuje informacje o sytuacji w regionie, gromadzi dane nt. problemów społecznych (monitoruje poziom bezrobocia, lokalny rynek), ma bieżące informacje z prasy lokalnej, portali lokalnych, utrzymuje kontakty z mediami * ma sposób i procedurę pozyskiwania wiedzy, zna jej źródła * weryfikuje fakty społeczne w terenie * identyfikuje zależności w społecznościach lokalnych (ważne osoby, powiązania, sojusze, konflikty) * jest na bieżąco z informacjami o sytuacji społecznej i ekonomicznej, ma bieżące informacje z prasy lokalnej, portale lokalnych * posiada znajomość instytucji działających w regionie/organizacji/ lokalnych liderów/ podmiotów zaangażowanych we wdrażanie EFS * ma bieżące informacje o konkursach * ma informacje o realizowanych projektach * na podstawie zidentyfikowanych potrzeb tworzy i przedstawia klientom scenariusze alternatywnych rozwiązań * potrafi wskazać klientom sposób pozyskania/źródła informacji potrzebnych do tworzenia wniosków * wnosi do zespołu dane o potrzebach klientów pomocne w planowaniu pracy Ośrodka |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na współpracę**

|  |  |
| --- | --- |
| **Animator** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Współpraca poza siecią RO EFS | * ma świadomość wspólnych celów (wspólnie RO EFS z IP i IP2 i KO EFS działają na rzecz tego samego celu) – „nie atakujemy się wzajemnie, a wspieramy” * kontaktuje się, bierze udział w spotkaniach informacyjnych z IP, kontakt z IP jest stałym źródłem informacji |
| Tworzenie pozytywnej atmosfery pracy i współpracy | * utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS * jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami * pomaga innymi członkom zespołu, oferuje pomoc i poproszony udziela pomocy w zadaniach * wyraża uznanie wobec współpracowników * stosuje się do zasad współpracy * w trudnych sytuacjach jest nastawiony na poszukiwanie rozwiązań (nie prezentuje postawy krytykanckiej, „marudzenia”, defetyzmu) * w trudnych i kryzysowych sytuacjach potrafi zachować dobrą atmosferę współpracy (wysłuchuje, udziela wsparcia) * otwarcie mówi o swoich intencjach, potrzebach |
| Wspólne działanie | * dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami * podczas spotkań zespołu aktywnie uczestniczy, wnosząc pomysły, opinie * wykazuje chęć współpracy i wspierania innych * włącza innych w proces decyzyjny * inicjuje i rozwija relacje * uwzględnia sugestie, uwagi, propozycje innych członków ROEFS * bierze czynny udział w przygotowaniu planów pracy Ośrodka * podejmuje wspólne działanie (np. na pozyskanie klientów na szkolenie) * na spotkaniach zespołu w porozumieniu z innymi uzgadnia obszary do pracy (w odpowiedzi na potrzeby beneficjentów) |
| Rozwiązywanie konfliktów | * rozpoznaje charakter konfliktu – wie czy jest w stanie na niego wpłynąć, rozwiązać go * prezentuje swój punkt widzenia (także przy sprzeciwie ze strony innych) * zachowuje obiektywizm przy ocenie sytuacji * dostrzega i definiuje interesy stron (konfliktu) * słucha punktu widzenia drugiej strony i bierze go pod uwagę * jest zdecydowany, także w trudnych sytuacjach * troszczy się o wypracowanie kompromisu / rozwiązania oraz wiążącego porozumienia * nie zraża się w trudnych, spornych sytuacjach np. niekulturalnymi odpowiedziami, zarzutami * na spotkaniu łagodzi spory pomiędzy uczestnikami * ustala na początku spotkania „kontrakt” z uczestnikami |
| Kultura osobista i zarządzanie własnymi emocjami | * ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je; zachowuje takt i ma wyczucie sytuacji * panuje nad swoimi emocjami, zachowuje spokój, także w sytuacji, gdy napotyka opór lub trudnego rozmówcę * mówiąc o własnych emocjach robi to w sposób nie raniący innych (od siebie) |

**Profil kompetencyjny: Rozwiązywanie problemów i innowacyjność**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Animator** | | |
| **Kompetencja** | | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostrzeganie i rozwiązywanie pojawiających się problemów | | * zauważa problem, potrafi go nazwać * podchodzi konstruktywnie do problemów – problem go nie blokuje, traktuje problem jako normalną sytuację, czy wręcz sytuację rozwojową (nie rezygnuje z poszukiwania rozwiązań, nie wpada w panikę lub rozdrażnienie) * reaguje adekwatnie do sytuacji – albo sam sobie radzi z problemem albo rozwiązuje go we współpracy z zespołem * analizuje przyczyny problemów i na tej podstawie tworzy rozwiązania * wyciąga konkretne, logiczne wnioski * tworzy różnorodne i logiczne pomysły rozwiązań |
| Usprawnianie procesów organizacyjnych i procedur realizacji zadań | | * potrafi opisać procesy organizacyjne * identyfikuje i wdraża nowe sposoby pozyskiwania klientów, pracy z ludźmi * identyfikuje i wdraża nowe sposoby prezentacji danych * wyciąga wnioski z własnych działań (poddaje refleksji) i modyfikuje swoje kolejne działania (nie działa rutynowo), usprawnia swoje własne procedury * jest otwarty na nowe pomysły zgłaszane przez innych |
| Kreatywność | * tworzy różne rozwiązania alternatywne, wymyśla kilka pomysłów na rozwiązanie jednego problemu * jest gotowy do wypróbowania i wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań * wykorzystuje metody kreatywnej pracy * zgłasza innowacyjne pomysły * buduje atmosferę kreatywności (otwartość na nowe pomysły) | |

**Profil kompetencyjny: Komunikacja**

|  |  |
| --- | --- |
| **Animator** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostarczanie informacji | Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS  Dostarczanie informacji klientom:   * korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji * dostarcza pełnej informacji – przedstawia nie tylko zalety aplikowania, ale też trudności z tym związane (nic nie ukrywa) * dba o to, by podawana informacja była aktualna * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację (jeśli pracownik nie jest pewien, to sprawdza i mówi o tym klientom (potrafi przyznać się do braku wiedzy; nie podaje informacji „w ciemno”) * przekazywana informacja jest jasna i uporządkowana * przekazując informację odnosi się do istoty sprawy (odpowiada na temat) * przekazywana informacja jest dostosowana do poziomu wiedzy rozmówcy * upewnia się, że informacja dotarła i że jest zrozumiała * stosuje trafne, konkretne, przekonujące argumenty * wykorzystuje różne techniki przekazywania informacji – przykłady, metafory, anegdoty, rysunki   Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:   * pozyskuje informacje od innych * chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami |
| Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań | * stwarza pozytywną atmosferę rozmowy * aktywnie słucha - jest aktywnym rozmówcą, parafrazuje, utrzymuje kontakt wzrokowy, nie przerywa wypowiedzi innych * zadaje różnorodne pytania (otwarte, zamknięte) pomocne w zrozumieniu sprawy/ rozmówcy * nawiązuje do tego, co mówił rozmówca |
| Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych | * podczas publicznych wystąpień zachowuje pewność i opanowanie * zna i stosuje techniki prezentacji danych * dostosowuje sposób prezentacji i wykorzystywane techniki do audytorium * prezentacja ma jasną strukturę * opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów * potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekawić tematem (nie nudzi) * wykorzystuje różne sposoby wizualizacji |
| Udzielanie informacji zwrotnej | * wspólnie z klientem analizuje sukcesy i porażki * rozumie i stosuje zasady informacji zwrotnej – wie jaka jest forma (konkretna, od siebie), dba o klimat * udziela współpracownikom informacji zwrotnej po wspólnie realizowanych zadaniach * przyjmuje informację zwrotną * aktywnie pozyskuje informację zwrotną - zaprasza do udzielania informacji zwrotnej, dopytuje się o siebie/ swoją pracę (np. czy to, co powiedziałem było zrozumiałe?) |

W przypadku Animatora proponowane jest dodanie (a co za tym idzie zbadanie) kompetencji nie ujętych w profilach kompetencyjnych (w „Opisie kompetencji pracowników RO EFS”) dotyczących umiejętności moderacji spotkań grupowych – szczegóły w Załączniku nr 2.

## Trener kluczowy

**Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Rozumienie celów realizowanych zadań | * wie i rozumie po co jest EFS i RO EFS * umie budować strategię realizacji celów * ma umiejętność wskazania w jakim stopniu poszczególne działania służą celom ROEFS |
| Określanie priorytetów | * układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS * potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów |
| Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów | * przewiduje, zastanawia się jaki będzie efekt planowanych działań * potrafi formułować kategorie miary/wskaźniki realizacji celów (np. zna i stosuje formułę SMART) * planuje pracę w perspektywie krótko i długoterminowej * potrafi zaplanować działania w projekcie |
| Przewidywanie, identyfikowanie i reagowanie na pojawiające się komplikacje lub zmiany | * analizuje ryzyka, przewiduje alternatywy, określa plan B (jest elastyczny pod tym względem) * identyfikuje warunki brzegowe przed podjęciem działań * określa możliwe trudne sytuacje * rozwiązuje pojawiające się trudne sytuacje korzystając w razie potrzeby z dostępnych zasobów, pomocy innych itp. * prowadzi monitoring efektów i jakości swojej pracy, bieżący monitoring zaplanowanych wskaźników * sprawdza skuteczność podjętych działań * wykazuje zdolność do refleksji nad efektami działań, wyciągania wniosków i wprowadzania usprawnień |
| Zdolność do osiągania założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań | * nie zrażają go pojawiające się przeciwności, konsekwentnie dąży do celu * jest terminowy |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na klienta**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Branie odpowiedzialności za swoje działania względem własnej organizacji i podmiotów zależnych | * identyfikuje się z RO EFS i z projektem * wobec osób z zewnątrz reprezentuje RO EFS biorąc na siebie odpowiedzialność za pracę zespołu * jest zaangażowany w najlepsze wykonanie zadań * zna wpływ swoich działań na organizację i innych – klientów * potrafi sformułować swoje obszary do rozwoju * potrafi zdefiniować granice swojej odpowiedzialności w pracy z klientem * przestrzega warunków umowy * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację |
| Nawiązywanie i budowanie długotrwałych relacji klienta z RO EFS | * posiada/tworzy procedurę kontaktów * buduje pozytywną atmosferę w kontaktach z klientami (język, mowa ciała, „otwierający styl bycia”) * po każdym kontakcie z klientem zachęca do kolejnych kontaktów, daje do siebie namiary * wyjaśnia klientom jakie są kolejne kroki, działania do podjęcia * jest gotowy do rozmowy też w przypadku niezadowolenia z usługi - „nie chowa głowy w piasek” w przypadku niezadowolenia uczestnika szkolenia |
| Rozpoznawanie i spełnianie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych | * dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem * pyta o potrzeby - aktywnie słucha, parafrazuje, dopytuje * wspomaga się narzędziami do diagnozy potrzeb * rozpoznaje postawy i emocje * elastycznie dostosowuje tempo prowadzenia i zakres szkolenia do potrzeb grupy |
| Przestrzeganie standardów obsługi klienta | * na standardy obsługi klienta (zasady pracy poszczególnych stanowisk w Ośrodku) * jest życzliwy i zainteresowany klientem * zawsze zachęca, nigdy zniechęca do aplikacji do EFS |

**Profil kompetencyjny: Orientacja w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Analizowanie faktów ekonomiczno- społecznych i tworzenie rekomendacji | * posiada podstawową znajomość sytuacji regionu, umie wskazać podstawowe problemy * potrafi posługiwać się przykładami z regionu * wskazuje jakie dane są/mogą być istotne przy tworzeniu analizy potrzeb (np. w podziale na płeć, na region) * potrafi wskazać klientom sposób pozyskania/źródła informacji potrzebnych do konstruowania wniosków * podaje przykłady dobrych praktyk * wie dla kogo szkoli (istotne charakterystyki grupy) * zna wytyczne, fakty, dokumentacje * przekazuje do Ośrodka informację zwrotną, poszkoleniową – o uczestnikach, ich potrzebach, możliwościach dalszej z nimi współpracy – co można im zaoferować z oferty RO EFS |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na współpracę**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Współpraca poza siecią RO EFS | * ma świadomość wspólnych celów (wspólnie RO EFS z IP i IP2 i KO EFS działają na rzecz tego samego celu) – „nie atakujemy się wzajemnie, a wspieramy” |
| Tworzenie pozytywnej atmosfery pracy i współpracy | * utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS * jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami * pomaga innymi członkom zespołu, oferuje pomoc i poproszony udziela pomocy w zadaniach * stosuje się do zasad współpracy * w trudnych sytuacjach jest nastawiony na poszukiwanie rozwiązań (nie prezentuje postawy krytykanckiej, „marudzenia”, defetyzmu) * w trudnych i kryzysowych sytuacjach potrafi zachować dobrą atmosferę współpracy (wysłuchuje, udziela wsparcia) * otwarcie mówi o swoich intencjach, potrzebach |
| Wspólne działanie | * dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami * podczas spotkań zespołu aktywnie uczestniczy, wnosząc pomysły, opinie * wykazuje chęć współpracy i wspierania innych * włącza innych w proces decyzyjny * inicjuje i rozwija relacje * uwzględnia sugestie, uwagi, propozycje innych członków ROEFS * bierze czynny udział w przygotowaniu planów pracy Ośrodka * podejmuje wspólne działanie z innymi (np. na pozyskanie klientów na szkolenie) * na spotkaniach zespołu w porozumieniu z innymi, uzgadnia obszary do pracy (w odpowiedzi na potrzeby beneficjentów) |
| Rozwiązywanie konfliktów | * rozpoznaje charakter konfliktu – wie czy jest w stanie na niego wpłynąć, rozwiązać go * prezentuje swój punkt widzenia (także przy sprzeciwie ze strony innych) * zachowuje obiektywizm przy ocenie sytuacji * dostrzega i definiuje interesy stron (konfliktu) * słucha punktu widzenia drugiej strony i bierze go pod uwagę * jest zdecydowany, także w trudnych sytuacjach * troszczy się o wypracowanie kompromisu / rozwiązania oraz wiążącego porozumienia * nie zraża się w trudnych, spornych sytuacjach np. niekulturalnymi odpowiedziami, zarzutami * na szkoleniu łagodzi spory pomiędzy uczestnikami * ustala na początku szkolenia „kontrakt” z uczestnikami |
| Kultura osobista i zarządzanie własnymi emocjami | * ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wyczucie sytuacji * panuje nad swoimi emocjami , zachowuje spokój, także w sytuacji, gdy napotyka opór lub trudnego rozmówcę * mówiąc o własnych emocjach robi to w sposób nie raniący innych (od siebie) |

**Profil kompetencyjny: Rozwiązywanie problemów i innowacyjność**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostrzeganie i rozwiązywanie pojawiających się problemów | * zauważa problem, potrafi go nazwać * podchodzi konstruktywnie do problemów – problem go nie blokuje, traktuje problem jako normalną sytuację, czy wręcz sytuację rozwojową (poszukuje rozwiązań, nie wpada w panikę lub rozdrażnienie) * analizuje przyczyny problemów; najpierw analizuje problem, potem na tej podstawie tworzy rozwiązania * wyciąga konkretne, logiczne wnioski * tworzy różnorodne i logiczne pomysły rozwiązań |
| Usprawnianie procesów organizacyjnych i procedur realizacji zadań | * potrafi opisać procesy, analizuje procesy, strukturę, sposób organizacji szkoleń * wyciąga wnioski z analizy procesów, sukcesów i niepowodzeń * identyfikuje i wdraża nowe sposoby pracy * identyfikuje i wdraża nowe sposoby prezentacji danych * wyciąga wnioski z własnych działań (poddaje refleksji) i modyfikuje swoje kolejne działania (nie działa rutynowo), usprawnia swoje własne procedury * jest otwarty na nowe pomysły zgłaszane przez innych |
| Kreatywność | * tworzy różne rozwiązania alternatywne, wymyśla kilka pomysłów na rozwiązanie jednego problemu (w oparciu o przeanalizowane fakty) * jest gotowy do wypróbowania i wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań * wykorzystuje metody kreatywnej pracy * zgłasza innowacyjne pomysły * buduje atmosferę kreatywności (otwartość na nowe pomysły) |

**Profil kompetencyjny: Komunikacja**

|  |  |
| --- | --- |
| **Trener kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostarczanie informacji | Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS  Dostarczanie informacji klientom:   * korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji * dostarcza pełnej informacji – przedstawia nie tylko zalety aplikowania, ale też trudności z tym związane (nic nie ukrywa) * dba o to, by podawana informacja była aktualna * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację (jeśli pracownik nie jest pewien, to sprawdza i mówi o tym klientom (potrafi przyznać się do braku wiedzy; nie podaje informacji „w ciemno”) * przekazywana informacja jest jasna i uporządkowana * przekazując informację odnosi się do istoty sprawy (odpowiada na temat) * posługuje się przystępnym językiem – nie żargonem * przekazywana informacja jest dostosowana do poziomu wiedzy rozmówcy * upewnia się, że informacja dotarła i że jest zrozumiała * stosuje trafne, konkretne, przekonujące argumenty * wykorzystuje różne techniki przekazywania informacji – przykłady, metafory, anegdoty, rysunki   Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:   * aktywnie pozyskuje informacje * chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami, dba o to by zespół miał bieżącą informację * przesyła informacje (np. drogą e-mailową) o nowinkach, potrzebach uczestników szkoleń, które prowadził, przekazuje informacje innym pracownikom ROEFS |
| Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań | * stwarza pozytywną atmosferę rozmowy * aktywnie słucha - jest aktywnym rozmówcą, parafrazuje, utrzymuje kontakt wzrokowy, nie przerywa wypowiedzi innych * zadaje różnorodne pytania (otwarte, zamknięte) pomocne w zrozumieniu sprawy/ rozmówcy * nawiązuje do tego, co mówił rozmówca |
| Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych | * podczas publicznych wystąpień zachowuje pewność i opanowanie * zna i stosuje techniki prezentacji danych * dostosowuje sposób prezentacji i wykorzystywane techniki do audytorium * prezentacja ma jasną strukturę * opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów * potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekawić tematem (nie nudzi) * wykorzystuje różne techniki wizualizacji |
| Udzielanie informacji zwrotnej | * rozumie i stosuje zasady informacji zwrotnej – wie jaka jest forma (konkretna, od siebie), dba o klimat * wspólnie z zespołem analizuje sukcesy i porażki * udziela współpracownikom informacji zwrotnej po wspólnie realizowanych zadaniach * przyjmuje informację zwrotną * aktywnie pozyskuje informację zwrotną - zaprasza do udzielania informacji zwrotnej, dopytuje się o siebie/ swoją pracę (np. czy to, co powiedziałem było zrozumiałe?) |

W przypadku Trenera proponowane jest dodanie (a co za tym idzie zbadanie) kompetencji nie ujętych w profilach kompetencyjnych (w „Opisie kompetencji pracowników RO EFS”) dotyczących umiejętności trenerskich – szczegóły w Załączniku nr 1.

## Doradca kluczowy

**Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Rozumienie celów realizowanych zadań | * wie i rozumie po co jest EFS i ROEFS * umie budować strategię realizacji celów * ma umiejętność wskazania w jakim stopniu poszczególne działania służą celom ROEFS |
| Określanie priorytetów | * układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS * potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów |
| Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów | * przewiduje, zastanawia się jaki będzie efekt planowanych działań * potrafi formułować kategorie miary/wskaźniki realizacji celów (np. zna i stosuje formułę SMART) * planuje pracę w perspektywie krótko i długoterminowej * potrafi zaplanować działania w projekcie |
| Przewidywanie, identyfikowanie i reagowanie na pojawiające się komplikacje lub zmiany | * analizuje ryzyka, przewiduje alternatywy, określa plan B (jest elastyczny pod tym względem) * identyfikuje warunki brzegowe przed podjęciem działań * określa możliwe trudne sytuacje * rozwiązuje pojawiające się trudne sytuacje korzystając w razie potrzeby z dostępnych zasobów, pomocy innych itp. * prowadzi monitoring efektów i jakości swojej pracy, bieżący monitoring zaplanowanych wskaźników * sprawdza skuteczność podjętych działań * wykazuje zdolność do refleksji nad efektami działań, wyciągania wniosków i wprowadzania usprawnień |
| Zdolność do osiągania założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań | * nie zrażają go pojawiające się przeciwności, konsekwentnie dąży do celu * jest terminowy |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na klienta**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Branie odpowiedzialności za swoje działania względem własnej organizacji i podmiotów zależnych | * identyfikuje się z RO EFS i z projektem * wobec osób z zewnątrz reprezentuje RO EFS biorąc na siebie odpowiedzialność za pracę zespołu * jest zaangażowany w najlepsze wykonanie zadań * zna wpływ swoich działań na organizację i innych – klientów * potrafi sformułować swoje obszary do rozwoju * potrafi zdefiniować granice swojej odpowiedzialności w pracy z klientem * asertywnie wskazuje w kontakcie z klientami w czym może pomóc, a co należy do samego klienta (np. w sytuacji nadmiernych oczekiwań) * zwraca klientowi uwagę w razie błędów lub niedotrzymanych ustaleń, wyjaśnia i wskazuje na konsekwencje * przestrzega warunków umowy * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację |
| Nawiązywanie i budowanie długotrwałych relacji klienta z RO EFS | * buduje bazę klientów * posiada/tworzy procedurę kontaktów * buduje pozytywną atmosferę w kontaktach z klientami (język, mowa ciała, „otwierający styl bycia”) * utrzymuje kontakt z klientem – przypomina się, telefonuje, pyta jaki jest stan projektu * dba o przebieg pierwszego kontaktu – buduje zaufanie klienta, zachęca do współpracy * po każdym kontakcie z klientem zachęca do kolejnych kontaktów, daje do siebie namiary * ustala z klientem kolejne kroki działania, pokazuje co dalej można zrobić * „nie chowa głowy w piasek” w przypadku porażki projektu klienta (nadal utrzymuje kontakt) |
| Rozpoznawanie i spełnianie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych | * dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem * kieruje rozmową, trzyma się meritum i w razie potrzeby taktownie przekierowuje rozmowę na właściwe tory * jest „otwierający”, próbuje dociekać, identyfikować faktyczne problemy i potrzeby, nie poprzestaje na informacji powierzchownej * pyta o potrzeby - aktywnie słucha, parafrazuje, dopytuje * wspomaga się narzędziami do diagnozy potrzeb * umie identyfikować potrzeby na podstawie opisu sytuacji – nazywa je, uświadamia klientom |
| Przestrzeganie standardów obsługi klienta | * zna standardy obsługi klienta (zasady pracy poszczególnych stanowisk w Ośrodku) * jest życzliwy i zainteresowany klientem * zawsze zachęca, nigdy zniechęca do aplikacji do EFS – nawet jeśli w tym momencie nie ma dla danego klienta takiej możliwości, to być może pojawi się w przyszłości |

**Profil kompetencyjny: Orientacja w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Analizowanie faktów ekonomiczno- społecznych i tworzenie rekomendacji | * ma wiedzę nt. sytuacji społeczno – ekonomicznej (rynek pracy, integracja/wykluczenie społeczne, przedsiębiorstwa, edukacja) * posiada znajomość sytuacji regionu, umie wskazać podstawowe problemy * ma sposób i procedurę pozyskiwania wiedzy, zna jej źródła * jest na bieżąco z informacjami o sytuacji społecznej i ekonomicznej, ma bieżące informacje z prasy lokalnej, portali lokalnych * posiada znajomość instytucji działających w regionie/organizacji/ lokalnych liderów/ podmiotów zaangażowanych w wdrażanie EFS * posiada zawsze aktualną wiedzę nt. zagadnień projektowych EFS, obszarów tematycznych w ramach priorytetów PO KL * utrzymuje kontakty i pozyskuje informacje od klientów już realizujących projekty * tworzy i przedstawia klientom scenariusze alternatywnych rozwiązań * potrafi wskazać klientom sposób pozyskania/źródła informacji potrzebne do tworzenia wniosku * przekazuje dane, które służą do planowania pracy zespołu (zgodnie z ilością ogłoszonych konkursów, potrzeb) |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na współpracę**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Współpraca poza siecią RO EFS | * ma świadomość wspólnych celów (wspólnie RO EFS z IP i IP2 i KO EFS działają na rzecz tego samego celu) – „nie atakujemy się wzajemnie, a wspieramy” * kontaktuje się, bierze udział w spotkaniach informacyjnych z IP, kontakt z IP jest stałym źródłem informacji |
| Tworzenie pozytywnej atmosfery pracy i współpracy | * utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS * jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami * pomaga innymi członkom zespołu, oferuje pomoc i poproszony udziela pomocy w zadaniach * wyraża uznanie wobec współpracowników * stosuje się do zasad współpracy * w trudnych sytuacjach jest nastawiony na poszukiwanie rozwiązań (nie prezentuje postawy krytykanckiej, „marudzenia”, defetyzmu) * w trudnych i kryzysowych sytuacjach potrafi zachować dobrą atmosferę współpracy (wysłuchuje, udziela wsparcia) * otwarcie mówi o swoich intencjach, potrzebach |
| Wspólne działanie | * dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami * podczas spotkań zespołu aktywnie uczestniczy, wnosząc pomysły, opinie * wykazuje chęć współpracy i wspierania innych * włącza innych w proces decyzyjny * inicjuje i rozwija relacje * uwzględnia sugestie, uwagi, propozycje innych członków RO EFS * bierze czynny udział w przygotowaniu planów pracy Ośrodka * podejmuje wspólne działanie (np. na pozyskanie klientów na szkolenie) * na spotkaniach zespołu w porozumieniu z innymi, uzgadnia obszary do pracy (w odpowiedzi na potrzeby beneficjentów) |
| Rozwiązywanie konfliktów | * rozpoznaje charakter konfliktu – wie czy jest w stanie na niego wpłynąć, rozwiązać go * prezentuje swój punkt widzenia (także przy sprzeciwie ze strony innych) * zachowuje obiektywizm przy ocenie sytuacji * dostrzega i definiuje interesy stron (konfliktu) * słucha punktu widzenia drugiej strony i bierze go pod uwagę * jest zdecydowany, także w trudnych sytuacjach * troszczy się o wypracowanie kompromisu / rozwiązania oraz wiążącego porozumienia * nie zraża się w trudnych, spornych sytuacjach np. niekulturalnymi odpowiedziami, zarzutami (np. w związku z przedłużeniem wyboru wniosku/ projektu) |
| Kultura osobista i zarządzanie własnymi emocjami | * ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wyczucie sytuacji * panuje nad swoimi emocjami * zachowuje spokój, także w sytuacji, gdy napotyka opór lub trudnego rozmówcę * mówiąc o własnych emocjach robi to w sposób nie raniący innych (od siebie) |

**Profil kompetencyjny: Rozwiązywanie problemów i innowacyjność**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostrzeganie i rozwiązywanie pojawiających się problemów | * zauważa problem, potrafi go nazwać * podchodzi konstruktywnie do problemów – problem go nie blokuje, traktuje problem jako normalną sytuację, czy wręcz sytuację rozwojową (nie rezygnuje z poszukiwania rozwiązań, nie wpada w panikę lub rozdrażnienie) * reaguje adekwatnie do sytuacji – albo sam sobie radzi z problemem albo rozwiązuje go we współpracy z zespołem * analizuje przyczyny problemów i na tej podstawie tworzy rozwiązania * wyciąga konkretne, logiczne wnioski * tworzy różnorodne i logiczne pomysły rozwiązań |
| Usprawnianie procesów organizacyjnych i procedur realizacji zadań | * potrafi opisać procesy w organizacji * analizuje procesy, strukturę, sposób organizacji; wyciąga wnioski z analizy procesów, sukcesów i niepowodzeń * identyfikuje i wdraża nowe sposoby pozyskiwania klientów, pracy z ludźmi * identyfikuje i wdraża nowe sposoby prezentacji danych * wyciąga wnioski z własnych działań (poddaje refleksji) i modyfikuje swoje kolejne działania (nie działa rutynowo), usprawnia swoje własne procedury * jest otwarty na nowe pomysły zgłaszane przez innych |
| Kreatywność | * tworzy rozwiązania alternatywne, wymyśla kilka pomysłów na rozwiązanie jednego problemu (w oparciu o przeanalizowane fakty) * jest gotowy do wypróbowania i wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań * wykorzystuje metody kreatywnej pracy * zgłasza innowacyjne pomysły * buduje atmosferę kreatywności (otwartość na nowe pomysły) |

**Profil kompetencyjny: Komunikacja**

|  |  |
| --- | --- |
| **Doradca kluczowy** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostarczanie informacji | Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS  Dostarczanie informacji klientom:   * korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji * dostarcza pełnej informacji – przedstawia nie tylko zalety aplikowania, ale też trudności z tym związane (nic nie ukrywa); * dba o to, by podawana informacja była aktualna * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację (jeśli pracownik nie jest pewien, to sprawdza i mówi o tym klientom (potrafi przyznać się do braku wiedzy; nie podaje informacji „w ciemno”) * przekazywana informacja jest jasna i uporządkowana * przekazując informację odnosi się do istoty sprawy (odpowiada na temat) * posługuje się przystępnym językiem – nie żargonem * przekazywana informacja jest dostosowana do poziomu wiedzy rozmówcy * upewnia się, że informacja dotarła i że jest zrozumiała * stosuje trafne, konkretne, przekonujące argumenty * wykorzystuje różne techniki przekazywania informacji – przykłady, metafory, anegdoty, rysunki   Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:   * aktywnie pozyskuje informacje * chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami |
| Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań | * stwarza pozytywną atmosferę rozmowy * aktywnie słucha - jest aktywnym rozmówcą, parafrazuje, utrzymuje kontakt wzrokowy, nie przerywa wypowiedzi innych * zadaje różnorodne pytania (otwarte, zamknięte) pomocne w zrozumieniu sprawy / rozmówcy * nawiązuje do tego, co mówił rozmówca |
| Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych | * podczas publicznych wystąpień zachowuje pewność i opanowanie * zna i stosuje techniki prezentacji danych * dostosowuje sposób prezentacji i wykorzystywane techniki do audytorium * prezentacja ma jasną strukturę * opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów * potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekawić tematem (nie nudzi) * wykorzystuje różnorodne techniki wizualizacji |
| Udzielanie informacji zwrotnej | * wspólnie z klientem analizuje sukcesy i porażki * rozumie i stosuje zasady informacji zwrotnej – wie jaka jest forma (konkretna, od siebie), dba o klimat * udziela współpracownikom informacji zwrotnej po wspólnie realizowanych zadaniach * przyjmuje informację zwrotną * aktywnie pozyskuje informację zwrotną - zaprasza do udzielania informacji zwrotnej, dopytuje się o siebie/ swoją pracę (np. czy to, co powiedziałem było zrozumiałe?) |

## Specjalista ds. informacji i promocji

**Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Rozumienie celów realizowanych zadań | * wie i rozumie po co jest EFS i RO EFS * umie budować strategię realizacji celów * ma umiejętność wskazania w jakim stopniu poszczególne działania służą celom ROEFS |
| Określanie priorytetów | * układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS; * potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów |
| Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów | * przewiduje, zastanawia się jaki będzie efekt planowanych działań (formułuje efekty w perspektywie czasu mierzalne, realne) * potrafi formułować kategorie miary/wskaźniki realizacji celów (np. zna i stosuje formułę SMART) * planuje pracę w perspektywie krótko i długoterminowej |
| Przewidywanie, identyfikowanie i reagowanie na pojawiające się komplikacje lub zmiany | * analizuje ryzyka, przewiduje alternatywy, określa plan B (jest elastyczny pod tym względem) * identyfikuje warunki brzegowe przed podjęciem działań * określa możliwe trudne sytuacje * rozwiązuje pojawiające się trudne sytuacje korzystając w razie potrzeby z dostępnych zasobów, pomocy innych itp. * prowadzi monitoring efektów i jakości swojej pracy, bieżący monitoring zaplanowanych wskaźników * sprawdza skuteczność podjętych działań * wykazuje zdolność do refleksji nad efektami działań, wyciągania wniosków i wprowadzania usprawnień |
| Zdolność do osiągania założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań | * nie zrażają go pojawiające się przeciwności, konsekwentnie dąży do celu * jest terminowy |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na klienta**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Branie odpowiedzialności za swoje działania względem własnej organizacji i podmiotów zależnych | * identyfikuje się z RO EFS * wobec osób z zewnątrz reprezentuje RO EFS biorąc na siebie odpowiedzialność za pracę zespołu * jest zaangażowany w najlepsze wykonanie zadań * zna wpływ swoich działań na organizację i innych – klientów * potrafi sformułować swoje obszary do rozwoju * potrafi zdefiniować granice swojej odpowiedzialności w pracy z klientem * w sytuacjach nadmiernych oczekiwań klienta wskazuje w sposób asertywny i życzliwy w jakim zakresie może pomóc, a co musi zrobić sam klient * przestrzega warunków umowy * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację |
| Nawiązywanie i budowanie długotrwałych relacji klienta z RO EFS | * posiada/tworzy procedurę kontaktów * buduje pozytywną atmosferę w kontaktach z klientami (język, mowa ciała, „otwierający styl bycia”) * dba o przebieg pierwszego kontaktu – buduje zaufanie klienta, zachęca do współpracy * po każdym kontakcie z klientem zachęca do kolejnych kontaktów, daje do siebie namiary * ustala z klientem kolejne kroki działania, pokazuje co dalej można zrobić |
| Rozpoznawanie i spełnianie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych | * dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem * diagnozuje poziom wiedzy klienta i zakres potrzebnych klientowi informacji * dostosowuje ilość i sposób przekazania informacji do poziomu wiedzy klienta * kieruje rozmową, potrafi wracać do meritum sprawy * jest „otwierający”, próbuje dociekać, identyfikować faktyczne problemy i potrzeby, nie poprzestaje na informacji powierzchownej * pyta o potrzeby - aktywnie słucha, parafrazuje, dopytuje * umiejętnie kieruje klientów – wyznacza klientom ścieżki „przejścia” po RO EFS * umie przeformułowywać potrzeby – identyfikować je, nazywać, uświadamiać klientom |
| Przestrzeganie standardów obsługi klienta | * zna standardy obsługi klienta (zasady pracy poszczególnych stanowisk w Ośrodku) * jest życzliwy i zainteresowany klientem * zawsze zachęca, nigdy zniechęca do aplikacji do EFS – nawet jeśli w tym momencie nie ma dla danego klienta takiej możliwości, to być może pojawi się w przyszłości |

**Profil kompetencyjny: Orientacja w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Analizowanie faktów ekonomiczno- społecznych i tworzenie rekomendacji | * posiada znajomość instytucji działających w regionie/organizacji/ lokalnych liderów/ podmiotów zaangażowanych we wdrażanie EFS * ma informacje o realizowanych projektach * jest zorientowany w kalendarzu bieżących konkursów * utrzymuje kontakty z projektami które są już realizowane, ma bieżące informacje organizacyjne (np. miejsca na szkolenia, terminy rekrutacji) * posiada różne źródła informacji i możliwość przekierowania do nich klientów dla których nie ma odpowiedniej oferty, którzy mają oczekiwania nie wpisujące się w EFS np. inne (poza EFS) programy finansowane z UE. * aktywnie wyszukuje bieżące informacje dotyczące faktów ekonomiczno-społecznych, ma umiejętność ich interpretacji * jest zorientowany w nowinkach i przekazuje informacje dalej (członkom zespołu) |

**Profil kompetencyjny: Orientacja na współpracę**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Współpraca poza siecią RO EFS | * ma świadomość wspólnych celów (wspólnie RO EFS z IP i IP2 i KO EFS działają na rzecz tego samego celu) – „nie atakujemy się wzajemnie, a wspieramy” * kontaktuje się, bierze udział w spotkaniach informacyjnych z IP, kontakt z IP jest stałym źródłem informacji |
| Tworzenie pozytywnej atmosfery pracy i współpracy | * utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS * jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami * pomaga innymi członkom zespołu, oferuje pomoc i poproszony udziela pomocy w zadaniach * wyraża uznanie wobec współpracowników (to jest też w kierowaniu, w motywowaniu) * stosuje się do zasad współpracy * w trudnych sytuacjach jest nastawiony na poszukiwanie rozwiązań (nie prezentuje postawy krytykanckiej, „marudzenia”, defetyzmu) * w trudnych i kryzysowych sytuacjach potrafi zachować dobrą atmosferę współpracy (wysłuchuje, udziela wsparcia) * otwarcie mówi o swoich intencjach, potrzebach |
| Wspólne działanie | * dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniami (to już było innej kompetencji) * podczas spotkań zespołu aktywnie uczestniczy, wnosząc pomysły, opinie * wykazuje chęć współpracy i wspierania innych * włącza innych w proces decyzyjny * inicjuje i rozwija relacje * uwzględnia sugestie, uwagi, propozycje innych członków ROEFS * bierze czynny udział w przygotowaniu planów pracy Ośrodka * na spotkaniach zespołu w porozumieniu z innymi, uzgadnia obszary do pracy (w odpowiedzi na potrzeby beneficjentów) |
| Rozwiązywanie konfliktów | * rozpoznaje charakter konfliktu – wie czy jest w stanie na niego wpłynąć, rozwiązać go * prezentuje swój punkt widzenia (także przy sprzeciwie ze strony innych) * zachowuje obiektywizm przy ocenie sytuacji * dostrzega i definiuje interesy stron (konfliktu) * słucha punktu widzenia drugiej strony i bierze go pod uwagę * jest zdecydowany, także w trudnych sytuacjach * troszczy się o wypracowanie kompromisu / rozwiązania oraz wiążącego porozumienia * nie zraża się w trudnych, spornych sytuacjach np. niekulturalnymi odpowiedziami, zarzutami (np. związanymi z przekładaniem terminu otwarcia naboru wniosków) |
| Kultura osobista i zarządzanie własnymi emocjami | * ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wyczucie sytuacji * panuje nad swoimi emocjami * zachowuje spokój, także w sytuacji, gdy napotyka opór lub trudnego rozmówcę * mówiąc o własnych emocjach robi to w sposób nie raniący innych (od siebie) |

**Profil kompetencyjny: Rozwiązywanie problemów i innowacyjność**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostrzeganie i rozwiązywanie pojawiających się problemów | * zauważa problem, potrafi go nazwać * podchodzi konstruktywnie do problemów – problem go nie blokuje, traktuje problem jako normalną sytuację, czy wręcz sytuację rozwojową (nie rezygnuje z poszukiwania rozwiązań, nie wpada w panikę lub rozdrażnienie) * reaguje adekwatnie do sytuacji – albo sam sobie radzi z problemem albo rozwiązuje go we współpracy z zespołem * analizuje przyczyny problemów i na tej podstawie tworzy rozwiązania * wyciąga konkretne, logiczne wnioski * tworzy różnorodne i logiczne pomysły rozwiązań |
| Usprawnianie procesów organizacyjnych i procedur realizacji zadań | * potrafi opisać procesy w organizacji * analizuje procesy, strukturę, sposób organizacji i wyciąga wnioski z analizy procesów, sukcesów i niepowodzeń * identyfikuje i wdraża nowe sposoby pozyskiwania klientów, pracy z ludźmi * identyfikuje i wdraża nowe sposoby prezentacji danych * wyciąga wnioski z własnych działań (poddaje refleksji) i modyfikuje swoje kolejne działania (nie działa rutynowo), usprawnia swoje własne procedury * jest otwarty na nowe pomysły zgłaszane przez innych |
| Kreatywność | * tworzy różne rozwiązania alternatywne, wymyśla kilka pomysłów na rozwiązanie jednego problemu (w oparciu o przeanalizowane fakty) * jest gotowy do wypróbowania i wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań * wykorzystuje metody kreatywnej pracy * zgłasza innowacyjne pomysły * buduje atmosferę kreatywności (otwartość na nowe pomysły) |

**Profil kompetencyjny: Komunikacja**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specjalista ds. informacji i promocji** | |
| **Kompetencja** | **Wskaźniki behawioralne** |
| Dostarczanie informacji | Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS  Dostarczanie informacji klientom:  korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji   * dostarcza pełnej informacji – przedstawia nie tylko zalety aplikowania, ale też trudności z tym związane (nic nie ukrywa); * podawana informacja jest aktualna * bierze odpowiedzialność za przekazywaną informację (jeśli pracownik nie jest pewien, to sprawdza i mówi o tym klientom (potrafi przyznać się do braku wiedzy; nie podaje informacji „w ciemno”) * przekazywana informacja jest jasna i uporządkowana * przekazując informację odnosi się do istoty sprawy (odpowiada na temat) * posługuje się przystępnym językiem – nie żargonem * przekazywana informacja jest dostosowana do poziomu wiedzy rozmówcy * upewnia się, że informacja dotarła i że jest zrozumiała * stosuje trafne, konkretne, przekonujące argumenty * wykorzystuje różne techniki przekazywania informacji – przykłady, metafory, anegdoty, rysunki * dostarcza informacje w szerokim znaczeniu – telefonicznie, mailowo, potrafi także przygotować materiały promocyjne – opracować przystępne ulotki, informacje na stronę www, do prasy, itp.   Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:   * jest otwarty na pozyskiwanie informacji * chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami |
| Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań | * stwarza pozytywną atmosferę rozmowy * aktywnie słucha - jest aktywnym rozmówcą, parafrazuje, utrzymuje kontakt wzrokowy, nie przerywa wypowiedzi innych * zadaje różnorodne pytania (otwarte, zamknięte) pomocne w zrozumieniu sprawy/ rozmówcy * nawiązuje do tego, co mówił rozmówca |
| Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych | * podczas publicznych wystąpień zachowuje pewność i opanowanie * zna i stosuje techniki prezentacji danych * dostosowuje sposób prezentacji i wykorzystywane techniki do audytorium * prezentacja ma jasną strukturę * opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów * potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekawić tematem (nie nudzi) * stosuje różne sposoby wizualizacji |
| Udzielanie informacji zwrotnej | * wspólnie z klientem analizuje sukcesy i porażki * rozumie i stosuje zasady informacji zwrotnej – wie jaka jest forma (konkretna, od siebie), dba o klimat * udziela współpracownikom informacji zwrotnej po wspólnie realizowanych zadaniach * przyjmuje informację zwrotną * aktywnie pozyskuje informację zwrotną - zaprasza do udzielania informacji zwrotnej, dopytuje się o siebie/ swoją pracę (np. czy to, co powiedziałem było zrozumiałe?) |