

KLUCZOWE KOMPETENCJE ORAZ WSKAŹNIKI BEHAWIORALNE

KIEROWNIK

Profil kompetencyjny: Orientacja na efekty pracy

Kierownik	
Kompetencja	Wskaźniki behawioralne
Rozumienie celów realizowanych zadań	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wycucie 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz RO EFS</p> <p><u>Dostarczanie informacji klientom:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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, zaciekać tematem (nie nudzi)
Udzielanie informacji zwrotnej	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS - potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów
Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 osiągnięcia założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - dostosowuje język do klienta, nie mówi żargonem - jest „otwierający”, próbuje dociekać, identyfikować faktyczne problemy i potrzeby, nie poprzestaje na informacji powierzchownej

zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS - jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami - pomaga innym 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je; zachowuje takt i ma wycucie 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS</p> <p><u>Dostarczanie informacji klientom:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pozyskuje informacje od innych - chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami
Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań	<ul style="list-style-type: none"> - 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

<p>Znajomość i wykorzystywanie technik prezentacyjnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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, zaciekać tematem (nie nudzi) - wykorzystuje różne sposoby wizualizacji
<p>Udzielanie informacji zwrotnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS - potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów
Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 osiągnięcia założonych celów, doprowadzanie w terminie do końca podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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, dokumentację - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - utrzymuje kontakt z pozostałym personelem RO EFS - jest życzliwy i zainteresowany pracą innych i ich sprawami - pomaga innym 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS</p> <p><u>Dostarczanie informacji klientom:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów - potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekać tematem (nie nudzi) - wykorzystuje różne techniki wizualizacji
<p>Udzielanie informacji zwrotnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS - potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów
Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS</p> <p><u>Dostarczanie informacji klientom:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><u>Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - aktywnie pozyskuje informacje - chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami
Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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, zaciekać tematem (nie nudzi) - wykorzystuje różnorodne techniki wizualizacji

<p>Udzielanie informacji zwrotnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - układa zadania wg wagi pod kątem swojej roli w RO EFS; - potrafi wskazać uzasadnienie dla wyboru priorytetów
Planowanie zadań i określanie mierzalnych, realistycznych celów	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętnie kieruje klientów – wyznacza klientom ścieżki „przejścia” po RO EFS - umie przeformułowywać potrzeby – identyfikować je, nazywać, uświadamiać klientom
Przestrzeganie standardów obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - ma świadomość istniejących norm społecznych i kulturowych i zachowuje je, zachowuje takt i ma wycucie 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Dostarczanie informacji w 2 aspektach: a) przekaz informacji klientom, b) przepływ informacji wewnątrz ROEFS</p> <p><u>Dostarczanie informacji klientom:</u></p> <p>korzysta z różnorodnych źródeł informacji w celu ich gromadzenia i aktualizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p><u>Przepływ informacji wewnątrz ROEFS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - jest otwarty na pozyskiwanie informacji - chętnie dzieli się pozyskanymi informacjami z pozostałymi pracownikami
Aktywne słuchanie i umiejętność zadawania pytań	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	<ul style="list-style-type: none"> - opowiada prezentację, a nie czyta jej ze slajdów - potrafi zainteresować i zaangażować grupę, zaciekać tematem (nie nudzi) - stosuje różne sposoby wizualizacji
Udzielanie informacji zwrotnej	<ul style="list-style-type: none"> - 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?)

CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH
ul.Domaniewska 39A, 02-672 Warszawa
NIP 7010158887, REGON 141681456
tel. (022) 378 31 00
fax. (022) 201 97 25
www.cpe.gov.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

