



Unijne ramy kompetencji dotyczące zarządzania EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażania tych funduszy

Wytyczne dla użytkownika dotyczące unijnych ram kompetencji oraz narzędzia samooceny

Unijne ramy kompetencji oraz narzędzie samooceny to instrumenty opracowane przez DG ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej w celu wsparcia organów administracji zarządzających EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażających te fundusze przez określenie i uwzględnienie kompetencji wymagających dalszego wzmocnienia.

Wersja	Data
V1	3 listopada 2017 r.

SPIS TREŚCI

WYKAZ STOSOWANYCH SKRÓTÓW.....	2
GLOSARIUSZ TERMINÓW	3
1 WPROWADZENIE.....	5
2 UZASADNIENIE I KLUCZOWE POJĘCIA.....	7
2.1 Cel unijnych ram kompetencji oraz narzędzia samooceny	7
2.2 Kluczowe pojęcia i definicje.....	8
3 JAK KORZYSTAĆ Z INSTRUMENTÓW.....	11
3.1 Etap 1: Konfiguracja oceny	11
3.2 Etap 2: Przeprowadzenie oceny	13
3.3 Etap 3: Analiza i przygotowanie planu uczenia się i rozwoju	24
4 PERSONALIZACJA INSTRUMENTÓW.....	32
4.1 Personalizacja unijnych ram kompetencji	32
4.2 Personalizacja narzędzia samooceny.....	32
4.2.1 Jak dodawać/edytować zadania.....	32
4.2.2 Jak zmienić pożądane poziomy biegłości.....	35
4.2.3 Dodawanie kompetencji.....	36
ZAŁĄCZNIK 1: UNIJNE RAMY KOMPETENCJI.....	41
ZAŁĄCZNIK 2: SZABLON PROGRAMU PRAC.....	42
ZAŁĄCZNIK 3: SZABLON PLANU UCZENIA SIĘ I ROZWOJU	43
ZAŁĄCZNIK 4: SZABLONY ANALIZY NA SZCZEBLU INSTYTUCJI	44

WYKAZ STOSOWANYCH SKRÓTÓW

Skrót	Opis
FS	Fundusz Spójności
DG REGIO	Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej
KE	Komisja Europejska
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
UE	Unia Europejska

GLOSARIUSZ TERMINÓW

Termin	Opis
Kompetencja	Umiejętność stosowania lub wykorzystywania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań oraz cech osobistych w celu skutecznego wykonywania kluczowych zadań służbowych, pełnienia określonych funkcji, określonej roli lub zajmowania określonego stanowiska.
Ramy kompetencji	Instrument wykorzystywany do zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący zestawy kompetencji istotnych dla rozwoju zarówno organizacji, jak i pracowników.
Pracownicy szczebla decyzyjnego (decydenci)	Obejmują szefa danej instytucji EFRR/FS lub osoby działające na stosunkowo wysokich szczeblach zarządzania strategicznego.
Unijne ramy kompetencji	Opracowane przez DG REGIO ramy kompetencji dotyczących EFRR i FS.
Grupy stanowisk	Trzy rodzaje stanowisk pracowników zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem EFRR/FS (pracownicy szczebla operacyjnego, pracownicy szczebla nadzorczego i pracownicy szczebla decyzyjnego), utworzone z uwzględnieniem zadań, podzadań i obowiązków wykonywanych na każdym szczeblu.
Zespół wdrożeniowy	Zespół danego organu administracji odpowiedzialny za wdrożenie oceny kompetencji z wykorzystaniem unijnych ram kompetencji oraz narzędzia samooceny.
Instytucja	Rodzaje instytucji zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem EFRR oraz FS zgodnie z przepisami: jednostka koordynująca, instytucja zarządzająca, instytucja certyfikująca, instytucja pośrednicząca, instytucja audytowa lub wspólny sekretariat.
Instrumenty	Unijne ramy kompetencji oraz narzędzie samooceny.
Opis stanowiska pracy	Dokument podsumowujący główne obowiązki, funkcje i kluczowe zadania, kompetencje, a także wymagane poziomy biegłości.
Kompetencje kierownicze	Kompetencje obejmujące funkcję kierowniczą, oparte na zdobytej wiedzy, zdolnościach i umiejętnościach.
Kompetencje operacyjne	Kompetencje niezbędne do skutecznego wykonywania przez pracowników przydzielonych zadań związanych z zarządzaniem EFRR i FS.
Pracownicy szczebla operacyjnego	Należą do nich specjaliści pracujący bezpośrednio przy realizacji poszczególnych zadań i podzadań w ramach organizacji.
Kompetencje zawodowe	Kompetencje niezbędne do wykonywania określonych funkcji zawodowych, oparte na zdobytej wiedzy, zdolnościach i umiejętnościach.
Przepisy	Przepisy dotyczące europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na lata 2014–2020.

Termin	Opis
Automatyzacja procesów na zasadzie robotyzacji	Zastosowanie technologii umożliwiające konfigurację oprogramowania komputerowego lub „robota” w celu przechwytywania i interpretacji istniejących aplikacji do przetwarzania transakcji, manipulowania danymi, wywoływania odpowiedzi i komunikacji z innymi systemami cyfrowymi.
Samoocena	Ewaluacja własnego poziomu biegłości w zakresie kompetencji wymaganych do skutecznego i wydajnego pełnienia przydzielonych funkcji.
Narzędzie samooceny (narzędzie)	Internetowe narzędzie wykorzystywane do oceny poziomu biegłości użytkownika w zakresie kompetencji oraz identyfikacji kompetencji wymagających poprawy.
Podzadanie	Działanie wykonane przez organ (instytucję) lub osobę, którego wynik jest związany z zarządzaniem EFRR oraz FS.
Pracownicy szczebla nadzorczego (osoby nadzorujące)	Należą do kierownictwa średniego szczebla instytucji EFRR/FS i na ogół pełnią funkcję kierowników jednostek organizacyjnych, są odpowiedzialni za grupę osób i nie biorą bezpośredniego udziału w operacyjnym wdrażaniu programu.
Zadania	Grupa podzadań uporządkowanych według celu i wykonywanych przez osobę lub grupę osób w codziennej działalności w celu zapewnienia zarządzania EFRR i FS.
Plany uczenia się i rozwoju	Plany rozwijania kompetencji opierające się na wynikach oceny kompetencji przeprowadzonej z wykorzystaniem unijnych ram kompetencji i narzędzia samooceny.

1 WPROWADZENIE

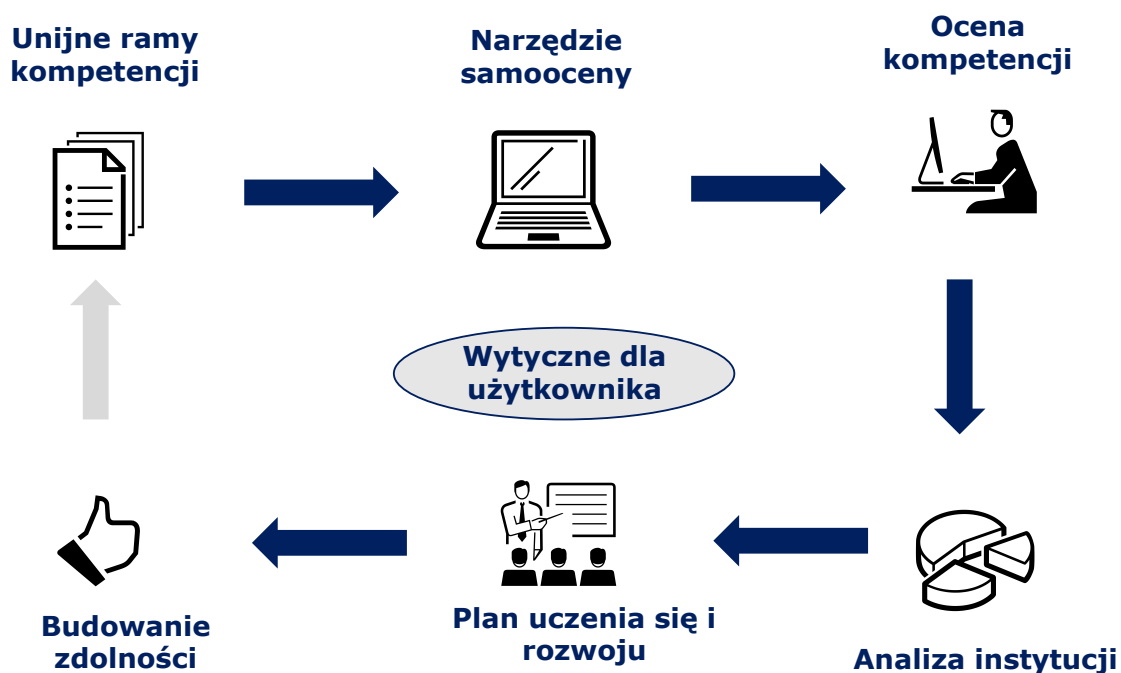
Niniejsze wytyczne dla użytkownika zostały opracowane przez Dyрекcję Generalną ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO) Komisji Europejskiej, aby pomóc administracjom zarządzającym EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażającym te fundusze we wdrażaniu unijnych ram kompetencji i narzędzia samooceny („instrumenty”).

Niniejsze wytyczne dla użytkownika stanowią kluczowe wytyczne dotyczące wdrażania tych instrumentów na szczeblu administracyjnym. Zaleca się, by przed rozpoczęciem oceny kompetencji pracownicy administracyjni odpowiedzialni za wdrożenie instrumentów dokonali starannej analizy tych wytycznych.

Treść wytycznych dla użytkownika obejmuje następujące elementy:

- unijne ramy kompetencji, zawierające szczegółowy wykaz kompetencji wymaganych w celu zarządzania EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażania tych funduszy, uzasadnienie tych kompetencji oraz związane z nimi korzyści (rozdział 2);
- narzędzie samooceny, przekształcające treść unijnych ram kompetencji w instrument odpowiedni do samooceny kompetencji pracowników i instytucji (rozdział 2);
- organizację procesu oceny kompetencji pod względem kolejności etapów i działań oraz zaleceń dotyczących działań, jakie instytucje powinny podjąć lub jakich nie powinny podejmować przy wdrażaniu instrumentów (rozdział 3);
- sporządzanie planów uczenia się i rozwoju (oraz szablonów) w celu poprawy kompetencji wymagających dalszego wzmocnienia, w tym ram metodycznych w celu wyboru najodpowiedniejszych wariantów uczenia się (rozdział 3);
- instrukcje techniczne, w których opisano kroki wymagane do wprowadzenia zmian w unijnych ramach kompetencji oraz narzędziu samooceny (rozdział 4).

Zależności między tymi elementami przedstawiono na poniższym rysunku:



W pierwszej kolejności organy administracji powinny:

- uzyskać narzędzie samooceny, wysyłając wniosek o przyznanie nazwy użytkownika i hasła na adres **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**;
- wprowadzić nazwę użytkownika i hasło na następującej stronie internetowej, na której umieszczono narzędzie samooceny:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 UZASADNIENIE I KLUCZOWE POJĘCIA

2.1 Cel unijnych ram kompetencji oraz narzędzia samooceny

Ponieważ polityka spójności zmieniała się na przestrzeni czasu, poszerzył się zakres wiedzy fachowej i kompetencji wymaganych do jej wdrożenia. Biorąc to pod uwagę, Komisja poprzez wdrażanie konkretnych działań kładzie większy nacisk na wspieranie państw członkowskich w ich wysiłkach na rzecz wzmocnienia zdolności administracyjnych krajowych i regionalnych organów administracji zarządzających EFRR i Funduszem Spójności.

W okresie programowania 2014–2020 wprowadzono zmiany w przepisach, co oznacza, że do zarządzania EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażania tych funduszy wymagane są nowe kompetencje. Ponadto skuteczne zarządzanie funduszami wymaga kombinacji kompetencji wykraczających poza wymogi określone w przepisach.

W odpowiedzi na te wyzwania Komisja opracowała unijne ramy kompetencji oraz narzędzie samooceny jako praktyczne „instrumenty” mające na celu wsparcie organów administracji we wzmacnianiu umiejętności zarządzania EFRR i Funduszem Spójności oraz wdrażania tych funduszy:

- unijne ramy kompetencji są instrumentem wykorzystywanym do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym definiuje się kompetencje istotne dla rozwoju zarówno pracowników, jak i instytucji zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem EFRR oraz FS;
- narzędzie samooceny opiera się na treści unijnych ram kompetencji i jest wykorzystywane do oceny poziomu biegłości w zakresie kompetencji pracowników i instytucji, dostarczając dowody potwierdzające działania na rzecz rozwoju kompetencji.

Kluczowe korzyści związane z tymi instrumentami to:

- dostosowanie instrumentów na rzecz budowania zdolności do specyfiki EFRR i Funduszu Spójności;
- możliwość refleksji nad poziomem kompetencji po stronie organów administracji zarówno na szczeblu pracowniczym, jak i instytucjonalnym;
- źródło informacji na temat potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji dla kierownictwa instytucji;
- dowody potwierdzające opracowywanie strategii pozwalających zaspokoić potrzeby w zakresie rozwoju kompetencji, w tym bardziej strategiczne wykorzystanie pomocy technicznej europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych;
- źródło refleksji nad poprawą struktury organizacyjnej organów administracji w zakresie funkcji związanych z EFRR i Funduszem Spójności;
- ułatwianie dialogu między pracownikami a osobami nadzorującymi dotyczącego wiedzy fachowej, umiejętności pracowników oraz ich mocnych i słabych stron;
- brak wymogów dotyczących umiejętności technicznych i kosztów w odniesieniu do organów administracji.

Korzystanie z instrumentów jest fakultatywne, zaś wyniki samooceny są przeznaczone do wyłącznego użytku instytucji i nie zostały przewidziane jako podstawa sprawozdań dla Komisji. W tym samym duchu w przypadku wdrażania instrumentów w ramach instytucji zaleca się, by ich stosowanie było odrębne od procesów oceny oraz by wyniki ocen pracownika były traktowane jako poufne.

2.2 Kluczowe pojęcia i definicje

Unijne ramy kompetencji

W unijnych ramach kompetencji definiuje się kompetencje istotne dla rozwoju pracowników i instytucji zajmujących się zarządzaniem i wdrażaniem EFRR oraz FS. Dotyczy to jednostki koordynującej, instytucji zarządzającej oraz instytucji pośredniczącej, wspólnego sekretariatu, instytucji certyfikującej oraz instytucji audytowej. Na poniższym rysunku przedstawiono przegląd treści unijnych ram kompetencji:

	Jednostka koordynująca	Instytucja zarządzająca i instytucja pośrednicząca	Instytucja certyfikująca	Instytucja audytowa	Wspólny sekretariat
Zadania	5	10	2	1	9
Podzadania	20	47	13	10	37
Grupy stanowisk/funkcji	3 grupy: szczebel decyzyjny, nadzorczy, operacyjny				
Kompetencje operacyjne	35	44	18	18	44
Kompetencje zawodowe	12				
Kompetencje kierownicze	12				
Skale biegłości	1 Skala: 0–4 w odniesieniu do kompetencji operacyjnych, zawodowych, kierowniczych				

W praktyce treść unijnych ram kompetencji zawarto w osobnych plikach programu Excel – po jednym dla każdego rodzaju instytucji. Obecna wersja unijnych ram kompetencji znajduje się w załączniku (ZAŁĄCZNIK 1: UNIJNE RAMY KOMPETENCJI), natomiast wyciąg z jej treści przedstawiono na poniższym rysunku:

Kompetencje operacyjne	Przepisy ogólne unijnych/krajowych aktów prawnych dotyczących europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych	Szczel operacyjny					Szczel nadzorczy	Szczel decyzyjny	
		Koordinacja międzyinstytucjonalna i zaangażowanie zainteresowanych stron	Opracowywanie programu	Podzadanie	Zarządzanie procesem ewaluacji (ex ante)	Negocjacje z KE			
MA.O.C1	Przepisy ogólne unijnych/krajowych aktów prawnych dotyczących europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	Krajowe dokumenty strategiczne (np. krajowe strategie rozwoju, odpowiednie polityki i tematyczne i sektorowe)	4		2	4	1	3	3	
MA.O.C3	Przepisy w zakresie kwalifikowalności wydatków zawarte w unijnych/krajowych aktach prawnych dotyczących europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (zasady, wytyczne i metody, w tym zakres wsparcia)		4	2	4	3	3	3	
MA.O.C4	Kwastie terytorialne, takie jak kwastie związane z ZIT, rozwojem lokalnym kierowanym przez społeczność, zrównoważonym rozwojem obszarów miejskich, strategiami (makroregionalnymi oraz planowaniem współpracy międzyregionalnej)	3	3		2	3	3	2	

W odniesieniu do każdego rodzaju instytucji unijne ramy kompetencji obejmują:

- **Zadania i podzadania** – opracowuje się je z uwzględnieniem przepisów w sprawie europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych na lata 2014–2020, krajowych aktów prawnych oraz zidentyfikowanych przykładów dobrych praktyk zaczerpniętych z doświadczeń różnych państw członkowskich.

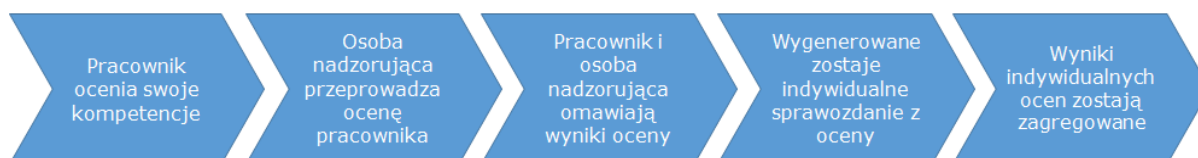
- **Grupy stanowisk** – istnieją trzy grupy stanowisk: decydenci (na ogół szef danej instytucji EFRR/FS), osoby nadzorujące (np. kierownicy jednostek organizacyjnych) oraz pracownicy szczebla operacyjnego o różnym stażu pracy.
- **Grupy kompetencji** – istnieją trzy grupy kompetencji: kompetencje kierownicze, zawodowe i operacyjne związane z zadaniami i podzadaniami wykonywanymi przez poszczególnych pracowników w oparciu o ich stanowisko.
 - **Kompetencje operacyjne** to kompetencje wymagane do wykonywania przydzielonych funkcji zgodnie z przepisami (np. uproszczone formy kosztów, pomoc państwa).
 - **Kompetencje zawodowe** są wymagane do skutecznego wykonywania określonych funkcji zawodowych (np. rozwiązywanie konfliktów, rozwiązywanie problemów).
 - **Kompetencje kierownicze** są wymagane w przypadku pracowników pełniących funkcje kierownicze oraz – w pewnym stopniu – w przypadku pracowników operacyjnych (np. delegowanie, przywództwo).
- **Poziom biegłości** – z każdą kompetencją związana jest skala biegłości od 0 do 4. Poziomy biegłości objęte unijnymi ramami kompetencji stanowią średnioterminowy cel w zakresie rozwoju kompetencji pracowników i instytucji.

Narzędzie samooceny

Narzędzie samooceny jest narzędziem internetowym i nie istnieją żadne wymogi techniczne dotyczące korzystania z niego, z wyjątkiem posiadania dostępu do internetu oraz przeglądarki internetowej (np. Explorer, Google Chrome).

Opiera się ono na unijnych ramach kompetencji, a jego celem jest ocena kompetencji poszczególnych pracowników i instytucji, identyfikacja brakujących kompetencji lub kompetencji wymagających poprawy, a także dostarczenie dowodów potwierdzających, że opracowywane i wdrażane są plany uczenia się i rozwoju instytucji oraz poszczególnych pracowników.

Kluczowe etapy działania narzędzia:



Narzędzie samooceny charakteryzuje się wysokim stopniem elastyczności, dzięki czemu zapewnia przeprowadzanie ocen dostosowanych do potrzeb instytucji, opierających się na zadaniach i podzadaniach wykonywanych w ramach konkretnego organu.

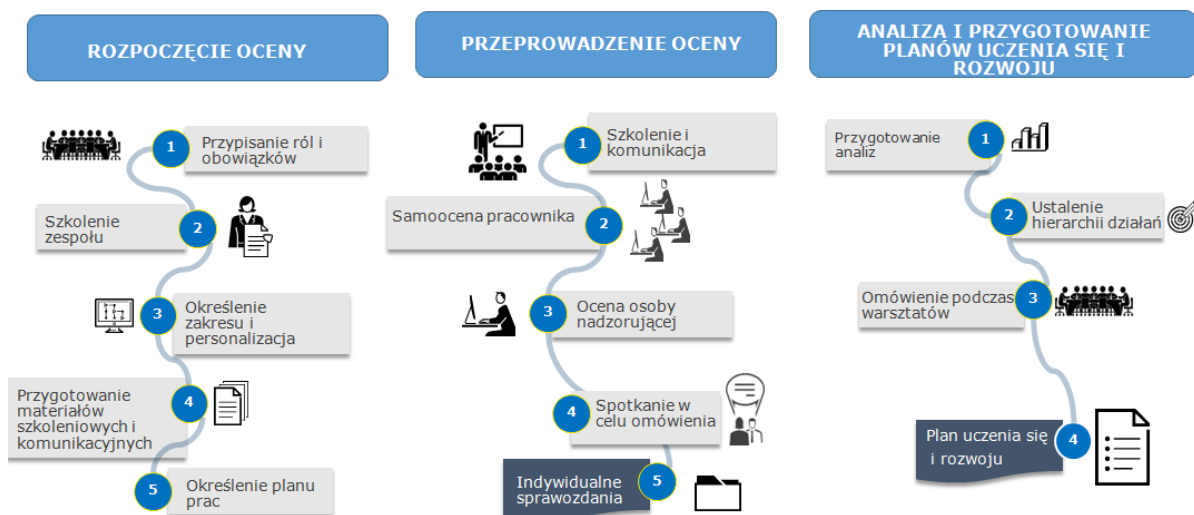
- Narzędzie umożliwia pracownikom wybranie odpowiedniego stanowiska, odpowiednich zadań i podzadań. Na podstawie dokonanego wyboru sporządza też wykaz kompetencji podlegających ocenie zgodnie z unijnymi ramami kompetencji, umożliwiając przeprowadzenie oceny pracownika dostosowanej do potrzeb instytucji.
- Osoba nadzorująca pracownika (lub decydent, jeżeli to osoba nadzorująca dokonuje samooceny) dokonuje następnie niezależnej oceny kompetencji pracownika. Celem włączenia drugiej osoby w proces oceny jest przegląd wyniku i zmodyfikowanie go na podstawie oceny dokonanej przez osobę nadzorującą.
- Pracownik i osoba nadzorująca spotykają się następnie w celu omówienia wyników obliczonych przez system, obejmujących – w odniesieniu do każdej z ocenionych kompetencji – samoocenę dokonaną przez pracownika, ocenę dokonaną przez osobę nadzorującą oraz poziom biegłości w unijnych ramach kompetencji. Podczas

spotkania pracownik i osoba nadzorująca omawiają wszelkie rozbieżności, w stosownych przypadkach wprowadzając korekty do oceny dokonanej przez osobę nadzorującą oraz określając działania następcze.

- Narzędzie zapisuje wyniki poszczególnych samoocen, które można następnie wykorzystać do przeprowadzenia analizy na szczeblu instytucji. Omawiane internetowe narzędzie zapewnia dwa warianty analizy danych – odpowiednio wbudowane funkcje służące analizie poszczególnych kompetencji oraz półautomatyczne szablony w programie Excel umożliwiające dokonanie przeglądu wszystkich kompetencji w ramach danej instytucji.

3 JAK KORZYSTAĆ Z INSTRUMENTÓW

Korzystanie z unijnych ram kompetencji oraz z narzędzia samooceny wymaga organizacji procesu oceny kompetencji w ramach instytucji. W poniższych sekcjach przedstawiono wytyczne dotyczące sposobu organizacji tego procesu (etapy, działania, kroki) oraz sposobu korzystania z instrumentów, w szczególności z narzędzia samooceny. Na poniższym rysunku przedstawiono etapy oceny kompetencji oraz działania w ramach tego rodzaju oceny:



3.1 Etap 1: Konfiguracja oceny

Działanie 1.1: Powołanie zespołu wdrożeniowego

Liczba członków zespołu niezbędnego do koordynowania i wdrażania oceny kompetencji powinna być ograniczona. Określono trzy różne role, jednak w mniejszych instytucjach ten sam pracownik może pełnić większą liczbę ról. Te trzy role to:

- Koordynator – szef instytucji lub jego zastępca powinien ponosić ogólną odpowiedzialność za wdrożenie oceny kompetencji i działań następczych.
- Kierownik – osoba nadzorująca w instytucji EFRR / Funduszu Spójności odpowiedzialna za proces bieżącego wdrażania instrumentów. Zaleca się również przypisanie kierownikowi uprawnień użytkownika do zarządzania narzędziem samooceny.
- Kierownik ds. zasobów ludzkich (HR) – w zależności od struktury instytucjonalnej można zaangażować kierownika działu zasobów ludzkich.

Działanie 1.2: Szkolenie zespołu wdrożeniowego

Kierownik zespołu i kierownik ds. zasobów ludzkich powinni zapoznać się z instrumentami w drodze:

- zapoznania się z treścią unijnych ram kompetencji,
- sprawdzenia działania narzędzia samooceny i szablonów analizy,
- uczestniczenia we wszelkich szkoleniach i seminariach internetowych organizowanych przez Komisję.

Działanie 1.3: Określenie zaangażowania pracowników i możliwych personalizacji

Zespół wdrożeniowy określa zakres oceny pod względem zaangażowania pracowników, możliwej personalizacji instrumentów i zakresu wytycznych, które należy zapewnić. Jeżeli chodzi o zaangażowanie pracowników, zaleca się, by:

- wszyscy pracownicy szczebla operacyjnego dokonywali swojej samooceny,
- wszyscy pracownicy szczebla nadzorczego dokonywali swojej samooceny oraz oceny kompetencji pracowników swojej jednostki organizacyjnej,
- decydenci dokonywali oceny osób nadzorujących oraz samooceny.

Jeżeli chodzi o personalizację:

- Nawet jeżeli istnieje taka możliwość, zaleca się, by nie wprowadzać zmian do zadań, podzadań, kompetencji i poziomów biegłości objętych unijnymi ramami kompetencji oraz narzędziem samooceny, a w każdym razie, by nie robić tego, korzystając z instrumentów po raz pierwszy.

Jeżeli chodzi o zadania, podzadania, kompetencje:

- Jeżeli dany element zostanie uznany za nieistotny w odniesieniu do danej instytucji, można pouczyć pracowników, aby nie wybierali tego elementu. Można również, jak wyjaśniono w rozdziale 4, najpierw usunąć taki element z unijnych ram kompetencji, a następnie z narzędzia samooceny. Ponieważ niezbędne do tego kroki są czasochłonne, instytucje powinny jednak uważnie rozważyć korzyści płynące z usunięcia tych elementów.
- Jeżeli instytucja pragnie dodać określony element, powinna postępować zgodnie z instrukcją zamieszczoną w rozdziale 4. Tak jak w przypadku usuwania, również dodanie określonych elementów wymaga w pierwszej kolejności zmiany unijnych ram kompetencji, a następnie przeniesienia zmian do narzędzia samooceny, przy czym zastosowanie mają te same kryteria wysiłku w stosunku do korzyści.

Jeżeli chodzi o poziomy biegłości:

- Można również wprowadzać zmiany do poziomów biegłości, postępując zgodnie z instrukcją zamieszczoną w rozdziale 4. Ponieważ mają one jednak stanowić średnioterminowe cele rozwoju kompetencji i nie są wykorzystywane do oceny wydajności pracowników, zaleca się pozostawienie ich bez zmian.

Istnieją dwa warianty udzielania wskazówek pracownikom:

- Kierownictwo poucza pracowników o wyborze zadań, podzadań i kompetencji zgodnie z funkcjami jednostek organizacyjnych. Zaletą tego rozwiązania polega na tym, że wyniki oceny będą skoncentrowane wyłącznie na istotnych kompetencjach, jego wadę stanowi natomiast fakt, że nie pozwala ono uzyskać pełnego obrazu kompetencji instytucji.
- Kierownictwo umożliwia pracownikom wybór zadań, podzadań i kompetencji. Zaletą tego rozwiązania polega na tym, że wyniki zapewniają szeroki przegląd kompetencji instytucji, natomiast jego wadą jest fakt, iż uwzględniane są również nieistotne kompetencje.
- Najlepszym sposobem wyboru najkorzystniejszego wariantu jest analiza korelacji między zadaniami i podzadaniami w unijnymi ramach kompetencji oraz obowiązkami jednostek organizacyjnych (zob. rysunek poniżej):

Zadania w ramach kompetencji	Instytucja			
	Jednostka 1	Jednostka 2	Jednostka 3	Jednostka 4
1. Programowanie	✓			
2. Ustanawianie systemu	✓			
3. Utworzenie projektu	✓	✓	✓	
4. Monitorowanie projektu				✓
5. Monitorowanie programu				✓
6. Ewaluacja	✓			
7. Zarządzanie finansami na poziomie projektu	✓			
8. Zarządzanie finansami na poziomie programu	✓			
9. Komunikacja		✓		
10. Nadzór nad instytucjami pośredniczącymi				

Działanie 1.4: Przygotowanie materiałów szkoleniowych i komunikacyjnych

Niniejsze wytyczne dla użytkownika oraz materiały promocyjne dostępne na stronie internetowej DG REGIO (tj. broszurę i infografikę) można wykorzystać do wewnętrznych celów szkoleniowych i komunikacyjnych. Jeżeli jednak dany organ administracji ma zamiar opracować dodatkowe, dostosowane do swoich potrzeb materiały lub wytyczne dla pracowników, zaleca się ich sporządzenie na tym etapie.

Działanie 1.5: Określenie planu prac

Poniższe etapy można wdrożyć w ciągu dwóch miesięcy. Przy określaniu czasu trwania i terminu samooceny instytucja może uwzględnić: 1) obciążenie pracą danego pracownika oraz inne terminy wyznaczone przez instytucję; 2) powiązanie z innymi działaniami, takimi jak przygotowywanie planów szkoleń/rekrutacji.

Podobnie, biorąc pod uwagę ewentualne ograniczenia, instytucja powinna rozważyć, czy konieczne jest zewnętrzne wsparcie w celu zapewnienia efektywnego ukończenia oceny. Jeżeli takie wsparcie jest konieczne, zasoby finansowe na ten cel można będzie przeznaczyć z budżetu pomocy technicznej w ramach programu.

Szablon planu prac znajduje się w załączniku (ZAŁĄCZNIK 2: SZABLON PROGRAMU PRAC).

3.2 Etap 2: Przeprowadzenie oceny

Działanie 2.1: Szkolenie i komunikacja

Przed rozpoczęciem samooceny zaleca się przeprowadzenie następujących działań:

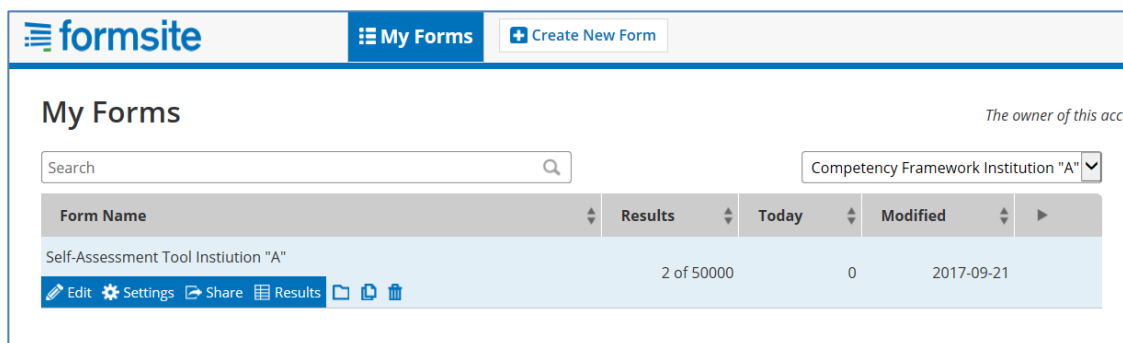
- **Szkolenie osób nadzorujących** – powinno zostać przeprowadzone przez kierownika zespołu / kierownika ds. zasobów ludzkich, przy czym jego celem jest przedstawienie osobom nadzorującym celu instrumentów oraz korzyści związanych z instrumentami. Szkolenie powinno koncentrować się na roli osób nadzorujących w zakresie przeglądu samooceny pracowników, spotkań w celu omówienia wyników oraz udziału, w stosownych przypadkach, w analizie wyników. Zaleca się przeprowadzanie tego rodzaju szkoleń w formie stacjonarnej.
- **Działania komunikacyjne skierowane do pracowników szczebla operacyjnego** – służą poinformowaniu pracowników o celu omawianych instrumentów oraz związanych z nimi korzyściach, a także o sposobie przeprowadzania oceny. Jeżeli chodzi o formę działań komunikacyjnych, można zorganizować wydarzenie informacyjne albo przeprowadzić tego rodzaju działania, korzystając z kanałów cyfrowych instytucji (np. za pośrednictwem wiadomości e-

mail, seminarium internetowego, strony internetowej). W mniejszych instytucjach można zorganizować jedno wydarzenie, skierowane zarówno do osób nadzorujących, jak i do pracowników.

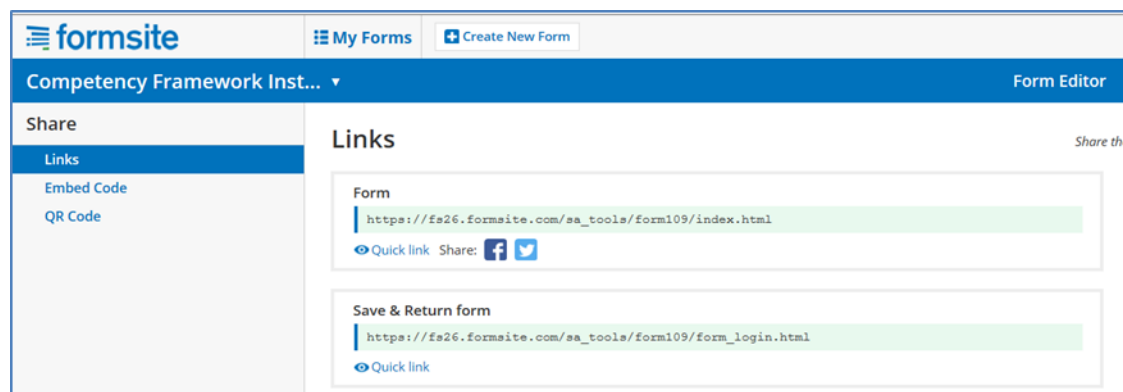
- **Szkolenie i komunikacja dostosowane do potrzeb** – instytucje, które zdecydowały się na pouczenie pracowników o wyborze zadań, podzadań i kompetencji, mogą rozważyć organizację osobnych wydarzeń przez jednostkę organizacyjną.

Działanie 2.2: Rozpoczęcie oceny kompetencji

Kierownik uzyskuje dostęp do narzędzia samooceny za pośrednictwem tego [linku¹](#), korzystając z nazwy użytkownika i hasła przypisanych przez DG REGIO.



Jest to „sekcja administracyjna” narzędzia, która zawiera funkcje umożliwiające rozpoczęcie oceny, monitorowanie odpowiedzi i analizę wyników. W sekcji tej kierownik wyszukuje formularz samooceny. Po naciśnięciu przycisku „Share” (udostępnij) system utworzy link do narzędzia samooceny, który zostanie następnie przekazany pracownikom.



¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Działanie 2.3: Samoocena pracownika

Link przekierowuje pracowników na stronę docelową narzędzia samooceny. Zaleca się, by przed rozpoczęciem pracownicy zapoznali się z etapami oceny opisanymi na tej stronie.

Jeżeli pracownik po raz pierwszy uzyskuje dostęp do narzędzia samooceny, rejestruje się jako „New User” (nowy użytkownik) (sekcja po lewej stronie), wybierając dowolną nazwę użytkownika i dowolne hasło. Podczas kolejnego korzystania z narzędzia pracownik wprowadzi te same dane, lecz jako „Returning User” (użytkownik powracający) (sekcja po prawej stronie).

Narzędzie samooceny generuje wykaz kompetencji podlegających ocenie zgodnie z logiką unijnych ram kompetencji, tj. na podstawie stanowiska, zadań i podzadań.

W arkuszu „Primary information” (informacje podstawowe) pracownik:

- wybiera odpowiednią grupę stanowisk z menu rozwijanego, w którym uwzględniono szczebel decyzyjny, szczebel nadzorczy oraz szczebel operacyjny;
- zapoznaje się z wykazem zadań i wybiera istotne zadania, zaznaczając pola umieszczone obok zadań. Po wybraniu zadania wyświetlają się podzadania. Pracownicy szczebla operacyjnego powinni zapoznać się z wykazem podzadań i wybrać istotne zadania. Pracownicy szczebla decyzyjnego i nadzorczego nie muszą wybierać podzadań;
- pracownik szczebla operacyjnego podaje również dane dotyczące osoby nadzorującej, która ukończy ocenę jego kompetencji, oraz wskazuje tytuł programu, którego dotyczy przeprowadzana ocena (jest to istotna kwestia, ponieważ niektórzy pracownicy mogą uczestniczyć w działaniach związanych z więcej niż jednym programem operacyjnym).

8% Complete

Primary Information

Supervisor
Andrei Benghea

Supervisor's Email
ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme
Programme test

Group of Job roles *
Operational Level

Tasks *

Programming

System set-up, development of procedures and tools

Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting

Monitoring on project level

Monitoring on programme level

Evaluation

Financial management on project level

Financial management on programme level

Communication

IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level *

Technical monitoring and on the spot verifications at project level

Providing advice to beneficiaries on project implementation issues

Finding and reporting irregularities

Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

Pracownik przeprowadza samoocenę na podstawie wykazu wygenerowanych kompetencji.

- Kompetencje są podzielone na trzy grupy: kompetencje operacyjne, kompetencje kierownicze, kompetencje zawodowe.
- Pracownicy oceniają każdą z kompetencji według skali biegłości wbudowanej w narzędzie samooceny. Skala wynosi od 0 do 4, przy czym istnieje wariant „Not Applicable” (nie dotyczy), który pracownicy powinni wybrać w przypadku, gdy w ich ocenie dana kompetencja nie jest wymagana. Dzięki wykorzystaniu tej możliwości zarówno działania w zakresie oceny, jak i rozwoju, będą bardziej ukierunkowane.

Poziom	Opis poziomu biegłości
Nd. – nie dotyczy	Dana kompetencja nie ma zastosowania do określonego stanowiska i nie podlega ocenie.
Poziom 0 – Brak wiedzy	Brak wiedzy związanej z daną kompetencją. Brak umiejętności zastosowania wiedzy.
Poziom 1 – Świadomość	Podstawowa wiedza związana z daną kompetencją (np. znajomość ogólnych koncepcji). Podstawowa umiejętność zastosowania wiedzy w codziennych zadaniach (np. w rozpoznawaniu i badaniu różnych aspektów, rozumieniu oraz interpretacji dokumentacji i sytuacji).
Poziom 2 – Po odbyciu szkolenia	Dobry poziom praktycznej wiedzy związanej z daną kompetencją. Umiejętność zastosowania wiedzy w codziennych zadaniach (np. w rozpoznawaniu kluczowych aspektów, proponowaniu rozwiązań i sporządzaniu odpowiedniej dokumentacji).
Poziom 3 – Średnio zaawansowany	Szczegółowa wiedza związana z daną kompetencją. Zaawansowana umiejętność zastosowania wiedzy w codziennych zadaniach (np. w udzielaniu porad innym, opracowywaniu nowych podejść, wyborze

Poziom	Opis poziomu biegłości
	właściwego sposobu postępowania w szerszym kontekście).
Poziom 4 – Ekspert	<p>Dysponowanie szeroką wiedzą specjalistyczną oraz umiejętnościami związanymi z daną kompetencją.</p> <p>Umiejętność zwracania uwagi na korzyści (lub wady) poszczególnych procesów związanych z daną kompetencją oraz ich jednoczesnego umieszczenia w szerszym kontekście.</p> <p>Umiejętność udzielania porad dostosowanych do indywidualnych potrzeb oraz przedstawiania istotnych i odpowiednich w danej sytuacji argumentów na ich poparcie przy udzielaniu odpowiedzi na zapytania wewnętrzne i zewnętrzne.</p> <p>Bycie postrzeganym przez innych jako wzór do naśladowania, osoba zdolna do pełnienia roli lidera lub przekazywania innym wiedzy związanej z daną kompetencją.</p>

Po ukończeniu samooceny każdej grupy kompetencji pracownik może zamieścić w ramce dodatkowe uwagi jakościowe. Uwaga: jeżeli pracownik nie ma żadnych uwag, powinien wpisać „No comment” (brak uwag).

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable	The competency is not applicable to the job role.
Level 0 - No knowledge	No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
Level 1 -	Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts).

1	▼	MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General ?
N/A	▼	MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) ?
3	▼	MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Uwaga: jeżeli dana sekcja nie zostanie wypełniona, pojawi się wiadomość o błędzie.

Jeżeli w jakimkolwiek momencie pracownik musi przerwać samoocenę, powinien nacisnąć przycisk „SAVE PROGRESS” (zapisz zmiany) znajdujący się na końcu każdej strony. Aby powrócić do oceny, pracownik wykorzystuje zapisany link i loguje się jako użytkownik powracający (zob. krok 3).

Gdy pracownik wypełni samoocenę wszystkich kompetencji, otrzyma powiadomienie, że ukończył swoją część, i zostanie poproszony o podanie nazwy użytkownika i hasła właściwej osobie nadzorującej.

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

CALL FOR ACTION

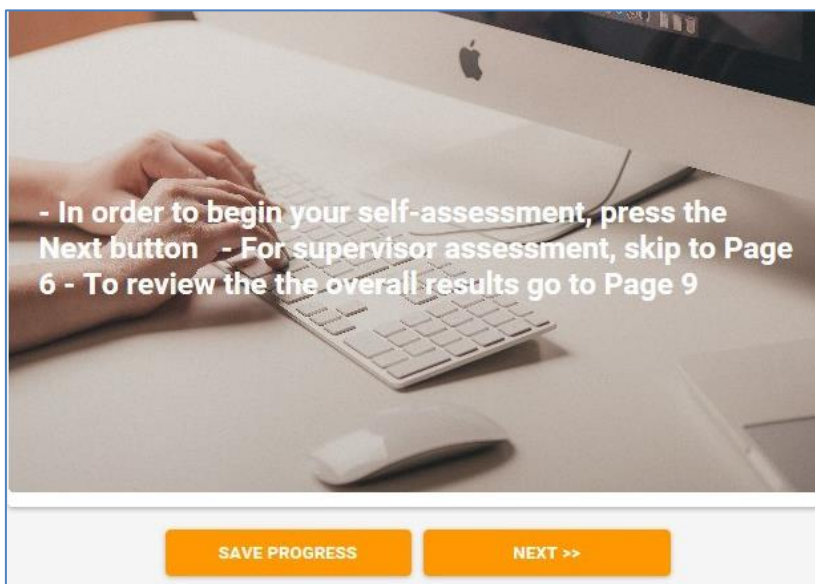
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Działanie 2.4: Ocena pracowników przeprowadzana przez osobę nadzorującą

Osoba nadzorująca loguje się do narzędzia samooceny, aby przeprowadzić ocenę kompetencji pracownika. Loguje się jako użytkownik powracający, korzystając z nazwy użytkownika i hasła dostarczonych przez pracownika.

Oceny dokonywane przez osobę nadzorującą oraz pracownika są przeprowadzane na różnych stronach narzędzia samooceny. Po zalogowaniu osoba nadzorująca zostaje poproszona o przejście do sekcji oceny przeznaczonej dla osoby nadzorującej. Wyniki pracownika są wprawdzie widoczne, lecz nie należy ich przeglądać, aby uniknąć stroniczości.



Osoba nadzorująca przeprowadza ocenę kompetencji pracownika.

46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

3 MA.M.C2 - Decision making

3 MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management

3 MA.M.C8 - Result orientation

Po ukończeniu oceny wyświetla się strona informująca o zakończeniu oceny. Osoba nadzorująca zapisuje wyniki i informuje pracownika o zakończeniu oceny oraz wyznacza termin spotkania z pracownikiem w celu omówienia wyników.

54% Complete

The competency assessment is now complete

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

Click here for additional information concerning the interpretation of results - Less information

6/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Działanie 2.5: Wyniki oceny oraz spotkanie w celu omówienia wyników

Pracownik i osoba nadzorująca spotykają się w celu omówienia wyników oceny kompetencji.

Zaleca się przeprowadzenie rozmowy w formie osobistego spotkania.

- Celem rozmowy jest analiza wyników samooceny, identyfikacja mocnych stron oraz obszarów wymagających poprawy, a także uzgodnienie działań następczych mających na celu rozwój kompetencji.
- Wyniki oceny są wyświetlane pod kątem samooceny pracownika, oceny osoby nadzorującej oraz pożądanego poziomu biegłości wstępnie ustawionego w narzędziu, który stanowi średnioterminowy cel rozwoju kompetencji.
- W przypadku wystąpienia jakichkolwiek istotnych rozbieżności między oceną dokonaną przez osobę nadzorującą a oceną dokonaną przez pracownika należy skorygować wyniki oceny.

- Istotne jest, by korekta została odzwierciedlona w ocenie osoby nadzorującej, ponieważ ocena ta zostanie uwzględniona w indywidualnych sprawozdaniach z oceny oraz w obliczeniach wyników na szczeblu instytucji.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Po zakończeniu rozmowy można wprowadzić do systemu wnioski dotyczące mocnych stron oraz obszarów wymagających dalszej poprawy.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

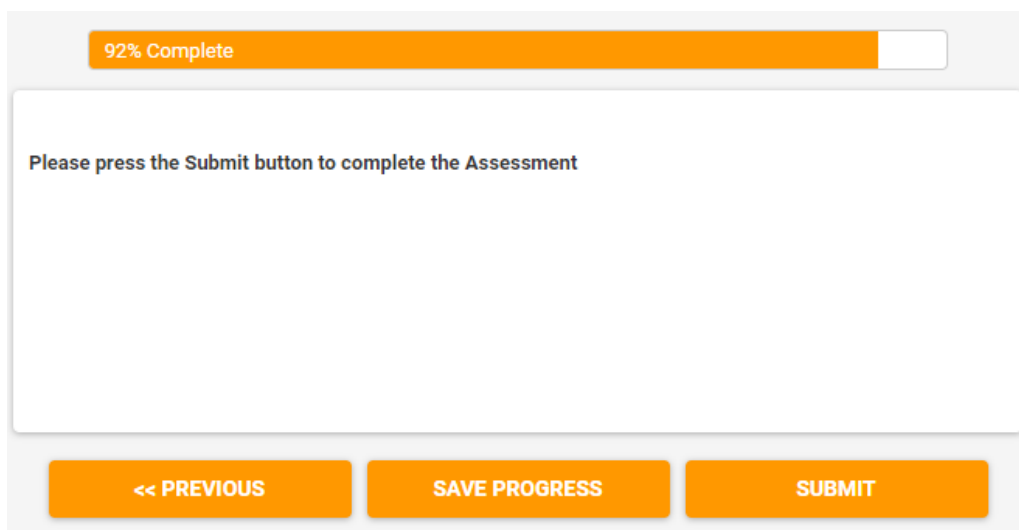
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

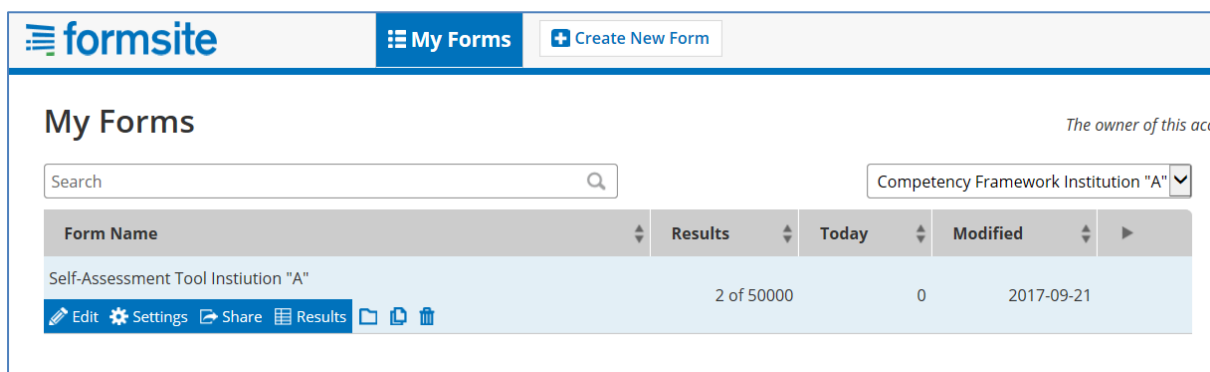
<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Osoba nadzorująca potwierdza następnie poprawne wypełnienie wszystkich pól oraz naciska przycisk „Next” (dalej), co powoduje otwarcie okna „Submit” (prześlij). Po naciśnięciu przycisku „Submit” (prześlij) nie można już edytować wyników.



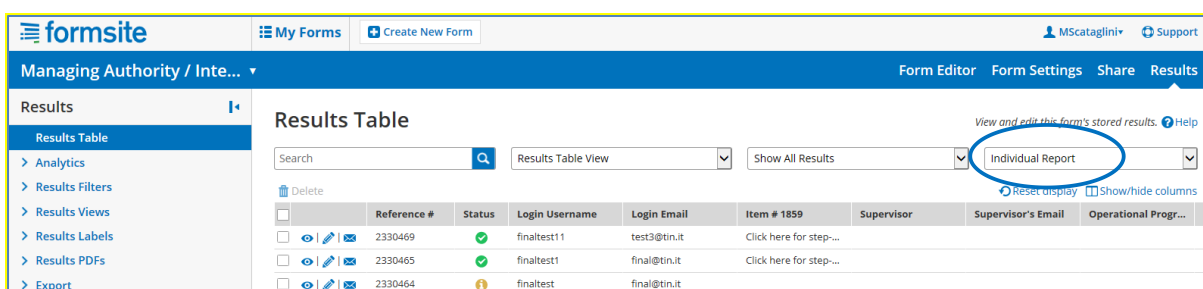
Działanie 2.6: Generowanie indywidualnych sprawozdań z oceny

Kierownik uzyskuje dostęp do obszaru administracyjnego w ramach narzędzia i naciska przycisk „Results” (wyniki).



Na nowym ekranie kierownik może się zapoznać z wykazem ukończonych ocen, które będą oznaczone na zielono.

Aby złożyć indywidualne sprawozdanie z oceny, kierownik wybiera najpierw wariant „Individual” (indywidualny) z menu rozwijanego w prawej górnej sekcji strony, a następnie klika ikonę koperty umieszczoną po lewej stronie nazwy użytkownika danego pracownika.



Pojawia się ekran „Email result” (Wyślij wynik w wiadomości e-mail), na którym kierownik wypełnia poszczególne pola w sposób wskazany na zrzucie ekranu:

- Adres e-mail: adres e-mail pracownika
- Notification (powiadomienie): Custom (niestandardowe)
- Format: Results PDF (wyniki PDF)
- Results PDF (wyniki PDF): Table (tabela)
- Results View (widok wyników): Individual Report (indywidualne sprawozdanie)
- Insert message (optional) [wpisz wiadomość (opcjonalnie)]
- Przycisk „Send” (wyślij)

W ramach wyników indywidualnej oceny wyświetlane są trzy wartości omawiane podczas spotkania pracownika z osobą nadzorującą w celu przekazania informacji zwrotnej, tj.: samoocena, ocena dokonana przez osobę nadzorującą oraz pożądany poziom biegłości. Dla podkreślenia znaczenia oceny dokonanej przez osobę nadzorującą zostaje ona wyświetlona w ramach indywidualnego sprawozdania w osobnej kolumnie po prawej stronie (zob. rysunek).

Login Username	hjfishfus
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Uwaga: Kompetencje oznaczone przez osobę nadzorującą jako „N.A.” (nie dotyczy) wyświetlają się w sprawozdaniu jako liczba z przedziału 107–110.

3.3 Etap 3: Analiza i przygotowanie planu uczenia się i rozwoju

Działanie 3.1: Przygotowanie analiz na szczeblu instytucji

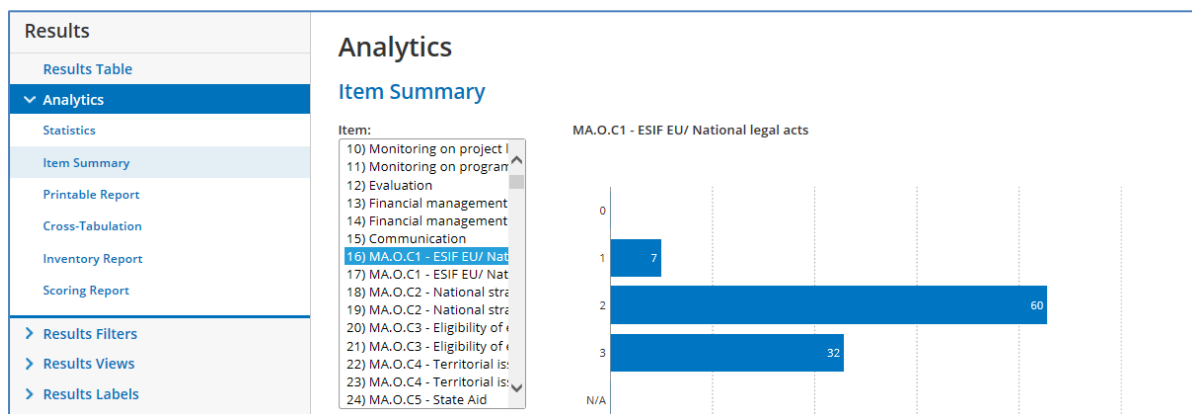
Kierownik loguje się do narzędzia samooceny i uzyskuje dostęp do strony „Results” (wyniki).

Z poziomu tej sekcji można przeprowadzić dwa rodzaje analiz na szczeblu instytucji: analizę jednej kompetencji lub wszystkich kompetencji.

Analizy poszczególnych kompetencji na szczeblu instytucji

Kliknij przycisk „Analytics” (analiza), a następnie „Item Summary” (podsumowanie elementów) i wybierz kompetencję z listy. W odniesieniu do wybranej kompetencji wygenerowany zostaje wykres przedstawiający podział pracowników (którzy dokonali oceny takiej kompetencji) według poziomu biegłości na podstawie oceny osoby nadzorującej.

Przykładowo z poniższego wykresu dotyczącego kompetencji MA.O.C1 – „unijne/krajowe akty prawne dotyczące europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych” wynika, że w przypadku 7 pracowników oceniony poziom biegłości wynosi 1, w przypadku 60

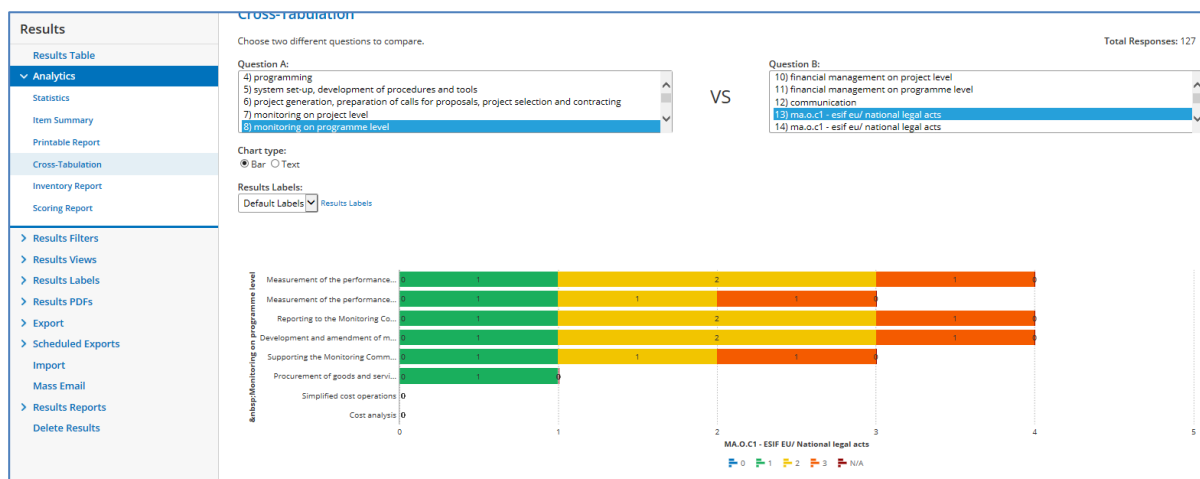


pracowników – 2, a w przypadku 32 pracowników – 3.

Można ograniczyć analizę poszczególnych kompetencji do danego zadania, wybierając opcję „Analytics” (analiza), a następnie „Cross-Tabulation” (tabela wielodzzielcza). Ponieważ ta sama kompetencja wiąże się z większą liczbą zadań, analiza ta jest istotna przykładowo dla osoby nadzorującej określoną jednostkę organizacyjną, która ma zamiar przeprowadzić analizę biegłości pracowników jednostki w odniesieniu do określonej kompetencji.

W tym celu kliknij przycisk „Cross-Tabulation” (tabela wielodzzielcza), a następnie z listy pod nagłówkiem „Question A” (pytanie A) wybierz zadanie, a z listy pod nagłówkiem „Question B” (pytanie B) – kompetencję. Przykładowo w tabeli poniżej przedstawiono wyniki oceny kompetencji MA.O.C1 – „unijne/krajowe akty prawne dotyczące europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych” wyłącznie w odniesieniu do pracowników wykonujących zadanie „Monitorowanie na szczeblu programu”.

W tabeli przedstawiono szczegółowe informacje na temat wyników z podziałem na podzadania, tak więc przykładowo w odniesieniu do podzadania „Dokonywanie pomiaru wyników osi priorytetowej / działania (planowanie, monitorowanie, sporządzanie prognoz, wprowadzanie zmian)” w instytucji jest jeden pracownik o poziomie biegłości 1, 2 pracowników o poziomie biegłości 2 oraz 1 pracownik o poziomie biegłości 3.



Analiza wszystkich kompetencji na szczeblu instytucji

Celem jest uzyskanie analizy wszystkich kompetencji na szczeblu instytucji przez agregację wyników indywidualnych ocen kompetencji wszystkich pracowników. Dokonuje się jej, pobierając surowe dane w formacie programu Excel z narzędzia samooceny i wklejając je do półautomatycznego szablonu w tym samym formacie (zob. ZAŁĄCZNIK 4: SZABLONY ANALIZY NA SZCZEBLU INSTYTUCJI).

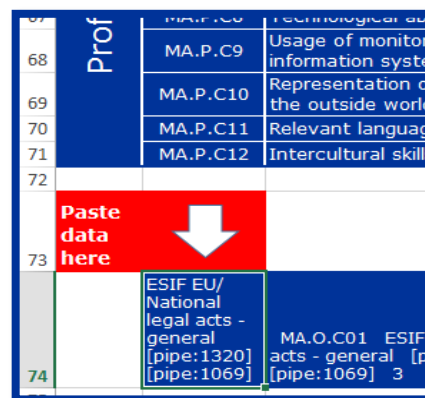
Dwa osobne zestawy surowych danych – dotyczące odpowiednio pracowników operacyjnych i pracowników nieoperacyjnych (osób nadzorujących i decydentów) – zostają pobrane i wklejone do różnych arkuszy kalkulacyjnych w szablonach analizy na szczeblu instytucji.

W celu pobrania surowych danych należy przeprowadzić następujące czynności:

- W menu po prawej na stronie zawierającej wyniki kliknij przycisk „Export” (eksportuj).
- W menu rozwijanym „Results View” (widok wyników) wybierz „Institution Report” (sprawozdanie instytucji).
- W menu „Results Filter” (filtrowanie wyników) wybierz wariant „Operational” (operacyjni) w odniesieniu do danych dotyczących pracowników szczebla operacyjnego oraz „Non-Operational” (nieoperacyjni) w odniesieniu do wszystkich pozostałych pracowników.
- Kliknij zielony przycisk „Export”, aby pobrać wyniki w formacie programu Excel.
- Aby otrzymać wyniki w wiadomości e-mail, wybierz wariant „Email me” (wyślij mi wiadomość e-mail), wpisz swój adres i kliknij przycisk „Export”.

Po otrzymaniu plików w formacie programu Excel na temat pracowników operacyjnych i nieoperacyjnych:

- zapisz pliki w formacie programu Excel;
- otwórz każdy z plików i skopiuj wyniki, klikając komórkę A1 i wciskając CTRL+SHIFT+ → + ↓;
- wklej skopiowane dane do odpowiedniego arkusza kalkulacyjnego półautomatycznego szablonu w formacie programu Excel;
- po wklejeniu surowych danych do szablonu wygenerowane zostaną dwa sprawozdania z oceny na szczeblu instytucji.



Pierwsza analiza obejmuje – w odniesieniu do każdej z ocenionych kompetencji – całkowitą liczbę pracowników ocenionych pod kątem takiej kompetencji oraz ich podział według oceny dokonanej przez osobę nadzorującą. Umożliwia ona uzyskanie jasnego obrazu ogólnego poziomu rozwoju kompetencji w ramach instytucji; nie zawiera jednak żadnych informacji dotyczących średnioterminowych celów rozwoju pracowników, co sprawia, że określenie najważniejszych działań w zakresie rozwoju staje się trudniejsze.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Drugi rodzaj analizy jest pełniejszy, ponieważ uwzględnia fakt, że pożądany poziom biegłości może się różnić w zależności od wyboru zadań i podzadań dokonanego przez pracowników. Podział pracowników według ocenianego poziomu biegłości² uwzględnia zatem pożądany poziom biegłości każdego z pracowników.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Przykładowo, jak wskazano na rysunku powyżej, od łącznie sześciu pracowników oczekuje się poziomu biegłości 2 dla kompetencji operacyjnej „MA.O.C43 Wiedza w dziedzinie inżynierii właściwa dla danego sektora”. Spośród tych sześciu pracowników trzech osiągnęło już średnioterminowy cel rozwoju, a trzech już go przekroczyło.

Działanie 3.2: Analiza wyników i ustalenie hierarchii działań

Celem jest określenie, które kompetencje instytucje mają zamiar udoskonalić i w jaki sposób, w oparciu o dowody zawarte w analizach oceny danej instytucji.

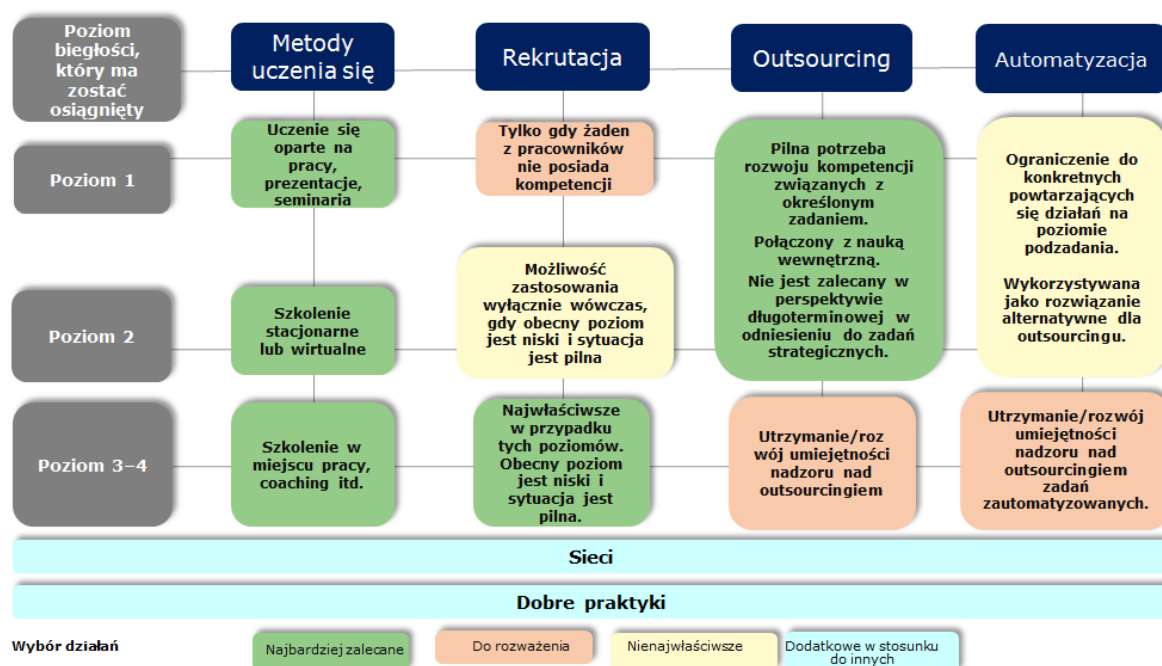
² Jak wskazano powyżej; poziom biegłości pracowników szczebla operacyjnego według oceny osoby nadzorującej oraz poziom biegłości osób nadzorujących według oceny decydenta.

W odniesieniu do tego działania kluczowe znaczenie ma aktywne zaangażowanie kierownictwa instytucji. Działanie to wymaga dogłębnej znajomości instytucji oraz kontekstu cyklu programowania (np. obecnego statusu, planowanych działań, wyzwań).

Nie istnieje jedyne w swoim rodzaju podejście do ustalania hierarchii kompetencji ani uniwersalna metodyka jej ustalania. Zaleca się dokonywanie systematycznej analizy wyników w odniesieniu do każdej kompetencji oraz wyboru kompetencji, które należy dalej rozwijać.

Kolejnym krokiem – po zidentyfikowaniu kompetencji – jest wybór najwłaściwszego podejścia do rozwoju kompetencji. Warianty obejmują: szkolenie, rekrutację, outsourcing (korzystanie z wiedzy fachowej ekspertów zewnętrznych), automatyzację procesów na zasadzie robotyzacji oraz uczestnictwo w sieciach uczenia się, a także uczenie się na podstawie dobrych praktyk, w tym za pośrednictwem wzajemnego uczenia się.

Aby ułatwić wybór metod i działań w zakresie rozwoju kompetencji, opracowano ramy metodyczne, które przedstawiono na rysunku poniżej:



Główne założenia ram metodycznych można podsumować w następujący sposób:

- **Szkolenie jest preferowanym sposobem rozwoju kompetencji.** Dokonując wyboru najwłaściwszej metody szkolenia, należy wziąć pod uwagę poziom biegłości, który ma zostać osiągnięty. Wyższe poziomy biegłości wiążą się z bardziej interaktywnymi metodami. W tym celu odniesienie teoretyczne stanowi taksonomia Blooma dotycząca efektów uczenia się:

Metoda uczenia się	Definicja
W celu osiągnięcia poziomu kompetencji 3 i 4	
Programy uczenia oparte na interwizji	Interwizja jest metodą samopomocy wykorzystywaną wśród równorzędnych pracowników lub współpracowników w celu wzajemnej pomocy w radzeniu sobie z wyzwaniami, jakie dana osoba napotyka podczas pracy. Czasami dostępny jest moderator.
Szkolenie w miejscu pracy	Indywidualne podejście polegające na „uczeniu się przez działanie”, w ramach którego pracownik nabywa nowe kompetencje w normalnych warunkach pracy. Pracownik otrzymuje bezpośrednią informację zwrotną podczas wykonywania zadań. Osoba, która szkoli pracownika, obserwuje go, poucza oraz przedstawia pracownikowi uwagi.

Metoda uczenia się	Definicja
Coaching i wsparcie w zakresie wydajności	Indywidualne wsparcie w miejscu pracy w zakresie technicznych lub osobistych aspektów funkcjonowania. Tego rodzaju wsparcie może być udzielane wewnątrz (przez kierownika lub inną osobę w ramach organizacji) lub zewnątrz (przez zewnętrznego trenera).
Moderowana dyskusja z udziałem ekspertów	Wydarzenie, podczas którego pracownicy mają możliwość stawienia czoła wyzwaniom technicznym napotykanym w pracy oraz uzyskania wytycznych, wskazówek i podpowiedzi, a także rozwiązań umożliwiających sprostanie tym wyzwaniom.
W celu osiągnięcia poziomu kompetencji 2	
Zadania w klasie (również wirtualnej)	Grupa pracowników, która pragnie uzyskać więcej informacji na temat określonych kompetencji. Mogą spotkać się fizycznie w jednym pomieszczeniu lub wirtualnie.
Zadania grupowe	Grupa pracowników otrzymuje zadanie, które musi wspólnie wykonać.
Interaktywna gamifikacja	Interaktywna gamifikacja to proces polegający na wykorzystywaniu do celów szkoleniowych mechanizmów i koncepcji używanych w grach, aby zwiększyć zaangażowanie osoby uczącej się. Osoby uczące się rywalizują bezpośrednio z co najmniej jedną osobą lub uczestniczą indywidualnie w interaktywnym doświadczeniu, które w określony sposób nagradza wyniki w nauce.
W celu osiągnięcia poziomu kompetencji 1	
Uczenie się przez internet	Wykonywalny plik szkoleniowy, który można przesłać w wiadomości e-mail i uruchomić samodzielnie na komputerze stacjonarnym lub przekazać go do odpowiednio skonfigurowanego systemu zarządzania uczeniem się. Umożliwia uczenie się dostosowane do tempa ucznia z wykorzystaniem treści tekstowych, statycznej grafiki, animacji i okresowych interakcji w celu motywowania oraz przypomnienia.
Wciągająca prezentacja	Interaktywna metoda mająca na celu zaangażowanie grupy osób w dyskusję na dany temat. Może być to forma dyskusji, debaty, opowiadania historii (<i>storytelling</i>), sesji pytań i odpowiedzi itd.

Istnieją dwa warianty organizacji szkolenia: tj. uczestnictwo w istniejących wydarzeniach szkoleniowych lub organizacja wydarzeń dostosowanych do danej instytucji. Wyboru należy dokonać z uwzględnieniem „stosunku wartości do ceny” na podstawie: 1) istotności; oraz 2) kosztów (osoby, które należy przeszkolić * koszt szkolenia jednego uczestnika).

- Przeprowadzenie **rekrutacji** sugeruje się wówczas, gdy obecny poziom rozwoju kompetencji jest niski w porównaniu z pożądanym poziomem oraz istnieje pilna potrzeba uzupełnienia luki. Rekrutację należy rozważyć głównie w przypadku internalizacji zasobów o poziomie biegłości 3 lub 4 w celu uzupełnienia luki w zakresie konkretnej kompetencji, której nie można szybko uzupełnić dzięki szkoleniom.
- **Outsourcing, rozumiany jako korzystanie z wiedzy fachowej zewnętrznych specjalistów** w celu uzupełnienia luk w zakresie konkretnej kompetencji, należy rozważać zawsze w powiązaniu z jednym zadaniem lub podzadaniem lub ich większą liczbą. W przypadku zadań strategicznych instytucja może rozważyć outsourcing wyłącznie jako rozwiązanie tymczasowe do chwili osiągnięcia wystarczającego rozwoju kompetencji wewnętrznych. Zaleca się również włączenie w zakres outsourcingu działań w zakresie rozwoju kompetencji. W przypadku zadań niestrategicznych outsourcing można rozważyć jako wariant długoterminowy, jednak w ramach instytucji należy również osiągnąć minimalny poziom kompetencji.
- **Automatyzacja procesów na zasadzie robotyzacji** polega na wprowadzeniu specjalnie skonfigurowanego oprogramowania do wykonywania powtarzających się podzadań. Biorąc pod uwagę wymogi w zakresie e-spójności dotyczące elektronicznej wymiany danych oraz charakter podzadań, automatyzacja procesów na zasadzie robotyzacji może mieć zastosowanie w odniesieniu do szczególnych aspektów oceny projektu, kontroli administracyjnych i kontroli kwalifikowalności, a także weryfikacji wniosków o płatność. Należy opracować przykład użycia, aby uprzednio ocenić potencjał konkretnego zastosowania, a zatem instytucje nie powinny rozważać tego wariantu w celu uzupełnienia najpilniejszych luk w zakresie kompetencji.

- **Uczestnictwo w sieciach uczenia się:** istnieje szereg sieci uczenia się związanych z kompetencjami ustanowionych na szczeblu europejskim i zarządzanych przez Komisję albo instytucje akademickie³. Należy rozważyć uczestnictwo w tego rodzaju sieciach jako uzupełniający wariant uczenia się w stosunku do wariantów podkreślonych powyżej.
- **Dobre praktyki:** na stronie internetowej DG REGIO dostępne są dobre praktyki w zakresie rozwoju kompetencji⁴. Podobnie jak w przypadku uczestnictwa w sieciach uczenia się należy rozważyć przyjęcie dobrych praktyk, w tym przez wzajemne uczenie się, jako uzupełniający wariant uczenia się.

Jako wynik tego działania zaleca się dodanie do „szablону analizy na szczeblu instytucji” wykazu kompetencji wybranych do udoskonalenia oraz wybranych metod uczenia się, w miarę możliwości ze stosownym harmonogramem. Szablon zostanie następnie przedstawiony szerszej grupie zainteresowanych stron w ramach instytucji, jak opisano w następującym działaniu:

Kod	Kompetencja	Łączna liczba ocenionych pracowników	Oceniony poziom 1	Oceniony poziom 2	Oceniony poziom 3	Oceniony poziom 4	Wybrane do rozwinięcia	Metoda rozwoju kompetencji	Termin
MA.O.C1	Unijne/krajowe akty prawne dotyczące europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych						TAK	Szkolenie	III kw. 2018 r.
MA.O.C2	Krajowe dokumenty strategiczne (np. krajowe strategie rozwoju, odpowiednie polityki tematyczne i sektorowe)								
MA.O.C3	Przepisy dotyczące kwalifikowalności wydatków zawarte w unijnych/krajowych aktach prawnych, wytyczne i metody, w tym zakres wsparcia								

Działanie 3.3: Warsztaty w celu omówienia wyników.

Celem tego działania jest udostępnienie wyników oceny kompetencji i planowanych działań w zakresie rozwoju kompetencji szerszej grupie zainteresowanych stron w ramach instytucji oraz uzyskanie zatwierdzenia ze strony decydenta.

W warsztatach mogą brać udział krajowe szkoły administracji publicznej w celu pomocy w wyborze ofert szkoleniowych odpowiadających potrzebom instytucji.

Działanie 3.4: Przygotowanie planu uczenia się i rozwoju

Na zakończenie oceny instytucjom zaleca się przygotowanie planu uczenia się i rozwoju podsumowującego wyniki oceny i planowane działania następcze w celu rozwijania kompetencji.

Dobłą praktyką jest dostosowanie planowania zasobów z budżetu pomocy technicznej programu operacyjnego zarządzanego/wdrażanego przez instytucję do działań zawartych w planie uczenia się i rozwoju. Szablon planu uczenia się i rozwoju zawiera ZAŁĄCZNIK 3: SZABLON PLANU UCZENIA SIĘ I ROZWOJU. Obejmuje on:

- zakres i metodę samooceny;
- wyniki oceny kompetencji na szczeblu instytucji;

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

- bezpośrednio działania na rzecz rozwoju kompetencji: wybrane metody uczenia się i działania na rzecz uzupełnienia luk w zakresie kompetencji oraz harmonogram wdrożenia;
- ustalenia dotyczące sposobu stosowania narzędzia w przyszłości, obejmujące aspekty odpowiedzialności, procedury wdrażania i wymogi w zakresie zasobów;
- plan działania w zakresie wdrożenia bezpośrednich działań oraz przygotowania się do przyszłego stosowania.

Przy okazji opracowywania planu instytucje mogą również rozstrzygnąć, czy należy rozważyć dokonanie jakichkolwiek korekt struktury organizacyjnej, na podstawie wykazu zadań i podzadań zawartego w unijnych ramach kompetencji. Umożliwiłoby to dalsze wyjaśnienie podziału ról i obowiązków między jednostki organizacyjne.

4 PERSONALIZACJA INSTRUMENTÓW

4.1 Personalizacja unijnych ram kompetencji

Jeżeli dana instytucja ma zamiar spersonalizować omawiane instrumenty, zaleca się, by najpierw udokumentowała wszystkie zmiany w unijnych ramach kompetencji w wersji w formacie Excel.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

W ujęciu praktycznym personalizacja obejmuje następujące kroki:

- W przypadku dodania nowego zadania: pierwszym krokiem jest wyszczególnienie podzadań, a następnie powiązanie istniejących i nowych kompetencji oraz przypisanie poziomów biegłości – w odniesieniu do wszystkich stanowisk.
- W przypadku dodania nowego podzadania: pierwszym krokiem jest powiązanie istniejących i nowych kompetencji oraz przypisanie poziomów biegłości – w odniesieniu do wszystkich stanowisk.
- W przypadku dodania nowej kompetencji: należy ją powiązać z istniejącymi podzadaniami pracowników szczebla operacyjnego, jak również z pozostałymi stanowiskami.
- Zmiany poziomów biegłości można dokonać, zastępując po prostu istniejące poziomy nowymi poziomami.
- Zaleca się również, by wszystkie zmiany można było śledzić wizualnie w pliku.

4.2 Personalizacja narzędzia samooceny

4.2.1 Jak dodawać/edytować zadania

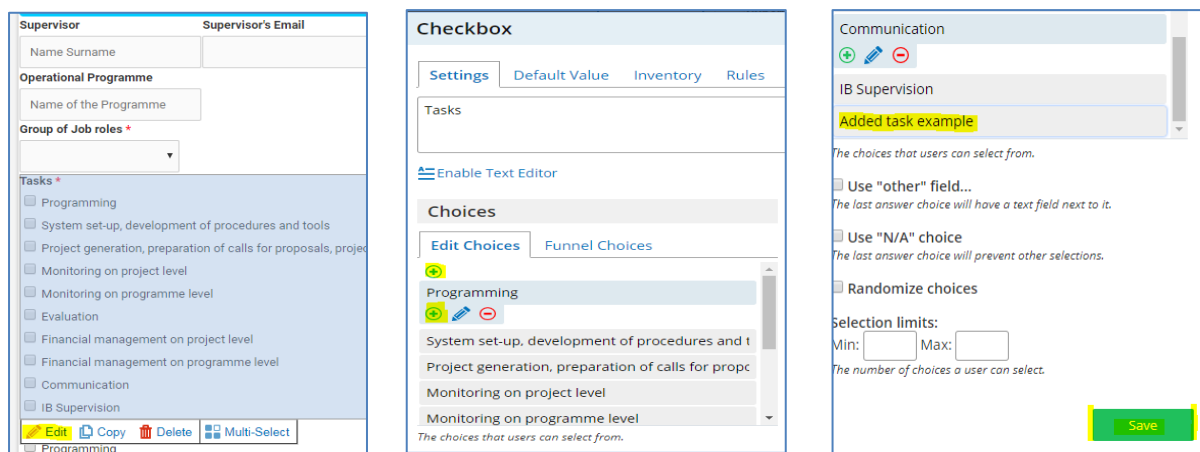
Wymagane

- Dostęp kierownika do narzędzia samooceny
- Unijne ramy kompetencji

Instrukcje

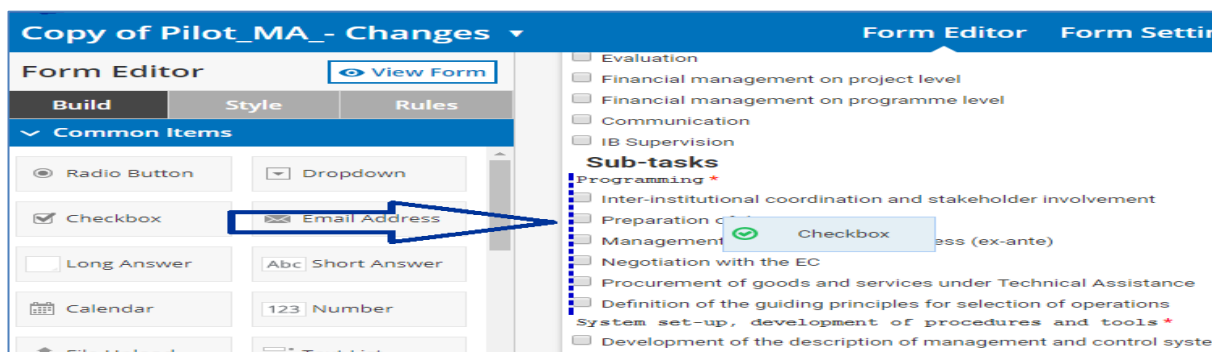
1. Zaloguj się na stronie umożliwiającej stworzenie formularza i naciśnij przycisk „Edit” (edytuj) w formularzu instytucjonalnym.

- Najedź kursorem na ramkę zawierającą zadania i naciśnij przycisk „Edit” znajdujący się na dole po lewej stronie.
- W zakładce „Edit Choices” (edytuj wybory) naciśnij okrągły przycisk plusa, aby dodać nowe zadania, ALBO przycisk ołówka, aby edytować nazwę zadania.
- Naciśnij zielony przycisk „Save” (zapisz) znajdujący się na dole okna.
- W formularzu pojawi się informacja o dodaniu/zmianie zadania.

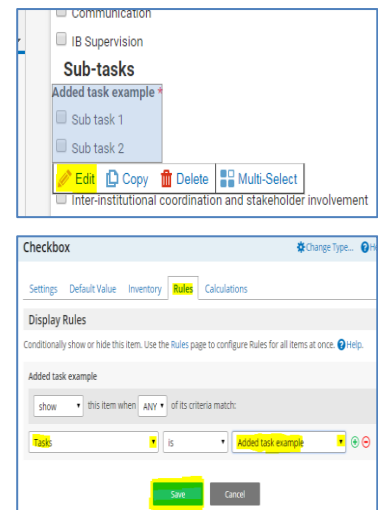
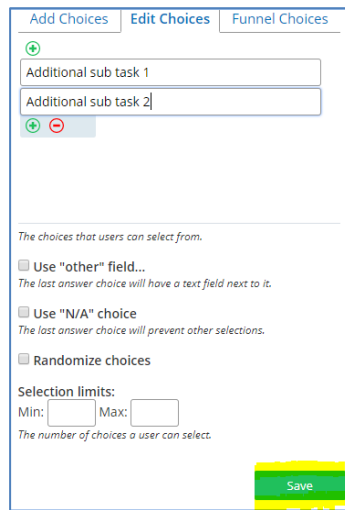
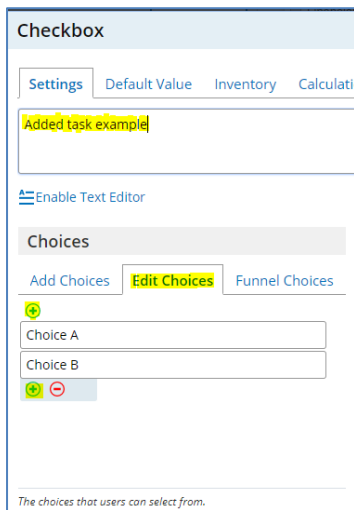


Uwaga: Jeżeli nie chcesz dodawać podzadań, przejdź do kroku 11.

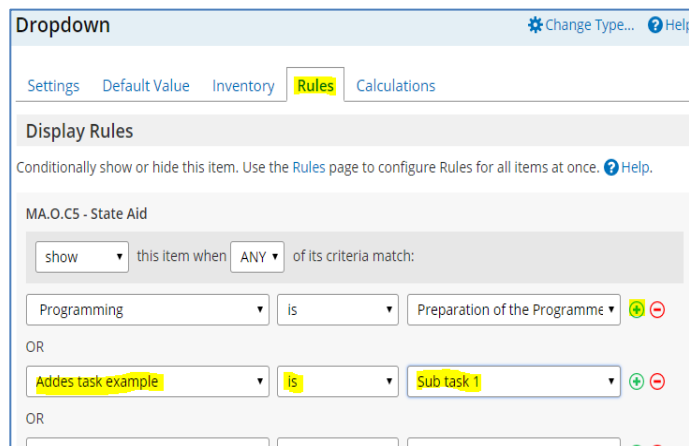
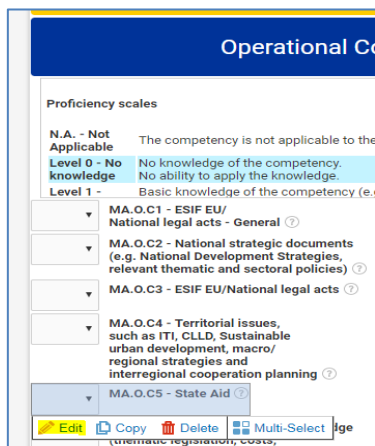
- Aby dodać nowy wykaz podzadań, w menu „**Common Items**” (wspólne elementy) po lewej stronie naciśnij „Checkbox” (pole wyboru) i przeciągnij je w dowolne miejsce pod nagłówkiem „Subtasks” (podzadania).
- W oknie „Checkbox” w zakładce „Choices” naciśnij przycisk „Edit Choices”. Naciśnij przycisk „+”, aby dodać podzadanie, lub usuń tekst „Choice A” (wybór A) lub „Choice B” (wybór B), aby nazwać dodatkowe podzadania.



- Po dodaniu wszystkich podzadań naciśnij zielony przycisk „Save” na dole ekranu.
- Najedź kursorem na ramkę z dodanym tekstem i naciśnij przycisk „Edit”.
- W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” (reguły). W dolnym menu rozwijanym wybierz „Tasks”, „is” oraz „Added task example” (dodany przykład zadania) (dzięki temu ustanawiasz „regułę”, zgodnie z którą ramka ta pojawi się wyłącznie wówczas, gdy z menu „Tasks” zostanie wybrana opcja „Added task example”).



11. Aby określić kompetencje związane z nowymi podzadaniami, musisz ustanowić takie reguły dla każdej z kompetencji. W tym celu przejdź do strony 3, najedź kursorem na kompetencje, które chcesz dodać do nowych zadań i podzadań, a następnie kliknij przycisk „Edit”.
12. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules”. Dodaj nową regułę, wciskając zielony przycisk „+”, i wybierz odpowiednią regułę (w naszym przykładzie „MA.O.C5” pojawi się wówczas, gdy „dodany przykład zadania” to „podzadanie 1”).



13. Powtórz procedurę w odniesieniu do wszystkich odpowiednich kompetencji w sekcji dotyczącej samooceny („Self-assessment”).
14. W odniesieniu do dodanej oceny osoby nadzorującej przewiń w dół do sekcji samooceny i powtórz tę samą procedurę dla tych samych kompetencji, które wybrałeś w poprzednim kroku.
15. Aby określić pożądany poziom związany z każdą z kompetencji, przewiń w dół do strony zawierającej wyniki (strona 9) i wybierz odpowiedni pożądany poziom dla każdej kompetencji. **Przykład:** Jeżeli podzadanie 1 wymaga poziomu biegłości 3 w zakresie kompetencji MA.O.C5 – Pomoc państwa, najedź kursorem na odpowiednią ramkę i naciśnij przycisk „Edit”.



16. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules”, dodaj nową regułę, wybierając odpowiedni wariant z menu rozwijanego, i naciśnij przycisk „Save”.
17. Powtórz tę procedurę w odniesieniu do każdej z dodanych kompetencji i ich odpowiednich pożądaných poziomów.

Uwaga: Jeżeli chcesz edytować zadanie/podzadanie, pamiętaj, że każde z nich jest powiązane z konkretnym zestawem kompetencji wymienionych w sporządzonych przez DG REGIO ramach kompetencji w arkuszu programu Excel. Jeżeli chcesz dostosować edytowane zadanie do nowych wymogów, pamiętaj, by zmienić również powiązane kompetencje.

4.2.2 Jak zmienić pożądanę poziomą biegłości

Przyjmijmy przykładowo, że pracownik wykonujący podzadanie „Przygotowanie programu” (w ramach zadania „Programowanie”) ma pożądaną poziomą biegłości 3 w ramach kompetencji MA.O.C5 – Pomoc państwa. Jeżeli uznasz, że poziom biegłości w zakresie tej kompetencji powinien wynosić 2, a nie 3, wykonaj poniższe instrukcje, aby dokonać koniecznych zmian.

Wymagane

1. Dostęp kierownika do strony instytucji umożliwiającej stworzenie formularza.
2. Unijne ramy kompetencji

Instrukcje

1. Zaloguj się na stronie umożliwiającej stworzenie formularza i naciśnij przycisk „Edit” (edytuj) w formularzu instytucjonalnym.
2. Przewiń w dół do strony zawierającej wyniki (strona 9), najedź kursorem na ramkę zawierającą informacje o pożądanym poziomie 3 dla kompetencji MA.O.C5 i naciśnij przycisk „Edit”.
3. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” (reguły).
4. Wybierz regułę, którą chcesz zmienić, i kliknij przycisk „-”, aby ją usunąć, a następnie kliknij przycisk „Save” (zapisz) znajdujący się na dole ramki.
5. Aby powiązać pożądaną poziomą 2 dla kompetencji MA.O.C5 z jednoznacznym podzadaniem, najedź kursorem na ramkę zawierającą informacje dotyczące pożądanego poziomu biegłości 2 dla kompetencji MA.O.C5 i kliknij przycisk „Edit”.

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

Calculation Help

Settings **Rules**

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. Help

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

is
+ -

OR

+ -

OR

6. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” i kliknij przycisk „+” obok dowolnej reguły, aby dodać pożądaną regułę.
7. Wprowadź nową regułę, wybierając odpowiednie warianty z menu rozwijanego [w naszym przykładzie dla „Programming” (programowanie) jest to „Preparation of programme” (przygotowanie programu)] i naciśnij przycisk „Save”.

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
0 Calculate				
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

Calculation Help

Settings **Rules**

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. Help

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

show this item when ANY of its criteria match:

+ -

OR

is
+ -

4.2.3 Dodawanie kompetencji

Wymagane

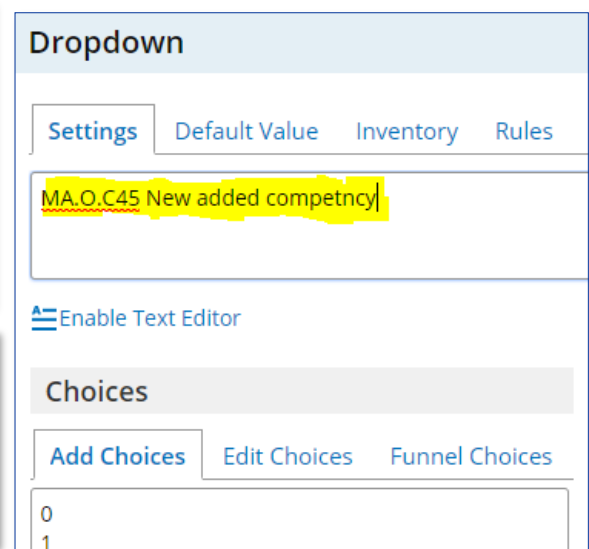
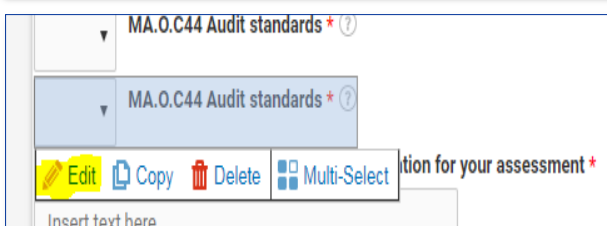
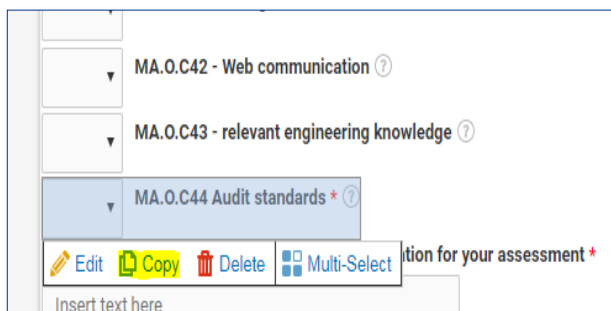
- Dostęp kierownika do strony instytucji umożliwiającej stworzenie formularza.
- Unijne ramy kompetencji

Instrukcje

1. Dodaj określoną kompetencję do unijnych ram kompetencji i określ pożądane poziomy dotyczące odpowiednich podzadań wedle własnego uznania.
2. Zaloguj się na stronie umożliwiającej stworzenie formularza i naciśnij przycisk „Edit” (edytuj) w formularzu instytucjonalnym.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

3. Przewiń w dół do stron zawierających samoocenę (operacyjną/kierowniczą/zawodową), najedź na ostatnią kompetencję w tej kategorii i kliknij przycisk „Copy”.
4. Najedź na skopiowaną kompetencję i kliknij przycisk „Edit”.
5. Edytuj nazwę kompetencji, aby odzwierciedlić nową kompetencję (rysunek po prawej stronie).



6. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” (reguły) i skorzystaj z przycisków „-” lub „+”, aby dodać odpowiednie podzadania do nowej kompetencji lub je z niej usunąć (zgodnie z wartościami dodanymi w unijnych ramach kompetencji).

Dropdown Change Type... Help

Settings Default Value Inventory **Rules** Calculations

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C44 Audit standards

show ▾ this item when ANY ▾ of its criteria match:

Monitoring on project level ▾ is ▾ Technical monitoring and on tl ▾ + -

OR

Monitoring on project level ▾ is ▾ Finding and reporting irregular ▾ + -

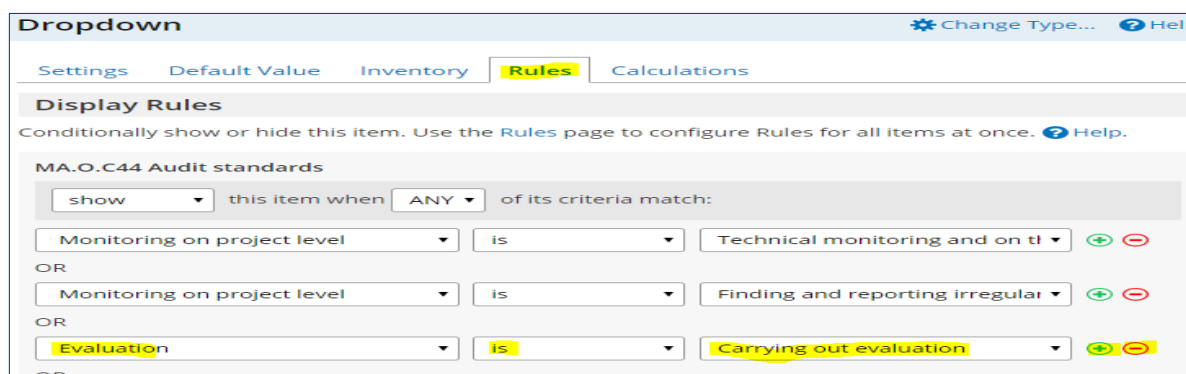
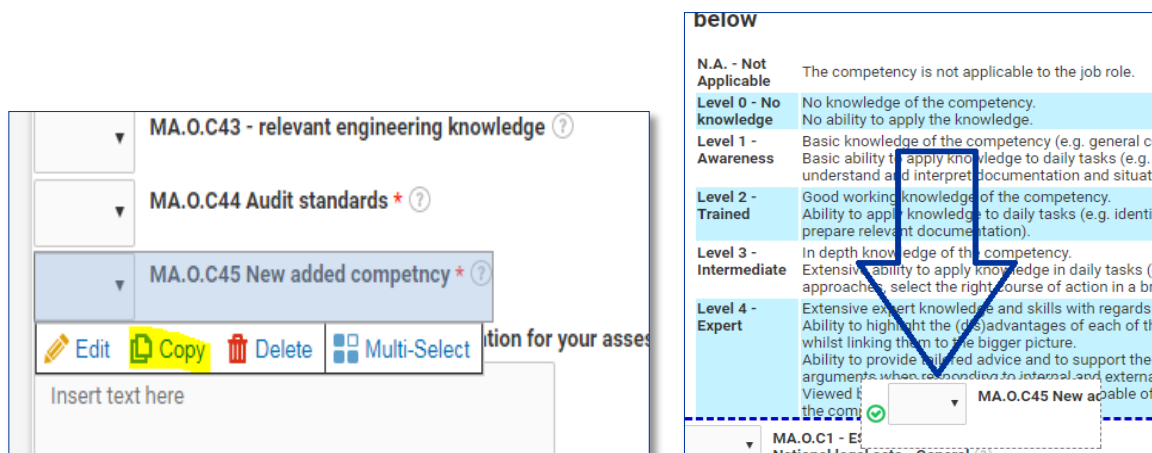
OR

Evaluation ▾ **is** ▾ **Carrying out evaluation** ▾ + -

OR

7. Kliknij zielony przycisk „Save” (zapisz).
8. Najedź kursorem na nowo dodaną kompetencję i kliknij przycisk „Copy”.

10. Kliknij skopiowaną kompetencję, przeciągnij ją do odpowiedniej sekcji oceny osoby nadzorującej (dwie strony w dół) i upuść ją w tej sekcji.



11. Aby określić pożądany poziom nowo dodanej kompetencji, przejdź do kategorii, która odpowiada kompetencji, w sekcji zawierającej wyniki (operacyjne/kierownicze/zawodowe, s. 9–10).
12. Najedź kursorem na ramkę zawierającą ostatni wynik i kliknij przycisk „Copy”.
13. Najedź kursorem na ramkę zawierającą skopiowany wynik i naciśnij przycisk „Edit”.
14. Edytuj szczegóły kompetencji, w tym pożądany poziom kompetencji, aby odzwierciedlały one nowo dodaną kompetencję.
15. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” i kliknij przycisk „+” obok dowolnej reguły, aby dodać pożądaną regułę.



16. W górnym pasku wybierz zakładkę „Rules” i skorzystaj z przycisków „-” lub „+”, aby dodać odpowiednie podzadania do nowej kompetencji lub je z niej usunąć (zgodnie z wartościami dodanymi w unijnych ramach kompetencji).

Uwaga: Jeżeli chcesz edytować istniejącą nazwę kompetencji, pamiętaj, aby sprawdzić powiązane poziomy biegłości w sekcji zawierającej wyniki i odpowiednio je dostosować.

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family **B** *I* U A A *Ix* <>

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

ZAŁĄCZNIK 1: UNIJNE RAMY KOMPETENCJI

Zob. osobne pliki

1a Ramy kompetencji dla jednostki koordynującej

1b Ramy kompetencji dla instytucji zarządzającej i instytucji pośredniczącej

1c Ramy kompetencji dla wspólnego sekretariatu

1d Ramy kompetencji dla instytucji certyfikującej

1e Ramy kompetencji dla instytucji audytowej

ZAŁĄCZNIK 2: SZABLON PROGRAMU PRAC

Status:

Etap	Zadania	Miesiąc 1				Miesiąc 2				Miesiąc 3			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Etap 1: Konfiguracja	Działanie 1.1: Powołanie zespołu wdrożeniowego												
	Działanie 1.2: Szkolenie zespołu wdrożeniowego												
	Działanie 1.3: Określenie zaangażowania pracowników i możliwych personalizacji												
	Działanie 1.4: Przygotowanie materiałów i szablonów												
	Działanie 1.5: Określenie planu prac												
Etap 2: Samoocena	Działanie 2.1: Szkolenie i komunikacja												
	Działanie 2.2: Rozpoczęcie oceny kompetencji												
	Działanie 2.3: Samoocena pracownika												
	Działanie 2.4: Ocena pracowników przeprowadzana przez osobę nadzorującą												
	Działanie 2.5: Wyniki oceny oraz spotkanie w celu omówienia wyników												
	Działanie 2.6: Generowanie indywidualnych sprawozdań z oceny												
Etap 3: Analiza i przygotowanie planu uczenia się i rozwoju	Działanie 3.1: Przygotowanie analiz na szczeblu instytucji												
	Działanie 3.2: Analiza wyników i ustalenie hierarchii działań												
	Działanie 3.3: Warsztaty w celu omówienia wyników												
	Działanie 3.4: Przygotowanie planu uczenia się i rozwoju												

ZAŁĄCZNIK 3: SZABLON PLANU UCZENIA SIĘ I ROZWOJU

Zob. osobny plik

ZAŁĄCZNIK 4: SZABLONY ANALIZY NA SZCZEBLU INSTYTUCJI

Zob. osobne pliki

1a Szablon analizy dla jednostki koordynującej

1b Szablon analizy dla instytucji zarządzającej i instytucji pośredniczącej

1c Szablon analizy dla wspólnego sekretariatu

1d Szablon analizy dla instytucji certyfikującej

1e Szablon analizy dla instytucji audytowej

