

## Załącznik 1 – MODEL KLUCZOWYCH KOMPETENCJI NAUKOWCÓW UMK

MODEL KLUCZOWYCH KOMPETENCJI NAUKOWCÓW UMK składa się z dziewięciu kluczowych kompetencji dla rozwoju kariery naukowej pracowników UMK, dla których przygotowano szczegółowy opis, obejmujący: definicję kompetencji, wskaźniki behawioralne i skalę rozwoju. Poziom rozwoju każdej z kompetencji wskazuje się na „suwaku” w PROFILU KOMPETENCJI.

### Wyjaśnienie interpretacji poziomów kompetencji:

**Poziom 1** – dobry: uczący się, osoba potrzebująca wsparcia, zachęty, przejawia zachowania charakterystyczne dla danej kompetencji z umiarkowaną częstotliwością, wykonuje proste zadania, radzi sobie w typowych sytuacjach

**Poziom 2** – bardzo dobry: osoba samodzielna, wykazująca własną inicjatywę, regularnie przejawia zachowania charakterystyczne dla danej kompetencji, wykonuje złożone zadania, radzi sobie w nietypowych sytuacjach i uwarunkowaniach

**Poziom 3** – wybitny: wzór do naśladowania, osoba o wysokim autorytecie, wspiera, uczy i mobilizuje innych, wykonuje zadania wyjątkowo skomplikowane, podejmuje działania innowacyjne, a nawet pobudzające innych do innowacyjności

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Kreatywność</b>			
Używanie twórczego myślenia w celu ulepszania istniejących lub zapoczątkowania nowych rozwiązań, propagowanie i realizowanie nowych idei			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innowacyjność</li> <li>2. Odwaga i niezależność myślenia</li> <li>3. Różnorodność perspektyw</li> <li>4. Uwzględnianie możliwości praktycznego zastosowania</li> </ol>	<p>Aktywnie poszukuje i z pomocą mentora dostrzega obszary wymagające innowacji w swojej dziedzinie badawczej.</p> <p>Z pomocą podejmuje intelektualne wyzwania.</p> <p>Docieka przyczyn i prezentuje swój punkt widzenia.</p> <p>Ma świadomość różnych perspektyw.</p> <p>Z pomocą tworzy oryginalne rozwiązania oraz dostrzega możliwości ich praktycznego zastosowania.</p>	<p>Wpływa na rozwój swojej dziedziny badawczej. Dostrzega obszary innowacji, wspiera innych w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań.</p> <p>Podejmuje odważne intelektualne wyzwania.</p> <p>Analizuje problem z różnorodnych perspektyw.</p> <p>Tworzy nowatorskie rozwiązania w swojej dziedzinie badawczej, również pod kątem możliwości ich praktycznego zastosowania.</p>	<p>Jest wizjonerem. Dostrzega potrzeby innowacji także w tych obszarach, które wykraczają poza jego zainteresowania badawcze i wskazuje je innym.</p> <p>Jest pionierem w podejmowaniu intelektualnego ryzyka, inicjuje nowe podejścia badawcze. Tworzy interdyscyplinarne rozwiązania.</p> <p>Uczy innych niestandardowego podejścia do zagadnień badawczych.</p> <p>Wspiera i zachęca innych do generowania nowych rozwiązań, docenia ich wysiłki.</p> <p>Modyfikuje rozwiązania tak, aby można je było zastosować w praktyce.</p>

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Dążenie do rozwoju</b>			
Nieustanne zdobywanie nowej wiedzy i doświadczeń oraz chęć ciągłego doskonalenia się i wprowadzania pozytywnych zmian w życiu zawodowym			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Znajomość swoich mocnych i słabych stron 2. Poszukiwanie możliwości zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń 3. Otwartość na nowe sposoby działania i metody pracy	Regularnie analizuje swoje sukcesy i porażki, wyciąga z nich trafne wnioski i zgodnie z nimi modyfikuje swoje działania. Z własnej inicjatywy i z pomocą innych poszukuje możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń związanych ze swoim obszarem badawczym. Pyta o doświadczenia innych i próbuje wykorzystać je we własnej pracy. Dostrzega szanse w zdecydowanej większości zmian, wykorzystuje je do własnego rozwoju. Jest ciekawy nowych sposobów działania, narzędzi, metod pracy, z chęcią wdraża nowe sposoby działania.	Dobrze zna zarówno swoje mocne, jak i słabe strony. Regularnie z własnej inicjatywy poszukuje możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń związanych ze swoim obszarem badawczym, a także wykraczających poza niego. Wykorzystuje doświadczenie innych w swojej pracy. Opracowuje nowe sposoby działania i z powodzeniem wdraża zmiany w swojej pracy.	Pomaga innym zidentyfikować ich mocne i słabe strony. Wspiera innych w analizie ich działań, np. dzieląc się wnioskami na temat własnych sukcesów i porażek. Wskazuje innym możliwości zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń, wspiera swoje otoczenie w wykorzystywaniu ich. Pokazuje innym szanse i korzyści wiążące się ze zmianami; uczy, jak je można wykorzystywać. Tworzy nowe narzędzia i metody pracy, zachęca innych do ich wykorzystywania.

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Etyka i profesjonalizm</b>			
Budowanie wiarygodności własnej i Uczelni poprzez podejmowane działań zgodnych z wyznawanymi normami etycznymi i wartościami Uczelni oraz przyjętymi standardami pracy			
<p><b>Wskaźniki behawioralne:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przestrzeganie przepisów standardów pracy i zasad.</li> <li>2. Uczciwość, otwartość, lojalność.</li> <li>3. Dbłość o wizerunek uczelni.</li> </ol>	<p>W każdej sytuacji przestrzega przepisów prawa, standardów pracy i postępuje zgodnie z zasadami i procedurami obowiązującymi w uczelni. Postępuje uczciwie i lojalnie. Poprzez swoje działania dba o wizerunek uczelni.</p>	<p>Stara się przekraczać wyznaczone standardy pracy, swoją niezłomną i zaangażowaną postawą wpływa na przestrzeganie standardów przez innych. Swoją uczciwością, szczerością i otwartością daje przykład, jak postępować, promuje otwarte i asertywne przedstawianie swoich poglądów i intencji. Swoimi działaniami i postawą kreuje pozytywny wizerunek uczelni i dba o jej interesy.</p>	<p>Stoi na straży standardów etycznych i dobrych praktyk w nauce. Jest wzorem profesjonalizmu i etycznego postępowania w nauce dla mniej doświadczonych kolegów. Nawet w niejednoznacznych sytuacjach i wobec możliwości osobistych korzyści respektuje prawo i postępuje zgodnie z zasadami oraz procedurami; zwraca uwagę innych osób na potrzebę przestrzegania prawa, postępowania zgodnie z zasadami. W swoich działaniach kieruje się dobrem uczelni, dba o jej interesy i kreuje jej pozytywny wizerunek; jest wzorem dla swoich współpracowników.</p>

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Uczenie</b>			
Gotowość i umiejętność skutecznego przekazywania innym posiadanej wiedzy oraz dzielenia się z nimi swoimi doświadczeniami			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Dostosowanie przekazu do odbiorców 2. Otwartość na nowe metody uczenia 3. Monitorowanie postępów, przekazywanie motywujących informacji zwrotnych	Wykazuje się dużą wiedzą, którą potrafi przekazać adekwatnie do potrzeb odbiorców i sytuacji. Wykorzystuje nowoczesne i efektywne strategie kształcenia. Monitoruje postępy studentów, zachęca studentów do rozwoju poprzez motywującą informację zwrotną.	Posiada pogłębioną wiedzę z własnej dziedziny, którą potrafi przekazać adekwatnie do potrzeb odbiorców i sytuacji. Wdraża nowe i efektywne strategie kształcenia. Monitoruje postępy studentów i modyfikuje program i tempo nauczania. Zachęca studentów do rozwoju oraz zwiększenia swoich wysiłków i zaangażowania poprzez motywującą informację zwrotną.	Posiada szeroką interdyscyplinarną wiedzę, którą potrafi przekazać studentom i współpracownikom. Wdraża innowacyjne strategie kształcenia w interdyscyplinarnych i międzynarodowych zespołach. Inspiruje studentów i współpracowników do pogłębiania specjalistycznej wiedzy przez motywującą informację zwrotną.

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Komunikatywność</b>			
Skuteczne komunikowanie się poprzez przekazywanie innym swoich myśli w zrozumiały dla nich sposób, a także uważne i aktywne słuchanie wypowiedzi innych, zarówno w formie ustnej jak i pisemnej			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Formułowanie jasnych, adekwatnych wypowiedzi w mowie i piśmie 2. Uważne słuchanie, otwartość na odmienne poglądy 3. Argumentowanie	Formułuje przekazy, zarówno w mowie, jak i na piśmie, w sposób jasny i precyzyjny, dostosowując treść i formę wypowiedzi do odbiorców, unika popełniania błędów. Potrafi efektywnie wykorzystywać różne narzędzia i kanały komunikacji do prezentowania swoich badań. Uważnie wysłuchuje wypowiedzi innych osób, bierze pod uwagę wszystkie poglądy, także odmienne od własnych. Przedstawia logiczne argumenty, potrafi je skutecznie bronić, dobiera argumenty dostosowane do potrzeb i sytuacji. Kontroluje emocje.	Dbą o bezbłędną formę ustnych i pisemnych wypowiedzi własnych oraz innych. Uważnie wysłuchuje wypowiedzi innych osób, aktywnie poszukuje różnych poglądów, docenia wszystkie, także te odmienne, propaguje wśród pracowników atmosferę otwartości i tolerancji w komunikacji. Przedstawia wiele logicznych argumentów spójnie popierających prezentowane opinie; uczy tego i wspiera w tym innych; trafnie przewiduje reakcje odbiorców, dobiera argumenty dostosowane do potrzeb i sytuacji. Zawsze kontroluje emocje.	Formułuje w sposób jasny, precyzyjny treści wyjątkowo skomplikowane. Pomaga innym, także w zespole, formułować jasne i precyzyjne przekazy, wyjaśnia niezrozumiałe kwestie, tłumaczy sens, parafrazuje je w razie potrzeby. Docenia i szanuje poglądy innych, mobilizuje innych do poszukiwania zróżnicowanych i oryginalnych poglądów. Sam jest przykładem oraz tworzy atmosferę otwartości i tolerancji w komunikacji. Przekonująco argumentuje, uczy tego i wspiera w tym innych. Jest wzorem kontrolowania emocji.

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Organizacja pracy własnej</b>			
Zarządzanie swoim czasem oraz organizowanie swojej pracy w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Ustalenie priorytetów i kolejności zadań 2. Zarządzanie czasem i kończenie zadań w terminie 3. Sprawdzanie i korygowanie efektów własnej pracy	Planuje swoją pracę, z pomocą przełożonego ustala priorytety. Niekiedy potrzebuje zdyscyplinowania, aby zakończyć pracę w terminie. Nie zawsze przewiduje bufor czasu w realizacji zadań. Na ogół sprawdza i z pomocą koryguje efekty swojej pracy.	Planuje swoją pracę, prawidłowo ustala priorytety i zgodnie z nimi ustala kolejność wykonywanych zadań. Kończy pracę w terminie, w razie potrzeby przyspiesza tempo realizacji zadań. Przewiduje bufor czasu na nieprzewidziane trudności. Regularnie sprawdza i sprawnie koryguje efekty swojej pracy.	Planując i ustalając priorytety przygotowuje się na nieprzewidziane trudności, dostosowując do nich plan swojej pracy. Kontroluje czas, kończy zadania w terminie nawet wtedy, gdy w ich trakcie wystąpiły nieprzewidziane opóźnienia. Na bieżąco sprawdza i koryguje efekty swojej pracy, nawet gdy efekty są zadowalające podejmuje działania mające na celu ich udoskonalenie.

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Zaangażowanie</b>			
Aktywne działanie i wykazywanie się inicjatywą, determinacja do pokonywania trudności i gotowość do poświęceń w razie potrzeby			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Pozytywne nastawienie do pracy i przejawianie inicjatywy 2. Determinacja w działaniu 3. Ambicja	Prezentuje pozytywne nastawienie do pracy także wtedy, gdy napotyka trudności lub gdy sytuacja wymaga od niego zwiększonego wysiłku. Przejawia inicjatywę w pracy, zgłasza swój udział do realizacji projektów i zadań. Napotkane trudności mobilizują go do zwiększania wysiłku, w obliczu porażki nie zniechęca się. Podejmuje próby przezwyciężenia problemu, modyfikując metody działania i szukając nowych sposobów rozwiązania. Dąży do osiągnięcia bardzo dobrych wyników w zadaniach, które wykonuje.	Prezentuje pozytywne nastawienie do pracy również w trudnych sytuacjach, np. stres, zmęczenie, porażki. Regularnie zgłasza swój udział do projektów i zadań, motywuje innych do działania. Nawet duże trudności go nie zniechęcają, wspiera i uczy innych, jak się nie poddawać, pomaga modyfikować metody działania i poszukiwać skutecznych sposobów rozwiązania. Dąży do osiągnięcia bardzo dobrych wyników, gdy mu się to uda, stawia sobie nowe trudniejsze cele.	Jest wzorem pozytywnego nastawienia do pracy. Inicjuje działania i projekty, do których włącza innych. Tworzy kulturę sprzyjającą zgłaszaniu inicjatyw przez innych pracowników, motywuje do niezniechęcania się, wspiera ich w podejmowaniu kolejnych prób. Jest przekonany, że zastosowane rozwiązania przyniosą sukces.



KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Praca zespołowa</b>			
Nawiązywanie i utrzymywanie długotrwałej i produktywnej współpracy z innymi pracownikami			
<p><b>Wskaźniki behawioralne:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nawiązywanie relacji, okazywanie szacunku i zainteresowania</li> <li>2. Aktywny udział w pracy zespołu</li> <li>3. Wymiana wiedzy i doświadczeń, gotowość do pomocy</li> </ol>	<p>Potrzebuje wsparcia, aby nawiązać relacje z innymi osobami. Okazuje szacunek i zainteresowanie innym osobom. Poproszony chętnie włącza się w prace zespołu, przyczynia się do efektywności i realizacji celów. Zapytany udziela adekwatnych informacji, zazwyczaj dzieli się wiedzą, pomaga przy realizacji łatwiejszych zadań.</p>	<p>Z własnej inicjatywy nawiązuje relacje z innymi osobami, zawsze okazuje szacunek i zainteresowanie osobom, z którymi nawiązuje relacje. Bierze aktywny udział w pracy zespołu, w znaczący sposób przyczynia się do jego efektywności i realizacji celów. Z własnej inicjatywy udziela adekwatnych i wyczerpujących informacji, zawsze dzieli się wiedzą, służy pomocą przy realizacji trudniejszych zadań.</p>	<p>Nawiązuje relacje nawet z osobami niechętnie do tego nastawionymi, ułatwia innym nawiązywanie relacji. Wykazuje gotowość do zaangażowania się w sprawy ważne dla innych, zawsze okazuje szacunek. Precyzyjnie wskazuje innym cele zespołu, angażuje ich we wspólną realizację wyznaczonych celów, pokazuje korzyści wynikające z realizacji celów zespołowych. Tworzy warunki wymiany informacji w zespole; dba, aby wszyscy członkowie wymieniali się swoją wiedzą i doświadczeniem. Swoim przykładem promuje postawę gotowości do udzielania pomocy potrzebującym, mobilizuje innych do udzielania pomocy.</p>

KOMPETENCJE	POZIOM 1.	POZIOM 2.	POZIOM 3.
<b>Zarządzanie zespołem i projektem</b>			
Tworzenie i zarządzanie zespołami, rozumienie potrzeb członków zespołu oraz mobilizowanie ich do jak najefektywniejszego działania			
<b>Wskaźniki behawioralne:</b> 1. Efektywne budowanie zespołu i podział zadań 2. Kontrola pracy i korygowanie działań zespołu. 3. Rozwiązywanie konfliktów	Zarządza indywidualnym projektem. Stanowi dobre ogniwo zespołu, jest zaangażowany. Regularnie monitoruje swoją pracę, na bieżąco koryguje swoje działania. Unika sytuacji konfliktowych, gdy się zdarzą – dąży do ich rozwiązania.	Tworzy efektywny zespół, angażuje odpowiednie osoby i integruje wokół celów. Dzieli zadania między pracowników w sposób sprawiedliwy i dostosowany do ich kompetencji i zakresu obowiązków. Regularnie monitoruje pracę całego zespołu, na bieżąco koryguje jego działania. Unika sytuacji konfliktowych, gdy się zdarzą – dąży do ich rozwiązania, sprawiedliwie oceniając racje i dbając o interesy stron.	Tworzy efektywny, interdyscyplinarny zespół z partnerami zagranicznymi. Wspiera innych w budowaniu efektywnych zespołów. Sprawnie przydziela zadania nawet w bardzo złożonych projektach, na bieżąco analizuje potencjał pracowników pod kątem przyszłych zadań. Regularnie monitoruje pracę całego zespołu, na bieżąco koryguje ich działania, przygotowuje się na różne scenariusze i zapobiega błędom. Unika sytuacji konfliktowych, gdy się zdarzą – sprawnie zarządza konfliktem, sprawiedliwie oceniając racje i dbając o interesy stron.