

Załącznik P.D do formularza oceny odpowiedniości kandydatów na stanowiska członków organów podmiotów nadzorowanych

KOMPETENCJE KANDYDATA

Niniejszy formularz przeznaczony jest do wykorzystania w ramach indywidualnej oceny kandydata na stanowisko członka organu podmiotu nadzorowanego. Celem tego formularza jest określenie poziomu kompetencji kandydata oraz zestawienie go z poziomem kompetencji oczekiwanym od kandydatów na docelowe stanowisko. Należy podkreślić, że poziom oczekiwanych kompetencji powinien zostać określony dla każdego stanowiska przez podmiot nadzorowany. Określając oczekiwany poziom kompetencji, podmiot nadzorowany powinien uwzględnić wymóg, by organ jako całość posiadał odpowiedni poziom kompetencji we wszystkich obszarach (do oceny zbiorowej odpowiedniości organu udostępniony został odrębny formularz), co nie oznacza jednak, że na każdym stanowisku wymagane są kompetencje na jednolicie wysokim poziomie we wszystkich obszarach.

Część formularza wyróżniona kolorem pomarańczowym powinna zostać wypełniona przez podmiot nadzorowany, natomiast część wyróżniona kolorem niebieskim – przez kandydata. Dobrą praktyką jest wypełnienie przez podmiot nadzorowany pól określających dodatkowe wymogi na końcu każdej sekcji w kolumnie „kompetencja opis” oraz kolumny „poziom wymagany przez podmiot” przed przekazaniem formularza kandydatowi, natomiast kolumn „ocena dokonana przez podmiot” i „ocena spełniania wymogów” po otrzymaniu formularza wypełnionego przez kandydata.

Poziom większości kompetencji oceniany jest w 5-stopniowej skali – od „brak” do „bardzo wysoki”. Niektóre z kompetencji osobistych, jako szczególnie trudno mierzalne (np. autentyczność, stanowczość, lojalność), zamiast pięciostopniowej skali oceniane są binarnie – jako posiadane lub nieposiadane.

I. Kompetencje w zakresie zarządzania podmiotem nadzorowanym¹					
Lp.	Kompetencja Opis	Poziom kompetencji (samoocena) ²	Ocena dokonana przez podmiot ³	Poziom wymagany przez podmiot ⁴	Ocena spełniania wymogów ⁵

¹ W zakresie pkt 4–9 nie dotyczy kandydatów do pełnienia funkcji w organach statutowych na rynku emerytalnym.

² Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć z uzasadnieniem samooceny kandydata, w szczególności uwzględniającym osiągnięcia zawodowe, naukowe.

³ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć uzasadnieniem, w szczególności w przypadku oceny odmiennej od samooceny dokonanej przez kandydata.

⁴ Należy wybrać jedną z opcji.

⁵ Jeżeli wartość w polu „ocena dokonana przez podmiot” jest równa lub wyższa wartości w polu „poziom wymagany przez podmiot”, należy wybrać opcję „spełnia”; w pozostałych przypadkach należy wybrać opcję „nie spełnia”.

1.	Znajomość rynku Kandydat zna rynek finansowy w ogólności, ze szczególnym uwzględnieniem sektora, w którym działa podmiot nadzorowany oraz ze szczególnym uwzględnieniem znajomości rynku polskiego.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie ⁶ :	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
2.	Znajomość wymogów prawnych i ram regulacyjnych Kandydat zna przepisy, rekomendacje organów nadzoru i kodeksy dobrych praktyk regulujące działalność w sektorze rynku finansowego, w którym działa podmiot nadzorowany.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
3.	Planowanie strategiczne (posiadanie umiejętności w dziedzinie zarządzania) Kandydat rozumie strategię działalności/biznesplan instytucji i potrafi je realizować.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
4.	Znajomość systemu zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem Kandydat rozumie metodologię zarządzania ryzykiem – identyfikowania, oceny, monitorowania, kontrolowania i minimalizacji głównych rodzajów ryzyka dotyczącego instytucji.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
5.	Księgowość i audyt finansowy Kandydat posiada aktualną wiedzę w zakresie księgowości, standardów rachunkowości oraz audytu finansowego.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

⁶ W miarę możliwości dla każdej kompetencji należy przedstawić dokumenty poświadczające jej posiadanie przez kandydata.

6.	Nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny Kandydat rozumie zasady i standardy funkcjonowania systemu audytu i kontroli wewnętrznej.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
7.	Interpretacja informacji finansowych (posiadanie umiejętności w dziedzinie finansów i rachunkowości) Kandydat potrafi interpretować dane finansowe i dane rachunkowe, potrafi na podstawie przedstawionych danych przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
8.	Posiadanie umiejętności w dziedzinie ubezpieczeń Kandydat potrafi interpretować informacje ubezpieczeniowe; potrafi na podstawie przedstawionych informacji przeprowadzić analizę i wyciągnąć wnioski niezbędne do zarządzania w podmiocie z jednoczesnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
9.	Posiadanie umiejętności w dziedzinie funkcji aktuarialnej Kandydat rozumie znaczenie i rolę funkcji aktuarialnej w podmiocie; potrafi przeprowadzić analizę danych i interpretować informacje z uwzględnieniem strategii podmiotu oraz sytuacji rynkowej.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

10.	<p>Znajomość języka polskiego⁷ Kandydat posiada udowodnioną znajomość języka polskiego, sprawnie komunikuje się w języku polskim z pracownikami (zarówno w tematach codziennych, jak i branżowych), rozumie poruszane tematy podczas posiedzenia organu; potrafi wykorzystać język polski w prezentacjach i przemówieniach podczas konferencji, warsztatów czy kluczowych spotkań.</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p> <p>Uzasadnienie:</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p> <p>Uzasadnienie:</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p>	<p><input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia</p>
11.	<p>Inne (jaki):</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p> <p>Uzasadnienie:</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p> <p>Uzasadnienie:</p>	<p><input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki</p>	<p><input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia</p>

⁷ Na rynku emerytalnym wypełniają wyłącznie kandydaci do pełnienia funkcji w zarządzie towarzystwa emerytalnego z uwzględnieniem regulacji art. 41 ust. 1a ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych.

Na rynku ubezpieczeniowym wypełniają wyłącznie kandydaci do pełnienia funkcji w zarządzie zakładu ubezpieczeń z uwzględnieniem regulacji art. 50 ust. 4 ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej.

II. Kompetencje w zakresie zarządzania ryzykami występującymi w działalności podmiotu nadzorowanego ⁸					
Lp.	Kompetencja Opis	Poziom kompetencji (samoocena) ⁹	Ocena dokonana przez podmiot ¹⁰	Poziom wymagany przez podmiot ¹¹	Ocena spełnienia wymogów ¹²
1.	Ryzyko 1 (jakie) ¹³	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

⁸ Nie dotyczy kandydatów do pełnienia funkcji w organach statutowych na rynku emerytalnym.

⁹ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć z uzasadnieniem samooceny kandydata, w szczególności uwzględniającym osiągnięcia zawodowe, naukowe.

¹⁰ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć uzasadnieniem, w szczególności w przypadku oceny odmiennej od samooceny dokonanej przez kandydata.

¹¹ Należy wybrać jedną z opcji.

¹² Jeżeli wartość w polu „ocena dokonana przez podmiot” jest równa lub wyższa wartości w polu „poziom wymagany przez podmiot”, należy wybrać opcję „spełnia”; w pozostałych przypadkach należy wybrać opcję „nie spełnia”.

¹³ Podmiot nadzorowany, przygotowując formularz do wypełnienia przez kandydata, powinien wyszczególnić ryzyka występujące w działalności podmiotu nadzorowanego, przy czym należy uwzględnić co najmniej:

- w sektorze bankowym: w obszarze modelu biznesowego – ryzyko biznesowe i strategiczne; w obszarze ryzyka kredytowego: ryzyko kredytowe, koncentracji, zbiorowego niewykonania zobowiązania przez kredytobiorców, kontrahenta, rozliczenia/dostawy, kredytowania w walutach obcych; w obszarze ryzyka rynkowego: ryzyko pozycji, walutowe, cen towarów, korekty wyceny kredytowej stóp procentowych; w obszarze ryzyka operacyjnego: ryzyko prowadzenia działalności, IT, prawne, modelu, AML; w obszarze płynności i finansowania: ryzyko płynności, płynności rynku, płynności śróddziennej, koncentracji płynności, finansowania; w obszarze zarządzania kapitałowego: nadmiernej dźwigni finansowej, niewypłacalności; w obszarze zarządzania: ryzyko braku zgodności i reputacji; w obszarze ryzyka systemowego: ryzyko systemowe i zarażenia; a także ryzyko ESG;
- w sektorze ubezpieczeniowym: ryzyka wynikające z profilu działalności zakładu, w tym ryzyko aktuarialne, ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe, ryzyko płynności, ryzyko operacyjne oraz pozostałe ryzyka istotne dla zakładu.

III. Kompetencje w zakresie zarządzania głównymi obszarami działalności podmiotu nadzorowanego ¹⁴					
Lp.	Kompetencja Opis	Poziom kompetencji (samoocena) ¹⁵	Ocena dokonana przez podmiot ¹⁶	Poziom wymagany przez podmiot ¹⁷	Ocena spełnienia wymogów ¹⁸
1.	Linia biznesowa 1 (jaka) ¹⁹	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

¹⁴ Nie dotyczy kandydatów do pełnienia funkcji w organach statutowych na rynku emerytalnym.

¹⁵ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć z uzasadnieniem samooceny kandydata, w szczególności uwzględniającym osiągnięcia zawodowe, naukowe.

¹⁶ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć uzasadnieniem, w szczególności w przypadku oceny odmiennej od samooceny dokonanej przez kandydata.

¹⁷ Należy wybrać jedną z opcji.

¹⁸ Jeżeli wartość w polu „ocena dokonana przez podmiot” jest równa lub wyższa wartości w polu „poziom wymagany przez podmiot”, należy wybrać opcję „spełnia”; w pozostałych przypadkach należy wybrać opcję „nie spełnia”.

¹⁹ Podmiot nadzorowany, przygotowując formularz do wypełnienia przez kandydata, powinien wyszczególnić linie biznesowe w działalności podmiotu.

IV. Kompetencje osobiste²⁰					
Lp.	Kompetencja Opis	Poziom kompetencji (samoocena) ²¹	Ocena dokonana przez podmiot ²²	Poziom wymagany przez podmiot ²³	Ocena spełnienia wymogów ²⁴
1.	Autentyczność Słowa i działania kandydata są spójne, a zachowanie zgodne z głoszonymi przez niego wartościami i przekonaniem. Kandydat otwarcie głosi swoje zamiary, pomysły i opinie, zachęca środowisko do otwartości i szczerości oraz prawidłowo informuje przełożonego o faktycznej sytuacji, w ten sposób uznając istniejące ryzyka i problemy.	<input type="checkbox"/> spełniam <input type="checkbox"/> nie spełniam Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
2.	Język Kandydat potrafi komunikować się ustnie w sposób zorganizowany i konwencjonalny oraz pisać w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji.	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
3.	Stanowczość Kandydat podejmuje decyzje terminowo na podstawie dostępnych informacji, działając szybko lub zgodnie z określonym sposobem działania, na przykład wyrażając swoje poglądy i nie przekładając momentu podjęcia decyzji.	<input type="checkbox"/> spełniam <input type="checkbox"/> nie spełniam Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

²⁰ Należy wypełnić wyłącznie w przypadku kandydatów do pełnienia funkcji w organach statutowych w sektorze bankowym.

²¹ Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć z uzasadnieniem samooceny kandydata, w szczególności uwzględniając osiągnięcia zawodowe, naukowe.

²² Należy wybrać jedną z opcji i opatrzyć uzasadnieniem, w szczególności w przypadku oceny odmiennej od samooceny dokonanej przez kandydata.

²³ Należy wybrać jedną z opcji;

²⁴ Jeżeli wartość w polu „ocena dokonana przez podmiot” jest równa lub wyższa wartości w polu „poziom wymagany przez podmiot”, należy wybrać opcję „spełnia”; w pozostałych przypadkach należy wybrać opcję „nie spełnia”.

4.	<p>Komunikacja Kandydat potrafi przekazać wiadomość w sposób zrozumiały i społecznie akceptowalny oraz w odpowiedniej formie. Koncentruje się na przekazywaniu i uzyskiwaniu jasnych i przejrzystych informacji oraz zachęca do aktywnej informacji zwrotnej.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
5.	<p>Osąd Kandydat potrafi dokonywać trafnej oceny informacji i różnych sposobów działania oraz dochodzi do logicznych wniosków. Sprawdza, rozpoznaje i rozumie istotne kwestie. Posiada umiejętność holistycznej oceny sytuacji, wykraczającej poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
6.	<p>Dbłość o klienta i wysokie standardy Kandydat koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. W szczególności: odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom. Uwzględnia w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedniość produktu.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

7.	<p>Zdolności przywódcze Kandydat wskazuje kierunki działania i zapewnia przywództwo, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jest otwarty na krytykę i zapewnia prowadzenie konstruktywnej debaty.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
8.	<p>Lojalność Kandydat identyfikuje się z organizacją i wykazuje zaangażowanie. Pokazuje, że potrafi poświęcić wystarczająco dużo czasu na pracę i potrafi odpowiednio wypełniać swoje obowiązki, broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów.</p>	<input type="checkbox"/> spełniam <input type="checkbox"/> nie spełniam Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
9.	<p>Świadomość zewnętrzna Kandydat monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowany w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie kandydat potrafi skutecznie wykorzystywać te informacje.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
10.	<p>Negocjacje Kandydat identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

11.	<p>Przekonywanie Kandydat potrafi wpływać na opinie innych, wykorzystując swój dar przekonywania oraz naturalny autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawania nieugiętym.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
12.	<p>Praca zespołowa Kandydat jest świadomy interesu grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu; potrafi funkcjonować jako część grupy.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
13.	<p>Umiejętności strategiczne Kandydat potrafi kreować i rozwijać realistyczne plany i strategie dotyczące przyszłego rozwoju (m.in. stosując analizę scenariuszy), co przekłada się na umiejętność wyznaczania długoterminowych celów. We właściwy sposób uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
14.	<p>Odporność na stres Kandydat jest odporny na stres i potrafi działać logicznie, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
15.	<p>Poczucie odpowiedzialności Kandydat rozumie wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania i motywacje, dokonuje ich starannej oceny oraz bierze je pod uwagę. Potrafi wyciągać wnioski i jest świadomy tego, że jego działania mają wpływ na interesy stron zainteresowanych.</p>	<input type="checkbox"/> spełniam <input type="checkbox"/> nie spełniam Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

16.	<p>Przewodniczenie posiedzeniom Kandydat potrafi w sposób skuteczny i sprawny przewodniczyć posiedzeniom, tworząc atmosferę otwartości i zachęcając każdego do brania w nich udziału na równych warunkach; jest zorientowany w zadaniach i obowiązkach innych osób.</p>	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia
17.	Inne (jakie):	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki Uzasadnienie:	<input type="checkbox"/> Brak <input type="checkbox"/> Podstawowy <input type="checkbox"/> Średni <input type="checkbox"/> Wysoki <input type="checkbox"/> B. wysoki	<input type="checkbox"/> spełnia <input type="checkbox"/> nie spełnia

Data i podpis kandydata:	
Data i podpis upoważnionego przedstawiciela podmiotu:	