

Making the railway system
work better for society.

Przewodnik

Ramy zarządzania kompetencjami dla organów właściwych ds. bezpieczeństwa.

	<i>Sporządzony przez</i>	<i>Poświadczony przez</i>	<i>Zatwierdzony przez</i>
<i>Imię i nazwisko</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Stanowisko</i>	Specjalista ds. projektów	Kierownik projektu	Kierownik działu
<i>Data</i>	29/06/2018	29/06/2018	29/06/2018
<i>Podpis</i>			

Historia dokumentu

<i>Wersja</i>	<i>Data</i>	<i>Uwagi</i>
1.0	29/06/2018	Publikacja ostatecznej wersji

Niniejszy dokument stanowi prawnie niewiążące wytyczne Agencji Kolejowej Unii Europejskiej. Pozostaje on bez uszczerbku dla procesów decyzyjnych przewidzianych w mających zastosowanie przepisach unijnych. Ponadto dokonywanie wiążącej wykładni prawa Unii należy do wyłącznych kompetencji Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

1 Wprowadzenie

Aby zapewnić skuteczne przeprowadzanie ocen bezpieczeństwa przez krajowe organy ds. bezpieczeństwa oraz, w stosownych przypadkach, przez Agencję Kolejową Unii Europejskiej (zwaną dalej również „Agencją”), a także aby wzmocnić wzajemne zaufanie między tymi podmiotami, krajowe organy ds. bezpieczeństwa i Agencja muszą upewnić się, że pracownicy biorący udział w przeprowadzaniu ocen bezpieczeństwa posiadają wymagane predyspozycje.

Po wydaniu jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa krajowy organ ds. bezpieczeństwa monitoruje, czy system, który podmiot występujący o jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa przedstawił jako swój system zarządzania bezpieczeństwem, jest skutecznie stosowany, oraz czy podmiot ten nadal wywiązuje się ze spoczywających na nim zobowiązań prawnych. W tym celu krajowy organ ds. bezpieczeństwa musi również upewnić się, że wszyscy pracownicy danego przedsiębiorstwa zaangażowani w działania nadzorcze posiadają wymagane predyspozycje.

Z definicji:

- **ocena bezpieczeństwa** oznacza działania podejmowane przez organ, któremu powierzono zadanie oceniania zgodności systemu zarządzania bezpieczeństwem danego przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury z zobowiązaniami prawnymi spoczywającymi na tym przedsiębiorstwie lub zarządcy, służące sprawdzeniu kompletności, spójności, stosowności i adekwatności dokumentacji załączonej do wniosku, aby upewnić się, że dane przedsiębiorstwo kolejowe lub zarządca infrastruktury mogą bezpiecznie prowadzić działalność. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny organ podejmuje decyzję w kwestii wydania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa;
- **nadzór** oznacza działania podejmowane przez krajowe organy ds. bezpieczeństwa po wydaniu jednolitych certyfikatów bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa, służące sprawdzeniu, czy system zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstw kolejowych lub zarządców infrastruktury prowadzących działalność w ich państwie członkowskim pozostaje zgodny z zobowiązaniami prawnymi spoczywającymi na tych przedsiębiorstwach i zarządcach.

1.1 Cel przewodnika

Niniejszy dokument stanowi źródło wytycznych dla podmiotów odpowiedzialnych za przeprowadzanie ocen bezpieczeństwa i podejmowanie działań nadzorczych dotyczących sposobu opracowywania, wdrażania i utrzymywania systemów zarządzania kompetencjami w taki sposób, by usprawnić proces zarządzania personelem i zwiększać jego kompetencje.

Celem przewodnika jest również zidentyfikowanie zharmonizowanych wymagań dotyczących predyspozycji, jakie krajowe organy ds. bezpieczeństwa muszą stosować, aby dysponować odpowiednim personelem posiadającym kompetencje niezbędne do przeprowadzania oceny bezpieczeństwa i podejmowania działań nadzorczych oraz do odpowiedniego monitorowania skuteczności działania w zakresie bezpieczeństwa w ramach odpowiedniego sektora w całej UE.

1.2 Do kogo skierowany jest niniejszy przewodnik?

Niniejszy przewodnik jest skierowany przede wszystkim do krajowych organów ds. bezpieczeństwa i do Agencji, ale może on również ułatwić innym agencjom i organizacjom branżowym lepsze zrozumienie oczekiwań w zakresie wymagań dotyczących predyspozycji, jakie powinni spełniać pracownicy wykonujący podobne zadania.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

1.3 Zakres

Procedury ustanowione w ramach systemu zarządzania kompetencjami organizacji (np. procedury w zakresie szkolenia, mentoringu, stażu towarzyszącego, zdobywania kwalifikacji w miejscu pracy) służą zagwarantowaniu, aby poziom kompetencji pracowników biorących udział w procesie oceny bezpieczeństwa i w procesie nadzoru umożliwiał im należyte wykonywanie powierzonych im zadań.

Wymagania dotyczące predyspozycji wymienione w niniejszym dokumencie zostały opracowane w taki sposób, aby zapewnić krajowym organom ds. bezpieczeństwa możliwość zapoznania się z wiedzą, umiejętnościami i postawami, jakimi powinni wykazywać się pracownicy odpowiedzialni za przeprowadzanie oceny bezpieczeństwa i podejmowanie działań nadzorczych. Wymagania te opracowano na podstawie art. 13 aktu wykonawczego w sprawie określenia praktycznych ustaleń dotyczących wydawania jednolitych certyfikatów bezpieczeństwa i na podstawie art. 6 rozporządzenia ustanawiającego wspólne metody oceny bezpieczeństwa w zakresie nadzoru.

Zaproponowane predyspozycje nie stanowią wiążących wymogów, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu pracowników odpowiedzialnych za przeprowadzanie ocen bezpieczeństwa i podejmowanie działań nadzorczych. Organ wydający ponosi odpowiedzialność za odpowiedniość procedur powiązanych z zasobami ludzkimi (procedury naboru, szkolenia itp.) stosowanych w celu zagwarantowania, aby organizacja dysponowała odpowiednim poziomem kompetencji do przeprowadzania wymienionych powyżej działań.

1.4 Struktura wytycznych

Niniejszy dokument stanowi część kompendium wytycznych Agencji wspierających przedsiębiorstwa kolejowe, zarządców infrastruktury, krajowe organy ds. bezpieczeństwa i Agencję w wypełnianiu funkcji i wykonywaniu zadań zgodnie z dyrektywą (UE) 2016/798.



Rysunek 1: Kompendium wytycznych Agencji

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Spis treści

1	Wprowadzenie.....	2
1.1	Cel przewodnika	2
1.2	Do kogo skierowany jest niniejszy przewodnik?	2
1.3	Zakres.....	3
1.4	Struktura wytycznych	3
2	CYKL SYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI	6
2.1	Informacje ogólne.....	6
2.2	Etapy tworzenia systemu zarządzania kompetencjami.....	8
2.2.1	Ustanowienie wymogów dotyczących systemu zarządzania kompetencjami	8
2.2.2	Zaprojektowanie systemu zarządzania kompetencjami	8
2.2.3	Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami	8
2.2.4	Utrzymywanie i rozwój kompetencji	9
2.2.5	Weryfikacja, audyt i przegląd systemu zarządzania kompetencjami	10
3	RAMY PREDYSPOZYCJI	11
3.1	Kompleksowa predyspozycja w zakresie oceny bezpieczeństwa.....	11
3.2	Proponowane ramy predyspozycji do celów nadzoru	14

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

2 CYKL SYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

2.1 Informacje ogólne

Stworzenie ram kompetencji to skuteczna metoda oceniania, utrzymywania i monitorowania wiedzy, umiejętności i cech charakteru osób w danej organizacji. Ramy zapewniają możliwość dokonywania pomiaru aktualnych poziomów kompetencji i pozwalają zagwarantować, aby pracownicy dysponowali wiedzą fachową, której potrzebują do wywiązywania się z powierzonych im zadań. Ramy ułatwiają również kierownikom podejmowanie świadomych decyzji w kwestii rekrutacji lub outsourcingu, uczenia się i rozwoju, utrzymywania pracowników oraz strategii w zakresie zastępowania odchodzących pracowników.

Kompetencje a predyspozycje – na czym polega różnica?

Choć specjaliści ds. zasobów ludzkich często posługują się pojęciami kompetencji i predyspozycji wymiennie, w niniejszym dokumencie przyjęto następujące definicje tych terminów:

- **kompetencja** oznacza nabytą umiejętność należytego wykonania określonego zadania, wywiązania się z określonego obowiązku lub pełnienia określonej roli; oznacza zdolność do kompetentnego zachowania się w danym kontekście przy wykonywaniu takiego zadania, wywiązywaniu się z takiego obowiązku lub pełnieniu takiej roli. Kompetencje nabywa się w procesie uczenia się przez działanie, w ramach którego dochodzi do połączenia wiedzy, umiejętności, osobistego systemu wartości i postaw i powiązania tych elementów z określonym zadaniem, obowiązkiem lub rolą. W niniejszym dokumencie pod pojęciem kompetencji rozumie się umiejętność regularnego wykonywania obowiązków i podejmowania działań zgodnie z uznaną normą;
- **predyspozycja** oznacza dowolną cechę danej osoby powiązaną z nią lub przyczyniającą się do zwiększenia jej potencjału, niezależnie od tego, czy jest ona umiejętnością, cechą osobowościową, wartością, wiedzą, umiejętnością czy postawą. Fakt, że dana osoba posiada takie predyspozycje, nie oznacza, że można ją uznać za kompetentną w danej dziedzinie. Przekształcenie tych cech w kompetencję do wykonywania zadań, wywiązywania się z obowiązków lub pełnienia określonej roli w oczekiwany sposób wymaga udziału w procesie uczenia się. Innymi słowy, predyspozycje to połączenie wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i zachowań, które skutkują osiągnięciem dobrych wyników zawodowych i które można nabyć w praktyce, w procesie uczenia się lub w procesie szkolenia i coachingu.

Zależność między kompetencją a predyspozycjami jest taka, że kompetencja odnosi się do wykorzystywania predyspozycji ocenionych w odniesieniu do określonej normy lub zestawu norm, natomiast kompetencja oznacza wykorzystywanie predyspozycji w środowisku pracy.

Podsumowując:

	<i>Kompetencja</i>	<i>Predyspozycja</i>
<i>Ukierunkowanie</i>	Zadanie	Osoba
<i>Definicja</i>	Nabyta umiejętność należytego wykonania określonego zadania, wywiązania się z określonego obowiązku lub pełnienia określonej roli; oznacza zdolność do kompetentnego zachowania się w danym kontekście przy wykonywaniu takiego zadania, wywiązywaniu się z takiego obowiązku lub pełnieniu takiej roli. Kompetencje nabywa się w procesie uczenia się przez	Dowolna cecha danej osoby powiązana z nią lub przyczyniająca się do zwiększenia jej potencjału, niezależnie od tego, czy jest ona umiejętnością, cechą osobowościową, wartością, wiedzą, umiejętnością czy postawą. Fakt, że dana osoba posiada takie predyspozycje, nie oznacza, że można ją uznać za kompetentną w danej dziedzinie. Przekształcenie tych cech w kompetencję do wykonywania zadań, wywiązywania się

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	działanie, w ramach którego dochodzi do połączenia wiedzy, umiejętności, osobistego systemu wartości i postaw i powiązania tych elementów z określonym zadaniem, obowiązkiem lub rolą. W niniejszym dokumencie pod pojęciem kompetencji rozumie się umiejętność regularnego wykonywania obowiązków i podejmowania działań zgodnie z uznaną normą.	z obowiązków lub pełnienia określonej roli w oczekiwany sposób wymaga udziału w procesie uczenia się. Innymi słowy, predyspozycje to połączenie wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i zachowań, które skutkują osiąganiem dobrych wyników zawodowych, i które można nabyć w praktyce, w procesie uczenia się lub w procesie szkolenia i coachingu.
<i>Perspektywa czasowa</i>	Teraźniejszość – kompetencja dotyczy osiągnięć i ma charakter retrospektywny. Deklaracja kompetencji stanowi deklarację o tym, w którym punkcie dana osoba obecnie się znajduje, a nie o tym, co może osiągnąć w przyszłości.	Przyszłość – predyspozycje odnoszą się do potencjału rozwojowego danej osoby i można je wykorzystać w ujęciu przyszłościowym, aby przewidzieć, co powinna być w stanie osiągnąć.

Do celów niniejszego przewodnika i europejskich ram regulacyjnych „system zarządzania kompetencjami” stanowi system wdrożony w celu zapewnienia, by wszyscy pracownicy odpowiedzialni za ocenę bezpieczeństwa i nadzór nad bezpieczeństwem byli kompetentni w zakresie wykonywania powierzonych im zadań, oraz zapewnienia utrzymania umiejętności i wiedzy pracowników we wszystkich okolicznościach. Podobnie jak w przypadku większości systemów zarządzania obejmuje on kroki dotyczące projektowania, planowania, wdrożenia, monitorowania i przeglądu (zob. Rysunek 2).



Rysunek 2: Cykl systemu zarządzania kompetencjami

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

2.2 Etapy tworzenia systemu zarządzania kompetencjami

2.2.1 Ustanowienie wymogów dotyczących systemu zarządzania kompetencjami

Przed zaprojektowaniem systemu zarządzania kompetencjami należy określić cel utworzenia ram. Ramy kompetencji są potrzebne do konkretnych celów. W omawianym przypadku oznacza to zapewnienie kompetencji pracowników prowadzących ocenę bezpieczeństwa i nadzór nad bezpieczeństwem oraz regularną kontrolę tych pracowników w celu zapewnienia utrzymywania przez nich wymaganego poziomu kompetencji. Zamierzony sposób korzystania z systemu zarządzania kompetencjami wpłynie na to, kto będzie zaangażowany w jego przygotowanie, oraz na sposób określenia jego zakresu. Opracowanie systemu zarządzania kompetencjami może wymagać znacznych wysiłków, a więc należy na ten cel przeznaczyć niezbędne środki.

2.2.2 Zaprojektowanie systemu zarządzania kompetencjami

Należy zaangażować osoby, które faktycznie wykonują pracę – ramy te nie powinny być opracowywane wyłącznie przez pracowników zajmujących się zasobami ludzkimi, którzy nie zawsze wiedzą, z jakimi obowiązkami wiąże się faktycznie każde ze stanowisk, nawet jeżeli mają dostęp do opisu stanowiska pracy. Nie należy również obarczać zadaniem zaprojektowania ram systemu zarządzania kompetencjami wyłącznie kierowników, ponieważ nie zawsze rozumieją oni dokładnie, jakie zadania wykonuje codziennie każdy z pracowników. Aby w pełni zrozumieć rolę, konieczne jest zasięgnięcie informacji u źródła, tj. u osoby wykonującej pracę, jak również uzyskanie różnych innych informacji dotyczących czynników sukcesu w danej pracy. Ponadto zapewnia to faktyczne wykorzystywanie ram w razie potrzeby. Istotne jest również, by osoby, które faktycznie będą korzystały z tego systemu, zrozumiały jego znaczenie, tak by mogły przejąć za niego odpowiedzialność. W przypadku uwzględnienia nieistotnych predyspozycji użytkownicy prawdopodobnie będą odczuwali trudności w odniesieniu do ram w ujęciu ogólnym.

Należy uzyskać informacje od pracowników za pośrednictwem serii warsztatów (w ramach grup dyskusyjnych), bezpośrednich rozmów i kwestionariuszy w celu zrozumienia predyspozycji wymaganych do osiągnięcia dobrych wyników w organizacji, na różnych szczeblach organizacji i w ramach szczególnych grup funkcyjnych. Należy zaangażować w projektowanie ram bezpośrednich przełożonych i pracowników poprzez powołanie grupy zadaniowej w celu zaprojektowania ram systemu zarządzania kompetencjami. Należy przedstawić pracownikom cele przedsięwzięcia. Analiza pracy obejmująca szereg technik i kwestii zapewni najbardziej wyczerpujące i dokładne wyniki. Im lepszy będzie sposób gromadzenia danych, tym dokładniejsze ramy uda się uzyskać.

2.2.3 Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami

a) Należy opracować profile kompetencji dla każdej pracy/ każdego stanowiska/ każdej roli.

Profil predyspozycji stanowi zbiór predyspozycji, które powinna posiadać osoba pełniąca daną rolę wraz z określeniem poziomu biegłości wymaganego do pełnienia tej roli, aby stwierdzić, że osoba pełniąca tę funkcję jest kompetentna. W organizacji profil predyspozycji można wykorzystać w celu zapewnienia jednoznacznej i spójnej definicji wymogów, które powinien spełniać pracownik i które określone organizacje mogą wykorzystać w celu określenia kluczowych poziomów kompetencji wymaganych przez osoby wykonujące określone zadania, aby organizacja spełniała wymogi regulacyjne.

b) Należy wybrać i zatrudnić pracowników w oparciu o ustalone profile kompetencji

Zidentyfikowane predyspozycje, których dany pracownik potrzebuje, by odnieść sukces na danym stanowisku, należy uwzględnić w ogłoszeniu o naborze. Procedura wyboru może obejmować rozmowę opartą na predyspozycjach służącą ocenie kompetencji behawioralnych kandydata

do pełnienia konkretnej roli. Powinna ona być ukierunkowana na sposób, w jaki dana osoba wykorzystywała swoje predyspozycje w przeszłości. Każde pytanie jest ukierunkowane na uzyskanie dowodów behawioralnych potwierdzających szczególne predyspozycje i kandydata prosi się o podanie konkretnych przykładów doświadczeń, w ramach których zachował się on w dany sposób.

c) Stworzenie narzędzi w celu wykorzystania predyspozycji (np. ocen wyników)

Aby ocenić, czy pracownicy wykazują się odpowiednim poziomem wymaganych predyspozycji, należy wdrożyć system oceny. Należy zauważyć, że chociaż w ramach oceny wyników (co do zasady przeprowadzana corocznie) i oceny kompetencji wykorzystuje się często tę samą procedurę w zakresie zasobów ludzkich (w zależności od kompetencji, które należy ocenić), wyniki obydwu tych procedur są różne. Ocenę przeprowadza się często w kontekście wyników systemu zarządzania, przy czym dobre wyniki nagradza się przykładowo premią, a w przypadku niewystarczających wyników stosuje się działania naprawcze lub – w skrajnych przypadkach – nakłada się sankcje. Ocenę kompetencji przeprowadza się w celu zapewnienia, by pracownik był kompetentny w zakresie wykonywania zadań zgodnie z wcześniej ustalonymi normami. Jeżeli pracownik zostanie oceniony jako niekompetentny z jakiegokolwiek powodu, wdrożony zostaje program szkolenia/coachingu/mentoringu, po zakończeniu którego następuje kolejna ocena, aby zapewnić osiągnięcie przez odnośnego pracownika wymaganego poziomu kompetencji. Jeżeli pracownik nie jest w stanie wykazać swoich kompetencji, nie może dłużej pełnić powierzonej mu funkcji i wdrożone zostają procedury w zakresie zasobów ludzkich w ramach systemu zarządzania wynikami.

d) Utrzymanie, rozwój i ocena pracowników w stosunku do ustalonych profili kompetencji

Po ustaleniu poziomów kompetencji należy wdrożyć programy szkoleniowe w celu zapewnienia, by pracownicy osiągnęli te poziomy. System zarządzania powinien być w stanie zweryfikować, czy po ukończeniu szkolenia pracownicy mogą wykazać odnośne predyspozycje.

2.2.4 *Utrzymywanie i rozwój kompetencji*

a) Należy monitorować i ponownie oceniać wyniki pracowników

Kompetencje członków personelu prowadzących ocenę bezpieczeństwa lub nadzór nad bezpieczeństwem utrzymuje się poprzez wprowadzenie zorganizowanej procedury monitorowania wyników i ponownej oceny kompetencji przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie tą procedurą. Może ono należeć do obowiązków bezpośrednich przełożonych lub wewnętrznego/zewnętrznego organu kontrolującego kompetencje. Pracownicy zatrudnieni na stanowisko najniższego szczebla przechodzą program szkoleniowy w celu zapewnienia osiągnięcia wymaganego poziomu kompetencji. Następnie utrzymanie ich kompetencji realizowane będzie poprzez zarządzanie ich wynikami za pośrednictwem regularnego monitorowania.

b) Aktualizacja kompetencji pracowników

Kompetencje personelu należy aktualizować z racji zmian dotyczących przepisów, technologii itp. W przypadku organizacji predyspozycje można włączyć do działań związanych z uczeniem się i rozwojem, tak by personel w sposób aktywny rozwijał predyspozycje uznane za niezbędne do odniesienia sukcesu w organizacji. Szkolenie może obejmować szeroki zakres działań, takich jak wewnętrzne lub zewnętrzne kursy, zdobywanie kwalifikacji w trakcie pracy oraz konferencje/seminaria.

c) Zarządzanie niewystarczającymi wynikami

Niewystarczające wyniki można określić jako ocenę wydaną przez kierownictwo, według której wyniki pracownika nie osiągają poziomu wymaganego przez ustalone normy dotyczące kompetencji. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do oceny indywidualnych wyników będzie system oceny. W przypadku niewystarczających wyników potrzebny jest właściwie zdefiniowany system poprawy wyników umożliwiający analizę powodów i okoliczności wystąpienia braków, pomoc danemu pracownikowi w poprawie jego wyników i zapewnienie spójności między profilem pracowników, nałożonymi na nich obowiązkami oraz poziomem kompetencji wymaganym na danym stanowisku. Zasadą przewodnią jest pomoc personelowi w osiągnięciu optymalnych wyników.

d) Prowadzenie rejestrów

Należy wprowadzić system zarządzania dokumentami umożliwiający swobodne śledzenie dokumentów. Wszystkie dokumenty związane z zarządzaniem wynikami powinny być zgodne z rozporządzeniem (WE) nr 45/2001 o ochronie danych.

2.2.5 Weryfikacja, audyt i przegląd systemu zarządzania kompetencjami

Należy wdrożyć procedurę regularnego przeglądu systemu zarządzania kompetencjami. Jest to procedura inna niż ocena roczna, w ramach której oceniane są wyniki pracownika. Należy w tym zakresie rozstrzygnąć, czy kompetencje i ich wymagany poziom określone w profilu kompetencji są nadal niezbędne do skutecznego wykonania zadania.

Weryfikacja obejmuje kontrolę wykorzystania właściwych norm dotyczących kompetencji, metod oceny oraz spójnego stosowania procedur i instrukcji służbowych opracowanych do celów systemu zarządzania kompetencjami.

Przeprowadzenie audytu dotyczącego systemu zarządzania kompetencjami wymaga spojrzenia na system w ujęciu całościowym, dobrania prób i sprawdzenia wyników oraz zgodności całego zakresu systemu zarządzania kompetencjami z procedurami i najnowszymi wymogami regulacyjnymi.

Istnieją ustalenia dotyczące przeglądu systemu zarządzania kompetencjami, aby zapewnić jego dalszą skuteczność. W ramach przeglądu należy ocenić wyniki całego systemu w stosunku do uzgodnionych norm, kluczowych wskaźników efektywności i zaleceń wynikających z weryfikacji i audytu. Po zakończonym przeglądzie wyniki i zalecenia należy uwzględnić w odpowiednich fazach procedury, co doprowadzi do systematycznej i regularnej aktualizacji i poprawy systemu zarządzania kompetencjami.

3 RAMY PREDYSPOZYCJI

3.1 Kompleksowa predyspozycja w zakresie oceny bezpieczeństwa

Następujące ramy predyspozycji stanowią wytyczne i w pełni obejmują zadania wykonywane przez podmioty odpowiedzialne za ocenę bezpieczeństwa. Nie oczekuje się, że każda osoba wykazuje wszystkie wymienione predyspozycje techniczne. Każda organizacja powinna jednak posiadać pracowników o wystarczającym poziomie wiedzy technicznej w określonych dziedzinach, których można wezwać, gdy zajdzie taka potrzeba. Wskaźniki behawioralne dotyczące predyspozycji o charakterze innym niż techniczny stanowią przykłady dostrzegalnego zachowania, które odnoszą się do predyspozycji i są raczej obrazowe niż jednoznaczne.

Zgodnie z nowym proponowanym systemem regulacyjnym organ może – do celów dokonania oceny – przeprowadzić wizyty na miejscu, inspekcje i audyty przedsiębiorstw kolejowych, w przypadku których wymagane będą predyspozycje dotyczące nadzoru wymienione w tabeli Tabela 2.

Tabela 1 : Ramy predyspozycji w zakresie oceny bezpieczeństwa

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
Wiedza	
Ramy regulacyjne UE dotyczące kolei	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zrozumienie celu ram regulacyjnych UE dotyczących kolei oraz roli, jaką odgrywa certyfikacja w bezpieczeństwie kolei; • prezentuje znajomość i zrozumienie europejskiego podejścia; • wie, dlaczego przeprowadza się certyfikację i jaki jest jej cel; • rozumie powiązania między certyfikacją i nadzorem.
System zarządzania bezpieczeństwem (lub inne podobne systemy zarządzania)	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zrozumienie systemów zarządzania bezpieczeństwem poprzez inspekcję, audyt albo ocenę; • wykazuje wiedzę dotyczącą sposobu, w jaki system zarządzania bezpieczeństwem lub podobny system zarządzania (np. system zarządzania jakością) kontroluje ryzyko w kontekście kolei lub dziedziny o podobnych wyzwaniach operacyjnych i technicznych.
Funkcjonowanie systemu kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> • rozumie związek między aspektami technicznymi, ludzkimi i organizacją systemu kolejowego. Zagadnienia te powinny obejmować, stosownie do przypadku, podstawowe zrozumienie infrastruktury, taboru, operacji i zarządzania aktywami.
Doświadczenie	
Ocena	<ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie w zakresie certyfikacji w praktycznym stosowaniu lub w tworzeniu systemu oceny.

Tabela 1 : Ramy predyspozycji w zakresie oceny bezpieczeństwa

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
<i>Predyspozycje o charakterze innym niż techniczny (tj. umiejętności miękkie)</i>	<i>Przykłady wskaźników behawioralnych</i>
Odpowiedni poziom krytycznej analizy	<p>Bycie „krytycznym” nie oznacza bycia negatywnym czy wskazywania błędów; bycie „krytycznym” oznacza bycie w pełni poinformowanym, zdolnym do wsparcia szczegółowej analizy i oceny.</p> <p>Demonstruje umiejętność rozpoznawania kluczowych problemów i relacji na podstawie informacji. Określa relacje i porównuje dane z różnych źródeł oraz identyfikuje związki przyczynowo-skutkowe.</p> <p>Odpowiedni poziom krytycznej analizy (tzn. krytycznego myślenia¹) może obejmować takie zachowania, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uważne rozważenie tego, co się czyta i dlaczego: ocena, które zasoby są wiarygodne, przemyślenie i opracowanie własnych technik wyszukiwania, nie tylko szukanie i czytanie oczywistych lub pierwszych znalezionych informacji; • kwestionowanie i badanie tego, co się czyta: czy poglądy i założenia autora wydają się uzasadnione? dlaczego/ dlaczego nie? • szukanie związków (lub rozbieżności) oraz formułowanie własnych twierdzeń popartych szeregiem starannie przemyślanych poglądów, nie tylko powtarzanie pomysłów innych; • bycie dociekliwym i zadawanie odpowiednich pytań – innym i sobie; • dostrzeganie i kwestionowanie potencjalnej tendencyjności, zniekształconych poglądów, uprzedzenia i egoizmu – w pracy innych oraz we własnym sposobie myślenia; • kwestionowanie założeń – wówczas, gdy jest to adekwatne i oparte na wiarygodnych dowodach; • szukanie braków i proponowanie nowych lub innych rozwiązań; • uwzględnianie i przystosowywanie własnej praktyki zawodowej w oparciu o własne spostrzeżenia;

¹ Zasoby edukacyjne Uniwersytetu Edynburskiego – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critica>

Tabela 1 : Ramy predyspozycji w zakresie oceny bezpieczeństwa

Predyspozycja	Wyjaśnienie
Rozwiązywanie problemów	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi analizować różne zagadnienia i problemy w logiczny sposób, krok po kroku oraz projektować i wdrażać odpowiednie rozwiązania, korzystając z wiedzy i doświadczenia oraz odwołując się do innych odniesień i zasobów, jeśli jest to konieczne. • kwestionuje założenia; • zachowuje niezależność osądu; • zachowuje otwartość umysłu; • zna ograniczenia własnej wiedzy/ własnego doświadczenia; • wskazuje najważniejsze fakty w złożonych zagadnieniach; • opracowuje kreatywne i praktyczne rozwiązania w porozumieniu z wnioskodawcą; • wykorzystuje techniki dotyczące diagnozowania; • radzi sobie z dużą ilością informacji; • wykorzystuje techniki mające na celu pobudzenie kreatywnego rozwiązywania problemów; • wie, w jaki sposób gromadzić właściwe informacje.
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • aktywnie słucha, przykłada uwagę do szczegółów, analizuje, wyciąga istotne informacje i przedstawia je w sposób kreatywny, jasny, zwięzły i wpływowy. • wykazuje się empatią, dostrzega poglądy innych i rozumie ich pobudki; • komunikuje się w sposób jasny i precyzyjny zarówno w mowie, jak i w piśmie; • posiada wiedzę na temat technik wystąpień publicznych; • wie, jak zaangażować publiczność; • wykorzystuje techniki dotyczące perswazji, wywierania wpływu, negocjacji i facylitacji.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> • konstruktywnie i skutecznie współpracuje z bezpośrednim zespołem w całej organizacji, a także z zewnętrznymi podmiotami by osiągnąć wspólne cele i wymogi kładąc jednocześnie szacunek ludziom z różnych środowisk. • potrafi współpracować z bezpośrednimi współpracownikami i pracownikami innych jednostek organizacyjnych; • szanuje różnice między ludźmi; • skutecznie pracuje w zespole; • szanuje role w zespole; • współpracuje z pracownikami innych jednostek organizacyjnych; • wie, jak wspierać innych; • wie, jak wykorzystać różnorodność; • wie, jak wykorzystać synergie w zespole; • wie, jak współpracować, aby osiągnąć wyższy cel i zrealizować wspólną wizję.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

3.2 Proponowane ramy predyspozycji do celów nadzoru

Zaproponowano następujące ramy predyspozycji w odniesieniu do działań nadzorczych prowadzonych przez krajowy organ ds. bezpieczeństwa. Nie oczekuje się, że każda osoba wykaże wszystkie wymienione predyspozycje techniczne. Każda organizacja powinna jednak posiadać pracowników o wystarczającym poziomie wiedzy technicznej w określonych dziedzinach, których można wezwać, gdy zajdzie taka potrzeba. Wskaźniki behawioralne dotyczące predyspozycji o charakterze innym niż techniczny stanowią przykłady dostrzegalnego zachowania, które odnoszą się do predyspozycji i są raczej obrazowe niż jednoznaczne.

Tabela 2 : Ramy predyspozycji do celów nadzoru

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
Wiedza	
Ramy regulacyjne UE dotyczące kolei	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zrozumienie celu ram regulacyjnych UE dotyczących kolei oraz roli, jaką odgrywa nadzór w bezpieczeństwie kolei; • prezentuje znajomość i zrozumienie europejskiego podejścia; • wie, dlaczego dokonuje się nadzoru i czemu on służy; • rozumie powiązania między certyfikacją i nadzorem.
System zarządzania bezpieczeństwem (lub inne podobne systemy zarządzania)	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zrozumienie systemów zarządzania bezpieczeństwem poprzez inspekcję lub audyt; • wykazuje wiedzę dotyczącą sposobu, w jaki system zarządzania bezpieczeństwem lub podobny system zarządzania (np. system zarządzania jakością) kontroluje ryzyko w kontekście kolei lub dziedziny o podobnych wyzwaniach operacyjnych i technicznych.
Zasady, techniki i narzędzia nadzoru	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zrozumienie tego, czemu służy nadzór, oraz sposobu, w jaki krajowe organy ds. bezpieczeństwa dokonują nadzoru w praktyce i w jaki przekłada się to na proces oceny zgodności; • rozumie dynamiczny związek między procesem certyfikacji i nadzorem.
Funkcjonowanie systemu kolejowego	<ul style="list-style-type: none"> • rozumie związek między aspektami technicznymi, ludźmi i organizacją systemu kolejowego. Zagadnienia te powinny obejmować, stosownie do przypadku, podstawowe zrozumienie infrastruktury, taboru, operacji i zarządzania aktywami.
Doświadczenie	
Nadzór	<ul style="list-style-type: none"> • zrozumienie oceny ryzyka i sposobu, w jaki pomaga ona w kontrolowaniu czynników ryzyka poprzez jej miejsce w systemie zarządzania bezpieczeństwem.
Ocena	<ul style="list-style-type: none"> • rozumie powiązania certyfikacji z nadzorem.
Umiejętności w zakresie przeprowadzania rozmów	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje doświadczenie w zakresie różnych technik przeprowadzania rozmów, takich jak zadawanie pytań otwartych i zamkniętych. Jest w stanie nawiązać porozumienie z rozmówcą na wszystkich poziomach i sprawić, że poczuje się on swobodnie.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tabela 2 : Ramy predyspozycji do celów nadzoru

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
Predyspozycje o charakterze innym niż techniczny (tj. umiejętności miękkie)	Wskaźniki behawioralne
Odpowiedni poziom krytycznej analizy	<p>Bycie „krytycznym” nie oznacza bycia negatywnym czy wskazywania błędów; bycie „krytycznym” oznacza bycie w pełni poinformowanym, zdolnym do wsparcia szczegółowej analizy i oceny.</p> <p>Odpowiedni poziom krytycznej analizy (tzn. krytycznego myślenia²) może obejmować takie zachowania, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uważne rozważenie tego, co się czyta i dlaczego: ocena, które zasoby są wiarygodne, przemyślenie i opracowanie własnych technik wyszukiwania, nie tylko szukanie i czytanie oczywistych lub pierwszych znalezionych informacji; • kwestionowanie i badanie tego, co się czyta: czy poglądy i założenia autora wydają się uzasadnione? dlaczego/ dlaczego nie? • szukanie związków (lub rozbieżności) oraz formułowanie własnych twierdzeń popartych szeregiem starannie przemyślanych poglądów, nie tylko powtarzanie pomysłów innych; • bycie dociekliwym i zadawanie odpowiednich pytań – innym i sobie; • dostrzeganie i kwestionowanie potencjalnej tendencyjności, zniekształconych poglądów, uprzedzenia i egoizmu – w pracy innych oraz we własnym sposobie myślenia; • kwestionowanie założeń – wówczas, gdy jest to adekwatne i oparte na wiarygodnych dowodach; • szukanie braków i proponowanie nowych lub innych rozwiązań; • uwzględnianie i przystosowywanie własnej praktyki zawodowej w oparciu o własne spostrzeżenia;
Analiza i rozwiązywanie problemów	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionuje założenia; • zachowuje niezależność osądu; • zachowuje otwartość umysłu; • zna ograniczenia własnej wiedzy/ własnego doświadczenia; • wskazuje najważniejsze fakty w złożonych zagadnieniach; • opracowuje kreatywne i praktyczne rozwiązania; • wykorzystuje techniki dotyczące diagnozowania; • radzi sobie z dużą ilością informacji; • wykorzystuje techniki mające na celu pobudzenie kreatywnego rozwiązywania problemów; • wie, w jaki sposób gromadzić właściwe informacje.

² Zasoby edukacyjne Uniwersytetu Edynburskiego – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critica>

Tabela 2 : Ramy predyspozycji do celów nadzoru

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje się empatią, dostrzega poglądy innych i rozumie ich pobudki; • komunikuje się w sposób jasny i precyzyjny zarówno w mowie, jak i w piśmie; • posiada wiedzę na temat technik wystąpień publicznych; • wie, jak zaangażować publiczność; • wykorzystuje techniki dotyczące perswazji, wywierania wpływu, negocjacji i facylitacji.
Współpraca z innymi	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi współpracować z bezpośrednimi współpracownikami i pracownikami innych jednostek organizacyjnych; • szanuje różnice między ludźmi; • skutecznie pracuje w zespole; • szanuje role w zespole; • współpracuje z pracownikami innych jednostek organizacyjnych; • wie, jak wspierać innych; • wie, jak wykorzystać różnorodność; • wie, jak wykorzystać synergie w zespole; • wie, jak współpracować, aby osiągnąć wyższy cel i zrealizować wspólną wizję.
Inne przykłady ilustrujące predyspozycje o charakterze innym niż techniczny (tj. umiejętności miękkie)	Wskaźniki behawioralne
Jakość i wydajność pracy	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje wytrwałość; • wykazuje stanowczość; • wykazuje skrupulatność – podąża za każdą wskazówką; • przyjmuje osobistą odpowiedzialność oraz podejmuje inicjatywę, aby wykonać pracę o wysokim standardzie jakości według ustalonych procedur; • skutecznie zachowuje równowagę między jakością i terminami; • ocenia w sposób proporcjonalny, czy zachowano zgodność z zasadami i procedurami; • jest zorientowany na wyniki; • znajduje praktyczne rozwiązania dla problemów i wyzwań;
Wyznaczanie priorytetów i organizacja	<ul style="list-style-type: none"> • priorytetowo traktuje najważniejsze zadania; • pracuje w sposób elastyczny i efektywnie organizuje swoją pracę; • umie korzystać z narzędzi i technik dotyczących zarządzania projektami; • skutecznie wyznacza priorytety; • odróżnia kwestie ważne od pilnych; • wie, w jaki sposób reagować na przesunięte terminy i zmianę celów; • wie, kiedy i w jaki sposób delegować zadania; • wie, w jaki sposób zapewnić osiągnięcie wyników w trudnych warunkach.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tabela 2 : Ramy predyspozycji do celów nadzoru

<i>Predyspozycja</i>	<i>Wyjaśnienie</i>
Odporność	<p>Odporność to odpowiedź adaptacyjna na zmianę.</p> <ul style="list-style-type: none">• zachowuje skuteczność pomimo dużego natężenia pracy;• radzi sobie w sposób pozytywny ze stresem w ramach organizacji i dostosowuje się do zmieniającego się środowiska pracy;• zachowuje spokój pomimo presji;• zachowuje optymistyczną perspektywę;• reaguje na krytykę;• radzi sobie z niejednoznacznością.

The NSA PL has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.
