ZARZĄDZENIE Nr 8522/VII/18
PREZYDENTA MIASTA ŁODZI
z dnia 1 czerwca 2018 r.

w sprawie wprowadzenia Modelu kompetencyjnego i zasad wartościowania stanowisk pracy w Urzędzie Miasta Łodzi.

Na podstawie art. 33 ust. 3 i ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2017 r. poz. 1875 i 2232 oraz z 2018 r. poz. 130)

zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam Model kompetencyjny w Urzędzie Miasta Łodzi, zwany dalej Modelem oraz zasady wartościowania stanowisk pracy.

§ 2. Ilekroć w niniejszym zarządzeniu jest mowa o:
1) Urzędzie, należy przez to rozumieć Urząd Miasta Łodzi;
2) komórce organizacyjnej, należy przez to rozumieć: departament, wydział (lub równorzędną komórkę organizacyjną o innej nazwie), samodzielną komórkę organizacyjną Urzędu, Geodetę Miejskiego;
3) kierowniku komórki organizacyjnej – należy przez to rozumieć: dyrektora departamentu, wydziału (lub równorzędnej komórki organizacyjnej o innej nazwie) oraz kierownika samodzielnej komórki organizacyjnej;
4) opisie stanowiska pracy, należy przez to rozumieć dokument organizacyjny Urzędu, w którym są zawarte informacje dotyczące danego stanowiska urzędniczego, w tym kierowniczego stanowiska urzędniczego;
5) zakresie stanowiska, należy przez to rozumieć określony w opisie stanowiska pracy: cel istnienia stanowiska pracy, zakres czynności realizowanych na stanowisku pracy, wymagane kwalifikacje oraz profil kompetencyjny;
6) Biurze ds. Zarządzania Kadrami, należy przez to rozumieć Biuro ds. Zarządzania Kadrami w Departamencie Prezydenta Urzędu Miasta Łodzi.

§ 3. Model to narzędzie, które pozwala na obiektywną i standardową ocenę kompetencji pracowniczych.

§ 4. Celem Modelu jest pozyskanie przez pracodawcę wiedzy, która służy budowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań w zakresie rozwoju kompetencji u pracowników oraz pozwala na:
1) określenie wymagań w stosunku do wszystkich pracowników;
2) zespolenie wszystkich narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi;
3) okresowe diagnozowanie kompetencji wszystkich pracowników (ocena okresowa);
4) spójny rozwój kadr.

§ 5. 1. W ramach Modelu obowiązują opisy stanowisk pracy, zgodne ze wzorem określonym w załącznikach Nr 1-3 do zarządzenia.

2. Obowiązek sporządzania opisów stanowisk pracy dotyczy wyłącznie stanowisk urzędniczych, w tym kierowniczych stanowisk urzędniczych.

3. Opis stanowiska pracy sporządza się niezwłocznie po utworzeniu stanowiska.

4. W przypadku gdy zakres stanowiska jest taki sam dla kilku stanowisk pracy, sporządza się jeden opis stanowiska pracy.

5. Treść opisu stanowiska pracy powinna być zgodna z postanowieniami Regulaminu organizacyjnego Urzędu przyjętego odrębnym zarządzeniem Prezydenta Miasta Łodzi, szczegółowymi zakresami zadań komórek organizacyjnych Urzędu oraz przepisami prawa powszechnie obowiązującego, w szczególności dotyczącymi wymagań kwalifikacyjnych niezbędnych do zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach.

§ 6. Integralną częścią opisu stanowiska pracy jest profil kompetencyjny, który należy określić zgodnie z załącznikiem Nr 4 do zarządzenia.

§ 7. Kompetencje dla poszczególnych stanowisk wybierane są zgodnie z kartami kompetencji, stanowiącymi załączniki Nr 5-7 do zarządzenia.

§ 8. 1. Projekt opisu stanowiska pracy sporządza kierownik komórki organizacyjnej dla nadzorowanych stanowisk oraz bezpośredni przełożony dla Sekretarza Miasta Łodzi i dyrektorów departamentów Urzędu.

2. Sporządzony projekt opisu stanowiska pracy przekazywany jest do Biura ds. Zarządzania Kadrami wraz z propozycją poziomów kryteriów wartościowania. Wzór wniosku o zatwierdzenie projektu opisu stanowiska pracy stanowi załącznik Nr 8 do zarządzenia.

3. Biuro ds. Zarządzania Kadrami dokonuje weryfikacji projektu opisu stanowiska pracy pod względem poprawności jego sporządzenia.

4. W przypadku stwierdzenia, że projekt opisu stanowiska pracy jest niekompletny lub niewłaściwie sporządzony, jest on przekazywany do projektodawcy w celu jego poprawienia lub uzupełnienia.

5. Zweryfikowany pod względem poprawności sporządzenia projekt opisu stanowiska pracy jest zatwierdzany przez dyrektora lub zastępcę dyrektora Biura ds. Zarządzania Kadrami.

§ 9. Opis stanowiska pracy przekazuje się pracownikowi do zapoznania niezwłocznie po zatrudnieniu na danym stanowisku pracy. Pracownik przyjmujący zadania do realizacji składa podpis na 3 egzemplarzach potwierdzając zapoznanie się z treścią opisu. Podpisane opisy stanowisk pracy przekazuje się:

1) 1 egzemplarz dla komórki organizacyjnej;
2) 1 egzemplarz dla pracownika;
3) 1 egzemplarz dla Biura ds. Zarządzania Kadrami.

§ 10. 1. W przypadku zmian w zakresie stanowiska wynikających z przyjęcia do realizacji nowych zadań lub likwidacji dotychczas wykonywanych, a także innych okoliczności uzasadniających zmianę opisu stanowiska pracy, osoby wymienione w § 8 ust. 1 niezwłocznie występują do dyrektora Biura ds. Zarządzania Kadrami z wnioskiem o zmianę opisu stanowiska pracy załączając jego projekt.

2. W przypadku stwierdzenia, że wniosek jest nieuzasadniony dyrektor lub zastępca dyrektora Biura ds. Zarządzania Kadrami nie wyraża zgody na zmianę opisu.

§ 11. Dla poszczególnych stanowisk urzędniczych tworzone są ścieżki rozwoju i awansu (ścieżki kariery). Biuro ds. Zarządzania Kadrami przygotowuje wykazy stanowisk pracy dla poszczególnych komórek organizacyjnych wg wzoru stanowiącego załącznik Nr 9 do zarządzenia.

§ 12. W Urzędzie wartościowaniu podlegają stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze oraz pomocnicze i obsługi.

§ 13. 1. Powołuję Zespół wartościujący stanowiska pracy w Urzędzie, zwany dalej Zespołem, w składzie:

1) Przewodniczący Zespołu	- Barbara Mrozowska-Nieradko Sekretarz Miasta Łodzi;
2-7) Członkowie Zespołu:	- Beata Łuszczyńska Dyrektor Biura ds. Zarządzania Kadrami; - Beata Buczyńska-Łukasiak Zastępca dyrektora Biura ds. Zarządzania Kadrami; - Krystyna Antonowicz Kierownik Oddziału Spraw Osobowych w Biurze ds. Zarządzania Kadrami; - Joanna Dmochowska p.o. Kierownika Oddziału Rozwoju Zasobów Ludzkich w Biurze ds. Zarządzania Kadrami; - Sylwia Menkarska-Milczarek p.o. Kierownika Oddziału ds. Organizacji Urzędu Miasta w Biurze ds. Zarządzania Kadrami; - Jerzy Wawrzyniak Przewodniczący Zakładowej Organizacji Związkowej NSZZ „Solidarność";
8) Sekretarz Zespołu	- wyznaczony pracownik Biura ds. Zarządzania Kadrami.

2. Pracami Zespołu kieruje Przewodniczący Zespołu lub wyznaczony przez Przewodniczącego Członek Zespołu.

§ 14. 1. Do zadań Zespołu należy przeprowadzenie wartościowania nowych stanowisk pracy w Urzędzie oraz aktualizacja wartościowania istniejących stanowisk pracy z zastrzeżeniem ust. 5.

2. Podstawę do wartościowania stanowi wiedza o charakterze stanowiska pracy wykonywanych na nim zadaniach i wymaganiach w zakresie niezbędnych kompetencji.

3. Wartościowanie stanowiska pracy polega na wyborze poziomu kryteriów opisanych w załączniku Nr 10 do zarządzenia. Dokonując wartościowania stanowiska należy wybrać poziom minimalny, niezbędny do poprawnej realizacji zadań na danym stanowisku pracy.

4. Jeżeli na stanowisku pracy są wykonywane różnorodne zadania, wybór poziomu powinien odnosić się do zadań dominujących, a w uzasadnionych przypadkach dopuszcza się uwzględnienie zadań pobocznych.

5. Wartościowania nie przeprowadza się w przypadku, gdy w opisie stanowiska pracy nie ulega zmianie zakres stanowiska. W takiej sytuacji ustalone poziomy kryteriów wartościowania pozostają bez zmian.

§ 15. Zespół w celu dokonania wartościowania stanowiska pracy może występować do osób nie będących członkami Zespołu o udzielenie dodatkowych wyjaśnień lub informacji.

§ 16. Decyzje Zespołu zapadają przy obecności co najmniej 3 członków.

§ 17. Z każdego posiedzenia Zespołu sporządza się protokół, który podpisują wszyscy członkowie Zespołu uczestniczący w posiedzeniu.

§ 18. Członkowie Zespołu są obowiązani do nieujawniania informacji o przebiegu prac Zespołu osobom trzecim, z wyjątkiem Prezydenta Miasta Łodzi.

§ 19. Zatwierdzony przez Zespół wynik wartościowania stanowiska pracy przekazywany jest kierownikowi komórki organizacyjnej w celu niezwłocznego udostępnienia pracownikowi zatrudnionemu na tym stanowisku oraz bezpośredniemu przełożonemu.

§ 20. Kierownicy komórek organizacyjnych ponoszą odpowiedzialność za prawidłową realizację zarządzenia.

§ 21. Wykonanie zarządzenia powierzam Dyrektorowi Biura ds. Zarządzania Kadrami.

§ 22. Tracą moc zarządzenia Prezydenta Miasta Łodzi:
1) Nr 1199/VII/15 z dnia 8 czerwca 2015 r. w sprawie wprowadzenia Modelu kompetencyjnego w Urzędzie Miasta Łodzi;
2) Nr 7735/VII/18 z dnia 9 lutego 2018 r. w sprawie powołania Komitetu sterującego i Komisji ds. wartościowania stanowisk pracy w Urzędzie Miasta Łodzi.

§ 23. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

PREZYDENT MIASTA
Hanna ZDANOWSKA

Załącznik Nr 1
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

OPIS STANOWISKA PRACY
pracownika Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionego na stanowisku niekierowniczym

1. **Informacje ogólne dotyczące stanowiska pracy:**
   1) Stanowisko ds. ……
   2) Stanowisko służbowe ……
   3) Komórka organizacyjna Urzędu Miasta Łodzi ……
   4) Wewnętrzna komórka organizacyjna ……
   5) Symbol komórki organizacyjnej ……

2. **Zasady podległości służbowej wynikające z Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Łodzi:**
   1) Bezpośredni przełożony ……
   2) Przełożony wyższego stopnia ……
   3) Zastępuje ……

3. **Cel istnienia stanowiska:** ……
   ……
   ……

4. **Zakres czynności realizowanych na stanowisku pracy:**

Zakres czynności	Rodzaj czynności/ częstotliwość wykonania

5. Wymagania kwalifikacyjne:

5.1. Wykształcenie *(poziom, kierunek, specjalność)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.2. Doświadczenie zawodowe / staż pracy	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.3 Uprawnienia specjalistyczne	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.4. Niezbędna wiedza specjalistyczna *(nazwy przepisów, procedur postępowania oraz zagadnień, które pracownik powinien znać)*	
- -	
5.5. Znajomość języków obcych *(rodzaj języka, stopień i zakres znajomości)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.6. Umiejętności praktyczne *(np. obsługa określonych urządzeń technicznych, programów komputerowych, przygotowywania określonych dokumentów)*	
NIEZBĘDNE: - -	DODATKOWE: - -

6. Warunki pracy:

1) ……

2) ……

7. Dostęp do danych osobowych ……

……

……

(należy wskazać rodzaj danych osobowych oraz określić, czy są one zawarte w zbiorach danych osobowych)

8. Zakres dodatkowych uprawnień pracownika

1) ……

2) ……

9. Profil kompetencyjny dla pracownika zatrudnionego na stanowisku niekierowniczym:

	Nazwa kompetencji	Poziom oczekiwany
Kompetencje wspólne	Skuteczna komunikacja	
	Sumienność	
	Planowanie i organizowanie pracy	
Kompetencje specjalistyczne		

10. Niniejszy opis stanowiska pracy został sporządzony przez ……

……

Łódź , dnia ……

……..

(podpis i pieczęć Kierownika komórki organizacyjnej)

……..

(data i czytelny podpis osoby przyjmującej opis stanowiska pracy)

Załącznik Nr 2
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

OPIS STANOWISKA PRACY
pracownika Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionego na stanowisku kierownika oddziału (równorzędnej komórki wewnętrznej o innej nazwie) w komórce organizacyjnej

1. **Informacje ogólne dotyczące stanowiska pracy:**
   1) Stanowisko służbowe……
   2) Komórka organizacyjna Urzędu Miasta Łodzi……
   3) Wewnętrzna komórka organizacyjna ……
   4) Symbol komórki organizacyjnej ……

2. **Zasady podległości służbowej wynikające z Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Łodzi:**
   1) Bezpośredni przełożony ……
   2) Przełożony wyższego stopnia……
   3) Zastępuje……

3. **Cel istnienia stanowiska:**……
   ……
   ……

4. **Zakres czynności realizowanych na stanowisku pracy:**

Zakres czynności	Rodzaj czynności/ częstotliwość wykonania

5. Wymagania kwalifikacyjne:

5.1. Wykształcenie *(poziom, kierunek, specjalność)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.2. Doświadczenie zawodowe / staż pracy	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.3 Uprawnienia specjalistyczne	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.4. Niezbędna wiedza specjalistyczna *(nazwy przepisów, procedur postępowania oraz zagadnień, które pracownik powinien znać)*	
- -	
5.5. Znajomość języków obcych *(rodzaj języka, stopień i zakres znajomości)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.6. Umiejętności praktyczne *(np. obsługa określonych urządzeń technicznych, programów komputerowych, przygotowywania określonych dokumentów)*	
NIEZBĘDNE: - -	DODATKOWE: - -

6. Warunki pracy:

1) ……

2) ……

7. Dostęp do danych osobowych ……

……

……

(należy wskazać rodzaj danych osobowych oraz określić, czy są one zawarte w zbiorach danych osobowych)

8. Zakres dodatkowych uprawnień pracownika

1) ……

2) ……

9. Profil kompetencyjny pracownika zatrudnionego na stanowisku kierownika oddziału (równorzędnej komórki wewnętrznej o innej nazwie) w komórce organizacyjnej:

	Nazwa kompetencji	Poziom oczekiwany
Kompetencje wspólne	Skuteczna komunikacja	
	Sumienność	
	Planowanie i organizowanie pracy	
Kompetencje kierownicze	Zarządzanie personelem	
	Podejmowanie decyzji	
Kompetencje specjalistyczne		

10. Niniejszy opis stanowiska pracy został sporządzony przez ……

……

Łódź , dnia ……

……..

(podpis i pieczęć Kierownika komórki organizacyjnej)

……..

(data i czytelny podpis osoby przyjmującej opis stanowiska pracy)

Załącznik Nr 3
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

OPIS STANOWISKA PRACY
pracownika Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionego na stanowisku kierownika lub zastępcy kierownika komórki organizacyjnej

1. **Informacje ogólne dotyczące stanowiska pracy:**
   1) Stanowisko służbowe……
   2) Komórka organizacyjna Urzędu Miasta Łodzi……
   3) Symbol komórki organizacyjnej ……

2. **Zasady podległości służbowej wynikające z Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Łodzi:**
   1) Bezpośredni przełożony ……
   2) Przełożony wyższego stopnia……
   3) Zastępuje……

3. **Cel istnienia stanowiska:**……
   ……
   ……

4. **Zakres czynności realizowanych na stanowisku pracy:**

Zakres czynności	Rodzaj czynności/ częstotliwość wykonania

5. Wymagania kwalifikacyjne:

5.1. Wykształcenie *(poziom, kierunek, specjalność)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.2. Doświadczenie zawodowe / staż pracy	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.3 Uprawnienia specjalistyczne	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.4. Niezbędna wiedza specjalistyczna *(nazwy przepisów, procedur postępowania oraz zagadnień, które pracownik powinien znać)*	
- -	
5.5. Znajomość języków obcych *(rodzaj języka, stopień i zakres znajomości)*	
NIEZBĘDNE: -	DODATKOWE: -
5.6. Umiejętności praktyczne *(np. obsługa określonych urządzeń technicznych, programów komputerowych, przygotowywania określonych dokumentów)*	
NIEZBĘDNE: - -	DODATKOWE: - -

6. Warunki pracy:

1) ……

2) ……

7. Dostęp do danych osobowych ……

……

……

(należy wskazać rodzaj danych osobowych oraz określić, czy są one zawarte w zbiorach danych osobowych)

8. Zakres dodatkowych uprawnień pracownika

1) ……

2) ……

9. Profil kompetencyjny pracownika zatrudnionego na stanowisku kierownika lub zastępcy kierownika komórki organizacyjnej:

	Nazwa kompetencji	Poziom oczekiwany
Kompetencje wspólne	Skuteczna komunikacja	
	Sumienność	
	Planowanie i organizowanie pracy	
Kompetencje kierownicze	Zarządzanie personelem	
	Podejmowanie decyzji	
	Myślenie strategiczne	
Kompetencje specjalistyczne		

10. Niniejszy opis stanowiska pracy został sporządzony przez ……

……

Łódź , dnia ……

……..

(podpis i pieczęć Kierownika komórki organizacyjnej)

……..

(data i czytelny podpis osoby przyjmującej opis stanowiska pracy)

Załącznik Nr 4
do zarządzenia Nr 8522 /VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

ZASADY BUDOWANIA PROFILI KOMPETENCYJNYCH

1) Każdy profil kompetencyjny powinien składać się z 8 kompetencji, do których należą kompetencje wspólne, kompetencje kierownicze (w przypadku stanowisk kierowniczych) oraz kompetencje specjalistyczne wybierane przez bezpośredniego przełożonego.
2) Profil kompetencyjny powinien być zbudowany zgodnie z poniższym schematem:

   a) <u>profil kompetencyjny pracownika zatrudnionego na stanowisku niekierowniczym:</u>
      - kompetencje wspólne - skuteczna komunikacja, sumienność, planowanie i organizowanie pracy,
      - kompetencje specjalistyczne - 5 wybranych przez bezpośredniego przełożonego kompetencji, wymaganych na danym stanowisku pracy,

   b) <u>profil kompetencyjny pracownika zatrudnionego na stanowisku kierownika oddziału (równorzędnej komórki wewnętrznej o innej nazwie) w komórce organizacyjnej:</u>
      - kompetencje wspólne - skuteczna komunikacja, sumienność, planowanie i organizowanie pracy,
      - kompetencje kierownicze - zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji,
      - kompetencje specjalistyczne - 3 wybrane przez bezpośredniego przełożonego kompetencje, wymagane na danym stanowisku pracy,

   c) <u>profil kompetencyjny pracownika zatrudnionego na stanowisku kierownika lub zastępcy kierownika komórki organizacyjnej:</u>
      - kompetencje wspólne - skuteczna komunikacja, sumienność, planowanie i organizowanie pracy,
      - kompetencje kierownicze - zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji, myślenie strategiczne,
      - kompetencje specjalistyczne - 2 wybrane przez bezpośredniego przełożonego kompetencje, wymagane na danym stanowisku pracy.

Załącznik Nr 5
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

Kompetencje wspólne (dla wszystkich stanowisk)
Skuteczna komunikacja
Sumienność
Planowanie i organizowanie pracy

Skuteczna komunikacja

Umiejętność wyrażania myśli i opinii w sposób dostosowany do odbiorcy z zachowaniem wszystkich zasad poprawnej komunikacji (pisemnej i ustnej) oraz umiejętność przedstawiania w dyskusji odpowiednio dobranych argumentów.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Precyzja komunikatu	Nie umie jasno zdefiniować tematu wypowiedzi. Wypowiada się (ustnie i pisemnie) w sposób chaotyczny i niejasny.	Wypowiada się (ustnie i pisemnie) na temat, który jest jasno zdefiniowany.	Komunikuje się (ustnie i pisemnie) w sposób jasny, zwięzły i przystępny. Przedstawia zagadnienia w sposób konkretny, precyzyjny i wyczerpujący.	Tworzy jasne i precyzyjne komunikaty (ustne i pisemne) dot. nawet bardzo trudnych zagadnień specjalistycznych. Stosuje różne techniki, tak aby wyjaśnić w prosty sposób skomplikowane zagadnienia (np.: podaje jasne przykłady, analogie). Przekazuje innym jak dbać o precyzję komunikatu.	Proponuje działania na rzecz zwiększenia jakości komunikacji (ustnej i pisemnej) na poziomie całej organizacji (np.: określa jakie informacje powinny być zawarte w procesie komunikacji w określonych przypadkach).
Zasady i formy wypowiedzi	Nie wypowiada się (ustnie i pisemnie) w sposób poprawny pod względem językowym. Nie umie korzystać ze wzorów do tworzenia wypowiedzi. Nie komunikuje się z szacunkiem i kulturą z odbiorcą.	Komunikuje się z szacunkiem i kulturą z odbiorcą, (np.: nie przerywa, nie gestykuluje przesadnie). Wypowiedzi (ustne i pisemne) są poprawne pod względem językowym i logicznym. Przygotowuje komunikację zgodnie z otrzymanym wzorcem (np.: tworzy nowe pismo na bazie wzorca).	Wypowiada się (ustnie i pisemnie), w sposób uporządkowany, pozwalający śledzić tok rozumowania (np.: nadaje odpowiednią strukturę dokumentu). Sprawdza czy został dobrze zrozumiany (np.: przez dopytanie). Dobiera odpowiednią formę komunikacji do sytuacji i odbiorcy. Zna zasady konstruowania wypowiedzi i pism (np.: różnego rodzaju dokumentów ze swojego obszaru pracy).	Doradza i opiniuje w zakresie zasad wypowiedzi (np.: analizuje poprawność ważnych pism napisanych przez osoby z mniejszym doświadczeniem).	Tworzy systemowe rozwiązania i standardy formułowania wypowiedzi (ustnych i pisemnych) na poziomie organizacji.

Argumentacja	Nie dokonuje argumentacji nawet w sprawach typowych, powtarzalnych dla stanowiska.	Stosuje jasną argumentację w sprawach typowych, powtarzalnych dla stanowiska.	Prezentuje swoje stanowisko dobierając odpowiednią argumentację do sytuacji i odbiorcy (np.: używa jasnych i zrozumiałych argumentów.) Odnosi się do argumentów drugiej strony.	Odnosi się również do bardziej złożonych argumentów drugiej strony (np.: przewiduje kontrargumenty, skutki) Doradza innym jak skutecznie argumentować (dobór i sposób użycia argumentów).	Tworzy standardy i regulacje, co do argumentacji wykorzystywanej w danym obszarze (np.: w określonej grupie spraw z klientami).
Zrozumienie racji innych	Nie słucha innych i nie okazuje zainieresowania ich opiniami. Nie dopuszcza innych rozwiązań do głosu.	Wysłuchuje racji innych osób, nie przerywa rozmówcy, nawet jeśli ma on zdanie odmienne od jego.	Aktywnie słucha opinii innych (np.: okazuje zainteresowanie, pyta o szczegóły, udziela informacji zwrotnej (np. wyraża własną opinię) .	Kieruje rozmową w taki sposób, aby każdy jej uczestnik miał szansę zabrania głosu. Udziela informacji zwrotnej. Dzieli się z innymi wiedzą na temat tego, w jaki sposób budować i przekazywać informację zwrotną.	Proponuje procedury oraz tworzy warunki sprzyjające wymianie opinii w całym Urzędzie Miasta Łodzi.

Sumienność

Wykonywanie zadań z zachowaniem dbałości o szczegóły i oczekiwanej jakości realizacji zadań. Wytrwałość w wykonywaniu czynności powtarzalnych. Przyjmowanie odpowiedzialności za realizowane zadania.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Dokładność	Popełnia wielokrotnie te same błędy. Nie wykonuje swoich obowiązków bez nadzoru, nie poprawia popełnionych błędów.	Podczas realizacji powierzonych zadań skupia się na szczegółach realizowanych zadań. Przez długi czas wykonuje te same, powtarzalne czynności, zgodnie z procedurami i zasadami, zachowując oczekiwaną jakość pracy. Jeśli wskaże mu się popełnione błędy, poprawia je.	Sprawdza systematycznie własną pracę. Samodzielnie zauważa popełnione błędy, naprawia je i ich nie powtarza.	Nadzoruje jakość i dokładność pracy innych pod kątem zgodności z przyjętymi zasadami/procedurami. Zauważa niedoskonałości i nieścisłości w pracy innych i przekazuje im informację zwrotną.	Tworzy systemy/ rozwiązania zapewniające weryfikację oraz wzrost dokładności i jakości realizowanych w Urzędzie działań.
Odpowiedzialność i zaangażowanie w realizację zadań	Nie bierze odpowiedzialności za rezultat wykonywanych zadań. Nie wykazuje zaangażowania w realizację zadań.	Bierze odpowiedzialność za rezultat wykonywanych zadań, ma świadomość skutków źle wykonanego zadania.	Realizuje zadanie z zaangażowaniem, w razie wystąpienia trudności szuka różnych możliwości rozwiązania problemu. Dąży do zakończenia zadania, nawet jeśli sprawia mu ono trudności.	Bierze odpowiedzialność za rezultaty pracy w swoim obszarze merytorycznym, zarówno jeśli chodzi o wyniki jego pracy jak i wyniki osób, którym doradzał w kwestii wyboru rozwiązania. Aktywnie angażuje się w zadania pojawiające się w jego obszarze, proponuje pomoc osobom wykonującym zadania z zakresu jego wiedzy merytorycznej.	Bierze udział w działaniach budujących w pracownikach poczucie odpowiedzialności i zaangażowania.

Planowanie i organizowanie pracy

Planowanie działań i organizowanie pracy w celu efektywnego wykonania zadań zgodnych z przyjętą Strategią Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie możliwych do realizacji planów działania.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Organizowanie pracy	Nie organizuje czasu pracy, nie dotrzymuje terminów wykonywania pracy.	Planuje kolejność wykonywania czynności w ramach zleconego zadania. Dotrzymuje terminów wykonania większości zlecanych zadań.	Ocenia wykonywane zadania pod kątem ich pilności i wagi. Proponuje optymalne rozwiązania w zakresie planowania terminów wykonywania zadań oraz podziału czynności przy nich niezbędnych. Efektywnie organizuje czas pracy, używając przy tym narzędzi zarządzania czasem. Korzysta z zasobów stworzonych wcześniej przez innych, pomagających zwiększać efektywność pracy. Dotrzymuje wyznaczanych mu terminów.	Doradza innym jak planować oraz ustalać priorytety działania. Bierze udział w planowaniu i współtworzeniu planów działań długoterminowych. Organizuje pracę w danym obszarze (np.: pracuje nad nowym zarządzeniem i planuje szereg zadań: zbieranie materiałów, analizę materiałów etc.).	Tworzy metodykę planowania pracy (np.: wybiera i wdraża efektywną metodologię zarządzania projektami w komórce). Wytycza kierunki działania w obszarze organizacji pracy (np.: wyznacza priorytety działania w danym obszarze/ komórce).
Monitorowanie i dostosowywanie planów	Nie monitoruje i nie dostosowuje działania na bieżąco do zmieniających się planów i okoliczności.	Jeśli wystąpi problem z realizacją zadania, sygnalizuje go np. przełożonemu.	W razie pojawienia się zmian sytuacji dostosowuje do nich swój plan działania. Przewiduje warunki jakie muszą ulec zmianie w trakcie realizacji zadań w razie nagłych zmian.	Monitoruje przebieg zadań powiązanych ze sobą (np.: projektów) i w razie potrzeby wprowadza zmiany do planów/ harmonogramów realizacji tych zadań. Doradza innym w jaki sposób efektywnie monitorować realizację zadań. Przewiduje potencjalne zagrożenia realizacji zadań w perspektywie długoterminowej. Przygotowuje plany awaryjne (np.: wie, na jakich etapach realizacji danego procesu mogą pojawić się trudności z terminowością wykonania, więc zapewnia w tych momentach bufory czasowe na etapie planowania, a także ewentualną pomoc innych pracowników).	Bierze udział w tworzeniu strategii i procedury monitorowania pracy. Wie kiedy i w jakich sytuacjach można je zmienić (np.: dopasowuje procedurę monitorowania pracy do zmian zachodzących w regulacjach prawnych). Monitoruje przebieg zadań i działań w różnych obszarach.

Załącznik Nr 6
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

Kompetencje kierownicze (dla stanowisk kierowniczych)
Zarządzanie personelem
Podejmowanie decyzji
Myślenie strategiczne (dla stanowiska kierownika lub zastępcy kierownika komórki organizacyjnej)

Zarządzanie personelem

Umiejętność kierowania grupą pracowników w celu osiągania założonych efektów wynikających z zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ i odpowiedniego poziomu jakości wykonywanej pracy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Delegowanie zadań	Nie rozdziela pracy w zespole. Nie określa oczekiwanych efektów pracy ani realnych terminów ich wykonania. Mimo że pozornie deleguje zadania, wykonuje je samodzielnie.	Rozdziela pracę w zespole i efektywnie deleguje zadania. Jasno przedstawia co należy zrobić i w sposób realistyczny określa terminy realizacji zadań.	Rozdzielając zadania w sposób efektywny dobiera pracowników do danych zadań, biorąc pod uwagę specyfikę zadania oraz kompetencje i cechy konkretnego pracownika Jasno przekazuje wytyczne co do oczekiwań wobec pracownika i sposobu wykonania zadania.	Deleguje zadania na poziomie pionów/wielu komórek. Pozwala podwładnym na samodzielne rozdysponowanie konkretnych działań, jasno przedstawiając im cele. Tworzy strategię monitorowania hierarchii celów i zadań.	Deleguje cele w długoterminowej perspektywie, biorąc pod uwagę docelowe aspekty funkcjonowania Urzędu Miasta Łodzi.
Nadzorowanie realizacji zadań	Nie nadzoruje wykonania zadań.	W niewielkim stopniu nadzoruje poziom wykonania zadań. Nie zawsze dostosowuje częstotliwość i szczegółowość kontroli do poziomu trudności zadań i doświadczenia pracowników.	Dostosowuje poziom kontroli postępów pracy do konkretnego przypadku, biorąc pod uwagę doświadczenie pracownika oraz poziom trudności zadania.	Ustala z podwładnymi terminy weryfikacji realizacji celów oraz sposoby monitorowania postępów pracy.	Bierze udział w tworzeniu systemu monitorowania realizacji celów w Urzędzie Miasta Łodzi.
Ocena pracy	Nie dokonuje oceny pracy wykonywanej przez podwładnego. Nie udziela informacji zwrotnej.	Dokonuje oceny pracownika z perspektywy pojedynczego zadania. Udziela prostej informacji zwrotnej przede wszystkim na temat efektu i terminowości wykonania zadania.	Dostosowuje sposób udzielania informacji zwrotnej do danego pracownika. Udziela jej w jasny i konkretny sposób. Dokonuje oceny stopnia realizacji wielu zadań w kontekście realizacji szerszego celu.	Dokonuje oceny podwładnych pod względem stopnia realizacji celu i priorytetów z nim związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.	Ocenia podwładnych pod względem stopnia realizacji celów strategicznych i priorytetów z nimi związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.

Wspieranie rozwoju zawodowego	Nie zbiera i nie weryfikuje potrzeb rozwojowych swoich pracowników, nie zleca realizacji działań rozwojowych.	W obszarze doskonalenia zawodowego zbiera i weryfikuje potrzeby podwładnych w obszarze. Zleca realizację działań rozwojowych niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków (np.: lektura, obowiązkowe szkolenie).	Widzi potrzebę realizowania działań rozwojowych w swojej komórce. Obserwuje pracowników i proponuje adekwatne działania rozwojowe (np.: pracownik nie daje sobie rady z rozmową po angielsku przez telefon, więc przełożony kieruje go na odpowiednie szkolenie).	Wykracza poza zadania realizowane na bieżąco stymulując rozwój - nie reaguje jedynie na bieżące luki kompetencyjne, ale sugeruje wszelkie działania rozwojowe (na poziomie pionu/kilku komórek organizacyjnych), które zmierzają do zwiększania efektywności tych jednostek, lub przygotowują do przyszłych, nowych obowiązków. Dba o ścieżki kariery swoich pracowników.	Zapewnia nowoczesne metody rozwoju w organizacji. Buduje strukturę celów i zadań, która wymaga rozwoju od pracowników. Według zasady, żeby utrzymać się w strukturze należy się rozwijać. Daje możliwości rozwoju organizacji poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów.
Motywowanie	Nie zapewnia odpowiednich warunków pracy podwładnym.	Zapewnia odpowiednie warunki pracy podwładnym. Stosuje prosty system nagród i kar (np.: pochwała i negatywna informacja zwrotna).	Dostosowuje sposób motywowania do konkretnego pracownika - wybiera motywatory odpowiednio do wartości i zainteresowań pracownika (np.: wie, że dla jednej osoby motywatorem będzie pójście na szkolenie, a dla innej dobrze zbudowana informacja zwrotna lub pochwała na forum zespołu).	Wskazuje, w jaki sposób cele indywidualne pracownika łączą się z celami Urzędu. Buduje długofalową motywację pracowników przez rozwijanie posiadanego przez nich potencjału i budowanie dobrych relacji w zarządzanej strukturze (np.: inicjuje i wykorzystuje spotkania integracyjne oraz zebrania jako narzędzia motywacji pracowników).	Zapewnia adekwatne i możliwe do zastosowania systemy motywowania pracowników w Urzędzie Miasta Łodzi.
Rozwiązywanie konfliktów	Nie reaguje w żaden sposób na pojawiające się konflikty.	Reaguje na bieżąco po pojawieniu się konfliktu.	Przewiduje wystąpienie konfliktu i stara się mu zapobiec. Minimalizuje konsekwencje konfliktów. Ingeruje jako mediator (np.: moderuje rozmowę stron konfliktu w taki sposób, aby obie strony miały możliwość zakomunikowania swoich racji, poszukuje rozwiązań satysfakcjonujących dla obu stron).	Zarządza konfliktem systemowo. Minimalizuje konsekwencje wystąpienia konfliktu już na poziomie przełożenia celów na zadania jednostek (np.: proponuje zasady efektywnej wymiany informacji, zapewnia sprawiedliwy podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy komórkami organizacyjnymi).	Proponuje efektywne rozwiązania minimalizujące szanse wystąpienia konfliktów i potencjalne konsekwencje na poziomie Urzędu Miasta Łodzi (np.: proponuje sposób na efektywny podział zespołów zadań pomiędzy obszarami i ustalenie zasad komunikacji oraz odpowiedzialności).

Podejmowanie decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji w sposób obiektywny, bezstronny w odpowiednim czasie w oparciu o istniejące procedury, rozpoznanie problemu oraz zgodnie z zapisami Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Podejmowanie decyzji	Nie rozpoznaje problemu i nie dokonuje jego analizy. Nie podejmuje decyzji, nie bierze odpowiedzialności za własne działania.	Gromadzi dostępne informacje i dokonuje analizy problemu we wskazanym mu zakresie. Podejmuje decyzje zgodnie z udzielonymi mu wskazówkami we wskazanym zakresie i czasie. Bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje mniejszej wagi (np.: wynikające z procedur, dotyczące organizacji pracy własnej).	Samodzielnie dokonuje analizy problemu, rekomenduje rozwiązania i je uzasadnia. W standardowych przypadkach podejmuje decyzje w odpowiednim terminie. Uzasadnia swoje decyzje i bierze za nie odpowiedzialność. Dostrzega skutki podejmowanej decyzji. W przypadku pojawienia się nowych czynników, powtórnie analizuje decyzję.	Analizuje sytuacje z wielu perspektyw, nie tylko ze względu na skutki dotyczące obszaru jego działania, ale też i w szerszym aspekcie, np. całego Urzędu Miasta Łodzi. Podejmuje decyzje w sprawach złożonych lub obarczonych dużym ryzykiem. Bierze odpowiedzialność za długoterminowe skutki podejmowanych decyzji.	Monitoruje obszary działania Urzędu Miasta Łodzi i przewiduje potencjalne zagrożenia. W razie potrzeby tworzy procedury związane z rozpoznaniem problemu. Podejmuje kluczowe dla Urzędu Miasta Łodzi decyzje. Tworzy procedury podejmowania decyzji na płaszczyźnie całego Urzędu Miasta Łodzi.

Myślenie strategiczne

Ustalanie i realizowanie celów w dłuższym okresie czasowym na podstawie analizy sytuacji w oparciu o zapisy Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Analiza sytuacji	Nie analizuje sytuacji. Nie zbiera informacji.	Zbiera i przekazuje informacje. Przy wsparciu analizuje sytuację.	Analizuje sytuację w perspektywie długoterminowej (w zależności od specyfiki komórki, np. 1 rok, 3 lata). Identyfikuje zagrożenia, które będą wpływać na wyznaczanie celów strategicznych i sposobów ich realizowania w danym obszarze.	Identyfikuje zagrożenia, które będą wpływać na wyznaczanie celów strategicznych i sposobów ich realizowania w wielu powiązanych ze sobą obszarach. Wspiera innych pracowników w analizie sytuacji.	Tworzy schematy postępowania dla dokonywania analizy sytuacji.
Identyfikowanie celów strategicznych	Nie realizuje zadań w zakresie realizacji celów strategicznych.	Pod nadzorem wykonuje zadania w zakresie realizacji celów strategicznych.	Przedstawia propozycje celów i sposoby ich realizacji w danym obszarze. Samodzielnie wykonuje zadania w zakresie realizacji celów strategicznych.	Wyznacza cele mierzalne, realne i dokładnie określone w czasie oraz sposoby ich realizacji. Wspiera innych pracowników w zakresie realizacji celów strategicznych.	Wyznacza cele strategiczne Urzędu Miasta Łodzi.

Załącznik Nr 7
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

Kompetencje specjalistyczne
Wiedza specjalistyczna
Zarządzanie personelem
Podejmowanie decyzji
Myślenie strategiczne
Zarządzanie zasobami
Myślenie analityczne
Umiejętność negocjowania
Umiejętność pracy w zespole
Inicjatywa i kreatywność
Obsługa klienta
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych
Zarządzanie zmianą

Wiedza specjalistyczna

Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań i umiejętność jej wykorzystania przy realizacji zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Posiadanie i wykorzystanie wiedzy specjalistycznej	Nie posiada specjalistycznej wiedzy potrzebnej do wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy lub posiada wiedzę, a nie potrafi jej wykorzystać.	Posiada i wykorzystuje podstawową wiedzę niezbędną na swoim stanowisku pracy, umożliwiającą mu wykonywanie prostych, rutynowych zadań.	Posiada wiedzę specjalistyczną ze swojego obszaru pracy, która pozwala mu na samodzielne działanie. Dba o systematyczne uaktualnianie wiedzy potrzebnej na swoim stanowisku pracy. Jeśli ma wątpliwości co do bardziej skomplikowanych przypadków, radzi się bardziej doświadczonych pracowników.	W obszarze swojej pracy posiada wiedzę uznawaną za ekspercką. Zrozumiale przekazuje swoją wiedzę innym. Odnosi tę wiedzę także do innych obszarów działania.	Tworzy systemy umożliwiające poszerzanie wiedzy specjalistycznej pracowników. Wykorzystuje swoją wiedzę do tworzenia nowych, efektywnych standardów postępowania.

Zarządzanie personelem

Umiejętność kierowania grupą pracowników w celu osiągania założonych efektów wynikających z zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+ i odpowiedniego poziomu jakości wykonywanej pracy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Delegowanie zadań	Nie rozdziela pracy w zespole. Nie określa oczekiwanych efektów pracy ani realnych terminów ich wykonania. Mimo że pozornie deleguje zadania, wykonuje je samodzielnie.	Rozdziela pracę w zespole i efektywnie deleguje zadania. Jasno przedstawia co należy zrobić i w sposób realistyczny określa terminy realizacji zadań.	Rozdzielając zadania w sposób efektywny dobiera pracowników do danych zadań, biorąc pod uwagę specyfikę zadania oraz kompetencje i cechy konkretnego pracownika Jasno przekazuje wytyczne co do oczekiwań wobec pracownika i sposobu wykonania zadania.	Deleguje zadania na poziomie pionów/wielu komórek. Pozwala podwładnym na samodzielne rozdysponowanie konkretnych działań, jasno przedstawiając im cele. Tworzy strategię monitorowania hierarchii celów i zadań.	Deleguje cele w długoterminowej perspektywie, biorąc pod uwagę docelowe aspekty funkcjonowania Urzędu Miasta Łodzi.
Nadzorowanie realizacji zadań	Nie nadzoruje wykonania zadań.	W niewielkim stopniu nadzoruje poziom wykonania zadań. Nie zawsze dostosowuje częstotliwość i szczegółowość kontroli do poziomu trudności zadań i doświadczenia pracowników.	Dostosowuje poziom kontroli postępów pracy do konkretnego przypadku, biorąc pod uwagę doświadczenie pracownika oraz poziom trudności zadania.	Ustala z podwładnymi terminy weryfikacji realizacji celów oraz sposoby monitorowania postępów pracy.	Bierze udział w tworzeniu systemu monitorowania realizacji celów w Urzędzie Miasta Łodzi.
Ocena pracy	Nie dokonuje oceny pracy wykonywanej przez podwładnego. Nie udziela informacji zwrotnej.	Dokonuje oceny pracownika z perspektywy pojedynczego zadania. Udziela prostej informacji zwrotnej przede wszystkim na temat efektu i terminowości wykonania zadania.	Dostosowuje sposób udzielania informacji zwrotnej do danego pracownika. Udziela jej w jasny i konkretny sposób. Dokonuje oceny stopnia realizacji wielu zadań w kontekście realizacji szerszego celu.	Dokonuje oceny podwładnych pod względem stopnia realizacji celu i priorytetów z nim związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.	Ocenia podwładnych pod względem stopnia realizacji celów strategicznych i priorytetów z nimi związanych i na tej podstawie udziela im pełnej informacji zwrotnej.

Wspieranie rozwoju zawodowego	Nie zbiera i nie weryfikuje potrzeb rozwojowych swoich pracowników, nie zleca realizacji działań rozwojowych.	W obszarze doskonalenia zawodowego zbiera i weryfikuje potrzeby podwładnych w obszarze. Zleca realizację działań rozwojowych niezbędnych do wykonywania codziennych obowiązków (np.: lektura, obowiązkowe szkolenie).	Widzi potrzebę realizowania działań rozwojowych w swojej komórce. Obserwuje pracowników i proponuje adekwatne działania rozwojowe (np.: pracownik nie daje sobie rady z rozmową po angielsku przez telefon, więc przełożony kieruje go na odpowiednie szkolenie).	Wykracza poza zadania realizowane na bieżąco stymulując rozwój - nie reaguje jedynie na bieżące luki kompetencyjne, ale sugeruje wszelkie działania rozwojowe (na poziomie pionu/kilku komórek organizacyjnych), które zmierzają do zwiększania efektywności tych jednostek, lub przygotowują do przyszłych, nowych obowiązków. Dba o ścieżki kariery swoich pracowników.	Zapewnia nowoczesne metody rozwoju w organizacji. Buduje strukturę celów i zadań, która wymaga rozwoju od pracowników. Według zasady, żeby utrzymać się w strukturze należy się rozwijać. Daje możliwości rozwoju organizacji poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów.
Motywowanie	Nie zapewnia odpowiednich warunków pracy podwładnym.	Zapewnia odpowiednie warunki pracy podwładnym. Stosuje prosty system nagród i kar (np.: pochwała i negatywna informacja zwrotna).	Dostosowuje sposób motywowania do konkretnego pracownika - wybiera motywatory odpowiednio do wartości i zainteresowań pracownika (np.: wie, że dla jednej osoby motywatorem będzie pójście na szkolenie, a dla innej dobrze zbudowana informacja zwrotna lub pochwała na forum zespołu).	Wskazuje, w jaki sposób cele indywidualne pracownika łączą się z celami Urzędu. Buduje długofalową motywację pracowników przez rozwijanie posiadanego przez nich potencjału i budowanie dobrych relacji w zarządzanej strukturze (np.: inicjuje i wykorzystuje spotkania integracyjne oraz zebrania jako narzędzia motywacji pracowników).	Zapewnia adekwatne i możliwe do zastosowania systemy motywowania pracowników w Urzędzie Miasta Łodzi.
Rozwiązywanie konfliktów	Nie reaguje w żaden sposób na pojawiające się konflikty.	Reaguje na bieżąco po pojawieniu się konfliktu.	Przewiduje wystąpienie konfliktu i stara się mu zapobiec. Minimalizuje konsekwencje konfliktów. Ingeruje jako mediator (np.: moderuje rozmowę stron konfliktu w taki sposób, aby obie strony miały możliwość zakomunikowania swoich racji, poszukuje rozwiązań satysfakcjonujących dla obu stron).	Zarządza konfliktem systemowo. Minimalizuje konsekwencje wystąpienia konfliktu już na poziomie przełożenia celów na zadania jednostek (np.: proponuje zasady efektywnej wymiany informacji, zapewnia sprawiedliwy podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy komórkami organizacyjnymi).	Proponuje efektywne rozwiązania minimalizujące szanse wystąpienia konfliktów i potencjalne konsekwencje na poziomie Urzędu Miasta Łodzi (np.: proponuje sposób na efektywny podział zespołów zadań pomiędzy obszarami i ustalenie zasad komunikacji oraz odpowiedzialności).

Podejmowanie decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji w sposób obiektywny, bezstronny w odpowiednim czasie w oparciu o istniejące procedury, rozpoznanie problemu oraz zgodnie z zapisami Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Podejmowanie decyzji	Nie rozpoznaje problemu i nie dokonuje jego analizy. Nie podejmuje decyzji, nie bierze odpowiedzialności za własne działania.	Gromadzi dostępne informacje i dokonuje analizy problemu we wskazanym mu zakresie. Podejmuje decyzje zgodnie z udzielonymi mu wskazówkami we wskazanym zakresie i czasie. Bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje mniejszej wagi (np.: wynikające z procedur, dotyczące organizacji pracy własnej).	Samodzielnie dokonuje analizy problemu, rekomenduje rozwiązania i je uzasadnia. W standardowych przypadkach podejmuje decyzje w odpowiednim terminie. Uzasadnia swoje decyzje i bierze za nie odpowiedzialność. Dostrzega skutki podejmowanej decyzji. W przypadku pojawienia się nowych czynników, powtórnie analizuje decyzję.	Analizuje sytuacje z wielu perspektyw, nie tylko ze względu na skutki dotyczące obszaru jego działania, ale też i w szerszym aspekcie, np. całego Urzędu Miasta Łodzi. Podejmuje decyzje w sprawach złożonych lub obarczonych dużym ryzykiem. Bierze odpowiedzialność za długoterminowe skutki podejmowanych decyzji.	Monitoruje obszary działania Urzędu Miasta Łodzi i przewiduje potencjalne zagrożenia. W razie potrzeby tworzy procedury związane z rozpoznaniem problemu. Podejmuje kluczowe dla Urzędu Miasta Łodzi decyzje. Tworzy procedury podejmowania decyzji na płaszczyźnie całego Urzędu Miasta Łodzi.

Myślenie strategiczne

Ustalanie i realizowanie celów w dłuższym okresie czasowym na podstawie analizy sytuacji w oparciu o zapisy Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Analiza sytuacji	Nie analizuje sytuacji. Nie zbiera informacji.	Zbiera i przekazuje informacje. Przy wsparciu analizuje sytuację.	Analizuje sytuację w perspektywie długoterminowej (w zależności od specyfiki komórki, np. 1 rok, 3 lata). Identyfikuje zagrożenia, które będą wpływać na wyznaczanie celów strategicznych i sposobów ich realizowania w danym obszarze.	Identyfikuje zagrożenia, które będą wpływać na wyznaczanie celów strategicznych i sposobów ich realizowania w wielu powiązanych ze sobą obszarach. Wspiera innych pracowników w analizie sytuacji.	Tworzy schematy postępowania dla dokonywania analizy sytuacji.
Identyfikowanie celów strategicznych	Nie realizuje zadań w zakresie realizacji celów strategicznych.	Pod nadzorem wykonuje zadania w zakresie realizacji celów strategicznych.	Przedstawia propozycje celów i sposoby ich realizacji w danym obszarze. Samodzielnie wykonuje zadania w zakresie realizacji celów strategicznych.	Wyznacza cele mierzalne, realne i dokładnie określone w czasie oraz sposoby ich realizacji. Wspiera innych pracowników w zakresie realizacji celów strategicznych.	Wyznacza cele strategiczne Urzędu Miasta Łodzi.

Zarządzanie zasobami

Realizowanie zadań poprzez odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów (rzeczowych i nierzeczowych) umożliwiających realizowanie celów zapisanych w Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Określenie i pozyskanie zasobów	Nie potrafi określić i pozyskać odpowiednich zasobów.	Samodzielnie określa zapotrzebowanie na bieżące zasoby.	Trafnie określa długoterminowe zapotrzebowanie na dane zasoby dla swojego zespołu.	Przewiduje wykorzystanie zasobów na poziomie swojego pionu/kilku komórek organizacyjnych, także w dłuższej perspektywie czasu.	Proponuje rozwiązania systemowe, mające na celu efektywną identyfikację i pozyskiwanie zasobów w całej organizacji.
Rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów	Nie alokuje i nie wykorzystuje zasobów w efektywny pod względem jakościowym i czasowym sposób.	Samodzielnie rozmieszcza bieżące zasoby.	Zarządza wykorzystaniem zasobów na poziomie zarządzanego zespołu, efektywnie rozmieszczając zasoby pomiędzy podwładnych.	Efektywnie zarządza rozmieszczeniem i wykorzystaniem zasobów na poziomie pionu/kilku komórek organizacyjnych, także w dłuższej perspektywie czasu.	Efektywnie zarządza rozmieszczeniem i wykorzystaniem zasobów na poziomie Urzędu Miasta Łodzi. Proponuje systemowe rozwiązania na rzecz efektywnego wykorzystywania zasobów.

Myślenie analityczne

Gromadzenie, analizowanie i interpretowanie danych (ilościowych i jakościowych) oraz wyciąganie na ich podstawie logicznych wniosków służących realizacji Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Pozyskanie i wykorzystanie źródeł informacji	Nie zna podstawowych źródeł potrzebnych do pozyskiwania informacji na jego stanowisku pracy. Korzysta z niesprawdzonych źródeł informacji.	Wskazuje podstawowe źródła informacji niezbędne do wykonywania obowiązków (np.: wie jak używać programu Lex). Gdy nie wie, gdzie znaleźć dane, pyta o to innych (np.: pyta współpracowników skąd wziąć aktualne dane dot. wykonywanego przez niego zadania). Korzysta tylko ze sprawdzonych źródeł informacji (np.: otrzymanych od przełożonego).	W zależności od potrzeby wskazuje, gdzie i jakiego typu informacji należy szukać (np.: znajduje źródło danych, które zawiera wszystkie niezbędne informacje, zamiast łączyć te same informacje z różnych źródeł). Sam weryfikuje jakość/ rzetelność nowych danych (np.: konsultuje nowe dane z ekspertem, gdy sam nie jest w stanie ocenić rzetelności danych).	Wskazuje większość źródeł pozyskiwania informacji w danym zakresie. Doradza innym gdzie szukać i pomaga pozyskać informacje z danego zakresu oraz ocenić ich rzetelność (np.: udostępnia unikalne informacje, do których ma dostęp ze względu na swoją wiedzę ekspercką).	Znajduje i pozyskuje dla Urzędu Miasta Łodzi nowe źródła informacji lub/ i tworzy standardy/ narzędzia ich pozyskiwania (np.: tworzy koncepcje baz wiedzy używanych w Urzędzie Miasta Łodzi).
Analizowanie i interpretowanie danych	Nie dokonuje trafnej analizy nawet prostych danych i/ lub nie wyciąga logicznych wniosków.	Dokonuje trafnej analizy prostych danych. Analizując dane czasem wymaga wsparcia ze strony bardziej doświadczonych pracowników. Wyciąga proste wnioski na podstawie podanych informacji (np.: jeszcze nie widzi wzajemnych połączeń między różnymi zbiorami danych).	Analizuje dane w sposób samodzielny, trafny i kompletny. W przypadku trudniejszej analizy jest świadomy swoich ograniczeń i korzysta z pomocy (np. ekspertów). Wyciąga właściwe wnioski na podstawie różnych zbiorów posiadanych danych. Logicznie interpretuje informacje i fakty z wielu źródeł - widzi wzajemne powiązania między nimi. Rekomenduje najlepszą interpretację danych.	Analizuje wymagające wiedzy eksperckiej i bardzo złożone dane. Wspiera merytorycznie współpracowników w zakresie analizy i interpretacji danych. (np. tworzy narzędzia do analizy informacji/ danych na potrzeby działu).Odczytuje trendy i prawidłowości analizowanych danych.	Proponuje systemowe rozwiązania w zakresie analizy i interpretacji danych - również w bardzo trudnych i złożonych sprawach (np. tworzy narzędzia do analizy informacji/ danych na potrzeby organizacji).

Umiejętność negocjowania

Wypracowanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowane strony, najkorzystniejszego dla Urzędu Miasta Łodzi oraz zgodnego z celami określonymi w Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Umiejętności negocjacyjne	Nie potrafi prowadzić rozmów na podstawie racjonalnych przesłanek, często zamiast nimi kieruje się emocjami. Nie umie przedstawić i uargumentować swojego stanowiska negocjacyjnego oraz przeanalizować stanowiska drugiej strony.	Przedstawia jasno stanowisko negocjacyjne Urzędu Miasta Łodzi oraz dokonuje logicznej analizy stanowiska drugiej strony. Prowadzi dyskusje na poziomie racjonalnych (a nie emocjonalnych) przesłanek (np.: wskazuje pozytywne implikacje proponowanego przez siebie rozwiązania). Negocjuje ze wsparciem.	Znajduje słabe i mocne punkty stanowisk/ argumentów obu stron (np.: odwołuje się do argumentów rozmówcy pokazując przewagę korzyści płynących z proponowanego przez siebie rozwiązania). W standardowych sytuacjach prowadzi negocjacje samodzielnie.	Stosuje odpowiednie techniki negocjacyjne w celu osiągnięcia zamierzonych efektów.	Bierze udział w tworzeniu strategii negocjacyjnych w kluczowych dla Urzędu Miasta Łodzi kwestiach i obszarach (np.: opisuje wytyczne, ryzyka i sposoby przygotowania się dotyczące negocjowania w kluczowych dla Urzędu Miasta Łodzi obszarach).

Umiejętność pracy w zespole

Umiejętność skutecznej realizacji zadań w zespole, budowania współpracy z inną osobą. Działanie na rzecz wspólnego celu zespołu oraz realizacji zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Zrozumienie racji innych	Nie potrafi aktywnie słuchać innych i nie okazuje zainteresowania ich opiniami. Nie dopuszcza innych rozwiązań i opinii niż swoje własne.	Wysłuchuje racji innych osób, nie przerywa rozmówcy, nawet jeśli ma on zdanie odmienne od jego.	Aktywnie słucha opinii innych, okazuje zainteresowanie, pyta o szczegóły. Wykorzystuje uzyskane informacje (np.: opinie uzyskane od ekspertów w innych dziedzinach).	Kieruje rozmową w taki sposób, aby każdy jej uczestnik miał szansę zabrania głosu. Profesjonalnie udziela informacji zwrotnej, zgodnie z zasadami jej budowania. Dzieli się z innymi wiedzą na temat tego, w jaki sposób budować i przekazywać informację zwrotną.	Proponuje procedury oraz tworzy warunki sprzyjające wymianie opinii oraz przepływowi informacji.
Pomoc współpracownikom	Nie potrafi współpracować w zespole. Rywalizuje.	Jeśli otrzyma polecenie lub instrukcję uczestnictwa w pracy zespołowej, bierze w niej udział. Otwarty na adekwatne do swoich umiejętności prośby pomocy. Pomaga za zgodą przełożonego.	Proponuje rozwiązania wpływające na zwiększanie efektywności całego zespołu oraz efektywne wykorzystanie zasobów. Pomaga w uzasadnionych przypadkach kolegom w rozwiązywaniu problemów z zakresu swoich umiejętności.	Zwiększa efektywność pracy zespołu poprzez znajomość i wykorzystanie zasad procesów grupowych. Dzieli się tą wiedzą z innymi (np.: potrafi wspomagać proces przechodzenia z fazy konfliktu do fazy efektywnej współpracy).	Proponuje i/ lub tworzy reguły i procedury zwiększające efektywność pracy pomiędzy zespołami etc., zna zasady funkcjonowania zespołu na poziomie Urzędu Miasta Łodzi.
Przekazywanie informacji	Nie przekazuje posiadanych informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, osobom, dla których informacje te stanowią istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach.	Przekazuje informacje w podstawowym zakresie, tam gdzie trzeba (np.: obliguje go do tego przełożony, przepisy prawa).	Przekazuje informacje wszędzie tam, gdzie może być to przydatne (np.: zna Urząd Miasta Łodzi więc wie, że dla kogoś dana informacja może być kluczowa).	Wnioskuje na podstawie informacji, przesyła je dalej, gdyż widzi skutki dla innej osoby/ jednostki w razie, gdy nie otrzymają tej informacji. Wskazuje swoje wnioski osobom, którym przekazuje informacje.	Bierze udział w tworzeniu rozwiązań wpływających na efektywny przepływ informacji.

Inicjatywa i kreatywność

Identyfikowanie obszarów możliwych do usprawnienia i tworzenie nowych rozwiązań lub bardziej efektywnych sposobów realizacji rozwiązań istniejących wspierających skuteczne wypełnianie zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Inicjatywa w poszukiwaniu obszarów i źródeł problemowych	Nie wykazuje zainteresowania tematem rozwiązania problemu. Poproszony nie identyfikuje obszarów problemowych w swoim otoczeniu.	Wykazuje zainteresowanie tematem rozwiązania problemu. Poproszony identyfikuje obszary problemowe w swoim otoczeniu (np.: wskazuje problemy z przepływem informacji zmniejszającym efektywność jego pracy).	Identyfikuje obszary problemowe i zbiera dane związane z tymi obszarami (np.: wskazuje z własnej inicjatywy błędy w przepływie komunikacji oraz przyczyny ich powstania).	Wskazuje nieefektywne schematy działania w swoim obszarze eksperckim/ nadzorowanym procesie. Monitoruje dany obszar w sposób systemowy (np.: szuka "wąskich gardeł" w danym procesie).	Rekomenduje ogólnoorganizacyjne rozwiązania w zakresie identyfikowania obszarów problemowych.
Kreatywność	Nie wykazuje otwartości na nowe rozwiązania. Nie proponuje nowych rozwiązań.	Wykazuje otwartość - przyjmuje nowe rozwiązania. Pracuje wg. ustalonych reguł (np.: po zmianie procedury stosuje się do nowych wytycznych nie stosując jednocześnie zdezaktualizowanych rozwiązań).	Wymyśla nowe efektywne metody działania w aspekcie merytorycznym lub organizacyjnym (np.: tworzy nowe rozwiązania w zakresie wykonywania obowiązków).	Zachęca współpracowników do szukania różnych rozwiązań (np.: pokazuje alternatywne sposoby rozwiązania danego problemu). Zna i stosuje techniki aktywizacji kreatywności u innych pracowników.	Proponuje nowe rozwiązania na poziomie całej organizacji/ komórki organizacyjnej/ obszaru wiedzy (np.: tworzy rozwiązania służące wymianie wiedzy pomiędzy działami).

Obsługa klienta

Obsługa klienta w profesjonalny sposób, rozpoznawanie potrzeb klienta, przejawianie inicjatywy w budowaniu i utrzymywaniu relacji z klientem w zgodności ze Strategią Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Profesjonalna obsługa klienta	Nie wysłuchuje klienta i nie bada jego potrzeb w żadnym zakresie. Nie udziela nawet podstawowych informacji lub udziela informacji mylnych. Nie okazuje szacunku i nie stosuje procedur obsługi klienta.	Uważnie wysłuchuje klienta. Udziela podstawowych informacji. Gdy nie wie, jak pomóc, pyta bardziej doświadczonych pracowników. Okazuje szacunek klientowi. Obsługuje klienta zgodnie z obowiązującymi standardami.	Diagnozuje potrzeby klienta i bada jego oczekiwania. Wyczerpująco udziela odpowiedzi na pytania klienta. Stosuje komunikację dostosowaną do klienta (np. słownictwo, szybkość mówienia). Przekłada potrzeby klienta na konkretne, dopasowane rozwiązania uwzględniające możliwości organizacji.	Stosuje efektywne techniki badania potrzeb klienta. Rozpowszechnia najlepsze standardy obsługi klienta. Wyciąga praktyczne wnioski z powstałych trudnych sytuacji i proponuje nowe schematy zachowań, które pozwalają podnieść standard obsługi. Buduje długofalowe relacje z klientami. Motywuje innych do proaktywnej postawy wobec klienta i udziela im wsparcia w zakresie budowania relacji.	Wdraża procedury, standardy i najlepsze praktyki w zakresie obsługi klienta - tworzy długofalową strategię obsługi klienta. Poprzez inicjowanie konkretnych rozwiązań buduje kulturę Urzędu Miasta Łodzi nastawionego na klienta.

Umiejętność obsługi urządzeń technicznych

Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Obsługa urządzeń technicznych	Nie obsługuje sprzętu komputerowego oraz/ lub urządzeń biurowych nawet w podstawowym zakresie.	Obsługuje sprzęt komputerowy oraz urządzenia biurowe w podstawowym zakresie.	Sprawnie obsługuje wszystkie urządzenia niezbędne na stanowisku pracy. Optymalnie wykorzystuje funkcjonalność tych urządzeń.	Jest biegły w obsłudze urządzeń technicznych. Pomaga innym i dzieli się wiedzą w zakresie obsługi urządzeń. Dostrzega i sugeruje sposoby usprawnienia urządzeń/ pracy z wykorzystaniem urządzeń. Sugeruje gdzie mogą tkwić problemy z urządzeniem i przedstawia sposoby rozwiązań (np.: optymalizuje konfiguracje sprzętu komputerowego).	Proponuje rozwiązania pozwalające na efektywniejsze korzystanie z narzędzi specjalistycznych. Proponuje rozwiązania systemowe (np.: rekomenduje zakup danego rodzaju sprzętu w danym obszarze).

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

Zapobieganie, rozpoznawanie oraz pokonywanie sytuacji kryzysowych.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Rozpoznawanie sytuacji kryzysowych	Nie rozpoznaje sytuacji na żadnym poziomie - nawet przez wyszukanie i dostarczenie składowych danych.	Wyszukuje i dostarcza składowe dane związane z sytuacją kryzysową z określonych źródeł (np.: dostarcza dane wskazane przez przełożonego).	Zbiera informacje i samodzielnie je analizuje. Wie, gdzie szukać źródeł informacji. Jest w stanie ocenić, które informacje są istotne w przypadku wystąpienia kryzysu.	Definiuje sytuacje kryzysową na podstawie głębszej analizy danych i zebranych informacji. Wiąże ze sobą poszczególne elementy, wie jak mogą one wpłynąć na sytuację. Ocenia co jest najistotniejsze (np.: gdy napływają sprzeczne informacje). Przewiduje rozwój sytuacji.	Buduje narzędzia zapobiegania bądź rozpoznawania sytuacji kryzysowych (np.: określa system wyboru wskaźników, po których zdiagnozujemy sytuację kryzysową).
Reagowanie na sytuację kryzysową	Nie rozwiązuje sytuacji kryzysowej. Nie realizuje zadań w ramach wykonywania poleceń.	Działa zgodnie z procedurami i wykonuje polecenia w sytuacji kryzysowej (np.: przełożonego, członków zespołu zarządzania kryzysowego, w tym odpowiada na pytania dot. sytuacji kryzysowej, informuje gdzie się zgłosić by uzyskać informacje). W przypadku braku procedur, zgłasza sytuację kryzysową przełożonemu.	W ramach określonych procedur w sytuacji kryzysowej podejmuje adekwatne do sytuacji działania. Raportuje i przedstawia poprzednie rezultaty kryzysu, bieżące straty, zniszczenia, problemy itp. W przypadku braku procedur samodzielnie rozwiązuje sytuację kryzysową oraz rozpoznaje etapy, które wymagają interwencji innych osób. Przekazuje precyzyjne i rzetelne informacje istotne dla danej sytuacji.	Analizuje procedury/ zasady działania w sytuacji kryzysowej na podstawie wcześniejszych doświadczeń (np.: wprowadza niestandardowe zasady wymiany informacji dla zwiększenia skuteczności komunikacji w konkretnym przypadku). Proponuje rozwiązania w sytuacjach rzadkich, wyjątkowo skomplikowanych i nie objętych procedurami. Przekazuje innym wiedzę z zakresu reagowania na sytuację kryzysową. Podejmuje decyzje w oparciu o przedstawione propozycje działań. Przedstawia możliwości wyjścia lub obniżenia negatywnych skutków danego zdarzenia.	Przygotowuje procedury i regulacje także dla sytuacji, które jeszcze nie nastąpiły. Proponuje nowe narzędzia, rozwiązania i technologie (np.: wdraża nowe technologie wspierające diagnozę sytuacji kryzysowych, scenariusze przepływu informacji).

Zarządzanie zmianą

Otwartość na zmiany i wprowadzanie zmian w organizacji służących skutecznej realizacji zapisów Strategii Zintegrowanego Rozwoju Łodzi 2020+.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Zarządzanie zmianą	Nie stosuje się do nowych wytycznych przy wprowadzaniu zmian.	Stosuje się do nowych wytycznych związanych z obszarem wprowadzonej zmiany.	Wprowadza konieczną zmianę i informuje personel o jej celowości. Wspiera innych w okresie wprowadzania zmian.	Planuje zmiany. Określa etapy i ramy czasowe dla wprowadzania zmian.	Tworzy procedury związane z wprowadzaniem zmian na potrzeby Urzędu Miasta Łodzi.

Załącznik Nr 8
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r

/pieczątka komórki organizacyjnej składającej wniosek/

Łódź, dnia .....

Pan/Pani
.....
Dyrektor
Biura ds. Zarządzania Kadrami
w Departamencie Prezydenta
Urzędu Miasta Łodzi

WNIOSEK
o zatwierdzenie projektu opisu stanowiska pracy

W załączeniu przekazuję projekt opisu stanowiska pracy z prośbą o jego zatwierdzenie:

Stanowisko ds.	
Stanowisko służbowe	
Departament Urzędu	
Wydział/biuro/samodzielna komórka organizacyjna/	
Wewnętrzna komórka organizacyjna	
Uzasadnienie	

Jednocześnie proponuję następujące poziomy kryteriów wartościowania:

Wymagania - kryteria (poziom)				
Złożoność zadań i kreatywność	**Wykształcenie**	**Doświadczenie (DWO)**	**Doświadczenie w kierowaniu**	**Język obcy**

.....
/podpis i pieczątka Wnioskodawcy/

Załącznik Nr 9
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

Wykaz Stanowisk Pracy - Ścieżki Kariery

Nazwa komórki organizacyjnej: .....

Nazwa wewnętrznej komórki organizacyjnej: .....

Ścieżka rozwoju i awansu

Lp.	Nazwa stanowiska pracy	młodszy referent	referent	specjalista	podinspektor	inspektor	główny specjalista
1.	ds.						
2.	ds.						

Wartościowanie dla ścieżki rozwoju i awansu

Nazwa stanowiska pracy	Wymagania - kryteria (poziom)				
ds.	Złożoność zadań i kreatywność	Wykształcenie	Doświadczenie (DWO)	Doświadczenie w kierowaniu	Język obcy
ds.					

Załącznik Nr 10
do zarządzenia Nr 8522/VII/18
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 1 czerwca 2018 r.

Kryteria wartościowania

1. Złożoność zadań

Poziom	Zadanie	Opis poziomu
1	**Podstawowe**	Zadania wykonywane zgodnie z bardzo prostymi wzorcami, o dużej powtarzalności i bardzo małym zróżnicowaniu. Ich wykonywanie nie jest uzależnione od posiadania wiedzy zawodowej. Nauka ich wykonywania wymaga bardzo krótkiego okresu.
2	*Poziom pośredni*	
3	**Łatwe**	Proste zadania w większości wykonywane według istniejących wzorców. Małe zróżnicowanie powtarzających się czynności. Do ich wykonywania potrzebna jest podstawowa wiedza zawodowa.
4	*Poziom pośredni*	
5	**Średnio trudne**	W większości rutynowe zadania o średnim zróżnicowaniu wykonywane według istniejących wzorców. Wyjątkowo może występować konieczność modyfikacji tych wzorców. Do ich wykonywania potrzebna jest pogłębiona wiedza zawodowa.
6	*Poziom pośredni*	
7	**Trudne**	Zadania o dużym stopniu złożoności o średnim zróżnicowaniu. Może występować konieczność adaptacji istniejących wzorców do sytuacji. Do ich wykonywania potrzebna jest szczegółowa wiedza zawodowa z danego obszaru.
8	*Poziom pośredni*	
9	**Bardzo trudne**	Zadania o bardzo wysokim stopniu złożoności. Do ich wykonywania potrzebne jest duże doświadczenie i szeroka wiedza zawodowa. W wielu przypadkach niezbędna jest umiejętność poruszania się w skomplikowanych procedurach i rozwinięte umiejętności analityczne. Mogą występować elementy kreatywności.
10	*Poziom pośredni*	
11	**Eksperckie**	Najbardziej złożone zadania w organizacji wymagające wysoce specjalistycznej wiedzy i bardzo dużego doświadczenia. Do ich wykonywania niezbędne są bardzo rozwinięte umiejętności analizy i syntezy i/lub wysoka kreatywność oparta o wyspecjalizowaną wiedzę.

2. Wykształcenie

Formalny poziom wykształcenia udokumentowany świadectwem, dyplomem.

Poziom	Opis poziomu
1	Podstawowe, gimnazjum
2	Zasadnicze zawodowe
3	Średnie
4	Średnie policealne
5	Wyższe I stopnia
6	Wyższe II stopnia
7	Wyższe podyplomowe

3. Doświadczenie zawodowe w obszarze (DWO)

Wymagane doświadczenie merytoryczne w zawodzie (w obszarze).

Poziom	Opis poziomu
1	Do 1 roku
2	Minimum 1 rok
3	Minimum 2 lata
4	Minimum 3 lata
5	Minimum 4 lata
6	Minimum 5 lat

4. Doświadczenie zawodowe niezbędne do pełnienia funkcji na stanowisku kierowniczym

Poziom	Opis poziomu
1	Brak wymaganego doświadczenia kierowniczego
2	Minimum 1 rok w kierowaniu
3	Minimum 2 lata w kierowaniu
4	Minimum 3 lata w kierowaniu
5	Minimum 4 lata w kierowaniu

5. Znajomość języka obcego

Poziom	Opis poziomu
1	Nie dotyczy
2	Podstawowy
3	Komunikatywny
4	Biegły