Załącznik 1 do Regulaminu rekrutacji i uczestnictwa w projekcie nr FERS.01.03-IP.09-0047/23

Opis kompetencji kadr w obszarze HR

Wprowadzenie – podstawy wyboru kompetencji

Analiza najważniejszych trendów i kierunków rozwoju rynku pracy

Na obszar związany z zarządzaniem kapitałem ludzkim, popularnie określanym jako HR, oddziałuje duża liczba czynników decydujących o tym, że jest to dziedzina ulegająca dynamicznym zmianom. Wystarczy powołać się na analizę trendów HR (Human Resources) zarówno na świecie (zobacz np. raport Human Capital Trends 2021) przygotowany przez firmę Deloitte), jak i w Polsce (zobacz Raport PARP z 2022: Rynek pracy, edukacja, kompetencje), aby zobaczyć ogrom wyzwań stojących przed osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityki personalnej w firmach. W sposób szczególny dotyczy to mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP). Podczas, gdy duże firmy mają często do dyspozycji odpowiednie środki, know-how i specjalistów HR, mniejsze firmy muszą stawiać czoła tym wyzwaniom, pomimo braków w tych zakresach. Skutkuje to często mniejszym poziomem zaawansowania procesów HR w tych firmach (zobacz wnioski z ostatnich badań Bilans Kapitału Ludzkiego realizowanych przez PARP we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim). Pamiętając jednocześnie, że MMŚP to zbiorczo największa grupa pracodawców w Polsce, należy dołożyć wszelkich starań, aby wesprzeć te firmy i osoby odpowiedzialne za HR w tych firmach w rozwoju kompetencji umożliwiających przeprowadzenie najlepszych procesów z tego zakresu.

Wśród licznych wyzwań rynku pracy należy podkreślić kilka takich, które mają szczególny wpływ na kompetencje pracowników odpowiedzianych za politykę personalną w firmach:

- Warto zatem zwrócić uwagę na **rosnące tempo przemian społecznych i gospodarczych** związanych z takimi zjawiskami jak **starzenie się społeczeństwa, stopniowe zmniejszanie się liczby osób wchodzących na rynek pracy, czy też migracje osób z zagranicy** – szczególnie z Ukrainy. Istotnie wpływa to na znaczenie kompetencji związanych z zarządzaniem wiekiem czy różnorodnością w ramach organizacji.
- Polska potrzebuje także „rąk do pracy”. Z szacunków PwC wynika, że do 2025 r. na polskim rynku pracy może brakować nawet 1,5 mln osób. Oznacza to, że kluczowa staje się umiejętność pełnego wykorzystania potencjału zawodowego różnych grup pracowników, nie tylko zróżnicowanych wiekowo, czy też kompetencyjnie, lecz także osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi.

- Z danych zawartych w raporcie PARP (2022) jednoznacznie wynika, że w ciągu ostatnich 2 lat praktyki zawodowe wielu osób uległy istotnym zmianom. **Praca hybrydowa i zdalna stały się standardem, a pracownicy domagają się większej elastyczności w organizacji ich czasu pracy**. Jednocześnie rośnie znaczenie elastycznej, zwinnej pracy w małych zespołach. Należy zatem rozwijać kompetencje menedżerów HR pozwalające na efektywne zarządzanie zmienionymi modelami i organizacją pracy.
- Kolejny rodzaj wyzwań jest związany ze **zmianą podejścia wielu osób do pracy**. Pracownicy – szczególnie młodsi, dość łatwo zmieniają pracę (w II kw. 2022 r. 17% respondentów zadeklarowało, że w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie zmieniło pracodawcę, a kolejne 18% – że zmieniło stanowisko u swojego pracodawcy). Jest to także powiązane z często pojawiającym się oczekiwaniem bardziej kontraktowego, swobodnego związku między pracodawcą a pracownikiem. To wymaga rozwoju umiejętności innego kształtowania relacji zawodowych i świadomego kształtowania związku pracownika z firmą.
- Pracownicy w coraz większym stopniu oczekują: **przestrzegania zasad równego, partnerskiego traktowania** (bez względu na płeć, pochodzenie, czy też posiadane poglądy), **zapewnienia możliwości stałego rozwoju** oraz **uwzględnienia równowagi między życiem osobistym a zawodowym**. To także wymaga umiejętności kształtowania kultury organizacyjnej ukierunkowanej na zaspokojenie tych potrzeb.
- Bardzo ważnym trendem jest **digitalizacja i automatyzacja pracy**. Już w 2020 r. 16,1% zatrudnionych młodych ludzi pracowało w sektorach o wysokiej intensywności cyfrowej i odsetek ten będzie stale rósł. To nie tylko wprowadza nowe wyzwania dotyczące przygotowania pracowników (zob.: reskilling[1] oraz upskilling[2]), lecz także stawia nowe wymogi względem kompetencji informatycznych i analitycznych przed menedżerami HR.

Zakres wspomnianych powyżej wyzwań sam sobie tworzy jeszcze jedno wyzwanie, o którym także należy pamiętać. Otóż osoby odpowiedzialne za politykę HR muszą dobrze orientować się w tych (i innych) trendach, aby móc świadomie i kompetentnie wdrażać optymalne dla swojej organizacji projekty i procesy.

Kompetencje menedżera HR

Bazując na analizie wyzwań, przed którymi stają menedżerowie HR, wypracowano listę kompetencji, których uzyskanie / wzmocnienie może istotnie wpływać na skuteczność działań w omawianym zakresie.

[1] Reskilling, czyli przekwalifikowanie pracowników, to zespół działań, które mają zapewnić osobie zatrudnionej w firmie dodatkowe kwalifikacje i kompetencje do wykonywania zadań na nowym stanowisku w innej niż dotychczas roli.

[2] Upskilling to proces uczenia pracowników nowych umiejętności, które pomogą im w dotychczasowej pracy. To rozwój w ramach tego samego stanowiska, zdobywanie certyfikatów, umiejętności, które pozwalają budować eksperckość w dziedzinie, w której specjalizuje się dana osoba.

Lista kompetencji

1. Przygotowanie organizacji do wyzwań rynku pracy,
2. Zarządzanie zmianami wynikającymi z przeobrażeń na rynku pracy,
3. Zarządzanie wiekiem i współpracą międzypokoleniową,
4. Zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacji,
5. Umiejętność wdrożenia zasady równości szans, niedyskryminacji i transparentności,
6. Zarządzanie pracą zdalną i hybrydową,
7. Wdrażanie nowych modeli i form organizacji pracy,
8. Budowanie środowiska pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi,
9. Wykorzystanie procesów migracyjnych w wewnątrzorganizacyjnej polityce HR,
10. Orientacja w biznesie i uwarunkowaniach społeczno-kulturowych,
11. Digital - wykorzystanie narzędzi i systemów ICT w obszarze HR,
12. Analityka w procesach HR w kontekście zmian rynku pracy,
13. Zrównoważone zarządzanie potencjałem pracowników – zgodnie z nowymi wyzwaniami rynku pracy,
14. Zarządzanie procesami technologicznego wsparcia pracy,
15. Budowa prorodzinnej kultury pracy.

Oczywiście nie zakłada się, że każda osoba odpowiedzialna za obszar HR musi posiadać wszystkie te kompetencje na najwyższym poziomie. Ważna jest dobra analiza potrzeb własnej organizacji i wskazanie tych kompetencji, które w danym indywidualnym przypadku, mają największe znaczenie.

Dla ułatwienia w wykorzystaniu przedstawionych w dalszej części opisów, przedstawiono także podział wszystkich kompetencji na trzy grupy.

Tabela: Zestawienie kompetencji w podziale na grupy

Grupa kompetencji	Kompetencja
Orientacja biznesowa i strategiczna	• Przygotowanie organizacji do wyzwań rynku pracy, • Zarządzanie zmianami wynikającymi z przeobrażeń na rynku pracy, • Orientacja w biznesie i uwarunkowaniach społeczno-kulturowych,

Grupa kompetencji	Kompetencja
Kompetencje profesjonalne	• Zarządzanie wiekiem i współpracą międzypokoleniową, • Zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacji, • Umiejętność wdrożenia zasady równości szans, niedyskryminacji i transparentności, • Zarządzanie pracą zdalną i hybrydową, • Wdrażanie nowych modeli i form organizacji pracy, • Budowanie środowiska pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi, • Wykorzystanie procesów migracyjnych w wewnątrzorganizacyjnej polityce HR, • Zrównoważone zarządzanie potencjałem pracowników – zgodnie z nowymi wyzwaniami rynku pracy, • Budowa prorodzinnej kultury pracy,
Cyfryzacja / wykorzystanie technologii	• Digital - wykorzystanie narzędzi i systemów ICT w obszarze HR, • Analityka w procesach HR w kontekście zmian rynku pracy, • Zarządzanie procesami technologicznego wsparcia pracy.

Opis kompetencji kadr w obszarze HR

Nazwa kompetencji	Przygotowanie organizacji do wyzwań rynku pracy
Grupa kompetencji	Orientacja biznesowa i strategiczna
Definicja kompetencji	*Tworzenie strategii procesów HR ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, w tym uwzględniający kwestie „zielonej gospodarki". Wdrażanie rozwiązań gwarantujących rozwój organizacji oparty o analizę potrzeb różnych grup interesariuszy oraz aktywne włączenie w procesy rozwojowe wszystkich grup społecznych, kulturowych i wiekowych reprezentowanych wśród pracowników, dając im jednocześnie możliwość czerpania korzyści z realizacji celów firmy.*

Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opracowuje założenia zrównoważonego rozwoju i potrafi je przełożyć na grunt własnej firmy oraz założenia polityki personalnej. Identyfikuje potrzeby rozwojowe organizacji i przekłada je na strategię HR ukierunkowaną na zróżnicowany rozwój. Formułuje wyzwania polityki personalnej w odniesieniu do założeń „zielonej gospodarki". Opisuje, jak wykorzystać aktualną sytuację na rynku pracy i występujące na nim trendy do kształtowania nowoczesnej polityki personalnej. Wykonuje pełną diagnozę potrzeb różnych grup interesariuszy (m.in.: kadra zarządzająca, kadra menedżerska i pracownicy, przedstawiciele grup społecznych, kulturowych oraz wiekowych) w zakresie wykorzystania procesów HR. Włącza te grupy oraz partnerów społecznych w proces kreowania polityki personalnej. Identyfikuje poziom satysfakcji pracowników z programów i procesów HR ze szczególnym podkreśleniem kwestii zrównoważonego rozwoju. Wdraża wnioski z tych badań kształtując nowe rozwiązania. Przygotowuje kompleksową strategię procesów HR, ukierunkowaną na zrównoważony rozwój kapitału ludzkiego w organizacji. Monitoruje wdrażanie strategii HR w oparciu o precyzyjne wskaźniki. Dostosowuje ją do zmieniającej się sytuacji i oczekiwań wewnętrznych interesariuszy. Właściwie objaśnia planowane i wdrażane procesy rozwojowe z obszaru HR i pozyskuje dla nich wsparcie wszystkich grup społecznych, kulturowych i wiekowych reprezentowanych wśród pracowników. Wdraża rozwiązania ukierunkowane na łączenie efektywności organizacji (realizacja celów firmy) z konkretnymi korzyściami dla pracowników. Przygotowuje firmowy kodeks etyczny, formułujący wartości ważne dla kultury organizacyjnej, przekładające się na konkretne reguły postępowania, a także długofalowy program kształcenia etycznego.

Nazwa kompetencji	Przygotowanie organizacji do wyzwań rynku pracy
	Kształtuje partnerskie relacje między HR a głównymi grupami współpracowników z firmie – w tym z Zarządem. Rozwija w firmie poczucie wrażliwości proekologicznej, postawy odpowiedzialności za ekologiczne wykorzystanie zasobów pracy. Tłumaczy zasady zrównoważonego rozwoju w ramach firmy, ze szczególnym odniesieniem do procesów HR.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test wiedzy na temat współczesnych trendów społeczno- gospodarczych oraz zasad zrównoważonego rozwoju. 2. Test wiedzy na temat głównych wyzwań i trendów na polskim rynku pracy. 3. Ćwiczenie / studium przypadku – dopasowanie proponowanych rozwiązań z obszaru HR do opisu sytuacji firmy i potrzeb głównych interesariuszy.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie zmianami wynikającymi z przeobrażeń na rynku pracy
Grupa kompetencji	Orientacja biznesowa i strategiczna
Definicja kompetencji	*Zrozumienie i wykorzystanie nowych trendów w obszarze HR / zarządzania kapitałem ludzkim. Wykorzystanie dobrych praktyk HR w kluczowych obszarach związanych ze zmianami na rynku pracy i szeroko rozumianym otoczeniem społecznym. Wdrażanie zmian w organizacji w kontekście wykorzystania innowacyjnych rozwiązań i procesów HR. Praca z różnymi grupami interesariuszy procesów zmian, a w szczególności radzenie sobie z oporem przed zmianami.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje znaczenie zmian społecznych i gospodarczych (na poziomie Polski i świata) i ich wpływ na procesy zarządzania kapitałem ludzkim. Identyfikuje i opisuje nowe trendy w obszarze HR / zarzadzania kapitałem ludzkim wynikające z sytuacji na

Nazwa kompetencji	Zarządzanie zmianami wynikającymi z przeobrażeń na rynku pracy
	rynku pracy oraz ich wpływ na wyzwania i politykę personalną własnej firmy. Monitoruje działania, programy HR, które wdrażają najczęściej firmy z jego/jej branży. Wskazuje zarówno korzyści jak i ograniczenia oraz zagrożenia związane z tymi rozwiązaniami. Sporządza wnioski z analizy dobrych praktyk HR innych organizacji i wykorzystuje je w planowanych u siebie wdrożeniach. Opracowuje innowacyjne rozwiązania w obszarze polityki personalnej własnej firmy i sprawnie włącza w ich realizację wszystkie grupy pracowników, których te zmiany dotyczą. Wspiera u pracowników budowanie nowych postaw i zachowań adekwatnych do zmieniającej się sytuacji i wymogów firmy. Ocenia gotowość przedsiębiorstwa i pracowników do przeprowadzenia zmian. Inicjuje i wdraża w organizacji zmiany związane z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań i procesów HR. Diagnozuje potrzeby różnych interesariuszy i zróżnicowanych grup pracowniczych (z uwzględnieniem m.in. płci, wieku, pochodzenia etnicznego i poglądów) i przygotowuje dla nich odpowiednie programy HR ukierunkowane nie tylko na zaspokojenie tych potrzeb, lecz także na pełną integrację pracowników w ramach organizacji. Identyfikuje źródła (np. obawy pracowników przed utratą pracy, niedopasowaniem kompetencji itp.) i sprawnie eliminuje przejawy oporu przed zmianami. Identyfikuje potrzeby, obawy i oczekiwania różnych grup interesariuszy (m.in.: kadra zarządzająca i menedżerska, przedstawiciele grup społecznych, kulturowych oraz wiekowych) w stosunku do procesów zmian związanych z wdrażaniem nowych rozwiązań HR. Omawia je na bieżąco i uwzględnia w swoich działaniach.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie zmianami wynikającymi z przeobrażeń na rynku pracy
	Odpowiednio do potrzeb różnych grup interesariuszy objaśnia działania związane z wdrażaniem nowych rozwiązań HR. Kształtuje wśród współpracowników pozytywne nastawienie do zmian.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy na aktualnej sytuacji i trendów na polskim rynku pracy. 3. Ćwiczenie / studium przypadku – analiza wdrożenie innowacji HR wskazanie głównych wniosków dla własnej organizacji na bazie metody: Start – Stop – Wykorzystuj (ang: Start – Stop – Continue).

Nazwa kompetencji	Zarządzanie wiekiem i współpracą międzypokoleniową
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Wykorzystanie potencjału pracowników z różnych pokoleń jak również możliwości wynikających z budowania zróżnicowanych wiekowego zespołów i całej organizacji. Zapewnienie poszczególnym grupom wiekowym odpowiedniego wsparcia w pracy i rozwoju. Budowanie rozwiązań opartych o intermentoring[3]. Przeciwdziałanie procesom związanym z wypaleniem zawodowym.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje znaczenie procesów demograficznych w Polsce i Europie związanych z takimi zjawiskami jak starzenie się społeczeństwa, zamiana pokoleń itp. dla funkcjonowania i rozwoju własnej firmy. Identyfikuje jakiego rodzaju działania pozwalają na bardziej racjonalne efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Przygotowuje charakterystykę pracowników z różnych grup wiekowych / pokoleń. Opisuje wpływ tych różnic na styl pracy i ewentualne nieporozumienia. Identyfikuje regulacje i rozwiązania prawne sprzyjające zatrudnianiu osób starszych. Adaptuje kampanie społeczne związane z wyrównywaniem szans pracy dla osób „50+”. Identyfikuje potrzeby (w tym także zabezpieczenia zdrowotnego) różnych grup wiekowych pracowników. Identyfikuje oczekiwania i aspiracje rozwojowe różnych grup wiekowych pracowników. Ocenia i pozytywnie wykorzystuje potencjał różnych wiekowo grup pracowników.

[3] Intermentoring jest jednym z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, który pozwala wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie wiekiem i współpracą międzypokoleniową
	Inicjuje i wspiera efektywną pracę zróżnicowanych wiekowo zespołów. Buduje rozwiązania pozwalające na wymianę kompetencji i doświadczeń między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Wdraża rozwiązania ukierunkowane na zachowanie w firmie wiedzy, doświadczeń i kompetencji pracowników w wieku przedemerytalnym. Wprowadza rozwiązania pozwalające włączyć pracowników z różnych pokoleń w zespoły pracownicze i w pełni wykorzystać ich potencjał. Aktywnie zapobiega wypaleniu zawodowemu – szczególnie „starszych" pracowników. Buduje zróżnicowane wiekowo / pokoleniowo zespoły pracownicze w firmie. Buduje kulturę pracy opartą o wzajemny szacunek potencjału i postaw pracowników reprezentujących różne pokolenia. Efektywnie objaśnia się z pracownikami z różnych pokoleń, na bieżąco wyjaśnia wszelkie konflikty i ewentualne nieporozumienia. Tworzy atmosferę sprzyjającą pełnej integracji i zaangażowania w pracę.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy na temat charakterystyki postaw i oczekiwań pracowników z różnych grup wiekowych / pokoleń. 3. Ćwiczenie / studium przypadku oparte o zaplanowanie podziału pracy w różnicowanym wiekowo zespole.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacji
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Zrozumienie i pozytywne wykorzystanie czynników kształtujących różnorodność i wielokulturowość (takich jak: pochodzenie etniczne, wiek, płeć, przekonania). Wykorzystanie różnorodności organizacyjnej w celu zwiększenia innowacyjności, sprawiedliwości organizacyjnej i osiągnięcia lepszych wyników biznesowych.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Rozpoznaje sposoby pozytywnego wykorzystania społecznych i gospodarczych czynników kształtujących różnorodność i wielokulturowość (m.in. różne pochodzenie etniczne, wiek, płeć czy przekonania) na gruncie własnej organizacji. Identyfikuje podstawowe regulacje prawne związane z zapewnieniem równouprawnienia pracowników i wdrażania rozwiązań ukierunkowanych na pozytywne wykorzystanie różnorodności i wielokulturowości. Wykazuje pozytywny wpływ różnorodności i wielokulturowości na poziom lojalności i wydajności pracowników. Rozpoznaje specyfikę podejścia do pracy i współpracy osób z różnych kultur.
	Sprawnie wykorzystuje różnorodność i wielokulturowość pracowników w celu zwiększenia poziomu innowacyjności zespołów i całej organizacji. Kształtuje kulturę pracy oraz rozwiązania wspierające, ukierunkowane na zapewnienie równego traktowania pracowników (bez względu na ich pochodzenie, płeć, przekonania itp.) i sprawiedliwości organizacyjnej. Buduje i wdraża rozwiązania zapewniające dobrą komunikację między różnymi grupami pracowników, jak również pełną ich integrację z firmą. Kształtuje pozytywny wizerunek firmy otwartej na współpracę z pracownikami z różnych środowisk oraz zapewniającej wszystkim możliwości wykorzystania (i rozwoju) ich potencjału.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacji
	Sprawnie identyfikuje i rozwiązuje wszelkie konflikty, które mogą być związane z różnicą stylów pracy osób z różnych grup kulturowych, wiekowych itp. Kształtuje wśród pracowników wartości związane z poszanowaniem i pozytywnym wykorzystaniem wewnętrznej różnorodności. Wdraża rozwiązania gwarantujące przestrzeganie ważnych dla firmy zasad i wartości przez wszystkich pracowników firmy – niezależnie od ich pochodzenia, płci, wieku, przekonań itp.). Ułatwia wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami z różnych środowisk, kultur itp. Tłumaczy różnice w zakresie stylów funkcjonowania i potrzeb pracowników z różnych kultur.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy na temat charakterystyki postaw i stylu pracy osób z różnych kultur / krajów. 3. Ćwiczenie / studium przypadku oparte o zaplanowanie pracy projektowej w zróżnicowanym kulturowo zespole.

Nazwa kompetencji	Umiejętność wdrożenia zasady równości szans, niedyskryminacji i transparentności
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Kształtowanie środowiska pracy oraz programów HR ukierunkowanych na zapewnienie wszystkim pracownikom – bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne lub światopogląd – sprawiedliwego, pełnego uczestnictwa we wszystkich aspektach życia organizacji na jednakowych zasadach. Zapewnienie przejrzystego, jawnego dostępu do informacji ważnych dla pracowników.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje znaczenie zasad równości szans, niedyskryminacji i transparentności oraz ich wpływ na kształtowanie polityki personalnej współczesnych organizacji. Wskazuje główne przepisy i regulacje prawne (w szczególności zapisy Kodeksu Pracy) związane z równym traktowaniem w miejscu pracy. Identyfikuje rozwiązania pozwalające na kształtowanie / wzmacnianie partnerskiego podejścia do relacji między firmą a pracownikami. Prawidłowo identyfikuje oraz przeciwdziała wszelkim przejawom mobbingu i dyskryminacji (bezpośredniej i pośredniej) w miejscu pracy rozumianej jako nierówne, niesprawiedliwe traktowanie danej osoby (lub grupy) ze względu na cechę, która ją wyróżnia. Wdraża projekty i procesy HR dotyczące takich obszarów jak: rekrutacja i selekcja, awanse i rozwój, polityka wynagrodzeń, podział pracy itp., w oparciu o zasady równości szans. Przygotowuje i wdraża procedury przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. Wdraża działania i programy ukierunkowane na zapewnienie partnerskich relacji, pełnego uczestnictwa i włączania wszystkich pracowników (bez względu na wyróżniające ich cechy) w firmową społeczność oraz na zagwarantowanie ich uczestnictwa we wszystkich aspektach życia organizacyjnego.

Nazwa kompetencji	Umiejętność wdrożenia zasady równości szans, niedyskryminacji i transparentności
	Określa właściwe dla firmy (i odpowiednie do potrzeb pracowników) oraz wdraża okresowe działania wyrównawcze, zmierzające do zrównania szans wszystkich lub znacznej liczby zatrudnionych osób, mające na celu zniesienie faktycznych lub potencjalnych nierówności. Wdraża transparentne i akceptowalne przez wszystkie grupy pracowników zasady wynagradzania. Kształtuje w firmie wartości i postawy równego, partnerskiego traktowania wszystkich pracowników oraz wrażliwości na wszelkie przejawy nierówności (w tym równych szans dla kobiet i mężczyzn) oraz nieulegania stereotypom dotyczącym pracowników o wyróżniających cechach (w tym pochodzenie etniczne, światopogląd itp.). Upowszechnia wiedzę z tego zakresu. Kreuje warunki dla funkcjonowania przejrzystego, jawnego dostępu do informacji ważnych dla pracowników. Monitoruje poziom satysfakcji różnych grup pracowniczych związany z realizacją polityki i programów równościowych.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy nt. zasad równości szans, niedyskryminacji i transparentności – minimum 10 pytań jednokrotnego wyboru. 3. Zadanie praktyczne – studium przypadku: zaplanowanie działań w sytuacji wykrycia sytuacji niezgodnej z zasadą równości (np. dyskryminowanie kobiet w procesach awansowych i poziomie wynagrodzenia).

Nazwa kompetencji	Zarządzanie pracą zdalną i hybrydową
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Wdrażanie rozwiązań umożliwiających efektywną i satysfakcjonującą pracę zdalną, hybrydową, home office, elastyczny czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy. Wykorzystanie odpowiednich narzędzi wspierających nowe formy organizacji pracy. Radzenie sobie z typowymi trudnościami (w tym problemy z poczuciem identyfikacji z firmą / zespołem) oraz budowanie zaangażowania pracowników korzystających z tych form pracy. Zapewnienie sprawnej komunikacji i podziału / delegacji zadań w przypadku pracy zdalnej / hybrydowej.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Identyfikuje odpowiednie zapisy Kodeksu Pracy regulujące zasady organizacji pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy. Identyfikuje podstawowe / ogólnodostępne oraz dedykowane rozwiązania technologiczne, umożliwiające pracę zdalną i hybrydową. Identyfikuje podstawowe potrzeby oraz korzyści dla pracowników wynikające z pracy zdalnej, jak również z wdrożenia elastycznego czasu pracy. Opisuje typowe trudności (w tym: problemy z poczuciem identyfikacji z firmą / zespołem, wypalenie zawodowe etc.), które mogą towarzyszyć różnych formom pracy zdalnej i wdraża działania, które je eliminują. Wskazuje czynniki, o jakie należy zadbać, aby kształtować zaangażowanie pracowników korzystających z tych form pracy. Organizuje działania zespołów wykorzystując pracę zdalną / hybrydową oraz elastyczny czas pracy. Skutecznie wdraża rozwiązania zapewniające sprawną komunikację i podział / delegowanie zadań w przypadku pracy zdalnej / hybrydowej, jak również w przypadku elastycznego czasu pracy poszczególnych osób.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie pracą zdalną i hybrydową
	Wdraża do organizacji odpowiednie rozwiązania technologiczne umożliwiające efektywną pracę zdalną i hybrydową. Opracowuje i wdraża akceptowane i wspierane przez wszystkich zainteresowanych rozwiązania, pozwalające na skuteczny monitoring efektywności pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy. Pomaga kadrze menedżerskiej w unikaniu mikro managementu[4] i ograniczaniu swobody działania pracowników. Przygotowuje i wdraża systemowe rozwiązania zapobiegające wystąpieniu takich zjawisk jak wypalenie zawodowe, czy też pogorszenie jakości życia (well-being) pracowników korzystających z pracy zdalnej lub hybrydowej. Skutecznie wspiera kadrę menedżerską w radzeniu sobie z typowymi trudnościami (w tym problemami z poczuciem identyfikacji z firmą / zespołem) oraz w budowaniu zaangażowania pracowników korzystających z tych form pracy. Omawia z pracownikami i kadrą menedżerską indywidualne przypadki związane z wykorzystaniem pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy itp. Wypracowuje z nimi optymalne rozwiązania w tym zakresie.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy na temat czynników mających znaczenie dla efektywnej pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy. 3. Studium przypadku – jak poradzić sobie z oczekiwaniami pracowników dotyczącymi pracy zdalnej i elastycznego czasu pracy oraz z obawami kadry menedżerskiej związanymi z brakiem możliwości monitorowania efektywności w realizacji zadań.

[4] Mikro management to kontrola każdej najmniejszej części przedsiębiorstwa, a w szczególności pracy pracowników.

Nazwa kompetencji	Wdrażanie nowych modeli i form organizacji pracy
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Wsparcie kadry menedżerskiej i pracowników we wprowadzaniu nowych modeli organizacji pracy związanych z pracą zwinną (zob.: agile), w zróżnicowanych wewnętrznie zespołach (wiekowo, kulturowo, etc.). Wykorzystanie elastycznych / partnerskich form świadczenia pracy (zob. gigersi / GIG economy[5]) w rozwoju firmy.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje mechanizmy i tendencje rynkowe kształtujące potrzebę wprowadzania nowych modeli organizacji pracy i wykorzystania elastycznych / partnerskich form świadczenia pracy. Opisuje podstawowe założenia stojące za wprowadzeniem nowych modeli organizacji pracy związanych z pracą zwinną (zob.: agile), w zróżnicowanych wewnętrznie zespołach (wiekowo, kulturowo, etc.). Identyfikuje korzyści i zagrożenia związane z wykorzystaniem w firmie elastycznych, partnerskich form świadczenia pracy. Wymienia regulacje prawne regulujące właściwe prowadzenie elastycznych, partnerskich form świadczenia pracy. Identyfikuje potrzeby kadry menedżerskiej i pracowników, wynikające z wprowadzania nowych modeli organizacji pracy i wykorzystania elastycznych / partnerskich form świadczenia pracy.
	Skutecznie udziela wsparcia przedstawicielom kadry menedżerskiej we wprowadzaniu nowych dla nich modeli organizacji pracy związanych na przykład z pracą zwinną (agile). Wspiera menedżerów w budowaniu sprawnych zespołów opartych o zróżnicowane modele i formy świadczenia pracy.

[5] GIG Economy – zjawisko określane jako gospodarka dzielenia się lub współdzielenia. Tworzą je osoby (gigersi), które zdecydowały się na system pracy „od zlecenia do zlecenia", co daje im możliwość wyboru projektów i zadań, które w danym czasie chcą realizować.

Nazwa kompetencji	Wdrażanie nowych modeli i form organizacji pracy
	Dopasowuje procesy rekrutacyjne (wraz z kwestiami formalno – prawnymi) do (współ)pracowników preferujących partnerskie formy świadczenia pracy (kontrakty, praca z freelancerami itp.). Dostosowuje formy i rozwiązania prawne do partnerskich modeli i form świadczenia pracy. Wdraża systemy umożliwiające monitoring efektywności pracy osób wykorzystujących nowe formy świadczenia pracy. Wdraża systemy motywacyjne dostosowane do nowych modeli i form świadczenia pracy. Dopasowuje i wdraża rozwiązania komunikacyjne dostosowane do nowych modeli i form świadczenia pracy. Informuje pracowników w firmie o zasadach pracy zorientowanych na kooperację, współodpowiedzialność i wspólne osiąganie rezultatów – bez względu na model pracy zespołowej i formę świadczenia pracy. Wspiera u pracowników postawy ukierunkowane na stałe samodoskonalenie się i naukę przez całe życie.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Kwestionariusz samooceny na bazie kwestionariusza (skala Lickerta) opartego o zakresy oczekiwanej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych przypisanych do tej kompetencji. 3. Zadanie praktyczne – przygotowanie form wsparcia dla menedżera budującego nowy zespół działający w oparci o nowy model i formę świadczenia pracy.

Nazwa kompetencji	Budowanie środowiska pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Identyfikowanie wyzwań związanych z pracą osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi (w tym pracowników niepełnosprawnych - trwale lub czasowo, seniorów, kobiet w ciąży, matek karmiących itp.), jak również korzyści organizacyjnych związanych z zatrudnianiem takich osób. Praktyczne aspekty wdrożenia zasady dostępności w firmie, w tym dostosowanie stanowisk i warunków pracy. Korzystanie z programów wspierających organizacje zatrudniające osoby ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Rozpoznaje i rozumie znaczenie konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych dla polityki personalnej własnej firmy. Identyfikuje podstawowe formy wsparcia ze strony funduszy unijnych i krajowych w realizacji standardów dostępności dla osób z niepełnosprawnościami i innymi szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi. Rozpoznaje różnorodne potrzeby pracowników ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi, w tym osób niepełnosprawnych (trwale lub czasowo), seniorów, kobiet w ciąży, matek karmiących itp. Prawidłowo opisuje wyzwania związane z pracą osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi, jak również korzyści organizacyjne związane z zatrudnianiem takich osób. Identyfikuje we własnej firmie zagrożenia sprzyjające dyskryminacji i ograniczające wdrożenie zasady równości szans dla osób z niepełnosprawnościami. Skutecznie wdraża w firmie zasady dostępności, w tym rozwiązania ukierunkowane na dostosowanie stanowisk i warunków pracy. Sprawnie identyfikuje i korzysta z programów wspierających organizacje zatrudniające osoby ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi.

Nazwa kompetencji	Budowanie środowiska pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi
	Adaptuje i wdraża w organizacji rozwiązania sprzyjające włączeniu pracowników ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi do zespołów. Projektuje rozwiązania ograniczające bariery (w tym architektoniczne, przestrzenne i sprzętowe) negatywnie wpływające na swobodę działania i dostępności. Koordynuje firmowe programy ukierunkowane na poprawę jakości życia (well-being) i przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi. Efektywnie identyfikuje i wykorzystuje nowe technologie ułatwiające pracę i czynne uczestnictwo osób z niepełnosprawnościami w codziennym życiu firmy.
	Aktywnie przekonuje do zatrudniania oraz odpowiedniego wykorzystania potencjału osób ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi. Buduje kulturę pracy opartą o pełne poszanowanie potrzeb pracowników ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi i ich integrację ze wszystkimi pracownikami.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test wiedzy z zakresu potrzeb i możliwych rozwiązań dedykowanych osobom ze szczególnymi potrzebami funkcjonalnymi. 2. Zadanie praktyczne – przygotowanie zaleceń dotyczących wdrożenia do pracy kliku nowych osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Nazwa kompetencji	Wykorzystanie procesów migracyjnych w wewnątrzorganizacyjnej polityce HR
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Zrozumienie wpływu procesów migracji na sytuację i możliwości kształtowania polityki HR we własnej organizacji. Przygotowanie organizacji na pozyskiwanie i wykorzystanie potencjału migrantów przybywających do Polski – ze szczególnym uwzględnieniem pracowników z Ukrainy. Dostosowanie firmy i stanowisk pracy do osób z zagranicy (w tym kwestie prawne, językowe, integracja).*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Charakteryzuje trendy społeczno-gospodarcze oraz zjawiska kształtujące procesy migracyjne oraz ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Rozpoznaje podstawowe motywy podejmowania pracy w Polsce przez różne grupy migrantów. Określa główne wyzwania polityki HR własnej organizacji związane z procesami migracyjnymi. Rozpoznaje aktualne regulacje prawne (w tym związane z zezwoleniami na pracę, legalizacją pobytu, uznawaniem kwalifikacji i dyplomów itp.) dotyczące zatrudniania pracowników z zagranicy – ze szczególnym uwzględnieniem osób z Ukrainy. Identyfikuje metody pozwalające weryfikować potencjał, kwalifikacje i kompetencje zawodowe pracowników z zagranicy i dopasować do nich odpowiednią ofertę pracy. Przygotowuje i wdraża rozwiązania ukierunkowane na kształtowanie w firmie przyjaznego środowiska pracy dla osób z zagranicy. Dostarcza oferty pracy (sam i/lub we współpracy ze specjalizującymi się w tej kwestii firmami, instytucjami) do odpowiednich grup kandydatów. Skutecznie wdraża nowych pracowników z zagranicy do pracy na bazie usystematyzowanych programów zapewniających ich adaptację, integrację oraz sprzyjających efektywnej pracy.

Nazwa kompetencji	Wykorzystanie procesów migracyjnych w wewnątrzorganizacyjnej polityce HR
	Organizuje pracownikom z zagranicy odpowiednie wsparcie organizacyjne, językowe i prawne, związane z ich pracą w Polsce. Wprowadza rozwiązania eliminujące bariery językowe między pracownikami z różnych krajów. Kształtuje wizerunek firmy otwartej na współpracę z osobami z różnych krajów. Sprawnie identyfikuje i rozwiązuje wszelkie konflikty, które mogą być powiązane z różnicą stylów pracy migrantów z różnych krajów. Aktywnie identyfikuje oraz eliminuje zagrożenia związane z ewentualnymi nadużyciami względem pracowników z zagranicy.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy dotyczący regulacji pracy osób z zagranicy. Minimum 10 pytań jednokrotnego wyboru. 3. Zadanie praktyczne / ćwiczenie – przygotowanie programu wdrożeniowego (onboarding) dla grupy nowych pracowników z Ukrainy.

Nazwa kompetencji	Orientacja w biznesie i uwarunkowaniach społeczno-kulturowych
Grupa kompetencji	Orientacja biznesowa i strategiczna
Definicja kompetencji	*Znajomość i rozumienie procesów biznesowych i rynkowych istotnych dla działalności firmy. Wykorzystanie wiedzy na temat aktualnych trendów rynkowych w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem procesów zarządzania kapitałem ludzkim.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Identyfikuje procesy biznesowe i rynkowe związane z prowadzoną przez firmę działalnością. Rozpoznaje wpływ czynników społecznych, gospodarczych i politycznych na funkcjonowanie organizacji – szczególnie w zakresie zarzadzania kapitałem ludzkim. Monitoruje bieżące wydarzenia, monitoruje trendy rynkowe zarówno w obszarze biznesowym, jak i HR, mające wpływ na obszar, w którym funkcjonuje. Identyfikuje procesy rynkowe oraz branżę na poziomie wspierającym działania w obszarze HR. Identyfikuje istotne zagadnienia i trendy HR, dostrzega i śledzi nowe zjawiska w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Monitoruje działania firm z danej branży – szczególnie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Potrafi w tym zakresie dokonać analizy porównawczej własnej firmy. Na podstawie posiadanych informacji wskazuje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej firmy z wykorzystaniem procesów HR. Proponuje odpowiednie działania. Skutecznie wykorzystuje wiedzę nt. kluczowych procesów biznesowych i HR w rozwoju różnorodnych aspektów funkcjonowania organizacji. Inicjuje działania mające na celu wykorzystanie procesów i trendów rynkowych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. W pełni wykorzystuje, na podstawie analizowanych trendów rynkowych w obszarze HR, nadarzające się szanse rozwojowe organizacji.

Nazwa kompetencji	Orientacja w biznesie i uwarunkowaniach społeczno-kulturowych
	Wdraża wnioski wynikające z dobrych praktyk HR. Aktywnie poszukuje najlepszych praktyk i wdraża ich kluczowe elementy we własny obszar działania. Wspiera strategię rozwoju organizacji poprzez wprowadzanie odpowiednich procesów i projektów HR. Kształtuje procesy HR powiązane ze wskaźnikami biznesowymi na poziomie pracowników, zespołów oraz całej organizacji. Pomaga współpracownikom w wykorzystaniu wiedzy nt. kluczowych procesów biznesowych. Kształtuje pozytywny stosunek do łączenia procesów HR z potrzebami rozwojowymi (biznesowymi) organizacji. Przekonuje do nowych rozwiązań i koncepcji w zakresie wiedzy biznesowej i specjalistycznej z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Inicjuje wykorzystanie i wymianę wiedzy biznesowej w swoim zespole oraz całej organizacji.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia się. 2. Kwestionariusz samooceny na bazie behawioralnej skali obserwacyjnej opisanej kompetencji. 3. Zadanie praktyczne – przygotowanie analizy SWOT dla własnej organizacji w zakresie wyzwań w obszarze polityki personalnej w kontekście celów biznesowych i sytuacji rynkowej.

Nazwa kompetencji	Digital – wykorzystanie narzędzi i systemów ICT
Grupa kompetencji	Cyfryzacja / wykorzystanie technologii
Definicja kompetencji	*Sprawne poruszanie się w środowisku narzędzi teleinformatycznych. Posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami (w tym platformami HCM[6]) niezbędnymi w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Dopasowuje i wykorzystuje sprzęt ICT potrzebny do wykonania pracy w obszarze HR. Wykorzystuje środowisko programów operacyjnych (Windows / MS Office) wykorzystywanych w firmie. Dobrze identyfikuje możliwości, jakie dostarcza Internet, narzędzia pracy zdalnej i wykorzystuje je w praktyce. Identyfikuje główne i specjalistyczne funkcjonalności narzędzi / platform HRMS użytecznych w jego/jej organizacji. Rozpoznaje znaczenie i określa główne kierunki rozwoju narzędzi / systemów ICT w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Wykorzystuje sprzęt / narzędzia ICT dostępne w pracy / firmie. Swobodnie korzysta z powszechnie dostępnych, różnych narzędzi zdalnej pracy i komunikacji. Korzysta z odpowiednich opcji specjalistycznych programów komputerowych – szczególnie tych wykorzystywanych w HR. Korzysta z zaawansowanych rozwiązań platform on-line (np. specjalistyczne serwisy społecznościowe, narzędzia zdalnej komunikacji i współpracy).

[6] Platforma HCM (od Human Capital Management) to scentralizowany zestaw aplikacji i innych technologii obsługujących i automatyzujących procesy kadrowe w firmie. Często używanym zamiennie terminem jest platforma HRMS (od: Human Resources Management System).

Nazwa kompetencji	Digital – wykorzystanie narzędzi i systemów ICT
	Przygotowuje wdrożenia narzędzi / platform HCM odpowiednich dla danej branży i organizacji. Identyfikuje znaczenie procesów digitalizacji w rozwoju organizacji i przekonuje innych do otwartej postawy w tym zakresie. Proponuje nowe rozwiązania i narzędzia IT do wykorzystania we własnej pracy. Pomaga innym pracownikom w wykorzystaniu programów w środowisku Windows / MS Office. Udoskonala pracę swoją i innych wykorzystując w pełni możliwości Internetu. Pomaga innym pracownikom w korzystaniu ze specjalistycznych programów komputerowych – szczególnie narzędzi / platform HCM.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Studium przypadku – dopasowanie zakresu funkcjonalności (z podziałem na: 1. konieczne, 2. pożądane, 3. przydatne, 4. mogą być i 5. zbędne) narzędzia HRMS do potrzeb organizacji przedstawionych w materiale opisowym.

Nazwa kompetencji	Analityka w procesach HR – w kontekście zmian na rynku pracy
Grupa kompetencji	Cyfryzacja / wykorzystanie technologii
Definicja kompetencji	*Wykorzystanie odpowiednich danych oraz narzędzi analitycznych w obszarze HR. Zarządzanie procesami HR w oparciu o dane, w tym liczenie zwrotów (ROI) z inwestycji w procesy ukierunkowane na zarządzanie wiekiem, różnorodnością oraz nowymi formami pracy. Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji wykorzystującego zróżnicowany potencjał pracowników.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Identyfikuje zasady gromadzenia, analizowania i raportowania istotnych danych, informacji HR w celu podejmowania decyzji opartych na danych. Identyfikuje techniki analizy danych jakościowych oraz ilościowych wykorzystywane w obszarze HR. Rozpoznaje możliwości wykorzystania statystycznych metod i narzędzi analizy danych w obszarze HR. Identyfikuje główne funkcjonalności, możliwości analityczne wiodących na rynku polskim narzędzi / platform HCM. Wykonuje analizy danych, podejmuje na tej podstawie prawidłowe decyzje dotyczące procesów HR realizowanych w firmie. Interpretuje dane z raportów i opracowań badawczych, dotyczących zjawisk na rynku pracy, w sposób użyteczny dla własnej organizacji. Skutecznie wdraża i modyfikuje procesy HR w takich obszarach jak zarządzanie wiekiem, różnorodnością oraz nowymi formami pracy, w oparciu o dostępne dane i wynikające z nich wnioski. Bada opinię pracowników (w tym kwestii zasad równości sprawiedliwości organizacyjnej) zgodnie z założeniami metodologicznymi i najlepszymi praktykami w tym zakresie. Wykorzystuje uzyskiwane w procesie analizy procesów HR wnioski dotyczące wskaźników efektywności na poziomie poszczególnych osób, zespołów i całej firmy.

Nazwa kompetencji	Analityka w procesach HR – w kontekście zmian na rynku pracy
	Liczy zwrot z inwestycji (ROI) w procesy ukierunkowane na zarządzanie wiekiem, różnorodnością oraz nowymi formami pracy. Samodzielnie wykorzystuje funkcjonalności statystyczne ogólnie dostępnych programów takich jak MS Excel. Dokonuje analizy procesów HR na bazie wybranej platformy HCM. Na bazie prowadzonych analiz skutecznie zarządza kapitałem ludzkim w organizacji, bazującym na zróżnicowanym potencjale pracowników. Przygotowuje i przekazuje wnioski z prowadzonych analiz procesów HR w sposób użyteczny dla kadry zarządzającej, menedżerskiej oraz samych pracowników. Przekonuje do realizacji systematycznych badań procesów HR w organizacji.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Kwestionariusz samooceny na bazie behawioralnej skali obserwacyjnej opisanej kompetencji. 3. Zadanie praktyczne – przygotowanie analizy danych HR dotyczących zależności między poziomem różnorodności, pracy zdalnej a efektywnością i satysfakcją pracowników.

Nazwa kompetencji	Zrównoważone zarządzanie potencjałem pracowników – zgodnie z nowymi wyzwaniami rynku pracy
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Pozyskiwanie (w tym proces rekrutacji) oraz wykorzystanie zróżnicowanego potencjału / talentów / doświadczeń pracowników. Dostosowanie kompetencji pracowników do nowych wyzwań organizacyjnych i społecznych, w tym gotowości do zmiany zakresu wykorzystywanych kompetencji (zob. reskilling). Kształtowanie otwartości na wyzwania rozwojowe (zob. kultura Learning Agility[7]).*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje wpływ zmian na rynku pracy na możliwości i ewentualne trudności w zakresie pozyskiwania i utrzymania w firmie pracowników o odpowiednim potencjale. Identyfikuje metody oceny potencjału zawodowego kandydatów do pracy oraz pracowników i potrafi wskazać odpowiedni zakres ich wykorzystania we własnej firmie. Charakteryzuje obecne i przyszłe potrzeby firmy dotyczące potencjału pracowników (w zakresie kwalifikacji, kompetencji, doświadczeń i talentów). Charakteryzuje możliwości i potencjalne korzyści dla firmy wynikające z kształtowania wewnętrznego zróżnicowania (pod względem posiadanych doświadczeń, kwalifikacji, wieku, płci, pochodzenia etnicznego, poglądów itp.) i potencjału pracowników. Buduje oraz wdraża programy rekrutacji, selekcji i wdrażania nowych pracowników (onboarding), pozwalające pozyskiwać zróżnicowany potencjał w zakresie kompetencji, talentów i doświadczeń pracowników. Wdraża narzędzia i procesy HR, pozwalające na stały monitoring i podnoszenie poziomu rozwoju kompetencji pracowników i ich dostosowanie do zmieniających się wyzwań organizacji.

[7] Learning Agility to zdolność do edukowania, przystosowywania się, oduczania i ponownego uczenia się, aby nadążyć za ciągle zmieniającymi się warunkami.

Nazwa kompetencji	Zrównoważone zarządzanie potencjałem pracowników – zgodnie z nowymi wyzwaniami rynku pracy
	Przygotowuje rozwiązania i narzędzia HR ukierunkowane na stałe dostosowywanie kompetencji pracowników do nowych wyzwań organizacyjnych i społecznych. Wdraża programy rozwoju i ścieżek kariery oparte o wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowników. Identyfikuje i pozytywnie wykorzystuje potencjał wynikający z wewnętrznego zróżnicowania pracowników (pod względem posiadanych doświadczeń, kwalifikacji, wieku, płci, pochodzenia etnicznego, poglądów etc.). Inicjuje skuteczne programy wymiany wiedzy i doświadczeń między pracownikami, pozwalające wykorzystywać tzw. wiedzę ukrytą[8] oraz minimalizować ryzyko utraty cennych zasobów wiedzy i doświadczeń (np. po przejściu doświadczonych pracowników na emeryturę). Buduje pozytywne nastawienie i gotowość pracowników do stałego rozwoju i nabywania nowych kompetencji (*zob. reskilling*). Aktywnie kształtuje wartości i kulturę pracy sprzyjającą otwartości na nowe wyzwania rozwojowe (*zob. kultura Learning Agility).*
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia. 2. Test wiedzy na temat wpływu wewnętrznego zróżnicowania (pod względem posiadanych doświadczeń, kwalifikacji, wieku, płci, pochodzenia etnicznego, poglądów ect.) potencjału pracowników. 3. Zadanie praktyczne – dobór metod oceny i rozwoju kompetencji pracowników do nowych wyzwań firmy.

[8] Wiedza ukryta - jest to rodzaj wiedzy wykorzystywanej w codziennych działaniach, której istoty nie do końca jednak można określić, przez co jej formalizacja i przekazywanie innym osobom jest bardzo utrudnione.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie procesami technologicznego wsparcia pracy
Grupa kompetencji	Cyfryzacja / wykorzystanie technologii
Definicja kompetencji	*Zrozumienie i wykorzystanie procesu automatyzacji oraz technologicznego wsparcia pracy z uwzględnieniem perspektywy różnych grup interesariuszy (wiek, doświadczenia pracowników, posiadane kompetencje etc.). Budowanie programów ukierunkowanych na wzmocnienie tzw. kompetencji przyszłości (zob. upskilling[9]).*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Rozpoznaje korzyści związane z różnymi formami technologicznego wsparcia pracy we własnej firmie i pokazuje, jak je wzmacniać poprzez odpowiednie projekty / procesy HR. Identyfikuje kompetencje, które będą potrzebne pracownikom firmy w najbliższej przyszłości (perspektywa do 3 - 5 lat) w związku z planowanymi zmianami, dotyczącymi rozwoju technologicznych form wsparcia pracy (np. automatyzacja, nowe systemy i narzędzia IT itp.). Identyfikuje poziom przygotowania różnych grup pracowników (np. z różnych pokoleń, z różnym wykształceniem lub z różnymi doświadczeniami itp.) do pracy wspieranej różnymi formami / rozwiązaniami technologicznymi. Przygotowuje i wdraża odpowiednie programy szkoleniowo-rozwojowe poprawiające gotowość pracowników do zwiększonego poziomu automatyzacji, wykorzystania zinformatyzowanych narzędzi pracy, pracy w środowisku rozszerzonej / wirtualnej rzeczywistości. Wspiera rozwój innowacyjności pracowników, zespołów i organizacji ze szczególnym odniesieniem do możliwego wykorzystania nowych form technologicznego wsparcia pracy.

[9] Upskilling to proces uczenia pracowników nowych umiejętności, które pomogą im w dotychczasowej pracy. To rozwój w ramach tego samego stanowiska, zdobywanie certyfikatów, umiejętności, które pozwalają budować eksperckość w dziedzinie, w której specjalizuje się dana osoba.

Nazwa kompetencji	Zarządzanie procesami technologicznego wsparcia pracy
	Rozwija wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami (ze szczególnym uwzględnieniem intermentoringu) w zakresie łączenia dotychczas wykorzystywanej wiedzy i kompetencji z nowymi obszarami związanymi z narzędziami digital, automatyzacją itp. Buduje i wdraża programy ukierunkowane na wzmocnienie tzw. kompetencji przyszłości (zob. upskilling). Wprowadza i upowszechnia wśród pracowników platformy / narzędzia pozwalające na stałe i bieżące uczenie się nowych kompetencji. Kształtuje pozytywne postawy, nastawienia i pewność siebie pracowników względem nowych rozwiązań ukierunkowanych na rozwój technologicznych form wspierania / realizacji pracy. Wzmacnia wśród pracowników potrzebę stałego podnoszenia własnych kompetencji i kwalifikacji (zob. uczenie się przez całe życie[10]).
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test wiedzy na temat rozwiązań z zakresu technologicznego wsparcia pracy i ich wpływu na politykę HR – minimum 10 pytań jednokrotnego wyboru. 2. Ćwiczenie - dopasowanie korzyści i zagrożeń dla pracowników w kontekście użytkowania głównych form technologicznego wsparcia pracy. 3. Kwestionariusz samooceny na bazie skali Lickerta – poziom znajomości głównych trendów technologicznego wsparcia pracy.

[10] Uczenie się przez całe życie (lifelong learning) to wszelkie formy aktywności podejmowane przez całe życie, mające na celu doskonalenie, pogłębianie wiedzy, umiejętności i kompetencji z perspektywy osobistej, obywatelskiej, społecznej i/lub zawodowej.

Nazwa kompetencji	Budowa prorodzinnej kultury pracy
Grupa kompetencji	Kompetencje profesjonalne
Definicja kompetencji	*Pozyskiwanie pracowników z wysokimi kompetencjami oraz wzrost poczucia lojalności i zadowolenia z miejsca pracy wśród pracowników planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego. Kształtowanie kompetencji kadr jako biznes partnera w tym obszarze.*
Efekty uczenia się: • wiedza, • umiejętności, • kompetencje społeczne (postawy)	Opisuje znaczenie procesów demograficznych takich jak wchodzenie pracowników wyżu demograficznego w wiek emerytalny czy spadek liczby osób w wieku produkcyjnym jako wynik niskiego wskaźnika dzietności, w kontekście funkcjonowania i rozwoju własnej firmy. Rozpoznaje i charakteryzuje potrzeby stabilności i elastyczności zatrudnienia wśród pracowników planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego. Identyfikuje jaka oferta pracownicza (EVP = Employee Value Proposition) uwzględniająca potrzeby osób planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego, pozwala na pozyskanie odpowiednich pracowników, wzrost ich lojalności i satysfakcji. Charakteryzuje cechy pracowników znajdujących się w różnych fazach życia rodzinnego. Opisuje wpływ tej sytuacji na styl pracy, organizację pracy zespołu i rozwiązywanie ewentualnych nieporozumień. Identyfikuje regulacje i rozwiązania prawne dotyczące uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem. Charakteryzuje dobre praktyki w zakresie zaspokajania potrzeb pracowników planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego oraz inicjuje dostosowanie i wdrażanie tych praktyk w firmie. Identyfikuje potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy w firmie (zarząd, kadra menadżerska,

Nazwa kompetencji	Budowa prorodzinnej kultury pracy
	przedstawiciele różnych grup społecznych, kulturowych, wiekowych etc.) w związku z planowanym wdrażaniem rozwiązań uwzględniających potrzeby osób planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego. Konsultuje je na bieżąco, ustala optymalne / kompromisowe rozwiązania i zarządza potencjalnym ryzykiem w tym zakresie. Projektując pakiety korzyści pracowniczych uwzględnia w nich potrzeby osób planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego. Monitoruje poziom satysfakcji różnych grup pracowniczych związany z realizacją działań uwzględniających potrzeby pracowników planujących założenie rodziny i pracowników-rodziców będących w różnych fazach życia rodzinnego. Sprawnie wykorzystuje narzędzia informacyjne (komunikacja wewnętrzna) i rekrutacyjne (tzw. Employer branding[11], spotkania rekrutacyjne) w celu przekazania pracownikom oraz kandydatom do pracy informacji o stosowaniu adekwatnych praktyk prorodzinnych w firmie.
Przykładowe narzędzia weryfikacji kompetencji	1. Test kompetencyjny na bazie metodologii Sytuacyjnego Testu Decyzyjnego (Situational Decision Test). Minimum pięć pytań sytuacyjnych odnoszących się do opisanych w kompetencji efektów uczenia się. 2. Test wiedzy na temat rozwiązań z zakresu uprawnień związanych z rodzicielstwem i ich podstaw prawnych, zarządzania elastycznymi formami pracy, wpływu planowania i posiadania rodziny na potencjał pracowników. 3. Ćwiczenie / studium przypadku oparte o zaplanowanie pracy w zespole składającym się m.in. z osób mających obowiązki rodzinne.

[11] *Employer branding* rozumiany jako budowanie marki pracodawcy, czyli działania podejmowane przez niego w celu wykreowania wizerunku dobrego pracodawcy. Działania te zyskują coraz bardziej na znaczeniu wśród firm, którym zależy na przyciągnięciu, pozyskaniu, a następnie zatrzymaniu pożądanych pracowników.