

# REKOMENDACJA<sup>1</sup> NR

02/06/2023

## SEKTOROWEJ RADY DS. KOMPETENCJI

### Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych

---

1. REKOMENDACJA ZOSTAŁA WYDANA UCHWAŁĄ RADY NR 02/6/2023 Z DNIA 22.06.2023 R.
2. ANALIZA STANU SEKTORA Z PUNKTU WIDZENIA POTRZEB KOMPETENCYJNYCH, W TYM SZCZEGÓŁOWE UZASADNIENIE DOTYCZĄCE PRZEDSTAWIONYCH REKOMENDACJI W PKT. 3.

#### WPROWADZENIE

Niniejszy dokument jest aktualizacją Rekomendacji SRKNUB przyjętej uchwałą Rady nr 01/06/2023 z dnia 12.06.2023 r.

Sektor Nowoczesnych Usług dla Biznesu w swojej istocie opiera się na świadczeniu usług na rzecz klientów za pomocą pracy zdalnej, tj. z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych (ICT) i na odległość.

Na podstawie analizy wypowiedzi interesariuszy sektora nowoczesnych usług biznesowych podczas krajowych i międzynarodowych seminariów, konferencji branżowych (m.in. *Nasscom 2020 NTLF*), indywidualnych spotkań i rozmów (ponad 100), analizy raportów firm konsultingowych dotyczących sektora (metoda *desk reserch*, krytycznej analizy dostępnej literatury przedmiotu), doświadczeń członków Sektorowej Rady ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych, w tym korporacyjnych doświadczeń Syntea SA - podmiotu, który od ponad 15 lat realizuje usługi z zakresu **Education Process Outsourcing** (na podstawie raportów ewaluacyjnych z implementacji ponad 200 projektów oraz zgromadzonego *best practice*), Rada zbadała zapotrzebowanie branży na konkretne kwalifikacje wykorzystywane w szeroko rozumianym sektorze Nowoczesnych Usług Biznesowych (NUB). Ten etap badania trwał od września

---

<sup>1</sup> Środki, którymi PARP dysponuje na wdrażanie rekomendacji, niejednokrotnie są niewystarczające, żeby zaspokoić zapotrzebowanie na kompetencje w sektorze. Dlatego też, rekomendacja ma być **drogowskazem** dla innych instytucji przy podejmowaniu planów związanych z finansowaniem edukacji. W związku z powyższym, rekomendacja nie powinna ograniczać się tylko do perspektywy finansowej, którą dysponuje PARP, ale obejmować całe, identyfikowane przez sektor zapotrzebowanie.

2019 do września 2020 roku. Ponadto w okresie styczeń – maj 2023 trwały badania uzupełniające na potrzeby niniejszej aktualizacji.

Wyniki badań pokazały z jednej strony obszary deficytów w zakresie kompetencji i kwalifikacji osób zaangażowanych w procesy realizowane w centrach usług, zaś z drugiej zdefiniowały kompetencje i kwalifikacje niezbędne do dalszego podtrzymania dynamiki rozwoju sektora w perspektywie długofalowej.

Cechą charakterystyczną tych zdefiniowanych kompetencji i kwalifikacji jest ich horyzontalny przekrój, tzn. są one wykorzystywane obecnie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz są i będą wykorzystywane w wielu innych sektorach nowoczesnej gospodarki. Zapotrzebowanie to wynika z wyzwań bieżących (krótki okres), jak i perspektyw rozwoju branży (długi okres). Kompetencje i kwalifikacje te będą wykorzystywane z uwagi na postępujące rozszerzanie obszarów świadczenia usług przez branżę tak na rzecz innych podmiotów (*outsourcing*), jak i w ramach wewnętrznych powiązań korporacyjnych (*captive outsourcing/offshoring*). Oznacza to zatem nie tylko rozwój branży NUB pod kątem ilości nowych klientów, ale i możliwe rozszerzenie obsługiwanych procesów u klientów obecnych.

Zakres zdefiniowanych kwalifikacji i kompetencji dla branży został poddany weryfikacji poprzez konsultacje eksperckie z przedstawicielami sektora (pracodawcami). Rekomendowane kompetencje i kwalifikacje zostały podzielone na 4 grupy podstawowe oraz jedną uzupełniającą na podstawie niniejszej aktualizacji.

W pierwszej grupie zostały zdefiniowane kompetencje i kwalifikacje związane z zaawansowanymi procesami obsługiwanymi przez centra usług w dobie czwartej rewolucji przemysłowej, które powszechnie wchodzi w skład procesów definiowanych jako KPO (*Knowledge Process Outsourcing*) oraz R&D i są to:

*Programowanie i obsługa druku 3D oraz Planowanie, tworzenie i dystrybuowanie treści marketingowych (Content marketing)*. Warto w tym miejscu podkreślić, że według estymacji *Grand View Research* rynek KPO na świecie do 2025 ma być warty ok 125 mld USD<sup>2</sup>, a to jak duża część tego nowego rynku będzie obsługiwana przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce zależy przede wszystkim od dostępnego *pool of talents* (czyli pracowników posiadających pożądaną przez rynek kompetencje i kwalifikacje).

Druk 3D wpisuje coraz szerzej się w trend związany z digitalizacją procesów biznesowych obsługiwanych przez centra usług. Tworzenie i wykorzystywanie materialnej wizualizacji, jest nieodzownym elementem optymalizacji wielu procesów R&D realizowanych dla sektora wytwórczego i całego obszaru związanego z wirtualną i rozszerzoną rzeczywistością. Będąc na progu wprowadzenia technologii 5G, powyżej zdefiniowane kwalifikacje stają się niezbędne dla całej branży, która powinna zapewnić możliwość reindustrializacji polskiej gospodarki i wzrost jej konkurencyjności przy konkurowaniu o przejmowanie procesów produkcyjnych realizowanych w dotychczas niskokosztowych lokalizacjach w Azji czy Ameryce Południowej. Natomiast *Content marketing* jest kwalifikacją niezbędną z uwagi na procesy związane z powszechną digitalizacją życia, czego następstwem jest gwałtownie rosnące zapotrzebowanie na

---

<sup>2</sup> <https://www.grandviewresearch.com/>

tworzenie treści cyfrowych i zacieranie granicy pomiędzy światem rzeczywistym i wirtualnym nie tylko dla jednostek, ale także dla korporacji, na rzecz których centra świadczą usługi.

Do drugiej grupy zostały przyporządkowane kompetencje z obszaru i kwalifikacja *Koordynowanie i optymalizacja procesów biznesowych (Lean Office)*. Efekty uczenia się tego obszaru odgrywają centralną rolę w całym sektorze nowoczesnych usług biznesowych, gdyż opiera się on na założeniu świadczenia usług w formule outsourcingu właśnie z uwagi na wyższą efektywność przekładającą się na wartość dodaną dla zlecającego realizację procesów w tej formule (klienta). Zatem optymalizacja procesów biznesowych stanowi fundament funkcjonowania całego sektora.

Do trzeciej grupy przyporządkowano *Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach gospodarczych*. Mediacja (szeroko rozumiane „negocjacyjność i budowanie kompromisów”) staje się współcześnie nie tylko istotnym komponentem systemu prawa i wymiaru sprawiedliwości, ale również ważnym sposobem rozwiązywania problemów życia społecznego oraz konfliktów w środowisku gospodarczym, w tym w szczególności przydatnym dla specyfiki sektora NUB.

Natomiast do czwartej grupy przyporządkowano studia podyplomowe *Systemy zarządzania klasy ERP z modułem zarządzania konfliktami w organizacji*. Systemy klasy ERP (Enterprise Resource Planning) są nieodzownym elementem zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, a popyt na pracowników z takimi kwalifikacjami stale rośnie. Natomiast moduł związany z zarządzaniem konfliktami w organizacji jest odpowiedzią na następstwa zmian wywołanych wdrażaniem i wykorzystywaniem systemów ERP przez poszczególne działy organizacji oraz wychodzi naprzeciw potrzebom posiadania kompetencji zwiększających efektywność operatorów przy współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Ponadto w ramach aktualizacji wskazano kolejną kwalifikację rynkową, która wynika także z zapotrzebowania rynkowego zdefiniowanego na podstawie badań rynku *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem systemu crm*.

**Aktualizacja rekomendacji (rozszerzenie jej zakresu) nastąpiło po uwzględnieniu uzgodnień z PARP i Operatorem projektu: „ROZWÓJ KLUCZOWYCH KOMPETENCJI KADR SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH” POWR.02.21.00-00-R133/21.**

Musimy sobie zdawać sprawę, że potrzeby kompetencyjne sektora nowoczesnych usług dla biznesu ulegają dynamicznym zmianom w turbulentnym otoczeniu gospodarczym. Według raportu jednej z największych firm doradczo-konsultingowych Deloitte, przełomowe rozwiązania outsourcingowe, które będą stanowiły istotę sektora będą miały miejsce, kiedy zostaną włączone nowe technologie do „napędu” innowacyjności (np. Druk 3d), szybkość wprowadzania na rynek (np. *Lean management*), doświadczenie - *experience* (np. content marketing) i lepsze wyniki (obsługa ERP)<sup>5</sup>.

Oparcie rekomendacji na kwalifikacjach ujętych w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji wg Rady daje gwarancję rzetelnego procesu dydaktycznego oraz procesu walidacji i certyfikowania, co niewątpliwie podniesie efektywność planowanych działań w ramach konkursu POWER 2.21.

Rekomendacja uwzględnia potrzeby kompetencyjne sektora w perspektywie 5 lat, jednakże z uwagi na dynamikę rozwoju technologii wykorzystywanych w branży, potrzeby te mogą ulec zmianom. Ponadto biorąc pod uwagę obecną sytuację związaną z pandemią COVID-19, zaleca się dopuszczenie

realizacji wyżej wymienionych usług rozwojowych w formie zdalnej, zgodnie z rekomendacjami w tym zakresie przedstawionymi w Załączniku nr 1 do niniejszego dokumentu.

**Wszystkie kompetencje i kwalifikacje, objęte niniejszą Rekomendacją, wiążą się z funkcjonowaniem specjalistów w nowej wersji gospodarki, która jest oparta o nowe technologie i częściowo lub całkowicie zdalne świadczenie pracy.**

Co ważne, rekomendowane kompetencje i kwalifikacje mają charakter horyzontalny, czyli można je nazwać metakompetencjami, które mają zastosowanie (a teraz są niezbędne) we wszystkich sektorach gospodarki w sytuacji faktycznego funkcjonowania społeczeństwa z zachowaniem dystansu społecznego (**jednej z najskuteczniejszych broni w ramach walki z COVID-19**), który będzie miał charakter trwały i nie zostanie zniesiony po przejściu do 2 czy kolejnych faz polegających na wprowadzaniu ograniczeń obostrzeń dotyczących swobodnego przemieszczania się i funkcjonowania.

### 3. ZAPOTRZEBOWANIE NA KOMPETENCJE/KWALIFIKACJE W SEKTORZE<sup>3</sup>.

KOMPETENCJA/KWALIFIKACJA <sup>4</sup>	
<b>Lp. 1.</b>	<b>Nazwa kompetencji/kwalifikacji</b>
	PROGRAMOWANIE I OBSŁUGIWANIE PROCESU DRUKU 3 D
	<b>Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>5</sup></b>
	Osoba posiadająca kwalifikację „Programowanie i obsługiwanie procesu druku 3D” jest gotowa do samodzielnego działania w zakresie stosowania techniki druku 3D w celu wytwarzania obiektów fizycznych na podstawie dostarczonych modeli komputerowych. Charakteryzuje technologie oraz maszyny wykorzystywane w procesach druku 3D. Na podstawie dostarczonego modelu komputerowego CAD 3D przygotowuje proces wydruku obiektu. Korzysta z dokumentacji

<sup>3</sup> W zależności od potrzeb tabela może być wielokrotnie powielana. Prosimy prezentować poszczególne kompetencje/kwalifikacje w kolejności ich ważności dla sektora. W rekomendacji prosimy ująć wszystkie kompetencje/kwalifikacje, których niedobór rada identyfikuje niezależnie od tego, czy środki konkursu na szkolenia lub doradztwo wynikające z rekomendacji Sektorowych Rad ds. Kompetencji są wystarczające na sfinansowanie usług prowadzących do ich zdobycia. Rekomendacja będzie publicznie dostępna dla innych instytucji wspierających edukację, a więc wskazanie wszystkich zidentyfikowanych luk w sektorze będzie z korzyścią dla przedsiębiorców sektora.

<sup>4</sup> Przez **kwalifikację** należy rozumieć opis efektów uczenia się, dla których można zidentyfikować proces potwierdzania, że osoba posiada opisane efekty uczenia się. Proces powinien być niezależny od procesu edukacji i obejmować identyfikację, weryfikację i dokumentację posiadanych efektów uczenia się – jest to tzw. **walidacja**. Walidacja powinna być trafna (weryfikowane są te efekty uczenia się, które dotyczą kwalifikacji) oraz rzetelna (wynik walidacji jest niezależny od miejsca, czasu, metod oraz osób przeprowadzających walidację). Walidacja kończy się wydaniem decyzji, które efekty uczenia się zostały osiągnięte, a które nie. Jest podstawą wydania dokumentu stwierdzającego, że osoba posiada kwalifikację – czyli wydania certyfikatu w procesie **certyfikacji**. Kwalifikacją będą m. in. opisy efektów uczenia się, zawarte w kwalifikacjach włączonych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK), a także zestawy efektów uczenia się wyodrębnione w kwalifikacjach włączonych do ZSK.

**Kompetencją** będą takie opisy efektów uczenia się, dla których procesów walidacji i certyfikacji nie można zidentyfikować.

<sup>5</sup> Kompetencje i kwalifikacje należy opisać **efektami uczenia się**. W przypadku kwalifikacji włączonej do ZSK lub części kwalifikacji opis może odwoływać się do odpowiedniego opisu w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (np. poprzez odpowiedni link).

**Opis efektów uczenia się** powinien przedstawiać efekty uczenia się konieczne do prawidłowego i sprawnego wykonywania określonego rodzaju czynności, zadania lub funkcji. Przez „prawidłowe wykonywanie” rozumie się **wykorzystywanie w działaniu odpowiedniej wiedzy teoretycznej i praktycznej** oraz **stosowanie się do norm społecznych**, w szczególności odnoszących się do danego rodzaju działalności. Efekty uczenia się powinny być:

- jednoznaczne – niebudzące wątpliwości, niepozwalające na dowolność interpretacji,
- realne – możliwe do osiągnięcia przez osoby, do których usługa jest skierowana,
- możliwe do zweryfikowania,
- zrozumiałe dla osób i podmiotów potencjalnie zainteresowanych usługą.

Podczas formułowania umiejętności korzystne jest stosowanie czasowników operacyjnych, np. „rozdziela”, „definiuje”, „charakteryzuje”, „uzasadnia”, „obsługuje”, „montuje”, „monitoruje”, „planuje”, „projektuje”, „organizuje”, „kontroluje”, „ocenia”, „nadzoruje”. Nie jest zalecane stosowanie czasowników, takich jak „zna”, „wie”, „potrafi”, „rozumie”.

W przypadku, gdy opisywane efekty uczenia się wypełniają wymagania kwalifikacji, rekomenduje się odniesienie się do Sektorowej Ramy ds. Kwalifikacji (jeśli istnieje) albo Polskiej Ramy Kwalifikacji i wskazanie poziomu kwalifikacji.

technicznej 2D i 3D obiektu. Dobiera parametry procesu druku 3D. Przygotowuje drukarkę 3D do realizacji procesu zgodnie z wybraną technologią. Określa potencjalny wpływ warunków środowiska, zdarzeń losowych oraz usterek drukarki 3D na przebieg druku 3D. Wskazuje czynniki, które mogły wpłynąć na potencjalną wadliwość wyprodukowanego obiektu. Uruchamia drukarkę, monitoruje przebieg procesu druku oraz podejmuje czynności zmierzające do finalizacji tego procesu. Wszystkie czynności wykonuje zgodnie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Osoba posiadająca kwalifikację kontroluje przebieg wykonywanych zadań, reagując na zdarzenia zakłócające prawidłowy przebieg procesu wytwarzania obiektu. Analizuje efekt druku 3D pod kątem zgodności z dokumentacją techniczną oraz efektem oczekiwanym w ramach wybranej technologii.

Link do kwalifikacji w ZRK

<https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl/frontend/index.php?r=kwalifikacja%2Fview&id=12644>

**Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

Tak

#### Walidacja i certyfikacja

**Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?**

Tak, można zidentyfikować - opis jest kwalifikacją. Wymagana walidacja i certyfikacja przez uprawnioną instytucję certyfikującą w systemie ZSK. W przypadku realizacji walidacji w trybie zdalnym (na mocy uzyskania zgody właściwego ministra zgodnie z zapisami „Ustawy z dnia 14 maja o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-21”, art. 51) konieczne jest posiadanie zaplecza i infrastruktury do zdalnego prowadzenia walidacji.

#### Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji

500 osób

## USŁUGA ROZWOJOWA WSPIERAJĄCA ZDOBYCIE KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI

#### Opis usługi rozwojowej

##### Minimalne wymagania dotyczące usługi:

Instytucja rozwojowa musi zapewnić:

- pomieszczenie, wyposażone w dostęp do drukarki 3D;
- drukarka musi spełniać następujące warunki:

- 1) została wyprodukowana w ramach produkcji seryjnej;
- 2) posiada znak CE;
- 3) producent drukarki działa na rynku (prowadzi sprzedaż drukarek 3D) i zapewnia wsparcie techniczne maszyny;
- 4) jest wykorzystywana w przedsiębiorstwach;
- 5) jest kompatybilna z oprogramowaniem do przygotowania procesu druku 3D, wykorzystywanym na potrzeby egzaminu.

Instytucja rozwojowa ma obowiązek zapewnić stanowisko komputerowe wraz z oprogramowaniem umożliwiającym weryfikację następujących umiejętności:

- identyfikacja kształtu i wymiaru modelu na podstawie dokumentacji technicznej;
- obsługa urządzenia wskazującego z uwzględnieniem obracania (manipulowania) modelem 3D w wirtualnej przestrzeni oprogramowania;
- rozróżnianie formatów plików CAD 3D;
- weryfikacja poprawności kształtu i wymiaru modelu CAD 3D w odniesieniu do wybranej technologii;
- konwertowanie plików na format obsługiwany przez drukarki 3D;
- przygotowywanie procesu druku 3D z przeznaczeniem do realizacji na wybranej drukarce 3D;
- zdalne monitorowanie procesu druku 3D.

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

- posiada wykształcenie minimum średnie;
- posiada minimum trzyletnie doświadczenie w pracy z drukiem 3D lub posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z zakresu efektów uczenia wyszczególnionych dla kwalifikacji.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 6-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 66-123 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji). W usłudze rozwojowej (zarówno w szkoleniu, jak i walidacji) możliwe jest wykorzystanie technologii VR.

#### **Optymalne cechy dobrej usługi:**

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.

**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

**Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:**

Nie dotyczy

#### **Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

Pracownicy firm działających w nowoczesnych usług biznesowych, w tym w szczególności:

- osoby zainteresowane nabyciem bądź aktualizacją umiejętności w zakresie programowania i obsługi procesu druku 3D;
- osoby, które na co dzień zajmują się szeroko rozumianym projektowaniem, prototypowaniem i chcą nabyć kompetencje posługiwania się techniką druku 3D.

#### **Walidacja i certyfikacja**

**Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:**

- a) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo**
- b) czy Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się?**

Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się.

#### **Dodatkowe uwagi<sup>6</sup>**

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane w przedsiębiorstwach z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

<sup>6</sup> Np. wskazanie województw/regionów Polski, w których zapotrzebowanie na określone kompetencje/kwalifikacje/części kwalifikacji jest największe.



## KOMPETENCJA/KWALIFIKACJA<sup>7</sup>

### Lp. 2. Nazwa kompetencji/kwalifikacji

PLANOWANIE, TWORZENIE I DYSTRYBUOWANIE TREŚCI MARKETINGOWYCH (CONTENT MARKETING)

### Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>8</sup>

Osoba posiadająca kwalifikację „Planowanie, tworzenie i dystrybuowanie treści marketingowych (*content marketing*)” jest gotowa do samodzielnego podejmowania działań związanych z planowaniem, tworzeniem i rozpowszechnianiem treści marketingowych. Rozpoznaje i charakteryzuje potrzeby odbiorców treści marketingowych. Wspiera realizację strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Osoba posiadająca kwalifikację przygotowuje treści marketingowe: tekstowe i multimedialne (zdjęcia, grafiki, filmy, poradniki, artykuły). Dystrybuuje przygotowane treści z wykorzystaniem kanałów internetowych. W trakcie wykonywania swoich zadań zawodowych posługuje się odpowiednimi narzędziami (sprzętem i oprogramowaniem). Monitoruje skuteczność i efektywność wdrażanych rozwiązań. W ramach podejmowanych zadań projektowych planuje i przekazuje zadania współpracownikom oraz zewnętrznym wykonawcom/zleceniodawcom usług.

Link do kwalifikacji w ZRK

<https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl/frontend/index.php?r=kwalifikacja%2Fview&id=12629>

**Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

Tak

### Walidacja i certyfikacja

**Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?**

Tak, można zidentyfikować - opis jest kwalifikacją. Wymagana walidacja i certyfikacja przez uprawnioną instytucję certyfikującą w systemie ZSK. W przypadku realizacji walidacji w trybie zdalnym (na mocy uzyskania zgody właściwego ministra zgodnie z zapisami „Ustawy z dnia 14 maja o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-21”, art. 51) konieczne jest posiadanie zaplecza i infrastruktury do zdalnego prowadzenia walidacji.

<sup>7</sup> Patrz przypis 9

**Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

1000 osób

**USŁUGA ROZWOJOWA WSPIERAJĄCA ZDOBYCIE KOMPETENCJI,  
KWALIFIKACJI**
**Opis usługi rozwojowej**
**Minimalne wymagania dotyczące usługi:**

Instytucja rozwojowa musi zapewnić:

- komputer z dostępem do Internetu wraz z zainstalowaną przeglądarką internetową dla każdego uczestnika;
- oprogramowanie do analizy treści, do monitorowania ruchu w Internecie, do obróbki zdjęć.

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

- posiada wykształcenie wyższe;
- posiada minimum trzyletnie doświadczenie zawodowe na samodzielnym lub kierowniczym stanowisku w zakresie zarządzania treściami marketingowymi lub posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z zakresu efektów uczenia wyszczególnionych dla kwalifikacji.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 6-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 77-124 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji). W usłudze rozwojowej (zarówno w szkoleniu, jak i walidacji) możliwe jest wykorzystanie technologii VR.

**Optymalne cechy dobrej usługi:**

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.

**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:

Nie dotyczy

#### Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych

Pracownicy firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, w tym w szczególności:

- specjaliści ds. marketingu, public relations, mediów społecznościowych;
- informatycy, którzy zajmują się tworzeniem zawartości witryn internetowych mediów społecznościowych;
- osoby zajmujące się tworzeniem blogów internetowych;
- Webdeweloperzy;
- administratorzy stron i serwisów WWW;
- specjaliści do spraw komunikacji wewnętrznej (pracownicy działów HR);
- copywriterzy.

#### Walidacja i certyfikacja

Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:

- a) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo
- b) czy Rada uważa, że w każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji?

**W każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji.**

#### Dodatkowe uwagi<sup>9</sup>

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane w firmach z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

<sup>9</sup>Patrz przypis 11.

## KOMPETENCJA/KWALIFIKACJA

### Lp. 3. Nazwa kompetencji/kwalifikacji

WDRAŻANIE I KOORDYNOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH (LEAN OFFICE)

### Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>10</sup>

Osoba posiadająca kwalifikację "Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)" samodzielnie planuje oraz koordynuje wdrażanie Lean Office w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych (w tym na rzecz podmiotów zewnętrznych). Wykorzystując znajomość podstawowych pojęć, zasad i narzędzi systemu Lean oraz filozofii Kaizen identyfikuje procesy biznesowe w organizacji oraz wskazuje straty zachodzące w tych procesach. Określa cele wdrożenia, planuje budżet oraz zasoby niezbędne do wdrożenia Lean Office w organizacji, a także przygotowuje zespół do wdrożenia Lean Office w organizacji oraz do prowadzenia cyklicznych audytów. Prowadzi proces monitorowania i ewaluacji efektów wdrożenia oraz przygotowuje rekomendacje dotyczące dalszego doskonalenia się organizacji w ramach optymalizacji procesów biznesowych. Zadania zawodowe wykonuje w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach.

### Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?

Tak

### Walidacja i certyfikacja

#### Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?

Tak, w przypadku włączenia kwalifikacji do ZSK wymagana walidacja i certyfikacja przez uprawnioną instytucję certyfikującą w systemie ZSK. W przypadku niewłączenia kwalifikacji do czasu uruchomienia usług w ramach 2.21 POWER wymagana walidacja i certyfikacja zgodnie z przepisami punkt 6.

### Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji

3000 osób

<sup>10</sup> Patrz przypis 10.

## USŁUGA ROZWOJOWA WSPIERAJĄCA ZDOBYCIE KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI

### Opis usługi rozwojowej

#### Minimalne wymagania dotyczące usługi:

Instytucja rozwojowa musi zapewnić:

- komputer z dostępem do Internetu i edytorem tekstu oraz arkuszem kalkulacyjnym dla każdego uczestnika;
- flipchart, czyste arkusze papieru, flamastry, karteczki samoprzylepne.

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

- posiada wykształcenie wyższe;
- posiada minimum trzyletnie doświadczenie w doradztwie w zakresie optymalizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwach lub instytucjach publicznych lub posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z zakresu efektów uczenia wyszczególnionych dla kwalifikacji.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 6-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 60-106 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji). W usłudze rozwojowej (zarówno w szkoleniu, jak i walidacji) możliwe jest wykorzystanie technologii VR.

#### Optymalne cechy dobrej usługi:

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.

**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

**Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:**

Nie dotyczy

### Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych

Pracownicy firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, w tym w szczególności:

- dyrektorzy, liderzy procesów, managerowie, kierownicy zespołów, osoby odpowiedzialne za zarządzanie jakością w organizacjach świadczących usługi;
- pracownicy odpowiedzialni za organizację pracy biur, zespołów, wydziałów w administracji, instytucjach samorządowych, organizacjach pozarządowych;
- osoby pragnące potwierdzić swoje umiejętności w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów biurowych, administracyjnych, usługowych.

### Walidacja i certyfikacja

Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:

- a) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo
- b) czy Rada uważa, że w każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji?

**W każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji**

### Dodatkowe uwagi<sup>11</sup>

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane w przedsiębiorstwach z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

## KOMPETENCJA/KWALIFIKACJA

### Lp. 4. Nazwa kompetencji/kwalifikacji

PROWADZENIE MEDIACJI SĄDOWYCH I POZASĄDOWYCH W SPRAWACH GOSPODARCZYCH

### Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>12</sup>

Osoba posiadająca kwalifikację „Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach gospodarczych” jest gotowa do samodzielnego planowania i przeprowadzania mediacji w sprawach gospodarczych zarówno ze skierowania sądu, jak i pozasądowych. Dokonuje analizy

<sup>11</sup>Patrz przypis 11.

<sup>12</sup> Patrz przypis 10.

konfliktu, rozpoznaje przedmiot sporu oraz stanowiska i oczekiwania stron. Na podstawie analizy ocenia, czy nie ma przeciwwskazań do zastosowania mediacji. Jest przygotowana do motywowania i wspierania stron w poszukiwaniu rozwiązań sprzyjających rozwiązywaniu konfliktów. Stosując techniki zarządzania emocjami oraz techniki mediacyjne i negocjacyjne, prowadzi strony do uzyskania porozumienia końcowego. Sporządza dokumenty niezbędne w procesie mediacji (umowę o przeprowadzenie mediacji, protokół z posiedzenia mediacyjnego). Wspiera proces kształtowania przez strony finalnej ugody mediacyjnej. Aktualizuje swoją wiedzę z zakresu mediacji oraz zastosowania podstaw prawnych związanych z procedurą mediacji (w tym w szczególności w kontekście regulacji postępowania mediacyjnego w Kodeksie postępowania cywilnego). Dostrzega merytoryczne podstawy sporu. Potrafi zweryfikować zdolność podmiotów do uczestniczenia w postępowaniu mediacyjnym o charakterze gospodarczym oraz określić konsekwencje wynikające z zawarcia ugody mediacyjnej. Posługuje się językiem prawniczym w podstawowym zakresie, w szczególności w zakresie redakcji jednoznacznego i niesprzecznego tekstu ugody, w takim zakresie, aby móc określić, czy zawierana przez strony ugoda jest zgodna z prawem i zasadami współżycia społecznego, czy jest zrozumiała i czy nie służy obejściu prawa, a w konsekwencji tego, czy jest możliwa do zatwierdzenia przez sąd. Jest przygotowana do reagowania oraz rozwiązywania problemów, często w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach. Osoba posiadająca kwalifikację ma świadomość odpowiedzialności wynikającej z prowadzenia mediacji.

Link do kwalifikacji w ZRK

<https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl/frontend/index.php?r=kwalifikacja%2Fview&id=12635>

**Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

Tak

### Walidacja i certyfikacja

**Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?**

Tak, można zidentyfikować - opis jest kwalifikacją. Wymagana walidacja i certyfikacja przez uprawnioną instytucję certyfikującą w systemie ZSK. W przypadku realizacji walidacji w trybie zdalnym (na mocy uzyskania zgody właściwego ministra zgodnie z zapisami „Ustawy z dnia 14 maja o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-21”, art. 51) konieczne jest posiadanie zaplecza i infrastruktury do zdalnego prowadzenia walidacji.

### Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji

300 osób

## USŁUGA ROZWOJOWA WSPIERAJĄCA ZDOBYCIE KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI

### Opis usługi rozwojowej

#### Minimalne wymagania dotyczące usługi:

Institucja rozwojowa musi zapewnić:

- stanowisko komputerowe dla uczestnika (jedno stanowisko dla jednego kandydata wyposażone w przeglądarkę internetową z dostępem do Internetu);
- stół, 3 krzesła, materiały biurowe
- 2 statystów, którzy odgrywają rolę stron w procesie mediacji (w rolę statystów mogą wcielić się również inni uczestnicy usługi)
- opracowane kazusy dotyczące mediacji w sprawach gospodarczych.

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

- posiada wykształcenie wyższe magisterskie (kwalifikacja pełna na poziomie 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji zgodnie z art. 8 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2018 r. poz. 2153, z późn. zm.));
- posiada minimum 5-letnie doświadczenie w prowadzeniu mediacji potwierdzone rekomendacją ośrodka mediacji lub sądu (w przypadku prowadzenia mediacji sądowych);
- posiada ukończone studia lub szkolenie z zakresu mediacji (min. 80 godzin) oraz co najmniej 2 specjalizacje z zakresu mediacji (w tym obligatoryjnie mediacji cywilnej);
- zna i stosuje zasady etyki zawodowej mediatora.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 6-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 54-84 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji). W usłudze rozwojowej (zarówno w szkoleniu, jak i walidacji) możliwe jest wykorzystanie technologii VR.

#### Optymalne cechy dobrej usługi:

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.



**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:

Nie dotyczy

**Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

Pracownicy firm działających w nowoczesnych usługach biznesowych, w tym w szczególności:

- psychologowie biznesu;
- przedstawiciele przedsiębiorców, którzy kwalifikację z zakresu mediacji mogą wykorzystać w kontaktach z pracownikami, kontrahentami i klientami;
- osoby zatrudnione w pionach egzekucyjnych różnych przedsiębiorstw.

**Walidacja i certyfikacja**

Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:

- c) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo
- d) czy Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się?

Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się.

**Dodatkowe uwagi<sup>13</sup>**

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane w przedsiębiorstwach z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

<sup>13</sup> Patrz przypis 11.

**Lp. 5. Nazwa kompetencji/kwalifikacji**

STUDIA PODYPLOMOWE - SYSTEMY ZARZĄDZANIA KLASY ERP Z MODUŁEM ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI

**Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>14</sup>**

Osoba posiadająca kwalifikację " SYSTEMY ZARZĄDZANIA KLASY ERP Z MODUŁEM ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI" jest przygotowana do pracy z wykorzystaniem zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania klasy ERP. Posługuje się podstawową wiedzą i definicjami z zakresu finansów i logistyki. Z wykorzystaniem systemu ERP wykonuje następujące operacje: analiza danych zakupowych; analiza danych magazynowych; dokonuje wyceny stanu magazynowego; rejestracja i tworzenie ofert, rejestrowanie szans sprzedażowych i rejestracja aktywności związanych z ofertami; przygotowywanie zapytań ofertowych do dostawców; zakładanie towarów, zakładanie grup towarowych, analiza danych finansowych i kosztowych korzystając z narzędzi analitycznych wbudowanych w ERP; analiza danych kadrowych (m.in. listy płac, budżety, wydajność zespołów, harmonogramy obciążeń / pracy, rozwój pracowników); analiza danych kosztowych; analiza danych magazynowych (m.in. stany zapasów, wydajność operacji magazynowych, wydajność zasobów magazynu, wyniki inwentaryzacji); analiza danych sprzedażowych (m.in. marża i rentowność, personalizacja klientów, historie transakcji, prognozy popytu, skuteczność kanałów komunikacji i programów marketingowych); analiza danych zakupowych (m.in. dane nt. zakupu towarów, zakupu usług, kosztów współpracy z dostawcą, potrzeb i wielkości dostaw, efektywności dostawców); dokonuje operacji w obszarze towar i cennik; e-deklaracje, e-sprawozdania finansowe; jednostkami miary, zmiany statusów kartotek; księgowanie dokumentów z innych modułów; kursy walut i księgowość walutowa; obsługa procesów reklamacyjnych; ocena dostawcy (ocena wywiązywania się dostawcy z warunków dostaw); przygotowywanie propozycji zakupu/analizowanie indeksów do zakupu; przygotowywanie zapytań ofertowych do dostawców; realizacja wynagrodzenia (podstawowe operacje); rejestracja i tworzenie ofert, rejestrowanie szans sprzedażowych i rejestracja aktywności związanych z ofertami; wprowadzanie zamówień sprzedaży, rezerwacje towarów na stanie magazynowym, sprawdzanie stanu magazynowego; rejestrowanie kontaktów z klientami, planowanie i rejestrowanie aktywności; rejestrowanie ofert i wybór najlepszej oferty; weryfikacja faktury, weryfikacja salda kontrahenta, rozrachunków przeterminowanych; rozrachunki (podstawowe operacje); rozwiązania BI; użycie narzędzi analitycznych wbudowanych w ERP; weryfikacja faktury zakupu (zgodność cen i innych warunków dostawy); weryfikacja salda kontrahenta, rozrachunków przeterminowanych; weryfikacja, czy towar jest w innych magazynach lub czy jest w zamówieniach do dostawców i na kiedy planowana jest dostawa; wprowadzanie zamówień do dostawców; wprowadzanie zamówień sprzedaży usług, zasady konfiguracja cenników i kont dla użytkowników B2B i B2C; wprowadzanie zamówień zakupu

<sup>14</sup> Patrz przypis 10.

materiałów i usług; analiza danych sprzedażowych (m.in. marża, rentowność produktów i usług); wykonywanie poleceń księgowych: faktura zakupy, faktura sprzedaży; wykorzystywanie narzędzia do samodzielnego budowania raportów; wystawianie dokumentów realizujących zamówienie - listy przewozowe dostawcy/przychody zewnętrzne; wystawianie i drukowanie faktur, korekt faktur; wyszukiwanie faktur, linijek faktur na podstawie różnych kryteriów; wyszukiwanie faktur, linijek faktur na podstawie różnych kryteriów; wyszukiwanie zamówień do dostawców, przychodów zewnętrznych, faktur zakupowych na podstawie różnych kryteriów; zakładanie kontrahentów: tworzenie grup kontrahentów, tworzenie warunków handlowych, przydzielanie ról kontrahentom; zakładanie projektów, tworzenie struktury zadań w projekcie, definiowanie KPI projektu, tworzenie dokumentacji projektu (kosztorys, umowa, raporty), przydzielanie zasobów w projekcie, przydzielanie zadań w projekcie, monitorowanie wydajności zasobów w projekcie (m.in. obciążenia pracowników, obciążenia innych zasobów, współpraca w zespole projektowym), monitorowanie postępu projektu oraz zmian kosztów w projekcie (monitoring KPI projektu), ocena rentowności projektu; zakładanie towarów, zakładanie grup towarowych, zarządzanie jednostkami miary, zmiany statusów kartotek; zakupy (zgodność cen i innych warunków dostawy); zamknięcie okresu finansowego; zapłaty (kasa, bank); zarządzanie cennikami i rabatami: wprowadzanie, kopiowanie, podłączanie kontrahentów; zarządzanie promocjami; zarządzanie cennikami zakupowymi, wprowadzanie, kopiowanie, podłączanie dostawców; zasady konfiguracja cenników i kont dla użytkowników B2B i B2C; zgłaszanie do działu zakupu zapotrzebowania uzupełnienia stanu potrzebnego towaru.

W ramach modułu Zarządzania konfliktami w organizacji beneficjent jest przygotowany do: doboru i wykorzystania narzędzi do procesu diagnozowania sytuacji w organizacji; analizy istniejących konfliktów w organizacji; analizy ryzyka powstania konfliktów. Identyfikuje relacje w organizacji; identyfikuje rodzaj organizacji; planuje proces diagnozowania sytuacji w organizacji; identyfikuje stanowiska, interesy i potrzeby członków organizacji; opracowuje harmonogram procesu zarządzania konfliktem; proponuje działania do zarządzania konfliktem; proponuje koncepcję procesu zarządzania konfliktem; ustala cele procesu zarządzania konfliktem; formułuje wytyczne do realizacji działań systemowych w zakresie zarządzania konfliktami; modyfikuje plan realizacji działań w ramach zarządzania konfliktem; monitoruje proces zarządzania konfliktem w organizacji; prowadzi proces rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, grupowych i międzyzespołowych; wspiera osoby zaangażowane w proces zarządzania konfliktem w organizacji.

**Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

Tak

### **Walidacja i certyfikacja**

**Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?**

Tak, dyplom ukończenia studiów podyplomowych oraz po uruchomieniu kwalifikacji rynkowej „Zarządzanie konfliktami w organizacji” walidacja i certyfikacja zgodna z ZSK i nadawana przez uprawnioną instytucję certyfikującą.

#### Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji

500 osób

#### Opis usługi rozwojowej

##### Minimalne wymagania dotyczące usługi:

Instytucja rozwojowa musi zapewnić:

- pracownię komputerową wyposażoną w oddzielne stanowiska dla każdego uczestnika z pakietem programów biurowych i drukarką lub dostępem do drukarki sieciowej;
- skonfigurowane robocze środowisko symulacyjne na bazie systemu klasy ERP wykorzystywanego na poziomie światowych dostawców usług (KPO) i centrów BPO (Business Process Outsourcing), SSC (Shared Service Centers) - będącego bazą (zbiorem danych), umożliwiającym realizację zadań dla następujących profili (ról pracowniczych): młodszy księgowy, starszy księgowy, sprzedawca, pracownik zaopatrzenia, analityk, opiekun projektu odpowiadającym zdefiniowanym efektom nauczania;
- licencje na system/systemy operacyjny/-e, system bazodanowy serwerów oraz końcowych użytkowników środowiska, w którym funkcjonuje system ERP;
- wyposażenie niezbędne do przeprowadzenia symulacji spotkania dla minimum 3 osób (stół, krzesła, flipchart, materiały piśmiennicze).

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

W obszarze zarządzania systemami klasy ERP:

- posiada wykształcenie wyższe;
- posiada staż pracy minimum 5 lat na stanowiskach samodzielnych lub związanych z kierowaniem/nadzorowaniem pracy operatorów systemów ERP lub posiada co najmniej pięcioletnie doświadczenie w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z zakresu efektów uczenia wyszczególnionych dla kwalifikacji.

W ramach modułu zarządzania konfliktem w organizacji:

- posiada kwalifikację pełną co najmniej z poziomem 6 PRK w obszarze psychologii, zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, socjologii, pedagogiki lub prawa;
- posiadać minimum 5-letnie doświadczenie w prowadzeniu procesów mediacji, facylitacji lub rozwiązywania konfliktów dla grup i organizacji lub świadczenia usług consultingowych z zakresu zarządzania konfliktami w organizacji.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 8-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 120-180 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji).

**Optymalne cechy dobrej usługi:**

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.

**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

**Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:**

Nie dotyczy

**Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

Pracownicy firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, w tym w szczególności:

- pracownicy działów finansów, obsługi klienta, logistyki;
- dyrektorzy, liderzy procesów, managerowie, kierownicy zespołów, osoby nadzorujące procesy finansów, obsługi klienta, logistyki;
- osoby pragnące potwierdzić swoje umiejętności w zakresie optymalnego wykorzystania systemów klasy ERP.

**Walidacja i certyfikacja**

**Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:**

- e) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo
- f) czy Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się?

Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się.

#### **Dodatkowe uwagi<sup>15</sup>**

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane dla poszczególnych przedsiębiorstw z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

## **KOMPETENCJA/KWALIFIKACJA**

### **Nazwa kompetencji/kwalifikacji**

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM Z WYKORZYSTANIEM SYSTEMU CRM

### **Oczekiwane przez przedstawicieli sektora efekty uczenia się<sup>16</sup>**

Osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem systemu CRM" wyszukuje, w oparciu o wyznaczone cele, dane klientów oraz realizuje proces obsługi klienta z wykorzystaniem systemu CRM. Wykonuje zadania zawodowe w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach. Dostosowuje swoje działania do wyznaczonych celów, rodzaju produktu/usługi oraz specyfiki odbiorcy. Wyszukuje, weryfikuje i przetwarza informacje o klientach niezbędne do zwiększenia efektywności sprzedaży, pochodzące z różnych źródeł. Osoba posiadająca kwalifikację samodzielnie planuje działania, monitoruje i analizuje przebieg procesu w systemie CRM oraz dostosowuje plan działania w celu osiągnięcia założonych rezultatów. Zabezpiecza i przetwarza dane osobowe zgodnie z przepisami prawa. Osoba posiadająca kwalifikację przy wykonywaniu codziennych zadań zawodowych współpracuje z osobami realizującymi proces sprzedaży np. z osobami pozyskującymi leady sprzedażowe, przygotowującymi strategię sprzedaży, nadzorującymi proces sprzedaży.

**Czy powyższy opis efektów uczenia jest włączony do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

Tak

### **Walidacja i certyfikacja**

<sup>15</sup> Patrz przypis 11.

<sup>16</sup> Patrz przypis 84.

Czy dla wyżej opisanych efektów uczenia się można zidentyfikować procesy walidacji i certyfikacji?

Tak, można zidentyfikować - opis jest kwalifikacją.

**Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

500 osób

## USŁUGA ROZWOJOWA WSPIERAJĄCA ZDOBYCIE KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI

### Opis usługi rozwojowej

#### Minimalne wymagania dotyczące usługi:

Instytucja rozwojowa musi zapewnić:

- pracownię wyposażoną w oddzielne stanowisko komputerowe dla każdego uczestnika wyposażone co najmniej w komputer z dostępem do Internetu, pakietem programów biurowych i systemem CRM oraz drukarkę.

Zajęcia powinny być prowadzone przez praktyka, spełniającego następujące wymagania:

- posiada wykształcenie wyższe;
- posiada staż pracy minimum 3 lat na stanowiskach samodzielnych lub związanych z kierowaniem/nadzorowaniem pracy operatorów systemów CRM lub posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z zakresu efektów uczenia wyszczególnionych dla kwalifikacji.

Grupa szkoleniowa powinna liczyć 6-14 osób.

Czas trwania usługi powinien być dostosowany do poziomu danej grupy, przy czym sugerowana liczba godzin to 35-45 (podana łącznie dla szkolenia i walidacji). Rada rekomenduje, aby zajęcia realizowane w ramach usługi były przynajmniej w 80% praktyczne.

Dopuszcza się zajęcia w formie stacjonarnej oraz on-line w czasie rzeczywistym (z uwzględnieniem warunków określonych w Załączniku numer 1 do rekomendacji). W usłudze rozwojowej (zarówno w szkoleniu, jak i walidacji) możliwe jest wykorzystanie technologii VR.

#### Optymalne cechy dobrej usługi:

W/w minimalne wymagania względem usługi stanowią jednocześnie cechy dobrej usługi – wynika to z faktu, iż Rekomendacja obejmuje kwalifikacje rynkowe, dla których wymagania są konkretnie określone.

**Czy przedstawiciele sektora dopuszczają możliwość realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część efektów uczenia się dla kompetencji/kwalifikacji?**

Nie

Jeśli powyżej zaznaczono „Tak”, opisz, w jakie grupy należy zestawiać poszczególne efekty, żeby planować usługę rozwojową i jakie warunki (minimalne i optymalne) powinna wtedy spełniać:

Nie dotyczy

#### **Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

Pracownicy firm działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, w tym w szczególności

- pracownicy działów obsługi klienta, handlowców;
- osoby nadzorujące procesy obsługi klienta;
- pracownicy działów marketingu;
- pracownicy działów zajmujących się zamówieniami publicznymi.

#### **Walidacja i certyfikacja**

Jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to:

- a) czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków POWER 2.21. samych usług rozwojowych albo
- b) czy Rada uważa, że w każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji?

**W każdym wypadku osiągnięcie efektów uczenia się powinno zostać poddane procesowi walidacji/certyfikacji**

#### **Dodatkowe uwagi<sup>17</sup>**

Należy podkreślić, iż realizacja kursów wyposażających uczestników w w/w kwalifikacje rynkowe obejmować może zarówno kursy otwarte, jak i kursy zamknięte, realizowane w przedsiębiorstwach z sektora NUB. Takie podejście pozwoli dostosować formę wsparcia do specyfiki działalności przedsiębiorstw z branży.

<sup>17</sup> Patrz przypis 85.



#### 4. UZASADNIENIE WAŻNOŚCI (KOLEJNOŚCI) KOMPETENCJI/KWALIFIKACJI ZAPREZENTOWANYCH W PUNKCIE 3.

W przypadku rekomendowanych kwalifikacji nie można ustalić hierarchii ważności, gdyż wytypowano takie, w przypadku których zapotrzebowanie sektora jest wskazywane jako równie istotne. Dynamika rozwoju sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych powoduje, iż systematycznie wdrażane są nowe procesy, które wymagają nie tylko posiadania i aktualizowania pojedynczych kwalifikacji, ale i ich konwergencję. Wynika to z faktu, że usługi oferowane przez przedsiębiorstwa sektora, stają się coraz bardziej złożone i kompleksowe, a także dochodzi do implementacji gwałtownych zmian technologicznych (sztuczna inteligencja, rozszerzona rzeczywistość, uczenie maszynowe, analiza big-data, rozwiązania chmurowe, internet rzeczy). Rekomendowane kwalifikacje mają także charakter horyzontalny (rozumiane są jako przydatne prawie na każdym stanowisku pracy), co oznacza, że ich hierarchizacja jest bezprzedmiotowa.

Ponadto warto zaznaczyć, że przyjęto konserwatywne podejście co do dynamiki przyrostu zatrudnienia rok do roku w sektorze oraz ostrożne szacunki odnośnie potencjału rozwoju bazującego na zmianach geopolitycznych (relokacjach łańcuchów dostaw, reindustrializacja państw UE i USA) oraz wywołanych pandemią COVID-19. W związku z powyższym, wg dzisiejszego stanu wiedzy i aktualnych możliwości przewidywania, **zasadna jest realizacja całego zakresu Rekomendacji** co do liczby potencjalnych beneficjentów.

#### 5. REKOMENDACJE RADY MAJĄCE NA CELU POPRAWĘ DOPASOWANIA KOMPETENCJI DO POTRZEB SEKTORA INNYCH NIŻ KOMPETENCJE/KWALIFIKACJE, KTÓRYCH DEFICYT ZDIAGNOZOWANO W SEKTORZE I OPISANO W PKT. 3.

Należy podkreślić, iż istotnym elementem działań jest wzmocnienie roli doradców zawodowych na poziomie szkolnictwa średniego, jak i wyższego, których rolą jest intensywne uświadamianie młodzieży i studentom potrzeb kompetencyjnych sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych. (Rada opracowała i udostępniła w tym zakresie poradniki wspomagające pracę doradców link <https://sektorowaradanub.pl/publikacje/publikacje-srk-nub/>)

Ponadto warto rozważyć zasadność modyfikacji kierunków kształcenia na studiach wyższych poprzez zintegrowanie programów kształcenia z wyżej opisanymi kwalifikacjami rynkowymi. Dzięki temu studenci oprócz uzyskania kwalifikacji pełnych (dyplom wyższej uczelni) uzyskiwaliby kwalifikacje rynkowe (certyfikat) – przykładem takich działań jest rekomendowanie do wprowadzenia kwalifikacji STUDIA

PODYPLOMOWE - SYSTEMY ZARZĄDZANIA KLASY ERP Z MODUŁEM ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI.

6. ŹRÓDŁA

1. ABSL SEKTOR NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE 2019, 2020 ABSL 2019, 2020.
2. *Analiza branży rachunkowo-księgowej w województwie lubelskim, Raport końcowy z badań ilościowych i jakościowych*, WUP Lublin 2019.
3. *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy. Raport końcowy. Badanie ewaluacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*, Agrotec Polska Sp. z o.o. Warszawa 2014.
4. *Badanie branży outsourcing call/contact center, Edycja 2017, Raport ogólny*.
5. *Badanie niedoboru talentów 2018, Jak rozwiązać problem niedoboru talentów? Przygotuj, pozyskaj, pożyczaj i przenieś*, ManpowerGroup 2018.
6. *Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Raport z badania ludności w wieku 18-70 lat*, PARP, Grupa PFR.
7. *Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie, Raport końcowy z przeprowadzonych badań*, Kraków 2012.
8. *Central European Corporate R&D Report 2018*, Deloitte.
9. *Content Marketing Insitute 2018 – B2B content marketing trends – North America*.
10. *Content Marketing Market by Objective, Platform, End-user, and Geography - Forecast and Analysis 2020-2024*.
11. *Content marketing w Polsce. Efektywność, strategię, prognozy 2016*, Whitepress.
12. Czapla T., *Kompetencje uniwersalne jako odpowiedź na potrzeby rynku pracy*, [w:] M. Czajkowska, J. Płuciennik, M. Wróblewski (red.), *Twórczość, zatrudnialność*, Uniwersytet, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
13. Dzikowska J., "Polskie firmy celują globalnie w druk 3D" (<http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,19831808,polskie-firmy-celuja-globalnie-w-druk-3d.html?disableRedirects=true>, 29.03.2016).
14. Foerster-Pastor, U.S., and Golowko, N. (2018), "The need for digital and soft skills in the Romanian business service industry", *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 13, No. 1, pp. 831-847, DOI: 10.2478/mmcks-2018-0008.
15. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, pod redakcją K. Matusiaka, J. Kucińskiego, A. Gryzik, PARP
16. *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute 2011.
17. Gao Wei, Zhang Yunbo, Ramanujan Devarajan, Ramani Karthik, Chen Yong, B. Williams Christopher, C.L.Wang Charlie, Shin Yung C., Zhang Song, D.Zavattieri Pablo, *The status, challenges, and future of additive manufacturing in engineering*, "Computer-Aided Design", vol. 69/2015.
18. GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2018.
19. GUS, *Spółeczeństwo Informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2013–2017*. Warszawa–Szczecin: Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2017.
20. *Industry Skills Forecast and Proposed Schedule of Work*, Business Service, 2019 PwC.
21. Kłos M. *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2017.
22. *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
23. Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.

24. ManpowerGroup, *Badanie: Niedobór Talentów 2016/2017*.
25. Mannpower *Rewolucja umiejętności 2.0*, 2018.
26. Martinkovičová M., *Development of Professional Competences Through Applied Education*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: "Organizacja i Zarządzanie", z. 122/2018.
27. *Netcraft's January 2020 Web Server Survey*.
28. Obwieszczenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 grudnia 2018 r. w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Zarządzanie obsługą spraw kadrowych” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (M.P.2018, poz.1237).
29. Paprocki, W., *Rola nauczyciela akademickiego w epoce czwartej rewolucji przemysłowej* [w:] J. Czarzasty, Cz. Kliszko (red.), *Świat (bez) pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
30. *Raport Content Marketing Insitute 2018 – B2B content marketing trends – North America*.
31. *Raport McKinseya „Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie”*.
32. *Raport: Druk 3d 2019 Control Engineering Polska*, nr 4 (138) Rok XVIII.
33. *Raport "Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów uczelni wyższych"* Uniwersytet Śląski, Katowice 2016.
34. *Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy, Hays 2019*.
35. *Raport 2019 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, ABSL 2020.
36. Rother M., Shook J., *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*, Lean Enterprise Institute, 06.1, 1999.
37. Sobczyk T., *Wspomaganie podejmowania decyzji o zmianach w systemie wytwarzania zorientowanych na Lean Manufacturing z wykorzystaniem metod analizy kosztów*, praca doktorska, Politechnika Wroclawska 2006.
38. Smalley A., *Creating Level Pull. A lean production – system improvement guide for production control, operations, and engineering professionals., Version 1.0*, The Lean Enterprise Institute, Cambridge, Massachusetts, USA, 04.2004.
39. Sondergaard L., Murthi M. i in., *Skills, Not Just Diplomas. Managing Education for Results in Eastern Europe and Central Asia*, The World Bank, Washington 2012.
40. Sobotka B., *Outsourcing i offshoring w kontekście pozyskiwania inwestorów do gmin*, Lublin 2017.
41. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*, GUS 2016.
42. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce, Wyniki badan statystycznych 2013-2017*, 2017, GUS.
43. *The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018, Traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing*.
44. Wohlers Report: „3D Printing and Additive Manufacturing State of the Industry”, Annual Worldwide Progress Report, Wholers Associates, USA, 2016.

#### Źródła internetowe:

<http://agnieszkagrostal.com/trendy-sprzedazy-2017/>,  
[https://a.sfdcstatic.com/content/dam/www/ocms-backup/assets/pdf/smb/Small-Medium-Business-Trends\\_Salesforce-Research.pdf](https://a.sfdcstatic.com/content/dam/www/ocms-backup/assets/pdf/smb/Small-Medium-Business-Trends_Salesforce-Research.pdf)  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2020/services/moving-to-the-new-normal.pdf>  
[http://automatykab2b.pl/technika/7607-jak-druk-3d-moze-zmienic-przemysl#.WLyOO\\_nhDIV](http://automatykab2b.pl/technika/7607-jak-druk-3d-moze-zmienic-przemysl#.WLyOO_nhDIV),  
<https://barometrzwodow.pl/>,  
[http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa/Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa-r2012-tn4/Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa-r2012-t-n4-s179-188/Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa-r2012-t-n4-s179-188.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Przegląd_Naukowo_Metodyczny_Edukacja_dla_Bezpieczenstwa/Przegląd_Naukowo_Metodyczny_Edukacja_dla_Bezpieczenstwa-r2012-tn4/Przegląd_Naukowo_Metodyczny_Edukacja_dla_Bezpieczenstwa-r2012-t-n4-s179-188/Przegląd_Naukowo_Metodyczny_Edukacja_dla_Bezpieczenstwa-r2012-t-n4-s179-188.pdf)

<http://businessmarketer.pl/strategia-marketingu-b2b/>,  
<https://ceo.com.pl/polski-rynek-call-center-rosnie-w-tempie-jednocyfrowym-38879> (Dostęp  
<http://ccnews.pl/2017/03/17/rosnie-rynek-call-center-czesc-firm-outsourcingowych-zaklada-w-tym-roku-20-procentowe-wzrosty/>  
<https://www.cludo.pl/wskazniki-a-zarządzanie-wydajnoscia-call-center>  
<https://contenthouse.pl/2015/02/generowanie-leadow-dzieki-content-marketingowi/>,  
[https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport\\_Devire\\_Wp%C5%82yw\\_koronawirusa\\_na\\_polskie\\_przedsi%C4%99biorstwa.pdf](https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport_Devire_Wp%C5%82yw_koronawirusa_na_polskie_przedsi%C4%99biorstwa.pdf)  
[http://www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/co-trzeci-internauta-porzuca-wirtualny-koszyk-zakupowy,75689\\_1.html](http://www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/co-trzeci-internauta-porzuca-wirtualny-koszyk-zakupowy,75689_1.html)  
<https://www.facebook.com/groups/149385058587815/?fref=ts>;  
<http://forbot.pl/blog/artykuly/mechanika/druk-3d/jak-bedzie-wygladal-druk-3d-w-2020-roku-id11317>  
<http://futureskills.nasscom.in/about-futureskill.html#whyFutureSkill>  
<https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjAtpblhr7gAhVtposKHAdVCn8QFjADegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Finteraktywnie.com%2Fdownload%2F190-raport-interaktywnie-com-lead-generation-2018&usg=AOvVaw1w-%2Fdownload%2F190-raport-interaktywnie-com-lead-generation-2018&usg=AOvVaw1w-TVmNSNUjVW2p7wnL8IH>,  
<https://lean.org.pl/minione-10-lat-ruchu-lean-w-polsce-wnioski-i-perspektywy/3/>  
<https://marketingibiznes.pl/e-commerce/narzedzia-wspomagajace-generowanie-leadow/>,  
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/3d-printing-market>  
<http://www.outsourcingportal.eu/pl/hr-w-centrach-bpo-i-ssc-w-dobie-kryzysu>  
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-generowanie-leadow-sprzedazowych-na-czym-polega>,  
<http://tldisrupted.com>,  
<https://publicrelations.pl/prawda-o-marketingu-i-pr-w-polsce-raport-z-badan/>,  
[http://psmm.pl/sites/default/files/badanie\\_branzy\\_outsourcing\\_call\\_contact\\_center.pdf](http://psmm.pl/sites/default/files/badanie_branzy_outsourcing_call_contact_center.pdf)  
<https://www.pulshr.pl/bpo/praca-i-zarobki-w-call-center-na-ryнку-brakuje-telemarketerow,40795.html>  
[https://www.researchgate.net/profile/Bartosz\\_Misiurek2/publication/279751372\\_Lean\\_w\\_obszarach\\_pozaprodukcyjnych/links/55998b7508ae793d13805524/Lean-w-obszarachpozaprodukcyjnych](https://www.researchgate.net/profile/Bartosz_Misiurek2/publication/279751372_Lean_w_obszarach_pozaprodukcyjnych/links/55998b7508ae793d13805524/Lean-w-obszarachpozaprodukcyjnych)  
<https://www.rp.pl/Biznes/304169852-Centra-uslug-radza-sobie-z-pandemia.html>  
[http://wup.gdansk.pl/g2/2016\\_04/fe022875099063c224f425cd2b5270f8.pdf](http://wup.gdansk.pl/g2/2016_04/fe022875099063c224f425cd2b5270f8.pdf), <http://swatowska.pl/rynek-call-center-w-polsce/>

- Badania i analizy własne Rady