Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

INFOdoradca+

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+

INFORMACJA O ZAWODZIE

Specjalista do spraw zarządzania talentami

(242311)

Specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi

Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej rozpowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

INFORMACJA O ZAWODZIE

Specjalista do spraw zarządzania talentami

(242311)

Specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy

Publikacja opracowana w ramach projektu **Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+**

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.4 Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy

PROJEKT NR: POWR.02.04.00-00-0060/16-00

Partnerzy projektu INFODORADCA+:

- DORADCA Consultants Ltd Sp. z o.o., Gdynia
- Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom
- Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa
- PBS Sp. z o.o., Sopot

INFORMACJA O ZAWODZIE

Specjalista do spraw zarządzania talentami (242311)

© Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018

Kopiowanie i rozpowszechnianie w całości lub w części dozwolone wyłącznie za podaniem źródła.

ISBN 978-83-7789-495-8 [132]

Publikacja bezpłatna

Zdjęcie na okładce (źródło): https://www.pexels.com/photo/man-sitting-with-laptop-computer-on-desk-and-lamp-1586996 [dostęp: 31.03.2019].

SPIS TREŚCI

1. DANE IDENTYFIKACYJNE ZAWODU ... 3

1.1. Nazwa i kod zawodu (wg Klasyfikacji zawodów i specjalności) ... 3

1.2. Nazwy zwyczajowe zawodu ... 3

1.3. Usytuowanie zawodu w klasyfikacjach: ISCO, PKD ... 3

1.4. Notka metodologiczna, autorzy i eksperci opiniujący ... 3

2. OPIS ZAWODU ... 4

2.1. Synteza zawodu ... 4

2.2. Opis pracy i sposobu jej wykonywania ... 4

2.3. Środowisko pracy (warunki pracy, maszyny i narzędzia pracy, zagrożenia, organizacja pracy) ... 5

2.4. Wymagania psychofizyczne i zdrowotne ... 6

2.5. Wykształcenie, tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie ... 7

2.6. Możliwości rozwoju zawodowego, awansu i potwierdzania kompetencji ... 8

2.7. Zawody pokrewne ... 8

3. ZADANIA ZAWODOWE I WYMAGANE KOMPETENCJE ... 9

3.1. Zadania zawodowe ... 9

3.2. Kompetencja zawodowa Kz1: Budowanie programów zarządzania talentami i wybieranie pracowników do poszczególnych programów ... 9

3.3. Kompetencja zawodowa Kz2: Wdrażanie i realizacja programów zarządzania talentami oraz monitorowanie i raportowanie efektywności działań rozwojowych ... 10

3.4. Kompetencje społeczne ... 12

3.5. Profil kompetencji kluczowych dla zawodu ... 13

3.6. Powiązanie kompetencji zawodowych z opisami poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz Sektorowej Ramy Kwalifikacji ... 13

4. ODNIESIENIE DO SYTUACJI ZAWODU NA RYNKU PRACY I MOŻLIWOŚCI DOSKONALENIA ZAWODOWEGO ... 14

4.1. Możliwości podjęcia pracy w zawodzie ... 14

4.2. Instytucje oferujące kształcenie, szkolenie i/lub potwierdzanie kompetencji w ramach zawodu ... 15

4.3. Zarobki osób wykonujących dany zawód/daną grupę zawodów ... 16

4.4. Możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zawodzie ... 16

5. ODNIESIENIE DO EUROPEJSKIEJ KLASYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI/KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI I ZAWODÓW (ESCO) ... 17

6. ŹRÓDŁA DODATKOWYCH INFORMACJI O ZAWODZIE ... 17

7. SŁOWNIK POJĘĆ ... 19

7.1. Definicje powiązane z opisem informacji o zawodzie (zawodoznawcze) ... 19

7.2. Definicje związane z wykonywaniem zawodu (branżowe) ... 21

1. DANE IDENTYFIKACYJNE ZAWODU

1.1. Nazwa i kod zawodu (wg Klasyfikacji zawodów i specjalności)

Specjalista do spraw zarządzania talentami 242311

1.2. Nazwy zwyczajowe zawodu

- Menedżer ds. zarządzania talentami.
- Menedżer innowacyjnej organizacji.
- Specjalista ds. szkoleń i rozwoju.
- Talent acquisition.

1.3. Usytuowanie zawodu w klasyfikacjach: ISCO, PKD

W Międzynarodowym Standardzie Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 odpowiada grupie:

- 2423 Personnel and careers professionals.

Według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007):

- Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.

1.4. Notka metodologiczna, autorzy i eksperci opiniujący

Notka metodologiczna

Opis informacji o zawodzie opracowano na podstawie:
- analizy źródeł (akty prawne, klasyfikacje krajowe, międzynarodowe) oraz źródeł internetowych,
- analizy opisu zawodu zamieszczonego w wyszukiwarce opisów zawodów na Wortalu Publicznych Służb Zatrudnienia,
- badań ankietowych prowadzonych w projekcie INFODORADCA+ w marcu 2019 r.,
- zebranych opinii od recenzentów, członków panelu ewaluacyjnego oraz zespołu ds. walidacji i jakości informacji o zawodach.

Autorzy i eksperci opiniujący

Zespół Ekspercki:

- Robert Fleischer – Terapia Szkolenia Doradztwo. RIF, Olsztyn.
- Grażyna Mrozińska-Hotloś – Zespół Szkół Elektronicznych, Lublin.
- Aleksandra Stachura-Krzyształowicz – Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB, Warszawa.

Zespół ds. walidacji i jakości informacji o zawodzie:

- Łukasz Baka – Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB, Warszawa.
- Maria Konarska – Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB, Warszawa.
- Małgorzata Przybyszewska – Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB, Warszawa.
- Agnieszka Szczechura – Centralny Instytut Ochrony Pracy – PIB, Warszawa.
- Krzysztof Symela – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
- Mirosław Żurek – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Recenzenci:

- Monika Mazur-Mitrowska – Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie, Wydział w Radomiu, Radom.
- Karolina Wittek – Karolina Wittek Cogito Bis, Gdańsk.

Panel ewaluacyjny – przedstawiciele partnerów społecznych:

- Mirosław Górczyński – Forum Związków Zawodowych Branża Nauki i Oświaty, Warszawa.
- Izabela Pyszkowska – Poradnia Doradztwa Zawodowego i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej, Elbląg.

Data (rok) opracowania opisu informacji o zawodzie: 2019 r.

WAŻNE:
W tekście opisu informacji o zawodzie występują podkreślenia wybranych określeń wraz z indeksem górnym, który wskazuje numer definicji w słowniku branżowym w punkcie 7.2.

2. OPIS ZAWODU

2.1. Synteza zawodu

Specjalista do spraw zarządzania talentami[12] odpowiada za realizację procesu zarządzania pracownikami. Zajmuje się inspirowaniem pracowników do maksymalnego wykorzystywania potencjału w sposób gwarantujący korzyści dla samego pracownika, jak i firmy. Analizuje dostępne na rynku narzędzia i szkolenia w zakresie zarządzania talentami i na podstawie przyjętych kryteriów, zgodnych ze strategią organizacji firmy, dobiera pracowników do programów rozwojowych, współtworzy dla nich Indywidualne Plany Rozwoju (IPR)[6] oraz koordynuje proces wdrażania.

2.2. Opis pracy i sposobu jej wykonywania

Opis pracy

Specjalista do spraw zarządzania talentami analizuje programy zarządzania talentami[9] stosowane w krajowych i międzynarodowych korporacjach/firmach/organizacjach, dobiera pracowników do uczestnictwa w nich w oparciu o odpowiednie kryteria oraz formy lub sposoby rekrutacji. Określa poziom kompetencji oraz potencjał pracowników firmy do dalszego rozwoju. Stosuje narzędzia i programy rozwojowe dla pracowników z uwzględnieniem strategii organizacji firmy.

Specjalista do spraw zarządzania talentami tworzy i wdraża programy rozwojowe dla zdefiniowanych grup pracowników. Przeprowadza badania ewaluacyjne[1] wskazanych obszarów działań rozwojowych, ustala normy ilościowe i standardy dotyczące jakości usług szkoleniowych[13], oblicza wskaźniki jakościowe[15] i ilościowe[14] dotyczące realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników, monitoruje[7], raportuje i ocenia efektywność, w tym korzyści i zagrożenia z nich wynikające.

Sposoby wykonywania pracy

Specjalista do spraw zarządzania talentami wykonuje pracę z wykorzystaniem metod, technik i procedur właściwych dla tworzenia strategii zarządzania talentami. Jego działania odnoszą się m.in. do:

- zbierania i analizowania informacji na temat narzędzi i szkoleń w zakresie zarządzania talentami,
- określania poziomu kompetencji i potencjału pracowników firmy,
- wybierania talentów do programów rozwojowych,
- projektowania i wdrażania indywidualnych ścieżek karier[11] dla wybranych osób,
- przeprowadzania analizy wdrożonych programów zarządzania talentami i wykorzystania wiedzy,
- oceny poziomu programu zarządzania talentami oraz wskazywania dalszych kierunków doskonalenia,
- opracowania raportów[10] na temat efektów i rezultatów przedsięwzięć/projektów wpisujących się w działania rozwojowe pracowników firmy,
- kontrolowania i doskonalenia jakości własnej pracy oraz prowadzenia dokumentacji w przypisanym zakresie.

Więcej szczegółowych informacji znajduje się w sekcjach: 3.1. Zadania zawodowe oraz 3.2 i 3.3. Kompetencje zawodowe.

2.3. Środowisko pracy (warunki pracy, maszyny i narzędzia pracy, zagrożenia, organizacja pracy)

Warunki pracy

Specjalista do spraw zarządzania talentami pracuje zwykle w dobrze oświetlonych, klimatyzowanych pomieszczeniach biurowych w pozycji siedzącej. Możliwe jest także wykonywanie niektórych zadań (np. analiza oraz interpretowanie danych na temat pozyskiwanych talentów) poza siedzibą pracodawcy, m.in. w domu**.**

Więcej informacji znajduje się w sekcji: 4.1. Możliwości podjęcia pracy w zawodzie.

Wykorzystywane maszyny i narzędzia pracy

Specjalista do spraw zarządzania talentami w działalności zawodowej wykorzystuje m.in.:
- komputer przenośny lub stacjonarny z dostępem do sieci internet,
- odpowiednie oprogramowanie wspomagające realizowane zadania,
- testy psychologiczne badające predyspozycje, zdolności oraz umiejętności kadry pracowniczej,
- telefon komórkowy lub inne narzędzia umożliwiające komunikację,
- drukarki, skanery oraz inne typowe urządzenia biurowe.

Organizacja pracy

Funkcje powierzone **specjaliście do spraw zarządzania talentami** oraz stopień samodzielności w tym zawodzie zależne są od miejsca pracy. W przypadku zatrudnienia przez duże organizacje specjalista może pełnić role:
- zwierzchnika, organizując pracę podległych mu asystentów i specjalistów,
- podwładnego, wykonując zadania powierzone mu przez kierownika.

W zależności od miejsca zatrudnienia, specjalista do spraw zarządzania talentami pracuje w stałych godzinach lub zadaniowo. Najczęściej praca jest wykonywana w dni robocze, w systemie jednozmianowym, w wymiarze 8 godzin dziennie.

Prawidłowe pełnienie funkcji specjalisty do spraw zarządzania talentami wymaga współpracy z innymi pracownikami zatrudnionymi w firmie oraz z partnerami zewnętrznymi, np. uczelniami, instytucjami szkoleniowymi.

Zagrożenia mające wpływ na bezpieczeństwo pracy człowieka

Specjalista do spraw zarządzania talentami jest narażony m.in. na:
- dolegliwości mięśniowo-szkieletowe, np. bóle ramion, pleców dłoni, palców związane z długotrwałą pracą przy komputerze w wyniku nieprawidłowo zorganizowanego stanowiska komputerowego lub niewłaściwego sposobu jego użytkowania,
- reakcje psychiczne (np. bezsenność, pobudzenie, nerwowość) i reakcje psychosomatyczne (np. bóle głowy, zaburzenia wzroku, alergie) związane m.in. z ryzykiem powstawania konfliktów przy kwalifikowaniu pracowników do programu zarządzania talentami lub innymi sytuacjami stresującymi.

2.4. Wymagania psychofizyczne i zdrowotne

Wymagania psychofizyczne

Dla pracownika wykonującego zawód **specjalista do spraw zarządzania talentami** ważne są:

w kategorii wymagań fizycznych
- ogólna wydolność fizyczna,
- sprawność narządu słuchu,
- sprawność narządu wzroku,
- sprawność układu oddechowego,
- sprawność narządów równowagi;

w kategorii sprawności sensomotorycznych
- ostrość słuchu,
- ostrość widzenia,
- rozróżnianie barw,
- zmysł równowagi,
- spostrzegawczość;

w kategorii sprawności i zdolności
- dobra organizacja pracy własnej,
- dobra pamięć,
- zdolność koncentracji uwagi,
- rozumowanie logiczne,
- podzielność uwagi,
- współdziałanie i współpraca w zespole (grupie),
- zdolność podejmowania szybkich i trafnych decyzji,
- predyspozycje do postępowania z ludźmi,
- zdolność dostosowania treści do poziomu odbiorcy;

w kategorii cech osobowościowych
- dokładność,
- dyskrecja,
- dyspozycyjność,
- gotowość do współdziałania,
- gotowość do pracy indywidualnej,
- empatia,
- komunikatywność,
- elastyczność i otwartość na zmiany,
- dążenie do osiągania celów,
- obowiązkowość,
- odporność emocjonalna,
- odporność na stres,
- odpowiedzialność za innych,
- kontrolowanie własnych emocji,
- samodzielność,
- systematyczność,
- rzetelność,
- kreatywność.

Więcej informacji znajduje się w sekcjach: 3.4. Kompetencje społeczne; 3.5. Profil kompetencji kluczowych dla zawodu.

Wymagania zdrowotne

Praca w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** wymaga dobrego ogólnego stanu zdrowia oraz sprawności intelektualnej. Pracownik w tym zawodzie powinien odznaczać się sprawnością narządów wzroku oraz słuchu ze względu na konieczność przeprowadzania wielu rozmów i intensywną współpracę z innymi ludźmi.

Przeciwskazaniami do pracy w zawodzie specjalista do spraw zarządzania talentami są:
- wady wzroku i słuchu niepodlegające korekcji,
- niektóre zaburzenia neurologiczne i psychiczne,
- schorzenia kręgosłupa lub stawów.

Pod względem wydatku energetycznego praca w tym zawodzie należy do lekkich (praca biurowa). Występuje w niej jednak obciążenie umysłowe, związane np. z analizowaniem, rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji w zakresie zarządzania talentami.

WAŻNE:
O stanie zdrowia i ewentualnych przeciwwskazaniach do wykonywania zawodu orzeka lekarz medycyny pracy.

Więcej informacji znajduje się w sekcji: 4.4. Możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zawodzie.

2.5. Wykształcenie, tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie

Wykształcenie niezbędne do podjęcia pracy w zawodzie

Obecnie (2019 r.) do podjęcia pracy w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** preferowane jest wykształcenie wyższe I lub II stopnia m.in. na kierunkach: zarządzanie zasobami ludzkimi, strategiczne zarządzanie talentami i rozwojem w firmie, zarządzanie talentami w branży technologicznej, doradztwo zawodowe, psychologia lub pedagogika. Akceptowane jest również wykształcenie wyższe na innych kierunkach, lecz wówczas pracodawcy oczekują uzupełnienia kwalifikacji na studiach podyplomowych lub kursach zawodowych z zakresu m.in. zarządzania talentami, doradztwa zawodowego i zarządzania talentami z coachingiem[2].

Tytuły zawodowe, kwalifikacje i uprawnienia niezbędne/preferowane do podjęcia pracy w zawodzie

Podjęcie pracy w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** ułatwia posiadanie:
- dyplomu ukończenia studiów I lub II stopnia na kierunkach: zarządzanie zasobami ludzkimi, strategiczne zarządzanie talentami i rozwojem w firmie, zarządzanie talentami w branży technologicznej, doradztwo zawodowe, psychologia lub pedagogika,
- świadectwa ukończenia studiów podyplomowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi lub pokrewne.

Dodatkowymi atutami przy zatrudnieniu specjalisty do spraw zarządzania talentami mogą być m.in.:
- suplementy Europass (w języku polskim i angielskim), wydawane na prośbę zainteresowanego przez organy szkolnictwa wyższego,
- certyfikaty lub zaświadczenia potwierdzające nabycie kompetencji przydatnych do wykonywania powierzonych zadań zawodowych, np. dotyczące zarządzania talentami i/lub w zakresie zbliżonym do branży pracodawcy,
- certyfikaty i zaświadczenia potwierdzające nabycie uprawnień do stosowania narzędzi i metod dotyczących posługiwania się m.in. testami diagnozującymi predyspozycje zawodowe,
- certyfikaty potwierdzające znajomość języka obcego na poziomie umożliwiającym swobodną komunikację i stosowanie specjalistycznej terminologii,
- prawo jazdy kat. B,
- referencje od pracodawców potwierdzające posiadanie umiejętności i doświadczenie zawodowe.

Więcej informacji znajduje się w sekcji: 4.2. Instytucje oferujące kształcenie, szkolenie i/lub potwierdzanie kompetencji w ramach zawodu.

2.6. Możliwości rozwoju zawodowego, awansu i potwierdzania kompetencji

Możliwości rozwoju zawodowego i awansu

Zawód **specjalista do spraw zarządzania talentami** pozwala na szerokie możliwości rozwoju. Są one jednak uzależnione od wielkości organizacji, a także obowiązującej w niej struktury stanowisk. Jeżeli pracownik zatrudniony jest na samodzielnym stanowisku w niedużej firmie, to możliwość awansu jest bardzo ograniczona i pracownik najczęściej będzie podlegał służbowo bezpośrednio właścicielowi firmy. W przypadku zatrudnienia w dużych firmach o szerokim zasięgu działania i rozbudowanej strukturze organizacyjnej istnieje możliwość rozwoju i awansu po spełnieniu wymogów określonych w regulacjach wewnętrznych, dotyczących danego stanowiska pracy.

Specjalista do spraw zarządzania talentami może w ramach ścieżki rozwoju awansować na samodzielnego/starszego specjalistę, a następnie na stanowisko eksperta. Rozwój zawodowy odbywa się więc poprzez osiąganie coraz większej samodzielności, aż do poziomu współdecydowania z kierownictwem przedsiębiorstwa przy podejmowaniu kluczowych decyzji personalnych. Przy wyborze ścieżki rozwoju dla stanowisk menedżerskich awans odbywa się:

- na stanowisko kierownika działu komórki organizacyjnej do spraw rozwoju zasobów ludzkich lub w innym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- na dyrektora personalnego.

W przypadku zatrudnienia w firmie doradztwa personalnego, świadczącej usługi na rzecz innych podmiotów, ścieżka kariery rozpoczyna się od młodszego konsultanta do spraw zarządzania talentami, poprzez konsultanta, starszego konsultanta aż do poziomu menedżera. Hierarchia stanowisk w tym obszarze zawodowym jest specyficzna dla każdej firmy i funkcjonuje szereg różnych rozwiązań w tym zakresie. Ponadto specjalista do spraw zarządzania talentami może podjąć pracę w zawodach pokrewnych, związanych np. z tworzeniem systemów motywacyjnych, systemów ocen czy analizą stanowisk pracy.

Możliwości potwierdzania kompetencji

Specjalista do spraw zarządzania talentami obecnie (2019 r.) nie ma możliwości potwierdzania kompetencji zawodowych w edukacji formalnej oraz pozaformalnej.

Zdobycie tytułu zawodowego licencjata lub magistra potwierdzają komisje egzaminacyjne uczelni wyższych.

Więcej informacji można uzyskać w Bazie Usług Rozwojowych https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl oraz Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl

2.7. Zawody pokrewne

Osoba zatrudniona w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** może rozszerzać swoje kompetencje zawodowe w zawodach pokrewnych:

Nazwa zawodu pokrewnego zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności	Kod zawodu
Analityk pracy	242301
Doradca EURES	242302
Doradca personalny	242303
Doradca zawodowy	242304

Konsultant do spraw kariery	242305
Specjalista do spraw kadr	242307
Specjalista do spraw kultury firmy	242308
Specjalista do spraw rekrutacji pracowników	242309
Specjalista integracji międzykulturowej	242312
Specjalista do spraw czasowego zatrudniania pracowników	242313

3. ZADANIA ZAWODOWE I WYMAGANE KOMPETENCJE

3.1. Zadania zawodowe

Pracownik w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** wykonuje różnorodne zadania, do których należą w szczególności:

Z1 Analizowanie dostępnych na rynku narzędzi i szkoleń wspierających proces zarządzania talentami w organizacji.
Z2 Wybieranie pracowników do programu zarządzania talentami poprzez diagnozę wyników pracy.
Z3 Tworzenie planów rozwojowych i projektowanie ścieżek kariery dla zdefiniowanych grup pracowników.
Z4 Wdrażanie i realizowanie programów zarządzania talentami poprzez wewnętrzne programy rozwojowe.
Z5 Monitorowanie i raportowanie możliwości działań rozwojowych poprzez badanie efektywności wartości programu dla organizacji.
Z6 Monitorowanie realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników.

3.2. Kompetencja zawodowa Kz1: Budowanie programów zarządzania talentami i wybieranie pracowników do poszczególnych programów

Kompetencja zawodowa Kz1: Budowanie programów zarządzania talentami i wybieranie pracowników do poszczególnych programów obejmuje zestaw zadań zawodowych Z1, Z2, Z3, do realizacji których wymagane są odpowiednie zbiory wiedzy i umiejętności.

Z1 Analizowanie dostępnych na rynku narzędzi i szkoleń wspierających proces zarządzania talentami w organizacji	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Definicje pojęć: talent, wiedza, kompetencje i rozwój zawodowy; • Definicje pojęć: zarządzanie talentami, kapitał ludzki; • Techniki analityczne stosowane do zarządzania personelem; • Zasady funkcjonowania rynku usług szkoleniowych; • Korzyści i zagrożenia wynikające z programów talentowych; • Programy zarządzania talentami w międzynarodowych korporacjach; • Narzędzia i szkolenia w zakresie zarządzania talentami.	• Zdefiniować pojęcia: talent i wiedza; • Zdefiniować pojęcia: kompetencje i rozwój zawodowy; • Zdefiniować pojęcia: zarządzanie talentami, kapitał ludzki; • Określać techniki analityczne stosowane do zarządzania personelem; • Intepretować zasady funkcjonowania rynku usług szkoleniowych; • Określać korzyści i zagrożenia wynikające z programów talentowych; • Scharakteryzować programy zarządzania talentami stosowane w międzynarodowych korporacjach; • Analizować narzędzia i szkolenia w zakresie zarządzania talentami; • Stosować narzędzia wspierające proces zarządzania talentami w organizacji.

Z2 Wybieranie pracowników do programu zarządzania talentami poprzez diagnozę wyników pracy	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Strukturę i źródła talentu; • Identyfikację talentów[5]; • Sposoby pozyskiwania talentów; • Formy rekrutacji do programu zarządzania talentami; • Narzędzia diagnostyczne w procesie wyboru kandydatów do programów rozwojowych; • Kryteria wyboru pracowników do programu zarządzania talentami; • Poziom kompetencji w ramach oceny pracowniczej; • Potencjał do dalszego rozwoju; • Narzędzia służące do wybierania talentów.	• Charakteryzować strukturę i źródła talentu; • Identyfikować talenty; • Wskazywać sposoby pozyskiwania talentów; • Określać formy rekrutacji do programu zarządzania talentami; • Rozróżniać narzędzia diagnostyczne w procesie wyboru kandydatów do programów rozwojowych; • Sporządzać kryteria wyboru pracowników do programu zarządzania talentami; • Określać i diagnozować poziom kompetencji pracowników firmy; • Określać potencjał pracowników firmy do dalszego rozwoju; • Wybierać talenty do programów rozwojowych.

Z3 Tworzenie planów rozwojowych i projektowanie ścieżek kariery dla zdefiniowanych grup pracowników	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Cel i zasięg programu; • Czas trwania programu; • Narzędzia i metody ewaluacji talentów; • Cechy i etapy programu zarządzania talentami; • Narzędzia edukacyjne do poszczególnych etapów procesu rozwoju; • Koncepcję programów zarządzania talentami; • Programy rozwojowe dla pracowników z uwzględnieniem strategii organizacji firmy; • Procedurę tworzenia indywidualnej ścieżki rozwoju i karier dla talentów.	• Określać cel i zasięg programu rozwojowego; • Określać czas trwania programu; • Stosować narzędzia służące do rozwijania talentów; • Określać cechy i etapy programu zarządzania talentami; • Dobierać narzędzia edukacyjne do poszczególnych etapów procesu rozwoju; • Przedstawiać koncepcję programów zarządzania talentami; • Dobierać programy rozwojowe dla pracowników z uwzględnieniem strategii rozwoju organizacji; • Projektować zgodnie z procedurą indywidualne ścieżki rozwoju i karier dla wybranych osób.

3.3. Kompetencja zawodowa Kz2: Wdrażanie i realizacja programów zarządzania talentami oraz monitorowanie i raportowanie efektywności działań rozwojowych

Kompetencja zawodowa Kz2: Wdrażanie i realizacja programów zarządzania talentami oraz monitorowanie i raportowanie efektywności działań rozwojowych obejmuje zestaw zadań zawodowych Z4, Z5, Z6, do realizacji których wymagane są odpowiednie zbiory wiedzy i umiejętności.

Z4 Wdrażanie i realizowanie programów zarządzania talentami poprzez wewnętrze programy rozwojowe	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych; • Zasady ogłaszania i przeprowadzania konkursu ofert na usługi szkoleniowe; • Źródła finansowania, nakłady i strukturę wydatków przeznaczonych na realizację programów zarządzania talentami; • Zasady rozliczeń i refundowania kosztów szkoleń; • Definicję pojęć: praca projektowa[8] i coaching; • Zasady i procedury przeprowadzania szkoleń; • Zasady wdrażania Indywidualnego Planu Rozwoju (IPR) pracownika; • Kryteria, specyfikę, strukturę oraz właściwości programów zarządzania talentami; • Efekty wdrożenia programów zarządzania talentami i wykorzystania wiedzy.	• Stosować przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych; • Wyszukiwać informacje o projektach rozwojowych; • Wyłaniać wykonawcę usługi szkoleniowej i dokonywać zakupu usługi w trybie przewidzianym w przepisach ustawy Prawo zamówień publicznych; • Ogłaszać, przeprowadzać konkurs ofert na usługi szkoleniowe; • Stosować zasady rozliczeń i refundowania kosztów szkoleń; • Stosować indywidualną pracę projektową i coaching we wdrażaniu i realizowaniu programów zarządzania talentami; • Stosować zasady wdrażania Indywidualnego Planu Rozwoju (IPR) pracownika; • Wdrażać i realizować programy zarządzania talentami; • Przeprowadzać analizę wdrożenia programów zarządzania talentami i wykorzystania wiedzy.

Z5 Monitorowanie i raportowanie efektywności działań rozwojowych	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Definicję pojęć: monitorowanie i raportowanie; • Narzędzia do badania efektywności poszczególnych etapów działań rozwojowych; • Proces monitorowania działań rozwojowych; • Trendy i kierunki rozwojowe w przedsiębiorstwie; • Wnioski wraz z prognozą możliwości osiągnięcia zakładanych celów działań rozwojowych; • Wnioski i rekomendacje np. dotyczące przyszłego programowania działań rozwojowych; • Potrzeby przeprowadzenia ewaluacji lub innych pogłębionych analiz we wskazanych obszarach działań rozwojowych.	• Stosować monitorowanie i raportowanie celem oceny efektywności działań rozwojowych; • Wykorzystywać narzędzia do badania efektywności poszczególnych etapów działań rozwojowych; • Analizować proces monitorowania działań rozwojowych; • Opracowywać informacje o efektach i rezultatach przedsięwzięć/projektów wpisujących się w działania rozwojowe; • Przeprowadzać analizę działań rozwojowych w przedsiębiorstwie; • Opisywać zmiany uwarunkowań istotnych z punktu widzenia oceny postępu realizacji celów działań rozwojowych; • Przeprowadzać podsumowanie postępu wdrażania działań rozwojowych w oparciu o wskaźniki monitorowania; • Opisywać postęp oraz oceniać skuteczność i użyteczność w realizacji celów działań rozwojowych; • Raportować realizację działań rozwojowych; • Przeprowadzać ewaluację wskazanych obszarów działań rozwojowych.

Z6 Monitorowanie realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników poprzez badanie efektywności wartości programu dla organizacji	
WIEDZA – zna i rozumie:	**UMIEJĘTNOŚCI – potrafi:**
• Zasady konstruowania kwestionariuszy do przeprowadzania badań ankietowych, wywiadów, obserwacji i analizy dokumentów; • Zasady oceny jakości usług szkoleniowych; • Zasady i formy współpracy z kierownictwem przedsiębiorstwa; • Zasady udzielania na bieżąco feedbacku[3]; • Normy ilościowe i standardy dotyczące realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników; • Zasady i sposoby monitorowania planów rozwojowych kluczowych pracowników; • Zasady realizacji procesu oceny rocznej; • Zasady raportowania z przeprowadzonego monitoringu planów rozwojowych kluczowych pracowników.	• Zarządzać dokumentacją związaną z planami rozwojowymi pracowników, w tym prowadzić rejestr w komputerowej bazie danych dostarczanych przez pracowników dokumentów potwierdzających ich rozwój; • Ustalać normy ilościowe i standardy dotyczące jakości usług szkoleniowych; • Przeprowadzać monitoring i przygotowywać raport z wizytacji i monitoringu usługi szkoleniowej; • Formułować wnioski wynikające z badań ankietowych, wywiadów, obserwacji oraz analizy dokumentów dotyczących szkoleń; • Współpracować z kierownictwem przedsiębiorstwa; • Oceniać stopnień realizacji celów i kompetencji za poprzedni okres; • Obliczać wskaźnik jakościowy i ilościowy dotyczący realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników; • Opracowywać raport z przeprowadzonego monitoringu planów rozwojowych kluczowych pracowników; • Interpretować raport i przedstawić wnioski z realizacji planów rozwojowych kluczowych pracowników.

3.4. Kompetencje społeczne

Pracownik w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** powinien posiadać kompetencje społeczne niezbędne do prawidłowego i skutecznego wykonywania zadań zawodowych.

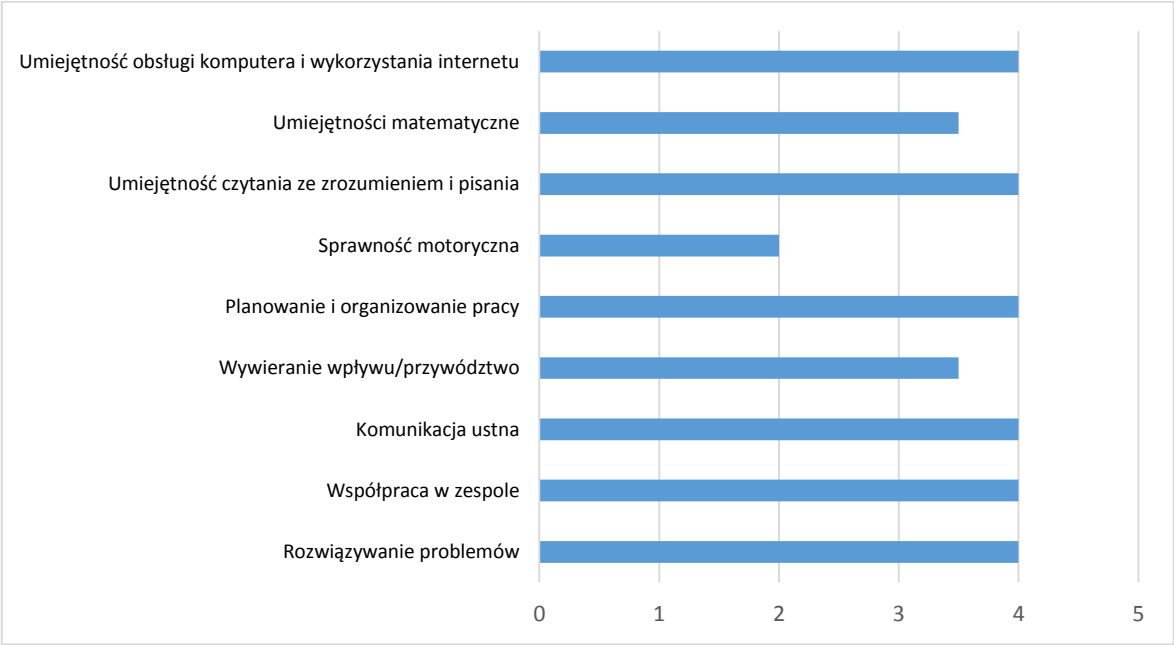
W szczególności pracownik jest gotów do:

- Dokonywania samooceny i weryfikowania własnych działań w zakresie realizowania zadań zawodowych związanych z zarządzaniem talentami.
- Skutecznej i efektywnej kooperacji zespołowej, budowania atmosfery współpracy i dążenia do celu, uczestniczenia w wypracowaniu konstruktywnych i efektywnych rozwiązań w zakresie zarządzania talentami.
- Rozwijania kompetencji osobistych i zawodowych, w tym ustawicznego aktualizowania wiedzy i podwyższania własnych umiejętności w zakresie zarządzania talentami.
- Ponoszenia odpowiedzialności społeczno-moralnej za rzetelność swoich opinii / decyzji / rekomendacji w sprawie wskazania danego kandydata do programu zarządzania talentami.
- Udzielania wsparcia (konsultacji) kadrze kierowniczej w zakresie spraw personalnych.
- Motywowania innych do doskonalenia kompetencji zawodowych i społecznych.
- Przestrzegania określonych w standardach etycznych i normach zawodowych zasad uczciwości, rzetelności i poufności.
- Podejmowania inicjatywy w zakresie poszukiwania nowych/skutecznych metod pracy w zakresie zarządzania talentami.

- Utrzymania w tajemnicy wszystkich informacji pozyskanych na temat kandydatów biorących udział w programie.

3.5. Profil kompetencji kluczowych dla zawodu

Pracownik powinien posiadać zdolność właściwego wykonywania zadań zawodowych i predyspozycje do rozwoju zawodowego. Dlatego wymaga się od niego odpowiednich kompetencji kluczowych. Zostały one zilustrowane w formie profilu (rys. 1) ukazującego ważność kompetencji kluczowych dla zawodu **specjalista do spraw zarządzania talentami.**



Rys. 1. Profil kompetencji kluczowych dla zawodu **specjalista do spraw zarządzania talentami**

Uwaga:
Wykaz kompetencji kluczowych opracowano na podstawie wykazu stosowanego w Międzynarodowym Badaniu Kompetencji Osób Dorosłych – projekt PIAAC (OECD).

3.6. Powiązanie kompetencji zawodowych z opisami poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz Sektorowej Ramy Kwalifikacji

Kompetencje zawodowe pracownika w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** nawiązują do opisów poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji.

Opis zawodu, zadań zawodowych i wymagań kompetencyjnych może stanowić materiał informacyjny dla przygotowania (lub aktualizacji) opisów kwalifikacji wprowadzanych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Więcej informacji:

– Zintegrowany System Kwalifikacji: https://www.kwalifikacje.gov.pl
– Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji: https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl

4. ODNIESIENIE DO SYTUACJI ZAWODU NA RYNKU PRACY I MOŻLIWOŚCI DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

4.1. Możliwości podjęcia pracy w zawodzie

Specjalista do spraw zarządzania talentami może być zatrudniony m.in. w:
- prywatnych i publicznych instytucjach,
- firmach doradztwa personalnego i zawodowego,
- firmach szkoleniowych,
- działach HR[4] (human resources, zasoby ludzkie),
- firmach świadczących usługi coachingu zawodowego,

a także prowadzić własną działalność gospodarczą.

Obecnie (2019 r.) według Barometru zawodów, specjalista do spraw zarządzania talentami jest zawodem zrównoważonym w Polsce, co oznacza, że liczba ofert pracy będzie zbliżona do liczby osób zdolnych i chętnych do podjęcia zatrudnienia w tym zawodzie.

WAŻNE:
Zachęcamy do sprawdzenia dostępnych ofert pracy w **Centralnej Bazie Ofert Pracy:**
http://oferty.praca.gov.pl

Natomiast aktualizacje informacji o możliwościach zatrudnienia w zawodzie, przyszłe zapotrzebowanie na dany zawód na rynku pracy oraz dodatkowe informacje można uzyskać, korzystając z **polecanych źródeł danych**.

Polecane źródła danych [dostęp: 31.03.2019]**:**
Ranking (monitoring) zawodów deficytowych i nadwyżkowych:
http://mz.praca.gov.pl
https://www.gov.pl/web/rodzina/zawody-deficytowe-zrownowazone-i-nadwyzkowe

Barometr zawodów: https://barometrzawodow.pl

Wojewódzkie obserwatoria rynku pracy:
Mazowieckie – http://obserwatorium.mazowsze.pl
Małopolskie – https://www.obserwatorium.malopolska.pl
Lubelskie – http://lorp.wup.lublin.pl
Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi – http://obserwatorium.wup.lodz.pl
Pomorskie – http://www.porp.pl
Opolskie – http://www.obserwatorium.opole.pl
Wielkopolskie – http://www.obserwatorium.wup.poznan.pl
Zachodniopomorskie – https://www.wup.pl/pl/dla-instytucji/zachodniopomorskie-obserwatorium-rynku-pracya
Podlaskie – http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl

Zielona Linia. Centrum Informacyjne Służb Zatrudnienia:
http://zielonalinia.gov.pl

Portal Prognozowanie Zatrudnienia:
www.prognozowaniezatrudnienia.pl

Portal EU Skills Panorama:
http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en

Europejski portal mobilności zawodowej EURES:
https://eures.praca.gov.pl
https://ec.europa.eu/eures/public/pl/homepage

4.2. Instytucje oferujące kształcenie, szkolenie i/lub potwierdzanie kompetencji w ramach zawodu

Kształcenie

Obecnie (2019 r.) w ramach systemu kształcenia zawodowego w Polsce nie przygotowuje się kandydatów do pracy w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami**.

Kompetencje przydatne do wykonywania zawodu można uzyskać, podejmując na uczelniach wyższych studia I i II stopnia oraz podyplomowe na kierunku związanym z zarządzaniem talentami lub w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Szkolenie

Specjalista do spraw zarządzania talentami powinien podejmować działania w ramach samodoskonalenia zawodowego. Specyfika zawodu i dynamika gospodarki wymagają bieżącego śledzenia trendów rynkowych w zakresie szkoleń w celu prawidłowej realizacji zadań zawodowych.

Organizacją szkoleń dla kandydatów do pracy i pracowników w zawodzie zajmują się instytucje zatrudniające specjalistów do spraw zarządzania talentami oraz publiczne i niepubliczne instytucje prowadzące profesjonalne kursy (np. uczelnie, ośrodki i firmy szkoleniowe).

Przykładowa tematyka szkoleń oferowanych na rynku:
- zarządzanie talentami w organizacji,
- zarządzanie talentami i karierą (Certificate in Talent and Career Management),
- zarządzanie talentami, karierami i planowanie ścieżek kariery w firmie.

Organizatorzy tych szkoleń poświadczają uzyskane przez uczestników kompetencje stosownymi certyfikatami/zaświadczeniami.

Na rynku usług szkoleniowych dostępnych jest wiele ofert kursów i szkoleń w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dodatkowo specjalista do spraw zarządzania talentami ma możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych, uczestnicząc w konferencjach i seminariach branżowych**.**

WAŻNE:
Więcej informacji o instytucjach oferujących kształcenie, szkolenie i/lub walidację kompetencji w ramach zawodu można uzyskać, korzystając z **polecanych źródeł danych**.

Polecane źródła danych [dostęp: 31.03.2019]:

Szkolnictwo wyższe:
www.wybierzstudia.nauka.gov.pl

Szkolnictwo zawodowe:
https://mapa-zawodowe.men.gov.pl
http://doradztwo.ore.edu.pl/wybieram-zawod
http://zrp.pl

Szkolenia zawodowe:
Rejestr Instytucji Szkoleniowych – http://www.stor.praca.gov.pl/portal/#/ris
Baza Usług Rozwojowych – https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl

Inne źródła danych:
Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji – https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl
Bilans Kapitału Ludzkiego – https://bkl.parp.gov.pl
Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – http://www.frse.org.pl, http://europass.org.pl
Learning Opportunities and Qualifications in Europe – https://ec.europa.eu/ploteus

4.3. Zarobki osób wykonujących dany zawód/daną grupę zawodów

Wynagrodzenie (2019 r.) osób pracujących w zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** waha się najczęściej w granicach od 4000 zł do 7000 zł brutto miesięcznie w przeliczeniu na jeden etat.

Poziom wynagrodzenia miesięcznego brutto kształtuje się przy tym (ramowo) następująco:
- w przypadku osób z niewielkim doświadczeniem w zakresie od 4000 zł do 5000 zł,
- po kilku latach pracy i uzyskaniu doświadczenia w przedziale od 5000 zł do 7000 zł,
- w przypadku osób z dużym doświadczeniem – nawet powyżej 7000 zł.

Poziom wynagrodzenia osób wykonujących zawód specjalista do spraw zarządzania talentami uzależniony jest m.in. od:
- szczegółowego zakresu zadań,
- sytuacji na lokalnym rynku pracy,
- rodzaju pracodawcy (prywatny, publiczny),
- regionu Polski,
- koniunktury na rynku pracowniczym.

WAŻNE:
Zarobki osób wykonujących dany zawód/grupę zawodów są orientacyjne i mogą szybko stracić aktualność. Dlatego na bieżąco należy sprawdzać, jakie zarobki oferuje rynek pracy, korzystając z **polecanych źródeł danych.**

Polecane źródła danych [dostęp: 31.03.2019]**:**
Wynagrodzenie w Polsce według danych GUS:
http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy

Przykładowe portale informujące o zarobkach:
https://wynagrodzenia.pl/gus
https://wynagrodzenia.pl/kategoria/zarobki-na-stanowiskach-i-szczeblach
https://sedlak.pl/raporty-placowe
https://zarobki.pracuj.pl
https://www.forbes.pl/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen
https://www.kariera.pl/wynagrodzenia

4.4. Możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zawodzie

W zawodzie **specjalista do spraw zarządzania talentami** możliwe jest zatrudnienie osób z niepełnosprawnością. Warunkiem niezbędnym jest identyfikacja indywidualnych barier, dostosowanie technicznych i organizacyjnych warunków środowiska oraz stanowiska pracy do potrzeb zatrudnienia osób:
- z dysfunkcją narządu słuchu (03-L), pod warunkiem, że niepełnosprawność ta jest możliwa do skorygowania za pomocą aparatów słuchowych,
- z wadami i dysfunkcją wzroku (04-O) w przypadku możliwości skorygowania ich szkłami optycznymi lub soczewkami kontaktowymi,
- z niewielką dysfunkcją kończyn górnych (05-R), która nie wyklucza wykonywania bardziej precyzyjnych czynności,
- z niewielką dysfunkcją kończyn dolnych (05-R), która nie wyklucza stania i chodzenia, w tym samodzielnego przemieszczania się po zróżnicowanym terenie,
- poruszających się na wózkach inwalidzkich (05-R), wymagany jest wówczas odpowiedni dobór stanowiska bądź ograniczenie lub zmodyfikowanie zakresu pracy w celu umożliwienia wykonywania zadań w pozycji siedzącej; zalecana jest praca biurowa lub koncepcyjna,
- z epilepsją (06-E), wykonywanie zawodu możliwe jest na wybranych stanowiskach pracy, pod warunkiem, że napady padaczkowe występują sporadycznie i są sygnalizowane przez aurę, pojawiają się głównie wieczorem lub w nocy, nie powodują zbytniego zmęczenia i stosunkowo

szybko następuje regeneracja sił po ich wystąpieniu, a przebieg choroby nie prowadzi do charakteropatii padaczkowej. Mogą być one zatrudnione warunkowo, po racjonalnym ograniczeniu zakresu zadań do sytuacji, w których możliwy jest stały nadzór i ewentualna szybka pomoc, a stanowisko pracy nie stwarza potencjalnych zagrożeń w przypadku emisji choroby.

WAŻNE:
Decyzja o zatrudnieniu osoby z jakimkolwiek rodzajem niepełnosprawności może być podjęta wyłącznie po indywidualnej konsultacji z lekarzem medycyny pracy.

5. ODNIESIENIE DO EUROPEJSKIEJ KLASYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI/KOMPETENCJI, KWALIFIKACJI I ZAWODÓW (ESCO)

Europejska klasyfikacja umiejętności/kompetencji, kwalifikacji i zawodów (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations – ESCO) jest narzędziem łączącym rynek edukacji z rynkiem pracy. ESCO jest częścią strategii „Europa 2020". W klasyfikacji określono i uszeregowano umiejętności, kompetencje, kwalifikacje i zawody istotne dla unijnego rynku pracy oraz kształcenia i szkolenia. Tworzenie europejskiego rynku pracy, a w przyszłości wspólnego obszaru kształcenia ustawicznego wymaga, aby zdobywane przez jednostki umiejętności oraz kwalifikacje były zrozumiałe oraz łatwo porównywalne między krajami, a także – by promowały mobilność wśród pracowników.

Obecnie (2019 r.) klasyfikacja ESCO jest dostępna w 27 językach (w 24 językach UE, islandzkim, norweskim i arabskim) za pośrednictwem platformy ESCO:
https://ec.europa.eu/esco/portal/home

Klasyfikacja ESCO została oparta na trzech filarach i pokazuje w sposób systematyczny relacje między nimi:

- **Zawody:** https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation
- **Umiejętności/Kompetencje:** https://ec.europa.eu/esco/portal/skill
- **Kwalifikacje:** https://ec.europa.eu/esco/portal/qualification

6. ŹRÓDŁA DODATKOWYCH INFORMACJI O ZAWODZIE

Podstawowe regulacje prawne:

Stan prawny na dzień: 31.03.2019 r.

- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 2153, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1559).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1260, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1265, z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów (Dz. U. poz. 1861).
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 września 2018 r. w sprawie dokumentów wydawanych w związku z przebiegiem lub ukończeniem studiów podyplomowych i kształcenia specjalistycznego (Dz. U. poz. 1791).

- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 kwietnia 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji o charakterze zawodowym – poziomy 1–8 (Dz. U. poz. 537).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 227).
- Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Literatura branżowa:

- Ankersen R.: Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent u siebie i innych. Wydawnictwo Sine Qua Non, Kraków 2018.
- Armstrong M.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Białasiewicz M.: Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015.
- Bieniok H.: Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2009.
- Cannon J.A., McGee R.: Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Cielemęcki M.: Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm" czy wymóg współczesności? Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Davies B., Davies B.J.: Talent Management In Education. SAGE Publications Ltd., Londyn 2011.
- Davis T. i in.: Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Ingram T.: Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- Ingram T.: Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Jamka B.: Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Janowski A.: Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie. Difin, Warszawa 2017.
- Kopeć J.: Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Lipka A.: Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Pocztowski A. (red.): Zarządzanie talentami w organizacji. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Skuza A.: Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
- Tabor J.A.: Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie: koncepcje, strategie, praktyka. Poltext, Warszawa 2013.

Zasoby internetowe [dostęp: 31.03.2019]:

- Analiza wstępna do wdrożenia programu zarządzania talentami: https://tqmsoft.com/en/node/29642
- Barometr zawodów 2019. Raport podsumowujący badania w Polsce: https://barometrzawodow.pl/userfiles/Barometr/2019/raport_ogolnopolski_pl.pdf

- Baza danych standardów kwalifikacji/kompetencji zawodowych i modułowych programów szkoleń: ftp://kwalifikacje.praca.gov.pl
- Budowa programów zarządzania talentami/IBD Business School: https://ibd.pl/doradztwo-i-badania/doradztwo-hr/budowa-programow-zarzadzania-talentami
- Harvard Business Review Polska: https://www.hbrp.pl/a/nowatorska-strategia-zarzadzania-talentami/l8rUXDZQ
- Indywidualny Plan Rozwoju Pracownika (IPR): https://hcmdeck.com/blog/indywidualny-plan-rozwoju-pracownika-dlaczego-po-co
- Poradnik Przedsiębiorcy: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-zarzadzanie-talentami
- Portal Asystent BHP: https://asystentbhp.pl
- Projekt Zintegrowany System Kwalifikacji: http://kwalifikacje.edu.pl
- Standardy orzecznictwa lekarskiego ZUS: http://www.zus.pl/lekarze/publikacje/standardy-orzecznictwa-lekarskiego-zus
- Wyszukiwarka opisów zawodów: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow
- Zarządzanie talentami: https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami
- Zarządzanie talentami, czyli jak zatrzymać pracownika w małej firmie?: http://www.focus.pl/artykul/zarzadzanie-talentami-czyli-jak-zatrzymac-pracownika-w-malej-firmie.

7. SŁOWNIK POJĘĆ

7.1. Definicje powiązane z opisem informacji o zawodzie (zawodoznawcze)

Nazwa pojęcia	Definicja pojęcia
Awans zawodowy	Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje awansu – pionowy oraz poziomy. Awans pionowy oznacza zmianę stanowiska na wyższe w hierarchii przedsiębiorstwa/organizacji oraz przyznanie wyższego wynagrodzenia i poszerzenie uprawnień, np. awans polegający na osiągnięciu wyższego stopnia wymagań formalnych w policji, w wojsku, mianowanie na wyższy stopień – awans nauczycielski. Awans poziomy oznacza zmianę stanowiska niepociągającą za sobą zmiany pozycji pracownika w hierarchii firmy, np. objęcie dodatkowego stanowiska przez pracownika, powierzenie nowych zadań, rozszerzenie uprawnień i zakresu podejmowanych decyzji.
Czynności zawodowe	Są to działania podejmowane w ramach zadania zawodowego i dające efekt w postaci realizacji celu przewidzianego w zadaniu zawodowym.
Edukacja formalna	Kształcenie realizowane przez publiczne i niepubliczne szkoły oraz inne podmioty systemu oświaty, uczelnie oraz inne podmioty systemu szkolnictwa wyższego w ramach programów, które prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych oraz kwalifikacji nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych (zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym) albo kwalifikacje w zawodzie (zgodnie z przepisami oświatowymi).
Edukacja pozaformalna	Kształcenie i szkolenie realizowane w ramach programów, które nie prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych lub kwalifikacji właściwych dla edukacji formalnej.
Efekty uczenia się	Wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne nabyte w procesie uczenia się (w ramach edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne).
Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK)	Przyjęta w Unii Europejskiej struktura i opis poziomów kwalifikacji umożliwiająca porównanie kwalifikacji uzyskiwanych w różnych państwach. W ERK wyróżniono 8 poziomów kwalifikacji opisywanych za pomocą efektów uczenia się (wiedza, umiejętności i kompetencje). ERK stanowi układ odniesienia do krajowych ram kwalifikacji, w tym do PRK.

Kody niepełnosprawności	Są symbolami rodzaju schorzenia, które ma decydujący wpływ na to, do jakich prac osoba niepełnosprawna może być kierowana, a do jakich nie powinna ze względu na jej zdrowie i skuteczność pracy na danym stanowisku. Podstawowe kody niepełnosprawności: 01-U upośledzenie umysłowe, 02-P choroby psychiczne, 03-L zaburzenia głosu, mowy i choroby słuchu, 04-O choroby narządu wzroku, 05-R upośledzenie narządu ruchu, 06-E epilepsja, 07-S choroby układu oddechowego i krążenia, 08-T choroby układu pokarmowego, 09-M choroby układu moczowo-płciowego, 10-N choroby neurologiczne, 11-I inne, w tym schorzenia: endokrynologiczne, metaboliczne, zaburzenia enzymatyczne, choroby zakaźne i odzwierzęce, zeszpecenia, choroby układu krwiotwórczego, 12-C całościowe zaburzenia rozwojowe.
Kompetencje społeczne	Jest to rozwinięta w toku uczenia się zdolność kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania.
Kompetencje kluczowe	Są to kompetencje (połączenie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) integracji społecznej i zatrudnienia potrzebne w życiu zawodowym i pozazawodowym oraz do bycia aktywnym obywatelem. Na potrzeby opracowania informacji o zawodach wyróżniono 9 kompetencji, które zostały wybrane i pogrupowane ze zbioru 15 kompetencji kluczowych wyodrębnionych w Międzynarodowym Badaniu Kompetencji Osób Dorosłych – Projekt PIAAC prowadzonym cyklicznie przez OECD.
Kompetencja zawodowa	Jest to układ wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych niezbędnych do wykonywania, w ramach wydzielonego zakresu pracy w zawodzie zestawu zadań zawodowych. Posiadanie jednej lub kilku kompetencji zawodowych powinno umożliwić zatrudnienie na co najmniej jednym stanowisku pracy w zawodzie.
Kwalifikacja	Oznacza zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w procesie walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący. W Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji wyodrębniono 4 rodzaje kwalifikacji: pełne, cząstkowe, rynkowe i uregulowane.
Polska Rama Kwalifikacji (PRK)	Opis ośmiu wyodrębnionych w Polsce poziomów kwalifikacji odpowiadających odpowiednim poziomom Europejskich Ram Kwalifikacji sformułowany za pomocą ogólnych charakterystyk efektów uczenia się dla kwalifikacji na poszczególnych poziomach ujętych w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.
Potwierdzanie kompetencji	Jest to proces polegający na sprawdzeniu, czy kompetencje wymagane dla danej kwalifikacji zostały osiągnięte. Terminy o podobnym znaczeniu: „walidacja", „egzaminowanie". Proces ten prowadzi do certyfikacji – wydania przez upoważnioną instytucję „dyplomu", „świadectwa", „certyfikatu".
Sektorowa Rama Kwalifikacji (SRK)	Opis poziomów kwalifikacji funkcjonujących w danym sektorze lub branży; poziomy Sektorowych Ram Kwalifikacji odpowiadają odpowiednim poziomom Polskiej Ramy Kwalifikacji.
Sprawności sensomotoryczne	Są to sprawności związane z funkcjonowaniem narządów zmysłów (wzroku, słuchu, smaku, powonienia, dotyku) oraz narządu ruchu (sprawność rąk, precyzja ruchów rąk, sprawność nóg, koordynacja wzrokowo-ruchowa itp.).
Stanowisko pracy	Jest to miejsce pracy w strukturze organizacyjnej, np. przedsiębiorstwa, instytucji, organizacji, w ramach którego pracownik wykonuje zadania zawodowe stale lub okresowo. Do prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy konieczne jest posiadanie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych właściwych dla kompetencji zawodowych wyodrębnionych w zawodzie.
Tytuł zawodowy	Jest przyznawany osobie, która udowodniła, że posiada określony zasób wiedzy i umiejętności potrzebny do wykonywania danego zawodu. W niektórych grupach zawodowych (technicy, lekarze, rzemieślnicy) istnieją ustawowo zadekretowane nazwy i hierarchie tych tytułów, podczas gdy w innych nie ma takich systemów. Przykładowo tytuły zawodowe uzyskiwane w szkołach i placówkach oświaty to: robotnik wykwalifikowany i technik, w rzemiośle: uczeń, czeladnik, mistrz, w kulturze fizycznej: trener, instruktor, menedżer sportu.

Umiejętności	Jest to przyswojona w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej.
Uprawnienia zawodowe	Oznaczają posiadanie prawa do wykonywania czynności zawodowych (zawodu), do których dostęp jest ograniczony poprzez przepisy prawne przewidujące konieczność posiadania odpowiedniego wykształcenia, spełnienia wymagań kwalifikacyjnych lub innych dodatkowych wymagań.
Uczenie się nieformalne	Uzyskiwanie efektów uczenia się poprzez różnego rodzaju aktywność poza edukacją formalną i edukacją pozaformalną, w tym poprzez samouczenie się i doświadczenie uzyskane w pracy.
Walidacja	Oznacza sprawdzenie czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się (edukacja formalna, pozaformalna i uczenie się nieformalne) tej osoby, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji.
Wiedza	Jest to zbiór opisów obiektów i faktów, zasad, teorii oraz praktyk przyswojonych w procesie uczenia się, odnoszących się do dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej.
Wykształcenie	Oznacza rezultat procesu kształcenia w zakresie ogólnym i specjalistycznym charakteryzowany na podstawie: – poziomu wykształcenia odpowiadającego poziomowi ukończonej szkoły (np. wykształcenie: podstawowe, gimnazjalne, ponadpodstawowe, ponadgimnazjalne, czeladnicze, policealne, wyższe (pierwszy, drugi i trzeci stopień), – profilu wykształcenia (ukończonej szkoły) lub dziedziny wykształcenia (kierunek lub kierunek i specjalność ukończonej szkoły wyższej lub wyższej szkoły zawodowej).
Zadanie zawodowe	Jest to logiczny wycinek lub etap pracy w ramach zawodu o wyraźnie określonym początku i końcu wykonywany na stanowisku pracy. Na zadanie zawodowe składa się układ czynności zawodowych powiązanych jednym celem, kończący się określonym wytworem, usługą lub istotną decyzją. W wyniku podziału pracy każdy zawód różni się wykonywanymi zadaniami, na które składają się czynności zawodowe.
Zawód	Jest to zbiór zadań zawodowych wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kwalifikacji i kompetencji (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki. Wykonywanie zawodu stanowi źródło utrzymania.
Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)	Wyodrębniona część Krajowego Systemu Kwalifikacji, w której obowiązują określone w ustawie standardy opisywania kwalifikacji oraz przypisywania poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji do kwalifikacji, zasady włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i ich ewidencjonowania w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (ZRK), a także zasady i standardy certyfikowania kwalifikacji oraz zapewniania jakości nadawania kwalifikacji. Informacje o ZSK są dostępne pod adresem: https://www.kwalifikacje.gov.pl
Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK)	Rejestr publiczny prowadzony w systemie teleinformatycznym ewidencjonujący kwalifikacje włączone do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Informacje o ZRK są dostępne pod adresem: https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl

7.2. Definicje związane z wykonywaniem zawodu (branżowe)

Lp.	Nazwa pojęcia	Definicja	Źródło
1	**Badanie ewaluacyjne**	Proces zbierania, analizowania i wartościowania danych w celu dostarczenia wiedzy niezbędnej do podjęcia decyzji dotyczących przyszłych działań. Ewaluacja może dotyczyć dokumentów, działań, procesów, osób, rezultatów itp. Ewaluacja jest procesem ciągłym, a jej wyniki służą poprawie i doskonaleniu prowadzonych działań.	https://mfiles.pl/pl/index.php/Badanie_ewaluacyjne [dostęp: 31.03.2019]

2	**Coaching**	Metoda wspierania rozwoju, realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości życia.	https://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching [dostęp: 31.03.2019]
3	**Feedback (informacja zwrotna)**	Przekazanie informacji dotyczącej podejmowanych działań i postawy odbiorcy w taki sposób, że ta osoba zachowa pozytywny stosunek do siebie i tego, co robi.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: http://psychologiasprzedazy.biz/feedback-czym-jest-o-co-w-nim-chodzi [dostęp: 31.03.2019]
4	**HR (zasoby ludzkie)**	Ang. human resources – zasoby ludzkie. Dział instytucji, który zajmuje się rekrutacją, szkoleniem, motywowaniem oraz zwalnianiem pracowników (czyli polityką personalną).	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_personelem [dostęp: 31.03.2019]
5	**Identyfikacja talentów**	Identyfikacja talentów w przedsiębiorstwie jest kluczowym etapem procesu zarządzania talentami. W fazie tej ustala się standardy (benchmarki), które definiują cechy charakteryzujące talenty. Na ich podstawie można identyfikować, oceniać oraz klasyfikować zatrudnionych do określonych kategorii. Dzięki temu systemowi możemy podjąć decyzje związane np. z awansem bądź zwolnieniem danego pracownika.	https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarzadzanie_talentami [dostęp: 31.03.2019]
6	**Indywidualny Plan Rozwoju (IPR)**	Konkretna lista działań, które przyczyniają się do rozwoju kompetencji pracownika. Zazwyczaj takie plany są częścią programów rozwoju talentów.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: http://monitorfx.pl/ipr-indywidualny-plan-rozwoju [dostęp: 31.03.2019]
7	**Monitorować**	Stała obserwacja i kontrola jakichś procesów lub zjawisk.	https://sjp.pwn.pl/szukaj/monitorowa%C4%87.html [dostęp: 31.03.2019]
8	**Praca projektowa**	Zespół czynności, które mają datę rozpoczęcia, ustalone cele i obowiązki, realizatorów, budżet, rozkład czynności oraz datę ich ukończenia.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: http://zarzadzanieprojektami.it/12.html [dostęp: 31.03.2019]
9	**Program zarządzania talentami**	Program stwarzający możliwości i budujący środowisko rozwoju, umożliwiając zakwalifikowanemu „utalentowanemu” do programu pracownikowi rozwój – w takim kierunku, jaki jest korzystny dla organizacji(przedsiębiorstwa).	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-zarzadzanie-talentami [dostęp: 31.03.2019]
10	**Raport**	Sprawozdanie z jakichś prac lub relacja o stanie czegoś.	https://sjp.pwn.pl/szukaj/raport.html [dostęp: 31.03.2019]

11	**Ścieżka kariery**	Logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji. Celem jest osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, podniesienie kwalifikacji, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań firmy.	https://mfiles.pl/pl/index.php/Sciezka_kariery [dostęp: 31.03.2019]
12	**Talent**	Wybitne uzdolnienie do czegoś.	https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html [dostęp: 31.03.2019]
13	**Usługa szkoleniowa**	Działania prowadzące do wzbogacenia wiedzy, umiejętności i postaw uczestnika szkolenia.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Do_pobrania/06_06_2016/Opis_%20wymogow_usluga_szkoleniowa.pdf [dostęp: 31.03.2019]
14	**Wskaźniki ilościowe**	Wskaźniki statystyczne wykorzystujące modele matematyczne. Służą do poznania częstości pojawiania się danych zjawisk i pozwalają zbadać zależność między nimi.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Infographics/pl_nl_sustainability_wycena_spolek_tabela_3.pdf [dostęp: 31.03.2019]
15	**Wskaźniki jakościowe**	Wskaźniki ściśle określone, o klarownej, niedwuznacznej definicji, pozwalającej na konsekwentne pozyskiwanie danych, pomocne do opisu i interpretacji oraz zrozumienia badanych problemów na podstawie zestawień liczbowych.	Definicja opracowana przez zespół ekspercki na podstawie: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Infographics/pl_nl_sustainability_wycena_spolek_tabela_3.pdf [dostęp: 31.03.2019]

www.psz.praca.gov.pl

ZASTOSOWANIE INFORMACJI O ZAWODACH

Wsparcie dla pracowników i klientów instytucji rynku pracy w zakresie:

- skutecznego podejmowania decyzji dotyczących wyboru zawodu, pracy/zatrudnienia,
- nabywania nowych lub rozszerzania już posiadanych kompetencji zawodowych,
- zmiany kwalifikacji zawodowych zgodnie z potrzebami rynku pracy,
- dopasowywania treści szkoleń kontraktowanych przez urzędy pracy do potrzeb rynku pracy.

Wsparcie dla różnych grup interesariuszy w zakresie:

- poradnictwa i doradztwa zawodowego,
- tworzenia i aktualizacji ofert szkoleniowych dla rynku pracy,
- dostosowania oferty kształcenia zawodowego do wymagań rynku pracy,
- tworzenia i aktualizacji opisów stanowisk pracy,
- przygotowania lub aktualizacji opisu kwalifikacji rynkowych wprowadzanych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

ISBN 978-83-7789-495-8 [132]