

# OPIS KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM NA DWÓCH POZIOMACH ZAAWANSOWANIA



Opracowanie: Zespół projektu

Sucha Beskidzka, listopad 2022

Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju – zarządzanie ESG

KA220-VET – Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego



## Spis treści

<b>ROLA I ZNACZENIE KOMPETENCJI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W REALIZACJI CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....</b>	<b>3</b>
<b>MAPA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM .....</b>	<b>7</b>
<b>PROFILE KOMPETENCYJNE DLA STANOWISK MENEDŻERSKICH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM.....</b>	<b>14</b>
<b>MATRYCE KOMPETENCJI ŚREDNIEJ KADRY MANAGERSKIEJ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM WG OBSZARÓW DZIAŁANIA (POZIOM PODSTAWOWY) .....</b>	<b>29</b>
<b>MATRYCE KOMPETENCJI WYŻSZEJ KADRY MENEDŻERSKIEJ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM WG OBSZARÓW DZIAŁANIA (POZIOM ZAAWANSOWANY) .....</b>	<b>58</b>
<b>IRLANDZKIE DOŚWIADCZENIA W OBSZARZE MAPOWANIA KOMPETENCYJNEGO W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM .....</b>	<b>87</b>
STUDIA PRZYPADKÓW ESG.....	89
<i>Case Study 1: McDonald's – Wielka Brytania i Irlandia.....</i>	89
<i>Case Study 2: Microsoft – Wielka Brytania i Irlandia .....</i>	90
OPISY STANOWISK ESG .....	91
MAPA KOMPETENCJI DLA MENEDŻERÓW ESG.....	97
<b>ESG I KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE NA WĘGRZECH.....</b>	<b>104</b>
WĘGERSKIE ROZUMIENIE IDEI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU .....	104
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>108</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1 - TEST – POZIOM PODSTAWOWY .....</b>	<b>112</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 2 - TEST – POZIOM ZAAWANSOWANY.....</b>	<b>114</b>

Współfinansowane ze środków UE.

Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju – zarządzanie ESG  
KA220-VET – Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego





# ROLA I ZNACZENIE KOMPETENCJI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W REALIZACJI CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Badania identyfikują różne czynniki, które wywierają presję na firmy, aby przyjmowały zrównoważone praktyki, takie jak: zmiany preferencji i popytu klientów, regulacje rządowe, motywacje etyczne i względy wydajności<sup>1</sup>. Z tej perspektywy na znaczeniu zyskują nowe kompetencje zawodowe, tj. zielone kompetencje, które w raporcie LinkedIn *Global Green Skills Report 2022* określane są jako katalizator umożliwiający zrównoważenie środowiskowe działalności gospodarczej<sup>2</sup>.

Należy zwrócić uwagę, iż w literaturze przedmiotu brakuje jednej powszechnie akceptowalnej definicji pojęcia zielonych kompetencji. Co więcej, prezentowane w literaturze definicje zielonych kompetencji charakteryzują się zróżnicowaniem w zakresie wskazywania wymiarów zielonych kompetencji. Z analizy różnych podejść do konceptualizacji zielonych kompetencji wyłaniają się, jednakże trzy podstawowe komponenty zielonych kompetencji, tj. wiedza, umiejętności i postawy. Tak więc na potrzeby niniejszego raportu zielone kompetencje możemy określić jako: „kompleks wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają pomyślne wykonywanie zadań i rozwiązywanie problemów, w odniesieniu do rzeczywistych wyzwań, a przy tym możliwości związanych ze zrównoważonym rozwojem”<sup>3</sup>.

Jak wskazuje się w literaturze, źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku jest m.in. budowanie oraz utrzymanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich interakcji ze środowiskiem naturalnym<sup>4</sup>. Tworzenie pozytywnych zależności w tym zakresie zależy od wiedzy oraz umiejętności kadry pracowniczej danego przedsiębiorstwa. Stąd konieczne staje się odpowiednie kształtowanie wśród pracowników zielonych kompetencji.

---

<sup>1</sup> T.K. Betts, F. Wiengarten, S.K. Tadisina, *Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it?*, Journal of Cleaner Production, 2015, Vol. 92, s. 282-294; I. Aust, B. Matthews, C. Muller-Camen, *Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM*. Human Resource Management Review, 2019, s. 121-130.

<sup>2</sup> LinkedIn, *Global Green Skills Report 2022*, LinkedIn Economic Graph, 2022.

<sup>3</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. Sustainability, 2011, Vol. 6, s. 205.

<sup>4</sup> Ł. Kozar, *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, Zarządzanie Zasobami ludzkimi, 2017, Nr 6, s. 57-69.





Wyniki licznych badań pokazują, że przyjazna środowisku działalność firm generuje zyski finansowe<sup>5</sup> i skutkuje lepszymi wynikami biznesowymi<sup>6</sup>. Zajmujący się tą problematyką podkreślają także duże znaczenie orientacji środowiskowej pracowników w osiągnięciu sukcesu sprzedażowego przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Prośrodowiskowa aktywność firm wpływa na:

- (i) zmniejszenie ilości odpadów oraz oszczędność środków finansowych dzięki efektywności kosztowej w obszarach produkcyjnych<sup>8</sup>;
- (ii) spełnienie wymagań środowiskowych różnych interesariuszy (tj. społeczeństwa, organizacji pozarządowych, rządów)<sup>9</sup>;
- (iii) zdobycie przewagi reputacyjnej nad konkurentami i zwiększenie liczby rynków, na które firma może wejść<sup>10</sup>.

Wprowadzenie proekologicznych praktyk wpływa korzystnie na wizerunek firmy<sup>11</sup>. Menedżerowie zaczynają rozumieć, że współcześni konsumenci — zwłaszcza mileniarsi i pokolenie Z — szukają czegoś więcej niż tylko transakcyjnych relacji z firmami. Niezależnie od tego co kupują, konsumenci coraz częściej wymagają, aby firmy wniosły swój wkład w zmniejszenie ich wpływu na środowisko. Według badania *Deloitte Global Millennial Survey 2019*, więcej niż jedna czwarta pokolenia mileniarsów i pokolenia Z uważa, że firmy powinny starać się łagodzić skutki zmian klimatycznych spowodowanych przez człowieka oraz chronić i poprawiać środowisko. Jednak tylko 12% wierzy, że korporacje pracują nad takimi zagadnieniami<sup>12</sup>.

W budowaniu i kształtowaniu zielonych kompetencji pracowników, a także ich zielonych zachowań bardzo dużą rolę ogrywa kadra menedżerska. W oparciu o badania zachowań organizacyjnych

---

<sup>5</sup> W.E. Baker, J.M. Sinkula, *Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2005, Vol. 33, No. 4, s. 461-475.

<sup>6</sup> J.A. Aragón-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. García-Morales, *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, 2008, Vol. 86 No. 1, s. 88-100; B. Menguc, L.K. Ozanne, *Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship*, Journal of Business Research, 2005, Vol. 58, No. 4, s. 430-438.

<sup>7</sup> N. Bıçakcıoğlu, V. Theoharakis, *Green Business Strategy and Export Performance: An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy International Marketing Review*, 2019, Vol. 37, No.1, s. 56-75., S. T. Cavusgil, S. Zou, *Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 1, s. 1-21.

<sup>8</sup> Y. S. Peng, S. S. Lin *Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures*, Journal of Business Ethics, 2008, Vol. 79, No. 1, s. 199-212.

<sup>9</sup> E. Fraj-AndrésMartínez-Salinas, J. Matute-Vallejo, *Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms*, Business Strategy and the Environment, 2009, Vol. 18, No. 8, s. 500-514.

<sup>10</sup> N. Bıçakcıoğlu, V. Theoharakis, *Green Business Strategy and Export Performance: An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy International Marketing Review*, 2019, Vol. 37, No. 1, s. 56-75.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”*, dostępne na stronie:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> [dostęp:02.11.2022 r.]







stwierdzono, iż przywództwo jest głównym źródłem motywacji pracowników do inicjatyw zmian organizacyjnych<sup>13</sup>. Świadomi ekologicznie liderzy i menedżerowie najwyższego szczebla odgrywają znaczącą rolę w zaangażowaniu pracowników w programy środowiskowe. W rzeczywistości wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej menedżerów wzrasta również ich zaangażowanie w proekologiczne zachowania, a pracownicy czują się również bardziej zobowiązani do przestrzegania zasad i przepisów dotyczących ochrony środowiska. Postawa pracowników i menedżerów organizacji wpływa również na ich zachowania środowiskowe, ponieważ to oni będą wykonywać zadania proekologiczne. Marshall i in.<sup>14</sup> utrzymują, że prezentowane przez menedżerów postawy i normy stanowią motywację do realizacji zachowań środowiskowych przez pracowników.

W kontekście powyższego należy podkreślić, iż również autorzy raportu *Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników*<sup>15</sup> zauważają, że niezwykle istotne jest podniesienie wrażliwości środowiskowej kadry zarządzającej, zwłaszcza wyższego szczebla. Proces przechodzenia do zrównoważonego zarządzania firmą/organizacją wymaga nie tylko precyzyjnych narzędzi związanych z redukcją jej wpływu środowiskowego, takich jak kwestie transportu zeroemisyjnego, gospodarki w obiegu zamkniętym czy zmniejszenia zużycia zasobów. Najistotniejsze jest właściwe podejście kadry zarządzającej, wyrażające się wrażliwością środowiskową i społeczną odpowiedzialnością w procesie decyzyjnym. Co więcej, autorzy Raportu wskazują na wagę budowania i realizacji strategii firmy w kontekście jej wpływu na środowisko. Wymaga to zwiększenia kompetencji w zakresie planowania, jak również przeorientowania optyki prowadzonego biznesu – z oczekiwaniami na szybką i wysoką stopę zwrotu na długoterminowe planowanie działalności połączone ze wzrostem odpowiedzialności społecznej biznesu.

Mając na uwadze rolę kompetencji menedżerskich, niezwykle istotnym elementem kreowania strategii w obszarze zrównoważonego rozwoju organizacji jest m.in. zbudowanie map kompetencji menedżerskich celem określenia wymaganych kompetencji w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz profili kompetencyjnych celem wskazania mocnych i słabych stron średniej i wyższej kadry menedżerskiej.

---

<sup>13</sup> L.L. Paglis, S.G. Green, *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change*, Journal of Organizational Behavior, 2002, Vol. 23, s. 215-235, S.H. Kim, M. Kim, H.S. Han, S. Holland, *The determinants of hospitality employees' proenvironmental behaviors: the moderating role of generational differences*, International Journal of Hospitality Management, 2016, Vol. 52, s. 56-67.

<sup>14</sup> R.S. Marshall, M. Cordano, M. Silverman, *Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry*, Business Strategy and the Environment, 2005, Vol. 14 No. 2, s. 92-109

<sup>15</sup> *Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników*, 2022.





Należy w tym miejscu wspomnieć, iż pojęcia mapy kompetencji oraz profilu kompetencyjnego używane są w literaturze zamiennie<sup>16</sup>. Na potrzeby niniejszego opracowania, celem rozróżnienia przedmiotowych pojęć, mapowaniem kompetencji będzie określany proces polegający w głównej mierze na identyfikacji kluczowych kompetencji<sup>17</sup>. Profilem kompetencyjnym będziemy z kolei określać narzędzie, które pozwala wykorzystać zidentyfikowane kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>18</sup>.

Mapa kompetencji jest więc pojęciem zdecydowanie szerszym, które zawiera w sobie profil kompetencyjny. Jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk organizacyjnych. Zestawy te noszą miano profili kompetencyjnych<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup>A. Mangala, K. Ramachandra, *Employee competency mapping as a mechanism to weed out competency gaps in information technology. A conceptual study*, International Journal of Applied Research, 2017; 3(2), s. 219-223, C.R. Shah, *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*, Gujarat Technological University, 2016.

<sup>17</sup> Bhanu M, E. Sivakalyankumar, *Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study*, Journal of Business and Management, 2022, s. 42-53.

<sup>18</sup> *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja rozwoju Przedsiębiorczości.

<sup>19</sup> Ł. Sienkiewicz, *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w] Ł. Sienkiewicz, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013, s. 81.





## MAPA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Mapa kompetencji to instrument wspomagający zarządzanie wiedzą w dużych przedsiębiorstwach. Mapowanie kompetencji to proces identyfikowania kompetencji i zachowań potrzebnych do pełnienia określonej roli zawodowej.

Jak już to było wspomniane, proces ten ma na celu identyfikację kluczowych kompetencji dla organizacji i/lub stanowiska oraz włączenie tych kompetencji w różne procesy (tj. ocenę pracy, szkolenie, rekrutację) organizacji. Innymi słowy, mapowanie kompetencji to metoda badania słabych i mocnych stron pracownika lub organizacji.

Mapowanie kompetencji nie jest nową koncepcją. W 1911 roku F.W. Taylor przedstawił zasadę zarządzania naukowego, która skupiała się na zmniejszeniu złożoności i zwiększeniu wydajności pracy. Wymagała ona, aby pracownik wykonywał swoje zadania zawodowe z pełną wydajnością, co byłoby możliwe, gdyby przydzielono mu pracę zgodną z jego umiejętnościami i wiedzą.

Mapowanie kompetencji polega na określeniu, na jakich obszarach kompetencji firma powinna się skoncentrować, aby osiągnąć swoje krótko- i długoterminowe cele. Obejmuje również inwentaryzację aktualnego stanu wiedzy i umiejętności pracowników oraz porównanie tego statusu z preferowanym statusem. Wynikiem szczegółowego mapowania kompetencji kluczowych stanowisk jest zwykle katalog ról z niezbędnymi kompetencjami. Wnioski z mapowania są następnie wykorzystywane do tworzenia strategii i planów działania w celu sprostania wyzwaniom i osiągnięcia celów w zakresie kompetencji w najlepszy możliwy sposób.

Poszczególne organizacje uzyskują przewagę konkurencyjną, w przypadku, gdy kompetencje są jasno zdefiniowane i wyartykułowane. Przewaga ta związana jest z posiadaniem wiedzy, jakich kompetencji należy poszukiwać w procesie zatrudniania i jak rozwijać kompetencje, aby być gotowym na przyszłość. Co więcej, jasno zdefiniowane kompetencje budują większą spójność w organizacji, ponieważ zwiększają przejrzystość i integralność z misją i podstawowymi wartościami organizacji.

Proces mapowania kompetencji jest kompleksowym i bardzo angażującym całą organizację działaniem. Rozpoczyna się on na ogół od analizy pracy poprzez zebranie za pośrednictwem kwestionariuszy informacji na temat kluczowych zachowań niezbędnych do wykonywania zadań przez poszczególnych pracowników na ich stanowiskach. Następnie na podstawie analizy zebranych kwestionariuszy opracowuje się opisy stanowisk pracy oparte na kompetencjach. Dzięki opisowi





stanowiska opartemu na kompetencjach można wykonać mapowanie kompetencji. Kompetencje zawarte w opisie stanowiska stają się elementami oceny w ramach analizy wydajności.

Należy podkreślić, iż aby wykonywać pracę, jednostka nie potrzebuje jednej kompetencji, ale kombinacji kilku kompetencji. Dwie role zawodowe mogą wymagać tych samych kompetencji, ale ich stopień lub intensywność mogą się różnić. Dlatego w procesie mapowania kompetencji identyfikowane są te kompetencje, które są niezbędne do wykonywania zadania lub roli zawodowej. Te zidentyfikowane kompetencje mogą być kompetencjami kluczowymi, które są wymagane od wszystkich pracowników w organizacji lub kompetencjami w miejscu pracy, które są unikalne dla danej roli. Ponadto zidentyfikowane kompetencje mogą dotyczyć umiejętności funkcjonalnych i technicznych lub określonych zachowań. W zależności od zidentyfikowanych kompetencji następuje dopasowanie do odpowiednich kompetencji potencjalnego kandydata lub obecnego pracownika. Odzworowanie może być specyficzne dla stanowiska lub na poziomie organizacji. Celem jest ocena stopnia „dopasowania” kandydata lub pracownika do roli służbowej lub organizacji.

Mapowanie kompetencji identyfikuje mocne i słabe strony danej osoby, aby pomóc jej lepiej zrozumieć siebie i pokazać, gdzie należy skierować wysiłki w zakresie rozwoju kariery. Mapowanie kompetencji można wykonać nie tylko dla stałych pracowników organizacji, lecz również z uwzględnieniem pracowników kontraktowych lub osób poszukujących pracy, aby podkreślić konkretne umiejętności, które uczyniłyby ich cennymi dla potencjalnego pracodawcy.

Skuteczne mapowanie kompetencji może być ogromnym atutem organizacji, ponieważ pomaga usprawnić operacje, poprawić produktywność i kształtować strategię we wszystkim, od uczenia się i rozwoju po rekrutację, retencję kadr i ich ocenę. Oczywiście wiąże się to również z indywidualnymi korzyściami rozwojowymi.

#### 1) Rekrutacja

Mapowanie kompetencji może być nieocenione na każdym etapie procesu rekrutacji. Przejrzyste opisy stanowisk oparte na wymaganych kompetencjach pomagają przyciągnąć odpowiednich kandydatów i oszczędzić działowi HR czasu i kłopotów związanych z zalewem nieistotnych CV. Rozmowa kwalifikacyjna oparta na kompetencjach zwiększa szanse na zatrudnienie osób o odpowiednich umiejętnościach. Brak jasnych oczekiwań i dokładnych opisów stanowisk budzi wśród pracowników strach przed postrzeganiem ich jako niekompetentnych i karaniem ich za to – wynika z raportu Gallupa o stanie amerykańskiego miejsca pracy z 2017 r. Badanie wykazało, że czterech na dziesięciu pracowników nie było świadomych swoich oczekiwań związanych z pracą, podczas gdy 41% stwierdziło, że ich praca odpowiada opisowi stanowiska.







## 2) Rozwój zawodowy

Mapowanie kompetencji pozwala organizacjom zidentyfikować luki w istniejących i pożądanym kompetencjach oraz poziomach zaawansowania, a także zaradzić tym niedociągnięciom, oferując ukierunkowane na cel wsparcie w nauce, podnoszeniu umiejętności i szkoleniach. Zapewnienie jasnych ścieżek rozwoju zawodowego i rozwoju kariery ma kluczowe znaczenie nie tylko dla zatrzymania wysokowydajnych pracowników, ale także dla przyciągnięcia nowych talentów. Mapowanie kompetencji zwiększa wśród pracowników świadomość tego, czego się od nich oczekuje, pomagając im zarządzać karierą w sposób, który prowadzi do większych możliwości awansów i bardziej satysfakcjonujących ról w organizacji.

## 3) Oceny

Ocenianie pracowników na podstawie ich biegłości w zestawie kompetencji zapewnia sprawiedliwy, oparty na zasługach system ocen, który nie tylko zostanie doceniony przez personel, ale także poprawi produktywność i wydajność. Standardy określone w mapie kompetencji pozwolą menedżerom zakomunikować mocne i słabe strony każdego członka zespołu oraz doradzić, jak zaradzić ich niedociągnięciom, oczywiście przy wsparciu organizacji. Zachęcanie do szczerych informacji zwrotnych od osób ocenianych i działanie na podstawie tych informacji zapewni większą przejrzystość procesu.

## 4) Planowanie sukcesji

Pracownicy, którzy wykazują umiejętności i cechy przywódcze, mogą być przygotowywani do przyszłych ról przywódczych za pomocą mapowania kompetencji. Luki między obecnymi a pożądanymi poziomami zaawansowania w wymaganych kompetencjach można wypełnić, aby kandydaci byli gotowi do podjęcia wyzwania, gdy nadejdzie czas. W przypadku braku silnej matrycy kompetencji jedną z największych przeszkód na drodze do skutecznego przywództwa jest ponownie brak jasnych oczekiwań. We wspomnianym wcześniej raporcie *State of the American Workforce* przygotowanym przez Gallupa stwierdzono, że menedżerowie, w porównaniu z członkami swoich zespołów, „o cztery punkty rzadziej twierdzą, że ich opis stanowiska jest jasny lub że jest zgodny z pracą, którą wykonują”.

## 5) Alokacja zasobów

Mapowanie kompetencji ułatwia planowanie projektów, pomagając firmom przydzielać odpowiednie osoby do pracy oraz znacznie zwiększając szanse powodzenia danego projektu.





Mając na uwadze fakt, iż mapowanie kompetencji oraz tworzenie ich profili powinno być realizowane w ramach określonej organizacji i jej specyficznym dedykowane, zarówno mapa jak i profile kompetencji w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem będą opierały się na kompetencjach, które zostały określone w tym obszarze w literaturze przedmiotu.

Stwierdzić należy, iż niewiele badań skupiało się na wyraźnym wyspecyfikowaniu kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Analiza wyników badań prowadzonych za granicą wskazuje na 7 uniwersalnych typów zielonych kompetencji:

- 1) kompetencje w zakresie myślenia systemowego w celu zrozumienia złożonych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem: definiowane jako „zdolność do zbiorowej analizy złożonych systemów w różnych dziedzinach (społeczeństwo, środowisko, gospodarka itp.) oraz w różnych skalach (od lokalnego do globalnego)”<sup>20</sup>;
- 2) kompetencje w dziedzinach związanych ze zrównoważonym rozwojem, ponieważ oprócz kompetencji ogólnych specjalista ds. zrównoważonego rozwoju powinien posiadać kompetencje w swojej konkretnej dziedzinie<sup>21</sup>;
- 3) kompetencje interpersonalne ułatwiające współpracę interesariuszy w obszarze zrównoważonego rozwoju definiowane jako „zdolność do motywowania, umożliwiania i ułatwiania współpracy oraz partycypacji w badaniach nad zrównoważonym rozwojem i rozwiązywaniu problemów”<sup>22</sup>;
- 4) kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy, definiowane jako wybór oraz realizacja odpowiednich działań celem rozwiązywania problemów w obszarze zrównoważonego rozwoju<sup>23</sup>;
- 5) umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem<sup>24</sup>;
- 6) myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju, definiowane jako „zdolność do wspólnego projektowania i wdrażania interwencji i transformacyjnych strategii zarządzania w kierunku zrównoważonego rozwoju”<sup>25</sup>;

---

<sup>20</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. *Sustain. Sci.* 6, s. 207, (2011)

<sup>21</sup> N. Roorda, *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD)*. [In]: *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 2013, s. 101-119.

<sup>22</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. 2011, *Sustain. Sci.* 6, s. 211.

<sup>23</sup> N. Roorda, *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD)*. [In]: *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 2013, s. 101-119.

<sup>24</sup> E.R. Osagie, R. Wesselink, V. Blok, T. Lans, M. Mulder, *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective*, 2014, *J. Bus. Ethics* 135 (2), s. 233-252.

<sup>25</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. 2011, *Sustain. Sci.* 6, s. 211





- 7) kompetencje normatywne dla celów zrównoważonego rozwoju, definiowane jako „zdolność do mapowania, określania, stosowania, uzgadniania i negocjowania zasad, celów i zadań zrównoważonego rozwoju”<sup>26</sup>.

Dodatkowo Raport *Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników* wskazuje oprócz ww. na trzy dodatkowe kompetencje w tym obszarze, tj.

- 1) analiza zmian preferencji klientów – klienci chcą nie tylko nabywać to, co bezpieczne dla środowiska, ale chcą też mieć przekonanie, że produkty te zostały wytworzone w sposób etyczny, nie mający negatywnego wpływu na środowisko; rośnie nasza świadomość środowiskowa i zmieniają się zachowania konsumenckie, dlatego tak ważne są kompetencje dotyczące metod i technik badań marketingowych, w szczególności z uwzględnieniem tzw. *green marketingu*;
- 2) zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw – firmy w coraz większym stopniu muszą przywiązywać wagę do recyklingu, ponownego użycia i reprodukcji, zmieniając swoje strategie produkcji i dystrybucji w celu bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, które pozyskują ze środowiska; zarządzanie to odgrywa kluczową rolę w pomaganiu firmom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i poprawie ich wizerunku środowiskowego; skuteczne praktyki mogą pomóc organizacjom skrócić czas przepływu środków pieniężnych, zminimalizować ryzyko, zwiększyć zyski i zapewnić przewidywalność przychodów;
- 3) kompetencje w zakresie kształtowania zachowań prośrodowiskowych w pracy – przejawami takich zachowań są: dbałość o oszczędność wody, energii elektrycznej, proponowanie nowych rozwiązań technicznych sprzyjających środowisku, edukowanie innych pracowników; w przypadku kadry menedżerskiej bardzo ważnym zadaniem jest dawanie przykładu innym własnym zachowaniem.

Mając wyspecyfikowane i zdefiniowane kompetencje w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem, można przystąpić do konstrukcji bardzo teoretycznej mapy kompetencji dla wyższej i średniej kadry menadżerskiej.

Jako wzór do jej opracowania posłużyła mapa kompetencji opracowana w ramach *Badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemyślach kreatywnych*<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibidem s. 209

<sup>27</sup> S. Olko, *Badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemyślach kreatywnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2014, z. 76, s.46.





**Rys. 1. Mapa kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem.**

<b>„Zielone kompetencje”</b>	<b>Średnia kadra menadżerska</b>	<b>Wyższa kadra menadżerska</b>
kompetencje w zakresie myślenia systemowego		+
kompetencje w dziedzinach związanych ze zrównoważonym rozwojem	+	
kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju		+
kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy	+	
umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem		+
myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju		+
kompetencje normatywne dla celów zrównoważonego rozwoju	+	
analizowanie zmian preferencji klientów		+
zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw	+	
kompetencje w zakresie kształtowania zachowań prośrodowiskowych w pracy	+	

Źródło: opracowanie własne

Powyższa mapa kompetencji powstała na podstawie ogólnej charakterystyki obszaru odpowiedzialności średniej i wyższej kadry menadżerskiej. Należy podkreślić, iż szczegółowa mapa kompetencji powinna uwzględniać specyfikę danej organizacji oraz być przygotowana po dogłębnej jej analizie.

Szczegółowa mapa kompetencji kadry zarządzającej średniego i wyższe szczebla powinna uwzględniać takie czynniki jak:

- specyfikę danej firmy lub organizacji
- sektor i obszar działalności
- wielkość przedsiębiorstwa
- strukturę organizacyjną
- przyjętą hierarchię w strukturze





- przyjęty podział zadań i obowiązków oraz ról i odpowiedzialności w pionach/ działach/ departamentach

- przyjęty model zarządzania

Te oraz wiele innych czynników będzie miało wpływ na wyspecyfikowanie mapy kompetencji dla konkretnego przedsiębiorstwa czy organizacji.

Wskazane obszary w prezentowanej mapie kompetencji są materiałem wyjściowym do pogłębionych analiz indywidualnych oraz pokazują pewien kierunek myślenia w obszarze szeroko rozumianych zielonych kompetencji.







# **PROFILE KOMPETENCYJNE DLA STANOWISK MENEDŻERSKICH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM**

Profil kompetencyjny wskazuje, jakie kompetencje są niezbędne do wykonywania zadań na danym stanowisku, a także przede wszystkim, jaki powinien być ich stopień opanowania.

Profil kompetencyjny jest dokumentem, który rejestruje i identyfikuje kompetencje dla danej funkcji pracy. Rzeczywiście, profil kompetencji można opracować dla stanowiska, roli, funkcji dzielonej lub zawodu. Celem profilu kompetencji jest określenie poziomu opanowania kompetencji wymaganych do wykonywania pracy, roli, funkcji lub zawodu oraz zorganizowanie ich w łatwo dostępny i użyteczny sposób. W ramach tworzenia profilu wszystkie kompetencje powinny być przełożone na wskaźniki (czyli zachowania), by osoby zainteresowane mogły zapoznać się z dokładnymi wymaganiami stawianymi danym stanowiskom.

Wybierając kompetencje do oczekiwanego profilu kompetencyjnego danego stanowiska pracy, należy pamiętać, że nie powinno się w nim umieszczać wszystkich kompetencji mających wpływ na pracę na danym stanowisku, a jedynie te o kluczowym znaczeniu, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do jakości realizowanych zadań i efektywności na stanowisku.

Zdecydowanie ułatwiają one proces rekrutacji, gdyż po zbadaniu kompetencji wraz z poziomami ich opanowania przez osobę rekrutowaną, można w prosty sposób porównać je z optymalnym opanowaniem kompetencji nieodzownym na danym stanowisku. Jednak proces rekrutacji nie jest jedynym zakresem wykorzystania profili kompetencyjnych. Można również przedstawić oczekiwania wobec obecnych pracowników danej firmy czy dostosowywać do nich szkolenia kształtujące odpowiednie kompetencje.

Wykres profilu kompetencji to ogólny widok profilu kompetencji. Kompletny profil kompetencji to szczegółowy dokument, który zawiera również „podumiejętności” oraz pomocniczą wiedzę i umiejętności wymagane do wykonywania każdej czynności.

Profile kompetencyjne stanowią podstawę wszechstronnego rozwoju wydajności. Profile kompetencji określają dokładnie, co dana osoba musi być w stanie zrobić, aby odnieść sukces w pracy.

Mogą przynosić różne korzyści, takie jak między innymi:

- zapewnienie podstaw do rekrutacji i selekcji,
- identyfikacja mocnych stron i braków w umiejętnościach pracowników,





- ukierunkowanie na luki w umiejętnościach w celu rozwoju,
- tworzenie planów rozwoju pracowników,
- zapewnienie podstaw do planowania sukcesji,
- opracowywanie programów szkoleniowych, które dotyczą umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w organizacji,
- identyfikacja nakładających się ról zawodowych.

To wiele zalet tworzenia profili kompetencyjnych. Organizacje zazwyczaj rozpoczynają ten proces od określenia kluczowych ról w swoich organizacjach, w przypadku których profile kompetencji mogą przynieść największe korzyści. Na przykład organizacje często wybierają role kluczowe dla bezpieczeństwa, przywództwa, obsługi klienta, czy wreszcie w obszarze zrównoważonego rozwoju, aby rozpocząć projektowanie kompetencji.

W ramach niniejszego opracowania przy budowaniu profili kompetencyjnych zostanie wykorzystana skala obserwacyjna użyta w ramach opracowania przygotowanego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*<sup>28</sup>.

## Rys. 2. Skala rozwoju kompetencji

POZIOM	OPIS
A1	Brak pożądanых zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B2	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C3	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D4	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach; przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania), wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E5	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji; wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności, przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów

Źródło: *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*. s. 23

Kompetencji nie możemy bezpośrednio obserwować, gdyż są one konstruktem teoretycznym. Oznacza to między innymi, że kompetencja nie istnieje w oderwaniu od konkretnych zachowań.

<sup>28</sup> *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2022





Jak wynika z powyższej tabeli, konkretne zachowania świadczą o opanowaniu jakiejś kompetencji – można powiedzieć, że są wskaźnikami kompetencji<sup>29</sup>. Definicje i opisy kompetencji są tworzone właśnie na podstawie obserwowalnych zachowań.

Fakt, że kompetencje zawodowe opisujemy za pomocą zachowań, daje nam możliwość ich obserwacji, a w konsekwencji precyzyjnego pomiaru. Zachowanie, na podstawie którego wnioskujemy o posiadanej kompetencji, nazywamy wskaźnikiem. W zależności od tego, jakie zachowania przejawia obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań, wnioskujemy o poziomie jej kompetencji.

Tworząc opis danej kompetencji, należy w pierwszej kolejności określić i wypisać te zachowania, przez które uwidacznia się dana kompetencja. Następnie tak określone i wyróżnione wskaźniki należy opisać. Opis kompetencji, wykonany na podstawie wyżej opisanej skali rozwoju kompetencji, powinien doprowadzić do tego, że każda z wyróżnionych kompetencji jest przedstawiona w postaci tabeli. Tabele te często nazywamy skalą obserwacyjną, gdyż pozwalają one na obserwowanie poszczególnych zachowań zgodnie z umiejscowieniem na skali rozwoju. Oczywiście warto pamiętać, że skala taka z zasady nie może przedstawiać wszystkich zachowań związanych z daną kompetencją na bardzo szczegółowym poziomie. Byłoby to przede wszystkim niepraktyczne.

Poprzez realizację wyżej opisanych czynności opracowane zostały skale obserwacyjne dla kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

**Tab. 1. Kompetencje w zakresie myślenia systemowego**

<b>Kompetencje w zakresie myślenia systemowego</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Identyfikowanie procesów związanych ze zrównoważonym rozwojem w organizacji</b>	Nie potrafi identyfikować procesów związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Nie podejmuje działań w kierunku identyfikowania procesów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Nie posiada umiejętności w tym obszarze.	W większości przypadków potrafi skutecznie zidentyfikować procesy związane ze zrównoważonym rozwojem.	Skutecznie identyfikuje procesy dotyczące zrównoważonego rozwoju.	Identyfikuje wszystkie procesy związane ze zrównoważonym rozwojem. Potrafi przewidzieć procesy, które pojawią się w przyszłości.
<b>Przeprowadzanie analiz procesów dotyczących zrównoważonego rozwoju</b>	Nie posiada kompetencji w obszarze analiz procesów dot. zrównoważonego rozwoju.	Nie przeprowadza analiz procesów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Uważa to za zbędne działanie.	Przeprowadza analizy procesów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Uważa tę czynność za istotną.	Prowadzi bardzo skuteczne analizy procesów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wnioski, które z nich wpływają, pozytywnie oddziałują na	Jest ekspertem w zakresie prowadzenia analiz procesów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Ich trafność i wartość merytoryczna są punktem

<sup>29</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 61.





				funkcjonowanie całej organizacji.	odniesienia dla funkcjonowania organizacji.
<b>Wdrażanie zmian w procesach tego wymagających, w obszarze zrównoważonego rozwoju.</b>	Uważa wdrażanie zmian za zbędną czynność. Podchodzi do wszelkich zmian negatywnie.	Nie wdraża zmian w procesach dotyczących zrównoważonego rozwoju. Nie zauważa konieczności ich wdrażania. Brakuje mu kompetencji w tym obszarze.	Identyfikuje procesy w obszarze zrównoważonego rozwoju wymagające zmiany. W większości przypadków skutecznie wdraża zmiany w procesach tego wymagających.	Skutecznie wdraża zmiany w procesach tego wymagających. Bezbłędnie identyfikuje procesy w obszarze zrównoważonego rozwoju wymagające zmiany.	Jest ekspertem i wizjonerem w obszarze wdrażania zmian w organizacji, w szczególności dotyczących zrównoważonego rozwoju.
<b>Łączenie i synteza danych oraz faktów z różnych dziedzin</b>	Nie potrafi łączyć danych i faktów z różnych dziedzin.	Próbuje łączyć fakty i dane z różnych dziedzin, jednakże w większości przypadków nieefektywnie	Łączy fakty i dane z różnych dziedzin. Dokonuje bardzo przydatnych syntez, wykorzystywanych w obszarze zrównoważonego rozwoju.	Bezbłędnie łączy dane i fakty z różnych dziedzin. Tworzone przez niego syntezę w obszarze zrównoważonego rozwoju wpływają na funkcjonowanie całej organizacji.	Łączy dane i fakty z wielu dziedzin mając przede wszystkim na uwadze aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem. Tworzone na tej podstawie syntezę stanowią podstawę funkcjonowanie organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju.
<b>Wprowadzanie zmian systemowych w zakresie zrównoważonego rozwoju</b>	Jest negatywnie nastawiony do wszelkiego rodzaju zmian systemowych.	Próbuje wdrażać zmiany systemowe w zakresie zrównoważonego rozwoju, jednakże często nie są one realizowane do końca lub kończą się niepowodzeniem	Wprowadza zmiany systemowe w zakresie zrównoważonego rozwoju. W większości przypadków wpływają one pozytywnie na funkcjonowanie organizacji.	Wprowadza z sukcesem zmiany systemowe w zakresie zrównoważonego rozwoju. Mają one efektywny wpływ na funkcjonowanie organizacji	Wprowadza zmiany systemowe w obszarze zrównoważonego rozwoju dokładnie wtedy kiedy trzeba i w adekwatnym rozmiarze. Jest ekspertem i liderem w tym obszarze. Wprowadzane zmiany nie tylko stanowią o pozytywnym rozwoju całej organizacji ale również stanowią wzór dla innych.





**Tab. 2. Kompetencje w dziedzinach związanych ze zrównoważonym rozwojem**

<b>Kompetencje w dziedzinach związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Synteza posiadanej specjalizacji z wymogami w zakresie zrównoważonego rozwoju, implementowanymi w organizacji</b>	Nie potrafi dokonać syntezy posiadanych kwalifikacji z wymogami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju. Uważa to za zbędne działanie.	Stara się wykonywać syntezy posiadanej specjalizacji z wymogami dot. zrównoważonego rozwoju, jednakże nie czyni tego skutecznie.	W większości przypadków dokonuje prawidłowej syntezy posiadanej specjalizacji z wymogami w zakresie zrównoważonego rozwoju.	Dokonuje prawidłowej syntezy posiadanej specjalizacji z wymogami dot. zrównoważonego rozwoju.	Zawsze potrafi dokonać właściwej syntezy posiadanych kwalifikacji i specjalizacji z wymogami w zakresie zrównoważonego rozwoju, które skutkują bardzo pozytywnymi wynikami w zakresie funkcjonowania organizacji.
<b>Myślenie systemowe z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju</b>	Nie potrafi myśleć systemowo uwzględniając przy tym zrównoważony rozwój.	Podjekuje próby systemowego myślenia i analizy w zakresie zrównoważonego rozwoju, jednak w większości przypadków nieudane.	Myśli systemowo i stara się w większości przypadków uwzględniać w tym zrównoważony rozwój.	Myśli systemowo i za każdym razem uwzględnia aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem.	Jest ekspertem i mentorem w zakresie systemowego myślenia z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju.
<b>Uwzględnianie różnych perspektyw w podejmowaniu decyzji</b>	Nie uwzględnia różnych perspektyw w podejmowaniu decyzji. Myśli jednorozowo.	Stara się uwzględniać różne perspektywy w podejmowaniu decyzji, jednak z miernym skutkiem.	W większości przypadków uwzględnia różne perspektywy w podejmowaniu decyzji.	Uwzględnia różne perspektywy w podejmowaniu decyzji.	Za każdym razem stara się uwzględniać różne perspektywy w podejmowaniu decyzji. Myśli nieszablonowo.
<b>Otwartość oraz zdobywanie wiedzy z różnych dziedzin związanych z zarządzaniem</b>	Nie jest otwarty na nową wiedzę, nie stara się jej zdobywać.	Zdobywa tylko niezbędną wiedzę. Jest otwarty na nową wiedzę w bardzo ograniczonym zakresie.	Jest otwarty i stara się zdobywać nową wiedzę z różnych dziedzin związanych z zarządzaniem.	Jest bardzo skoncentrowany na zdobywaniu nowej wiedzy z różnych dziedzin związanych z zarządzaniem. Ma otwarty i chłonny umysł na wszelkiego rodzaju informacje, które mogą być przydatne w tym obszarze.	Zdobywanie nowej wiedzy jest jego priorytetem. Jest otwarty na nową wiedzę i sam stara się inicjować sytuacje, które sprzyjają jej zdobywaniu.







**Tab.3. Kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju**

<b>Kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Współpraca z innymi osobami w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie współpracuje, często rywalizuje bądź manipuluje innymi.	Czasami rywalizuje z innymi, stawia cele osobiste wyżej od zespołowych.	Efektywnie współpracuje z innymi, nie rywalizuje, szuka porozumienia.	Cele grupowe stawia na pierwszym miejscu, aktywnie dba o to, żeby nie było rywalizującej atmosfery.	Przewiduje i aktywnie zapobiega wszelkim przejawom destrukcyjnej rywalizacji. Jest dla innych wzorem kooperacji i współpracy.
<b>Rozwiązywanie konfliktów i sytuacji problemowych w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie dostrzega sytuacji i zachowań destrukcyjnych. Niekiedy sam tworzy konfliktowe okoliczności i wywołuje spory. Nie jest zainteresowany zakończeniem konfliktu, a raczej go roznieca. Nie jest lubiany.	W sytuacjach konfliktowych i trudnych pozostaje obojętny. Nie jest inicjatorem konfliktów, ale też nie angażuje się na rzecz ich rozwiązania.	Na ogół potrafi wyjaśnić nieporozumienie i raczej zależy mu na oczyszczeniu relacji. Poproszony o interwencję angażuje się w problem i szuka możliwych rozwiązań.	Nie generuje sytuacji konfliktowych, zawsze potrafi wyjaśnić nieporozumienie.	Radzi sobie ze wszelkimi rodzajami nieporozumień, wykorzystuje takie sytuacje do wzmocnienia relacji.
<b>Poszukiwanie, wypracowywanie porozumienia</b>	Nie poszukuje porozumienia, nie potrafi ustępować i szukać kompromisu.	W większości przypadków wie kiedy powinien zaproponować ustępstwa aby osiągnąć kompromis.	Jest elastyczny w rozmowach i dąży do porozumienia i rozwiązań kompromisowych.	Pomaga innym dostrzec kiedy zaproponowanie pewnych ustępstw prowadzi do osiągnięcia porozumienia.	Nawet w przypadkach „nie podlegających negocjacji” przewiduje i aktywnie zapobiega wszelkim przejawom destrukcyjnej rywalizacji. Jest dla innych wzorem kooperacji i współpracy. wypracowuje korzystne porozumienie.
<b>Motywowanie współpracowników w w obszarze działań związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>	Nie motywuje pracowników w obszarze zrównoważonego rozwoju. Niekiedy podejmuje działanie demotywujące.	Nie podejmuje działań motywujących w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nie wpływa demotywująco na pracowników.	Stara się motywować pracowników. W większości podjętych działań w tym obszarze jest skuteczny.	Skutecznie motywuje pracowników. Uwzględnia przy tym za każdym razem aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem.	Motywuje i inspiruje współpracowników w poprzez właściwy dobór narzędzi i metod. Potrafi powiązać motywowanie w obszarze zrównoważonego rozwoju z innymi obszarami zarządzania zespołem.
<b>Rozwijanie, budowanie relacji</b>	Nie zależy mu na budowaniu i rozwijaniu	Przyjmuje gesty budujące relację ze strony innych pod	Dbą o relacje, wychodzi z inicjatywą	Zawsze zależy mu na innych i dba o pozytywne relacje	Zawsze zależy mu na innych i dba o pozytywne relacje





	zapoczątkowanych relacji. Nie podejmuje żadnych działań mających na celu utrzymanie nawiązanych relacji.	warunkiem, że są to osoby dobrze znane, którym ufa.	kontaktów i działań wpływających na poprawę relacji. Z wybranymi osobami wchodzi w bliższą znajomość.	z ludźmi. Systematycznie podtrzymuje kontakty i rozwija relacje. Inicjuje rozmowy, spotkania i aktywności.	z ludźmi. Jest inicjatorem spotkań dla większych grup i z własnej inicjatywy organizuje spotkania charakterze integracyjnym.
--	--	---	---	--	--

**Tab. 4. Kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy**

<b>Kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Wykazywanie inicjatywy w działaniu</b>	Nie wykazuje inicjatywy, jest negatywnie nastawiony do wszelkiego rodzaju działań ponadprogramowych.	W większości przypadków nie wykazuje inicjatywy. Jedynie w kwestiach dotyczących go bezpośrednio potrafi podjąć oddolne działanie.	Potrafi wykazywać inicjatywę w zakresie zrównoważonego rozwoju, podejmuje niezbędne działania.	Wykazuje inicjatywę w zakresie zrównoważonego o rozwoju i podejmuje właściwe działania.	Zawsze wtedy kiedy potrzeba wykazuje inicjatywę, podejmuje racjonalne i potrzebne działania inspirując przy tym innych.
<b>Dążenie do realizacji założonych planów</b>	Nie realizuje założonych planów, nie podejmuje działań w kierunku ich realizacji.	Podejmuje działania w kierunku realizacji założonych planów, ale w większości przypadków niewłaściwe, kończące się fiaskiem	W większości przypadków skutecznie dąży do realizacji założonych planów z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju	Realizuje założone plany, terminowo i we właściwy sposób w szczególności z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju	Zawsze realizuje założone plany, nawet przed założonym terminem realizacji i zawsze uwzględnia w nich aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem
<b>Podejmowanie nowych inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju i szukanie rozwiązań</b>	Nie podejmuje nowych inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju i nie szuka rozwiązań pojawiających się problemów.	Stara się podejmować nowe inicjatywy i szuka rozwiązań, jedynie w przypadku gdy jest do tego zmuszony.	Podejmuje nowe inicjatywy oraz szuka rozwiązań – w większości przypadków efektywnie i skutecznie.	Podejmuje nowe inicjatywy w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz efektywnie rozwiązuje pojawiające się problemy.	Stara się poszukiwać nowych inicjatyw, zawsze podejmuje się ich realizacji oraz znajduje rozwiązania.
<b>Rozpoznawanie problemów w obszarze zrównoważonego rozwoju i ich rozwiązywanie</b>	Nie potrafi rozpoznać problemów w obszarze zrównoważonego rozwoju.	Stara się rozpoznawać problemy w obszarze zrównoważonego rozwoju, natomiast nie potrafi ich rozwiązywać.	Rozpoznaje problemy w obszarze zrównoważonego rozwoju i w większości przypadków rozwiązuje je.	Zawsze rozpoznaje pojawiające się problemy w zakresie zrównoważonego rozwoju i skutecznie je rozwiązuje.	Rozpoznaje nawet potencjalne problemy w obszarze zrównoważonego rozwoju. Rozwiązuje je zawsze skutecznie poprzez podjęcie również działań mających na celu zapobiegnięcie ich w przyszłości.





**Tab. 5. Umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem**

<b>Umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Analizowanie otoczenia firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju</b>	Jest negatywnie nastawiony do analiz otoczenia firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju. Nie posiada kompetencji w tym obszarze	Stara się analizować otoczenie firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju. Jego analizy są w większości przypadków nietrafione.	Analizuje otoczenie firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju. Jego analizy są w większości przypadków trafne.	Ma analityczny umysł i nastawienie. Jego analizy otoczenia firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju są zawsze prawidłowe.	Jest ekspertem analitycznym pod kątem zrównoważonego rozwoju. Jego analizy wydatnie wpływają na funkcjonowanie organizacji.
<b>Przewidywanie potencjalnych problemów dot. zrównoważonego rozwoju</b>	Nie potrafi przewidywać potencjalnych problemów dot. zrównoważonego rozwoju. Nie ma w tym zakresie wiedzy. Jego działanie skupia się na tu i teraz.	Stara się przewidywać potencjalne problemy dot. zrównoważonego rozwoju, lecz brak mu w tym obszarze kompetencji.	W większości przypadków potrafi przewidzieć potencjalne problemy dot. zrównoważonego rozwoju.	Przewiduje potencjalne problemy dot. zrównoważonego rozwoju z bardzo wysoką skutecznością.	Zawsze potrafi przewidzieć potencjalne problemy dot. zrównoważonego rozwoju.
<b>Krytyczna analiza problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem w organizacji</b>	Nie analizuje krytycznie problemów organizacji. Skupia się jedynie na bieżącym działaniu	Podjmuje próby krytycznego analizowania problemów organizacji pod kątem zrównoważonego rozwoju. W związku z brakiem kompetencji w tym obszarze są one na ogół nietrafione	Analizuje krytycznie problemy organizacji pod kątem zrównoważonego rozwoju. Jego analizy są w większości przypadków prawidłowe.	Jego krytyczne analizy problemów organizacji mają bardzo wysoką wartość merytoryczną i znacząco wpływają na jej funkcjonowanie.	Jest ekspertem w zakresie prowadzonych krytycznych analiz problemów organizacji. Dzięki nim pojawiające się problemy są zawsze rozwiązywane.
<b>Podjęcie ryzyka</b>	Nie chce podejmować ryzyka. Działanie w tym obszarze jest mu obce.	Stara się podejmować ryzyko, jednakże nie zawsze wtedy kiedy jest to wymagane.	Podjmuje ryzyko, jednak w ograniczonym zakresie.	Nie boi się podejmować ryzyka. Stara się analizować konsekwencje jego podjęcia	Często podejmuje ryzyko jednak za każdym razem skalkulowane i poprzedzone analizą.
<b>Poszukiwanie informacji na temat trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie szuka informacji i trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Uważa to za zbędne działanie.	Podjmuje próby poszukiwania informacji na temat trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju.	Szuka informacji na temat trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Jest to jednak jego dodatkowe działanie i nie skupia się na nim wystarczająco.	Jest na bieżąco z informacjami w zakresie trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju.	Jest ekspertem w zakresie trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Nie tylko jest na bieżąco z informacjami w tym obszarze, ale sam generuje trendy w tym zakresie.





Tab. 6. Myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju

Myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju					
Wskaźnik	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Identyfikacja i dobór źródeł informacji i danych potrzebnych do dokonania analizy strategicznej w zakresie zrównoważonego rozwoju</b>	Nie wykonuje analiz strategicznych w zakresie zrównoważonego rozwoju. Uważa to za niepotrzebne działanie.	Stara się identyfikować i dobrać źródła informacji i danych jednak są one na ogół nie przydatne do dokonania analiz strategicznych związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Identyfikuje i doбира źródła informacji i danych potrzebnych do dokonania analiz strategicznych związanych ze zrównoważonym rozwojem. Nie są one jednakże zawsze wystarczające, aby dokonać kompleksowej analizy.	Dobiera i identyfikuje zawsze niezbędne i prawidłowe informacje celem przeprowadzenia analizy strategicznej.	Jest ekspertem w zakresie doboru źródeł informacji i danych potrzebnych do dokonania analizy strategicznej w zakresie zrównoważonego rozwoju. Analizy powstające na podstawie zebranych przez niego informacji są podstawą do funkcjonowania organizacji w tym obszarze.
<b>Przetwarzanie zebranych informacji w zakresie zrównoważonego rozwoju i wyciągnię z nich wniosków</b>	Nie potrafi właściwie przetwarzać zebranych informacji w zakresie zrównoważonego rozwoju i co się z tym łączy, wyciągać z nich wniosków.	Podejmuje próby przetwarzania zebranych danych w zakresie zrównoważonego rozwoju, jednakże w związku z tym, iż zebrane informacje są niewystarczające wnioski z nich w większości są chybione.	Przetwarza zebrane informacje w zakresie zrównoważonego rozwoju i wyciąga z nich na ogół poprawne wnioski.	Wyciąga bardzo istotne wnioski z perspektywy organizacji w zakresie zebranych informacji dot. zrównoważonego rozwoju.	Jest specjalistą w zakresie zbierania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wyznacza w tym zakresie trendy. Powstające na tej podstawie wnioski są podstawą funkcjonowania organizacji
<b>Formułowanie misji strategicznej organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie bierze udziału w formułowaniu misji strategicznej organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Nie ma tym zakresie kompetencji i jest nastwiony negatywnie do tej czynności.	Stara się brać udział w formułowaniu misji strategicznej organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju jednak brak wiedzy w tym zakresie czyni jego starania nieefektywnymi.	Bierze udział w formułowaniu misji strategicznej organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jego udział jest dość znaczny, ale ograniczony wiedzą w tym obszarze.	Jego działania w obszarze formułowania misji strategicznej przedsiębiorstwa w zakresie zrównoważonego rozwoju są kluczowe. Posiada rozległą wiedzę i doświadczenie w tym obszarze.	Jest głównym autorem misji strategicznej organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jego, wiedza i wizjonerskie podejście wyznaczają trendy w tym zakresie.
<b>Przekazywanie wyników analizy strategicznej w obszarze zrównoważonego rozwoju pracownikom przedsiębiorstwa</b>	Nie potrafi przekazywać współpracownikom wyników analizy strategicznej. Ma problemy z komunikacją.	Stara się przekazywać pracownikom wyniki analizy strategicznej w zakresie zrównoważonego rozwoju, jednakże często jego przekaz jest niejasny i niespójny.	Przekazuje efektywnie wyniki analizy strategicznej pracownikom przedsiębiorstwa.	Jego sposób komunikacji wyników analizy strategicznej w zakresie zrównoważonego rozwoju powoduje, iż są one zrozumiałe dla wszystkich.	Jego naturalne umiejętności interpersonalne oraz w obszarze komunikacji powodują, iż przekazywane wyniki analizy strategicznej są dla wszystkich zrozumiałe i wywołują pozytywne zmiany w organizacji.





<b>Rozumienie złożoności zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>	Nie rozumie złożoności zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Podjmuje próby zrozumienia złożoności zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem jednakże nieefektywne.	Rozumie w większości przypadków, złożoność zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Złożoność zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem rozumie bardzo dobrze. Potrafi łączyć wiele faktów i zagadnień w tym obszarze.	Jest ekspertem w zakresie rozumienia a także wyjaśniania złożonych zjawisk związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ma bardzo rozległą wiedzę w tym aspekcie.
---	--	---	--	---	--

**Tab. 7. Kompetencje normatywne dla celów zrównoważonego rozwoju**

<b>Kompetencje normatywne dla celów zrównoważonego rozwoju</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Mapowanie celów i zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>	Nie potrafi mapować celów i zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Neguje zasadność tego procesu.	Stara się mapować cele i zadania związane ze zrównoważonym rozwojem. Brakuje mu kompetencji w tym zakresie i wyniki jego pracy w tym zakresie są niesatysfakcjonujące.	Właściwie mapuje cele i zadania związane ze zrównoważonym rozwojem. Wyniki jego działań w tym obszarze są poprawne.	Bezbłędnie mapuje cele i zadania związane ze zrównoważonym rozwojem. Wyniki jego pracy są zrozumiałe i przystępne dla pracowników realizujących wynikające z nich założenia.	Jest ekspertem w zakresie mapowania celów i zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wyniki jego pracy są nie tylko doskonale zrozumiałe dla współpracowników, ale również inspirujące i skłaniające do ich realizacji.
<b>Określanie zasad i celów organizacji dot. zrównoważonego rozwoju</b>	Nie potrafi określać zasad i celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Uważa tę czynność za niepotrzebną.	Próbuje określać cele i zasady dot. zrównoważonego rozwoju jednak niewystarczająca wiedza merytoryczna w tym zakresie czyni jego pracę nieefektywną.	Potrafi prawidłowo określić cele i zadania organizacji dot. zrównoważonego rozwoju.	Określone przez niego zasady i cele mają bardzo dużą wartość merytoryczną oraz są zrozumiałe dla współpracowników.	Określone przez niego cele i zasady dot. zrównoważonego rozwoju mają najwyższą wartość merytoryczną i stanowią inspirację do działania dla współpracowników.
<b>Negocjowanie zasad, celów i zadań organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie posiada umiejętności negocjacyjnych. Nie zna zasad i celów organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju.	Nie zna dobrze zasad i celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Stara się negocjować zasady, cele i zadania zrównoważonego rozwoju lecz nieefektywnie.	Zna dobrze zasady, cele i zadania organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju i potrafi je negocjować.	Jest bardzo dobrym i skutecznym negocjatorem zasad, celów i zadań organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju	Jest wybitnym negocjatorem zasad, celów i zadań organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Prowadzone przez niego negocjacje kończą się satysfakcją wszystkich stron biorących w nich udział.
<b>Stosowanie ustalonych w organizacji zasad i celów dotyczących zrównoważonego rozwoju</b>	Nie zna i nie stosuje ustalonych w organizacji zasad i celów dotyczących zrównoważonego rozwoju.	Stara się stosować ustalone w organizacji cele i zasady dotyczące zrównoważonego rozwoju. Nie zna ich jednak dobrze i nie przykłada do tego wymaganej wagi.	W większości przypadków stosuje ustalone w organizacji zasady i cele dotyczące zrównoważonego rozwoju.	Zna bardzo dobrze oraz w każdym przypadku stosuje, ustalone w organizacji zasady i cele w zakresie zrównoważonego rozwoju.	Jest mentorem i ekspertem w zakresie stosowania ustalonych w organizacji zasad i celów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Stanowi wzór i przykład dla innych pracowników w tym obszarze.







Tab. 8. Analiza zmian preferencji klientów

Analiza zmian preferencji klientów					
Wskaźnik	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Wskazywanie i opisywanie potrzeb i oczekiwań różnych grup klientów w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie zna potrzeb i oczekiwań różnych grup klientów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nie uważa tego aspektu za istotny z perspektywy funkcjonowania organizacji	Próbuje wskazywać i opisywać potrzeby i oczekiwania różnych grup klientów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Ma nieznaczne umiejętności w tym zakresie, w związku z czym jego analizy w tym zakresie nie mają wystarczającej wartości merytorycznej.	Potrafi wskazać i opisać potrzeby i oczekiwania różnych grup społecznych w obszarze zrównoważonego rozwoju. Jego analizy w tym obszarze są często trafne i mają wysoką wartość merytoryczną.	Wskazuje i opisuje bezbłędnie potrzeby i oczekiwania różnych grup klientów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Jego działania w tym zakresie wpływają pozytywnie na funkcjonowanie całej organizacji.	Bezbłędnie wskazuje i opisuje potrzeby oraz oczekiwania różnych grup klientów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Wyniki jego pracy stanowią podstawę funkcjonowania organizacji w tym obszarze.
<b>Analizowanie i interpretowanie wyników badań marketingowych</b>	Nie zna zasad i metodologii analizy wyników badań marketingowych.	Próbuje analizować i interpretować wyniki badań marketingowych. Nie ma wystarczającej wiedzy merytorycznej w związku z tym jego analizy są wybrakowane lub niepełne.	Analizuje i interpretuje wyniki badań marketingowych z bardzo dobrym skutkiem. Jego analizy i interpretacje są z powodzeniem wykorzystywane w ramach funkcjonowania organizacji.	Tworzy bardzo dobre analizy i interpretacje wyników badań marketingowych, które znacząco wpływają na funkcjonowanie organizacji.	Bezbłędnie i wizjonersko analizuje i interpretuje wyniki badań marketingowych. Wnioski z prowadzonych przez niego analiz są doskonale zrozumiałe dla współpracowników w i wykorzystywane szeroko w ich codziennej pracy.
<b>Proponowanie zmian w ofercie przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki badań marketingowych</b>	Nie przykłada należytej wagi do wyników badań marketingowych. Nie potrafi sformułować propozycji zmian w ofercie przedsiębiorstwa.	Stara się proponować zmiany w ofercie przedsiębiorstwa w oparciu o wyniki badań marketingowych jednakże nie posiada w tym zakresie wystarczających kompetencji. Jego propozycje na ogół nie spotykają z akceptacją.	Proponuje zmiany w ofercie przedsiębiorstwa z pozytywnym skutkiem. Angażuje się w to działanie. Realizuje je z wymiernymi efektami dla organizacji. Jego propozycje są na ogół akceptowane i wdrażane.	Jego propozycje w zakresie zmian w ofercie przedsiębiorstwa są w większości przypadków akceptowane i rodzą pozytywne skutki dla organizacji.	Wyznacza trendy w zakresie modyfikacji oferty przedsiębiorstwa na podstawie wyników badań marketingowych. Jego propozycje są zawsze trafne i przekładają się na wymierne korzyści dla organizacji.
<b>Wdrażanie i stosowanie narzędzi i działań z obszaru green marketingu</b>	Nie potrafi wdrażać i stosować narzędzi i działań z obszaru green marketingu.	Próbuje wdrażać i stosować narzędzia i działania z obszaru green marketingu jednak brak mu w tym zakresie kompetencji w związku z czym często jego działania w tym	W większości przypadków wdraża i również stosuje skutecznie narzędzia i działania z obszaru green marketingu.	Wdraża i stosuje z sukcesem narzędzia i działania z obszaru green marketingu. Potrafi zmotywować pracowników do działania w zakresie green marketingu.	Wdrażane i stosowane przez niego narzędzia i działania z obszaru green marketingu mają bardzo pozytywny wpływ na organizację. Inspiruje pracowników do ich stosowania.





		obszarze są nieskuteczne.			
<b>Znajomość narzędzi marketingowych nastawionych na kształtowanie relacji z klientem.</b>	Nie zna narzędzi marketingowych nastawionych na kształtowanie relacji z klientem.	Zna podstawowe narzędzia marketingowe nastawione na kształtowanie relacji z klientem.	Zna w stopniu dobrym narzędzia marketingowe nastawione na kształtowanie relacji z klientem.	Bardzo dobrze zna i porusza się w zakresie narzędzi marketingowych nastawionych na kształtowanie relacji z klientem.	Jest ekspertem w zakresie znajomości narzędzi marketingowych nastawionych na kształtowanie relacji z klientem.

**Tab. 9. Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw**

<b>Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Planowanie zielonego łańcucha dostaw</b>	Nie planuje w zakresie zielonego łańcucha dostaw. Nie ma wiedzy i umiejętności w zakresie planowania zielonego łańcucha dostaw.	Próbuje wykonywać plany dotyczące zielonego łańcucha dostaw. Nie ma wystarczającej wiedzy w tym obszarze.	Planuje w większości przypadków efektywne zielone łańcuchy dostaw. Dysponuje wiedzą w tym obszarze.	Jego plany zielonego łańcucha dostaw są w pełni zrozumiałe dla współpracowników w. Dzięki temu ich realizacja zawsze kończy się sukcesem.	Tworzone przez niego plany zielonego łańcucha dostaw są inspirujące dla współpracowników w. Dzięki ich pełnemu zrozumieniu wszyscy angażują się ponad normę w ich realizację, która zawsze kończy się sukcesem dla przedsiębiorstwa.
<b>Kontrolowanie i monitorowanie zielonego łańcucha dostaw</b>	Nie kontroluje i nie monitoruje zielonego łańcucha dostaw. Nie przykładają do tej aktywności właściwej wagi.	Próbuje podejmować działania w obszarze kontrolowania i monitorowania zielonego łańcucha dostaw jednak nie realizuje ich dokładnie i z należytą starannością.	Kontroluje i monitoruje zielony łańcuch dostaw. Stara się realizować te działania z należytą starannością. Potrafi wskazać na ogół wszystkie błędy bądź nieścisłości w jego ramach.	Zielony łańcuch dostaw dzięki efektom jego pracy w obszarze kontroli i monitoringu działa bez zarzutu, sprawnie i generuje wymierne korzyści dla organizacji.	Zielony łańcuch dostaw dzięki jego kontrolom i monitoringowi działa w sposób perfekcyjny i stanowi wzór dla innych organizacji.
<b>Zamawianie produktów zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju</b>	Przy zamawianiu produktów nie zwraca uwagi na zasady zrównoważonego rozwoju.	Stara się zwracać uwagę przy zamawianiu produktów na zasady zrównoważonego rozwoju. Jednak ich słaba znajomość oraz ogólne nie przywiązywanie wagi do nich powoduje, iż nie postępuje zgodnie z nimi w trakcie realizacji tego procesu.	W większości przypadków zamawia produkty zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.	Zawsze zamawia produkty zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.	Nie tylko zawsze zamawia produkty zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju ale wyznacza w tym obszarze nowe trendy i inspiruje współpracowników w.
<b>Zarządzanie cyklem życia produktów z</b>	Przy zarządzaniu cyklem życia produktów nie	Próbuje realizować proces zarządzania cyklem życia	Poprawnie zarządza cyklem życia produktów z	Zawsze stara się realizować proces zarządzania	Jest wzorem dla innych w zakresie zarządzania





<b>uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju</b>	uwzględnia zrównoważonego rozwoju. Jest negatywnie nastawiony do angażowania tych aspektów w procesy zarządcze.	produktów z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju, jednak nie przykłada do tej czynności należytej staranności. Nie zna dobrze zasad zrównoważonego rozwoju.	uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju.	cyklem życia produktów z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju.	cyklem życia produktów z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Wyznacza trendy w tym obszarze. Jego działanie przynosi bardzo wymierne korzyści organizacji.
--	---	--	--	---	---

**Tab. 10. Kształtowanie zielonych zachowań w pracy**

<b>Kształtowanie zielonych zachowań w pracy</b>					
<b>Wskaźnik</b>	<b>A1</b>	<b>B2</b>	<b>C3</b>	<b>D4</b>	<b>E5</b>
<b>Stosowanie metod i narzędzi budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań</b>	Nie zna metod i narzędzi budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań.	Posiada podstawową wiedzę w zakresie metod i narzędzi budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań ale ich nie stosuje.	Zna metody i narzędzia budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań i stosuje je w większości przypadków efektywnie.	Zna bardzo dobrze metody i narzędzia budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań i efektywnie je stosuje.	Posiada ekspercką wiedzę w zakresie metod i narzędzi budowania zaangażowania w zakresie zielonych zachowań, stosuje je bezbłędnie oraz wprowadza w ich zakresie efektywne innowacje.
<b>Pobudzanie pracowników do działania poprzez dawanie przykładów w zakresie realizacji zielonych zachowań</b>	Daje negatywny przykład pracownikom w zakresie realizacji zielonych zachowań, demotywuje ich w tym zakresie.	Nie daje przykładu pracownikom w zakresie realizacji zielonych zachowań, nie realizuje ich. Są one mu obojętne.	Daje w większości przypadków pozytywny przykład pracownikom w zakresie realizacji zielonych zachowań. Stara się je wykonywać jednakże nie ma pełnej wiedzy w zakresie prawidłowej ich realizacji.	Daje pozytywny przykład pracownikom w zakresie realizacji zielonych zachowań. Ma bardzo dużą wiedzę w tym obszarze i wykorzystuje ją w trakcie realizacji obowiązków zawodowych.	Pobudza i inspiruje pracowników swoją postawą, wiedzą i zaangażowaniem w zakresie realizacji zielonych zachowań. Jest bardzo zaangażowany w ich wykonywanie.
<b>Tworzenie rozwiązań podnoszących zaangażowanie pracowników w realizację zielonych zachowań</b>	Nie potrafi tworzyć rozwiązań podnoszących zaangażowanie pracowników w realizację zielonych zachowań.	Stara się tworzyć rozwiązania podnoszące zaangażowanie pracowników, jednakże nieefektywnie. Nie ma wystarczającej wiedzy i kompetencji w zakresie ich tworzenia.	Tworzy rozwiązania podnoszące zaangażowanie pracowników. Są one w większości przypadków efektywne.	Ma bardzo dużą wiedzę w zakresie tworzenia rozwiązań podnoszących zaangażowanie pracowników. Tworzy bardzo efektywne rozwiązania w tym zakresie angażujące podległych pracowników.	Tworzy rozwiązania angażujące wszystkich podległych pracowników w realizację zielonych zachowań. Posiada wiedzę ekspercką w tym obszarze. Jest mentorem i coachem.
<b>Promowanie wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem</b>	Jest nastawiony negatywnie do wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem. Jego zachowanie w tym obszarze jest deprymujące dla	Nie promuje wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem. Są mu one obojętne.	Stara się promować wartości związane ze zrównoważonym rozwojem. Jest w większości przypadków efektywny w	Promuje efektywnie wartości związane ze zrównoważonym rozwojem. Jest zaangażowany swoja postawą i	Na każdym kroku stara się promować wartości związane ze zrównoważonym rozwojem. Jego działania w tym obszarze są bardzo skuteczne.



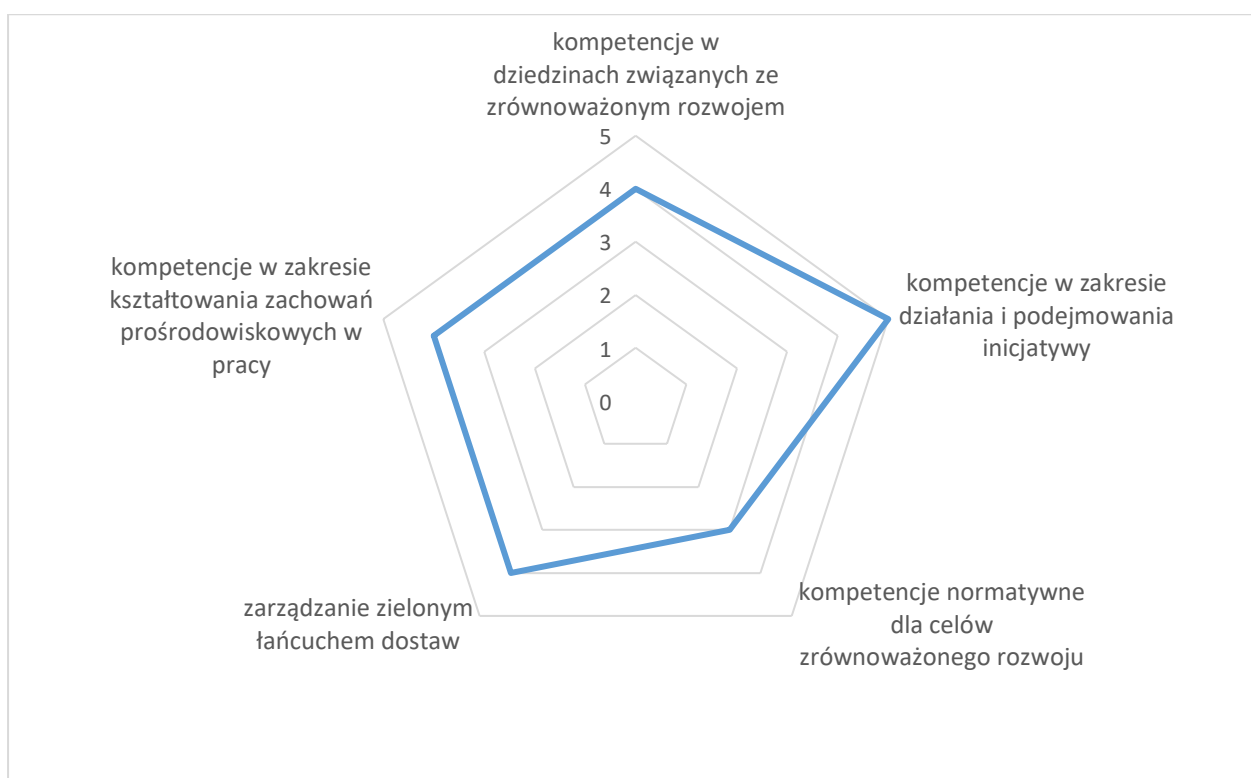


	współpracownikó w.		swych działaniach w tym obszarze.	zachowaniem w ich realizację.	Inspiruje współpracownikó w, stanowi dla nich wzór i przykład.
<b>Projektowanie przyszłych aktywności w obszarze zrównoważonego rozwoju</b>	Nie projektuje przyszłych aktywności w obszarze zrównoważonego rozwoju. Uważa to za zbędną aktywność.	Stara się projektować przyszłe aktywności w obszarze zrównoważonego rozwoju, jednakże nieefektywnie. Nie posiada umiejętności w tym zakresie.	Projektuje przyszłe aktywności w obszarze zrównoważonego rozwoju. Posiada podstawowe umiejętności w tym obszarze.	Posiada rozległą wiedzę w obszarze projektowania przyszłych aktywności. Jest zaangażowany w ten proces i wykonuje go bardzo skutecznie.	Dysponuje ekspercką wiedzą w zakresie projektowania przyszłych aktywności. Jego projekty rodzą skuteczne aktywności, są realizowane z entuzjazmem przez pracowników.

Na każdą kompetencję składa się kilka wskaźników – zachowań. Aby wyznaczyć poziom danej kompetencji, wyznacza się poziom każdego z wskaźników, a następnie wyciąga się średnią.

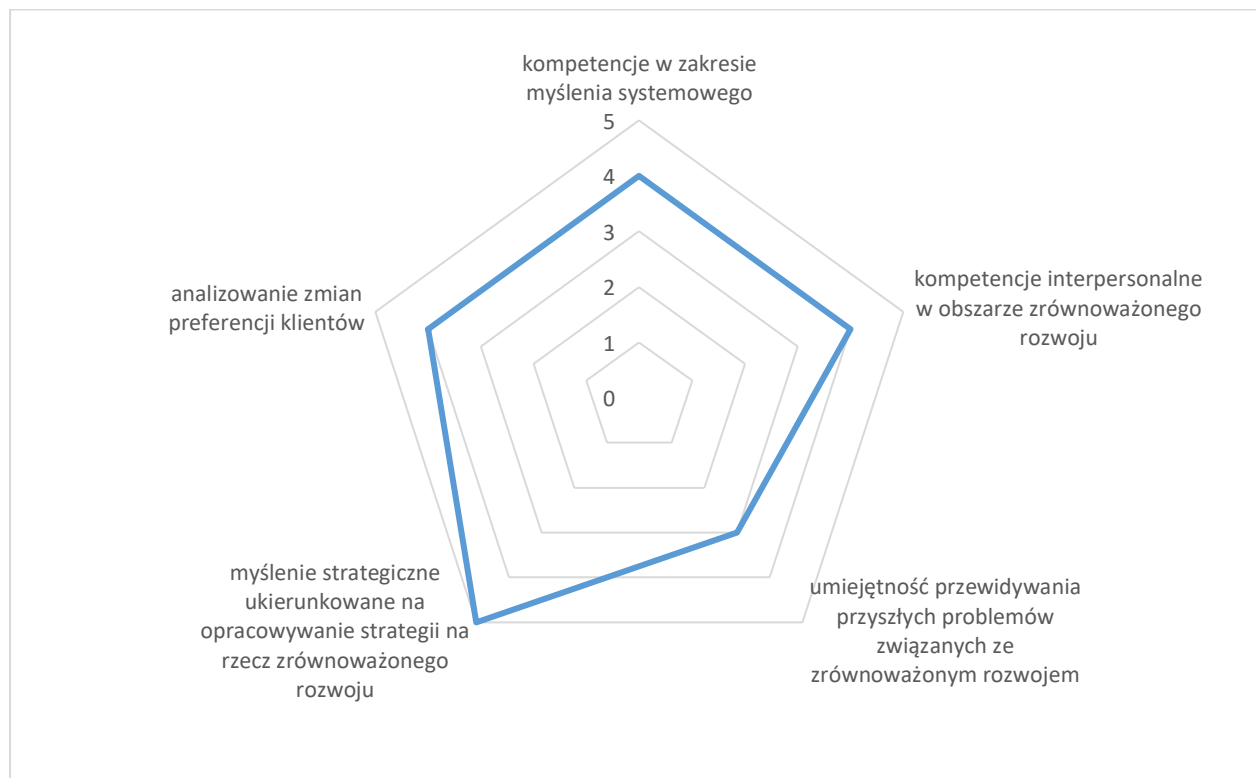
Na podstawie powyższej skali zbudowane zostały teoretyczne profile kompetencyjne średniej i wyższej kadry menadżerskiej w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem.

**Rys. 3. Profil kompetencyjny średniej kadry menadżerskiej w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem**





**Rys. 4. Profil kompetencyjny wyższej kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem**



Powyższe wykresy radarowe pokazują profile kompetencji średniej oraz wyższej kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem. Zostały one określone w sposób ogólny tak, aby mogły być punktem odniesienia dla budowania dedykowanych profili w ramach danych organizacji. Warto zwrócić uwagę na następujące elementy wykresu:

1. Każda z kompetencji jest wyskalowana, czyli obejmuje, zgodnie z wyżej opisanymi założeniami, pięć poziomów jej nabycia.
2. Na wykresie zaznaczono pogrubioną linię, określającą stan pożądany, który powinien być wyznaczany przez daną firmę w zależności od szeregu uwarunkowań i analiz.

Określając optymalny poziom każdego ze wskaźników, trzeba podejść do tego zagadnienia bardzo racjonalnie i określić, jaki poziom kompetencji faktycznie jest niezbędny w firmie. W związku z tym, iż profilowane są kompetencje średniej i wyższej kadry menedżerskiej, generalnie ich poziomy zostały określone wysoko w pięciostopniowej skali (średnia 4), gdyż należy wyjść z założenia, iż są to wysokiej rangi specjaliści w zakresie swojego stanowiska i pełnionej roli w organizacji.







## MATRYCE KOMPETENCJI ŚREDNIEJ KADRY MANAGERSKIEJ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM WG OBSZARÓW DZIAŁANIA (POZIOM PODSTAWOWY)<sup>30</sup>

1.	<b>SPRZEDAŻ, MARKETING, OBSŁUGA KLIENTA, PUBLIC RELATIONS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sales manager (kierownik sprzedaży), key account manager (kierownik ds. obsługi gł. klientów), business development manager (kierownik ds. rozwoju rynkowego)</b></li><li>• <b>Marketing manager (kierownik ds. marketingu), produkt manager (kierownik produktu), brand manager (kierownik marki)</b></li><li>• <b>Customer service manager (kierownik działu obsługi klienta)</b></li><li>• <b>PR manager (kierownik ds. public relations)</b></li></ul>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• planowanie i kontrola poszczególnych działań marketingowych, analiza raportów i prognoz dotyczących rynku, weryfikacja planów sprzedażowych;</li><li>• poszukiwanie nowych rynków zbytu; współtworzenie strategii sprzedażowej firmy, koordynacja działań kampanii sprzedażowych; ustalenie celów promocyjnych; budowanie świadomości marki;</li><li>• nadzór nad prawidłowością zawieranych umów;</li><li>• nadzór nad właściwą realizacją procesu obsługi klienta;</li><li>• udział w tworzeniu i wprowadzaniu nowych produktów i usług na rynek;</li><li>• nadzór nad działaniami PR;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• dbanie o rozwój podległych pracowników, wdrażanie systemów motywacyjnych oraz ocena pracowników;</li><li>• wdrażanie i monitorowanie realizacji przyjętych w ramach organizacji polityki, strategii, planów, standardów działania, norm etycznych;</li><li>• analizowanie i raportowanie efektywności podejmowanych działań oraz stopnia osiągnięcia założonych celów;</li><li>• zarządzanie współpracą z zewnętrznymi podmiotami oraz prowadzenie rozmów z kluczowymi klientami organizacji;</li><li>• uczestnictwo w wydarzeniach istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji (targi, konferencje, spotkania branżowe itp.).</li></ul>

<sup>30</sup> Wykaz stanowisk na podst. *Raportu placowego Sedlak&Sedlak wiosna 2020, lista stanowisk*, dostępne na stronie: <https://wynagrodzenia.pl/kategoria/wynagrdzanie-menedzerow-podsumowania-raportow-placowych> [dostęp:02.11.2022]; wykaz zadań zawodowych na podst.: <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>





WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji oraz wdrażania wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania firmy;</li><li>• wdrażanie założonych celów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze oraz analiza i ocena stopnia ich osiągnięcia;</li><li>• umiejętność analizy i interpretacji danych wewnętrzne i zewnętrzne dotyczące zarządzanego obszaru w kontekście zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność oceny zmieniających się uwarunkowań na realizację zadań zawodowych;</li><li>• umiejętność dokonywania okresowych ocen pracowniczych uwzględniających przestrzegania przyjętych standardów, norm służących osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność wdrażania efektywnych systemów motywacyjnych uwzględniających zachęcanie pracowników do zachowań zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność integrowania wymagań systemu zrównoważonego zarządzania z innymi systemami zarządzania;</li><li>• umiejętność identyfikacji potrzeb klientów w kontekście rosnącej świadomości wpływu codziennych decyzji na zapewnienie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność stosowania metod i techniki marketingowych ze szczególnym uwzględnieniem green marketingu;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność planowania własnej ścieżki rozwoju i swoich współpracowników;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji jak i w stosunku osób/podmiotów z nią współpracujących.</li><li>• umiejętność tworzenia raportów.</li></ul>
--------------------	--





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju dotyczące zarządzanego obszaru;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wiarygodne źródła informacji dotyczące zrównoważonego zarządzania;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności podejmowanych działań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz;</li><li>• wskazuje potencjalne źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeleminowanie;</li><li>• podejmuje inicjatywy mające na celu kształtowanie postaw środowiskowych, poprawę warunków w miejscu pracy, działanie na rzecz inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności organizacji na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• przyjmowanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania środowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>





OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju istotne z punktu widzenia zarządzanego obszaru;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• przeprowadza wewnętrzne audyty służące ocenie stopnia realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera metody, środki i narzędzia odpowiednie dla wdrażania założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• analizuje i ocenia pracę podległych pracowników w kontekście realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące innych aspektów funkcjonowania organizacji;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• stosuje wymogi prawne dotyczące środowiska w działalności przedsiębiorstwa/organizacji;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie w inicjatywy przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





2.	<b>FINANSE, ADMINISTRACJA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Finance &amp; controlling manager (kierownik ds. finansów i controllingu)</b></li><li>● <b>Office manager (kierownik ds. administracyjnych)</b></li></ul>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>● zarządzanie finansami organizacji; nadzór nad kontaktami z instytucjami finansowymi;</li><li>● przeprowadzanie wewnętrznych kontroli/audytów finansowych;</li><li>● optymalizacja kosztów; dokonywanie oceny ryzyka finansowego i handlowego;</li><li>● poszukiwanie źródeł finansowania funkcjonowania organizacji;</li><li>● nadzór nad zaopatrzeniem w artykuły niezbędne do funkcjonowania biura;</li><li>● nadzór nad prawidłowym obiegiem dokumentów;</li><li>● zarządzanie danymi w firmowym systemie informatycznym;</li><li>● udzielania wsparcia administracyjnego i organizacyjnego dla organów zarządczych i innych pracowników;</li><li>● zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>● organizowanie pracy podległego działu/zespołu, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>● dbanie o rozwój podległych pracowników;</li><li>● wdrażanie i monitorowanie realizacji przyjętych w ramach organizacji polityki, strategii, planów, standardów działania, norm etycznych;</li><li>● analiza danych pochodzących ze źródeł zewnętrznych i mających wpływ na funkcjonowanie organizacji, wdrażanie zmian wynikających ze zmieniających uwarunkowań zewnętrznych.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>● umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>● umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>● umiejętność wdrażania założonych celów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze oraz analiza i ocena stopnia ich osiągnięcia;</li><li>● umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>● umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>● umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>● umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>● umiejętność zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>● umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji oraz wobec osób/podmiotów z nią współpracujących;</li><li>● umiejętność tworzenia raportów w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania zarządzanego działu/obszaru kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na sposoby organizacji pracy zarządzanego działu/obszaru, których celem jest zminimalizowanie wpływu organizacji na środowisko;</li><li>• wskazuje korzyści, jakie organizacją może odnieść z wdrożenia rozwiązań, służących celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych;</li><li>• dobiera narzędzia i metody do tworzenia raportów dotyczących funkcjonowania zarządzanego działu.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>







OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje funkcjonowanie zarządzanego działu/obszaru w kontekście założeń zrównoważonego rozwoju, w tym założeń zrównoważonych finansów;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez pracowników zarządzanego działu/obszaru dla urzeczywistniania idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie się w inicjatywy organizacji o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





3.	<b>ZASOBY LUDZKIE (HR)</b> <b>HR manager (kierownik działu personalnego), recruitment manager (kierownik ds. rekrutacji), training manager (kierownik ds. szkoleń)</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• udział w opracowaniu i wdrażaniu polityki personalnej organizacji, kodeksu etycznego oraz innych regulaminów istotnych z punktu widzenia zarządzanego obszaru;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• organizacja procesu rekrutacyjnego; budowanie profili kompetencyjnych;</li><li>• planowanie ścieżki kariery pracowników oraz oferty szkoleniowej w organizacji;</li><li>• dokonywanie okresowych ocen pracowników;</li><li>• utrzymywanie kontaktu z innymi pracownikami i managerami oraz instytucjami zewnętrznymi np. instytucjami doradztwa personalnego, urzędami pracy, organizacjami szkoleniowymi;</li><li>• analiza danych związanych z HR w celu optymalizacji działań;</li><li>• wdrażanie i monitorowanie realizacji przyjętych w ramach organizacji polityki, strategii, planów, standardów działania, norm etycznych;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• raportowanie swojej pracy.</li></ul>





<p>WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność wdrażanie założonych celów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze oraz analiza i ocena stopnia ich osiągnięcia;</li><li>• umiejętności opracowania procedur z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem aspektów odnoszących się do idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność analizy danych rynku pracy pod kątem dostępności kandydatów z zielonymi kompetencjami;</li><li>• umiejętność budowania profili kompetencyjnych z uwzględnieniem kompetencji i zadań odpowiadających założeniom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność opracowywania systemów motywacyjnych uwzględniających promowanie zachowań zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji oraz wdrażania wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania firmy;</li><li>• umiejętność dokonywania okresowych ocen pracowniczych uwzględniających przestrzegania przyjętych standardów oraz norm służących osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji jak i w stosunku osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>
<p>KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• tworzy zapisy polityki personalnej organizacji, kodeksu etyki i innych regulaminów wewnętrznych odnoszące się do założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• wymienia kluczowe kompetencje pracownicze istotne z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• opracowuje ścieżkę adaptacji nowego pracownika, która uwzględnia zaznajomienie pracownika z przyjętym w danej organizacji wytycznymi, wspierającymi zrównoważony rozwój w miejscu pracy;</li><li>• dobiera odpowiednie źródła informacji oraz narzędzia do analizy danych wewnętrznych i zewnętrznych dotyczących zarządzanego obszaru;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności podejmowanych działań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz i uwzględnia je w raportach;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• wskazuje potencjale źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności organizacji na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje założenia <i>green HR'u</i>.</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• przeprowadza ocenę stopnia realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wdrażana założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• wyszukuje informacje i analizuje dane pomocne przy wdrażaniu założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wdraża procedury służące osiągnięciu założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• analizuje i ocenia pracę podległych pracowników w kontekście realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące innych aspektów funkcjonowania organizacji;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez dział/zespół HR dla urzeczywistniania idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOSCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy (w tym e-learningowe) i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie w inicjatywy przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





<b>4.</b>	<b>TECHNOLOGIA INFORMATYCZNA (IT)</b> <b>IT manager (kierownik działu IT), IT project manager (kierownik projektu IT)</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem systemów, oprogramowania i sieci komputerowych;</li><li>• dbanie o utrzymanie infrastruktury informatycznej;</li><li>• wdrażanie usprawnień i wprowadzanie nowości do oferty firmy;</li><li>• organizowanie dla pracowników działu IT specjalistycznych szkoleń;</li><li>• raportowanie wyników pracy podległego działu, przygotowanie planów i prognoz;</li><li>• zarządzanie harmonogramami projektów IT;</li><li>• udział w opracowaniu i wdrażaniu polityki personalnej organizacji, kodeksu etycznego oraz innych regulaminów istotnych z punktu widzenia zarządzanego obszaru;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, kierowanie zespołem, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• utrzymywanie kontaktu z klientami i innymi podmiotami zewnętrznymi.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętności analiz realizowanego projektu pod kątem wymagań wynikających z założeń zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność wdrażanie założonych celów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze oraz analiza i ocena stopnia ich osiągnięcia;</li><li>• umiejętności opracowania procedur z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem aspektów odnoszących się do idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji oraz wdrażania wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania firmy;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw środowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji i wobec osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania firmy kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wymienia założenia realizowanego projektu kluczowe z punktu widzenia celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• doбира narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętych w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• tworzy zapisy polityki personalnej organizacji, kodeksu etyki i innych regulaminów wewnętrznych odnoszące się do założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• wskazuje potencjale źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności podejmowanych działań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz i uwzględnia je w raportach.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności organizacji na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>





OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje koncepcje zrównoważonego rozwoju w kontekście funkcjonowania zarządzanego działu;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez dział/zespół IT dla urzeczywistniania idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu odpowiedzialnego zarządzania w cyfrowej rzeczywistości</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu nowych technologii służących zrównoważonemu rozwojowi</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących CSR i ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarjach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie w inicjatywy przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń.</li></ul>





5.	<b>PRODUKCJA I PION TECHNICZNY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Production manager (kierownik produkcji), manufacturing project manager (kierownik projektu produkcyjnego), production line manager (kierownik linii produkcyjnej), shift manager (kierownik zmiany), production planning manager (kierownik ds. planowania produkcji)</b></li><li>• <b>Technical manager (kierownik ds. technicznych), maintenance manager (kierownik działu utrzymania ruchu)</b></li></ul>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzór nad pracą zakładu produkcyjnego; planowanie optymalnych rozwiązań procesu produkcji; zapewnienie bezawaryjnej realizacji procesu produkcyjnego;</li><li>• utrzymanie wysokiej jakości produkcji; utrzymanie kosztów produkcji w założonym budżecie;</li><li>• wdrażanie usprawnień w procesie produkcji; opracowanie planów rozwoju technicznego firmy;</li><li>• prowadzenie dokumentacji technicznej;</li><li>• nadzór nad instalacją, konserwacją i obsługą sprzętu technicznego;</li><li>• organizowanie dla pracowników działu specjalistycznych szkoleń;</li><li>• raportowanie wyników pracy podległego działu, przygotowanie planów i prognoz;</li><li>• udział w opracowaniu i wdrażaniu polityk, kodeksu etycznego oraz innych regulaminów istotnych z punktu widzenia zarządzanego obszaru;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, kierowanie zespołem, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność wdrażania rozwiązań zgodnych z założeniami zrównoważonego rozwoju w obszarze produkcji oraz rozwoju technicznego firmy;</li><li>• umiejętności korzystania z rozwiązań technologicznych usprawniających produkcję i funkcjonowanie organizacji oraz służących osiągnięciu założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętności analizy i oceny wpływu na funkcjonowanie organizacji wdrożonych rozwiązań służących zapewnieniu zrównoważonego miejsca pracy;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji oraz wdrażania wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania organizacji;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji oraz wobec osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania zarządzanego działu/obszaru kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na sposoby organizacji pracy zarządzanego działu/obszaru, których celem jest zminimalizowanie wpływu organizacji na środowisko;</li><li>• wskazuje korzyści jakie organizacją może odnieść z wdrożenia danego rozwiązania, także w kontekście założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności wdrożonych rozwiązań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz i uwzględnia je w raportach;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• wskazuje potencjale źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych;</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań;</li><li>• dobiera narzędzia i metody do tworzenia raportów dotyczących funkcjonowania zarządzanego działu.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG);</li><li>• świadomość wpływu działalności zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom;</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje funkcjonowanie zarządzanego działu/obszaru w kontekście założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez pracowników zarządzanego działu/obszaru dla realizacji idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonej produkcji</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących CSR i ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarjach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie się w inicjatywy organizacji o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>
6.	<b>BADANIA I ROZWÓJ, JAKOŚĆ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Research and development manager – R&amp;D manager (kierownik działu badań i rozwoju), R&amp;D project manager (kierownik projektu badawczo-rozwojowego)</b></li><li>• <b>Quality manager / quality systems manager (kierownik ds. jakości/ systemów jakości), lean manufacturing manager (kierownik ds. optymalizacji produkcji/ doskonalenia procesów)</b></li></ul>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• kształtowanie polityki wynalazczej organizacji, wdrażanie strategii rozwojowo-badawczej;</li><li>• prowadzenie prac badawczych i wdrożeniowych; poszukiwanie nowych możliwości biznesowych;</li><li>• przeprowadzanie badań rynku, preferencji określonych grup docelowych; monitorowanie działań konkurencji;</li><li>• zabezpieczenie odpowiedniej jakości oferowanych produktów i usług; tworzenie wymogów jakościowych dla nowych produktów i usług; usprawnianie systemu zarządzania jakością;</li><li>• przygotowanie i prezentacja raportów jakościowych dla zarządu;</li><li>• przeprowadzanie audytów wewnętrznych dotyczących zapewnienia jakości; realizacja założonych celów jakościowych;</li><li>• analiza funkcjonalności i sposobu produkcji;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• dbanie o rozwój podległych pracowników;</li><li>• wdrażanie i monitorowanie realizacji przyjętych w ramach organizacji polityki, strategii, planów, standardów działania, norm etycznych;</li><li>• analizowanie i raportowanie efektywności podejmowanych działań oraz stopnia osiągnięcia założonych celów;</li><li>• współpraca z pracownikami z innych działów/zespołów;</li><li>• analiza danych pochodzących ze źródeł zewnętrznych i mających wpływ na funkcjonowanie organizacji, wdrażanie zmian wynikających ze zmieniających uwarunkowań zewnętrznych.</li></ul>







WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność wdrażania założonych celów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze oraz analiza i ocena stopnia ich osiągnięcia;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji oraz wobec osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania zarządzanego działu/obszaru kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na sposoby organizacji pracy zarządzanego działu/obszaru, których celem jest zminimalizowanie wpływu organizacji na środowisko;</li><li>• wskazuje korzyści jakie organizacją może odnieść z wdrożenia danego rozwiązania, także w kontekście założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności podejmowanych działań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz i uwzględnia je w raportach;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• wskazuje potencjalne źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• tworzy jasne i zwarte komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań;</li><li>• dobiera narzędzia i metody do tworzenia raportów dotyczących funkcjonowania zarządzanego działu.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje funkcjonowanie zarządzanego działu/obszaru w kontekście założeń zrównoważonego rozwoju;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li></ul>





	<p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez pracowników zarządzanego działu/obszaru dla urzeczywistnienia idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOSCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonych innowacji i technologii,</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących CSR i ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie się w inicjatywy organizacji o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





7.	<b>BEZPIECZEŃSTWO, OCHRONA ŚRODOWISKA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Security manager (kierownik ds. bezpieczeństwa),</b></li><li>• <b>Environmental protection manager (kierownik ds. ochrony środowiska)</b></li></ul>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzór nad przestrzeganiem przepisów o ochronie środowiska w danej organizacji i monitorowanie zmian prawnych w tym zakresie naturalne;</li><li>• wprowadzenia procedury mając na celu ograniczenie negatywnego wpływu funkcjonowania organizacji na środowisko naturalne;</li><li>• przedłużanie niezbędnych do kontynuowania działalności pozwoleń;</li><li>• sporządzanie raportów dotyczących wpływu funkcjonowania organizacji na środowisko naturalne;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż;</li><li>• ocena planów inwestycyjnych i modernizacyjnych pod kątem bezpieczeństwa, higieny, ergonomii pracy i ochrony środowiska;</li><li>• ocena ryzyka zawodowego na danym stanowisku pracy;</li><li>• nadzór nad odbiorem technicznym stanowisk pracy, urządzeń i obiektów;</li><li>• udział w ustalaniu przyczyn wypadków w miejscu pracy;</li><li>• organizowanie dla pracowników organizacji szkoleń z zakresu bhp i ochrony środowiska;</li><li>• dokonywanie analiz stanu bezpieczeństwa w zakładzie pracy;</li><li>• właściwe kompletowanie i prowadzenie dokumentacji związanej z wykonywanymi obowiązkami;</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, kierowanie zespołem, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• współpraca z innymi działami organizacji oraz podmiotami zewnętrznymi.</li></ul>





WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze;</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność interpretacji przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska, bhp i ppoż.;</li><li>• umiejętność opracowania procedur, norm, reguł ograniczających negatywny wpływ organizacji na środowisko;</li><li>• umiejętność analizy danych i sporządzania na ich podstawie raportów, w tym uwzględniających ocenę wpływ funkcjonowania organizacji na środowisko naturalne;</li><li>• umiejętność oceny planów inwestycyjnych i modernizacyjnych dla zachowania bezpieczeństwa, higieny i ergonomii pracy oraz wymogów określonych w przepisach dotyczących ochrony środowiska;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji jak i w stosunku osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania zarządzanego działu/obszaru kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na sposoby organizacji pracy zarządzanego działu/obszaru, których celem jest zminimalizowanie wpływu organizacji na środowisko;</li><li>• wskazuje korzyści jakie organizacją może odnieść z wdrożenia danego rozwiązania, także w kontekście założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• zbiera dane potrzebne do oceny efektywności wdrożonych rozwiązań;</li><li>• analizuje dane przy użyciu odpowiednich narzędzi i metod;</li><li>• wyciąga wnioski na podstawie dokonanych analiz i uwzględnia je w raportach;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• proponuje tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• wskazuje potencjalne źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• doбира odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań;</li><li>• doбира narzędzia i metody do tworzenia raportów dotyczących funkcjonowania zarządzanego działu.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje funkcjonowanie zarządzanego działu/obszaru w kontekście założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez pracowników zarządzanego działu/obszaru dla urzeczywistnienia idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu/obszaru na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu aktualnych wymogów prawnych dotyczących bhp, p-poż., ochrony środowiska oraz gospodarki odpadami</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących bezpieczeństwa i ochrony środowiska w odniesieniu do celów zrównoważonego rozwoju</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem celów zrównoważonego rozwoju</li><li>• Angażowanie się w inicjatywy organizacji o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





<b>8.</b>	<b>ZAKUPY, LOGISTYKA</b> <b>Purchasing manager (kierownik działu zakupów), logistic manager (kierownik działu logistyki)</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• koordynacja i nadzór procesów zakupowych;</li><li>• nadzór nad stabilnością i terminowością dostaw;</li><li>• prowadzenie rozmów/negocjacji biznesowych z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi;</li><li>• zawieranie umów z dostawcami;</li><li>• wdrażanie usprawnień;</li><li>• pozyskiwanie nowych dostawców;</li><li>• organizowanie dla pracowników działu specjalistycznych szkoleń;</li><li>• raportowanie wyników pracy podległego działu, przygotowanie planów i prognoz;</li><li>• zarządzanie alokacją zasobów ludzkich i finansowych</li><li>• udział w opracowaniu i wdrażaniu polityk, kodeksu etycznego oraz innych regulaminów istotnych z punktu widzenia zarządzanego obszaru</li><li>• organizowanie pracy podległego działu/zespołu, kierowanie zespołem, zapewnienie przejrzystych reguł wykonywania pracy, zarządzanie konfliktem;</li><li>• zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, kontrolowanie przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• współpraca z innymi działami organizacji.</li></ul>





WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikacji aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzanym obszarze</li><li>• umiejętność wyszukiwania trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju odnoszących się do zarządzanego działu;</li><li>• umiejętność wdrażania rozwiązań zgodnych z założeniami zrównoważonego rozwoju we wszystkich procesach logistycznych i zakupowych;</li><li>• umiejętności analizy i oceny wpływu na funkcjonowanie organizacji wdrożonych rozwiązań służących zapewnieniu zrównoważonego miejsca pracy;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji oraz wdrażania wymagań prawnych dotyczących środowiska i funkcjonowania organizacji;</li><li>• umiejętności korzystania z rozwiązań technologicznych usprawniających pracę działu logistyki i zakupów i służących osiągnięciu założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność tworzenie analizy prognostycznych pozwalających kontrolować przepływ towarów i minimalizować negatywne skutki na środowisko;</li><li>• umiejętność organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li><li>• umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy;</li><li>• umiejętności angażowania pracowników w akcje propagujące idee zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy i rozwiązywania konfliktów;</li><li>• umiejętność zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy;</li><li>• umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji wewnątrz organizacji jak i w stosunku osób/podmiotów z nią współpracujących.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia założenia zrównoważonego rozwoju w kontekście realizowanych zadań zawodowych;</li><li>• wskazuje obszary funkcjonowania firmy kluczowe dla realizacji założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje na źródła, w których może uzyskać informacje pomocne dla wdrażania celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dobiera narzędzia i metody odpowiednie dla osiągnięcia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• optymalizuje przebieg trasy, zużycie paliwa, zasobów naturalnych;</li><li>• dobiera odpowiednie pojazdy i tras i redukuje puste przejazdy;</li><li>• dokonuje doboru dostawców pod kątem integracji łańcucha dostaw;</li><li>• organizuje procesy planowania, transportu i magazynowania w sposób przemyślany i odpowiedzialny;</li><li>• proponuje proekologiczne rozwiązania w zakresie zarządzania odpadami i recyklingiem;</li><li>• koryguje działania współpracowników niezgodne w przyjętymi w organizacji standardami, normami etycznymi, procedurami itp.;</li><li>• proponują tematykę szkoleń, spotkań, przedsięwzięć mających na celu wzrost świadomości i kompetencji pracowników w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym związanych z wzmocnieniem postaw prośrodowiskowych oraz tworzeniem inkluzywnego środowiska pracy;</li><li>• wskazuje potencjale źródła konfliktu oraz podejmuje środki mające na celu zapobiegnięciu lub dalszemu rozwojowi konfliktu;</li><li>• stosuje różnorodne techniki rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• identyfikuje nierówności w miejscu pracy i podejmuje działania mające na celu ich złagodzenie/wyeliminowanie;</li><li>• dobiera odpowiednie kanały komunikacyjne do przekazywania istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji;</li><li>• tworzy jasne i zwięzłe komunikaty temat obowiązujących w organizacji standardów, norm, procedur i korzysta z różnych kanałów komunikacyjnych;</li><li>• dokonuje krytycznej oceny rezultatów wdrożonych działań.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG)</li><li>• świadomość wpływu działalności zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom</li><li>• wykazywanie kreatywności służącej celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• inspirowanie i organizowanie działalności na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za realizację powierzonych zadań zawodowych i realizację wyznaczonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• dokonywanie krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach;</li><li>• korzysta z różnych źródeł informacji;</li><li>• wskazuje na potrzebę weryfikacji otrzymywanych informacji.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje koncepcję zielonego łańcuch dostaw (<i>green supply chain</i>);</li><li>• omawia czynniki mające wpływ na realizację założonych celów zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wdraża założone cele zrównoważonego rozwoju w zarządzanym dziale;</li><li>• analizuje i ocenia stopień realizacji złożonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• raportuje rezultaty swojej pracy, pracy podległych pracowników oraz wnioski z obserwacji dotyczące podejmowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje wewnątrz organizacji procesy/działania sprzeczne z ideą zrównoważonego rozwoju oraz podejmuje czynności mające na celu ich ograniczenie/wyeliminowanie;</li><li>• uwzględnia wymogi prawne i inne zalecenia służące realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• komunikuje się ze współpracownikami oraz podmiotami zewnętrznym we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących przestrzegania przyjętych standardów, norm, procedur zapewniających osiągnięcie założonych celów zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje na znaczenie działań podejmowanych przez dział/zespół IT dla urzeczywistniania idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje skutki oddziaływania zarządzanego działu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje obszary wymagające poprawy z punktu widzenia założonych celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych pracowników oraz w odniesieniu do założonych celów;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących obowiązujących przepisów środowiskowych;</li><li>• wskazuje na znaczenie norm etycznych w podejmowanych działaniach.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym ekologii</li><li>• Kursy i szkolenia dla średniej kadry zarządzającej z zakresu CSR i ESG oraz zielonego łańcucha dostaw</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Angażowanie się w inicjatywy organizacji o charakterze środowiskowym</li><li>• Mobilność pracownicza/wymiana doświadczeń</li></ul>





## MATRYCE KOMPETENCJI WYŻSZEJ KADRY MENEDŻERSKIEJ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM WG OBSZARÓW DZIAŁANIA (POZIOM ZAAWANSOWANY)<sup>31</sup>

1.	<b>ZARZĄD</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• planowanie i opracowywanie wizji i strategii rozwoju przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• opracowywanie oraz wdrażanie zmian organizacyjnych służących rozwojowi przedsiębiorstwa;</li><li>• monitorowanie i analizowanie wyników działania całego przedsiębiorstwa/ organizacji, pod względem m.in. kosztochłonności, produktywności, realizacji umów itp.;</li><li>• nadzorowanie i koordynowanie działań operacyjnych wszystkich działów i podległych jednostek w ramach przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• kierowanie podległym zespołem menedżerów i pracowników;</li><li>• optymalizowanie i zarządzanie zasobami i kosztami firmy, w tym kapitałem ludzkim oraz zasobami materialnymi;</li><li>• nadzorowanie realizacji budżetu całego przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• nadzorowanie systemu jakości całego przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• branie udziału w inicjatywach kształtujących pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa/ organizacji jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie;</li><li>• nadzorowanie tworzenia planów szkoleń i planów rozwoju zawodowego podległych menedżerów i pracowników;</li><li>• nadzorowanie stosowania w przedsiębiorstwie zasad etyki, ergonomii, przepisów kodeksu spółek handlowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność komunikowania głównych założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność wyrażania wartości, zasad i celów przedsiębiorstwa / organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność formułowania strategii zrównoważonego rozwoju i polityki środowiskowej przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• umiejętność optymalizacji wykorzystania zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• umiejętność inicjowania działań budujących wizerunek firmy jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie.</li></ul>

<sup>31</sup> Wykaz stanowisk na podst. *Raportu placowego Sedlak&Sedlak wiosna 2020, lista stanowisk*, dostępne na stronie: <https://wynagrodzenia.pl/kategoria/wynagrdzanie-menedzerow-podsumowania-raportow-placowych> [dostęp:02.11.20222]; wykaz zadań zawodowych na podst.: <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>







KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• przedstawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• przedstawia wartości, zasady i cele strategiczne przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wyznacza cele strategiczne zrównoważonego rozwoju oraz politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• wskazuje rozwiązania optymalizujące wykorzystanie zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• opracowuje plan działań budujących wizerunek firmy jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG);</li><li>• świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• zorientowanie na poszanowanie potrzeb przyszłych pokoleń;</li><li>• przejawianie troski o krótko- i długoterminowy wpływ osobistych działań na innych i na środowisko naturalne.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje źródła zagrożeń dla środowiska, gospodarki i społeczeństwa, związane z działalnością organizacji/ przedsiębiorstwa;</li><li>• opisuje sposoby przeciwdziałania skutkom braku poszanowania potrzeb przyszłych pokoleń;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na inne osoby i otoczenie naturalne.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju;</li><li>• charakteryzuje wartości, zasady i cele strategiczne przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• definiuje cele strategiczne i politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• przygotowuje strategię zrównoważonego rozwoju oraz politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• wyraża i uzasadnia wartości, zasady i cele przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wskazuje narzędzia, metody i techniki mające wpływ na optymalizację wykorzystania zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• planuje działania budujące wizerunek przedsiębiorstwa/organizacji jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest gotów do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG);</li><li>• ma świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• jest zorientowany na poszanowanie potrzeb przyszłych pokoleń;</li><li>• przejawia troskę o krótko- i długoterminowy wpływ osobistych działań na innych i środowisko naturalne.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy i szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w kongresach ESG dla liderów zrównoważonego rozwoju</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących ESG</li><li>• Udział w konferencjach i webinarach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li></ul>
<b>2.</b>	<b>DYREKTOR GENERALNY</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• zarządzanie przedsiębiorstwem/ organizacją;</li><li>• zapewnianie funkcjonowania i ciągłości pracy przedsiębiorstwa (organizacji), warunków jego działania i organizacji pracy;</li><li>• opracowywanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa (organizacji);</li><li>• opracowywanie oraz wdrażanie zmian organizacyjnych służących rozwojowi przedsiębiorstwa;</li><li>• nadzorowanie i koordynowanie działań operacyjnych wszystkich działów i podległych jednostek organizacyjnych wchodzących w skład organizacji;</li><li>• kierowanie podległym zespołem menedżerów i pracowników wykonawczych;</li><li>• optymalizowanie i zarządzanie zasobami i kosztami firmy, w tym kapitałem ludzkim oraz zasobami materialnymi;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad właściwym gospodarowaniem mieniem przedsiębiorstwa (organizacji), zlecaniem usług, dokonywaniem zakupów oraz prowadzeniem ewidencji majątku przedsiębiorstwa;</li><li>• nadzorowanie realizacji budżetu przedsiębiorstwa (organizacji);</li><li>• nadzorowanie jakości pracy przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• kreowanie i dbanie o utrzymanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (organizacji);</li><li>• realizowanie celów finansowych postawionych przez zarząd;</li><li>• utrzymywanie relacji z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa (organizacji);</li><li>• sprawowanie nadzoru nad zapewnieniem bezpiecznego środowiska pracy oraz przestrzeganiem tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność komunikowania głównych założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz zasad CSR i ESG;</li><li>• umiejętność wyrażania wartości, zasad i celów przedsiębiorstwa / organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność formułowania strategii zrównoważonego rozwoju i polityki środowiskowej przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• umiejętność optymalizacji wykorzystania zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji i wdrażania wymogów prawnych dotyczących środowiska;</li><li>• umiejętność ogólnej oceny ryzyka środowiskowego w związku z prowadzoną działalnością;</li><li>• znajomość ogólnych zadań i uprawnień instytucji oraz służb działających w zakresie ochrony pracy i ochrony środowiska;</li><li>• znajomość regulacji prawnych związanych z bhp, ochroną p-poż., ochroną środowiska i ergonomią;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność zarządzania wizerunkiem firmy w kontekście przestrzegania zasad CSR i ESG.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• przedstawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz zasad CSR i ESG;</li><li>• przedstawia wartości, zasady i cele strategiczne przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• opisuje cele strategiczne zrównoważonego rozwoju oraz politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• wskazuje rozwiązania optymalizujące wykorzystanie zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• rozróżnia instytucje działające w zakresie ochrony pracy, ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska oraz identyfikuje ich zadania i uprawnienia;</li><li>• wskazuje regulacje prawne związane z bhp, ochroną p-pož., ochroną środowiska i ergonomią;</li><li>• identyfikuje źródła zagrożeń w wybranych procesach pracy pod kątem oddziaływania na środowisko;</li><li>• opracowuje plan działań budujących wizerunek firmy jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG);</li><li>• świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• dawanie przykładu własnym zachowaniem proekologicznym podległym pracownikom;</li><li>• kreatywność służąca celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• świadomość konieczności dostosowania działalności i planów rozwojowych firmy do wymogów środowiskowych;</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki oddziaływania organizacji/ przedsiębiorstwa na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• identyfikuje źródła zagrożeń dla środowiska, gospodarki i społeczeństwa, związane z działalnością organizacji/ przedsiębiorstwa;</li><li>• ocenia podejmowane przez siebie działania prośrodowiskowe w kontekście wpływu na podległych menedżerów i pracowników wykonawczych;</li><li>• proponuje nowe i nietypowe rozwiązania służące celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• korzysta ze źródeł informacji dotyczących norm i przepisów środowiskowych.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia główne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz zasad CSR i ESG;</li><li>• charakteryzuje wartości, zasady i cele strategiczne przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• identyfikuje regulacje prawne związane z przepisami bhp, ochrony p-pož., ochrony środowiska i ergonomią;</li><li>• objaśnia ogólne zadania i uprawnienia instytucji oraz służb działających w zakresie ochrony pracy i ochrony środowiska.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• definiuje cele strategiczne i politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• wyraża i uzasadnia wartości, zasady i cele przedsiębiorstwa / organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;</li><li>• przygotowuje strategię zrównoważonego rozwoju oraz politykę środowiskową przedsiębiorstwa / organizacji;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje narzędzia, metody i techniki mające wpływ na optymalizację wykorzystania zasobów firmy, w tym kapitału ludzkiego i zasobów materialnych;</li><li>• interpretuje i stosuje wymogi prawne dotyczące środowiska w działalności przedsiębiorstwa / organizacji;</li><li>• nadzoruje proces monitorowania badań i pomiarów czynników środowiska pracy;</li><li>• planuje działania budujące wizerunek przedsiębiorstwa/organizacji jako pracodawcy i podmiotu odpowiedzialnego społecznie.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest gotów do działania zgodnie z wartościami i zasadami zrównoważonego rozwoju (CSR, ESG);</li><li>• ma świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• postępuje zgodnie z zasadami CSR i ESG, dając przykład podległym pracownikom;</li><li>• jest kreatywny w zakresie działań służących celom zrównoważonego rozwoju;</li><li>• ma świadomość konieczności dostosowania działalności i planów rozwojowych firmy do wymogów; środowiskowych.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy i szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej, w tym z zakresu zrównoważonego przywództwa</li><li>• Udział w kongresach ESG dla liderów zrównoważonego rozwoju</li><li>• Coaching managerski</li><li>• Udział w konferencjach, webinarach, panelach dyskusyjnych, forach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li></ul>
<b>3.</b>	<b>DYREKTOR FINANSOWY</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• kształtowanie i realizowanie strategii finansowej przedsiębiorstwa/organizacji;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad przygotowaniem skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz raportów dla zarządu firmy, kadry kierowniczej, akcjonariuszy, jednostek zewnętrznych itd.;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad przygotowaniem rocznego budżetu i planów wieloletnich oraz kontrolowanie ich realizacji;</li><li>• optymalizowanie struktury kosztów i poziomu majątku obrotowego organizacji, w tym prowadzenie oceny projektów inwestycyjnych;</li><li>• dokonywanie analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa/organizacji;</li><li>• odpowiedzialność za płynność finansową, zarządzanie ryzykiem finansowym;</li><li>• nawiązywanie kontaktów i współpraca z audytorami, bankami, instytucjami ubezpieczeniowymi, inwestorami, organami podatkowymi;</li><li>• współpraca z działem handlowym przy ustalaniu cen produktów i/lub usług;</li><li>• pełnienie nadzoru nad pracą działów: finansowo-księgowego, kontrolingu i działu finansowego;</li><li>• wdrażanie polityki personalnej w podległych działach oraz dbanie o podnoszenie przez nich kwalifikacji oraz aktualizację wiedzy (z zakresu rachunkowości, prawa podatkowego itd.);</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• bieżące zarządzanie podległym zespołem.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość instytucjonalno-prawnych uwarunkowań zrównoważonych finansów;</li><li>• znajomość czynników budujących stabilność finansową warunkującą zrównoważony rozwój;</li><li>• umiejętność tworzenia strategii finansowych uwzględniających wymagania ESG;</li><li>• umiejętność zarządzania ryzykiem finansowym, wynikającym ze zmiany klimatu, degradacji środowiska i problemów społecznych;</li><li>• umiejętność oceny budżetu pod kątem możliwości doskonalenia i identyfikacji aspektów środowiskowych;</li><li>• umiejętność oceny efektywności inwestycji pod kątem ich zrównoważenia;</li><li>• umiejętność planowania i realizacji własnego doskonalenia zawodowego dot. zrównoważonych finansów.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje instytucjonalno-prawne uwarunkowania zrównoważonych finansów;</li><li>• wymienia czynniki mające wpływ na stabilność finansową firmy warunkującą zrównoważony rozwój;</li><li>• opracowuje strategię finansową przedsiębiorstwa / organizacji z uwzględnieniem zasad ESG;</li><li>• opracowuje plan zarządzania ryzykiem finansowym, związanym ze zmianą klimatu, degradacją środowiska i problemami społecznymi;</li><li>• analizuje budżet przedsiębiorstwa / organizacji pod kątem możliwości identyfikacji i doskonalenia aspektów środowiskowych;</li><li>• analizuje efektywność inwestycji pod kątem ich zrównoważenia;</li><li>• ocenia swoje umiejętności i kompetencje oraz planuje własne doskonalenie zawodowe.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• świadomość konieczności uwzględnienia czynników ESG w strategii finansowej oraz decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstwa/organizacji;</li><li>• kierowanie się zasadami przejrzystości finansowej w działalności gospodarczej pod kątem realizacji celów ESG;</li><li>• zorientowanie na wykorzystanie partnerstw handlowych na rzecz ekologicznego i sprawiedliwego wzrostu gospodarczego;</li><li>• zorientowanie na doskonalenie zawodowe podległych pracowników w celu usprawnienia systemu zarządzania finansami pod kątem ESG.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKA CJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia czynniki ESG, które należy ująć w strategii finansowej oraz decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstwa /organizacji;</li><li>• określa i monitoruje respektowanie zasad przejrzystości finansowej w realizacji celów ESG;</li><li>• określa zasady ESG obowiązujące we współpracy z partnerami handlowymi;</li><li>• wskazuje potrzebę kształcenia ustawicznego podległych pracowników.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia instytucjonalno-prawne uwarunkowania zrównoważonych finansów;</li><li>• charakteryzuje czynniki budujące stabilność finansową warunkującą zrównoważony rozwój.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• przygotowuje strategię finansową przedsiębiorstwa/ organizacji, uwzględniającą wymagania ESG;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• przygotowuje plan zarządzania ryzykiem finansowym, związanym ze zmianą klimatu, degradacją środowiska i problemami społecznymi;</li><li>• wskazuje w budżecie przedsiębiorstwa / organizacji aspekty środowiskowe w celu doskonalenia działań w ramach zrównoważonego rozwoju;</li><li>• określa zasady planowania inwestycji pod kątem zrównoważonego rozwoju;</li><li>• opracowuje plan własnego doskonalenia zawodowego w zakresie zrównoważonych finansów.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ma świadomość konieczności respektowania zasad ESG w strategii finansowej oraz decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstwa/organizacji;</li><li>• postępuje zgodnie z zasadami przejrzystości finansowej w działalności gospodarczej pod kątem realizacji celów ESG;</li><li>• jest gotów do współpracy na rzecz ekologicznego i sprawiedliwego wzrostu gospodarczego w ramach partnerstw handlowych;</li><li>• ma świadomość znaczenia doskonalenia zawodowego podległych pracowników w celu usprawnienia systemu zarządzania finansami pod kątem ESG.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOśZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonych finansów i ESG</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonego zarządzania finansami</li><li>• Kurs z zakresu zrównoważonego przywództwa</li><li>• Udział w wydarzeniach z zakresu zrównoważonego biznesu i ESG – konferencje, warsztaty, webinary itp.</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących zrównoważonych finansów i ESG</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
<b>4.</b>	<b>DYREKTOR ADMINISTRACYJNY</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• organizowanie efektywnej i sprawnej pracy biurowej firmy/ organizacji poprzez tworzenie i pełnienie nadzoru nad przestrzeganiem odpowiednich procedur;</li><li>• organizowanie i pełnienie nadzoru nad zaopatrzeniem i wyposażeniem firmy w sprzęt, urządzenia i artykuły niezbędne dla jej funkcjonowania itp.;</li><li>• kontrolowanie kosztów administracyjnych, planowanie i budżetowanie wydatków na materiały biurowe i funkcjonowanie firmy;</li><li>• pełnienie nadzoru nad sprawami gospodarczymi, inwestycjami (np. rozbudową hal, biur, remontami), transportem (np. zarządzanie flotą samochodową, planowanie przeglądów, napraw, zakupu i sprzedaży środków transportu);</li><li>• pełnienie nadzoru nad procesem przepływu dokumentów w firmie;</li><li>• organizowanie współpracy z firmami zewnętrznymi (firmy współpracujące i dostawcy, np. firm remontowo-budowlanych, serwisowych, zaopatrujących w materiały biurowe i środki czystości, sprzątających itp.), w tym negocjowanie warunków podpisywanych z nimi umów;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• kierowanie pracą podległego personelu, w tym motywowanie i rozliczanie podległych pracowników, ustalanie planów doskonalenia zawodowego podwładnych i nadzorowanie ich rozwoju;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad zapewnieniem bezpiecznego środowiska pracy oraz przestrzeganiem tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• pełnienie nadzoru nad organizacją szkoleń z zakresu bhp i ochrony ppoż.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność identyfikowania, interpretacji i wdrażania zasad CSR i ESG obowiązujących w trakcie pełnienia funkcji zawodowych;</li><li>• znajomość zasad zrównoważonego zaopatrzenia w materiały, artykuły, sprzęt i urządzenia niezbędne dla administracji firmy / organizacji;</li><li>• umiejętność nadzoru nad bezpiecznym środowiskiem pracy, przestrzeganiem tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• umiejętność optymalizacji zużycia materiałów i artykułów oraz sprzętu i urządzeń;</li><li>• umiejętność zarządzania systemami i koncepcjami próśrodowiskowymi w zakresie certyfikacji systemów zarządzania środowiskiem i energią;</li><li>• umiejętność zarządzania inwestycjami zgodnie z zasadami CSR i ESG, ze szczególnym uwzględnieniem dyrektyw środowiskowych UE;</li><li>• umiejętność integrowania wymagań systemu zarządzania środowiskowego z innymi systemami zarządzania.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• przedstawia zasady CSR i ESG, obowiązujące w trakcie pełnienia funkcji zawodowych;</li><li>• omawia zasady zrównoważonego zaopatrzenia w materiały, artykuły, sprzęt i urządzenia niezbędne dla administracji firmy / organizacji;</li><li>• wymienia przepisy prawa i regulacje wewnątrzzakładowe określające wymagania w zakresie bhp, ochrony p-poż., ochrony środowiska i ergonomii, a także opisuje działania realizowane w tym zakresie;</li><li>• wskazuje rozwiązania optymalizujące zużycia materiałów i artykułów oraz sprzętu i urządzeń;</li><li>• opracowuje plan działań w zakresie zarządzania inwestycjami zgodnie z zasadami CSR i ESG ze szczególnym uwzględnieniem dyrektyw środowiskowych UE;</li><li>• opisuje zasady certyfikacji systemów zarządzania środowiskiem i energią;</li><li>• dobiera metody i narzędzia służące integracji systemu zarządzania środowiskowego z innymi systemami zarządzania w firmie / organizacji.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• kierowanie się zasadami etyki środowiskowej;</li><li>• umiejętność rozwiązywania problemów administracyjnych zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• umiejętność komunikacji interpersonalnej w kontekście zasad CSR i ESG;</li><li>• zdolność do kształtowania zachowań próśrodowiskowych (dbałość o recykling, oszczędność wody i energii, redukcję odpadów, zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, promowanie energii odnawialnej, wsparcie dla stowarzyszeń ekologicznych);</li><li>• innowacyjność w zakresie rozwiązań próśrodowiskowych.</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia zasady etyki środowiskowej oraz rozpoznaje przypadki jej naruszenia;</li><li>• diagnozuje i wskazuje rozwiązania dot. problemów administracyjnych zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• omawia ogólne zasady komunikacji interpersonalnej w kontekście zasad CSR i ESG oraz stosuje aktywne metody słuchania;</li><li>• wskazuje przykłady zachowań prośrodowiskowych (dbałość o recykling, oszczędność wody i energii, redukcja odpadów, zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, promowanie energii odnawialnej, wsparcie dla stowarzyszeń ekologicznych);</li><li>• <u>proponuje nowe i nietypowe rozwiązania prośrodowiskowe.</u></li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje standardy CSR i ESG obowiązujące podczas pełnienia funkcji zawodowych;</li><li>• wyjaśnia zasady zrównoważonego zaopatrzenia w materiały, artykuły, sprzęt i urządzenia niezbędne dla administracji firmy / organizacji;</li><li>• wskazuje przepisy prawa i regulacje wewnątrzzakładowe określające wymagania w zakresie bhp, ochrony p-poż., ochrony środowiska i ergonomii, a także opisuje działania realizowane w tym zakresie;</li><li>• opisuje zasady certyfikacji systemów zarządzania środowiskiem i energią.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• przygotowuje plan działań w zakresie zarządzania inwestycjami zgodnie z zasadami zamówień publicznych oraz międzynarodowymi procedurami, z uwzględnieniem dyrektyw środowiskowych UE;</li><li>• określa działania służące integracji systemu zarządzania środowiskowego z innymi systemami zarządzania w firmie / organizacji;</li><li>• wskazuje procedury i narzędzia służące nadzorowi nad bezpiecznym środowiskiem pracy, przestrzeganiem tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• opracowuje rozwiązania optymalizujące zużycia materiałów i artykułów oraz sprzętu i urządzeń;</li><li>• zarządza systemami i koncepcjami prośrodowiskowymi w zakresie certyfikacji systemów zarządzania środowiskiem i energią;</li><li>• planuje inwestycje zgodnie z zasadami CSR i ESG, ze szczególnym uwzględnieniem dyrektyw środowiskowych UE.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ma świadomość wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• kieruje się zasadami etyki środowiskowej;</li><li>• jest gotów do rozwiązywania problemów administracyjnych zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• stosuje zasady dobrej komunikacji interpersonalnej w kontekście standardów CSR i ESG;</li><li>• postępuje zgodnie z zasadami CSR i ESG, dając przykład podległym pracownikom i interesariuszom zewnętrznym.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
<b>5.</b>	<b>DYREKTOR HANDLOWY</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• opracowywanie, wdrażanie i realizowanie strategii handlowej przedsiębiorstwa;</li><li>• ustalanie celów i zadań dla członków zespołu działu handlowego;</li><li>• opracowywanie standardów pracy działu handlowego;</li><li>• kierowanie pracą zespołu handlowców w celu osiągnięcia założonych wyników sprzedaży, w tym: monitorowanie i rozliczanie pracy zespołowej i indywidualnej zespołu handlowców, opracowywanie i zarządzanie motywacyjnym systemem wynagradzania handlowców, szkolenie i nadzorowanie rozwoju podległych pracowników w zakresie umiejętności handlowych;</li><li>• pozyskiwanie nowych klientów oraz budowanie trwałych, dobrych relacji z kluczowymi klientami;</li><li>• nadzorowanie przygotowywania umów z kluczowymi klientami oraz kontrolowanie warunków i realizacji tych umów;</li><li>• analizowanie konkurencji i trendów na rynku pod kątem przygotowywania strategii działań sprzedażowych;</li><li>• monitorowanie i badanie rynku, w tym analizowanie działania konkurencji;</li><li>• tworzenie planów taktycznych i kontrolowanie działań operacyjnych dla działu handlowego;</li><li>• przygotowywanie raportów dla zarządu z wynikami pracy działu;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li><li>• zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIĘJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość zasad CSR i ESG obowiązujących podczas pełnienia funkcji zawodowych;</li><li>• umiejętność opracowania i wdrażania celów CSR i ESG w ramach strategii handlowej przedsiębiorstwa;</li><li>• umiejętność opracowania i wdrażania standardów pracy działu handlowego zgodnie z zasadami ESG;</li><li>• umiejętność monitorowania bezpiecznego środowiska pracy, przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska oraz standardów etycznych;</li><li>• umiejętność analizy trendów, zjawisk i kluczowych zmian w zakresie zrównoważonego handlu;</li><li>• umiejętność budowania dobrych i trwałych relacji z kluczowymi klientami zgodnie z zasadami ESG;</li><li>• umiejętność monitorowania założonych celów sprzedażowych zgodnie z zasadami ESG.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje zasady CSR i ESG, obowiązujące podczas pełnienia funkcji zawodowych;</li><li>• tworzy listę celów CSR i ESG oraz przygotowuje plan działań do realizacji w ramach strategii handlowej przedsiębiorstwa;</li><li>• opracowuje standardy pracy i plan działań działu handlowego zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• identyfikuje potencjalne zagrożenia i planuje działania w zakresie bezpiecznego środowiska pracy, przestrzegania przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska oraz standardów etycznych;</li><li>• analizuje trendy, zjawiska i kluczowe zmiany w zakresie zrównoważonego handlu;</li><li>• uzasadnia znaczenie utrzymywania komunikacji z kluczowymi klientami zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• identyfikuje szanse i zagrożenia dla realizacji celów sprzedażowych z uwzględnieniem zasad CSR i ESG.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wrażliwość na kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju;</li><li>• kierowanie się wartościami i zasadami etycznymi;</li><li>• motywowanie podległych pracowników do działania na rzecz wyznaczonych celów sprzedażowych w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• zorientowanie na klienta w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• promowanie ciągłego doskonalenia członków zespołu działu handlowego w zakresie CSR i ESG.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• angażuje się w działania służące zrównoważonemu rozwojowi;</li><li>• charakteryzuje wartości i zasady etyczne;</li><li>• wymienia i dobiera metody i techniki motywowania innych osób pod kątem respektowania zasad CSR i ESG;</li><li>• rozpoznaje i analizuje potrzeby klienta;</li><li>• wyjaśnia potrzebę oraz wskazuje rodzaje i możliwości doskonalenia zawodowego podległych pracowników.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje standardy CSR i ESG obowiązujące podczas pełnienia funkcji zawodowych.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje i wdraża cele CSR i ESG w ramach strategii handlowej przedsiębiorstwa;</li><li>• opracowuje i wdraża standardy pracy działu handlowego zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• monitoruje zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska oraz standardów etycznych;</li><li>• analizuje trendy, zjawiska i kluczowe zmiany w zakresie zrównoważonego handlu;</li><li>• buduje dobre i trwałe relacje z kluczowymi klientami zgodnie z zasadami CSR i ESG;</li><li>• monitoruje założone cele sprzedażowe zgodnie z zasadami CSR i ESG.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest wrażliwy na problem zrównoważonego rozwoju;</li><li>• kieruje się wartościami i zasadami etycznymi;</li><li>• motywuje podległych pracowników do działania na rzecz wyznaczonych celów sprzedażowych w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• jest zorientowany na klienta w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• promuje ciągłe doskonalenie zawodowe członków zespołu działu handlowego.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonego handlu i ESG</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonego handlu</li><li>• Kurs z zakresu zrównoważonego przywództwa</li><li>• Udział w wydarzeniach z zakresu zrównoważonego biznesu i ESG – konferencje, warsztaty, webinary itp.</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących zrównoważonego handlu i ESG</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
<b>6.</b>	<b>DYREKTOR DS. BADAWCZO-ROZWOJOWYCH</b>
KLUCZOWE WZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• opracowywanie, wdrażanie i nadzorowanie realizacji strategii badawczo-rozwojowej firmy;</li><li>• nadzorowanie procesu opracowywania i wprowadzania nowych produktów, usług, procesów i technologii, (od fazy koncepcji, przez badania, rozwój i wdrożenie do produkcji);</li><li>• opiniowanie i aktywne uczestnictwo w projektach rozwojowych wdrażanych w firmie;</li><li>• prowadzenie projektów związanych z uzyskiwaniem oszczędności oraz opracowywanie i wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością wyrobów i usług;</li><li>• opracowywanie strategii produkcyjnych oraz nadzór nad ich realizacją w części dotyczącej wdrażania nowych lub udoskonalonych istniejących produktów i technologii;</li><li>• opracowywanie i realizowanie strategii patentowej firmy, w tym nadzorowanie zakupów patentów i licencji;</li><li>• nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z zewnętrznymi firmami i jednostkami badawczymi oraz naukowymi wspierającymi działania badawczo-rozwojowe podejmowane w firmie;</li><li>• współpraca z urzędami i innymi jednostkami certyfikującymi w zakresie uzyskania patentów, certyfikatów i dopuszczania do eksploatacji nowych produktów i rozwiązań technologicznych;</li><li>• kompleksowe zarządzanie działem badawczo-rozwojowym, w tym zapewnianie szkoleń i nadzorowanie rozwoju podległych pracowników działu badawczo-rozwojowego; zapewnianie konsultacji eksperckich dla pracowników firmy;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad infrastrukturą techniczną i zarządzanie parkiem maszynowym firmy pod kątem możliwości wdrażania nowych rozwiązań;</li><li>• bieżące monitorowanie rynku w celu poszukiwania i pozyskiwania informacji na temat nowych produktów i technologii oraz trendów;</li><li>• przygotowywanie raportów i prezentacji dla zarządu oraz na potrzeby zewnętrzne;</li><li>• zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowanie przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska.</li></ul>





WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność budowania strategii badawczo-rozwojowej firmy w kontekście idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• znajomość podstaw ochrony środowiska oraz umiejętność oceny ryzyka środowiskowego;</li><li>• umiejętność identyfikacji, interpretacji i wprowadzania w życie wymogów prawnych dotyczących środowiska w kontekście prac badawczo-rozwojowych;</li><li>• umiejętność analizowania procesów pod kątem ryzyka, możliwości doskonalenia oraz identyfikacji aspektów środowiskowych;</li><li>• umiejętność optymalizacji wykorzystania infrastruktury technicznej i parku maszynowego;</li><li>• umiejętność nadzoru nad bezpiecznym środowiskiem pracy, przestrzeganiem tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• umiejętność podnoszenia własnych kwalifikacji;</li><li>• umiejętność nadzorowania doskonalenia zawodowego podległych pracowników.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• tworzy listę celów zrównoważonego rozwoju w ramach strategii badawczo-rozwojowej firmy oraz przygotowuje plan działań;</li><li>• omawia podstawy ochrony środowiska oraz zagrożenia środowiskowe;</li><li>• wymienia przepisy prawne dotyczące środowiska w kontekście prac badawczo-rozwojowych;</li><li>• analizuje procesy pod kątem ryzyka, możliwości doskonalenia oraz identyfikacji aspektów środowiskowych;</li><li>• wskazuje rozwiązania optymalizujące wykorzystanie infrastruktury technicznej i parku maszynowego;</li><li>• wymienia przepisy prawa i regulacje wewnątrzzakładowe określające wymagania w zakresie bezpiecznego środowiska pracy, przestrzegania tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• ocenia posiadaną wiedzę i kompetencje oraz planuje własne doskonalenie zawodowe;</li><li>• monitoruje doskonalenie zawodowe podległych pracowników.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• interdyscyplinarność;</li><li>• kreatywność w zakresie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa;</li><li>• innowacyjność służąca zrównoważonemu rozwojowi;</li><li>• umiejętność pracy zespołowej w oparciu o zasady ESG;</li><li>• umiejętność współpracy z otoczeniem w zakresie przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• ocenia problem z wielu perspektyw, biorąc pod uwagę założony zestaw przesłanek oraz syntetyzuje zebrane informacje;</li><li>• analizuje procesy na podstawie przesłanek techniczno-naukowych, biznesowych, rynkowych, społecznych, środowiskowych i in.;</li><li>• wypracowuje własne innowacyjne rozwiązania, wykraczające poza dotychczas obowiązujące;</li><li>• wymienia zasady pracy zespołowej oraz monitoruje procesy zachodzące w grupie w kontekście wartości ESG;</li><li>• charakteryzuje zasady współpracy z otoczeniem w oparciu o CSR i ESG oraz nadzoruje tworzenie komunikatów i kanały przepływu informacji.</li></ul>







OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia podstawy ochrony środowiska oraz zagrożenia środowiskowe;</li><li>• omawia wymogi prawne dotyczące środowiska w kontekście prac badawczo-rozwojowych.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje strategię badawczo-rozwojową firmy w kontekście idei zrównoważonego rozwoju;</li><li>• analizuje procesy pod kątem ryzyka, możliwości doskonalenia oraz identyfikacji aspektów środowiskowych;</li><li>• optymalizuje wykorzystanie infrastruktury technicznej i parku maszynowego zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju;</li><li>• monitoruje zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, przestrzeganie tajemnicy służbowej, zasad etyki zawodowej oraz przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska;</li><li>• planuje podnoszenie własnych kwalifikacji oraz monitoruje doskonalenie zawodowe podległych pracowników.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest przygotowany do działań interdyscyplinarnych;</li><li>• jest kreatywny w zakresie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa;</li><li>• jest gotów do stosowania innowacyjnych rozwiązań służących zrównoważonemu rozwojowi przedsiębiorstwa;</li><li>• jest przygotowany do pracy zespołowej zgodnie z zasadami ESG;</li><li>• jest przygotowany do współpracy z otoczeniem w oparciu o CSR i ESG.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonych innowacji i technologii</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Udział w wydarzeniach z zakresu zrównoważonego rozwoju – konferencje, warsztaty, webinary itp.</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących zrównoważonego rozwoju</li><li>• Coaching managerski</li><li>• Wizyty studyjne</li></ul>





7.	<b>DYREKTOR DS. IT</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• planowanie i wdrażanie strategii rozwoju zasobów informatycznych firmy / organizacji;</li><li>• planowanie i wdrażanie nowych systemów informatycznych ułatwiających działania operacyjne i wspomagających zarządzanie firmą/ organizacją;</li><li>• organizowanie i bieżące zarządzanie podległym działem informatyki, w tym: zatrudnianie, zwalnianie, określanie zakresów obowiązków, motywowanie i ocenianie jego pracowników, planowanie budżetu i kontrolowanie procesów decyzyjnych;</li><li>• wybieranie dostawców sprzętu i innych zewnętrznych firm współpracujących oraz uczestniczenie w negocjacjach handlowych;</li><li>• zapewnianie zgodności z obowiązującymi przepisami procedur i innych przepisów wewnętrznych w zakresie ochrony danych i bezpieczeństwa systemów informatycznych firmy;</li><li>• przygotowywanie raportów i sprawozdań dla zarządu organizacji;</li><li>• koordynowanie współpracy z innymi działami organizacji, w tym współpraca z pozostałymi członkami wyższej kadry kierowniczej w zakresie wdrażania i rozwoju technologii informatycznych;</li><li>• szkolenie i nadzorowanie rozwoju podległych pracowników;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji przywódczych i specjalistycznych;</li><li>• prowadzenie analizy rynku i konkurencji;</li><li>• uczestniczenie w opracowaniu budżetu organizacji w części dotyczącej wdrożeń i rozwoju technologicznego zasobów informatycznych;</li><li>• zapewnianie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowanie przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska;</li><li>• tworzenie kultury organizacyjnej nastawionej na podnoszenie efektywności finansowej i organizacyjnej.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• umiejętność planowania i realizacji strategii rozwoju zasobów informatycznych firmy / organizacji w oparciu o wysokie standardy ekonomiczne, społeczne i ekologiczne;</li><li>• znajomość i umiejętność wdrażania zasad gospodarki cyrkulacyjnej oraz zrównoważonego wykorzystania sprzętu IT;</li><li>• umiejętność planowania i wdrażania nowych systemów informatycznych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność wyznaczania celów, planowania działań i monitorowania pracy działu IT w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• umiejętność analizy trendów biznesowych, kulturowych oraz społeczno-gospodarczych w celu zrównoważonego zarządzania działem IT;</li><li>• umiejętność doskonalenia własnych kompetencji przywódczych i specjalistycznych;</li><li>• umiejętność zapewniania bezpiecznego środowiska pracy, dbania o przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowanie przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• tworzy listę celów zrównoważonego rozwoju oraz przygotowuje plan działań do realizacji w ramach strategii rozwoju zasobów informatycznych firmy / organizacji;</li><li>• omawia zasady gospodarki cyrkulacyjnej i zrównoważonego wykorzystania sprzętu IT oraz opracowuje plan działań w tym zakresie;</li><li>• opracowuje plan wdrażania nowych systemów informatycznych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wyznacza cele, opracowuje plan działań oraz określa rezultaty pracy działu IT w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• analizuje trendy biznesowe, kulturowe oraz społeczno-gospodarcze w celu zrównoważonego zarządzania działem IT;</li><li>• ocenia swoje umiejętności i kompetencje oraz planuje własne doskonalenie zawodowe;</li><li>• umiejętność nadzoru nad bezpiecznym środowiskiem pracy, przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowaniem przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• świadomość wpływu technologii informatycznej na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• promowanie zachowań prośrodowiskowych w odniesieniu do produktów IT (redukcja e-odpadów, dbałość o recykling elektroniki i in.);</li><li>• umiejętność współpracy z otoczeniem, w szczególności z dostawcami sprzętu IT, z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności środowiskowej i społecznej;</li><li>• kreatywność w zakresie tworzenia oryginalnych rozwiązań prośrodowiskowych w branży IT;</li><li>• promowanie ciągłego doskonalenia zawodowego pracowników działu IT.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wymienia czynniki IT mające wpływ na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• wskazuje przykłady zachowań prośrodowiskowych w obszarze IT;</li><li>• omawia zasady współpracy z otoczeniem, w szczególności z dostawcami sprzętu IT, z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności środowiskowej i społecznej;</li><li>• proponuje alternatywne, niestandardowe rozwiązania istniejących problemów w zakresie IT;</li><li>• uzasadnia konieczność ciągłego doskonalenia zawodowego pracowników działu IT.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• omawia zasady prowadzenia gospodarki cyrkulacyjnej oraz zrównoważonego wykorzystania sprzętu IT.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• planuje i realizuje zadania w ramach strategii rozwoju zasobów informatycznych firmy / organizacji w oparciu o wysokie standardy ekonomiczne, społeczne i ekologiczne;</li><li>• realizuje zasady gospodarki cyrkulacyjnej oraz zrównoważonego wykorzystania sprzętu IT;</li><li>• planuje i realizuje zadania związane z wdrażaniem nowych systemów informatycznych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju;</li><li>• wyznacza cele, planuje działania i monitoruje pracę działu IT w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• dokonuje analizy trendów biznesowych, kulturowych oraz społeczno-gospodarczych w celu zrównoważonego zarządzania działem IT;</li><li>• ocenia swoje umiejętności i kompetencje oraz planuje własne doskonalenie zawodowe;</li><li>• sprawuje nadzór nad bezpiecznym środowiskiem pracy, przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowaniem przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• jest świadomy wpływu technologii informatycznej na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• promowanie zachowań prośrodowiskowych w odniesieniu do produktów IT;</li><li>• jest gotów do współpracy z otoczeniem, w szczególności z dostawcami sprzętu IT, z uwzględnieniem zasad odpowiedzialności środowiskowej i społecznej;</li><li>• jest kreatywny w zakresie tworzenia oryginalnych rozwiązań prośrodowiskowych w branży IT;</li><li>• jest zorientowany na ciągłe doskonalenie zawodowe pracowników działu IT.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu odpowiedzialnego zarządzania w cyfrowej rzeczywistości</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu nowych technologii służących zrównoważonemu rozwojowi</li><li>• Udział w wydarzeniach z zakresu zrównoważonego rozwoju – konferencje, warsztaty, webinary itp.</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących nowych technologii cyfrowych w kontekście zrównoważonego rozwoju</li><li>• Coaching managerski</li><li>• Wizyty studyjne</li></ul>
8.	<b>DYREKTOR DS. PERSONALNYCH</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• prowadzenie i nadzorowanie działań z zakresu opracowania strategii i polityki personalnej przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• kierowanie administracją personalną, w tym pełnienie nadzoru nad pracą podległego działu zarządzania zasobami ludzkimi;</li><li>• nadzorowanie procesów rekrutacji i selekcji pracowników, w tym planowanie rekrutacji, nadzorowanie wyboru kanałów dotarcia do kandydatów i przyjmowanie do prac wybranych kandydatów;</li><li>• planowanie i przeprowadzanie adaptacji społeczno-zawodowej nowozatrudnionych pracowników;</li><li>• tworzenie i wdrażanie efektywnych systemów motywacyjnych, w tym opracowywanie i dostosowywanie działań motywacyjnych do poszczególnych grup pracowników;</li><li>• tworzenie systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie/ organizacji;</li><li>• nadzorowanie planów szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby zgłaszane przez managerów, ofertę rynkową szkoleń oraz strategię przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• realizowanie zadań wynikających z systemów oceny pracowników, w tym: projektowanie systemu ocen, organizowanie i przeprowadzanie ocen cyklicznych i nadzwyczajnych, formułowanie wniosków z przeprowadzonych ocen itp.;</li><li>• budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li><li>• zapewnianie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów prawa pracy, bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>





WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość zasad CSR i ESG oraz umiejętność ich wdrażania w ramach strategii i polityki personalnej przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• umiejętność kierowania administracją personalną / dziełem zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• znajomość i umiejętność nadzorowania procesów rekrutacji, selekcji, adaptacji i oceny pracowników zgodnie ze standardami CSR i ESG;</li><li>• umiejętność kształtowania zachowań proekologicznych i obywatelskich;</li><li>• umiejętność tworzenia i realizacji efektywnych systemów motywacyjnych oraz systemu wynagrodzeń zgodnie ze standardami CSR i ESG;</li><li>• umiejętność nadzorowania planów szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność aktualizowania własnej wiedzy i umiejętności zawodowych w zakresie norm i procedur CSR i ESG.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje zasady CSR i ESG w strategii i polityce personalnej przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• opracowuje standardy pracy działu personalnego przedsiębiorstwa/ organizacji w oparciu o zasady CSR i ESG;</li><li>• omawia i monitoruje przebieg procesów rekrutacji, selekcji, adaptacji i oceny pracowników zgodnie ze standardami CSR i ESG;</li><li>• wskazuje przykłady zachowań środowiskowych i obywatelskich, diagnozuje postępy w zakresie takich zachowań u pracowników;</li><li>• określa zasady zgodne ze standardami CSR i ESG, obowiązujące w systemach motywacyjnych i wynagradzania;</li><li>• monitoruje plany szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• uczestniczy w szkoleniach z zakresu norm i procedur CSR i ESG oraz tworzy system wymiany wiedzy w podległym zespole.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• skoncentrowanie na działaniach na rzecz rozwoju przyszłych pokoleń;</li><li>• zorientowanie na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobrostan pracowników;</li><li>• troska o rozwój „zielonych umiejętności” pracowników poprzez: rekrutację, selekcję i doskonalenie zawodowe oraz ocenę pracowników;</li><li>• motywowanie pracowników do działań na rzecz idei zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki wpływu działalności człowieka na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo;</li><li>• wymienia zasady etyczne i procedury dot. polityki kadrowej opartej na zasadach CSR i ESG;</li><li>• wskazuje przykłady „zielonych umiejętności” pracowników w odniesieniu do procesów rekrutacji, selekcji i doskonalenia zawodowego oraz oceny pracowników;</li><li>• omawia sposoby motywowania pracowników do działań na rzecz idei zrównoważonego rozwoju.</li></ul>





OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje standardy CSR i ESG w strategii i polityce personalnej przedsiębiorstwa/ organizacji;</li><li>• omawia przebieg procesów rekrutacji, selekcji, adaptacji i oceny pracowników zgodnie ze standardami CSR i ESG.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje cele administracji personalnej w oparciu o zasady CSR i ESG, planuje działania w tym zakresie oraz monitoruje ich realizację;</li><li>• nadzoruje procesy rekrutacji, selekcji, adaptacji i oceny pracowników zgodnie ze standardami CSR i ESG;</li><li>• kształtuje zachowania proekologiczne i obywatelskie podległych pracowników;</li><li>• opracowuje efektywne systemy motywacyjne oraz system wynagrodzeń zgodnie ze standardami CSR i ESG;</li><li>• nadzoruje plany szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• aktualizuje wiedzę i umiejętności zawodowe w zakresie norm i procedur CSR i ESG.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest skoncentrowany na działaniach na rzecz rozwoju przyszłych pokoleń;</li><li>• jest zorientowany na sprawiedliwe traktowanie, rozwój i dobrostan pracowników;</li><li>• troszczy się o rozwój „zielonych umiejętności” pracowników poprzez: rekrutację, selekcję i doskonalenie zawodowe oraz ocenę pracowników;</li><li>• motywuje pracowników do działań na rzecz idei zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu CSR i ESG</li><li>• Kursy i szkolenia z zakresu zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi</li><li>• Udział w konferencjach, webinarach, panelach dyskusyjnych, forach z zakresu CSR i ESG</li><li>• Udział w aktywnościach organizacji zajmujących się promowaniem zasad CSR i ESG</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
9.	<b>DYREKTOR DS. LOGISTYKI</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• projektowanie, wdrażanie i zarządzanie operacjami logistycznymi;</li><li>• wdrażanie polityki personalnej przedsiębiorstwa w dziale logistyki, w tym motywowanie, rozliczanie podległych pracowników, szkolenie i nadzorowanie ich rozwoju w zakresie umiejętności związanych z logistyką;</li><li>• prowadzenie negocjacji i koordynowanie kontaktów firmy z klientami, partnerami i dostawcami;</li><li>• poszukiwanie nowych dostawców, negocjowanie cen oraz warunków dostaw materiałów i usług;</li><li>• utrzymywanie z dostawcami i innymi kontrahentami długofalowej współpracy;</li><li>• sporządzanie planów i harmonizowanie terminów dostaw towarów;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• kontrolowanie kosztów dostaw towarów, magazynowania itp.;</li><li>• współpraca z innymi działami firmy przy opracowaniu systemów logistycznych;</li><li>• zarządzanie i usprawnianie procesów związanych z logistyką i magazynowaniem towarów;</li><li>• zarządzanie zapasami i utrzymywanie ich na optymalnym poziomie;</li><li>• przygotowywanie odpowiednich raportów, zestawień oraz prezentacji jakościowych na potrzeby zarządu i działu finansowego firmy;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li><li>• zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość i umiejętność wdrażania wymogów normalizacyjnych i prawnych dot. ochrony środowiska oraz zasad ekologii;</li><li>• znajomość i umiejętność wdrażania zarządzania zielonym łańcuchem dostaw (GSCM – Green supply chain management);</li><li>• umiejętność monitorowania procesów unieszkodliwiania i recyklingu materiałów odpadowych;</li><li>• umiejętność współpracy z dostawcami i kontrahentami w oparciu o zasady GSCM i wymogi etyczne;</li><li>• umiejętność optymalnego wykorzystania zasobów (eliminacja pustych przebiegów, obrót opakowaniami wielokrotnego użytku, optymalizacja zużycia paliwa i emisji CO<sub>2</sub>, stosowanie alternatywnych źródeł energii, wykorzystanie w pełni przestrzeni ładunkowej, wzrost recyklingu);</li><li>• umiejętność nadzorowania planów szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• umiejętność aktualizowania własnej wiedzy i umiejętności zawodowych w zakresie norm i procedur GSCM.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• omawia wymogi normalizacyjne i prawne dot. ochrony środowiska oraz zasady ekologii;</li><li>• omawia zasady zarządzania zielonym łańcuchem dostaw (GSCM) oraz planuje działania w tym zakresie;</li><li>• monitoruje procesy unieszkodliwiania i recyklingu materiałów odpadowych;</li><li>• charakteryzuje zasady współpracy z dostawcami i kontrahentami w oparciu o zasady GSCM i wymogi etyczne;</li><li>• planuje działania w zakresie optymalnego wykorzystania zasobów (eliminacja pustych przebiegów, obrót opakowaniami wielokrotnego użytku, optymalizacja zużycia paliwa i emisji CO<sub>2</sub>, stosowanie alternatywnych źródeł energii, wykorzystanie w pełni przestrzeni ładunkowej, wzrost recyklingu);</li><li>• monitoruje proces doskonalenia i rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• uczestniczy w szkoleniach z zakresu norm i procedur GSCM oraz tworzy system wymiany wiedzy w podległym zespole.</li></ul>





WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdolność do szybkiego reagowania w ramach zarządzania zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• elastyczność działania w oparciu o zasady ekologii;</li><li>• wrażliwości na potrzeby odbiorców w zakresie produktów ekologicznych;</li><li>• integracja w zespole na rzecz skutecznego zarządzania zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• promowanie zachowań prośrodowiskowych (m.in. minimalizacja zużycia materiałów, dobór materiałów powodujących niskie oddziaływanie na środowisko itp.);</li><li>• otwartość na udoskonalenia technologiczne oraz ulepszania procesów na każdym poziomie łańcucha dostaw w celu zmniejszenia oddziaływania na środowisko.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje procedury szybkiego reagowania w ramach zarządzania zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• omawia alternatywne plany działania w oparciu o zasady ekologii;</li><li>• wskazuje potrzeby odbiorców w zakresie produktów ekologicznych oraz sposoby ich zaspokojenia;</li><li>• ustala zasady wzajemnej pomocy w zespole, uwzględnia opinie i sugestie pracowników oraz proponuje rozwiązania organizacyjne poprawiające warunki i jakość pracy;</li><li>• wymienia przykłady zachowań prośrodowiskowych;</li><li>• podejmuje inicjatywę oraz stosuje zasady twórczego rozwiązywania problemów na każdym poziomie łańcucha dostaw w celu zmniejszenia oddziaływania na środowisko.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje wymogi normalizacyjne i prawne dot. ochrony środowiska oraz zasady ekologii;</li><li>• omawia zasady zarządzania zielonym łańcuchem dostaw (GSCM).</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje plan wdrażania zarządzania zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• kontroluje procesy unieszkodliwiania i recyklingu materiałów odpadowych oraz udziela informacji zwrotnej;</li><li>• opracowuje zasady współpracy z dostawcami i kontrahentami w oparciu o standardy GSCM i wymogi etyczne;</li><li>• nadzoruje proces optymalnego wykorzystania zasobów;</li><li>• monitoruje doskonalenie i rozwój zawodowy pracowników w oparciu o potrzeby związane z realizacją celów zrównoważonego rozwoju;</li><li>• aktualizuje wiedzę i umiejętności zawodowe w zakresie norm i procedur CSR i ESG.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest przygotowany do szybkiego reagowania w ramach zarządzania zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• jest przygotowany do elastycznego działania w oparciu o zasady ekologii;</li><li>• wykazuje wrażliwość na potrzeby odbiorców w zakresie produktów ekologicznych;</li><li>• wykazuje odpowiedzialność za integrację w zespole, służącą skutecznemu zarządzaniu zielonym łańcuchem dostaw;</li><li>• ma świadomość znaczenia zachowań prośrodowiskowych;</li><li>• jest otwarty na udoskonalenia technologiczne oraz ulepszania procesów na każdym poziomie łańcucha dostaw w celu zmniejszenia oddziaływania na środowisko.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu ekologii</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
<b>10.</b>	<b>DYREKTOR MARKETINGU</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• tworzenie i nadzorowanie polityki firmy w zakresie marketingu i zarządzania znakami towarowymi, marką lub grupą marek;</li><li>• ustalanie celów marketingowych firmy oraz poszczególnych produktów i usług lub grup produktów i usług;</li><li>• planowanie i kontrolowanie działań marketingowych, w tym ocenianie realizacji budżetu marketingowego;</li><li>• zlecanie badań rynku, preferencji konsumentów oraz otoczenia zewnętrznego firmy;</li><li>• analizowanie konkurencji na podstawie otrzymanych danych mające na celu modyfikację i doskonalenie strategii marketingowej;</li><li>• analizowanie kanałów dystrybucji pod względem ich efektywności;</li><li>• pełnienie nadzoru nad współpracą z firmami zewnętrznymi (agencjami reklamowymi, firmami badania opinii, drukarniami, domami mediowymi, dostawcami itd.);</li><li>• pozyskiwanie partnerów medialnych i zarządzanie współpracą z nimi;</li><li>• rozwijanie i optymalizowanie procesów i struktur odpowiedzialnych za marketing w organizacji;</li><li>• współtworzenie nowych produktów i usług;</li><li>• wdrażanie polityki personalnej w podległym dziale, w szczególności motywowanie i rozliczanie podległych pracowników, dbanie o podnoszenie przez nich kwalifikacji oraz o aktualizację wiedzy;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li><li>• pełnienie nadzoru nad działaniami z zakresu kształtowania opinii publicznej i wizerunku organizacji (public relations);</li><li>• zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość zasad zrównoważonego marketingu (zrównoważone badania i analiza otoczenia marketingowego, zrównoważony wybór rynków docelowych, zrównoważony marketing mix);</li><li>• umiejętność tworzenia strategii marketingowej w oparciu o integrację aspektów ekologicznego, społecznego i ekonomicznego;</li><li>• umiejętność planowania i nadzorowania działań marketingowych z uwzględnieniem wymiaru prospołecznego i proekologicznego;</li><li>• umiejętność nadzoru nad współpracą z firmami zewnętrznymi (agencjami reklamowymi, firmami badania opinii, drukarniami, domami mediowymi, dostawcami itd.) zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• omawia zasady zrównoważonego marketingu;</li><li>• opracowuje strategię marketingową w oparciu o integrację aspektów ekologicznego, społecznego i ekonomicznego;</li><li>• sporządza plan działań marketingowych z uwzględnieniem wymiaru prospołecznego i proekologicznego;</li><li>• ustala plan działań w zakresie sprawowania nadzoru nad współpracą z firmami zewnętrznymi w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• świadomość ograniczeń ekologicznych i dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów bez pogarszania stanu ekosystemów;</li><li>• przestrzeganie zasad etyki środowiskowej;</li><li>• promowanie sprawiedliwości i równości społecznej w działaniach marketingowych;</li><li>• postrzeganie relacji pomiędzy biznesem a jego konsumentami zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>• wskazuje skutki działalności marketingowej na środowisko naturalne;</li><li>• wymienia zasady etyki środowiskowej oraz rozpoznaje przypadki jej naruszania;</li><li>• omawia wpływ zrównoważonego marketingu na społeczeństwo;</li><li>• charakteryzuje wzorce konsumpcji oparte o zasady zrównoważonego rozwoju.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje zasady zrównoważonego marketingu.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje strategię marketingową w oparciu o integrację aspektów ekologicznego, społecznego i ekonomicznego;</li><li>• opracowuje plan działań marketingowych z uwzględnieniem wymiaru prospołecznego i proekologicznego;</li><li>• przygotowuje plan działań w zakresie sprawowania nadzoru nad współpracą z firmami zewnętrznymi w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ma świadomość ograniczeń ekologicznych i dąży do zaspokojenia potrzeb klientów bez pogarszania stanu ekosystemów;</li><li>• kieruje się zasadami etyki środowiskowej;</li><li>• jest zorientowany na promowanie sprawiedliwości i równości społecznej w działaniach marketingowych;</li><li>• postrzega relacje pomiędzy biznesem a jego konsumentami zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.</li></ul>





MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOŠZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonego marketingu i ESG</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry zarządzającej z zakresu zrównoważonego marketingu</li><li>• Kurs z zakresu zrównoważonego przywództwa</li><li>• Udział w wydarzeniach z zakresu zrównoważonego biznesu i ESG – konferencje, warsztaty, webinary itp.</li><li>• Udział w panelach dyskusyjnych i forach dotyczących zrównoważonego marketingu i ESG</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
11.	<b>DYREKTOR PRODUKCJI / DYREKTOR TECHNICZNY</b>
KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE	<ul style="list-style-type: none"><li>• opracowywanie strategii i polityki produkcyjnej organizacji oraz rozwoju technicznego firmy;</li><li>• zarządzanie pracą obszaru produkcyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem optymalizacji procesów produkcyjnych;</li><li>• kompleksowe zarządzanie działami technicznym (obejmującymi działania związane z: utrzymaniem ruchu, infrastrukturą, mediami, projektami inwestycyjnymi, badaniami i rozwojem itp.) w celu zapewnienia ciągłości, wydajności i optymalizacji procesów produkcyjnych;</li><li>• organizowanie pracy działu produkcji z uwzględnieniem efektywnego wykorzystania zasobów i osiągnięcia założonych wskaźników;</li><li>• kontrolowanie kosztów produkcji pod kątem wydajności oraz realizacji założonego budżetu produkcji;</li><li>• określanie systemu pracy i liczby pracowników produkcji w zależności od potrzeb w danych wydziałach;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem procedur, norm i zasad w obszarze produkcji;</li><li>• pełnienie nadzoru nad odpowiednim poziomem technicznym przygotowywanej w firmie dokumentacji technicznej;</li><li>• zarządzanie infrastrukturą techniczną i parkiem maszynowym działu produkcji, zapewnianie odpowiedniego stanu technicznego pomieszczeń produkcyjnych oraz maszyn i urządzeń, w tym pełnienie nadzoru nad realizacją zaplanowanych prac naprawczych, konserwacyjnych i remontowych;</li><li>• rozwijanie, optymalizowanie i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze utrzymania ruchu, w szczególności wdrażanie rozwiązań opartych na dobrych praktykach, włączając eliminację zagrożeń z obszaru bhp, ochrony środowiska, eliminację i ograniczenie kosztów utrzymania ruchu oraz optymalizację pracy pracowników działu produkcji;</li><li>• sprawowanie nadzoru nad prowadzonymi inwestycjami w dziale produkcyjnym;</li><li>• planowanie i nadzorowanie realizacji projektów inwestycyjnych oraz optymalizacyjnych w obszarze produkcji;</li><li>• przygotowywanie raportów dla zarządu firmy, kadry kierowniczej, jednostek zewnętrznych itd.;</li><li>• opracowywanie procedur kryzysowych w celu zapobiegania przerwom w pracy działu produkcji;</li><li>• kierowanie pracą podległego personelu, w tym: motywowanie, szkolenie i nadzorowanie rozwoju podległych pracowników działu produkcji i działów technicznych;</li><li>• doskonalenie własnych kompetencji;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>zapewnienie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie przepisów bhp, ochrony ppoż. i ochrony środowiska.</li></ul>
WYKAZ UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>umiejętność planowania i realizacji strategii i polityki produkcyjnej z uwzględnieniem redukcji wykorzystania zasobów i emisji do środowiska;</li><li>znajomość i wdrażanie Life Cycle Thinking (LCT) oraz Life Cycle Assessment (LCA);</li><li>umiejętność inwestowania w park maszynowy przedsiębiorstwa zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju (ekoinnowacje technologiczne);</li><li>umiejętność ekoprojektowania (uwzględnienie na etapie projektowania produktów ich cyklu życia i oddziaływania na środowisko);</li><li>znajomość i umiejętność wdrożenia systemów zarządzania środowiskowego, w tym w celu uzyskanie prawa do sygnowania produktów ekoznakami.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>opracowuje strategię i politykę produkcyjną organizacji z uwzględnieniem redukcji wykorzystania zasobów i emisji do środowiska;</li><li>omawia istotę i plan wdrażania Life Cycle Thinking (LCT) oraz Life Cycle Assessment (LCA);</li><li>opracowuje plan inwestowania w park maszynowy przedsiębiorstwa zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju (ekoinnowacje technologiczne);</li><li>projektuje produkty z uwzględnieniem ich cyklu życia i oddziaływania na środowisko;</li><li>omawia i opracowuje plan wdrażania systemów zarządzania środowiskowego, w tym w celu uzyskania prawa do sygnowania produktów ekoznakami.</li></ul>
WYKAZ POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>holistyczne podejście do procesu tworzenia dóbr, z naciskiem na zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę;</li><li>myślenie o przedsiębiorstwie w kontekście cyklu życia jej produktów i procesów (LCT);</li><li>zorientowanie na świadome wykorzystanie produktów i materiałów próśrodowiskowych, pozyskiwanie surowców ze źródeł naturalnych, produkcję energii.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKA CJI POSTAW	<ul style="list-style-type: none"><li>wyjaśnia, na czym polega holistyczne podejście do procesu tworzenia dóbr w celu zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę;</li><li>myślenie o przedsiębiorstwie w kontekście cyklu życia jej produktów i procesów (LCT);</li><li>przedstawia plan wykorzystania produktów i materiałów próśrodowiskowych, pozyskiwania surowców ze źródeł naturalnych oraz produkcji energii.</li></ul>







OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje strategię i politykę produkcyjną organizacji z uwzględnieniem redukcji wykorzystania zasobów i emisji do środowiska;</li><li>• definiuje Life Cycle Thinking (LCT) oraz Life Cycle Assessment (LCA);</li><li>• opisuje systemy zarządzania środowiskowego oraz zasady sygnowania produktów ekoznakami.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje plan wdrażanie Life Cycle Thinking (LCT);</li><li>• monitoruje realizację strategii i polityki produkcyjnej organizacji w oparciu o zasady redukcji wykorzystania zasobów i emisji do środowiska;</li><li>• opracowuje plan ekoinnowacji technologicznych w przedsiębiorstwie;</li><li>• opracowuje zasady projektowania produktów z uwzględnieniem ich cyklu życia i oddziaływania na środowisko;</li><li>• sporządza plany wdrożenia systemów zarządzania środowiskowego, w tym w celu uzyskania prawa do sygnowania produktów ekoznakami.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ma holistyczne podejście do procesu tworzenia dóbr, z naciskiem na zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę;</li><li>• kieruje się myśleniem o przedsiębiorstwie w kontekście cyklu życia jej produktów i procesów (LCT);</li><li>• jest zorientowany na świadome wykorzystanie produktów i materiałów prośrodowiskowych, pozyskiwanie surowców ze źródeł naturalnych, produkcję energii.</li></ul>
MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, ŚCIEŻKI ROZWOJU I PODNOśZENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zrównoważonej produkcji</li><li>• Szkolenia z zakresu metodologii Life Cycle Assessment</li><li>• Udział w seminariach i webinarach z zakresu Life Cycle Assessment</li><li>• Wizyty studyjne</li><li>• Coaching managerski</li></ul>





12.	<b>DYREKTOR DS. ENERGETYKI</b>
<b>KLUCZOWE ZADANIA ZAWODOWE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• planowanie i zarządzanie całokształtem procesów pozyskiwania, produkcji, dystrybucji i wykorzystania mediów energetycznych w organizacji;</li><li>• wdrażanie i rozwijanie zintegrowanego systemu zarządzania energią w oparciu o normę ISO 50001 lub systemu zarządzania środowiskowego wraz z certyfikacją;</li><li>• prowadzenie procesu planowania energetycznego oraz współpraca w tym zakresie z zarządem i poszczególnymi działami organizacji;</li><li>• organizowanie audytów energetycznych w celu przeprowadzenia obliczeń dot. proponowanych przedsięwzięć służących poprawie efektywności energetycznej oraz dostarczenia informacji o oszczędnościach energii i skutkach oddziaływania na środowisko;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• identyfikowanie obszarów znaczącego wykorzystania energii i możliwości poprawy efektywności energetycznej organizacji;</li><li>• planowanie nakładów inwestycyjnych niezbędnych do realizacji strategii zarządzania energią oraz programów energetycznych;</li><li>• opracowywanie, wdrażanie oraz monitorowanie programów energetycznych i systemów zarządzania energią, a także koordynowanie prac wszystkich działów organizacji zaangażowanych w proces wdrażania programu energetycznego i raportowanie rezultatów zarządowi;</li><li>• raportowanie wskaźników wyniku energetycznego do zarządu oraz instytucji pełniącej rolę regulatora;</li><li>• nadzorowanie i kierowanie projektami inwestycyjnymi i modernizacyjnymi oraz pracami związanymi z budową instalacji, sieci i urządzeń energetycznych w firmie;</li><li>• nadzorowanie dokonywania uzgodnień technicznych oraz prowadzenie negocjacji z operatorami sieci energetycznych;</li><li>• zapewnianie nadzoru nad stanem technicznym instalacji, sieci i urządzeń energetycznych w organizacji, w tym nadzorowanie rozliczeń zużycia energii, zapewnianie monitorowania i raportowania zużycia energii oraz stanu zasilania z sieci;</li><li>• optymalizowanie instalacji energetycznych na terenie organizacji pod kątem wdrażania rozwiązań nakierowanych na zmniejszenie zużycia energii, minimalizowania szkodliwego wpływu na środowisko naturalne oraz zapewnianie ciągłości dostaw mediów na wydziały produkcyjne;</li><li>• planowanie, wdrażanie i nadzorowanie działania systemów informatycznych służących do zarządzania energią w organizacji;</li><li>• identyfikowanie potrzeb pozyskania zewnętrznego wsparcia technicznego lub eksperckiego w zakresie zarządzania energią w organizacji, w tym pozyskiwanie zewnętrznych podmiotów świadczących tego rodzaju usługi;</li><li>• opracowywanie sprawozdań z zakresu gospodarki energetycznej;</li><li>• zapewnianie podległemu zespołowi bezpiecznego środowiska pracy, dbanie o przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosowanie przepisów prawa dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony środowiska.</li></ul>
<b>WYKAZ UMIEJĘTNOŚĆ I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• znajomość technologii zrównoważonej energii;</li><li>• znajomość systemu zarządzania energią w organizacji wg standardu ISO 50001;</li><li>• umiejętność planowania i realizacji polityki i strategii zrównoważonego zarządzania energią w organizacji, w tym inwestowania w zieloną energię;</li><li>• umiejętność nadzorowania systemu zarządzania energią, w tym dokonywania pomiarów i analizy;</li><li>• umiejętność prowadzenia negocjacji kontraktów dot. produkcji własnej energii.</li></ul>





KRYTERIA WERYFIKACJI I UMIEJĘTNOŚCI	<ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje technologie zrównoważonej energii.</li><li>• omawia system zarządzania energią w organizacji wg standardu ISO 50001;</li><li>• opracowuje plan wdrażania polityki i strategii zrównoważonego zarządzania energią w organizacji;</li><li>• stosuje techniki negocjacyjne wobec kontrahentów w związku z produkcją własnej energii;</li><li>• monitoruje funkcjonowanie systemu zarządzania energią, w tym dokonywanie pomiarów i analiz.</li></ul>
WYKAZ KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• myślenie systemowe w zakresie zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• zdolność przewidywania przyszłych problemów energetycznych;</li><li>• myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• kompetencje interpersonalne w kontaktach z otoczeniem;</li><li>• świadomość konieczności aktualizacji wiedzy i doskonalenia umiejętności zawodowych.</li></ul>
KRYTERIA WERYFIKACJI KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• identyfikuje, analizuje i wprowadza zmiany systemowe w zakresie zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• analizuje otoczenie i problemy energetyczne, gromadzi informacje dot. sytuacji i trendów w zakresie zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• identyfikuje, dobiera źródła i przetwarza informacje oraz dokonuje analizy strategicznej w celu sformułowania misji strategicznej w obszarze zrównoważonej energii;</li><li>• określa zasady współpracy, budowania i rozwijania relacji oraz sposoby rozwiązywanie sytuacji problemowych wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych;</li><li>• planuje własne doskonalenie zawodowe.</li></ul>
OKREŚLENIE EFEKTÓW UCZENIA SIĘ	<p><b>Wiedza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• charakteryzuje technologie zrównoważonej energii;</li><li>• omawia system zarządzania energią w organizacji wg standardu ISO 50001.</li></ul> <p><b>Umiejętności:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• opracowuje plan wdrażania polityki i strategii zrównoważonego zarządzania energią w organizacji;</li><li>• stosuje techniki negocjacyjne wobec kontrahentów w związku z produkcją własnej energii;</li><li>• kontroluje funkcjonowanie systemu zarządzania energią, w tym dokonywanie pomiarów i analiz.</li></ul> <p><b>Postawy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jest ukierunkowany na myślenie systemowe w zakresie zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• jest zdolny do przewidywania przyszłych problemów energetycznych;</li><li>• wykazuje się myśleniem strategicznym ukierunkowanym na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego zarządzania energią;</li><li>• stosuje zasady dobrej komunikacji interpersonalnej w obszarze zrównoważonego rozwoju;</li><li>• aktualizuje wiedzę i doskonali umiejętności zawodowe.</li></ul>





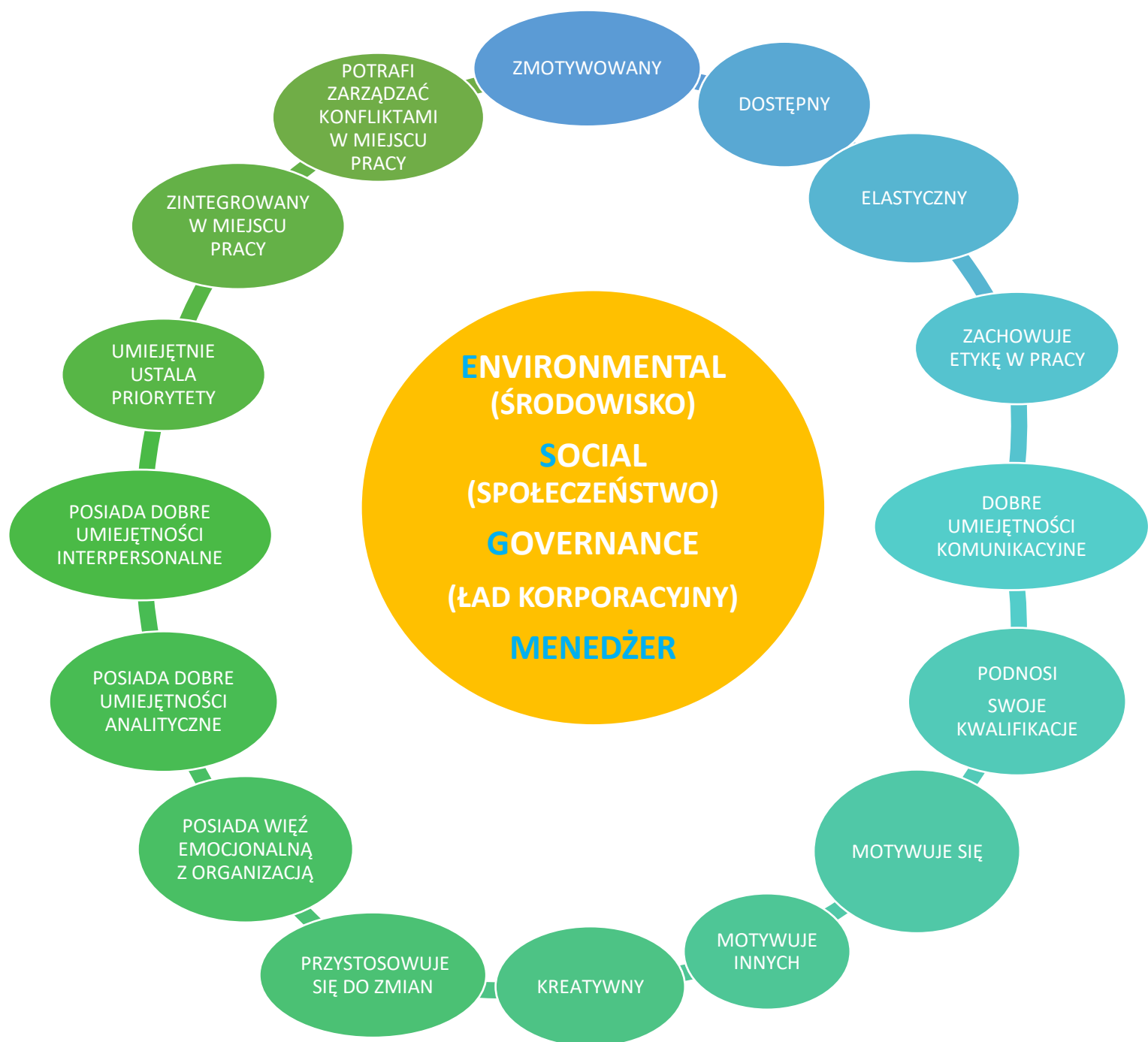
MOŻLIWOSCI ROZWOJU, SCIEŻKI ROZWOJU I PODNOSENIA KOMPETENCJI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Studia MBA w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem</li><li>• Studia podyplomowe z zakresu zarządzania energią</li><li>• Szkolenia dla wyższej kadry managerskiej z zarządzania energią w przedsiębiorstwie</li><li>• Udział w seminariach i webinarach z zakresu zrównoważonego zarządzania energią</li><li>• Wizyty studyjne</li><li>• Coaching managerski</li></ul>
---	---





# IRLANDZKIE DOŚWIADCZENIA W OBSZARZE MAPOWANIA KOMPETENCYJNEGO W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Rys. 5. Mapa kompetencji dla menedżerów ESG





Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wniosków z przeglądu kompetencji menedżerów ESG oraz wymagań kompetencyjnych w sektorze ESG w Irlandii. Powyższa mapa kompetencji została przygotowana na podstawie informacji z szerokiego wachlarza źródeł dostępnych w Irlandii, co pozwoliło na kompleksową analizę sektora ESG oraz stabilności kadry zarządzającej zrównoważonego rynku w Irlandii.

Mapa kompetencji dla menedżerów ESG została opracowana z wykorzystaniem następujących źródeł:

- „Irlandia dla finansów – strategia rozwoju irlandzkiego sektora międzynarodowych usług finansowych do 2025 r.” uruchomiona przez rząd Irlandzki w kwietniu 2019 r.
- „Report for Sustainable Nation and Sustainable Finance Skillnet” – dogłębna analiza sektorowa wymaganych kompetencji i zarządzania talentami w zakresie zrównoważonego rozwoju w Irlandii, 2022 r.
- „Gotowy na zmianę? Analiza irlandzkich firm rynku ESG” KPMG 2021 r.
- „Roadmap to Leadership” Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, marzec 2022 r.
- „Kompetencje organizacyjne w zakresie rozwoju kryteriów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (ESG) w sektorze przemysłowym” M. Sierdovski, L.A, Pilatti i P.Rubbo, Raport dotyczący zrównoważonego rozwoju, październik 2022 r.
- Raport Global Green Skills 2022, Wykres ekonomiczny LinkedIn
- Dokładna analiza opisów stanowisk menedżerów ESG dostępnych w Irlandii z wykorzystaniem [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) jako źródła informacji.

Irlandia jest na właściwej drodze, aby stać się jedną z najlepszych lokalizacji dla rozwoju polityki ESG. Odgrywa strategiczną rolę w rozpoznawaniu wzrostu we wszystkich sektorach rynków ESG (zrównoważonego rozwoju), w tym w dostosowywaniu się do zmian rynkowych i zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników w sektorze ESG, w tym kadry zarządzającej.

Zielony przemysł staje się dla Irlandii coraz ważniejszy, ponieważ rynek szybko się rozwija, a potrzeba rozwoju produktów, umiejętności, kompetencji i innowacji zgodnie ze zrównoważonym rozwojem i zielonym ładem staje się z każdym dniem coraz bardziej istotna. Irlandia ma potencjał, aby sprostać globalnemu zapotrzebowaniu na zatrudnienie menedżerów w sektorze ESG. Istotne jest stworzenie dużej platformy zielonych kompetencji oraz eksportu zielonych kompetencji do wielu krajów UE. To z kolei ma na celu mobilizację kapitału publicznego i prywatnego oraz transferu wiedzy, potrzebnych do osiągnięcia lokalnych, krajowych i międzynarodowych celów ESG. Jak szacuje







Deloitte<sup>32</sup>, potrzebne jest finansowanie je na poziomie 50 miliardów euro, aby zrealizować zrównoważoną inwestycję infrastrukturalną określoną w rządowym Narodowym Planie Rozwoju na lata 2018-2027, jako część ogólnej strategii osiągnięcia celów Irlandii w zakresie dekarbonizacji. Plan ma zostać wykonany do 2030 r. Jest to obecnie jeden z najważniejszych celów, jeśli chodzi o zrównoważony rozwój i ESG w Irlandii. Ważne jest również promowanie dobrych praktyk – przykładów firm na rynku irlandzkim, które stawiają na zrównoważony rozwój, ESG, zielony przemysł i zapewnienie jakości, w tym rozwój kompetencji kadry zarządzającej w sektorze ESG.

Co więcej, przeprowadzone badanie wykazało, że w Irlandii nie ma podziału na szczeble kierownicze i od wszystkich menedżerów ESG oczekuje się tego samego poziomu kompetencji, chociaż opisy stanowisk mogą się różnić, co będzie analizowane w dalszej części raportu. Ogólnie wymagane kompetencje pozostają jednakowe na różnych stanowiskach menedżerskich ESG.

## **Studia przypadków ESG**

Przeprowadzone badania wykazały, że nawet największe firmy w Irlandii kładą duży nacisk na społeczny aspekt ESG (CSR – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu) i budowanie relacji społeczno-biznesowych, zwłaszcza w okresie pandemii i zagrożenia pandemią. Poniżej przedstawiono studia przypadków, ukazujące strategie ESG wybranych firm, które wykorzystują politykę ESG w swoich działaniach. Może to pomóc menedżerom ESG, a także firmom, które chcą stać się bardziej zrównoważone i działać zgodnie z celami ESG, w dostarczaniu dobrych praktyk i pomysłów na rozwój społeczny swojego przedsiębiorstwa i budowania relacji z kontrahentami.

### **Case Study 1: McDonald's – Wielka Brytania i Irlandia**

W ramach swoich czterech głównych filarów: Planet Positive, Great Food, Great Restaurants i People Positive, plan zrównoważonego rozwoju McDonald's w Wielkiej Brytanii i Irlandii, Plan for Change, obejmuje zobowiązania dotyczące działalności społecznej i ludzi bezpośrednio i pośrednio związanych z McDonald's. Zespół ds. zasobów ludzkich (HR) McDonald's w Wielkiej Brytanii i Irlandii mówi: „Zapewnimy szkolenia, doświadczenie zawodowe i równe szanse zatrudnienia, aby

---

<sup>32</sup> „Report for Sustainable Nation and Sustainable Finance Skillnet”, Dogłębna analiza sektorowa przyszłych umiejętności i wymagań dotyczących talentów w zakresie zrównoważonego rozwoju w Irlandii, 2022 r.





wspierać nasze społeczności w zdobywaniu nowych umiejętności i otwieraniu drzwi do kariery”<sup>33</sup>. Do 2024 roku każda restauracja musi zatrudniać młodych ludzi, do 2025 roku ma za zadanie wesprzeć 3000 praktykantów, a do 2030 roku pomóc 1 milionowi osób w zdobyciu nowych umiejętności i kompetencji oraz w znalezieniu pracy<sup>34</sup>. Chodzi o wykorzystanie umiejętności przyszłej kadry i dawanie równych szans innym<sup>35</sup>.

McDonald's nawiązał współpracę z Children in Need, międzynarodową fundacją wspierającą dzieci, aby pomóc osiągnąć cel, jakim jest posiadanie pracownika młodocianego w każdym sklepie do 2024 roku. Celem jest wykorzystanie tego systemu z korzyścią dla firmy i dla społeczeństwa. Franczyzobiorcy będą współpracować z pracownikami młodocianymi i innymi partnerami w kwestiach, które mają największe znaczenie dla ich sąsiedztwa pod względem zrównoważonego rozwoju.

## **Case Study 2: Microsoft – Wielka Brytania i Irlandia**

Firma Microsoft pomagała swoim klientom w przejściu na pracę w pełni zdalną lub hybrydową w czasie pandemii, a wiele firm na całym świecie korzystało z usługi Microsoft Teams. „Aby wzmocnić pozycję każdej osoby i organizacji na planecie i osiągnąć więcej, Microsoft postrzega swoją misję jako ważniejszą niż zwykle oferowanie oprogramowania i usług. Liczy się efekt, a nie technologia” – mówi Andrea Winfield, dyrektor generalny HR Western Europe.<sup>36</sup>

Microsoft jest kluczowym graczem we wzroście gospodarki cyfrowej Irlandii. Firma rozpoczęła program „Get On” w 2020 r., którego celem jest pomoc dla 300 000 osób w znalezieniu pracy w branży technicznej oraz IT, a dla 1,5 mln osób – w rozpoczęciu kariery w branży technologicznej. Oferta jest dostępna za pośrednictwem ekosystemu i sieci partnerskiej firmy Microsoft.

Grupy zasobów pracowniczych (Employee Resource Groups – ERG) to intrygująca metoda używana przez firmę Microsoft do interakcji z różnymi społecznościami. Aby wykreować przyjazne środowisko dla osób, których łączy wspólna cecha (niezależnie od tego, czy jest to płeć, pochodzenie etniczne, przynależność religijna, styl życia czy zainteresowania) i zapewnić integrację dla wszystkich, ERG odgrywa kluczową rolę, także w networkingu.

---

<sup>33</sup> CIPD, Ireland, 2022

<sup>34</sup> CIPD, Ireland, 2022

<sup>35</sup> CIPD, Ireland, 2022

<sup>36</sup> CIPD, Ireland, 2022





## Opisy stanowisk ESG

Poniżej znajdują się dwa opisy stanowisk menedżera ESG, udostępnione na LinkedIn w celu zaprezentowania potrzebnych kompetencji, umiejętności i kluczowych obowiązków menedżera ESG w Irlandii według stanu na listopad 2022 r. Dokładne przykłady stanowisk zostały zaczerpnięte z LinkedIn.<sup>37</sup>

### Opis 1. ESG Menedżer<sup>38</sup>

Grupa nieruchomości Marlet jest jednym z czołowych irlandzkich deweloperów, którzy obecnie budują luksusowe apartamenty, obiekty handlowe, hale magazynowe, oraz biurowce w Dublinie.

Menedżer ESG w firmie Marlet podlega Działowi Rozwoju (Head of Development) i jest odpowiedzialny za realizację i koordynację strategii ESG w biznesie. Kandydat ma stanowić siłę napędową dla biznesu. Dzięki swoim kompetencjom ma zapewnić prowadzenie działalności firmy w sposób jak najbardziej zrównoważony.

#### Kluczowe obowiązki:

- wdrażanie polityki ESG we współpracy z pracownikami całej firmy, implementując ją na wszystkich szczeblach organizacji,
- odpowiedzialność za wymagania dotyczące raportowania ESG (pozafinansowego) i zarządzanie procesem zbierania danych,
- zobowiązanie do realizacji celów opartych na nauce i wyznaczanie drogi do sukcesu firmy,
- monitorowanie i analiza danych w celu wsparcia kluczowych wskaźników efektywności emisji gazów cieplarnianych,
- rozwijanie i zaangażowanie interesariuszy biznesowych, zapewniając zgodność z polityką i ambicjami zrównoważonego rozwoju firmy,
- współpraca z kontrahentami w celu określenia wspólnych zobowiązań ESG i ścieżki rozwoju firmy,
- zapewnienie wdrożenia polityk ESG w decyzje handlowe,
- uczestnictwo w wydarzeniach branżowych, forach, konferencjach i grupach roboczych reprezentujących Marlet,

---

<sup>37</sup> <https://ie.linkedin.com/jobs/esg-jobs?currentJobId=3382042293&position=4&pageNum=0>

<sup>38</sup> Ibidem.





- śledzenie trendów rynkowych w zakresie rozwoju firm reprezentujących podobną branżę oraz strategii ESG wykorzystywanych przez firmy o podobnym profilu,
- promowanie kultury zrównoważonego rozwoju (ESG) w całej firmie i na zewnątrz.

### **Kandydat posiada:**

- wieloletnie doświadczenie poparte sukcesami w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESG),
- odpowiednie kwalifikacje III poziomu (Level 6 – minimum licencjat) z zakresu nauk o środowisku, inżynierii, zrównoważonym rozwoju, ESG,
- praktyczne doświadczenie w zarządzaniu programami ESG w biznesie,
- doskonałe umiejętności organizacyjne,
- umiejętność pracy z dokumentacją, w tym kontrola dokumentów,
- kompetencje w zakresie komunikacji werbalnej i niewerbalnej (w tym netykieta),
- poczucie własnej wartości i pewność siebie, w tym kompetencje zarządzania ludźmi na wszystkich poziomach,
- umiejętności w zakresie zarządzania zespołem,
- wysoką motywację do pracy,
- umiejętność organizowania pracy z własnej inicjatywy oraz bez nadzoru,
- znajomość przepisów dotyczących raportowania i wskaźników dotyczących rozliczania emisji dwutlenku węgla.

### **Opis 2. Menedżer ds. ryzyka i zarządzania ESG<sup>39</sup>**

Aby zapewnić lepszy wgląd w rynek ESG w Irlandii, poniżej zamieszczono bardziej szczegółowy opis stanowiska kierowniczego, który koncentruje się na aspekcie zarządzania ESG.

- odpowiedzialność za wdrożenie i zarządzanie ryzykiem w firmie,
- wykorzystanie standardów ESG w firmie, ocena ryzyka z wykorzystaniem ładu korporacyjnego,
- praca w całej organizacji z wykorzystaniem podstawowych zasad i filarów zarządzania w biznesie,

---

<sup>39</sup> <https://ie.linkedin.com/jobs/esg-jobs?currentJobId=3382042293&position=4&pageNum=0>





- praca z ryzykownymi klientami oraz zwiększenie kompetencji inter- i intra- środowisk w zakresie zarządzania ryzykiem, zrozumienia ryzyka, zrozumienia kontroli i doskonalenia rozwoju firmy,
- wsparcie członków Komitetu Audytu i Ryzyka w firmie,
- zapewnienie zasobów do wykonywania dogłębnych analiz procesów zachodzących w firmie,
- raportowanie pozafinansowe,
- Access Risk Controls (ARC), w tym umiejętność segregacji obowiązków opartych o innowacyjne rozwiązania na wszystkich szczeblach procesów zarządzania w organizacji.

### **Główne obowiązki menedżera ESG:**

- zarządzanie ryzykiem,
- monitorowanie i ocenianie pojawiających się zagrożeń oraz rekomendacja rozwiązań zarówno w ramach organizacji jak i branży oraz otoczenia politycznego i gospodarczego,
- zastosowanie standardów audytu wewnętrznego, polityk i przepisów prawa,
- zapewnienie terminowego audytu,
- zarządzanie procesem planowania rocznego audytu wewnętrznego,
- przeprowadzanie audytów operacyjnych, zgodności finansów i procesów, przeglądy podziału obowiązków, przeglądy procedur i innych globalnych dokumentów; kontrole wewnętrzne,
- przygotowanie raportów z audytów i dokumentów roboczych,
- wsparcie przeprowadzonego audytu wewnętrznego,
- identyfikacja i rekomendowanie rozwiązań celem usprawnienia procesów i kontroli w firmie,
- terminowe monitorowanie; wdrażania zaleceń zewnętrznych i wewnętrznych,
- rozwijanie i utrzymywanie relacji z kierownictwem wyższego szczebla i kluczowymi interesariuszami w całej firmie i na zewnątrz,
- odpowiedzialność za wdrażanie strategii zarządzania ryzykiem wraz z politykami,
- upewnianie się, że procesy i kontrole departamentu są skuteczne,
- zarządzanie, koordynacja i rejestracja ryzyk w firmie, wykorzystując metodologię „Three Lines of Defence”,
- dbanie o to, aby wszystkie polisy i ubezpieczenia w firmie były aktualne i odnawiane na czas,
- ocena ryzyk, monitorowanie działalności operacyjnej, doradztwo wewnętrzne oraz kontakt z brokerami,





- prowadzenie kwartalnych przeglądów roszczeń i skarg oraz wspieranie procesu uczenia się związanego ze strategiami wykorzystywanymi w rozpatrywaniu roszczeń i skarg,
- podejmowanie regularnych kontroli zgodnie z wymogami polisy ubezpieczeniowej oraz przygotowanie raportów z zaleceniami na podstawie tego, co ustalono w raporcie,
- raportowanie, w tym raportowanie ryzyk do działu Operacji, Komitetu Wykonawczego, Audytu i Ryzyka oraz do zarządu,
- wspieranie firmy w projektowaniu i wdrażaniu procesów kontroli,
- kierowanie niezależnymi kontrolami i audytami wewnętrznymi,
- dostarczanie analiz jakościowych i ilościowych dotyczących kwestii ryzyka i wydarzeń biznesowych celem podejmowania decyzji zgodnie z elementami zarządzania ryzykiem,
- wzmocnienie środowiska kontroli i audytu wewnętrznego,
- koordynacja ewaluacji wewnątrz firmy,
- analiza zarządzania ryzykiem przez podmioty zewnętrzne,
- stosowanie zasad przeciwdziałania praniu pieniędzy (anti money laundering) i oszustwom finansowym.

### **Zarządzanie:**

- zapewnienie wsparcia organizacji w zakresie ładu korporacyjnego i strategii wewnątrzsektorowej,
- pomoc w przestrzeganiu przepisów prawa,
- kierowanie finansami,
- promowanie i wdrażanie silnej kultury, zarządzanie ryzykiem w całej organizacji,
- bycie na bieżąco z wszelkimi przepisami i zmianami regulacyjnymi,
- transformatywna komunikacja w firmie i jej wdrażanie na każdym poziomie,
- wspieranie wdrażania ram ESG i raportowania zgodnie z wymaganiami,
- przeprowadzanie niezależnych przeglądów, ocen skuteczności zarządzania i audytów,
- szkolenia i wsparcie rozwojowe dla biznesu w zakresie budowania silnego zespołu, wdrażanie szkoleń z zarządzania.

### **Obowiązki korporacyjne:**







- zapewnienie działań zgodnych z wartościami firmy, przyczyniającymi się do realizacji misji organizacji ze szczególnym naciskiem na CSR (społeczną odpowiedzialność biznesu),
- wspieranie rozwoju społeczności skupionych wokół organizacji pośrednio i bezpośrednio,
- przestrzeganie wszystkich zasad i procedur firmy,
- zachowanie dyskrecji i poufności oraz zakaz konkurencji,
- dbanie o wysokie standardy wykonywania swoich obowiązków, dbanie o zdrowie swoje i współpracowników ze szczególnym naciskiem na przepisy bhp.

### **Ogólne:**

- zasady uczenia się przez całe życie (lifelong learning) i rozwój osobisty,
- pozytywnie promowanie organizacji we wszystkich swoich działaniach,
- wykonywanie obowiązków zgodnie z umową i zakresem obowiązków.

### **Kompetencje kluczowe:**

- kompetencje przywódcze,
- opiekuńczość, troskliwość, wyrozumiałość,
- odpowiedzialność,
- współpraca,
- koncentracja na kliencie,
- zarządzanie firmą zgodnie z zasadami równoważonego rozwoju (ESG),
- wysoka świadomość siebie,
- holistyczne podejście do siebie, innych i biznesu.

### **Kompetencje wydziałowe:**

- dbałość o szczegóły,
- wiedza dotycząca finansów i regulacji prawnych w firmie,
- umiejętności analityczne,
- umiejętność rozwiązywania problemów.

### **Wykształcenie/Kwalifikacje:**





- ukończone studia i/lub kwalifikacje w zakresie zarządzania (ryzykiem, zespołem, personelem, biznesem itp.),
- dyplomowany księgowy/ audytor/ audytor ESG/ audytor ISO.

### **Wiedza / Kompetencje:**

- kompetencje IT w obsłudze pakietu MS Office, w tym Excel,
- wiedza i doświadczenie z zakresu zarządzaniu ryzykiem i kontroli w firmie,
- dbałość o szczegóły,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność planowania oraz organizowania pracy i zadań na poziomie organizacyjnym i osobistym,
- kompetencje z zakresu adaptacji nowych systemów informatycznych,
- doskonałe kompetencje komunikacyjne – werbalne i pisemne; w tym umiejętność sporządzania raportów, prezentacji,
- kompetencje analityczne i statystyczne.

### **Doświadczenie:**

- doświadczenie w pracy w MŚP,
- doświadczenie w pracy w zespole,
- doświadczenie we współpracy z wyższą kadrami kierowniczą,
- doświadczenie w opracowywaniu procedur i zarządzaniu ryzykiem.

W oparciu o powyższe przykłady i badania przeprowadzone z wykorzystaniem materiałów dostępnych na rynku irlandzkim oraz obszerną analizę irlandzkiego rynku ESG, opracowano poniższą mapę kompetencji i wiedzy potrzebnej menedżerom ESG, tak aby obejmowała wszystkie aspekty zarządzania ESG w firmie.





# MAPA KOMPETENCJI DLA MENEDŻERÓW ESG

## 1. Specjalistyczne kompetencje menedżera ESG:

- dogłębna znajomość tematyki ESG i CSR,
- dogłębna znajomość ISO 26000,
- dogłębna znajomość dyrektywy CSRD,
- umiejętność mapowania teorii i praktyki w zakresie ESG i CSR,
- wykorzystanie pojawiających się treści w odniesieniu do nowych rozwiązań z zakresu ESG i CSR oraz otaczającej je tematyki i wykorzystanie ich do usprawnienia przedsiębiorstwa,
- umiejętne wykorzystanie systemu Zarządzania Środowiskowego i Społecznego do usprawnienia przedsiębiorstwa,
- zdolność opracowywania, wdrażania i monitorowania Zarządzania Środowiskowego i Społecznego na wszystkich poziomach operacyjnych,
- umiejętność skutecznej koordynacji strategii ESG i CSR,
- przygotowanie dokumentacji związanej z prawem i regulacjami dotyczącymi ESG i CSR,
- współpraca z działem kadr i liderami na wszystkich poziomach operacyjnych, w których działa firma,
- wiedza, jak prowadzić i aktualizować firmowe formularze dotyczące wypadków w pracy.

## 2. Kwalifikacje i doświadczenie:

- ukończone studia licencjackie/inżynierskie lub wyższy stopień w dyscyplinie ESG lub pokrewnej dziedzinie,
- kwalifikacje zawodowe w zakresie ESMS lub równoważne,
- doświadczenie w zarządzaniu środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy,
- zaawansowana praktyczna znajomość ESMS,
- zaawansowana praktyczna wiedza na temat technik audytu,
- doświadczenie w zarządzaniu reagowaniem kryzysowym,
- doświadczenie we wdrażaniu i zarządzaniu programami bhp w zakładzie pracy,
- doświadczenie w przeprowadzaniu audytów dostawców i dostaw,
- doświadczenie w przeprowadzaniu audytów wewnętrznych,
- sprawne posługiwanie się pakietem MS Office, w tym Excel,
- pożądana biegła znajomość języka obcego.





### **3. Kompetencje dot. regulacji i przepisów wewnątrz organizacji**

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- monitorowania i skutecznego wdrażania odpowiednich polityk, procedur i przepisów w miejscu pracy,
- aktualizowania odpowiednich polityk, procedur i przepisów zgodnie ze zmianami w przepisach, regulacjach i dyrektywach korporacyjnych,
- dokonywania przeglądu (aktualizacji) i zapewniania zgodności planów i procedur zarządzania,
- udzielania porad i wskazówek zespołom, które wymagają wsparcia we wdrażaniu odpowiednich procedur i przepisów.

### **4. Kompetencje społeczne i menedżerskie**

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- organizowania pracy własnej i innych pracowników w odniesieniu do ESG i CSR,
- współpracy, tworzenia zdrowego klimatu w miejscu pracy oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów,
- brania odpowiedzialności za siebie i swoje decyzje oraz decyzje zespołu,
- przewodzenia, organizowania, koordynowania, kierowania i motywowania innych oraz podejmowanie decyzji z zakresu zarządzania, ESG i CSR w zależności od sytuacji,
- myślenia analitycznego w tematyce ESG i CSR,
- koncentrowania się na rozwoju ESG w miejscu pracy,
- koncentrowania się na wynikach ESG,
- koncentrowania się na wartości dodanej ESG,
- zrozumienia zarządzania strategicznego ESG.

### **5. Kompetencje innowacyjne**

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- organizowania możliwości uczenia się i odpowiednich szkoleń w miejscu pracy,
- współpracy z partnerami/organizacjami zewnętrznymi,
- myślenia innowacyjnego – posiadać know-how w odniesieniu do nowych technologii,





- inspirowania nowymi pomysłami w miejscu pracy,
- korzystania z nowych technologii, np. maszyn, komputerowych systemów operacyjnych i aplikacji internetowych,
- wpływania na wiedzę innych w celu rozwijania zdolności do innowacji i kreatywności w miejscu pracy.

## 6. Kompetencje Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- tworzenia trendów CSR,
- tworzenia zasad ładu korporacyjnego zgodne z CSR,
- oceniania skuteczności strategii ESG,
- komunikowania praktyk ESG i CSR w miejscu pracy w celu poprawy przejrzystości i transparentności firmy,
- promowania idei zrównoważonego rozwoju,
- oceniania skuteczności wdrażania zasad ESG i CSR w miejscu pracy.

## 7. Kompetencje przywódcze

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- zorientowania na zadanie,
- wdrażania praktyk ESG,
- poczucia odpowiedzialność za model CSR i ESG w miejscu pracy,
- nawiązywania trwałych relacji z interesariuszami ESG i CSR,
- wdrażania i zarządzania zmianami ESG i CSR w firmie,
- asertywności, stabilności emocjonalnej,
- przestrzegania określonych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi,
- tworzenia przyjaznej kultury w miejscu pracy (m.in. dbanie o dobro pracowników),
- wspierania innych członków kadry zarządzającej zgodnie z praktykami ESG i CSR,
- rozumienia relacji między zarządem a interesariuszami.





## 8. Kompetencje efektywności organizacyjnej

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- współpracy z ekspertami ESG i CSR,
- utrzymywania zaangażowanie pracowników w celu promowania kultury sukcesu ESG,
- dynamiczności i przystosowania się do zmian związanych z wdrożeniem ESG,
- dostosowania strategii ESG i CSR w celu zwiększenia efektywności firmy,
- opracowywania strategii zwiększających zdolność pracowników do osiągnięcia celów określonych w politykach ESG i CSR.

## 9. Wskaźniki środowiskowe, społeczne i zarządcze

Aby ujawnić wskaźniki środowiskowe, społeczne i zarządcze, menedżer ESG powinien posiadać umiejętności z zakresu:

- utrzymania jakości badań prowadzonych w zakresie ESG,
- oceny społeczno-ekonomicznych i jakościowych wyników pracowników,
- dostępu do ratingu kredytowego,
- przygotowania raportów w oparciu o zasoby i czynniki związane z zarządzaniem i wdrożeniem modelu ESG,
- określania wartości rynkowej firmy,
- analiz wyników ładu korporacyjnego prezentujących informacje dotyczące modelu ESG w firmie,
- podejmowania decyzji zarządczych w zakresie ESG,
- rozwijania zasad ESG w celu podwyższenia wartości rynkowej firmy.

## 10. Kompetencje uczenia się przez całe życie (lifelong learning)

Menedżer ESG powinien posiadać umiejętności:

- koncentracji na rozwoju organizacyjnym ESG,
- oceny jakości kompetencji pracowników z zakresu ESG w celu maksymalizacji ich wydajności,
- badania nowych strategii ESG i CSR, które można zastosować w miejscu pracy,
- tworzenia kapitału intelektualnego.







## 11. Kompetencje kreatywności

Menedżer ESG powinien posiadać umiejętności:

- opracowywania programów szkoleniowych ESG,
- rozwijania programów kreatywności i wsparcia pracowników oraz maksymalizacja ich potencjału,
- inspirowania i dzielenia się wiedzą z zakresu ESG z pracownikami,
- inspirowania do dzielenia się wiedzą ESG (kaskadowo).

## 12. Kompetencje informatyczne

Menedżer ESG powinien posiadać umiejętności:

- maksymalizowania wydajność wdrażania ESG za pomocą różnych programów IT,
- rozwijania umiejętności informatycznych potrzebnych do zarządzania ESG,
- koncentracji na synergii systemów IT i ESG,
- dążenia do poprawy wydajności IT w miejscu pracy w celu dalszego rozwoju zarządzania ESG.

## 13. Zdolności dynamiczne

Menedżer ESG powinien posiadać umiejętności:

- tworzenia strategii zarządzania,
- wdrażania projektów i strategii właściwych dla środowiska organizacji,
- promowania praw człowieka w miejscu pracy,
- promowania praw pracowniczych w miejscu pracy,
- budowania relacji z dostawcami,
- opracowywania strategii ESG i CSR, spełniających oczekiwania społeczeństwa,
- poszukiwania zasobów wzmacniających efektywność w ramach ESG i CSR w firmie.

## 14. Multidyscyplinarne kompetencje w zakresie zrównoważonego rozwoju

Menedżer ESG powinien posiadać kompetencje:

- analizowania i ewaluowania zrównoważonego rozwoju firmy,





- analizowania i ewaluowania kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych firmy,
- analizowania danych finansowych firmy,
- wdrażania działań ukierunkowanych na ESG,
- poprawy reputacji organizacji i wzmocnienie pozycji firmy na rynku w oparciu o ESG.

## **SŁOWNICZEK:**

**CSR – Corporate Social Responsibility** to samoregulujący się model biznesowy, który umożliwia organizacji społeczną odpowiedzialność wobec siebie, swoich interesariuszy i ogółu społeczeństwa – społeczna odpowiedzialność biznesu.

**CSRD DYREKTYWA UE** — Dyrektywa Corporate Sustainability Reporting (CSRD) została przyjęta przez Unię Europejską (UE) w październiku 2022 r. Dyrektywa CSRD ma na celu zagwarantowanie, że przedsiębiorstwa odpowiednio ujawnią opinii publicznej ryzyko, szanse i skutki swojej działalności dla ludzi i środowiska (zagrożenia i szanse).

**ESG** – Environmental, Social, Governance (środowisko, społeczeństwo, ład korporacyjny – zarządzanie). ESG przyjmuje kompleksowy pogląd, że zrównoważony rozwój obejmuje więcej niż tylko kwestie środowiskowe. Idealnym sposobem na zdefiniowanie ESG jest określenie ram dla interesariuszy, aby zrozumieć, w jaki sposób firma radzi sobie z szansami i ryzykiem związanym z kryteriami środowiskowymi, społecznymi i ładem korporacyjnym.

**ESMS – Environmental Sustainability Management System.** System zarządzania zrównoważonym rozwojem środowiska. Organizacja może oceniać, zarządzać i ograniczać wpływ swoich operacji, towarów i usług na środowisko oraz działać z większą wydajnością i kontrolą poprzez wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem i zrównoważonym rozwojem, który jest zbiorem procesów i procedur zarządzania ESG.

**GLOBALNY HR** — Aby zmaksymalizować produktywność i zaangażowanie, globalne firmy muszą zarządzać geograficzną, językową i kulturową różnorodnością swoich pracowników.

**ISO 26000** – wskazuje kierunek organizacjom, które rozumieją, że szacunek dla społeczności i środowiska jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu. Stosowanie ISO 26000 jest coraz częściej postrzegane jako sposób oceny zaangażowania organizacji w zrównoważony rozwój i jej ogólne wyniki, oprócz tego, że jest „właściwą rzeczą”; to element CSR.





## **ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO I PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

przedsiębiorstwa – określane jako kryteria środowiskowe. Obejmują one ogólną odporność firmy na fizyczne zagrożenia klimatyczne, zarządzanie zasobami naturalnymi oraz bezpośrednio i pośrednio emisje gazów cieplarnianych (takie jak zmiana klimatu, powódzie i pożary). Więzi między firmą a jej interesariuszami nazywane są filarem społecznym.

**ZARZĄDZANIE** – opisuje kierunek i zarządzanie przedsiębiorstwem. Analitycy ESG pracują nad głębszym zrozumieniem, w jaki sposób postrzegane są prawa akcjonariuszy, w jaki sposób model zarządzania i przywództwa jest powiązany z oczekiwaniami interesariuszy oraz jakie rodzaje kontroli wewnętrznej są stosowane, aby zachęcić kierownictwo do odpowiedzialności i przejrzystości – model zarządzania przedsiębiorstwem jest stosowany i wdrażany indywidualnie na poziomie pionowym i poziomym.

**ZGODNOŚĆ (COMPLIANCE)** – zdolność do działania zgodnie z poleceniem, zbiorem zasad i przepisami prawa oraz regulacjami czy dokumentami wewnętrznymi firmy.

**ZRÓWNOWAŻONE FINANSE** – Zrównoważone finanse mają wiele definicji, jednak generalnie pojęcie to odnosi się do każdej usługi finansowej, która uwzględnia czynniki ESG w procesie podejmowania decyzji dotyczących firmy lub inwestycji, aby w dłuższej perspektywie przynosić korzyści / zyski zarówno inwestorom, jak i całemu społeczeństwu.

**ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ** — Zrównoważony rozwój można zdefiniować jako zdolność do wspierania lub utrzymywania procesu rozwoju i zmiany w czasie. Zrównoważony rozwój ma na celu powstrzymanie wyczerpywania się zasobów naturalnych lub fizycznych w kontekście biznesowym i politycznym, tak aby były one dostępne w dłuższej perspektywie i wpływały pozytywnie na rozwój firmy i środowiska.





## ESG I KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE NA WĘGRZECH

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie węgierskiego podejścia do idei zrównoważonego rozwoju oraz analiza stanowisk menedżerskich funkcjonujących w obszarze zrównoważonego rozwoju. Na ich podstawie dokonano próby wyszczególnienia grupy podstawowych kompetencji wymaganych przez pracodawców i zadań zawodowych stawianych przed menedżerami ESG. Opracowanie zostało przygotowane w oparciu o analizę treści ogłoszeń o pracę na terenie Węgier, zamieszczonych na portalu LinkedIn. Analizie poddano ok. 300 stanowisk pracy.

### Węgierskie rozumienie idei zrównoważonego rozwoju

Wśród przedsiębiorców na Węgrzech rośnie świadomość znaczenia zrównoważonego rozwoju. W funkcjonowaniu wielu firm coraz większej rangi nabiera koncepcja ESG – pomiar i kwantyfikacja działań firmy w zakresie zobowiązań społecznych i ekologicznych. Celem tej koncepcji jest pokazanie, że biznes może być odpowiedzialny wobec otoczenia, w którym działa. Wzrost roli zrównoważonego rozwoju jest spowodowany także poprzez aktualne wydarzenia geopolityczne, w tym obecny kryzys energetyczny.

W listopadzie 2021 roku w Budapeszcie zorganizowano *Planet Budapest 2021 Sustainability Expo and World Meeting*, które szukało odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zmniejszyć zagrożenia wynikające ze zmian klimatu w świecie post-covidowym. Węgierscy menedżerowie ds. zrównoważonego rozwoju i liderzy, którzy wyznają wartości ekologiczne, zapewnili, że ochrona klimatu może być skutecznie wdrażana we wszystkich obszarach ich działalności, od produkcji po łańcuchy dostaw. Stwierdzili, że zarządzanie zrównoważonym rozwojem nie jest bynajmniej obce tym, którzy są świadomi definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli CSR. Dla wielu jednak zrównoważony rozwój jest pojęciem nie do końca zrozumiałym, dlatego do jego realizacji potrzebna jest odpowiednia i skuteczna strategia marketingowa. Aby tę ideę lepiej zrozumieć, dobrym przykładem jest badanie przeprowadzone przez portal Statista, w którym podsumowano podróże służbowe pracowników dużych niemieckich firm. Okazuje się, że tylko w ciągu roku 2021 blisko 190 mln podróży służbowych na kongresy, targi i konferencje odbyło się samolotem, przy czym co najmniej 60 procent z nich trwało zaledwie jeden dzień. Trudno to nazwać rozwiązaniem przyjaznym dla środowiska, a w latach po epidemii COVID-19 będzie to całkowicie nieakceptowalne<sup>40</sup>. Zrównoważony rozwój to rozwój strategiczny, który w złożonym systemie społeczeństwa, gospodarki i przyrody zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia, nie zmniejszając w żaden sposób szans przyszłych społeczeństw. Współcześnie często mówi się o CSR jako o świadomości społecznej przedsiębiorstw, a firmy, które stawiają na takie działania jako priorytet, to firmy świadome społecznie. Definicja Węgierskiego Stowarzyszenia Menedżerów jest o wiele bardziej trafna: CSR to ujednolicona i ogólna filozofia zarządzania przedsiębiorstwem i działania, która kładzie nacisk na mobilizację zasobów ludzkich zamiast wyczerpywania zasobów naturalnych i ekonomicznych, w celu promowania zrównoważonego rozwoju teraźniejszości, a przede wszystkim przyszłości<sup>41</sup>.

Zwiększenie zainteresowania zrównoważonym rozwojem na Węgrzech, a także nakładanie na przedsiębiorstwa obowiązków w tym zakresie oraz oczekiwania konsumentów przyczyniają się do pojawienia się nowych zawodów i ról w obszarze zrównoważonego rozwoju w biznesie. W

<sup>40</sup> <https://itbusiness.hu/technology/aktualis-lapszam/human/uj-karrierszakma-a-fenntarthatosagi-menedzser/>; [dostęp:02.11.2022 r.]

<sup>41</sup> Ibidem.





uzasadnieniu do Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 może przeczytać m.in., że:

*Zachowanie przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów gospodarki ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego przejścia przez Unię na neutralną dla klimatu i zieloną gospodarkę zgodnie z Europejskim Zielonym Ładem oraz dla osiągnięcia wyznaczonych przez ONZ celów zrównoważonego rozwoju, w tym celów w zakresie praw człowieka i środowiska. Wiąże się to z koniecznością wdrożenia przez przedsiębiorstwa kompleksowych procedur ograniczania ryzyka związanego z niekorzystnymi skutkami dla praw człowieka i dla środowiska w ich łańcuchach wartości, włączenia aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem do ich systemów ładu korporacyjnego i zarządzania oraz osadzenia decyzji biznesowych w ramach uwzględniających kwestie związane z prawami człowieka, klimatem i wpływem na środowisko, jak również z odpornością przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie<sup>42</sup>.*

Powyższy fragment wskazuje, że rola osób odpowiedzialnych za przygotowanie, wdrażanie i monitorowanie strategii ESG w poszczególnych podmiotach będzie zyskiwać na znaczeniu. Potwierdza to szeroki wachlarz przedstawionych poniżej stanowisk managerskich w obszarze ESG, co jednocześnie świadczy o głębokim zrozumieniu tego zagadnienia przez węgierskich przedsiębiorców.

#### **Przykładowe stanowiska pracy w obszarze ESG:**

- Menedżer ds. ESG/ Menedżer ds. zrównoważonego rozwoju;
- Ekspert ds. monitorowania ryzyka ESG;
- Starszy konsultant ds. ESG;
- Specjalista ds. raportowania ESG;
- Konsultant ds. zrównoważonego rozwoju;
- Konsultant ds. zrównoważonego rozwoju i zmian klimatu;
- Analityk ds. zrównoważonego rozwoju;
- Audytor zgodność ESG;
- Menedżer produktu ESG;
- Menedżer ds. strategii i rozwoju ESG;
- Menedżer ds. badań ESG.

#### **Najczęściej stawiane wymagania na stanowisku menedżerskim w obszarze ESG:**

- 3-5 lat doświadczenia zawodowego;
- wykształcenie wyższe – preferowane kierunku ścisłe i przyrodnicze;
- doświadczenie we wdrażaniu wymogów regulacyjnych i biznesowych;
- znajomość krajowych i unijnych przepisów w zakresie ochrony środowiska;
- gotowość do rozwoju we wszystkich obszarach ESG;
- zainteresowanie tematami związanymi ze zrównoważonym rozwojem;
- myślenie analityczne;
- umiejętność rozwiązywania problemów;

---

<sup>42</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071&from=EN>  
[dostęp:02.11.2022 r.]





- otwartość na zmiany zachodzące w sektorze ESG;
- otwartość na wielozadaniowe i płynne środowisko pracy;
- otwartość na nowe wyzwania;
- mocne umiejętności komunikacyjne;
- zdolność pracy pod presją czasu;
- zdolność objaśniania skomplikowanych zagadnień w przejrzysty i zwięzły sposób;
- umiejętność motywowania zespołu;
- przestrzeganie zasad etycznych;
- kreatywność w działaniu;
- strategiczne i proaktywne myślenie, skłonność do innowacji i opracowywania nowych rozwiązań;
- umiejętność organizacji pracy własnej oraz innych osób;
- doświadczenie w przeprowadzaniu audytów wewnętrznych;
- sprawne posługiwanie się pakietem Microsoft, w tym Excel;
- pożądana biegła znajomość innego języka obcego.

### **Kluczowe zadania zawodowe menedżera w obszarze ESG:**

- przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii ESG podmiotu;
- opracowanie wewnętrznych regulacji w obszarze ESG przy uwzględnieniu wymogów prawnych i innych wytycznych;
- raportowanie działalności podmiotu pod kątem czynników ESG;
- komunikacja i promocja działań w zakresie ESG;
- monitorowanie trendów rynkowych w zakresie ESG;
- koordynacja współpracy z innymi jednostkami podmiotu w zakresie realizacji projektów strategicznych i inicjatyw produktowych uwzględniających czynniki ESG;
- przygotowanie analiz i podsumowanie zarządczych, materiałów korporacyjnych i prezentacji;
- nadzór nad zespołem ESG, w tym monitorowanie realizacji zadań, wsparcie merytoryczne i dbanie o podnoszenie kwalifikacji członków zespołu;
- gromadzenie i analizowanie informacji o ESG w kontekście identyfikacji i monitorowania ryzyk dla zrównoważonego rozwoju;
- przeprowadzenia audytów wewnętrznych dot. realizacji założeń strategii ESG i raportowanie wyników audytów;
- śledzenie zmian prawnych w zakresie ESG oraz regulacji pośrednich.

Rodzaj kwalifikacji wymaganych do pracy na stanowiskach ESG zasadniczo zależy od obszaru ESG, w którym dana osoba zamierza pracować. Niektóre obszary będą oczywiście wymagać specjalistycznej wiedzy i/lub stopni naukowych i doświadczenia.

Analiza stanowisk pracy pozwoliła na wyszczególnienie 5 obszarów, w których specjaliści z zakresu ESG są najbardziej poszukiwani:

#### **1. Inżynieria:**

- wyższe wykształcenie w zakresie inżynierii, zarządzania środowiskiem, zrównoważonego rozwoju lub kierunków pokrewnych;







- znajomość narzędzi informatycznych stosowanych w obszarze ESG np. do modelowania danych i tworzenia dashboardów.

## 2. Finanse i bankowość:

- kwalifikacje z zakresu finansów, księgowości, ekonomii, handlu lub bankowości

## 3. Analityka danych:

- ukończone studia z takich dziedzin, jak: zrównoważony rozwój, nauki o środowisku lub kierunki pokrewne;
- silne umiejętności komunikacyjne i analityczne;
- dbałość o szczegóły;
- rozumienie wskaźników zrównoważonego rozwoju;
- znajomość oprogramowania do zarządzania danymi np. Excel.

## 4. Consulting:

- wykształcenie wyższe w różnych dyscyplinach;
- doświadczenie i wiedza branżowa – najczęściej z zakresu zarządzania środowiskowego i społecznego, zrównoważonego rozwoju, finansów, prawa, ekonomii;
- doświadczenie w zarządzaniu projektami;
- mocne zdolności komunikacyjne.

## 5. Badania:

- biegłość w analizowaniu dużej ilości danych;
- wieloletnie praktyczne doświadczenie w tym zakresie;
- preferowani wykształcenie ścisłe lub przyrodnicze.





## BIBLIOGRAFIA

Anuszewska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011.

Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., García-Morales V.J., *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, 2008, Vol. 86 No. 1, s. 88-100.

Aust I., Matthews B., Muller-Camen C., *Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM*. Human Resource Management Review, 2019, s. 121-130.

Baker W.E., Sinkula J.M., *Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2005, Vol. 33, No. 4, s. 461-475.

Betts T.K., Wiengarten F., Tadisina S.K., *Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it?*, Journal of Cleaner Production, 2015, Vol. 92, s. 282-294.

Bhanu M, Sivakalyankumar E., *Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study*, Journal of Business and Management, 2022, s. 42-53.

Bıçakcıoğlu N., Theoharakis V., *Green Business Strategy and Export Performance*, An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy International Marketing Review, 2019, Vol. 37, No.1, s. 56-75.

Brzozowski T., *Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 377, 2015, s. 137-145.

Cavusgil S. T., Zou S., *Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 1, s. 1-21.

Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”* dostępne na stronie: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> [dostęp:02.11.2022 r.]

Fatula D.(red.), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji. Wybrane aspekty*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2020.

G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 61.

Fraj-Andrés E., Martínez-Salinas E., Matute-Vallejo J., *Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms*, Business Strategy and the Environment, 2009, Vol. 18, No. 8, s. 500-514.





Gadomska-Lila K., Wasilewicz J., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej*, Studia i Prace Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 46/1, 2016, s. 299-309.

Gutowski T., *Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna przedsiębiorstw w kontekście idei zrównoważonego rozwoju*, *Ekonomia XXI wieku* 3 (11), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2016, s. 249-258.

Kim S.H., Kim M., Han H.S., Holland S., *The determinants of hospitality employees' proenvironmental behaviors: the moderating role of generational differences*, *International Journal of Hospitality Management*, 2016, Vol. 52, s. 56-67.

Kozar Ł., *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, 2017, Nr 6, s. 57-69

*LinkedIn*, Global Green Skills Report 2022, LinkedIn Economic Graph, 2022.

Mangala A., Ramachandra K., *Employee competency mapping as a mechanism to weed out competency gaps in information technology. A conceptual study*, *International Journal of Applied Research*, 2017; 3(2), s. 219-223.

Marshall R.S., Cordano M., Silverman M., *Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry*, *Business Strategy and the Environment*, 2005, Vol. 14 No. 2, s. 92-109.

Menguc B., Ozanne L.K., *Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship*, *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, No. 4, s. 430-438.

Mirski A., *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, T. 1 red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 140-152.

Misztal A., *IT jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 2018, z. 131, s. 349-362.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Olko S., *Badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemyśle kreatywnych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2014, z. 76, s.46.

*Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2019.

Osagie E.R., Wesselink R., Blok V., Lans T., Mulder M., *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility, A Literature and Practice Perspective*, 2014, *J. Bus. Ethics* 135 (2), s. 233-252.

Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 17, 2015, s. 7-16.





Paglis L.L., Green S.G., *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change*, Journal of Organizational Behavior, 2002, Vol. 23, s. 215-235.

Peng Y. S., Lin S. S., *Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures*, Journal of Business Ethics, 2008, Vol. 79, No. 1, s. 199-212.

Pisarek A., *Od szczupłego do zielonego zarządzania łańcuchem dostaw na przykładzie branży motoryzacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 505 (2018), s.243-262.

*Raport płacowy Sedlak & Sedlak – lista stanowisk wiosna 2020.*

Rokicka E., Woźniak W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, 2016, s. 116, 125-135, 143, 149-152.

Roorda N., *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD), Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 2013, s. 101-119.

Shah C.R., *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*, Gujarat Technological University, 2016.

Sienkiewicz Ł., *Badanie empiryczne – założenia i wyniki*, Ł. Sienkiewicz, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, IBE, Warszawa 2013, s. 81.

Sikorska D., Firlej K., Wielewska I., Jeleń B., *Rola i miejsce zrównoważonego rozwoju w działalności polskich przedsiębiorstw*, Integracja problemów środowiskowych i teorii zrównoważonego rozwoju w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Politechnika Białostocka, Centrum Zrównoważonego Rozwoju i Zarządzania Środowiskiem, Białystok 2005, s. 263-269.

Tkaczyk S., Kuzincow J., *Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 377, 2015, s. 82-102.

*Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2022.

Wiek A., Withycombe L., Redman C.L., *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. Sustainability, 2011, Vol. 6, s. 205, 207, 211.

Wyrzykowska B., Zaleśna A., *Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 48/2, 2017, s. 373-382.

Wysokiński M., Gromada A., *Systemowe zarządzanie energią jako przykład zrównoważonego rozwoju*, Journal of Modern Science T. 4/39/2018, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, 2018, s. 241-256.





Zajkowska M., *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875, Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 41, t. 2, 2015, s. 359-370.

Zaleśna A., Wyrzykowska B., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, Organizacja i Kierowanie nr 1 / 2017 (175), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2017, s. 151-165.

*Zrównoważony rozwój handlu i zachowania konsumentkie. Raport z badania ilościowego*, Inquiry sp. z o.o., lipiec 2021.





## Załącznik 1 - TEST – poziom podstawowy

### 1. Prośrodowiskowa aktywność firmy wpływa na:

- a) zwiększenie kosztów prowadzenia działalności
- b) zdobycie przewagi reputacyjnej nad konkurentami i możliwość zwiększenia liczby rynków zbytu
- c) wzrost zatrudnienia związany z koniecznością wdrożenia norm ekologicznych

### 2. Zielone miejsca pracy to:

- a) przedsiębiorstwa, które w swoim działaniu uwzględniają zasady zrównoważonego rozwoju
- b) parki narodowe, rezerваты przyrody, lasy państwowe itp.
- c) wyłącznie przedsiębiorstwa działające w branżach, które bezpośrednio i na szeroką skalę wpływają na możliwość zahamowania zmian klimatycznych

### 3. Do kluczowych zadań menedżera ds. marketingu nie należą:

- a) analiza raportów i prognoz dotyczących rynku, udział we wprowadzaniu nowych produktów i usług na rynek
- b) budowanie świadomości marki, poszukiwanie nowych rynków zbytu
- c) nadzór nad działaniami PR, nadzór nad właściwą realizacją procesu obsługi klienta

### 4. Zielone kompetencje kierownika ds. administracyjnych to m. in.:

- a) umiejętność zarządzania zróżnicowanym środowiskiem pracy, umiejętność kształtowania postaw prośrodowiskowych w miejscu pracy,
- b) umiejętność identyfikacji nierówności w miejscu pracy, umiejętność planowania optymalnych rozwiązań procesu produkcji
- c) umiejętność ekoprojektowania, umiejętność zarządzania zielonym łańcuchem dostaw

### 5. W myśl zasad ESG kierownik działu personalnego powinien posiadać umiejętności w zakresie m. in.:

- a) kształtowania zachowań proekologicznych podległych pracowników, wdrażania usprawnień technologicznych i wprowadzania nowości do oferty firmy;
- b) organizacji szkoleń uwzględniających założenia zrównoważonego rozwoju w miejscu pracy, analizy danych rynku pracy pod kątem dostępności kandydatów z zielonymi kompetencjami
- c) przygotowania kompleksowej polityki ekologicznej przedsiębiorstwa, budowania dobrych i trwałych relacji z kluczowymi klientami zgodnie z zasadami ESG

### 6. W celu wdrożenia zasad zielonego łańcucha dostaw należy:

- a) wprowadzić normę ISO18000
- b) dokonać pomiaru wpływu na środowisko różnych punktów łańcucha dostaw
- c) zmniejszyć gęstość sieci dystrybucyjnej

### 7. Umiejętność zarządzania optymalizacją zużycia materiałów i artykułów oraz sprzętu i urządzeń w firmie to kompetencja wymagana od:







- a) kadry zarządzającej działem administracji
- b) kadry zarządzającej działami produkcji oraz IT
- c) kadry zarządzającej każdym działem firmy

**8. Celem mapowania kompetencji jest:**

- a) identyfikacja luk w istniejących i pożądanym kompetencjach oraz poziomach zaawansowania
- b) oferowanie ukierunkowanego, celowego wsparcia w nauce i podnoszeniu kwalifikacji
- c) odpowiedzi a i b są poprawne

**9. Udział w formach dyskusyjnych dotyczących nowych technologii cyfrowych w kontekście zrównoważonego rozwoju jest jedną z możliwości podnoszenia kompetencji przez:**

- a) wszystkich pracowników zainteresowanych tym obszarem
- b) kadrę menedżerską związaną z działem IT
- c) kadrę menedżerską dowolnego działu firmy

**10. Definicje i opisy kompetencji są tworzone na podstawie:**

- a) testów kompetencyjnych
- b) obserwowalnych zachowań
- c) ankiet ewaluacyjnych

**11. Przykładem ekoinnovazione jest:**

- a) montaż lamp zewnętrznych zasilanych energią słoneczną i wiatrową, wyposażonych w system inteligentnego zarządzania oświetleniem,
- b) utworzenie zielonego dachu na budynku, z warstwami umożliwiającymi intensywną lub ekstensywną uprawę roślin
- c) odpowiedź a i b jest poprawna

**12. Profil kompetencyjny średniej kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania równoważonym rozwojem obejmuje m.in. :**

- a) zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw, kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju, umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem
- b) kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy, kompetencje w zakresie kształtowania zachowań prośrodowiskowych w pracy, zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw
- c) kompetencje w zakresie myślenia systemowego, kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju, analizowanie zmian preferencji klientów





## Załącznik 2 - TEST – poziom zaawansowany

### 1. Kluczowe kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju to m. in.:

- a) poszukiwanie informacji na temat trendów w obszarze zrównoważonego rozwoju, współpraca z innymi osobami, wykazywanie inicjatywy w działaniu,
- b) uwzględnianie różnych perspektyw w podejmowaniu decyzji, analizowanie otoczenia firmy pod kątem zrównoważonego rozwoju, podejmowanie ryzyka
- c) rozwiązywanie konfliktów i sytuacji problemowych, budowanie i rozwijanie relacji, podejmowanie działań motywujących

### 2. Prośrodowiskowa aktywność firmy nie wpływa na:

- a) zdobycie przewagi reputacyjnej
- b) stan zatrudnienia
- c) oszczędność środków finansowych

### 3. Do kluczowych zadań dyrektora finansowego należy:

- współpraca z działem kadr na wszystkich poziomach operacyjnych, w których działa firma
- współpraca z działem handlowym przy ustalaniu cen produktów i/lub usług
- prowadzenie negocjacji i koordynowanie kontaktów firmy z klientami, partnerami i dostawcami

### 4. Myślenie systemowe w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem powinno cechować:

- a) dyrektorów działów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstwa
- b) członków zarządu
- c) wyższą kadre menedżerską przedsiębiorstwa, niezależnie od obszarów działania

### 5. Uniwersalne typy zielonych kompetencji obejmują m. in.:

- a) kompetencje interpersonalne ułatwiające delegowanie uprawnień
- b) umiejętność dokonywania analizy zmian preferencji klientów w zakresie świadomości środowiskowej
- c) myślenie strategiczne ukierunkowane na zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa

### 6. Szczegółowa mapa kompetencji kadry zarządzającej powinna uwzględniać takie czynniki, jak:

- a) specyfika danej organizacji, przychody finansowe, struktura organizacyjna
- b) przyjęty model zarządzania, regulamin wynagradzania, wielkość przedsiębiorstwa
- c) obszar działalności, przyjęta hierarchia w strukturze, podział zadań i obowiązków

### 7. W celu kontroli przepływów towarów i minimalizowania ich negatywnego oddziaływania na środowisko konieczna jest znajomość i umiejętność wdrażania:

- a) Green Supply Chain Management (GSCM)
- b) Life Cycle Thinking (LCT)
- c) Life Cycle Assessment (LCA)





## 8. Zielone kompetencje dyrektora ds. technicznych to m. in.:

- d) umiejętność wdrażania ekoinnowacji technologicznych, znajomość zrównoważonego marketingu mix
- e) holistyczne podejście do procesu tworzenia dóbr, wdrażanie zarządzania zielonym łańcuchem dostaw
- f) umiejętność ekoprojektowania, zdolność do wdrażania idei LCT (Life Cycle Thinking)

## 9. W myśl zasad ESG dyrektor ds. personalnych powinien posiadać umiejętności w zakresie:

- d) kształtowania zachowań proekologicznych podległych pracowników
- e) opracowania rozwiązań optymalizujących zużycie materiałów i artykułów oraz sprzętu i urządzeń
- f) przygotowania kompleksowej strategii ekologicznej przedsiębiorstwa

## 10. Profil kompetencyjny wyższej kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem obejmuje m.in.:

- a) umiejętność przewidywania przyszłych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem, zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw, kompetencje w zakresie działania i podejmowania inicjatywy
- b) kompetencje w zakresie myślenia systemowego, kompetencje interpersonalne w obszarze zrównoważonego rozwoju, analizowanie zmian preferencji klientów
- c) myślenie strategiczne ukierunkowane na opracowywanie strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju, kompetencje w zakresie kształtowania zachowań środowiskowych w pracy

## 11. Mapowanie kompetencji może być wykorzystywane w przedsiębiorstwie podczas:

- a) rekrutacji, planowania sukcesji
- b) restrukturyzacji, postępowania upadłościowego
- c) planowania rozwoju zawodowego, tworzenia zakładowego Funduszy Świadczeń Socjalnych

## 12. Które z poniższych zdań jest prawdziwe?

- a) Pojęcia CSR i ESG są tożsame i można je stosować zamiennie, gdyż oba odnoszą się do społecznej odpowiedzialności biznesu.
- b) CSR to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się m.in. do zrównoważonego rozwoju.
- c) CSR i ESG są zupełnie odrębnymi pojęciami; pierwsze dotyczy aspektów środowiskowych, a drugie – ładu korporacyjnego.

