

REKOMENDACJA<sup>1</sup> NR 2/2026<sup>2</sup>  
SEKTOROWEJ RADY DS. KOMPETENCJI – KOMUNIKACJA MARKETINGOWA

Rodzaj rekomendacji<sup>3</sup>: Kompetencje zielone<sup>4</sup>

Rekomendacja została przyjęta uchwałą Rady nr 2/2026 z dnia 19.03.2026 r.

---

<sup>1</sup> Rekomendacja ma być **drogowskazem dla instytucji** przy podejmowaniu planów związanych z finansowaniem edukacji. W związku z powyższym, rekomendacja powinna obejmować całe, identyfikowane przez sektor zapotrzebowanie i rozwiązania systemowe w zakresie danego sektora.

<sup>2</sup> Numer rekomendacji wydanej przez Sektorową Radę ds. Kompetencji/rok jej wydania.

<sup>3</sup> Rekomendacja powinna zawierać opis zidentyfikowanego zapotrzebowania na kompetencje/kwalifikacje z obszaru kompetencji kluczowych dla sektora albo kompetencji „zielonych”. W jednej rekomendacji nie powinny znajdować się rekomendacje z obydwu obszarów. Rada powinna opracować jedną rekomendację kluczową i jedną zieloną. Dokument powinien określić rodzaj rekomendacji (kluczowa/zielona).

Przez **kluczowe kompetencje** należy rozumieć takie kompetencje/kwalifikacje, w których efekty uczenia się bezpośrednio są związane z danym sektorem i jego specyfiką, np. „obsługuje maszynę do szycia typu...”, „projektuje konstrukcje budynków o nośności...”. Należy zwracać szczególną uwagę, aby kompetencja/kwalifikacja miała związek z obszarem działalności sektora i jego specyfiką. Przez **zielone kompetencje** należy rozumieć takie kompetencje/kwalifikacje, które obejmują umiejętności techniczne - wymagane do przyjęcia lub wdrożenia standardów, procesów, usług, produktów i technologii w celu ochrony środowiska i jego ekosystemów, różnorodności biologicznej oraz do zmniejszenia zużycia energii i zasobów; mogą być one specyficzne dla danego zawodu, branży lub regionu.

<sup>4</sup> Należy zostawić właściwą odpowiedź, niewłaściwą wykasować.

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



## Spis treści

|      |  |    |
|------|--|----|
| I.   | Opis sektora.....  | 5  |
| II.  | Analiza stanu sektora z punktu widzenia potrzeb kompetencyjnych, opisanych w dalszej części dokumentu. ....  | 5  |
| III. | Zapotrzebowanie na kompetencje/kwalifikacje w sektorze.....  | 7  |
|      | Nazwa kompetencji nr 1: Prowadzenie efektywnej komunikacji zespołowej i pracy projektowa - feedback, odpowiedzialność, energia .....                 | 7  |
|      | Efekt uczenia się nr 1: Analizuje przepływ informacji w zespole projektowym.....   | 7  |
|      | Efekt uczenia się nr 2: Ustanawia kanały i rytm komunikacji wewnętrznej.....   | 8  |
|      | Efekt uczenia się nr 3: Dostosowuje komunikację do potrzeb zespołów różnorodnych .....   | 8  |
|      | Efekt uczenia się nr 4: Stosuje zasady konstruktywnej informacji zwrotnej.....   | 9  |
|      | Efekt uczenia się nr 5: Udziela informacji zwrotnej wyprzedzającej i korygującej .....   | 9  |
|      | Efekt uczenia się nr 6: Przyjmuje i wykorzystuje informację zwrotną .....  | 10 |
|      | Efekt uczenia się nr 7: Identyfikuje wskaźniki energii i zaangażowania zespołu .....   | 10 |
|      | Efekt uczenia się nr 8: Dobiera praktyki monitorowania obciążenia i blokad projektowych .....  | 11 |
|      | Efekt uczenia się nr 9: Wspiera energię, zaangażowanie i odpowiedzialność zespołu.....   | 11 |
|      | Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji.....  | 12 |
|      | Nazwa kompetencji nr 2: Prowadzenie odpowiedzialnej komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.....   | 14 |
|      | Efekt uczenia się nr 1: Charakteryzuje obowiązujące wymagania prawa UE i krajowego w zakresie komunikacji CSR .....                                  | 14 |
|      | Efekt uczenia się nr 2: Charakteryzuje obowiązki związane z komunikacją w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz skutki niewłaściwej komunikacji ..... | 15 |
|      | Efekt uczenia się nr 3: Sprawdza zgodność komunikatów z obowiązującymi przepisami .....  | 15 |
|      | Efekt uczenia się nr 4: Rozpoznaje przejawy greenwashingu .....  | 16 |
|      | Efekt uczenia się nr 5: Rozpoznaje obszary ryzyka w komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.....   | 16 |
|      | Efekt uczenia się nr 6: Planuje działania zapobiegające greenwashingowi .....  | 17 |
|      | Efekt uczenia się nr 7: Opracowuje komunikaty związane ze zrównoważonym rozwojem .....   | 18 |

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



|  |    |
|--|----|
|  | 3  |
| Efekt uczenia się nr 8: Weryfikuje twierdzenia środowiskowe pod kątem wymagań dowodowych .....   | 18 |
| Efekt uczenia się nr 9: Weryfikuje zgodność działań z zasadami etycznymi .....   | 19 |
| Efekt uczenia się nr 10: Stosuje zasady dostępności komunikacji .....  | 20 |
| Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji.....  | 21 |
| Nazwa kompetencji nr 3: Świadome i odpowiedzialne zarządzanie zespołem wspierające współpracę i różnorodność.....                            | 23 |
| Efekt uczenia się nr 1: Rozpoznaje własny styl przywództwa i jego skutki .....   | 23 |
| Efekt uczenia się nr 2: Dostosowuje styl przywództwa do okoliczności i specyfiki zespołu .....   | 24 |
| Efekt uczenia się nr 3: Reguluje własną reaktywność emocjonalną .....  | 24 |
| Efekt uczenia się nr 4: Wdraża wartości w zespole .....  | 25 |
| Efekt uczenia się nr 5: Ustala granice i standardy jakości pracy .....   | 25 |
| Efekt uczenia się nr 6: Identyfikuje wymiary różnorodności w zespole.....  | 26 |
| Efekt uczenia się nr 7: Rozpoznaje korzyści wynikające z różnorodności zespołu w branży komunikacji marketingowej .....                      | 26 |
| Efekt uczenia się nr 8: Rozpoznaje wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnymi zespołami .....   | 27 |
| Efekt uczenia się nr 9: Zarządzanie różnorodnością w zespole.....  | 28 |
| Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji.....  | 29 |
| Nazwa kompetencji nr 4: Prowadzenie trudnych rozmów i udzielanie informacji zwrotnej.....  | 31 |
| Efekt uczenia się nr 1: Rozpoznaje mechanizmy obronne w komunikacji .....  | 31 |
| Efekt uczenia się nr 2: Identyfikuje zniekształcenia poznawcze wpływające na rozmowy.....  | 31 |
| Efekt uczenia się nr 3: Przygotowuje się do trudnych rozmów.....   | 32 |
| Efekt uczenia się nr 4: Przeprowadza rozmowy dotyczące jakości i terminów .....  | 32 |
| Efekt uczenia się nr 5: Prowadzi rozmowy graniczne, np. w sytuacji konfliktu interesów, naruszenia standardów, przekroczenia uprawnień ..... | 33 |
| Efekt uczenia się nr 6: Przeprowadza rozmowy o zwolnieniu.....   | 33 |
| Efekt uczenia się nr 7: Udziela informacji zwrotnej z wykorzystaniem techniki 3xF .....  | 34 |
| Efekt uczenia się nr 8: Komunikuje się z zespołami różnorodnymi.....   | 34 |
| Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji.....  | 35 |

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



|  |    |
|--|----|
| Nazwa kompetencji nr 5: Zarządzanie zmianą w organizacji w branży komunikacji marketingowej ..37                                       |    |
| Efekt uczenia się nr 1: Analizuje przebieg procesu zmiany w organizacji .....  | 37 |
| Efekt uczenia się nr 2: Rozpoznaje reakcje pracowników na zmianę .....   | 37 |
| Efekt uczenia się nr 3: Mapuje interesariuszy zmiany w branży komunikacji marketingowej .....  | 38 |
| Efekt uczenia się nr 4: Rozwija odporność poznawczą i emocjonalną pracowników .....  | 39 |
| Efekt uczenia się nr 5: Stosuje metody pracy z reakcjami obronnymi pracowników .....   | 39 |
| Efekt uczenia się nr 6: Rozpoznaje najczęstsze błędy decyzyjne w warunkach niepewności .....   | 40 |
| Efekt uczenia się nr 7: Stosuje metody podejmowania decyzji w warunkach niepewności .....  | 40 |
| Efekt uczenia się nr 8: Opracowuje scenariusze działania w sytuacji zmiany .....   | 41 |
| Efekt uczenia się nr 9: Przygotowuje komunikaty na sytuacje kryzysowe związane ze zmianą .....   | 41 |
| Efekt uczenia się nr 10: Wdraża rytuały i praktyki wspierające adaptację do zmiany .....   | 42 |
| Efekt uczenia się nr 11: Buduje zaangażowanie pracowników w proces zmiany .....  | 42 |
| Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji .....   | 43 |
| Nazwa kompetencji nr 6: Myślenie krytyczne i skuteczne podejmowanie decyzji w branży komunikacji marketingowej .....                   | 46 |
| Efekt uczenia się nr 1: Charakteryzuje rolę przekonań w myśleniu krytycznym .....  | 46 |
| Efekt uczenia się nr 2: Identyfikuje wpływ przekonań na decyzje i postrzeganie rzeczywistości w branży komunikacji marketingowej ..... | 47 |
| Efekt uczenia się nr 3: Identyfikuje błędy poznawcze i ich wpływ na decyzje .....  | 47 |
| Efekt uczenia się nr 4: Stosuje zasady weryfikowania wiarygodności informacji .....  | 48 |
| Efekt uczenia się nr 5: Stosuje narzędzia wspierające myślenie krytyczne .....   | 49 |
| Efekt uczenia się nr 6: Stosuje ramy i modele decyzyjne .....  | 50 |
| Efekt uczenia się nr 7: Identyfikuje bariery utrudniające myślenie krytyczne .....   | 50 |
| Efekt uczenia się nr 8: Krytycznie ocenia opcje i rozwiązania .....  | 51 |
| Efekt uczenia się nr 9: Przedstawia warianty decyzyjne .....   | 51 |
| Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji .....   | 52 |

## I. Opis sektora

Sektor komunikacji marketingowej w Polsce obejmuje szerokie spektrum działalności: reklamę, public relations, nadawanie programów, działalność wydawniczą oraz rozwiązania technologiczne wspierające te obszary. Sektor dynamicznie się rozwija, szczególnie w obszarze marketingu cyfrowego. Sektor generuje miliardowe obroty rocznie, z rosnącym udziałem eksportu usług marketingowych. Zatrudnia około 550 tys. osób w ponad 250 tys. podmiotów. Sektor komunikacji marketingowej w Polsce jest w fazie dynamicznego rozwoju, napędzanego przez innowacje technologiczne i zmieniające się potrzeby konsumentów. Digitalizacja, personalizacja komunikacji oraz wdrażanie działań związanych ze zrównoważonym rozwojem stają się standardem w branży, wpływając na wyzwania stojące przed przedsiębiorcami i wymuszając na nich konieczność ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. W tym kontekście, systematyczny rozwój kompetencji pracowników stanowi priorytet dla utrzymania konkurencyjności sektora.

## II. Analiza stanu sektora z punktu widzenia potrzeb kompetencyjnych, opisanych w dalszej części dokumentu.

### Analiza stanu sektora:

Sektor komunikacji marketingowej w Polsce stoi obecnie przed wyzwaniami wymagającymi nie tylko kompetencji technicznych, ale przede wszystkim zaawansowanych umiejętności interpersonalnych, krytycznego myślenia oraz odpowiedzialności społecznej. W kontekście rosnącej złożoności projektów, dynamicznych zmian rynkowych oraz oczekiwań społecznych wobec biznesu, rozwój kompetencji w tych obszarach staje się niezbędny dla efektywnego funkcjonowania zespołów i organizacji oraz dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju określonych przez ONZ<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://www.un.org.pl/>

### **Perspektywy i trendy w rozwoju sektora:**

Komunikacja w zespole, udzielanie informacji zwrotnej oraz prowadzenie trudnych rozmów stanowią fundamentalne kompetencje w środowisku pracy charakteryzującym się wysoką dynamiką i presją czasu. W perspektywie najbliższych pięciu lat znaczenie tych kompetencji będzie systematycznie wzrastać wraz z rozwojem modeli pracy hybrydowej, wzrostem złożoności projektów oraz koniecznością zarządzania różnorodnymi zespołami. Umiejętność prowadzenia konstruktywnych rozmów feedbackowych oraz rozwiązywania konfliktów stanie się kluczowa dla utrzymania efektywności zespołów i budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom.

### **Wyzwania sektora:**

Sektor mierzy się z szeregiem wyzwań w obszarze zasobów ludzkich i regulacji. Trudności rekrutacyjne na stanowiska wymagające zaawansowanych kompetencji miękkich – takich jak account manager czy project manager – sygnalizują istotną lukę między podażą a popytem na rynku pracy. Narastającym wyzwaniem są rosnące wymogi regulacyjne UE: obowiązek raportowania ESG, zakaz greenwashingu wynikający z dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych oraz regulacje dotyczące różnorodności i inkluzyjności.

### **Źródła informacji i sposób ich pozyskiwania (metody), czas i skala badania:**

Podstawę niniejszej analizy stanowią wyniki badań branżowych. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego<sup>6</sup> (2023) identyfikuje luki w kompetencjach komunikacyjnych i interpersonalnych, wskazując na trudności rekrutacyjne na kluczowych stanowiskach sektora. Raport Marketingowe Kompetencje Przyszłości<sup>7</sup> (2024) Sektorowej Rady ds. Kompetencji, oparty na konsultacjach z przedstawicielami branży, dokumentuje

---

<sup>6</sup> Krygowska-Nowak N., Kwinta-Odrzywołek J., Datha J. (2023). Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II w sektorze komunikacji marketingowej. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

<https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego-ii-w-sektorze-komunikacji-marketingowej-raport-z-ii-edycji-badan>

<sup>7</sup> Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektor Komunikacji Marketingowej. (2024). Marketingowe Kompetencje Przyszłości” <https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2024/04/Raport-Marketingowe-Kompetencje-Przyszlosci-2024-1.pdf>

rosnące zapotrzebowanie na umiejętności strategicznego myślenia i zarządzania zmianą. Raport Strategiczny IAB Polska<sup>8</sup> wskazuje na konieczność dostosowania komunikacji do wymogów ESG i rosnących oczekiwań konsumentów w zakresie odpowiedzialności społecznej.

### III. Zapotrzebowanie na kompetencje/kwalifikacje w sektorze.

#### **Nazwa kompetencji nr 1: Prowadzenie efektywnej komunikacji zespołowej i pracy projektowa - feedback, odpowiedzialność, energia**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

#### **Krótką charakterystyka kompetencji**

Prowadzenie efektywnej komunikacji zespołowej i pracy projektowa - feedback, odpowiedzialność, energia.

#### **Efekt uczenia się nr 1: Analizuje przepływ informacji w zespole projektowym**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje źródła i odbiorców informacji w zespole
- B. mapuje przepływ informacji pomiędzy członkami zespołu i interesariuszami
- C. rozpoznaje miejsca, w których dochodzi do zakłóceń lub opóźnień w przepływie informacji
- D. wskazuje rodzaje informacji wymagających różnych kanałów komunikacji
- E. diagnozuje nadmiar lub niedobór informacji w poszczególnych obszarach projektu

#### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

---

<sup>8</sup> IAB Polska. (2024) Raport Strategiczny Internet 2023/2024. <https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/typ-dokumentu/raport-strategiczny/raport-strategiczny-internet-2023-2024/>

- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 2: Ustanawia kanały i rytm komunikacji wewnętrznej**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. dobiera synchroniczne i asynchroniczne kanały komunikacji do rodzaju informacji
- B. ustala częstotliwość i format regularnych spotkań zespołowych
- C. definiuje zasady korzystania z poszczególnych kanałów komunikacji
- D. określa czas reakcji na różne typy komunikatów
- E. tworzy harmonogram cyklicznych punktów kontrolnych w projekcie

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 3: Dostosowuje komunikację do potrzeb zespołów różnorodnych**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje trudności komunikacyjne związane z różnicami np. wieku, kultury, płci
- B. rozpoznaje różnice w stylu komunikacji wynikające ze specyfiki członków zespołu
- C. opisuje zasady komunikacji inkluzywnej
- D. dostosowuje język i sposób przekazywania informacji do odbiorców
- E. uwzględnia potrzeby wynikające z różnorodności zespołu w organizacji spotkań i wymianie informacji
- F. proponuje rozwiązania minimalizujące bariery komunikacyjne w zespołach różnorodnych

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 4: Stosuje zasady konstruktywnej informacji zwrotnej****Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje zasady udzielania informacji zwrotnej, w tym technikę 3×F
- B. rozróżnia informację zwrotną opisową od oceniającej
- C. formułuje informację zwrotną opartą na konkretnych faktach i obserwacjach
- D. dobiera odpowiedni moment i kontekst do udzielenia informacji zwrotnej
- E. proponuje konkretne działania rozwojowe w ramach informacji zwrotnej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 5: Udziela informacji zwrotnej wyprzedzającej i korygującej****Kryteria weryfikacji:**

- A. rozróżnia informację zwrotną wyprzedzającą (przed oddaniem pracy) od korygującej (po odchyleniu)
- B. udziela informacji zwrotnej wyprzedzającej w odpowiednich fazach projektu
- C. identyfikuje sytuacje wymagające natychmiastowej informacji zwrotnej korygującej
- D. formułuje informację zwrotną korygującą w sposób konkretny i ukierunkowany na rozwiązanie

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 6: Przyjmuje i wykorzystuje informację zwrotną**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. aktywnie słucha otrzymywanej informacji zwrotnej
- B. zadaje pytania precyzujące w celu lepszego zrozumienia informacji zwrotnej
- C. identyfikuje wartościowe elementy w otrzymanej informacji zwrotnej
- D. proponuje konkretne zmiany w oparciu o otrzymaną informację zwrotną

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 7: Identyfikuje wskaźniki energii i zaangażowania zespołu**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia wskaźniki energii zespołu (frekwencja, aktywność, jakość interakcji)
- B. rozpoznaje sygnały spadku zaangażowania w zespole
- C. identyfikuje czynniki wpływające na spadek jakości komunikacji i zaangażowania
- D. określa wskaźniki obciążenia i postępu pracy zespołu
- E. rozróżnia zmęczenie fizyczne od wypalenia zawodowego

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

### **Efekt uczenia się nr 8: Dobiera praktyki monitorowania obciążenia i blokad projektowych**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje narzędzia do pomiaru obciążenia zespołu (np. velocity, capacity planning)
- B. opisuje sposób monitorowania czasu skupienia i czasu przełączania kontekstu w zespole
- C. identyfikuje blokady projektowe i ich wpływ na pracę zespołu
- D. dobiera techniki wizualizacji obciążenia (np. wykresy burndown, diagramy przepływu)
- E. ustala częstotliwość pomiaru wskaźników obciążenia
- F. proponuje działania korygujące w przypadku przeciążenia

#### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 9: Wspiera energię, zaangażowanie i odpowiedzialność zespołu**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. proponuje rozwiązania redukujące obciążenie zespołu
- B. dobiera praktyki służące regeneracji energii w trakcie projektu
- C. określa optymalne tempo pracy adekwatne do możliwości zespołu
- D. komunikuje osiągnięcia zespołu wzmacniające motywację
- E. formułuje polecenia i zadania w sposób konkretny, mierzalny i zrozumiały
- F. opisuje sposoby budowania zaangażowania i odpowiedzialności zespołu, np. określanie ról i zakresów odpowiedzialności członków zespołu, udzielanie informacji zwrotnej, rozliczanie, nagradzanie

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



**Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.D. zadanie praktyczne

Ad.E. zadanie praktyczne

Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

249 547

**Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji**

**Standard usługi:**

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>9</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

**Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:**

brak

**Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:**

15 osób

**Minimalny czas trwania usługi:**

10 h

---

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

### **Minimalne wymagania w zakresie zasobów:**

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),
- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem do prezentacji,
- c) materiały dla uczestników usługi.

### **Wymagania w zakresie kompetencji trenera:**

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń w temacie usługi dla branży komunikacji marketingowej - min. **200** godzin

### **Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej. Ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi stanowiącymi min. 60% czasu szkolenia, z wykorzystaniem rzeczywistych dylematów decyzyjnych z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne.

### **Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

- a) menedżerowie, liderzy, koordynatorzy projektów komunikacyjnych

### **Dodatkowe uwagi**

brak

## **Nazwa kompetencji nr 2: Prowadzenie odpowiedzialnej komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

### **Krótką charakterystyka kompetencji**

Prowadzenie odpowiedzialnej komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

### **Efekt uczenia się nr 1: Charakteryzuje obowiązujące wymagania prawa UE i krajowego w zakresie komunikacji CSR**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia kluczowe przepisy UE w zakresie zrównoważonego rozwoju: Green Claims Directive, CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), EU Taxonomy
- B. opisuje wymagania Dyrektywy o praktykach wprowadzających w błąd (Omnibus Directive) w zakresie twierdzeń środowiskowych
- C. wymienia przepisy krajowe dotyczące komunikacji środowiskowej i CSR
- D. wyjaśnia zasady stosowania oznaczeń i certyfikatów ekologicznych np. EU Ecolabel, Energy Label
- E. opisuje wymagania prawne dotyczące informacji o produktach w kontekście zrównoważonego rozwoju

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

## **Efekt uczenia się nr 2: Charakteryzuje obowiązki związane z komunikacją w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz skutki niewłaściwej komunikacji**

### **Kryteria weryfikacji**

- A. opisuje obowiązki informacyjne w zakresie zrównoważonego rozwoju wynikające z regulacji prawnych
- B. wymienia organy odpowiedzialne za kontrolę komunikacji środowiskowej (np. UOKiK, Inspekcja Handlowa, KRRiT)
- C. opisuje procedury kontroli i postępowania wyjaśniającego w przypadku podejrzeń greenwashingu
- D. wskazuje sankcje administracyjne i karne za wprowadzające w błąd twierdzenia w zakresie zrównoważonego rozwoju
- E. opisuje ryzyko roszczeń cywilnych i odpowiedzialności odszkodowawczej
- F. charakteryzuje skutki reputacyjne niewłaściwej komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju

### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

## **Efekt uczenia się nr 3: Sprawdza zgodność komunikatów z obowiązującymi przepisami**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opracowuje listę kontrolną zgodności prawnej dla komunikatów środowiskowych
- B. ocenia kompletność informacji wymaganych przepisami prawa
- C. ocenia poprawność stosowania oznaczeń ekologicznych i certyfikatów
- D. ocenia zgodność twierdzeń z wymaganiami dowodowymi
- E. rozpoznaje potencjalne naruszenia przepisów w zakresie komunikowania zrównoważonego rozwoju

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 4: Rozpoznaje przejawy greenwashingu**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. definiuje pojęcie greenwashingu
- B. opisuje skutki biznesowe i reputacyjne stosowania greenwashingu
- C. rozpoznaje siedem grzechów greenwashingu: ukryte kompromisy, brak dowodów, niejasność, nieistotność, mniejsze zło, fałszywe etykiety, kłamstwo
- D. rozpoznaje techniki greenwashingu w komunikacji, np. twierdzenia ogólnikowe, twierdzenia nieistotne, fałszywe etykiety, wprowadzające w błąd obrazy
- E. rozpoznaje greenwashing w różnych kanałach: reklama, opakowania, strony internetowe, media społecznościowe
- F. rozróżnia greenwashing od uzasadnionych twierdzeń środowiskowych

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 5: Rozpoznaje obszary ryzyka w komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. rozpoznaje kategorie twierdzeń środowiskowych wysokiego ryzyka, np. neutralność klimatyczna, biodegradowalność, zerowy wpływ

- B. wskazuje produkty i branże szczególnie narażone na oskarżenia o greenwashing
- C. rozpoznaje ryzykowne sformułowania i terminy, np. przyjazny dla środowiska, ekologiczny, zrównoważony, naturalny
- D. rozpoznaje potencjalne sprzeczności zgodności różnych aspektów produktu z zasadami zrównoważonego rozwoju
- E. opisuje zagrożenia wynikające z niepełnej kontroli nad łańcuchem dostaw
- F. opisuje zagrożenia wynikające z selektywnego raportowania (wybierania najlepszych wyników)

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.G. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.H. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.I. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.J. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.K. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.L. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

**Efekt uczenia się nr 6: Planuje działania zapobiegające greenwashingowi**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. opracowuje procedury sprawdzania twierdzeń środowiskowych przed publikacją
- B. określa role i obowiązki w procesie zatwierdzania komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju
- C. ustala wymagania dotyczące dokumentacji dowodowej dla twierdzeń środowiskowych
- D. projektuje system wewnętrznych konsultacji z ekspertami w zakresie np. zrównoważonego rozwoju, prawa, compliance
- E. opracowuje listy kontrolne i wytyczne dla twórców treści

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

Ad.E. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 7: Opracowuje komunikaty związane ze zrównoważonym rozwojem**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opracowuje komunikaty z wykorzystaniem terminologii zgodnej z normami i definicjami (ISO, EN)
- B. identyfikuje konieczność zastosowania zastrzeżeń i klauzul
- C. opisuje wymagania prawne dla komunikacji w TV, radiu, prasie, outdoorze, internecie
- D. opisuje wymagania dotyczące oznaczeń na opakowaniach produktów
- E. zamieszcza w komunikatach odwołania do wymaganych informacji i dowodów
- F. ocenia czytelność i dostępność zastrzeżeń i drobnego druku
- G. opracowuje wskazówki wizualne i ikonografię zgodnie z wytycznymi i normami

#### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. zadanie praktyczne

Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.E. zadanie praktyczne

Ad.F. zadanie praktyczne

Ad.G. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 8: Weryfikuje twierdzenia środowiskowe pod kątem wymagań dowodowych**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. wskazuje wymagania dowodowe dla różnych kategorii twierdzeń środowiskowych
- B. opisuje kryteria weryfikacji dowodów dla różnych kategorii twierdzeń środowiskowych, np. dostępność i wiarygodność danych, aktualność certyfikatów i opinii ekspertów, akredytację i kompetencje jednostek certyfikujących, kompletność oceny cyklu życia (LCA)

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



- C. rozpoznaje luki dowodowe dla wybranych twierdzeń środowiskowych i wskazuje konieczne uzupełnienia przed publikacją

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne  
Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne  
Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 9: Weryfikuje zgodność działań z zasadami etycznymi**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. wyjaśnia podstawowe zasady etyki komunikacji: prawdziwość, uczciwość, przejrzystość, odpowiedzialność  
B. opisuje kodeksy etyczne branżowe (Kodeks Etyki Reklamy, ICC Marketing Code, Principles for Responsible Marketing)  
C. wyjaśnia zasadę kompletności informacji i kontekstualizacji twierdzeń  
D. opisuje zasadę weryfikowalności i oparcia twierdzeń na dowodach  
E. opisuje zasady etyczne w komunikacji skierowanej do wrażliwych grup odbiorców, np. dzieci, osób starszych  
F. ocenia kampanie komunikacyjne pod kątem zgodności z zasadami etycznymi  
G. rozpoznaje potencjalne dylematy etyczne w planowanych działaniach komunikacyjnych

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)  
Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)  
Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)  
Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)  
Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)  
Ad.F. zadanie praktyczne  
Ad.G. zadanie praktyczne

## **Efekt uczenia się nr 10: Stosuje zasady dostępności komunikacji**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje European Accessibility Act i jego wpływ na komunikację marketingową
- B. opisuje wynikające z norm WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) wymagania dla treści cyfrowych
- C. opisuje wymagania dostępności dla osób z różnymi niepełnosprawnościami
- D. opisuje zasady tworzenia treści dostępnych dla osób z różnymi niepełnosprawnościami
- E. opisuje zasady komunikacji inkluzywnej
- F. opisuje zasady prostego języka (plain language) w komunikacji
- G. tworzy alternatywne wersje komunikatów dla różnych grup (np. wersje uproszczone)
- H. dobiera narzędzia i metody do weryfikacji dostępności treści

### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.G. zadanie praktyczne
- Ad.H. zadanie praktyczne

### **Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

220 350

## Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji

### Standard usługi:

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>10</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

### Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:

brak

### Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:

15 osób

### Minimalny czas trwania usługi:

16 h

### Minimalne wymagania w zakresie zasobów:

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),
- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem umożliwiającym realizację efektów uczenia się,
- c) dostęp do aktów prawnych,
- d) materiały dla uczestników.

### Wymagania w zakresie kompetencji trenera:

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) minimum 3 lata doświadczenia w obszarze związanym z komunikacją marketingową w obszarze zrównoważonego rozwoju

---

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

- b) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń lub doradztwa w temacie usługi -  
min. **100** godzin

**Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej. Ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi stanowiącymi min. 40% czasu szkolenia, z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne (case study).

**Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

- a) menedżerowie strategiczni (właściciele, menedżerowie, członkowie zarządu, kadra kierownicza)
- b) liderzy, koordynatorzy projektów komunikacyjnych
- c) osoby odpowiedzialne za tworzenie, weryfikowanie i zatwierdzanie treści

**Dodatkowe uwagi**

brak

## **Nazwa kompetencji nr 3: Świadome i odpowiedzialne zarządzanie zespołem wspierające współpracę i różnorodność**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

### **Krótką charakterystyką kompetencji**

Świadome i odpowiedzialne zarządzanie zespołem wspierające współpracę i różnorodność.

### **Efekt uczenia się nr 1: Rozpoznaje własny styl przywództwa i jego skutki**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. charakteryzuje podstawowe style przywództwa, np. autokratyczny, demokratyczny, laissez-faire, transformacyjny, transakcyjny, przywództwo służebne
- B. rozpoznaje własny dominujący styl przywództwa na podstawie samooceny i opinii
- C. analizuje mocne strony swojego stylu przywództwa w kontekście pracy w podmiocie branży komunikacji marketingowej
- D. rozpoznaje ograniczenia i potencjalne zaburzenia swojego stylu przywództwa
- E. określa wpływ własnego stylu na motywację, zaangażowanie i produktywność zespołu
- F. rozpoznaje skutki swojego stylu dla kultury zespołu i klimatu pracy
- G. analizuje wpływ własnego przywództwa na utrzymanie talentów i rotację w zespole
- H. rozpoznaje sytuacje, w których dominujący styl przywództwa może być nieefektywny

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa  
tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.G. zadanie praktyczne

Ad.H. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 2: Dostosowuje styl przywództwa do okoliczności i specyfiki zespołu**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. stosuje model przywództwa sytuacyjnego (Hersey-Blanchard) w zarządzaniu zespołem
- B. dostosowuje styl przywództwa do poziomu dojrzałości i kompetencji członków zespołu
- C. modyfikuje podejście w zależności od typu projektu, np. kreatywny, strategiczny, operacyjny i kontekstu sytuacyjnego

#### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 3: Reguluje własną reaktywność emocjonalną**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. rozpoznaje własne wyzwalacze emocjonalne w sytuacjach zawodowych
- B. rozpoznaje wzorce automatycznych reakcji w sytuacjach stresowych lub konfliktowych
- C. stosuje techniki samoregulacji emocjonalnej, np. oddech, uważność, pauza
- D. rozpoznaje wpływ własnych emocji na procesy decyzyjne i komunikację
- E. opisuje strategie radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym

#### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. zadanie praktyczne

Ad.B. zadanie praktyczne

Ad.C. zadanie praktyczne

Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

#### **Efekt uczenia się nr 4: Wdraża wartości w zespole**

##### **Kryteria weryfikacji:**

- A. rozpoznaje kluczowe wartości organizacyjne i ich znaczenie dla kultury pracy
- B. tłumaczy wartości organizacji na konkretne zachowania i praktyki zespołowe
- C. określa wartości specyficzne dla zespołu, np. kreatywność, doskonałość, współpraca, odwaga
- D. komunikuje wartości w sposób inspirujący i budujący zaangażowanie
- E. wskazuje sposób wdrożenia wartości w procesach rekrutacji, onboardingu i zarządzania
- F. identyfikuje konflikty wartości w zespole
- G. proponuje sposób rozwiązania konfliktów wartości w zespole

##### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

#### **Efekt uczenia się nr 5: Ustala granice i standardy jakości pracy**

##### **Kryteria weryfikacji:**

- A. określa standardy jakości dla efektów pracy, np. briefu, koncepcji, materiałów finalnych
- B. ustala kryteria akceptacji pracy na różnych etapach projektu
- C. określa standardy w zakresie etyki, profesjonalizmu i relacji z klientem
- D. określa standardy komunikacji z klientem, np. czas reakcji, przejrzystość, proaktywność
- E. określa granice uprawnień członków zespołu
- F. określa granice akceptowalnego ryzyka w projektach komunikacyjnych

##### **Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. zadanie praktyczne

- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 6: Identyfikuje wymiary różnorodności w zespole**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. definiuje tożsamość pierwotną, dotyczącą np. rasy, wieku, płci, orientacji seksualnej
- B. definiuje tożsamość wtórną, dotyczącą np. poziomu wykształcenia, miejsca zamieszkania, poglądów religijnych i politycznych
- C. definiuje tożsamość organizacyjną, dotyczącą np. specjalizacji, stażu pracy, branży, stanowiska pracy
- D. rozpoznaje wymiary różnorodności obecne w zespole

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 7: Rozpoznaje korzyści wynikające z różnorodności zespołu w branży komunikacji marketingowej**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. wyjaśnia związek różnorodności z innowacyjnością, kreatywnością i jakością działań zespołu
- B. opisuje pozytywny wpływ kultury włączającej na zaangażowanie i dobrostan pracowników
- C. rozpoznaje korzyści biznesowe różnorodności (wyniki, przewaga konkurencyjna, reputacja)
- D. wskazuje korzyści wynikające z różnorodności związane ze zrozumieniem różnych rynków i odbiorców

- E. opisuje wpływ różnorodności w organizacji na atrakcyjność marki pracodawcy i rekrutację talentów

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

**Efekt uczenia się nr 8: Rozpoznaje wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnymi zespołami**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. rozpoznaje potencjalne konflikty wynikające z różnic norm i stylów pracy
- B. rozpoznaje wyzwania komunikacyjne w zespołach wielokulturowych i międzypokoleniowych
- C. opisuje zjawisko nieświadomych uprzedzeń i jego wpływ na decyzje i interakcje
- D. opisuje zagrożenia stereotypizacji i tokenizmu w zarządzaniu różnorodnością
- E. wskazuje bariery integracji i poczucia przynależności
- F. wskazuje wyzwania związane z budowaniem zaufania w zespołach różnorodnych
- G. rozpoznaje sytuacje, w których różnorodność może negatywnie wpływać na zespół

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.G. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

## Efekt uczenia się nr 9: Zarządzanie różnorodnością w zespole

### Kryteria weryfikacji:

- A. opisuje metody i narzędzia budowania w zespole kultury włączającej
- B. opisuje metody i narzędzia zarządzania uprzedzeniami w zespole
- C. opisuje sposoby wykorzystania różnorodności do zwiększania efektywności zespołu
- D. opisuje metody i narzędzia rozwijania empatii i inteligencji kulturowej w zespole
- E. rozpoznaje własne uprzedzenia i ich wpływ na percepcję i decyzje
- F. identyfikuje trudności komunikacyjne wynikające z różnorodności
- G. opisuje zasady komunikacji inkluzywnej
- H. dostosowuje język i sposób przekazywania informacji do odbiorców
- I. uwzględnia potrzeby wynikające z różnorodności zespołu w organizacji spotkań i wymianie informacji
- J. proponuje rozwiązania minimalizujące bariery komunikacyjne w zespołach różnorodnych

### Propozycje metod walidacji:

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.G. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.H. zadanie praktyczne
- Ad.I. zadanie praktyczne
- Ad.J. zadanie praktyczne

### Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji

32 722

## Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji

### Standard usługi:

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>11</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

### Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:

brak

### Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:

12 osób

### Minimalny czas trwania usługi:

20 h

### Minimalne wymagania w zakresie zasobów:

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),
- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem umożliwiającym realizację efektów uczenia się,
- c) materiały dla uczestników.

### Wymagania w zakresie kompetencji trenera:

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń w temacie usługi dla branży komunikacji marketingowej - min. **200** godzin

---

<sup>11</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

**Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej i obejmować co najmniej 4 spotkania. Między spotkaniami musi być przewidziany czas (min. 7 dni) na asynchroniczną pracę własną uczestników.

Usługa ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi, z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych oraz asynchroniczną pracę własną uczestników.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne.

**Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

- a) menedżerowie strategiczni (właściciele, menedżerowie, członkowie zarządu, kadra kierownicza)
- b) liderzy, koordynatorzy projektów komunikacyjnych
- c) osoby zarządzające różnorodnością

**Dodatkowe uwagi**

brak

## **Nazwa kompetencji nr 4: Prowadzenie trudnych rozmów i udzielanie informacji zwrotnej**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

### **Krótką charakterystyką kompetencji**

Prowadzenie trudnych rozmów i udzielanie informacji zwrotnej.

### **Efekt uczenia się nr 1: Rozpoznaje mechanizmy obronne w komunikacji**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje podstawowe mechanizmy obronne w komunikacji (racjonalizacja, projekcja, zaprzeczanie)
- B. opisuje przykłady mechanizmów obronnych w swoim zachowaniu komunikacyjnym
- C. identyfikuje mechanizmy obronne w komunikacji
- D. opisuje wpływ mechanizmów obronnych na jakość komunikacji
- E. proponuje sposoby radzenia sobie z uruchomionymi mechanizmami obronnymi

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. zadanie praktyczne

### **Efekt uczenia się nr 2: Identyfikuje zniekształcenia poznawcze wpływające na rozmowy**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje typowe zniekształcenia poznawcze w komunikacji (np. myślenie czarno-białe, nadmierne uogólnianie, katastrofizowanie)

- B. opisuje przykłady zniekształceń poznawczych w swoim myśleniu
- C. identyfikuje zniekształcenia poznawcze w komunikacji
- D. kwestionuje zniekształcenia poznawcze w konstruktywny sposób
- E. stosuje techniki restrukturyzacji poznawczej w rozmowie

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 3: Przygotowuje się do trudnych rozmów**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. określa cel i oczekiwane rezultaty trudnej rozmowy
- B. analizuje perspektywę i potencjalne reakcje rozmówcy
- C. przygotowuje kluczowe komunikaty i argumenty
- D. planuje strukturę rozmowy i możliwe scenariusze jej przebiegu
- E. dobiera czas, miejsce i kontekst rozmowy

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 4: Przeprowadza rozmowy dotyczące jakości i terminów**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. prezentuje konkretne fakty dotyczące jakości lub opóźnień
- B. wyjaśnia wpływ niskiej jakości lub opóźnień na projekt i organizację
- C. wysłuchuje perspektywy pracownika i identyfikuje przyczyny problemu

- D. wspólnie z pracownikiem ustala plan naprawczy i terminy
- E. uzgadnia z pracownikiem sposób monitorowania postępów

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 5: Prowadzi rozmowy graniczne, np. w sytuacji konfliktu interesów, naruszenia standardów, przekroczenia uprawnień**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. wskazuje niespójności ze standardem lub wartościami organizacji
- B. wskazuje jasne granice akceptowalnych zachowań
- C. definiuje konsekwencje nieprzestrzegania uzgodnień
- D. dokumentuje ustalenia rozmowy granicznej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 6: Przeprowadza rozmowy o zwolnieniu**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. formułuje jasny, empatyczny i definitywny komunikat dotyczący zwolnienia
- B. wyjaśnia zwięźle przyczyny decyzji o zwolnieniu
- C. przedstawia warunki rozwiązania współpracy
- D. przedstawia możliwości wsparcia pracownika w procesie odejścia z organizacji

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 7: Udziela informacji zwrotnej z wykorzystaniem techniki 3xF**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje udzielanie informacji zwrotnej z wykorzystaniem techniki 3xF
- B. prezentuje konkretne, obserwowalne fakty bez oceniania
- C. wyjaśnia wpływ obserwowanego zachowania na projekt, zespół lub organizację
- D. formułuje konkretne oczekiwania i propozycje na przyszłość
- E. stosuje przykłady konkretyzujące ogólne stwierdzenia
- F. weryfikuje zrozumienie informacji zwrotnej przez rozmówcę

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 8: Komunikuje się z zespołami różnorodnymi**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje trudności komunikacyjne związane z różnicami np. wieku, kultury, płci
- B. rozpoznaje różnice w stylu komunikacji wynikające ze specyfiki członków zespołu
- C. opisuje zasady komunikacji inkluzywnej
- D. dostosowuje język i sposób przekazywania informacji do odbiorców
- E. proponuje rozwiązania minimalizujące bariery komunikacyjne w zespołach różnorodnych

**Propozycje metod walidacji:**

Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

Ad.D. zadanie praktyczne

Ad.E. zadanie praktyczne

**Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

41 175

**Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji**

**Standard usługi:**

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>12</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

**Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:**

brak

**Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:**

12 osób

**Minimalny czas trwania usługi:**

16 h

---

<sup>12</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

### **Minimalne wymagania w zakresie zasobów:**

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),
- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem umożliwiającym realizację efektów uczenia się,
- c) materiały dla uczestników.

### **Wymagania w zakresie kompetencji trenera:**

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń w temacie usługi dla branży komunikacji marketingowej - min. **200** godzin

### **Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej. Ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi stanowiącymi min. 60% czasu szkolenia, z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne.

### **Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

- a) menedżerowie strategiczni (właściciele, menedżerowie, członkowie zarządu, kadra kierownicza)
- b) liderzy, koordynatorzy projektów komunikacyjnych

### **Dodatkowe uwagi**

brak

## **Nazwa kompetencji nr 5: Zarządzanie zmianą w organizacji w branży komunikacji marketingowej**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

### **Krótką charakterystyka kompetencji**

Zarządzanie zmianą w organizacji w branży komunikacji marketingowej.

### **Efekt uczenia się nr 1: Analizuje przebieg procesu zmiany w organizacji**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje etapy procesu zmiany w organizacji
- B. identyfikuje fazę zmiany, w której znajduje się organizacja lub zespół
- C. wymienia czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na przebieg zmiany
- D. charakteryzuje dynamikę zmiany na różnych etapach jej wdrażania
- E. wskazuje kluczowe momenty decyzyjne w procesie zmiany

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

### **Efekt uczenia się nr 2: Rozpoznaje reakcje pracowników na zmianę**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia etapy adaptacji do zmiany (zaprzeczenie, opór, eksploracja, zaangażowanie)
- B. opisuje objawy poszczególnych etapów adaptacji u pracowników

- C. identyfikuje typowe wzorce emocjonalne towarzyszące zmianie (lęk, złość, nieufność, nadzieja)
- D. opisuje różnice w sposobach reagowania na zmianę różnych grup pracowników
- E. określa przyczyny oporu wobec zmiany w kontekście branży komunikacji marketingowej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

**Efekt uczenia się nr 3: Mapuje interesariuszy zmiany w branży komunikacji marketingowej**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia kategorie interesariuszy zmiany (wewnętrzni i zewnętrzni)
- B. określa poziom wpływu poszczególnych interesariuszy na przebieg zmiany
- C. ocenia stopień zaangażowania interesariuszy w proces zmiany
- D. identyfikuje potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy
- E. wskazuje potencjalnych sojuszników i źródła oporu wśród interesariuszy
- F. identyfikuje potencjalne zagrożenia dla realizacji zmiany związane z postawą interesariuszy zmian

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

## **Efekt uczenia się nr 4: Rozwija odporność poznawczą i emocjonalną pracowników**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. wyjaśnia pojęcie odporności poznawczej i emocjonalnej
- B. identyfikuje czynniki wzmacniające odporność pracowników na zmianę
- C. stosuje techniki wzmacniania odporności emocjonalnej (np. reframing, wizualizacja pozytywnych skutków)
- D. dobiera metody budowania odporności poznawczej (np. edukacja, scenariusze, symulacje)
- E. ocenia poziom odporności zespołu na zmianę i proponuje adekwatne działania rozwojowe

### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

## **Efekt uczenia się nr 5: Stosuje metody pracy z reakcjami obronnymi pracowników**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. rozpoznaje reakcję zaprzeczenia u pracowników i dobiera odpowiednie interwencje
- B. identyfikuje objawy lęku związanego ze zmianą
- C. opisuje techniki redukcji lęku związanego ze zmianą
- D. wymienia metody pracy z oporem pracowników (dialog, partycypacja, wsparcie informacyjne)
- E. opisuje techniki komunikacji wspierającej w sytuacji obaw i niepewności
- F. dobiera formy wsparcia dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników
- G. prowadzi rozmowy z osobami oporującymi, wykorzystując techniki aktywnego słuchania

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.G. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 6: Rozpoznaje najczęstsze błędy decyzyjne w warunkach niepewności****Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia najczęstsze pułapki poznawcze w procesie podejmowania decyzji (błąd confirmacji, zakotwiczenie, efekt status quo)
- B. identyfikuje błędy decyzyjne wynikające z presji czasu i niepewności
- C. opisuje wpływ emocji na jakość podejmowanych decyzji
- D. opisuje techniki ograniczające wpływ błędów poznawczych na decyzje
- E. identyfikuje błędy decyzyjne na podstawie opisu sytuacji z branży komunikacji marketingowej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 7: Stosuje metody podejmowania decyzji w warunkach niepewności****Kryteria weryfikacji:**

- A. wymienia metody podejmowania decyzji w warunkach niepewności (np. analiza scenariuszy, drzewo decyzyjne, macierz ryzyka)

- B. dobiera metody podejmowania decyzji do rodzaju i skali zmiany
- C. określa kryteria decyzyjne w sytuacji zmiany
- D. stosuje techniki grupowego podejmowania decyzji z uwzględnieniem różnych perspektyw

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 8: Opracowuje scenariusze działania w sytuacji zmiany**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. określa możliwe scenariusze rozwoju sytuacji w procesie zmiany
- B. opracowuje scenariusze "jeśli-to" dla kluczowych zagrożeń i szans
- C. przypisuje działania do poszczególnych scenariuszy
- D. określa wskaźniki wczesnego ostrzegania dla scenariuszy negatywnych
- E. przygotowuje plany awaryjne na wypadek materializacji zagrożeń
- F. tworzy scenariusze uwzględniające specyfikę projektów komunikacyjnych

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 9: Przygotowuje komunikaty na sytuacje kryzysowe związane ze zmianą**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje potencjalne sytuacje kryzysowe w procesie zmiany

- B. opracowuje gotowe komunikaty na najczęstsze sytuacje kryzysowe
- C. dostosowuje ton i język komunikatów do różnych grup odbiorców (pracownicy, klienci, partnerzy)
- D. określa kanały komunikacji kryzysowej w organizacji

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 10: Wdraża rytuały i praktyki wspierające adaptację do zmiany**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje istniejące rytuały organizacyjne i ich wpływ na proces zmiany
- B. proponuje nowe rytuały wspierające adaptację do zmiany (np. regularne spotkania, ceremonie zamknięcia starych praktyk)
- C. dobiera praktyki budujące poczucie bezpieczeństwa w czasie niepewności
- D. dobiera techniki celebrowania małych sukcesów w procesie zmiany
- E. proponuje praktyki współpracy i wymiany doświadczeń między pracownikami

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 11: Buduje zaangażowanie pracowników w proces zmiany**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. identyfikuje czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników w zmianę
- B. opisuje techniki włączania pracowników w projektowanie rozwiązań

- C. opisuje sposoby tworzenia przestrzeni do wyrażania obaw i pomysłów przez pracowników
- D. opisuje techniki wzmacniania poczucia sprawczości i wpływu pracowników na przebieg zmiany
- E. dobiera metody motywowania dostosowane do potrzeb pracowników branży komunikacji marketingowej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

36 358

**Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji**

**Standard usługi:**

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>13</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

**Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:**

brak

---

<sup>13</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

**Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:**

12 osób

**Minimalny czas trwania usługi:**

16 h

**Minimalne wymagania w zakresie zasobów:**

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),
- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem umożliwiającym realizację efektów uczenia się,
- c) materiały dla uczestników.

**Wymagania w zakresie kompetencji trenera:**

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń w temacie usługi dla branży komunikacji marketingowej - min. **200** godzin

**Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej. Ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi stanowiącymi min. 60% czasu szkolenia, z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne.

**Potencjalni uczestnicy usług rozwojowych**

- a) menedżerowie strategiczni (właściciele, menedżerowie, członkowie zarządu, kadra kierownicza)
- b) liderzy, koordynatorzy projektów komunikacyjnych

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa

tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



**Dodatkowe uwagi**

brak

---

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa  
tel.: +48 22 898 84 25, e-mail: [rada.sektorowa@sar.org.pl](mailto:rada.sektorowa@sar.org.pl) | <https://radasektorowa-komunikacja.pl/>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



## **Nazwa kompetencji nr 6: Myślenie krytyczne i skuteczne podejmowanie decyzji w branży komunikacji marketingowej**

**Czy kompetencja/kwalifikacja jest włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji?**

NIE

### **Krótką charakterystyka kompetencji**

Myślenie krytyczne i skuteczne podejmowanie decyzji w branży komunikacji marketingowej.

### **Efekt uczenia się nr 1: Charakteryzuje rolę przekonań w myśleniu krytycznym**

#### **Kryteria weryfikacji:**

- A. definiuje pojęcie przekonań i ich rodzaje: przekonania podstawowe, pośrednie, ograniczające
- B. wyjaśnia mechanizm powstawania i utrwalania przekonań
- C. opisuje wpływ przekonań na procesy poznawcze: percepcję, uwagę, pamięć, interpretację
- D. rozróżnia przekonania wspierające od ograniczających
- E. wyjaśnia relację między przekonaniem a myśleniem krytycznym
- F. rozpoznaje sytuacje, w których przekonania zniekształcają obiektywną ocenę opcji

#### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny)

## **Efekt uczenia się nr 2: Identyfikuje wpływ przekonań na decyzje i postrzeganie rzeczywistości w branży komunikacji marketingowej**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje przekonania typowe dla branży komunikacji marketingowej
- B. identyfikuje przekonania wpływające na realizację działań w branży komunikacji marketingowej (np. postrzeganie informacji zwrotnej od klientów, ocenę trendów rynkowych, podział zadań w zespole)
- C. opisuje wpływ przekonań zespołu na kulturę podejmowania decyzji w organizacji
- D. identyfikuje własne przekonania dotyczące pracy w branży komunikacji marketingowej
- E. analizuje wpływ własnych przekonań na podejmowane decyzje
- F. identyfikuje własne przekonania ograniczające poprzez analizę wzorców myślowych i zachowań
- G. opisuje wybrane techniki kwestionowania i weryfikowania przekonań
- H. formułuje alternatywne, wspierające przekonania w miejsce ograniczających

### **Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne
- Ad.G. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.H. zadanie praktyczne

## **Efekt uczenia się nr 3: Identyfikuje błędy poznawcze i ich wpływ na decyzje**

### **Kryteria weryfikacji:**

- A. charakteryzuje podstawowe błędy poznawcze, np. błąd potwierdzenia, zakotwiczenie, heurystyka dostępności, efekt kosztów utopionych, efekt aureoli
- B. opisuje myślenie grupowe i jego wpływ na decyzje zespołowe w organizacji

- C. wyjaśnia mechanizmy błędów poznawczych w działaniach realizowanych w branży komunikacji marketingowej, np. w ocenie zespołów kreatywnych, koncepcji, efektów pracy, w interpretacji danych, w szacowaniu efektywności kampanii, w analizie studiów przypadków
- D. identyfikuje błędy poznawcze na podstawie opisu sytuacji
- E. opisuje metody identyfikacji potencjalnych błędów przed podjęciem decyzji, np. analiza pre-mortem, metoda „adwokata diabła”
- F. opisuje mechanizmy działania i możliwości stosowania technik minimalizujące wpływ błędów poznawczych na podejmowanie decyzji, np. okres wyciszenia przed finalizacją ważnych decyzji
- G. stosuje wybraną technikę minimalizującą wpływ błędów poznawczych na podejmowanie decyzji, np. sporządza listę kontrolną uwzględniającą typowe pułapki poznawcze, wskazuje zewnętrzne benchmarki do kalibracji własnych ocen

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.G. zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 4: Stosuje zasady weryfikowania wiarygodności informacji****Kryteria weryfikacji:**

- A. ocenia wiarygodność źródeł informacji według kryteriów: autorstwo, aktualność, dokładność, obiektywność
- B. wskazuje źródła wiedzy branżowej wysokiej jakości (instytuty badawcze, czasopisma naukowe, raporty branżowe)
- C. weryfikuje informacje, np. metodą triangulacji źródeł, czytania lateralnego
- D. rozpoznaje różnicę między faktami, opiniami i spekulacjami
- E. identyfikuje potencjalne konflikty interesów wpływające na przekaz informacji
- F. ocenia metodologię badań i raportów branżowych
- G. rozpoznaje dezinformację i manipulację w komunikacji marketingowej

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.D. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.E. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.F. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.G. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

**Efekt uczenia się nr 5: Stosuje narzędzia wspierające myślenie krytyczne**

**Kryteria weryfikacji:**

- A. opisuje zasoby intelektualne wspierające myślenie krytyczne
- B. opisuje narzędzia wspierające myślenie krytyczne np. mapy myśli, analizę SWOT, diagramy decyzyjne, macierze decyzyjne, diagram Ishikawy, analizę pola sił, matrycę Eisenhowera
- C. tworzy mapy myśli w celu strukturyzacji złożonych problemów
- D. stosuje diagramy decyzyjne do wizualizacji procesów podejmowania decyzji
- E. wykorzystuje macierze decyzyjne do porównania opcji według wielu kryteriów
- F. tworzy diagramy przyczynowo-skutkowe (Ishikawa) w celu analizy przyczyn źródłowych
- G. wykorzystuje matrycę Eisenhowera dla priorytetyzacji zadań i decyzji

**Propozycje metod walidacji:**

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny)
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne
- Ad.G. zadanie praktyczne

## Efekt uczenia się nr 6: Stosuje ramy i modele decyzyjne

### Kryteria weryfikacji:

- A. opisuje wybrane ramy i modele decyzyjne przydatne w branży komunikacji marketingowej
- B. wskazuje warunki i ograniczenia stosowania wybranych ram i modeli decyzyjnych
- C. dobiera model decyzyjny adekwatny do sytuacji

### Propozycje metod walidacji:

- Ad.A. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.B. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne
- Ad.C. test teoretyczny (ustny lub pisemny), zadanie praktyczne

## Efekt uczenia się nr 7: Identyfikuje bariery utrudniające myślenie krytyczne

### Kryteria weryfikacji:

- A. rozpoznaje bariery indywidualne utrudniające rozwój myślenia krytycznego, np. lenistwo poznawcze, rozumowanie obronne, zaangażowanie ego, strach przed pomyłką, przywiązanie do własnych pomysłów
- B. rozpoznaje bariery interpersonalne utrudniające rozwój myślenia krytycznego, np. presja konformizmu, strach przed konfliktem
- C. rozpoznaje bariery organizacyjne utrudniające rozwój myślenia krytycznego, np. presja czasu, ograniczenia zasobów, przeciążenie informacyjne, sztywne procedury
- D. rozpoznaje bariery kulturowe utrudniające rozwój myślenia krytycznego, np. tradycje branżowe, przyjęta mądrość, święte krowy
- E. wskazuje sposoby radzenia sobie z zidentyfikowanymi barierami

### Propozycje metod walidacji:

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne

## Efekt uczenia się nr 8: Krytycznie ocenia opcje i rozwiązania

### Kryteria weryfikacji:

- A. definiuje kryteria oceny opcji w kontekście przyjętych celów i ograniczeń
- B. generuje alternatywne opcje i rozwiązania wskazanych problemów
- C. ocenia opcje według wielu wymiarów: efektywność, wykonalność, ryzyko, zgodność ze strategią
- D. przeprowadza testowanie opcji poprzez scenariusze "co jeśli"
- E. wskazuje kompromisy między różnymi opcjami
- F. identyfikuje potencjalne niezamierzone konsekwencje każdej opcji
- G. formułuje rekomendacje wraz z uzasadnieniem

### Propozycje metod walidacji:

- Ad.A. zadanie praktyczne
- Ad.B. zadanie praktyczne
- Ad.C. zadanie praktyczne
- Ad.D. zadanie praktyczne
- Ad.E. zadanie praktyczne
- Ad.F. zadanie praktyczne
- Ad.G. zadanie praktyczne

## Efekt uczenia się nr 9: Przedstawia warianty decyzyjne

### Kryteria weryfikacji:

- A. buduje logiczną strukturę argumentacji: teza-dowód-uzasadnienie
- B. przygotowuje oparty na dowodach opis rekomendowanej opcji
- C. opracowuje warianty "jeśli-to" dla różnych scenariuszy i warunków
- D. przygotowuje odpowiedzi na potencjalne zastrzeżenia i kontrargumenty
- E. prezentuje argumentację w sposób przekonujący i dostosowany do odbiorcy
- F. definiuje mierzalne wskaźniki sukcesu dla podejmowanych decyzji
- G. ustala poziom bazowy i wartości docelowe dla wskaźników sukcesu

### Propozycje metod walidacji:

- Ad.A. zadanie praktyczne

Ad.B. zadanie praktyczne

Ad.C. zadanie praktyczne

Ad.D. zadanie praktyczne

Ad.E. zadanie praktyczne

Ad.F. zadanie praktyczne

Ad.G. zadanie praktyczne

#### **Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji**

165 263

#### **Usługa rozwojowa wspierająca zdobycie kompetencji/kwalifikacji**

##### **Standard usługi:**

Usługa realizowana przez podmiot spełniający wymagania określone w Rozporządzeniu<sup>14</sup>, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu oraz w niniejszej rekomendacji.

##### **Warunki w zakresie kompetencji osób przystępujących do usługi:**

brak

##### **Maksymalna liczebność grupy szkoleniowej:**

12 osób

##### **Minimalny czas trwania usługi:**

16 h

##### **Minimalne wymagania w zakresie zasobów:**

- a) sala spełniająca standardy jakości, rzutnik, ekran (dla usługi stacjonarnej),

---

<sup>14</sup> Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686)

- b) sprzęt komputerowy dla trenera z dostępem do internetu i oprogramowaniem umożliwiającym realizację efektów uczenia się,
- c) materiały dla uczestników.

#### **Wymagania w zakresie kompetencji trenera:**

Kompetencje określone w §6 Rozporządzenia oraz:

- a) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń w temacie usługi dla branży komunikacji marketingowej - min. **200** godzin

#### **Sposób oraz metody realizacji usługi:**

Szkolenie może być realizowane w formie stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej. Ma obejmować część warsztatową z ćwiczeniami praktycznymi stanowiącymi min. 60% czasu szkolenia, z wykorzystaniem rzeczywistych przypadków z pracy uczestników, studiów przypadków z branży komunikacji marketingowej, symulacji i ćwiczeń indywidualnych i grupowych.

Usługa musi zostać zakończona weryfikacją efektów uczenia się, zgodnie ze standardami określonymi w Rozporządzeniu, przeprowadzoną metodami: test teoretyczny (ustny lub pisemny) i zadanie praktyczne.

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

- a) wszyscy pracownicy sektora

#### **Dodatkowe uwagi**

brak