



# MONITOR POLSKI

DZIENNIK URZĘDOWY RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

---

Warszawa, dnia 27 grudnia 2022 r.

Poz. 1266

**OBWIESZCZENIE  
MINISTRA ROZWOJU I TECHNOLOGII<sup>1)</sup>**

z dnia 16 grudnia 2022 r.

**w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Wdrażanie technologii cyfrowych w procesie zarządzania organizacją”  
do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji**

Na podstawie art. 25 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2020 r. poz. 226) ogłasza się w załączniku do niniejszego obwieszczenia informacje o włączeniu kwalifikacji rynkowej „Wdrażanie technologii cyfrowych w procesie zarządzania organizacją” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Minister Rozwoju i Technologii: *W. Buda*

---

<sup>1)</sup> Minister Rozwoju i Technologii kieruje działem administracji rządowej – gospodarka, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 kwietnia 2022 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Rozwoju i Technologii (Dz. U. poz. 838).

Załącznik do obwieszczenia Ministra Rozwoju i Technologii  
z dnia 16 grudnia 2022 r. (M.P. poz. 1266)

INFORMACJE O WŁĄCZENIU KWALIFIKACJI RYNKOWEJ „WDRAŻANIE TECHNOLOGII CYFROWYCH  
W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ” DO ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KWALIFIKACJI

**1. Nazwa kwalifikacji rynkowej**

Wdrażanie technologii cyfrowych w procesie zarządzania organizacją

**2. Nazwa dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji rynkowej**

Certyfikat

**3. Okres ważności dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji rynkowej**

Bezterminowo

**4. Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji przypisany do kwalifikacji rynkowej**

7 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK)

**5. Efekty uczenia się wymagane dla kwalifikacji rynkowej**

**Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się**

Osoba posiadająca kwalifikację „Wdrażanie technologii cyfrowych w procesie zarządzania organizacją” samodzielnie, w oparciu o zgromadzone dane, identyfikuje cele strategiczne organizacji, wykorzystując narzędzia analizy biznesowej (np. mapa procesów), ustala potrzeby związane z procesem cyfryzacji, a także ustala parametry projektu takie jak: budżet projektu, rozwiązania technologiczne (techniczne), harmonogram poszczególnych prac wraz z momentami kluczowymi, zgodnie z którymi należy zweryfikować początkowe założenia projektu. Uzyskuje zgodę organu, któremu podlega, na rozpoczęcie prac nad transformacją cyfrową. Określa interesariuszy i ich potencjalny wpływ na realizację projektu. Ponadto zapewnia komunikację z interesariuszami, w tym konsultuje wdrażane rozwiązania z ich perspektywy oraz wspiera motywację i zaangażowanie poszczególnych interesariuszy w projekt. Osoba posiadająca tę kwalifikację przygotowuje wymagania dotyczące kompetencji koniecznych do rozwinięcia organizacji oraz komunikację wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji w zakresie zmian organizacyjnych wynikających z wdrożenia nowych rozwiązań cyfrowych. Samodzielnie lub w porozumieniu z zespołem realizującym projekt cyfryzacji określa metodykę pracy projektowej i określa miary sukcesu i kluczowe etapy działania. Dokonuje ewaluacji wdrożonych rozwiązań.

**Zestaw 1. Identyfikowanie potrzeb organizacji**

Poszczególne efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia
Identyfikuje cele strategiczne organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowuje zestawienie celów strategicznych organizacji uwzględniające opis procedury identyfikacji celów strategicznych oraz analizę tych celów i ich znaczenia dla organizacji,</li> <li>– omawia wyniki analizy celów strategicznych organizacji z uwzględnieniem dalszych perspektyw rozwoju organizacji.</li> </ul>
Definiuje cele projektu cyfrowego na podstawie celów strategicznych organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyodrębnia kluczowe obszary działalności organizacji w odniesieniu do celów strategicznych organizacji,</li> <li>– ocenia (charakteryzując skalę oceny) stopień cyfryzacji poszczególnych obszarów działalności organizacji,</li> <li>– określa możliwości cyfryzacji w organizacji, wykazując, w których obszarach możliwe jest przejście na wyższy stopień zaawansowania.</li> </ul>
Określa zakres oraz skalę projektu cyfrowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prezentuje rekomendowane obszary do wdrożenia zmiany cyfrowej,</li> <li>– określa zakres i wyznacza odpowiedni moment wdrożenia zmiany,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dokonuje analizy ryzyka przeprowadzenia transformacji cyfrowej,</li> <li>– konsultuje z organami decyzyjnymi wyniki analizy ryzyka oraz zakres wprowadzanej transformacji cyfrowej,</li> <li>– konsultuje oraz uzyskuje zgodę organu, któremu podlega, na rozpoczęcie prac nad transformacją cyfrową w określonym obszarze.</li> </ul>
--	---

<b>Zestaw 2. Projektowanie procesu wdrożenia rozwiązań cyfrowych w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Planuje wdrożenie projektu cyfrowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustala założenia projektu dotyczące rodzaju i poziomu wskaźników oraz harmonogramu realizacji i planowanego budżetu,</li> <li>– ocenia dostępne rozwiązania technologiczne,</li> <li>– opisuje przebieg konsultacji założeń projektu z decydentami organizacji,</li> <li>– ustala kryteria doboru wykonawców projektu.</li> </ul>
Dokonuje analizy interesariuszy projektu cyfrowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje najważniejsze osoby, grupy i organizacje, które mają swoje oczekiwania wobec projektu cyfrowego,</li> <li>– ocenia obecny i potencjalny wpływ, jaki wywierają lub mogą wywrzeć zidentyfikowani interesariusze na przebieg i rezultaty projektu cyfrowego,</li> <li>– określa poziom zaangażowania interesariuszy w projekt.</li> </ul>
Analizuje i rekomenduje rozwiązania technologiczne w zakresie cyfryzacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analizuje najnowsze trendy z zakresu transformacji cyfrowych w organizacjach,</li> <li>– dokonuje krytycznej oceny źródeł wykorzystanych do analizy aktualnych trendów, w tym stosując podejście evidence-based (metoda oparta na dowodach),</li> <li>– rekomenduje cyfrowe rozwiązania do wdrożenia dla organizacji.</li> </ul>

<b>Zestaw 3. Wspieranie wdrażania projektu cyfrowego</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Identyfikuje psychologiczne jednostkowe i zespołowe mechanizmy oporu wobec zmian technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia koncepcję subiektywnego poczucia kontroli, w tym takie pojęcia jak kontrola wewnętrzna, zewnętrzna, reaktancja, deprywacja kontroli, potrzeba autonomii, w kontekście wdrażanych projektów,</li> <li>– omawia sposoby identyfikacji zagrożeń wobec wprowadzanej zmiany, ułożonych na poziomie organizacji (systemy zarządzania, raportowania, ulokowanie decydentów, kluczowe osoby w organizacji),</li> <li>– identyfikuje luki kompetencyjne i sposoby ich zapelnienia,</li> <li>– identyfikuje rodzaje konfliktów (według wybranej klasyfikacji, np. Moore’a, Deutscha) generowanych przez proces zmiany.</li> </ul>
Opracowuje plan komunikacji zmiany	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia mechanizmy perswazji i wpływu społecznego, w kontekście wdrażanych projektów,</li> <li>– projektuje mechanizmy uwzględniania informacji zwrotnych uzyskanych od członków zespołów lub organizacji, w których zmiana jest przeprowadzana,</li> <li>– projektuje system komunikowania informacji o projekcie i zmianach,</li> <li>– uzasadnia, w jaki sposób projektowany system angażuje członków zespołu oraz zabezpiecza przed negatywnymi konsekwencjami wprowadzania zmiany (np. niechęcią do zmiany, brakiem rozumienia projektu i jego celowości).</li> </ul>
Wspiera proces zmian w zachowaniach oraz postawach wobec wdrażanych rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia rodzaje ról i postaw przyjmowanych przez członków zespołu w procesie zmiany (np. lider zmiany, entuzjasta zmiany, maruder),</li> <li>– projektuje system zbierania informacji zwrotnej od członków zespołu,</li> <li>– uzasadnia, w jaki sposób zaprojektowany system umożliwia uzyskanie wiedzy o trudnościach związanych z wprowadzaną zmianą.</li> </ul>

<b>Zestaw 4. Ewaluacja wdrożonych rozwiązań</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Przeprowadza ewaluację przebiegu i efektów projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia zasady ewaluacji projektów według aktualnych standardów i zaleceń,</li> <li>– przygotowuje raport z ewaluacji przebiegu i efektów projektu (w tym cele projektu, przebieg projektu, uzyskane efekty, stopień realizacji wskaźników, czynniki sprzyjające wdrażaniu projektu, czynniki zagrażające powodzeniu projektu),</li> <li>– omawia dynamikę procesu wprowadzanej zmiany na poziomie reakcji zespołu pracowniczego (w tym pojawiające się konflikty, opór, sukcesy we wprowadzeniu zmiany),</li> <li>– omawia raport z ewaluacji przebiegu i efektów projektu (w tym cele projektu, przebieg projektu, uzyskane efekty, stopień realizacji wskaźników, czynniki sprzyjające wdrażaniu projektu, czynniki zagrażające powodzeniu projektu).</li> </ul>
Wykorzystuje dobre praktyki we wdrożeniu projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gromadzi i analizuje dobre praktyki z wdrożenia projektu od zespołu projektowego oraz najważniejszych interesariuszy projektu,</li> <li>– omawia kluczowe dobre praktyki, które wykorzystał w prowadzonych przez siebie projektach,</li> <li>– omawia przykłady zaobserwowanych porażek we wdrażaniu innowacji i analizuje ich przyczyny.</li> </ul>

## **6. Wymagania dotyczące walidacji i podmiotów przeprowadzających walidację**

### **1. Metody walidacji**

Zestawy efektów uczenia się są sprawdzane wyłącznie za pomocą następujących metod: analiza dowodów i deklaracji oraz rozmowa z komisją walidacyjną (wywiad ustrukturyzowany).

Analiza dowodów i deklaracji dotyczy dostarczonych przez kandydata dokumentów wytworzonych na potrzeby organizacji, przedsiębiorców i zespołów przedsiębiorczych. Wszystkie dostarczone dokumenty (raporty i analizy) powinny zawierać następujące elementy:

- wstęp z uzasadnieniem powstania konkretnego dokumentu,
- podsumowanie (streszczenie) dokumentu z najważniejszymi ustaleniami,
- oświadczenia o zgodzie opisywanej jednostki, osoby lub zespołu na wykorzystanie danego dokumentu do weryfikacji kwalifikacji kandydata,
- spis treści dokumentu,
- właściwą treść wykonanej analizy lub opis wykonanego działania,
- spis załączników, ilustracji i tabel,
- zestawienie źródeł informacji wykorzystywanych w dokumencie.

Rozmowa z komisją walidacyjną, która będzie miała formę odpowiedzi na pytania komisji dotyczące opracowanych w dokumentach treści (weryfikacja 1–4 zestawu efektów uczenia się).

### **2. Zasoby kadrowe**

Komisja powinna się składać z co najmniej 3 członków o wykształceniu (odpowiednio) z zakresu nauk ekonomicznych lub nauk technicznych, posiadających doświadczenie naukowe lub praktyczne w pracy nad problematyką transformacji cyfrowej. Przewodniczący komisji powinien:

- posiadać minimum 3 lata doświadczenia w pracy związanej z wdrożeniem rozwiązań cyfrowych,
- być autorem co najmniej jednej publikacji omawiającej problemy wdrożenia rozwiązań cyfrowych w działaniach organizacji w czasopiśmie naukowym, krajowym lub zagranicznym lub materiałach z konferencji międzynarodowych, wymienionych w wykazie czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, sporządzanym przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki,
- posiadać kwalifikację pełną z poziomem 7 PRK (dyplom magistra).

Pozostali członkowie komisji powinni posiadać:

- kwalifikację pełną z poziomem 7 PRK (dyplom magistra),
- minimum 3 lata doświadczenia zawodowego w pracy lub doradztwie na rzecz organizacji wdrażających projekty cyfrowe.

**3. Sposób organizacji walidacji oraz warunki organizacyjne i materialne**

Instytucja certyfikująca, o której mowa w art. 2 pkt 6 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, zwana dalej „instytucją certyfikującą”, musi zapewnić warunki lokalowe (salę) do przeprowadzenia spotkania komisji z kandydatem w warunkach umożliwiających zadawanie pytań przez komisję i udzielanie odpowiedzi przez kandydata. Ze względu na charakter dokumentów przedkładanych przez kandydata w procesie walidacji, które zawierają istotne informacje na temat wspieranych przez niego procesów biznesowych (w tym dane finansowe, plany, pomysły), procedury walidacji będą wymagać, tam, gdzie to jest możliwe, zanonimizowania dokumentacji oraz zastosowania zapisów o poufności. Instytucja certyfikująca jest zobowiązana do przygotowania odpowiednich dokumentów, które będą zawierać zapisy o poufności danych. Będą one dotyczyć zarówno kandydata, jak i członków komisji walidacyjnej.

**4. Etapy identyfikowania i dokumentowania**

Instytucja certyfikująca musi zapewnić kandydatom dostęp do doradcy walidacyjnego. Osoba pełniąca funkcję doradcy walidacyjnego powinna posiadać wiedzę dotyczącą:

- efektów uczenia się dla kwalifikacji,
- metod walidacji dla danej kwalifikacji,
- systemów kwalifikacji zawodowych w Polsce i za granicą (zarówno w ZSK, jak i innych funkcjonujących na rynku).

**7. Warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji**

Kwalifikacja pełna z poziomem 6 PRK (lub wyższym)

**8. Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji rynkowej**

Nie rzadziej niż raz na 10 lat