

online, 30 marca 2020

9 kwietnia 2020

15 kwietnia 2020

20 kwietnia 2020

28 kwietnia 2020

7 maja 2020

Opisywanie kwalifikacji rynkowej – formularz

Opis kwalifikacji rynkowej (nazwa kwalifikacji)

Wdrażanie zasad organizacji turkusowych

Materiał roboczy opracowany przy wsparciu Instytutu Badań Edukacyjnych w ramach projektu systemowego „Wspieranie realizacji II etapu wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość nadawania kwalifikacji” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój, Priorytet II: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.13 Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji.

Zadanie 2: Wspieranie podmiotów zainteresowanych włączeniem do ZSK kwalifikacji nadawanych poza systemami oświaty i szkolnictwa wyższego, w tym kwalifikacji rynkowych.

Typ wniosku
Wniosek o włączenie kwalifikacji do ZSK
Nazwa kwalifikacji (300 znaków) <i>Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. a). Pełna nazwa kwalifikacji, która ma być widoczna w ZRK i być umieszczana na dokumencie potwierdzającym jej uzyskanie.</i> <i>Nazwa kwalifikacji (na ile to możliwe) powinna:</i> – jednoznacznie identyfikować kwalifikację, – różnić się od nazw innych kwalifikacji, – różnić się od nazwy zawodu, stanowiska pracy lub tytułu zawodowego, uprawnienia, – być możliwie krótka, – nie zawierać skrótów, – być oparta na rzeczowniku odczasownikowym, np. „gromadzenie”, „przechowywanie”,

„szycie”.

Wdrażanie zasad organizacji turkusowych

Skrót nazwy (150 znaków)

Pole nieobowiązkowe.

Rodzaj kwalifikacji

Wskazanie, czy kwalifikacja jest: kwalifikacją pełną, czy kwalifikacją cząstkową.

cząstkowa

Proponowany poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 4). Proponowany poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji.

7 poziom PRK

Krótką charakterystyka kwalifikacji oraz orientacyjny koszt uzyskania dokumentu potwierdzającego otrzymanie danej kwalifikacji (4000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. d). Wybrane informacje o kwalifikacji skierowane do osób zainteresowanych uzyskaniem kwalifikacji oraz do pracodawców, które pozwolą im szybko ocenić, czy dana kwalifikacja jest właśnie tą, której poszukują.

Krótką charakterystyka może odpowiadać na pytanie: „Jakie działania lub zadania jest w stanie podejmować osoba posiadająca daną kwalifikację?”.

Osoba posiadająca kwalifikację jest przygotowana do wdrożenia idei organizacji turkusowych opisaną przez Frederica Laloux oraz prowadzenia firmy w tym modelu. Tworzy warunki do pracy zespołowej, angażując wszystkich członków do podejmowania decyzji, kształtowania strategii, podejmowania się różnych ról i brania odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji. Tworzy kulturę otwartości i współpracy i zarządza konfliktem w organizacji, traktując go jako naturalny element funkcjonowania i rozwoju organizacji. Identyfikuje i nazywa wartości wyznawane w organizacji i uczy innych podejmowania decyzji w oparciu o nie. Potrafi nazywać wartości wyznawane przez kandydatów do pracy i angażuje zespół w procesy rekrutacyjne. Organizuje dystrybucję uprawnień i odpowiedzialności oraz taki obieg informacji, który zapewnia równy dostęp do nich dla każdego. Zna i potrafi zaimplementować narzędzia wspomagające realizowanie idei turkusu w organizacji.

Osoby posiadające kwalifikację mogą znaleźć zatrudnienie na stanowiskach liderskich sektora produkcyjnego i usług, a także sektora pozarządowego, są także przygotowane do doradzania organizacji. Kwalifikacja może być wykorzystywana m.in. w firmach konsultingowych, w firmach szkoleniowych.

Orientacyjny koszt uzyskania dokumentu potwierdzającego otrzymanie kwalifikacji: 2 000,00 - 4 000,00 zł, w zależności od wyboru ścieżki walidacji.

Orientacyjny nakład pracy potrzebny do uzyskania kwalifikacji [godz.]

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. c). Przeciętna liczba godzin, które trzeba poświęcić na osiągnięcie efektów uczenia się wymaganych dla danej kwalifikacji oraz na ich walidację (1 godzina = 60 minut).

W pierwszej kolejności warto ustalić orientacyjny nakład pracy dla poszczególnych zestawów efektów uczenia się. orientacyjny nakład pracy dla kwalifikacji odpowiada sumie nakładu pracy potrzebnego do uzyskania wyodrębnionych w niej zestawów efektów uczenia się.

210 godzin

Grupy osób, które mogą być zainteresowane uzyskaniem kwalifikacji (2000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. f). Informacja na temat grup osób, które mogą być szczególnie zainteresowane uzyskaniem danej kwalifikacji, np. osoby zarządzające nieruchomościami, specjaliści z zakresu telekomunikacji, kobiety powracające na rynek pracy.

Uzyskaniem kwalifikacji mogą być zainteresowani:

- właściciele firm i przedsiębiorstw,
- menedżerowie i prezesi,
- osoby wchodzące na rynek pracy, przede wszystkim studenci i absolwenci zarządzania i kierunków pokrewnych,
- osoby pracujące w działach HR, firmach konsultingowych,
- trenerzy biznesu i inne osoby pracujące w sektorze edukacji osób dorosłych,
- wszystkie osoby chcące zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność na rynku.

Jednocześnie ww kwalifikacja może być przydatna nie tylko osobom pełniącym funkcje menedżerskie, ale również każdej osobie, zatrudnionej w organizacji zmierzającej w stronę turkusowego, lub planującej taką transformację (w tym uczniom i absolwentom szkół branżowych i techników).

Należy zaznaczyć poniższe pole jeśli dotyczy (pole wprowadzone od 1.09.2019 r.)

☒ **Kwalifikacja może być przydatna dla uczniów szkół branżowych lub techników kształcących się w określonych zawodach** [Rozporządzenie MEN z dnia 16 maja 2019 r.](#)

W szkole prowadzącej kształcenie zawodowe kształcenie odbywa się w oparciu o podstawy programowe określone w rozporządzeniu MEN z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego (Dz. U. poz. 991).

Część godzin zajęć może zostać przeznaczona na realizację obowiązkowych zajęć edukacyjnych przygotowujących uczniów do uzyskania kwalifikacji rynkowej funkcjonującej w ZSK, związanej z nauczaniem zawodem (§ 4 ust 5 pkt 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 3 kwietnia 2019 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz. U. poz. 639)).

Należy wskazać zawody (zgodnie z klasyfikacją zawodów szkolnictwa branżowego określoną w załączniku nr 2 do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 2019 r. w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (Dz. U. poz. 316)), w przypadku których zasadne jest przygotowywanie

uczniów do uzyskania kwalifikacji rynkowej objętej wnioskiem.

Wskazanie zawodów szkolnictwa zawodowego, z którymi związana jest kwalifikacja

Jeżeli w punkcie 7a wskazano przydatność kwalifikacji, to z rozwijanej listy branż i zawodów należy wybrać te zawody, z którymi związana jest wnioskowana kwalifikacja

nie dotyczy

Wymagane kwalifikacje poprzedzające (2000 znaków)

Pole nieobowiązkowe. Kwalifikacje pełne i częściowe, które musi posiadać osoba ubiegająca się o kwalifikację, by przystąpić do procesu weryfikacji osiągnięcia efektów uczenia się wymaganych dla kwalifikacji.

nie dotyczy

W razie potrzeby warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji (2000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust.1 pkt 2) lit. g). Określenie (w razie potrzeby) warunków, które musi spełniać osoba, aby przystąpić do walidacji i móc uzyskać kwalifikację (np. wymagany poziom wykształcenia).

Podczas określania tych warunków warto mieć na uwadze, że nie są one tożsame z warunkami zatrudnienia (np. ważnymi badaniami lekarskimi). Doświadczenie zawodowe powinno być wskazywane jako warunek jedynie w uzasadnionych przypadkach – kompetencje wynikające z praktyki zawodowej powinny być odzwierciedlone przede wszystkim w efektach uczenia się wymaganych dla kwalifikacji.

Wskazane warunki przystąpienia do walidacji powinny być możliwe do zweryfikowania.

nie dotyczy

Zapotrzebowanie na kwalifikację (10000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust.1 pkt 2) lit. i). Wykazanie, że kwalifikacja odpowiada na aktualne oraz przewidywane potrzeby społeczne i gospodarcze (regionalne, krajowe, europejskie).

Możliwe jest odwołanie się do opinii organizacji gospodarczych, trendów na rynku pracy, prognoz dotyczących rozwoju technologii, a także strategii rozwoju kraju lub regionu.

„Turkusowa organizacja” (*teal organization*) to pojęcie opisujące nowoczesny model zarządzania, po raz pierwszy sformułowane przez Frederica Laloux w 2014 roku w jego publikacji *Reinventing Organizations*. Turkusowa organizacja przedstawiona jest jako żywy organizm podlegający stałej ewolucji na każdym polu swojej aktywności. W odróżnieniu od form zarządzania wykształconych i opisanych w XX wieku turkusowa organizacja uważana jest za najwyższy poziom ewolucji organizacji.

Organizacje turkusowe wyróżnia brak hierarchicznej struktury i kadry zarządzającej. Pracownicy pełnią od jednej do wielu funkcji w organizacji, przy czym każda funkcja jest równie ważna jak pozostałe. Ludzie tworzący organizację są samodzielni w swoim działaniu, a zatem mają pełnię władzy w swoim obszarze kompetencji do momentu, kiedy ich działanie nie ma wpływu na inny obszar organizacji przypisany innej osobie. Unikalny charakter turkusowej organizacji opiera się na ciągłych

zmianach zachodzących między poszczególnymi obszarami organizacji. Takie działanie zapewnia nieustanne dostosowywanie się do realiów świata oraz potrzeb i wymogów rynku. Gwarantuje stały rozwój całej organizacji. Brak grona menedżerów oddaje zarządzanie organizacją w ręce wszystkich pracowników w ramach realizowanych przez nich obowiązków i podejmowanych decyzji. Takie podejście w powiązaniu z pełnym dostępem do informacji o firmie, wynikach, aktualnych celach i wyzwaniach przekłada się na wysoki poziom zaangażowania wszystkich pracowników w rozwój organizacji i jej wyniki.

Pracownicy charakteryzują się czymś, co nazywane jest „własnością psychologiczną”, a więc traktują organizację nie jak miejsce pracy, do którego muszą przychodzić, aby zarobić pieniądze, ale jak swoją firmę, którą tworzą, rozwijają i troszczą się o nią. Są świadomi, że mają wpływ na wynik całej firmy i jej rozwój, a ten rozwój jest skorelowany z ich satysfakcją i przychodami. Osoby tworzące turkusową organizację mają możliwość realizacji swoich potrzeb i ambicji poprzez rozwój całej organizacji. Zanikają zjawiska wewnętrznych starć i gierki dla indywidualnego zysku. W zamian pojawia się synergia, współpraca i wzajemne wsparcie przekładające się na zrównoważony rozwój całej organizacji.

Wpływ turkusowego modelu zarządzania na wysokie zaangażowanie pracowników tworzących organizację i ich utożsamianie się z firmą oraz jej rozwojem i wynikami stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej turkusowych organizacji nad innymi modelami zarządzania. Eksperti i naukowcy reprezentujący Instytut Gallupa wykazali silny związek pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników i kilkoma kluczowymi elementami wpływającymi na osiągnięcie sukcesu przez firmy (Sorenson, S. (2013). How Employee Engagement Drives Growth, Business Journal, Gallup Institute, June 20). Różnice pomiędzy organizacjami z pierwszej ćwiartki firm pod względem najwyższego poziomu zaangażowania i firmami z ostatniej ćwiartki charakteryzującej się najniższym poziomem zaangażowania pracowników, wyniosły odpowiednio:

- +10% w pozycjach rankingów konsumenckich;
- +22% w zysku firmy;
- +21% w produktywności;
- -25% w rotacji pracowników na stanowiskach menedżerskich i wysoko wykwalifikowanych;
- -65% w rotacji pracowników niskowykwalifikowanych;
- -48% liczby wypadków w pracy;
- -28% kradzieży pracowniczych;
- -37% pod względem nieobecności pracowników w miejscu pracy;
- -41% w wypadkach z udziałem pacjentów (w służbie zdrowia);
- -41% w liczbie wad produktów i usług (jakość).

Przytoczone wyniki badań znajdują swoje potwierdzenie również w raportach innych firm badawczych. W raporcie Deloitte opublikowanym w 2014 roku można zauważyć, że 78% liderów biznesu uznaje kwestię braku zaangażowania pracowników w pracę jako pilną lub ważną (Galagan, 2015). W opracowaniu Global Human Capital Trends z roku 2015 problem niskiego poziomu zaangażowania po raz pierwszy w historii okazał się największym problemem dla kadry zarządzającej detronizując temat przywództwa. Zdaniem autorów raportu dla firmy Deloitte, kadra zarządzająca stanęła w obliczu kryzysu niskiego zaangażowania pracowników i wysokiej rotacji w miejscu pracy (Deloitte University Press, 2015).

Badanie przeprowadzone w Polsce w 2008 roku przez Fundację Obserwatorium Zarządzania i IDEA Management Consulting na próbie ponad dwóch tysięcy pracowników wykazało, że średni poziom zaangażowania pracowników w firmach w Polsce wynosi 3,85 w skali od 1 do 6 (Zakrzewska, 2008). W ujęciu procentowym daje to wynik zaangażowanie w pracę na poziomie 64%, co oznacza, że pracownicy angażują się w to, co robią na poziomie mniejszym niż dwie trzecie ich możliwości. Badania zaangażowania realizowane w USA i Wielkiej Brytanii podają dane dotyczące strat finansowych firm wynikających z niskiej efektywności pracy będącej wynikiem niskiego poziomu zaangażowania pracowników. Galagan podaje za Towers Watson, że koszt niskiego poziomu zaangażowania ludzi w pracę przynosi każdego roku stratę dla gospodarki USA na kwotę pomiędzy 450 - 550 miliardów dolarów.

Podsumowując, zarządzanie turkusową organizacją stanowi jedno z najbardziej zaawansowanych form organizowania się człowieka w celu wykonania pracy. Stawia bardzo wysokie wymagania osobom chcącym budować takie organizacje, dlatego może być trudna w implementacji. Z drugiej strony wyniki finansowe firm turkusowych są od kilku do kilkunastu razy lepsze (zysk, obroty) od firm zarządzanych standardowo. Należy zatem zakładać, iż z biegiem czasu coraz więcej przedsiębiorców będzie podążać tą ścieżką. Wejście na nią oznacza rezygnację z wielu tradycyjnych paradygmatów (np.: człowiek jest z natury ułomny i dlatego potrzebuje przewodnika i kontroli) na rzecz szacunku, równości i wykorzystywania naturalnego potencjału i zdolności każdego z nas w imię dobra ogółu (organizacji). Zmiany w biznesie wymuszają zmiany w edukacji. Turkus jest emanacją czekających nas zmian społecznych i gospodarczych. Z zagrożeniami z jakimi się borykamy (epidemia, zmiana klimatu, recesja itp.) możemy poradzić sobie jedynie współpracując globalnie. Nie ma innej alternatywy niż dialog bez przemocy. Turkusowa organizacja jest więc czymś więcej niż formułą samoorganizacji. Jest nowym sposobem myślenia na nowy wiek. Korzyści dotyczą również konsumentów i tym samym całej gospodarki. Kadra menedżerska decydująca się na wdrożenie zarządzania turkusowego zyskuje większe zaangażowanie pracowników i partnerów w rozwoju organizacji. Zmniejsza poziom rotacji, poprawia satysfakcję z pracy. Może stanowić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, a wręcz stanowić warunek konieczny do jego przetrwania na rynku. Obowiązki należące do tej pory do zadań kadry menedżerskiej, zostają kaskadowane do zadań wykonywanych przez wszystkich pracowników. Stają się oni współpracownikami i partnerami w biznesie.

Zarządzanie organizacją turkusową nie jest jednak łatwe. W wielu aspektach wymaga działania sprzecznego z zasadami przyjętymi dotychczas i nauczonymi przez dekady. Wymaga od zarządzających nowych kompetencji i zmiany podejścia do ludzi, zespołów i komunikacji. Właściciel firmy, prezes lub menedżer, którzy wdrażają model turkusowy, muszą zdobyć kwalifikacje w takich obszarach jak delegowanie władzy i odpowiedzialności, komunikacja, zarządzanie w oparciu o

przywództwo partycypacyjne czy transformacyjne, a kwalifikacje te powinny być potwierdzone przez uprawnioną do tego instytucję.

Turkusowa organizacja wymaga z kolei od wszystkich osób samodzielności, kreatywności, współpracy, otwartości umysłu i gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Nie daje komfortu zwrócenia się do eksperta, wyroczni o decyzję, wskazania kierunku. Ten dysonans stawia wysokie wymagania zarówno przed liderami, którzy chcą wdrożyć turkus w swoich organizacjach, menedżerami, którzy chcą rozpocząć pracę w turkusowej organizacji jak i konsultantami wspierającymi przedsiębiorców we wdrażaniu turkusowych rozwiązań. Osoba zarządzająca organizacją turkusową wymaga kwalifikacji i kompetencji zarówno z obszarów zarządzania, jak i psychologii, socjologii, w tym umiejętnej komunikacji opartej na dialogu, porozumieniu bez przemocy i otwartości na odmienne perspektywy uczestników organizacji. A walidacja tych umiejętności w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji stanowi rzetelne potwierdzenie ich posiadania.

Odniesienie do kwalifikacji o zbliżonym charakterze oraz wskazanie kwalifikacji ujętych w ZRK zawierających wspólne zestawy efektów uczenia się (3000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2 lit. k). Wyjaśnienie, czym kwalifikacja różni się od wybranych kwalifikacji o zbliżonym charakterze. Punktem odniesienia powinny być kwalifikacje funkcjonujące w ZSK. Ponadto wskazanie kwalifikacji wpisanych do ZRK, które zawierają co najmniej jeden taki sam zestaw efektów.

W Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji nie funkcjonuje żadna kwalifikacja, która zawiera wspólne efekty uczenia się z kwalifikacją "Wdrażanie zasad organizacji turkusowych".

W programach studiów wyższych na kierunkach związanych np. z zarządzaniem zasobami ludzkimi możliwe jest uwzględnianie wybranych efektów uczenia się wskazanych w niniejszej kwalifikacji. Niemniej jednak nie istnieje kierunek ani na studiach pierwszego ani drugiego stopnia, ani na studiach podyplomowych, poświęcony w całości przedsiębiorstwu samoorganizującemu się czy organizacji turkusowych.

Należy zaznaczyć poniższe pole jeśli dotyczy (pole wprowadzone od 1.09.2019 r.)

☒ **Kwalifikacja zawiera wspólne lub zbliżone zestawy efektów kształcenia z „dodatkowymi umiejętnościami zawodowymi” w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego**

[Dodatkowe umiejętności zawodowe](#)

Należy wybrać z listy „dodatkowe umiejętności zawodowe” (określone w rozporządzeniu MEN z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego, załącznik Nr 33) zawierające wspólne lub zbliżone zestawy efektów kształcenia z zestawami efektów uczenia się określonymi w kwalifikacji rynkowej.

Wskazanie „dodatkowych umiejętności zawodowych” w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego zawierających wspólne lub zbliżone zestawy efektów kształcenia

(Branża – Zawód – Umiejętność)

Jeżeli w punkcie 11a udzielono pozytywnej odpowiedzi, to z rozwijanej listy branż, zawodów i dodatkowych umiejętności zawodowych należy wybrać te umiejętności, które zawierają wspólne lub zbliżone zestawy efektów kształcenia z wnioskowaną kwalifikacją

nie dotyczy

Typowe możliwości wykorzystania kwalifikacji (4000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. j). Omówienie perspektyw zatrudnienia i dalszego uczenia się, najistotniejszych z punktu widzenia rozwoju osobistego i zawodowego osób zainteresowanych uzyskaniem kwalifikacji.

Możliwe jest wskazanie przykładowych stanowisk pracy, na które będzie mogła aplikować osoba posiadająca daną kwalifikację.

Osoby posiadające kwalifikację mogą znaleźć zatrudnienie na stanowiskach leaderskich sektora produkcyjnego i usług, a także sektora pozarządowego, są także przygotowane do doradzania organizacji. Kwalifikacja może być wykorzystywana m.in. w firmach konsultingowych i szkoleniowych.

Wymagania dotyczące walidacji i podmiotów przeprowadzających walidację (10000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust.1 pkt 2) lit. h). Określenie wymagań stanowiących podstawę do przeprowadzania walidacji w różnych instytucjach. Wymagania powinny dotyczyć:

- *metod stosowanych w walidacji – służących weryfikacji efektów uczenia się wymaganych dla kwalifikacji, ale także (o ile to potrzebne) identyfikowaniu i dokumentowaniu efektów uczenia się;*
- *osób projektujących i przeprowadzających walidację;*
- *sposobu prowadzenia walidacji oraz warunków organizacyjnych i materialnych, niezbędnych do prawidłowego prowadzenia walidacji.*

Wymagania dotyczące walidacji mogą być wskazane dla pojedynczych zestawów efektów uczenia się lub dla całej kwalifikacji.

Wymagania mogą być uzupełnione o dodatkowe wskazówki dla instytucji oraz osób projektujących i przeprowadzających walidację, a także dla osób ubiegających się o uzyskanie kwalifikacji.

1. Weryfikacja

1.1. Metody

Na etapie weryfikacji stosowane są następujące metody:

- wywiad (behawioralny, kompetencyjny, motywacyjny);
- obserwacja w warunkach symulowanych;
- analiza dowodów i deklaracji.

1.2 Zasoby kadrowe

Komisja projektująca walidację składa się z min. 2 osób, które posiadają doświadczenie w projektowaniu (min. 5 procesów) i przeprowadzaniu (min. 30 sesji) assessment lub development center na stanowiska menedżerskie (na proces AC/DC może się składać kilka czy nawet kilkanaście sesji.)

Komisja walidacyjna składa się z min. 4 członków, z których:

- pierwsza osoba posiada przynajmniej 3-letnie doświadczenie w budowaniu lub pracy w organizacji turkusowej lub na stanowisku kierowniczym w firmie o słabo zarysowanej hierarchii, oferujących szeroką swobodę i decyzyjność swoim pracownikom, prowadzących swój biznes w oparciu o jasno zadeklarowane wartości lub na stanowisku Project Manager w strukturach macierzowych;
- druga osoba ma doświadczenie w projektowaniu i przeprowadzaniu procesów ocen kompetencji metodami AC/DC lub zbliżonymi - przeprowadziła przynajmniej 30 sesji AC/DC;
- trzecia osoba posiada kwalifikację pełną z poziomem VII PRK w zakresie psychologii, socjologii lub nauk pokrewnych oraz minimum 10-letnie doświadczenie w pracy z ludźmi ukierunkowanej na rozwój osobisty lub doświadczenie menedżerskie i 5-letnie doświadczenia w prowadzeniu coachingu;
- czwarta osoba jest przedstawicielem pokolenia Y (urodzonych po 1980 roku) lub młodszych pokoleń, z minimum 5-letnim doświadczeniem w pracy etatowej w organizacji z przyjętymi wartościami organizacji. Osoby z tego pokolenia wchodzące na rynek pracy cechuje inny etos pracy, system wartości i sposoby działania, co może stanowić cenną perspektywę dla komisji.

Wszyscy członkowie komisji (szczególnie w przypadku wyboru przez kandydata ścieżki B) powinni być przeszkoleni z pracy metodą AC/DC przez członków komisji projektującej walidację, a przynajmniej dwie osoby powinny wykazać się doświadczeniem w pracy z organizacjami turkusowymi lub wiedzą na temat tego jak turkus funkcjonuje. Potwierdzeniem tego ostatniego mogą być artykuły, prace naukowe, aktywność edukacyjna (szkoleniowa, na forach internetowych itp.).

1.3 Warunki organizacyjne i materialne

Zdobycie kwalifikacji możliwe jest za pomocą jednej z dwóch ścieżek weryfikacji efektów uczenia się (A i B). Ścieżkę weryfikacji efektów uczenia się wybiera osoba przystępująca do walidacji.

Ścieżka A

Obejmuje metody: wywiad biograficzny, behawioralny i motywacyjny oraz metodę analizy dowodów i deklaracji.

Wywiad biograficzny - jego głównym celem jest zdobycie jak największej ilości informacji na temat uprzednich doświadczeń zawodowych danej osoby (miejsc pracy, zakresu obowiązków, motywacji do objęcia danej roli w organizacji etc.), ze szczególnym akcentem położonym na doświadczenia zebrane podczas pracy w turkusowej organizacji lub zespołach zarządzanych zgodnie z modelem turkusowej organizacji.

Wywiad behawioralny - ukierunkowany na określenie, czy dana osoba posiada kompetencje wynikające ze stawianych oczekiwań (kryteria formalne – efekty uczenia

się). Celem tej formy wywiadu jest ocena kryteriów na podstawie sposobów działania w określonej sytuacji. Wywiad behawioralny powinien składać się z zestawu pytań, które odnoszą się do cech, umiejętności i kompetencji kandydata, potwierdzonych jego dotychczasowym doświadczeniem, w konsekwencji umożliwiając ich ocenę. Pytania tworzące wywiad powinny być zbudowane z wykorzystaniem tzw. formuły S-T-A-R (situation, task, action, result).

Pytania w wywiadzie kompetencyjnym powinny mieć charakter **retrospektywny**, gdy pytamy o przeszłe doświadczenia lub **prospektywny**, gdy zadawane pytania dotyczą zachowań, działań, decyzji, rozwiązań sytuacji problemowych, jakie zastosowała by dana osoba w sytuacji dla siebie nowej (w obszarze, w którym nie posiada dotychczas doświadczeń).

Wywiad motywacyjny – jego celem jest określenie rodzaju motywacji kandydata ukierunkowanej na wybór stylu zarządzania zgodnego z modelem turkusowej organizacji. Jego zadaniem jest odpowiedź na pytanie czy jest to motywacja wewnętrzna (wynikająca z osobistych przekonań) czy zewnętrzna (wynikająca z oczekiwań zewnętrznych). Jego kluczowym elementem jest również odpowiedź na pytanie o motywację wewnętrzną do stałego doskonalenia się i rozwoju.

Rekomendowane dowody lub deklaracje:

- listy polecające, referencje;
- wyniki badania opinii pracowników/zespołów na temat kandydata (np. raport z informacją zwrotną 360 stopni, wyniki badania zaangażowania);
- studium przypadku przygotowane przez kandydata pokazujące sposób rozwiązania wybranego problemu związanego z zarządzaniem zespołem lub organizacją.

Ścieżka B

Obejmuje wykorzystanie metody obserwacji w warunkach symulowanych: AC/DC w formule sesji indywidualnej lub grupowej. Na zakończenie weryfikacji prowadzonej tą ścieżką kandydat powinien otrzymać pełną informację zwrotną w postaci raportu pisemnego i sesji informacji zwrotnej.

AC/DC to wielowymiarowy proces oceny kompetencji. Jego uczestnik bierze udział w różnych ćwiczeniach obserwowanych przez zespół wyszkolonych oceniających, którzy dokonując oceny, biorą pod uwagę kilka określonych i zdefiniowanych wcześniej kryteriów (efektów uczenia się).

Sesja AC/DC, która będzie realizować założone cele weryfikacyjne w potwierdzaniu kwalifikacji do zarządzania turkusową organizacją, powinna zostać zaprojektowana tak, aby uruchomić w trakcie jej trwania proces uczenia się. Rozwiązania, które wspierają takie podejście, to bieżący feedback udzielany w trakcie sesji (po każdym zadaniu lub jego sekwencji), możliwość powtórnego wykonania zadania o podobnym charakterze, aby móc wykorzystać otrzymane wskazówki oraz różnego rodzaju działania mające na celu pogłębienie autorefleksji i samoświadomości jako mechanizmów samorozwoju.

Kluczowym celem tak zaprojektowanej sesji AC/DC jest ocena potencjału, a punktem odniesienia są nowe wyzwania, jakie ma podjąć w bliższej lub dalszej przyszłości dana osoba. AC/DC ma nam odpowiedzieć, w jaki sposób poradzi sobie dana osoba z tymi

wyzwaniami. Podczas sesji wykorzystane powinny zostać zadania symulacyjne, które odzwierciedlają rzeczywistość funkcjonowania organizacji turkusowej.

Rekomendowany zestaw zadań/symulacji do wykorzystania podczas sesji grupowej (w której udział bierze od 3 do 8 uczestników):

- dyskusja grupowa,
- rozmowa z współpracownikiem,
- prowadzenie spotkania zespołu,
- analiza danych i prezentacja,
- wywiad behawioralny.

Rekomendowany zestaw symulacji do wykorzystania podczas sesji indywidualnej (w której udział bierze 1-2 uczestników, pozostających bez interakcji ze sobą):

- prowadzenie spotkania zespołu,
- rozmowa z współpracownikiem,
- analiza danych i prezentacja,
- wywiad behawioralny.

Dyskusja grupowa bez przypisania ról

To zadanie grupowe, w którym wszyscy uczestnicy pracują wspólnie nad zagadnieniem, stanowiącym dla zespołu zadanie do wykonania, lub wymagającym wypracowania rozwiązań sytuacji problemowej. Ćwiczenie pokazuje przede wszystkim nastawienie na realizację celu zespołowego oraz umiejętności pracy w większym zespole zadaniowym. Pozwala na obserwację bardzo różnorodnych kryteriów, np.: tworzenie warunków do pracy zespołowej, sposób prowadzenia spotkań, organizację i dystrybucję uprawnień i odpowiedzialności, angażowanie w proces podejmowania decyzji, zarządzanie obiegiem informacji, organizowanie działań sprzyjających poznawaniu kultury i wartości organizacji, definiowanie celów organizacji, zarządzanie konfliktem.

Prowadzenie spotkania zespołu

Uczestnik tej symulacji wciela się w rolę lidera grupy. Ma za zadanie poprowadzić spotkanie zespołu, którego tematem może być przekazanie ważnych informacji, opracowanie planu działania, podsumowanie projektu, itp. W rolę członków zespołu wcielają się asesorzy – aktorzy. Ten typ ćwiczenia pozwala na obserwację zachowania uczestnika w roli lidera i ocenę jego sposobu działania podczas organizacji spotkań zespołu w oparciu o różne kryteria, m.in.: umiejętność przewodzenia, komunikacja werbalna, aktywne słuchanie, nastawienie na współpracę, inicjatywa, elastyczność, a w szczególności: tworzenie warunków do pracy zespołowej, sposób prowadzenia spotkań, organizację i dystrybucję uprawnień i odpowiedzialności, angażowanie w podejmowanie decyzji, zarządzanie informacją, organizowanie działań sprzyjających poznawaniu kultury i wartości organizacji, definiowanie celów organizacji, zarządzanie konfliktem.

Symulacja rozmowy z pracownikiem

Jest to rodzaj symulacji wykorzystywany, gdy efektem procesu ma być ocena kompetencji liderskich. To ćwiczenie rozgrywane się pomiędzy uczestnikiem i aktorem. Uczestnik pozostaje w tym zadaniu w roli lidera, aktor wciela się w rolę członka zespołu. Rozmowa może mieć różny charakter i dotyczyć np. rozwiązywania problemu lub podjęcia decyzji w

sprawie, z którą nie radzi sobie pracownik, może mieć na celu zmotywowanie go do podjęcia nowego wyzwania lub poprawy wyników. Ten typ ćwiczenia umożliwia obserwację i ocenę wszystkich kryteriów (efektów uczenia się) dla kwalifikacji jaką jest zarządzanie turkusową organizacją.

Symulacja rozmowy z współpracownikiem

Symulacja rozmowy z współpracownikiem to ćwiczenie, które odbywa się w interakcji między uczestnikiem i aktorem. Wykorzystywane jest przede wszystkim do oceny umiejętności współpracy, organizowania pracy, rozwiązywania problemów. Ponieważ rozmowa między współpracownikami może toczyć się na różne tematy, odzwierciedlające różne sytuacje z pracy, zadanie może umożliwiać obserwację niemal każdego kryterium (efektu uczenia się), któremu ujawnieniu sprzyja omawianie danego problemu.

Analiza danych i raport lub prezentacja (business case)

W ramach tego ćwiczenia, uczestnik jest proszony o przygotowanie raportu lub oficjalnej prezentacji na bazie analizowanych wcześniej materiałów. Prezentacja dotyczyć może koncepcji wypracowanego rozwiązania problemu o charakterze strategicznym lub operacyjnym, przedstawienia rekomendacji i ich uzasadnienia.

2. Identyfikowanie i dokumentowanie

Nie określa się warunków dla tego etapu.

Propozycja odniesienia do poziomu sektorowych ram kwalifikacji (o ile dotyczy) (1000 znaków)

Jeśli ustanowiono w danym sektorze lub branży Sektorową Ramę Kwalifikacji, to wypełnienie tego pola jest obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 4). Podaj propozycję odniesienia do poziomu odpowiednich Sektorowych Ram Kwalifikacji, jeśli są one włączone do ZSK.

Nie dotyczy

Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się (2000 znaków)

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 3) oraz art. 9 ust. 1 pkt 1) lit. a). Zwięzła, ogólna charakterystyka wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych poprzez określenie działań, do których podjęcia będzie przygotowana osoba posiadająca daną kwalifikację.

Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się powinna nawiązywać do charakterystyki odpowiedniego poziomu PRK, w szczególności odpowiadać na pytania o przygotowanie osoby posiadającej kwalifikację do samodzielnego działania w warunkach mniej lub bardziej przewidywalnych, wykonywania działania o różnym poziomie złożoności, podejmowania określonych ról w grupie, ponoszenia odpowiedzialności za jakość i skutki działań (własnych lub kierowanego zespołu).

Osoba posiadająca kwalifikację jest gotowa do wdrażania idei organizacji turkusowej oraz doradzania organizacji w procesie przejścia w stronę turkusku. W zaawansowanym stopniu rozumie znaczenie zaufania, samoorganizacji, współodpowiedzialności i wspólnych wartości w organizacji. Tworzy warunki do pracy zespołowej, angażując wszystkich członków do podejmowania decyzji, kształtowania strategii, podejmowania się różnych ról i brania odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji. Tworzy kulturę otwartości i współpracy i zarządza konfliktem w organizacji, traktując go

jako naturalny element funkcjonowania i rozwoju organizacji. Identyfikuje i nazywa wartości wyznawane w organizacji i uczy innych podejmowania decyzji w oparciu o nie. Organizuje dystrybucję uprawnień i odpowiedzialności oraz taki obieg informacji, który zapewnia równy dostęp do nich dla każdego.

Wyodrębnione zestawy efektów uczenia się

Wykaz zestawów efektów uczenia się wymaganych dla kwalifikacji, zawierający: numer porządkowy (1, 2, ...), nazwy zestawów, orientacyjne odniesienie każdego zestawu do poziomu PRK oraz orientacyjny nakład pracy potrzebny do osiągnięcia efektów uczenia w każdym zestawie.

Nazwa zestawu powinna:

- *nawiązywać do efektów uczenia się wchodzących w skład danego zestawu lub odpowiadać specyfice wchodzących w jego skład efektów uczenia się,*
- *być możliwie krótka,*
- *nie zawierać skrótów,*

gdy jest to możliwe, być oparta na rzeczowniku odczasownikowym, np. „gromadzenie”, „przechowywanie”, „szycie”.

1. Wspieranie samoorganizacji w organizacjach turkusowych (140 h, 7 PRK)
2. Angażowanie zespołu do zarządzania kapitałem ludzkim w turkusie (40 h, 7 PRK)
3. Procesy organizacyjne w turkusie (30 h, 7 PRK)

łącznie: 210 h

Poszczególne efekty uczenia się w zestawach

Zestaw efektów uczenia się to wyodrębniona część efektów uczenia się wymaganych dla danej kwalifikacji. Poszczególne efekty uczenia się powinny być wzajemnie ze sobą powiązane, uzupełniające się oraz przedstawione w sposób uporządkowany (np. od prostych do bardziej złożonych).

Poszczególne efekty uczenia się są opisywane za pomocą: umiejętności (tj. zdolności wykonywania zadań i rozwiązywania problemów) oraz kryteriów weryfikacji, które doprecyzowują ich zakres oraz określają niezbędną wiedzę i kompetencje społeczne.

Poszczególne efekty uczenia się powinny być:

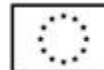
- *jednoznaczne – niebudzące wątpliwości, pozwalające na zaplanowanie i przeprowadzenie walidacji, których wyniki będą porównywalne, oraz dające możliwość odniesienia do poziomu PRK,*
- *realne – możliwe do osiągnięcia przez osoby, dla których dana kwalifikacja jest przewidziana,*
- *możliwe do zweryfikowania podczas walidacji,*
- *zrozumiałe dla osób potencjalnie zainteresowanych kwalifikacją.*

Podczas opisywania poszczególnych efektów uczenia się korzystne jest stosowanie czasowników operacyjnych (np. „rozdziela”, „uzasadnia”, „montuje”).

Zestaw efektów uczenia się:	01. Wspieranie samoorganizacji w organizacjach turkusowych
Umiejętności	Kryteria weryfikacji
Tworzy warunki do pracy zespołowej	- uzasadnia rolę i znaczenie pracy zespołowej w kulturze turkusowej; - pracuje zespołowo i umożliwia innym taki model pracy.
Prowadzi spotkania w sposób włączający i aktywizujący ich uczestników	- moderuje spotkania, zapewniając równy dostęp uczestnikom do wyrażania opinii; - prowadzi spotkania w duchu poszanowania mechanizmów samoorganizacji (np. uporządkowany charakter, trzymanie się przyjętej struktury i wypracowanych zwyczajów); - aktywnie słucha; - zachęca do zadawania pytań, wyrażania wątpliwości i wypowiadania się; - tworzy warunki bezpieczeństwa psychologicznego uczestnikom spotkań;
Organizuje sposób dystrybucji uprawnień i odpowiedzialności	- omawia różne metody organizacji pracy i dystrybucji uprawnień w organizacjach turkusowych; - proponuje sposób dystrybucji władzy i odpowiedzialności charakterystyczny dla organizacji turkusowych; - wyjaśnia wpływ dystrybucji władzy i odpowiedzialności na pracę zespołu i jednostki (implikacje).
Zestaw efektów uczenia się:	02. Angażowanie zespołu do zarządzania kapitałem ludzkim w turkusie
Umiejętności	Kryteria weryfikacji
Identyfikuje kandydatów rozumiejących wartości i potrzeby organizacji oraz gotowych do działania w zgodzie z nimi	- angażuje zespół do prowadzenia procesu rekrutacji i selekcji pracowników oraz udziału w rozmowach rekrutacyjnych i podejmowaniu decyzji rekrutacyjnej; - identyfikuje z zespołem i nazywa wartości osobiste kandydatów; - identyfikuje z zespołem zarówno mocne, jak i słabe strony kandydatów.
Organizuje działania sprzyjające poznawaniu kultury, wartości organizacji i wymiany doświadczeń	- sprzyja tworzeniu kultury otwartości w organizacji, posługując się dialogiem; - wspiera kształtowanie tożsamości zespołu poprzez umożliwianie wymiany doświadczeń, opinii i otwarte mówienie o swoich potrzebach bez obawy o bycie ocenianym; - organizuje warunki do zespołowego wdrażania nowych pracowników w funkcjonowanie w organizacji turkusowej.
Definiuje	- wyjaśnia koncepcję inspirującego celu w funkcjonowaniu organizacji

potrzeby organizacji i elastycznie dopasowuje do nich potencjał oraz kompetencje ludzi	turkusowej; - dopasowuje się do zmieniającej się rzeczywistości i weryfikuje cele operacyjne, pozostając przy akceptowanych wartościach; - włącza innych w proces definiowania celów i określania priorytetów; - informuje pracowników o kierunkach rozwoju organizacji i pojawiających się w niej potrzebach; - umożliwia realizację potrzeb organizacji i jednostek, które ją tworzą, obustronnie dopasowując je do siebie.
Uczy siebie i innych odpowiedzialności za rozwój własny i organizacji	- podejmuje się różnych ról w zależności od potrzeb organizacji; - inspiruje i zachęca członków zespołu do podejmowania się różnych ról w organizacji; - swoim przykładem uczy i inspiruje innych do stałego rozwoju i brania odpowiedzialności za swoje działania i decyzje.
Wspiera system zespołowego monitorowania pracy	- monitoruje otoczenie biznesowe organizacji; - ocenia z zespołem stan realizowanych działań; - stale wypracowuje wspólnie z zespołem modyfikacje kierunku prac.
Zestaw efektów uczenia się:	03. Procesy organizacyjne w turkusie
Umiejętności	Kryteria weryfikacji
Wdraża wartości (wspólnie z innymi) oraz dokonuje ich transferu	- nazywa wspólnie z zespołem kluczowe wartości właściwe dla organizacji; - podejmuje decyzje, kierując się nazwanymi wartościami; - uczy innych podejmowania decyzji w oparciu o kluczowe wartości organizacji; - komunikuje systematycznie wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Zarządza konfliktem w organizacji	- dostrzega, nazywa i pokazuje współpracownikom konflikty jako naturalny element funkcjonowania i rozwoju organizacji; - włącza innych w poszukiwanie przyczyn konfliktu; - wypracowuje grupowe mechanizmy zapobiegania eskalowaniu konfliktu w organizacji oraz radzenia sobie z nimi; - wypracowuje grupowe mechanizmy radzenia sobie z emocjami w organizacji; - wykorzystuje szansę, jaką niesie pozytywne rozwiązanie sytuacji konfliktowej dla rozwoju organizacji.
Angażuje innych w proces podejmowania decyzji	- uczy podejmowania decyzji (np. za pomocą przykładu); - daje współpracownikom przestrzeń do podejmowania samodzielnych decyzji; - ufa kompetencjom i doświadczeniu współpracowników.
Organizuje warunki i angażuje innych w proces dążenia	- omawia idę pełni; - uzasadnia współpracownikom istotność pełni i jej wpływ na efektywność organizacji; - tworzy warunki do funkcjonowania tego elementu turkusu w organizacji.

do pełni	
Zarządza obiegami informacji w organizacji	- zapewnia swobodny przepływ informacji; - tworzy warunki dla swobodnego przepływu informacji bez jej reglamentowania lub ograniczania komukolwiek dostępu do niej.
Wnioskodawca <i>Pole obowiązkowe (art. 83 ust. 1 pkt 7). Z listy rozwijanej w formularzu w ZRK należy wybrać podmiot wnioskodawcy.</i>	
-	
Minister właściwy <i>Pole obowiązkowe (art. 16 ust. 1). Należy wskazać odpowiedniego ministra, który zdaniem wnioskodawcy jest właściwy do rozpatrzenia wniosku i po włączeniu kwalifikacji do ZSK powinien odpowiadać za kwalifikację.</i>	
Minister Rozwoju	
Okres ważności dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji i warunki przedłużenia jego ważności (2000 znaków) <i>Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. b). W przypadku kwalifikacji nadawanej na czas określony wskaż, po jakim czasie konieczne jest odnowienie ważności kwalifikacji oraz określ warunki, jakie muszą być spełnione, aby ważność dokumentu została przedłużona.</i>	
Bezterminowo	
Nazwa dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji <i>Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. b). Np. dyplom, świadectwo, certyfikat, zaświadczenie.</i>	
Certyfikat	
Uprawnienia związane z posiadaniem kwalifikacji (2500 znaków) <i>Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 2) lit. e). Podaj, o jakie uprawnienia może się ubiegać osoba po uzyskaniu kwalifikacji. Jeśli z uzyskaniem kwalifikacji nie wiąże się uzyskanie uprawnień, należy wpisać "Nie dotyczy".</i>	
Nie dotyczy	
Kod dziedziny kształcenia <i>Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt. 7). Kod dziedziny kształcenia, o którym mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 40 ust. 2 ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz. U. z 2012 r. poz. 591, z późn. zm.).</i>	
345.B Zarządzanie	



Kod PKD

Pole obowiązkowe (art. 15 ust. 1 pkt 7). Kod Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

70.22 Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania