

Kwalifikacja cząstkowa na poziomie szóstym Polskiej Ramy Kwalifikacji i europejskich ram kwalifikacji

## **Zarządzanie konfliktami w organizacji**

Status: włączona funkcjonująca

Rodzaj: cząstkowa

Kategoria: wolnorynkowe

Data włączenia do ZSK: 2021-07-20

Dokument potwierdzający nadanie kwalifikacji: Certyfikat kwalifikacji wolnorynkowej

### **Krótką charakterystyka kwalifikacji**

Osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie konfliktami w organizacji" jest gotowa do przygotowania i wdrożenia w organizacji programu zarządzania konfliktami. Osoba posiadająca kwalifikację planuje i przeprowadza diagnozę organizacji: rozpoznaje jej typ, strukturę, model komunikacyjny oraz relacje, a następnie identyfikuje i analizuje istniejące konflikty jak również ryzyko powstania konfliktów w przyszłości. Opracowuje koncepcję zarządzania konfliktami w organizacji, proponuje działania służące rozwiązywaniu sporów interpersonalnych, grupowych i międzyzespołowych, jak również działania systemowe mające na celu wczesne diagnozowanie potencjalnych i ukrytych konfliktów oraz przeprowadzanie skutecznej interwencji. Wskazuje negatywne skutki konfliktów, jak i ich potencjał do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Wdraża zaplanowane działania i monitoruje ich przebieg: rozwiązuje konflikty interpersonalne i grupowe, formułuje założenia do programów rozwoju kompetencji interpersonalnych i managerskich, proponuje zmiany w dokumentach i procedurach mające na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów. Osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie konfliktami w organizacji" może znaleźć zatrudnienie w różnego typu organizacjach, przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych na stanowiskach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (działy HR). Może również świadczyć dla organizacji zewnętrzne usługi consultingowe obejmujące swoim zakresem zarządzanie konfliktami. Orientacyjny nakład pracy potrzebny do uzyskania kwalifikacji został oszacowany na 120 godzin, w tym przykładowo 100 godzin na szkolenie/kurs lub inne formy uczenia się i 20 godzin pracy własnej.

## **Informacje o kwalifikacji**

### **Grupy osób, które mogą być zainteresowane uzyskaniem kwalifikacji**

Potwierdzeniem kwalifikacji "Zarządzanie konfliktami w organizacji" mogą być zainteresowane osoby biorące udział w różnego rodzaju negocjacjach, zajmujące się obsługą klienta, koordynujące pracę zespołów (liderzy grup, kadra zarządzająca, mediatorzy, negocjatorzy, pracownicy biura obsługi klienta, kierownicy projektów, urzędnicy), jak również osoby wspierające rozwój innych, świadczące usługi szkoleniowe i edukacyjne (coachowie, trenerzy, nauczyciele, pedagogzy). Potwierdzeniem kwalifikacji "Zarządzanie konfliktami w organizacji" mogą być również zainteresowane osoby świadczące usługi consultingowe dla organizacji, które wzbogacą zakres swoich usług o aspekty związane z zarządzaniem konfliktami.

### **W razie potrzeby warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji**

Brak warunków

### **Typowe możliwości wykorzystania kwalifikacji**

Kwalifikacja "Zarządzanie konfliktami w organizacji" stanowi uzupełnienie kwalifikacji zawodowych osób biorących udział w różnego rodzaju negocjacjach, zajmujących się obsługą klienta, koordynujących pracę zespołów (liderzy grup, kadra zarządzająca, mediatorzy, negocjatorzy, pracownicy biura obsługi klienta, kierownicy projektów, urzędnicy), jak również osób wspierających rozwój innych, świadczących usługi szkoleniowe i edukacyjne (coachowie, trenerzy, nauczyciele). Osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie konfliktami w organizacji" może znaleźć zatrudnienie w różnego typu organizacjach, przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych na stanowiskach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (działy HR), ale także we wszystkich innych komórkach gdzie potrzebne są umiejętności związane z zarządzaniem konfliktami. Osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie konfliktami w organizacji" może również świadczyć dla organizacji zewnętrzne usługi consultingowe obejmujące swoim zakresem zarządzanie konfliktami.

### **Okres ważności dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji i warunki przedłużenia jego ważności**

Certyfikat ważny 10 lat. Warunkiem przedłużenia ważności certyfikatu jest złożenie, przed upływem terminu ważności, wniosku o przedłużenie ważności certyfikatu wraz z dokumentami poświadczającymi przygotowanie i wdrożenie od momentu potwierdzenia kwalifikacji rynkowej 10 programów zarządzania konfliktami w organizacji. Ważność certyfikatu przedłużana jest o kolejne 10 lat. W przypadku utraty ważności certyfikatu możliwe jest jego ponowne uzyskanie pod warunkiem ponownego przystąpienia do procesu walidacji.

### **Zapotrzebowanie na kwalifikację**

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym i złożonym, pojawiającym się na różnych płaszczyznach życia społecznego. Występuje on na poziomie indywidualnym, organizacyjnym, jak i w działalności gospodarczej. Rozumiany jest jako spór dwóch lub więcej osób/stron, bądź grup/podmiotów wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami lub zajmowania odmiennych stanowisk, pozycji, różnych celów, wartości, poglądów lub spostrzeżeń. (za: Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., "Kierowanie", Warszawa 1997). Dostępność specjalistów z potwierdzonymi kompetencjami w zakresie zarządzania konfliktami w organizacjach pozwala rozwijać wśród managerów i pracowników społeczne umiejętności radzenia sobie z konfliktami. Przekłada się to na poprawę funkcjonowania organizacji, które stają się "odporniejsze" na konflikty, tzn. zdolne do konstruktywnego przepracowania różnic, tarć i napięć, w tym również do wykorzystania konfliktów do wzrostu wydajności pracy i do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw. Obecnie duży nacisk kładzie się na alternatywne sposoby rozwiązywania sporów czyli ADR (Alternative Dispute Resolution). Jak wynika z danych Wydziału Statystycznego Informacji Zarządczej - Departament Strategii i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości na przestrzeni ostatnich 10 lat liczba konfliktów cywilnych kierowanych do mediacji wzrosła czterokrotnie na terenie całego kraju. Natomiast w sprawach biznesowych (gospodarczych) liczba rozstrzygniętych konfliktów w sądach okręgowych zwiększyła się siedemnastokrotnie, a w sądach rejonowych aż 30 krotnie ("Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych. Sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006-2017 oraz I półroczu 2018 roku. 6 edycja", Warszawa, sierpień 2018, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/>). Jednakże, te działania mają na celu rozwiązywanie konfliktów, z którymi dane osoby nie są już w stanie same sobie poradzić i aby móc go rozwiązać decydują się na drogę sądową. Jedną z form taksonomii jaką przybiera konflikt jest ujęcie Friedricha Glasla [F.Glasl, Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Haupt, Bern/Stuttgart 1980], gdzie na pierwszych trzech stopniach (początek konfliktu) nie potrzebujemy osób czy instytucji trzecich, aby rozwiązać konflikt, jedynie wiedzy i umiejętności rozwiązywania bieżących konfliktów, gdzie obie strony mogą uzyskać wygraną. Sposób rozwiązywania występujących konfliktów jest bardzo istotny dla funkcjonowania firm, gdyż z samej hierarchicznej struktury organizacji wynikają konflikty "podwładny - przełożony". Drugą płaszczyzną są konflikty o charakterze horyzontalnym "pracownik - pracownik". Pozytywne rozwiązanie konfliktów na tych płaszczyznach buduje zdrowe relacje z przełożonymi oparte na wzajemnej konstruktywnej krytyce wraz z wypracowaniem możliwości optymalnego działania, kreatywną przestrzeń do współdziałania i współtworzenia nowych rozwiązań przez zespoły pracowników, przestrzeń do wyrażania swoich poglądów bez obawy o wytworzenie konfliktu w ramach grupy. Jedną z podstawowych przyczyn konfliktu są problemy w komunikowaniu się, zniekształcenia i przekłamania w komunikacji, trudności w sformułowaniu myśli, nieprawidłowo odczytane przez odbiorcę komunikaty, błędnie odczytane intencje, niedomówienia. Jak pokazują wyniki badań 90 proc. managerów ocenia wysoko swoje umiejętności w zakresie komunikacji, ale tylko 30 proc. podwładnych podziela tę opinię [B. Clarke, R. Crossland, "The Leader's Voice: How your communication can inspire action and get results!", Nowy Jork 2002]. Aby efektywnie rozwiązywać konflikty niezbędna jest świadomość dynamiki konfliktu oraz technik komunikacyjnych. Techniki służące doskonaleniu komunikacji i negocjacji w życiu zawodowym i na wszystkich poziomach zarządzania pomagają w kształtowaniu jakości relacji z klientem i kontrahentami. Sprawdzone, łatwe w zastosowaniu metody łagodzenia sporów czy inne strategie konstruktywnego dialogu, dobrze przysłużą się osobom pełniącym funkcje kierownicze oraz doradcom, trenerom wskazując optymalną drogę rozwiązywania zatargów w życiu zawodowym. Zapoznanie się z metodami rozwiązywania konfliktów pozwala na rozwikłanie problemów w relacjach międzyludzkich i odbudowanie stosunków opartych na wzajemnym poszanowaniu i harmonijnej współpracy. Podejście bazujące na konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów jest formą zarządzania, które opiera się na trzech trwałych wartościach jakimi są sprawiedliwość, samodzielność i szacunek. Wartości te są kluczowe w XXI

wieku. Jednocześnie badania pokazują, że konflikty nierozwiązywane lub rozwiązywane w niekonstruktywny sposób w miejscu pracy mogą być bardzo kosztowne dla pracodawcy. [F. Bohm, S. Laurell, "Rozwiązywanie konfliktów", Gdańsk 2009.]. Konflikty w organizacji mogą znacząco wpływać na: 1) wyższą rotację pracowników (wylicza się, że w Polsce średni koszt zastąpienia pracownika wynosi około 15 tys. zł). Ogromne znaczenie mają tu konflikty personalne, w szczególności relacje z przełożonym. 2) więcej zwolnień chorobowych - podłożem często jest tutaj stres, który w konsekwencji może także powodować spadek odporności organizmu; 3) mniejszą motywację do pracy - w dzisiejszych czasach wszyscy pracodawcy walczą o motywację pracowników, ponieważ tylko ona gwarantuje ponadprzeciętne wyniki organizacji. Różne badania wskazują na to, że motywacja pracowników może spaść od 20% do 50% w sytuacji pojawienia się konfliktu. Konflikt merytoryczny jest wyrazem troski o firmę. Jeżeli bowiem grupa osób spiera się o procesy zachodzące w organizacji, to znaczy, że pracownikom firmy zależy na jej losie. Ponadto w trakcie konfliktu merytorycznego pracownicy organizacji często wyzwalają w sobie pokłady kreatywności i wpadają na innowacyjne rozwiązania. Rozwiązany konflikt może też przyczynić się do wyeliminowania słabości organizacji. Zdarza się tak, że dopiero w trakcie sporów wychodzą na jaw nieprawidłowości, których wcześniej nikt nie dostrzegł. Efektem ubocznym konfliktu może być także wzrost wiedzy na temat partnerów z grupy, samej organizacji i zachodzących w niej procesów. Z uwagi na znaczenie zarządzania konfliktami w organizacjach pracodawcy będą zainteresowani zatrudnianiem specjalistów w tym zakresie. Zwłaszcza w sytuacji istniejącego konfliktu o znacznym zasięgu korzystne może być zatrudnienie zewnętrznego konsultanta. Świadczące takie usługi firmy będą chciały zaoferować usługi osób, które potwierdziły swoje kompetencje w obszarze zarządzania konfliktami w organizacji. Jednocześnie, dla późniejszego wdrażania programów zarządzania konfliktami, budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej i modelu komunikacyjnego, wskazane będzie uzupełnienie kompetencji osób zatrudnionych wewnątrz organizacji na stanowiskach managerskich lub w działach HR i potwierdzenie w ramach kwalifikacji "Zarządzanie konfliktami w organizacji".

## **Odniesienie do kwalifikacji o zbliżonym charakterze oraz wskazanie kwalifikacji ujętych w ZRK zawierających wspólne zestawy efektów uczenia się**

Kwalifikacja "Zarządzanie konfliktami w organizacji" jest zbliżona do kwalifikacji "Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach cywilnych" oraz kwalifikacji "Prowadzenie mediacji sądowych i pozasądowych w sprawach gospodarczych". Kwalifikacje te nie posiadają z niniejszą kwalifikacją wspólnych zestawów efektów uczenia się, ale mają podobne efekty uczenia się związane z rozwiązywaniem sporów (konfliktów). Kwalifikacja "Zarządzanie konfliktami w organizacji" różni się natomiast od wskazanych kwalifikacji poprzez uwzględnienie dodatkowo aspektów związanych z całą organizacją. Dotyczą one m.in. diagnozowania sytuacji w organizacji, identyfikowania jej cech charakterystycznych, występujących relacji i konfliktów oraz opracowywania i wdrażania programu zarządzania konfliktami obejmującego poza rozwiązywaniem pojedynczych konfliktów, również działania systemowe mające na celu wczesne diagnozowanie potencjalnych i ukrytych konfliktów oraz przeprowadzanie skutecznej interwencji. W ramach kwalifikacji "Zarządzanie konfliktami w organizacji" uwzględniona jest również analiza ryzyka powstawania konfliktów.

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

Etap weryfikacji Metody W weryfikacji efektów uczenia się stosuje się następujące metody: - test teoretyczny, - obserwacja w warunkach symulowanych (symulacja), - wywiad swobodny lub ustrukturyzowany (rozmowa z komisją), - analiza dowodów i deklaracji (stosowana wyłącznie na etapie przedłużania ważności certyfikatu). Weryfikacja składa się z dwóch części - teoretycznej oraz praktycznej. W części teoretycznej wykorzystuje się metodę testu teoretycznego. W części praktycznej wykorzystuje się metody obserwacji w warunkach symulowanych oraz wywiad swobodny lub ustrukturyzowany (rozmowa z komisją). Zasoby kadrowe W procesie weryfikacji biorą udział: - operator systemu egzaminacyjnego, który nadzoruje przebieg testu (w przypadku, gdy test teoretyczny przeprowadzany jest w elektronicznym systemie), - komisja walidacyjna składająca się z minimum 2 asesora. Komisja walidacyjna przeprowadza część praktyczną oraz odpowiada za nadzór nad przebiegiem testu w przypadku, gdy test jest przeprowadzony poza systemem elektronicznym. Operator systemu egzaminacyjnego musi posiadać: - wykształcenie średnie, - znajomość obsługi komputera w zakresie uruchamiania oraz podstawowej obsługi systemu i zainstalowanych aplikacji, - umiejętność rozwiązywania problemów w sytuacji trudności z nawiązaniem lub zanikiem połączenia internetowego lub obsługą przeglądarki w zakresie kompatybilności z platformą egzaminacyjną. Operator systemu egzaminacyjnego może być jednocześnie członkiem komisji walidacyjnej. Każdy członek komisji walidacyjnej musi: - posiadać wykształcenie wyższe na poziomie co najmniej licencjatu w obszarze psychologii, zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, socjologii, pedagogiki lub prawa, - posiadać minimum 5-letnie doświadczenie w prowadzeniu procesów mediacji, facylitacji lub rozwiązywania konfliktów dla grup i organizacji lub świadczenia usług consultingowych z zakresu zarządzania konfliktami w organizacji. Do zadań członków komisji należy m.in.: - stosowanie kryteriów weryfikacji przypisanych do efektów uczenia się dla opisywanej kwalifikacji oraz kryteriów oceny formalnej i merytorycznej dowodów na posiadanie efektów uczenia się właściwych dla opisywanej kwalifikacji; - stosowanie zasad prowadzenia weryfikacji, a także różnych metod weryfikacji efektów uczenia się, zgodnie z celami walidacji i zasadami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Jeżeli instytucja certyfikująca prowadzi kształcenie w obszarze wnioskowanej kwalifikacji, stosuje rozwiązania zapewniające rozdzielenie procesów kształcenia od walidacji. W szczególności istotne jest zapewnienie bezstronności osób przeprowadzających walidację, m.in. poprzez rozdział osobowy mający na celu zapobieganie konfliktowi interesów osób przeprowadzających walidację. Osoby te nie mogą weryfikować efektów uczenia się osób, które były przez nie przygotowywane do uzyskania kwalifikacji rynkowej "Zarządzanie konfliktami w organizacji". Sposób organizacji walidacji oraz warunki organizacyjne i materialne Instytucja certyfikująca musi zapewnić: - stanowisko komputerowe dla kandydata ubiegającego się o uzyskanie kwalifikacji (jedno stanowisko dla jednego kandydata) wyposażone w przeglądarkę internetową z dostępem do Internetu oraz stolik i krzesła (w przypadku, gdy test teoretyczny przeprowadzany jest w elektronicznym systemie), - arkusz testu oraz miejsce pozwalające na jego samodzielne wypełnienie (w przypadku, gdy test teoretyczny jest przeprowadzany poza systemem elektronicznym). Do przeprowadzania praktycznej części walidacji należy zapewnić pracownię posiadającą stanowisko komputerowe (stół, krzesło, komputer z dostępem do Internetu, pakietem programów biurowych i drukarką lub dostępem do drukarki sieciowej) oraz wyposażenie niezbędne do przeprowadzenia symulacji spotkania dla minimum 3 osób (stół, krzesła, flipchart, materiały piśmiennicze). Ponadto należy zapewnić minimum 2 statystów w celu przeprowadzenia symulacji spotkania oraz dokumentację (na bazie autentycznych lub fikcyjnych organizacji) obejmującą co najmniej regulamin organizacyjny, pozwalającą na przygotowanie case study. Zapewnienie statystów nie jest konieczne, jeśli istnieje możliwość udziału w tym charakterze innych uczestników walidacji. Instytucja certyfikująca musi zapewnić bezstronną i niezależną procedurę odwoławczą, w ramach której osoby uczestniczące w procesie walidacji i certyfikacji mają możliwość odwołania się od decyzji dotyczących

spełnienia wymogów formalnych, samych egzaminów, a także decyzji kończącej walidację. W przypadku negatywnego wyniku walidacji instytucja prowadząca walidację jest zobowiązana przedstawić uzasadnienie decyzji. Etapy identyfikowania i dokumentowania. Nie określa się wymagań

## **Informacje dodatkowe**

### **Podstawa prawna włączenia kwalifikacji do ZSK**

Na podstawie Obwieszczenia Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 2021-07-05 r. w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej >Zarządzanie konfliktami w organizacji< do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (Monitor Polski z dnia 2021-07-20 r., poz. 661)

### **Orientacyjny nakład pracy potrzebny do uzyskania kwalifikacji (w godzinach)**

120

### **Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji**

Nie rzadziej niż raz na 10 lat

### **Termin następnego przeglądu kwalifikacji**

2031-07-20

### **Kod dziedziny kształcenia**

345 - Nauki o zarządzaniu i administracji

### **Kod PKD (wg klasyfikacji 2007)**

70.22 - Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania

### **Kod ISCED**

0413 - Zarządzanie i administracja

### **Kod kwalifikacji (do 2020 roku)**

6C342100031

### **Kod kwalifikacji (od 2020 roku)**

13890

## **Streszczenie opinii uzyskanych podczas konsultacji projektu kwalifikacji**

Dwoje specjalistów pozytywnie zaopiniowało potrzebę włączenia kwalifikacji do ZSK, wskazując, że odpowiada ona na obecne potrzeby rynku pracy i takie, które z dużym prawdopodobieństwem pojawią się w przyszłości. Podkreślano, że znaczenie komunikacji we wszystkich procesach związanych z zarządzaniem systematycznie rośnie, zaś kompetencje opisane w przedmiotowej kwalifikacji uznano za kluczowe w procesach zarządzania ludźmi, co w konsekwencji wspiera potrzebę biznesową większości przedsiębiorstw. Zwrócono także uwagę, iż umiejętność konstruktywnego zarządzania konfliktami jest

niezbędna dla dobra organizacji. Pozytywnie oceniono również wskazanie przez wnioskodawcę grup osób potencjalnie zainteresowanych uzyskaniem przedmiotowej kwalifikacji oraz opisane efekty uczenia się. Natomiast spośród opinii otrzymanych w ramach konsultacji środowiskowych przedstawiciele Polskiego Centrum Mediacji wyrazili opinię, że przedmiotowa kwalifikacja w przygotowanej przez wnioskodawcę formie nie sprawdzi się na rynku, uznając, że jest zakres jest zbyt szeroki, a opisany przebieg walidacji - zbyt mało ukierunkowany na sprawdzenie posiadanej wiedzy i doświadczenia praktycznego. Odmienna - pozytywna - opinia została przedstawiona w imieniu Sieci Badawczej Łukaszewicz. Opiniodawca ocenił, że istnieje społeczno-gospodarcza potrzeba włączenia przedmiotowej kwalifikacji do ZSK, aczkolwiek zgłosił liczne uwagi do wniosku z zakresie m.in. sformułowania efektów uczenia się oraz wymagań dot. walidacji i certyfikacji.

## **Efekty uczenia się**

### **Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się**

Osoba posiadająca kwalifikację rynkową "Zarządzanie konfliktami w organizacji" w oparciu o przeprowadzoną przez siebie diagnozę organizacji samodzielnie opracowuje koncepcję oraz wdraża program zarządzania konfliktami. Identyfikuje i dokonuje analizy istniejących w organizacji konfliktów, jak również przeprowadza analizę ryzyka wystąpienia konfliktów w przyszłości. W zarządzaniu konfliktami uwzględnia zarówno kwestie ich rozwiązywania, jak również formułowania wytycznych na rzecz zwiększenia efektywności działania organizacji. Wykonuje działania w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach, uwzględniając stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup w organizacji. Dostosowuje swoje działania do specyfiki organizacji, jej struktury i relacji w niej występujących oraz do określonych przez członków organizacji celów procesu zarządzania konfliktem. Wyjaśnia mechanizmy psychologiczne związane z konfliktami, przechodzeniem przez proces zmian i budowaniem nowych nawyków. Posiada wysokie umiejętności interpersonalne, pracuje w ramach warsztatów indywidualnych i grupowych, udzielając wsparcia członkom organizacji w trakcie rozwiązywania konfliktów i wdrażania programów zarządzania konfliktami w organizacji.

### **Zestawy efektów uczenia się**

#### **1) Diagnozowanie sytuacji w organizacji w aspekcie istniejących relacji i konfliktów**

##### **Poszczególne efekty uczenia się oraz kryteria weryfikacji ich osiągnięcia**

###### **1. Planuje proces diagnozowania sytuacji w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. wymienia źródła informacji pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów
- b. dobiera metody i narzędzia badawcze do wielkości i typu organizacji oraz wstępnego celu procesu zarządzania konfliktami w organizacji
- c. określa wielkość i strukturę grupy osób, która ma zostać przebadana w celu określenia rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów
- d. opracowuje harmonogram procesu diagnozowania sytuacji w organizacji

## **2. Przygotowuje narzędzia do diagnozowania sytuacji w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. określa cele rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów
- b. opisuje przebieg rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów
- c. opracowuje pytania do scenariusza rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów
- d. opracowuje pytania do ankiety pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów

## **3. Identyfikuje relacje w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. opisuje sposób komunikowania się pomiędzy członkami organizacji, komórkami organizacyjnymi oraz osobami pełniącymi funkcje kierownicze a ich podwładnymi
- b. opisuje populację członków organizacji ze względu na cechy mające wpływ na relacje (co najmniej: wiek, płeć, narodowość, miejsce zamieszkania, wykształcenie)
- c. wymienia cechy charakterystyczne poszczególnych typów osobowości mające wpływ na relacje interpersonalne
- d. charakteryzuje i ocenia relacje w organizacji, w tym ocenia stopień sformalizowania relacji

## **4. Identyfikuje rodzaj organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. rozpoznaje, na jakim etapie rozwoju jest organizacja
- b. opisuje powiązania i zależności służbowe w organizacji
- c. rozpoznaje stopień sformalizowania struktury organizacyjnej



## **5. Identyfikuje i analizuje istniejące konflikty w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. wskazuje źródło konfliktu w organizacji
- b. rozpoznaje zasięg konfliktu i jego charakter (jawny lub ukryty)
- c. opisuje dynamikę przebiegu konfliktu
- d. rozpoznaje stadium konfliktu
- e. podaje przykłady korzyści i zagrożeń płynących z konfliktu

## **6. Analizuje ryzyko powstania konfliktu w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. wymienia czynniki wpływające na powstawanie oraz intensyfikację konfliktów w organizacji
- b. wymienia rodzaje danych, które mogą pośrednio świadczyć o istnieniu konfliktu (np. rotacja pracowników, liczba zwolnień, poziom motywacji do pracy)
- c. szacuje prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych rodzajów konfliktów
- d. opisuje negatywne skutki konfliktów
- e. wymienia możliwości wykorzystania konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji

## **2) Przygotowanie i przedstawienie programu zarządzania konfliktem w organizacji**

### **Poszczególne efekty uczenia się oraz kryteria weryfikacji ich osiągnięcia**

#### **1. Identyfikuje stanowiska, interesy i potrzeby członków organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. rozróżnia pojęcia: stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup w organizacji
- b. opisuje pojęcia: stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup w organizacji
- c. formułuje pytania mające na celu zidentyfikowanie stanowisk, interesów i potrzeb osób oraz grup w organizacji
- d. stosuje techniki aktywnego słuchania (co najmniej: zadawanie pytań otwartych, parafrazowanie, podsumowywanie)
- e. rozpoznaje interesy osób oraz grup w organizacji na poziomie rzeczowym, psychologicznym i proceduralnym
- f. rozpoznaje potrzeby osób oraz grup w organizacji, które mogą być przyczyną konfliktów w organizacji

#### **2. Proponuje koncepcję procesu zarządzania konfliktem**

Kryteria weryfikacji:

- a. dobiera techniki przedstawienia koncepcji
- b. uzasadnia korzyści zarządzania konfliktem dla efektywności funkcjonowania organizacji
- c. wyjaśnia ryzyka związane z niewłaściwym zarządzaniem konfliktem
- d. wyjaśnia poszczególne elementy koncepcji (proponowane działania, metody, techniki, niezbędne zasoby,

harmonogram)

### **3. Ustala cele procesu zarządzania konfliktem**

Kryteria weryfikacji:

- a. na podstawie diagnozy sytuacji w organizacji określa przedmiot i zakres działań w ramach procesu zarządzania konfliktem
- b. opisuje stan pożądany w organizacji w ramach procesu zarządzania konfliktem
- c. określa cel główny i cele szczegółowe procesu zarządzania konfliktem (np. zgodnie z metodyką SMART)

### **4. Proponuje działania do zarządzania konfliktem**

Kryteria weryfikacji:

- a. wymienia działania służące rozwiązywaniu konfliktów
- b. wymienia działania proaktywne zapobiegające konfliktom i wspierające wykorzystanie konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji
- c. dobiera działania do zdiagnozowanej sytuacji, relacji i konfliktów w organizacji oraz celów procesu zarządzania konfliktem
- d. omawia wady i zalety zastosowania określonych działań
- e. dobiera metody i techniki zarządzania konfliktami do zaplanowanych działań

### **5. Opracowuje plan procesu zarządzania konfliktem**

Kryteria weryfikacji:

- a. określa kolejność działań w ramach procesu zarządzania konfliktem
- b. wskazuje działania kluczowe
- c. określa zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych działań
- d. tworzy harmonogram realizacji działań

## **3) Wdrażanie programu zarządzania konfliktami w organizacji**

**Poszczególne efekty uczenia się oraz kryteria weryfikacji ich osiągnięcia**

### **1. Formułuje wytyczne do realizacji działań systemowych w zakresie zarządzania konfliktami**

Kryteria weryfikacji:

- a. opisuje kulturę organizacji sprzyjającą konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów
- b. proponuje zmiany w dokumentach i procedurach mające na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów
- c. tworzy wytyczne do opracowania nowych dokumentów i procedur mających na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów
- d. budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów
- e. formułuje wytyczne do realizacji programów rozwojowych z zakresu kompetencji interpersonalnych i managerskich

## **2. Prowadzi proces rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, grupowych i międzyzespołowych**

Kryteria weryfikacji:

- a. wyjaśnia mechanizmy psychologiczne towarzyszące konfliktowi
- b. omawia bariery komunikacyjne i zasady budowania konstruktywnego dialogu
- c. opracowuje scenariusz warsztatu grupowego mającego na celu rozwiązanie konfliktu
- d. tworzy wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt listę możliwych rozwiązań konfliktu
- e. ustala wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt reguły wyboru rozwiązań
- f. zadaje pytania skłaniające osoby do modyfikacji rozwiązań tak, aby uwzględniały interesy wszystkich stron
- g. proponuje osobom zaangażowanym w konflikt sposób jego rozwiązania

## **3. Wspiera osoby zaangażowane w proces zarządzania konfliktem w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. opisuje mechanizm psychologiczny przechodzenia przez proces zmian
- b. rozpoznaje etap przechodzenia przez proces zmian
- c. stosuje techniki wzmacniania motywacji u innych osób (np. wizualizację celu, omawianie korzyści, odwołanie do wartości, podział na etapy i planowanie, analizę scenariusza negatywnego, określenie pierwszego kroku)
- d. rozpoznaje przyczyny oporu przed zmianą
- e. dobiera działania mające na celu utrwalenie u innych osób nowych nawyków

## **4. Monitoruje proces zarządzania konfliktem w organizacji**

Kryteria weryfikacji:

- a. dobiera metody i narzędzia monitorowania
- b. sporządza harmonogram działań monitorujących
- c. porównuje wyniki z założonymi miernikami celów procesu zarządzania konfliktem

## **5. Modyfikuje plan realizacji działań w ramach zarządzania konfliktem**

Kryteria weryfikacji:

- a. identyfikuje przyczyny rozbieżności między stanem rzeczywistym a założonymi celami realizacji działań procesu zarządzania konfliktem
- b. proponuje zmianę działań, metod lub technik w ramach zarządzania konfliktem w organizacji
- c. proponuje modyfikację harmonogramu realizacji działań zaplanowanych w ramach zarządzania konfliktem w organizacji

## **Instytucje certyfikujące i podmioty powiązane z kwalifikacją**

#	Instytucje certyfikujące (IC)	Instytucje walidujące
1	Fundacja VCC	
2	Warto Szkolić spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	

### **Wnioskodawca:**

Fundacja VCC

### **Minister właściwy dla kwalifikacji:**

Minister Rozwoju i Technologii