



# MONITOR POLSKI

DZIENNIK URZĘDOWY RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

---

Warszawa, dnia 8 grudnia 2023 r.

Poz. 1361

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

z dnia 21 listopada 2023 r.

**w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie negocjacji” 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 oraz z 2023 r. poz. 2005) ogłasza się w załączniku do niniejszego obwieszczenia informacje o włączeniu kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie negocjacji” 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 21 listopada 2023 r. (M.P. poz. 1361)

INFORMACJE O WŁĄCZENIU KWALIFIKACJI RYNKOWEJ „PROWADZENIE NEGOCJACJI”  
DO ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KWALIFIKACJI

**1. Nazwa kwalifikacji rynkowej**

Prowadzenie negocjacji

**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**

6 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

**5. Poziom Sektorowej Ramy Kwalifikacji przypisany do kwalifikacji rynkowej**

6 poziom Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze handel

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

**Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się**

Osoba posiadająca kwalifikację rynkową „Prowadzenie negocjacji” samodzielnie planuje, przeprowadza i ewaluje negocjacje w organizacji. Posługuje się wiedzą na temat specyfiki procesu negocjacji. W oparciu o posiadaną wiedzę identyfikuje i analizuje potrzeby klienta związane z negocjacjami oraz ustala cel organizacji w obszarze negocjacji. Opracowuje scenariusz negocjacji, formułuje szczegółowe cele i alternatywy, dobiera strategie oraz dostosowuje je do czynników okołonegocjacyjnych. Otwiera negocjacje oraz prowadzi negocjacje właściwe. Opracowuje dokumentację negocjacyjną oraz przygotowuje narzędzia ewaluacyjne do badania satysfakcji uczestników negocjacji i oceny przebiegu negocjacji.

**Zestaw 1. Posługiwanie się wiedzą z zakresu negocjacji**

Poszczególne efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia
Omawia pojęcia związane z negocjacjami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– definiuje pojęcia: negocjacje, proces negocjacyjny, typy negocjacji, rodzaje negocjacji, pozycja negocjacyjna, cel negocjacyjny, alternatywy na wypadek nieosiągnięcia porozumienia (BATNA – Best alternative to a negotiated agreement), pole negocjacyjne (ZOPA – Zone of a possible agreement), linia oporu, impas, zakotwiczenie negocjacyjne, scenariusz negocjacyjny, gra negocjacyjna,</li> <li>– wyjaśnia różnice między strategiami negocjacyjnymi,</li> <li>– podaje przykłady zastosowania strategii negocjacyjnych,</li> <li>– wskazuje etapy negocjacji,</li> <li>– podaje przykłady zastosowania różnych technik negocjacyjnych adekwatnych do każdej z faz negocjacji,</li> <li>– wskazuje zakres i rodzaje dokumentacji negocjacyjnej,</li> <li>– wyjaśnia znaczenie etyki w negocjacjach.</li> </ul>

Charakteryzuje pojęcia związane z uczestnikami negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje pojęcia charakteryzujące uczestników negocjacji: negocjator, strony negocjacji, role negocjacyjne,</li> <li>– wyjaśnia znaczenie pojęć dotyczących negocjacji zespołowych,</li> <li>– charakteryzuje członków zespołów negocjacyjnych i ich role w procesie negocjacji,</li> <li>– opisuje kompetencje negocjatora oraz jego cechy pożądane i niepożądane,</li> <li>– wyjaśnia znaczenie komunikacji werbalnej i niewerbalnej uczestników negocjacji,</li> <li>– omawia techniki wywierania wpływu oraz style osobowości negocjatorów,</li> <li>– charakteryzuje strategie radzenia sobie ze stresem podczas negocjacji.</li> </ul>
Charakteryzuje czynniki zewnętrzne w procesie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia czynniki zewnętrzne mające wpływ na wynik negocjacji: przedmiotowe, podmiotowe, organizacyjne i sytuacyjne,</li> <li>– wskazuje przykłady czynników zewnętrznych wpływających korzystnie lub niekorzystnie na proces negocjacji.</li> </ul>

<b>Zestaw 2. Posługiwanie się wiedzą na temat procesu negocjacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Charakteryzuje specyfikę procesu negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskazuje różnice między negocjacjami a innymi typami procesów w organizacji, np. sprzedaż, mediacje,</li> <li>– charakteryzuje rodzaje negocjacji, np. zwyczajne, handlowe, prawnicze, pracownicze,</li> <li>– opisuje fazy procesu negocjacji,</li> <li>– charakteryzuje strukturę spotkania i rozmowy negocjacyjnej.</li> </ul>
Charakteryzuje etap nawiązania kontaktu w procesie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia znaczenie nawiązania kontaktu w procesie negocjacji (zaproszenie do negocjacji),</li> <li>– wskazuje sposoby nawiązania kontaktu w celu zaproszenia do negocjacji,</li> <li>– wskazuje możliwe błędy i zagrożenia na etapie nawiązania kontaktu.</li> </ul>
Charakteryzuje etap przednegocjacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje znaczenie rozeznania potrzeb i motywacji stron negocjacji,</li> <li>– opisuje znaczenie i sposoby zbierania informacji na temat partnera negocjacji i negocjatorów na etapie przednegocjacyjnym,</li> <li>– omawia ryzyko związane z niepełnym lub nieprawidłowym zebraniem informacji na temat partnera negocjacji,</li> <li>– omawia ryzyko wynikające z nieuwzględnienia zewnętrznych czynników w procesie negocjacji,</li> <li>– charakteryzuje sposoby minimalizowania ryzyka wystąpienia konfliktu lub impasu w procesie negocjacji na wypadek zaistnienia zewnętrznych czynników zagrażających negocjacjom,</li> <li>– przedstawia sposoby formułowania celów negocjacyjnych i kryteriów ich osiągnięcia na etapie przygotowania do negocjacji,</li> <li>– poprawia błędnie sformułowane cele negocjacyjne i kryteria ich osiągnięcia,</li> <li>– wyjaśnia znaczenie alternatyw dla procesu negocjacji,</li> <li>– opisuje wpływ liczby alternatyw na powodzenie procesu negocjacji,</li> <li>– charakteryzuje minimum dwie strategie negocjacyjne spośród wymienionych: Win – Lose, Win – Win, Lose – Lose,</li> <li>– opisuje szanse i zagrożenia strategii negocjacyjnych,</li> <li>– opisuje style negocjacyjne: styl kooperacyjny (miękki), styl rywalizacyjny (twardy), styl rzeczowy (racjonalny),</li> <li>– omawia kryteria doboru członków zespołu negocjacyjnego,</li> <li>– omawia znaczenie poszczególnych elementów scenariusza negocjacyjnego, niezbędnych dla procesu negocjacji – propozycja oferty wyjściowej, próg minimalny, linia oporu, próg maksymalny, najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia (BATNA), słabe i mocne strony partnerów negocjacyjnych, koszty i zyski partnerów negocjacyjnych, kamienie milowe,</li> <li>– opisuje skutki braku zaplanowania pierwszego spotkania negocjacyjnego.</li> </ul>

Charakteryzuje etap otwarcia negocjacji i prezentacji stanowiska negocjacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia warunki okołonegocjacyjne budujące lub pomniejszające przewagę: lokalizacja, dzień, pora dnia, presja czasu, liczebność zespołów negocjacyjnych,</li> <li>– wyjaśnia znaczenie „efektu pierwszego wrażenia” dla dalszego przebiegu negocjacji,</li> <li>– opisuje elementy etapu otwarcia negocjacji (obecność osób decyzyjnych, potwierdzenie zakresu negocjacji i zgody na prowadzenie negocjacji),</li> <li>– wyjaśnia znaczenie ról i pozycji negocjacyjnych na etapie otwarcia negocjacji.</li> </ul>
Charakteryzuje etap negocjacji właściwych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia zasady wywierania wpływu na oponenta negocjacyjnego,</li> <li>– formułuje przykładowe odpowiedzi na argumenty racjonalne i emocjonalne prezentowane przez drugą stronę negocjacji,</li> <li>– rozpoznaje techniki negocjacyjne,</li> <li>– podaje przykłady skutecznych odpowiedzi na techniki negocjacyjne,</li> <li>– rozróżnia metody wywierania wpływu od manipulacji,</li> <li>– wyjaśnia rolę pytań negocjacyjnych,</li> <li>– wskazuje przyczyny konfliktu w procesie negocjacji,</li> <li>– opisuje sposoby wychodzenia z konfliktu lub impasu w procesie negocjacji.</li> </ul>
Charakteryzuje etap zamknięcia negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia elementy kontraktu końcowego negocjacji, np. zakres i warunki współpracy, sposób i termin realizacji uzgodnień podjętych w ramach negocjacji, warunki finansowe (ceny i płatności), sposób realizacji reklamacji dotyczących przedmiotu negocjacji,</li> <li>– opisuje sposoby dokumentowania uzgodnień podjętych w ramach negocjacji w kontrakcie końcowym.</li> </ul>

<b>Zestaw 3. Przygotowanie do prowadzenia negocjacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Identyfikuje potrzeby i formułuje cel negocjacyjny uczestnika negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formułuje cel negocjacyjny z wykorzystaniem narzędzia do konstruktywnego określania celu, np. SMART, SPVEM, 6XW,</li> <li>– formułuje propozycję kontraktu z oponentem negocjacji,</li> <li>– wskazuje na przykładowej liście celów uczestników negocjacji te, które nie mogą być osiągnięte w negocjacjach,</li> <li>– modyfikuje cele uczestników negocjacji do osiągnięcia w trakcie procesu negocjacji.</li> </ul>
Identyfikuje potrzeby, motywacje i możliwości oponenta negocjacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formułuje pytania do oponenta negocjacyjnego związane z jego potrzebami i motywacją do udziału w negocjacjach,</li> <li>– w przykładowej wypowiedzi oponenta negocjacyjnego wskazuje informacje o jego osobistych potrzebach i motywacji do udziału w negocjacjach,</li> <li>– dokonuje analizy SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) stanowiska negocjacyjnego oponenta,</li> <li>– w przykładowej wypowiedzi oponenta negocjacyjnego wskazuje informacje dotyczące jego potrzeb i motywacji,</li> <li>– podaje sposoby pozyskania informacji o oponentie negocjacyjnym i jego aktualnej sytuacji,</li> <li>– z podanych przykładowych informacji określa możliwy wspólny obszar negocjacyjny.</li> </ul>
Projektuje proces negocjacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobiera strategię i taktykę negocjacyjną oraz parametry negocjacyjne do sytuacji,</li> <li>– określa potencjalne parametry negocjacyjne oponenta negocjacyjnego,</li> <li>– sporządza scenariusz negocjacji,</li> <li>– określa i uzasadnia optymalną liczbę członków zespołu negocjacyjnego,</li> <li>– przypisuje i charakteryzuje role negocjacyjne członkom zespołu negocjacyjnego,</li> <li>– omawia potencjalne źródła niepowodzenia w negocjacjach, np. konflikt, impas, nieprzewidziane czynniki zewnętrzne,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– charakteryzuje techniki mające na celu uniknięcie niepowodzenia w negocjacjach,</li> <li>– określa sposób prowadzenia dokumentacji negocjacyjnej (obserwacyjny arkusz negocjacyjny lub inną metodę rejestrowania informacji).</li> </ul>
Prowadzi etap nawiązania kontaktu z zaproszeniem do negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określa warunki sprzyjające negocjacjom, np. miejsce i termin negocjacji, cechy i aranżacja przestrzeni, w której odbywają się negocjacje, z uwzględnieniem pozycji przewidzianych dla stron negocjacji,</li> <li>– wskazuje i uzasadnia błędy w aranżacji przestrzeni negocjacyjnej,</li> <li>– formułuje treść zaproszenia,</li> <li>– omawia możliwe błędy w zaproszeniach.</li> </ul>

<b>Zestaw 4. Przeprowadzanie negocjacji właściwych</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Prowadzi etap otwarcia negocjacji i prezentacji stanowiska negocjacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formułuje wprowadzenie do otwarcia negocjacji,</li> <li>– formułuje zasady negocjacyjne (czas trwania negocjacji, przerwy, sposoby komunikacji w sytuacji impasu lub sytuacjach nieprzewidzianych),</li> <li>– przedstawia sposób prowadzenia dokumentacji negocjacyjnej (obserwacyjny arkusz negocjacyjny lub inną metodę rejestrowania informacji),</li> <li>– przedstawia agendę spotkania negocjacyjnego,</li> <li>– formułuje zwroty zachęcające uczestników negocjacyjnych do przedstawienia stanowiska oponenta negocjacyjnego.</li> </ul>
Przeprowadza negocjacje właściwe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reaguje zgodnie z przypisaną sobie rolą negocjacyjną, w oparciu o przedstawiony scenariusz negocjacyjny i strategię negocjacyjną,</li> <li>– modyfikuje swoje zachowanie w przypadku realnego zagrożenia zerwaniem negocjacji w związku z niepokrywaniem się obszarów negocjacyjnych stron,</li> <li>– stosuje techniki negocjacyjne polegające na odpowiednim reagowaniu na sposoby oddziaływania oponenta negocjacyjnego,</li> <li>– stosuje zwroty sprzyjające weryfikacji stanowiska oponenta negocjacyjnego,</li> <li>– inicjuje pytania negocjacyjne,</li> <li>– formułuje komunikat zawierający wskazówki wychodzenia z sytuacji w przypadku wystąpienia konfliktu lub impasu,</li> <li>– udziela informacji o czasie pozostającym do zakończenia negocjacji,</li> <li>– wypełnia arkusz obserwacji procesu negocjacji i zachowań uczestników na etapie negocjacji właściwych, w zakresie opisu zachowania uczestników w procesie negocjacji (aktywność, zaangażowanie, reagowanie),</li> <li>– wypełnia arkusz obserwacji procesu negocjacji i zachowań uczestników na etapie negocjacji właściwych, w zakresie zastosowanej przez uczestników techniki negocjacyjnej i efektów negocjacji,</li> <li>– odnotowuje w arkuszu obserwacji procesu negocjacji i zachowań uczestników negocjacji na etapie negocjacji właściwych, informacje dotyczące wystąpienia konfliktu lub impasu w trakcie realizacji zadania negocjacyjnego.</li> </ul>
Prowadzi zamknięcie negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odnotowuje w arkuszu obserwacji procesu negocjacji i zachowań uczestników negocjacji na etapie negocjacji właściwych, informacje na temat uwzględnionych przez uczestników negocjacji elementów kontraktu końcowego,</li> <li>– doprowadza technikami negocjacyjnymi do podsumowania elementów kontraktu końcowego i uzyskania ich potwierdzenia przez oponenta negocjacyjnego,</li> <li>– stosuje zwroty sprzyjające pozytywnemu zakończeniu negocjacji,</li> <li>– udziela informacji o sposobie przekazania dokumentów negocjacyjnych wieńczących proces negocjacji.</li> </ul>

<b>Zestaw 5. Przygotowanie dokumentacji podsumowującej negocjacje</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Opracowuje protokół negocjacyjny potwierdzający ustalenia końcowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– definiuje zakres protokołu negocjacyjnego potwierdzający ustalenia końcowe,</li> <li>– wskazuje w protokole negocjacyjnym dalsze kroki w realizowaniu ustaleń końcowych.</li> </ul>
Oceni przebieg negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dokonuje analizy przebiegu procesu negocjacji,</li> <li>– formułuje wnioski z przebiegu negocjacji i rekomendacje dotyczące udziału w negocjacjach.</li> </ul>

## 7. Wymagania dotyczące walidacji i podmiotów przeprowadzających walidację

<p><b>1. Metody walidacji</b></p> <p>Weryfikacja efektów uczenia się składa się z dwóch części: części teoretycznej i części praktycznej.</p> <p>W części teoretycznej wykorzystuje się metodę testu teoretycznego.</p> <p>W części praktycznej stosuje się następujące metody weryfikacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza dowodów i deklaracji,</li> <li>– obserwacja w warunkach symulowanych (symulacja, w tym <i>case study</i>, próbka pracy własnej),</li> <li>– rozmowa z komisją walidacyjną.</li> </ul> <p>Rozmowa z komisją walidacyjną może być stosowana wyłącznie jako uzupełnienie obserwacji w warunkach symulowanych lub analizy dowodów i deklaracji.</p> <p>Walidacja może być w całości lub w części prowadzona zdalnie (on-line), pod warunkiem stosowania przez instytucję certyfikującą narzędzi i metod, które powinny w szczególności umożliwiać identyfikację osoby przystępującej do walidacji, samodzielną pracę tej osoby i zabezpieczenie przebiegu walidacji przed ingerencją osób trzecich.</p> <p><b>2. Zasoby kadrowe</b></p> <p>W procesie walidacji biorą udział:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– operator systemu egzaminacyjnego, który organizuje zaplecze techniczne do przeprowadzenia weryfikacji i nadzoruje przebieg testu,</li> <li>– komisja walidacyjna, składająca się z 2 asesorów, którzy przeprowadzają część praktyczną weryfikacji.</li> </ul> <p>Osoba będąca asesorem może być jednocześnie operatorem systemu egzaminacyjnego.</p> <p>Operator systemu egzaminacyjnego posiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykształcenie minimum średnie,</li> <li>– znajomość obsługi komputera w zakresie uruchamiania oraz podstawowej obsługi systemu i zainstalowanych aplikacji,</li> <li>– umiejętność rozwiązywania problemów w sytuacji trudności z nawiązaniem lub zanikiem połączenia internetowego lub obsługą przeglądarki w zakresie kompatybilności z platformą egzaminacyjną.</li> </ul> <p>Jeden z członków komisji walidacyjnej posiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kwalifikację pełną co najmniej na poziomie 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji,</li> <li>– udokumentowane co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu negocjacji, rozumiane jako uczestnictwo w prowadzeniu negocjacji z klientami w ramach wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy lub zadań wykonywanych na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło.</li> </ul> <p>Drugi z członków komisji walidacyjnej posiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kwalifikację pełną co najmniej na poziomie 6 Polskiej Ramy Kwalifikacji,</li> <li>– udokumentowane co najmniej trzyletnie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń z zakresu negocjacji, obejmujące minimum 400 godzin szkoleniowych.</li> </ul> <p>Do zadań członków komisji walidacyjnej należy w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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,</li> <li>– stosowanie zasad prowadzenia weryfikacji, a także różnych metod weryfikacji efektów uczenia się, zgodnie z celami walidacji i zasadami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.</li> </ul>
---

Jeżeli instytucja certyfikująca prowadzi kształcenie w obszarze kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie negocjacji”, stosuje rozwiązania zapewniające rozdzielanie procesów kształcenia i szkolenia od walidacji. W szczególności istotne jest zapewnienie bezstronności osób przeprowadzających walidację, m.in. przez zapobieganie konfliktowi interesów osób przeprowadzających walidację. Osoby te nie mogą weryfikować efektów uczenia się osób, które były przez nie kształcone pod kątem uzyskania kwalifikacji rynkowej „Prowadzenie negocjacji”.

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

Instytucja certyfikująca zapewnia:

- do przeprowadzenia części teoretycznej – pracownię wyposażoną w komputer lub tablet z dostępem do Internetu (jedno stanowisko dla każdego uczestnika),
- do przeprowadzenia części praktycznej – salę wyposażoną w krzesła i stoły oraz studium przypadku i scenariusz dla osób odgrywających role negocjacyjne przygotowane w postaci wydruku lub w wersji elektronicznej.

Instytucja certyfikująca zapewnia bezstronną i niezależną procedurę odwoławczą, w ramach której osoby uczestniczące w procesie walidacji mają możliwość odwołania się od decyzji dotyczących spełnienia wymogów formalnych, wyników walidacji, a także decyzji kończącej walidację. W przypadku negatywnego wyniku walidacji instytucja certyfikująca przedstawia uzasadnienie decyzji na wniosek osoby przystępującej do walidacji.

### **8. Warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji**

Nie określa się

### **9. Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji rynkowej**

Nie rzadziej niż raz na 10 lat