



# MONITOR POLSKI

DZIENNIK URZĘDOWY RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

---

Warszawa, dnia 20 lipca 2021 r.

Poz. 661

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

z dnia 5 lipca 2021 r.

**w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Zarządzanie konfliktami w organizacji”  
do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji**

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

Minister Rozwoju, Pracy i Technologii: *J. Gowin*

---

<sup>1)</sup> Minister Rozwoju, Pracy i Technologii kieruje działem administracji rządowej – gospodarka, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii (Dz. U. poz. 1718).

Załącznik do obwieszczenia Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 5 lipca 2021 r. (poz. 661)

INFORMACJE O WŁĄCZENIU KWALIFIKACJI RYNKOWEJ „ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI W ORGANIZACJI” DO ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KWALIFIKACJI

**1. Nazwa kwalifikacji rynkowej**

Zarządzanie konfliktami w organizacji

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

Certyfikat

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

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.

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

6 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

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

**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.

**Zestaw 1. Diagnozowanie sytuacji w organizacji w aspekcie istniejących relacji i konfliktów**

Poszczególne efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia
Planuje proces diagnozowania sytuacji w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymienia źródła informacji pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów,</li> <li>– dobiera metody i narzędzia badawcze do wielkości i typu organizacji oraz wstępnego celu procesu zarządzania konfliktami w organizacji,</li> <li>– określa wielkość i strukturę grupy osób, która ma zostać przebadana w celu określenia rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów,</li> <li>– opracowuje harmonogram procesu diagnozowania sytuacji w organizacji.</li> </ul>
Przygotowuje narzędzia do diagnozowania sytuacji w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określa cele rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów,</li> <li>– opisuje przebieg rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowuje pytania do scenariusza rozmowy lub wywiadu z przedstawicielami różnych szczebli organizacji dotyczącej(-cego) występujących w organizacji relacji i konfliktów,</li> <li>– opracowuje pytania do ankiety pozwalające na określenie rodzaju organizacji, występujących w niej relacji i konfliktów.</li> </ul>
Identyfikuje relacje w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje sposób komunikowania się pomiędzy członkami organizacji, komórkami organizacyjnymi oraz osobami pełniącymi funkcje kierownicze a ich podwładnymi,</li> <li>– opisuje populację członków organizacji ze względu na cechy mające wpływ na relacje (co najmniej: wiek, płeć, narodowość, miejsce zamieszkania, wykształcenie),</li> <li>– wymienia cechy charakterystyczne poszczególnych typów osobowości mające wpływ na relacje interpersonalne,</li> <li>– charakteryzuje i ocenia relacje w organizacji, w tym ocenia stopień sformalizowania relacji.</li> </ul>
Identyfikuje rodzaj organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoznaje, na jakim etapie rozwoju jest organizacja,</li> <li>– opisuje powiązania i zależności służbowe w organizacji,</li> <li>– rozpoznaje stopień sformalizowania struktury organizacyjnej.</li> </ul>
Identyfikuje i analizuje istniejące konflikty w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskazuje źródło konfliktu w organizacji,</li> <li>– rozpoznaje zasięg konfliktu i jego charakter (jawny lub ukryty),</li> <li>– opisuje dynamikę przebiegu konfliktu,</li> <li>– rozpoznaje stadium konfliktu,</li> <li>– podaje przykłady korzyści i zagrożeń płynących z konfliktu.</li> </ul>
Analizuje ryzyko powstania konfliktu w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymienia czynniki wpływające na powstawanie oraz intensyfikację konfliktów w organizacji,</li> <li>– wymienia rodzaje danych, które mogą pośrednio świadczyć o istnieniu konfliktu (np. rotacja pracowników, liczba zwolnień, poziom motywacji do pracy),</li> <li>– szacuje prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych rodzajów konfliktów,</li> <li>– opisuje negatywne skutki konfliktów,</li> <li>– wymienia możliwości wykorzystania konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji.</li> </ul>

<b>Zestaw 2. Przygotowanie i przedstawienie programu zarządzania konfliktem w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Identyfikuje stanowiska, interesy i potrzeby członków organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozróżnia pojęcia: stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup w organizacji,</li> <li>– opisuje pojęcia: stanowiska, interesy i potrzeby osób oraz grup w organizacji,</li> <li>– formułuje pytania mające na celu zidentyfikowanie stanowisk, interesów i potrzeb osób oraz grup w organizacji,</li> <li>– stosuje techniki aktywnego słuchania (co najmniej: zadawanie pytań otwartych, parafrazowanie, podsumowywanie),</li> <li>– rozpoznaje interesy osób oraz grup w organizacji na poziomie rzeczowym, psychologicznym i proceduralnym,</li> <li>– rozpoznaje potrzeby osób oraz grup w organizacji, które mogą być przyczyną konfliktów w organizacji.</li> </ul>
Proponuje koncepcję procesu zarządzania konfliktem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobiera techniki przedstawienia koncepcji,</li> <li>– uzasadnia korzyści zarządzania konfliktem dla efektywności funkcjonowania organizacji,</li> <li>– wyjaśnia ryzyka związane z niewłaściwym zarządzaniem konfliktem,</li> <li>– wyjaśnia poszczególne elementy koncepcji (proponowane działania, metody, techniki, niezbędne zasoby, harmonogram).</li> </ul>
Ustala cele procesu zarządzania konfliktem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– na podstawie diagnozy sytuacji w organizacji określa przedmiot i zakres działań w ramach procesu zarządzania konfliktem,</li> <li>– opisuje stan pożądany w organizacji w ramach procesu zarządzania konfliktem,</li> <li>– określa cel główny i cele szczegółowe procesu zarządzania konfliktem (np. zgodnie z metodyką SMART).</li> </ul>

Proponuje działania do zarządzania konfliktem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymienia działania służące rozwiązywaniu konfliktów,</li> <li>– wymienia działania proaktywne zapobiegające konfliktom i wspierające wykorzystanie konfliktów do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji,</li> <li>– dobiera działania do zdiagnozowanej sytuacji, relacji i konfliktów w organizacji oraz celów procesu zarządzania konfliktem,</li> <li>– omawia wady i zalety zastosowania określonych działań,</li> <li>– dobiera metody i techniki zarządzania konfliktami do zaplanowanych działań.</li> </ul>
Opracowuje plan procesu zarządzania konfliktem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określa kolejność działań w ramach procesu zarządzania konfliktem,</li> <li>– wskazuje działania kluczowe,</li> <li>– określa zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych działań,</li> <li>– tworzy harmonogram realizacji działań.</li> </ul>

<b>Zestaw 3. Wdrażanie programu zarządzania konfliktami w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Formułuje wytyczne do realizacji działań systemowych w zakresie zarządzania konfliktami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje kulturę organizacji sprzyjającą konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów,</li> <li>– proponuje zmiany w dokumentach i procedurach mające na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów,</li> <li>– tworzy wytyczne do opracowania nowych dokumentów i procedur mających na celu budowanie kultury sprzyjającej konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów,</li> <li>– formułuje wytyczne do realizacji programów rozwojowych z zakresu kompetencji interpersonalnych i managerskich.</li> </ul>
Prowadzi proces rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, grupowych i międzypokoleniowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyjaśnia mechanizmy psychologiczne towarzyszące konfliktowi,</li> <li>– omawia bariery komunikacyjne i zasady budowania konstruktywnego dialogu,</li> <li>– opracowuje scenariusz warsztatu grupowego mającego na celu rozwiązanie konfliktu,</li> <li>– tworzy wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt listę możliwych rozwiązań konfliktu,</li> <li>– ustala wraz z osobami zaangażowanymi w konflikt reguły wyboru rozwiązań,</li> <li>– zadaje pytania skłaniające osoby do modyfikacji rozwiązań tak, aby uwzględniały interesy wszystkich stron,</li> <li>– proponuje osobom zaangażowanym w konflikt sposób jego rozwiązania.</li> </ul>
Wspiera osoby zaangażowane w proces zarządzania konfliktem w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opisuje mechanizm psychologiczny przechodzenia przez proces zmian,</li> <li>– rozpoznaje etap przechodzenia przez proces zmian,</li> <li>– 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),</li> <li>– rozpoznaje przyczyny oporu przed zmianą,</li> <li>– dobiera działania mające na celu utrwalenie u innych osób nowych nawyków.</li> </ul>
Monitoruje proces zarządzania konfliktem w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobiera metody i narzędzia monitorowania,</li> <li>– sporządza harmonogram działań monitorujących,</li> <li>– porównuje wyniki z założonymi miernikami celów procesu zarządzania konfliktem.</li> </ul>
Modyfikuje plan realizacji działań w ramach zarządzania konfliktem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikuje przyczyny rozbieżności między stanem rzeczywistym a założonymi celami procesu zarządzania konfliktem,</li> <li>– proponuje zmianę działań, metod lub technik w ramach zarządzania konfliktem w organizacji,</li> <li>– proponuje modyfikację harmonogramu realizacji działań zaplanowanych w ramach zarządzania konfliktem w organizacji.</li> </ul>

## 6. 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 asesorów.

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 minimum 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.

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

Brak warunków

**8. Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji rynkowej**

Nie rzadziej niż raz na 10 lat