

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

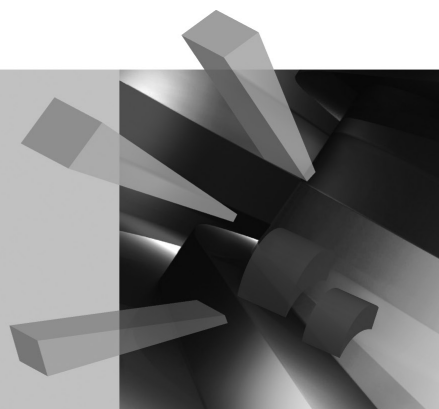
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowicz-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE JAKO WARUNEK SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

---

**Streszczenie:** Artykuł ma charakter teoretyczny i skupia się na problemie roli kompetencji negocjacyjnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka przedstawia w nim założenia dotyczące struktury kompetencji, które tworzą wiedza, postawy oraz cechy i zdolności. Każdy z elementów został krótko przez nią scharakteryzowany. W artykule autorka zastanawia się także nad dylematami związanymi z pomiarem skuteczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, negocjacje, skuteczność ZZZ.

### **1. Wstęp**

Ludzie negocjują od zarania dziejów oraz od najwcześniejszych lat swego życia. Można by zatem przypuszczać, że sztukę negocjowania mają opanowaną w sposób perfekcyjny, chłonąc ją z mlekiem matki i dziedzicząc w genach przekazywanych od pokoleń. Czy jednak tak jest? Czy jesteśmy mistrzami negocjacji, którzy osiągają wszystko to, co osiągnąć można? Niestety nie. Uczymy się i odkrywamy dla siebie coraz to nowe niuanse tego trudnego kunsztu.

Negocjacje zdefiniowane są przez Fishera, Ury'ego i Pattona [1994, s. 27-28] jako zwrotny proces komunikacji, podczas którego obie strony połączone wspólnym interesem oraz podzielone interesami rozbieżnymi próbują dojść do porozumienia. W związku z takim ich rozumieniem rodzą się dwa podstawowe pytania:

Po pierwsze, ile razy menedżer w ciągu dnia pracy ma okazję negocjować? Zapewne wielokrotnie.

Po drugie, kiedy menedżer może, a nawet powinien, odwołać się do swych cech i zdolności, wiedzy oraz postawy – czyli kompetencji negocjacyjnych? Uczynić to może za każdym razem, gdy rozmawia ze swymi kolegami, przełożonymi, podwładnymi i klientami. Zatem kompetencje negocjacyjne są bazą i esencją dla konstruktywnych kontaktów międzyludzkich w sytuacjach zawodowych (ale także prywatnych).



W związku z koniecznością i powszechnością prowadzenia negocjacji w sytuacjach zawodowych celem niniejszego artykułu jest ukazanie, od strony teoretycznej, struktury kompetencji negocjacyjnych i możliwości wykorzystania ich w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Istota kompetencji negocjacyjnych

Negocjacje w sytuacjach zawodowych toczą się za sprawą i przyzwoleniem menedżerów, którzy na ogół wysyłają werbalne i pozawerbalne sygnały o gotowości do dyskusji. Bez owej gotowości negocjacje w organizacji stają się martwą, niepraktykowaną zasadą, a pracownicy używają innych metod, by osiągnąć swe cele. To, czy menedżer jest skłonny do prowadzenia pertraktacji, zależy od poziomu jego kompetencji. Warto zatem zastanowić się, na czym polega istota kompetencji negocjacyjnych.

Zdaniem T. Oleksyna na kompetencje pracowników składają się kompetencje poznawcze – obejmujące uczenie się, poznawanie, rozumienie i zapamiętywanie. Kompetencje funkcjonalne związane są ze sprawnym działaniem człowieka, z kolei kompetencje społeczne stanowią o jakości kontaktów z innym ludźmi. Wszystkie trzy elementy tworzą metakompetencje pracownika [Oleksyn 2006, s. 23-24]. Zatem o metakompetencji w zakresie negocjacji będzie stanowić poziom wiedzy na temat negocjacji (aspekt poznawczy), umiejętność jej stosowania (aspekt funkcjonalny) oraz relacje, jakie menedżerowi uda się stworzyć podczas kontaktów zawodowych (aspekt społeczny). Innymi słowy, metakompetencją w zakresie negocjacji będzie zdolność użycia posiadanej wiedzy w odpowiednim czasie i w sposób dostosowany do odbiorcy, uczestnika interakcji.

Z kolei koncepcja M. Argyle'a, omawiająca umiejętności w miejscu centralnym, lokuje umiejętność działania oznaczającą świadomy proces nakierowany na dokonanie zmian w otoczeniu. By to uczynić, jednostka musi posiadać właściwy poziom motywacji i odpowiednią postawę. Pełen sukces polegający na osiągnięciu zaplanowanego rezultatu jest jednak możliwy dzięki przełożeniu wiedzy na konkretne działanie [Bartkowiak 2002, s. 111]. Tak więc nie zawsze wysokiemu poziomowi wiedzy w zakresie negocjacji będą towarzyszyły pozytywne efekty wyrażające się w skutecznym działaniu zawodowym, czego powodem może być brak dostatecznej praktyki w jej wykorzystaniu.

Nawiązując do definicji A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek [2000, s. 15-16], można stwierdzić, że na kompetencje składają się poziom posiadanej wiedzy, cechy osobowościowe i zdolności oraz postawa. Przy czym podstawą oceny kompetencji jest obserwacja zachowań jednostek, czyli przejawy ich behawioralnego funkcjonowania. Kompetencje w zakresie negocjacji będą tworzone przez wiedzę na temat negocjacji, cechy osobowościowe i zdolności posiadane przez jednostkę oraz postawę wyrażaną m.in. przez sposób postrzegania dyskusji jako metody osiągnięcia porozumienia.

**Tabela 1.** Składniki tworzące kompetencję w zakresie negocjacji

Kompetencja w zakresie negocjacji – zdolność użycia posiadanej wiedzy z zakresu negocjacji w odpowiednim czasie i w sposób dostosowany do odbiorcy, uczestnika interakcji		
Wiedza	Edukacja (deklaratywna)	Znajomość zasad negocjacji (mierzona testami wiedzy)
	Doświadczenie (proceduralna)	Trening w stosowaniu zasad negocjacji (zależy m.in. od standardów wychowawczych, środowiska szkolnego, doświadczeń zawodowych)
	Wiedza o wynikach	Informacje zwrotne o efektach osiągniętych podczas negocjacji (m.in. zadowolenie vs. niezadowolenie drugiej strony; stopień osiągnięcia założonych celów)
	Wiedza oczywista	Obserwacje pochodzące ze zmysłów (dotyczące ludzi, rzeczy, miejsc odgrywających swą rolę w negocjacjach)
Postawy wobec negocjacji		Sposób postrzegania negocjacji (emocjonalno-poznawczy) – jako pasjonującej gry, postępowania <i>fair play</i> vs. postrzeganie jako niechciany obowiązek, próba manipulacji
Cechy i zdolności		Asertywna komunikacja, wiara w siebie, determinacja w dążeniu do celu, struktura potrzeb, cechy osobowości, inteligencja emocjonalna, zarządzanie informacjami, style negocjowania
Rezultat – wynegocjowany zadowalający układ, który wiąże się z satysfakcją z pracy i płacy, przywiązaniem i zaangażowaniem organizacyjnym pracowników.		

Źródło: opracowanie własne.

## 2.1. Wiedza jako składnik kompetencji negocjacyjnych

Ponieważ w wielu ujęciach pojawia się pojęcie wiedzy jako składnika kompetencji, to analizując szczególny przypadek kompetencji w zakresie negocjacji, należy dodać, że – jak podaje A.S. Reber – wiedzę można rozumieć jako: „1) ogół informacji posiadanych przez osobę lub, szerzej, przez grupę osób bądź kulturę, 2) te umysłowe komponenty, które wynikają ze wszystkich procesów wrodzonych lub nabytych przez doświadczenia” [Reber 2000, s. 823]. Reber wyróżnia wiedzę deklaratywną, przedstawianą jako wiedza rzeczywista i świadomie znana, niewystarczająca jednak do sprawnego funkcjonowania w konkretnej rzeczywistości. Kolejna jest wiedza proceduralna, która określa, jak i co zrobić, by być skutecznym – jest to wiedza znajdująca się poza zasięgiem świadomości jednostki. W sytuacji negocjacji zawodowych istotna jest również wiedza o wynikach, czyli informacja zwrotna o wykonaniu. Przy czym zero-jedynkowy rodzaj informacji oznaczający, że zawarto porozumienie bądź nie, jest zbyt mało precyzyjny i nie pozwala na efektywne doskonalenie własnych zachowań. Wiedza oczywista natomiast to wiedza pochodząca z danych zmysłowych, a dotycząca ludzi, miejsc, rzeczy odgrywających znaczącą rolę w negocjacjach.

Poziom znajomości prawideł negocjacji zaliczyć należy do kategorii wiedzy deklaratywnej i może w związku z tym być niewystarczający do sprawnego funk-

cjonowania menedżera. Warto jednak zastanowić się, czy równocześnie nie jest ona czynnikiem koniecznym do sprawnego działania. Niewątpliwie jednak dopiero wzbogacenie jej o dalsze komponenty usprawni funkcjonowanie jednostki.

Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, wiedza zbudowana jest z elementu formalnej edukacji oraz doświadczenia. W tym wypadku znajomość zasad negocjacji tworzy jej pierwszy składnik, natomiast doświadczenie nabywa się w konfrontacji z sytuacjami sprzyjającymi jej wykorzystaniu. Niezaprzeczalnym czynnikiem kształtującym kompetencje są także cechy osobowościowe i zdolności. W przypadku kompetencji z zakresu negocjacji można domniemywać, że będzie jej sprzyjać asertywność, komunikacja obejmująca jasność komunikatów i siłę perswazji, pewność siebie, inteligencja emocjonalna.

## 2.2. Postawy wobec negocjacji

Warto też podkreślić wpływ postawy wobec negocjacji na ogólną kompetencję negocjacyjną. Najprostsza definicja postawy zakłada, że jest to "przychylnie lub nieprzychylnie uczucie wobec konkretnych osób, obiektów, wydarzeń lub idei" [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002, s. 100]. Strukturalne, zapoczątkowane przez M.B. Smitha ujęcie postawy psychologii jest wzbogacone w stosunku do wyżej cytowanego, a w jego myśl przyjmuje się, że postawa (np. wobec negocjacji) składa się z kilku komponentów (por. [Reber 2000, s. 527; Mika 1972, s. 66; Nowak 1973, s. 23]):

1) poznawczego – będącego świadomą bądź nieświadomą opinią na temat negocjacji jako skutecznego narzędzia wspomagającego zarządzanie zasobami ludzkimi, pozwalającego na budowanie relacji,

2) afektywnego – oznaczającego wydzwięk emocjonalny lub uczucie związane z negocjowaniem, lubienie ich, ekscytację bądź obawę związaną z tego typu aktywnością,

3) ewaluatywnego – przedstawiającego pozytywną bądź negatywną ocenę negocjacji – np. przekonanie o ich etyczności bądź manipulacyjnym wydzwięku,

4) motywacyjnego – będącego dyspozycją do działania, obejmującą gotowość lub jej brak do konkretnego (negocjacyjnego) zachowania.

Pozytywna postawa wobec negocjacji jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi może się wyrażać m.in. poprzez podejmowanie prób ich prowadzenia, częstotliwość, z jaką są prowadzone, zaangażowanie w realizację i przestrzeganie podjętych ustaleń. Natomiast postawa negatywna będzie przejawiać się w wykorzystywaniu innych form zarządzania, np. bardziej dyrektywnych, autorytarnych. Jeśli negocjacje postrzegane są jako sprawiedliwy sposób egzekwowania i chronienia interesów pracowniczych, przełożony traktuje je jako skuteczne narzędzie zarządzania, lubi tę formę kontaktu ze współpracownikami, to sprzyjać to będzie kształtowaniu dojrzałych kompetencji negocjacyjnych menedżerów.

Należy zaznaczyć, że w trakcie samych negocjacji ich strony mogą przyjmować różne postawy względem siebie, co może być zobrazowane przez klasyfikację zaproponowaną przez M. Deutscha, obrazującą orientację społeczne ludzi.

**Tabela 2.** Klasyfikacja orientacji społecznych

Orientacja		Dążenie do	
		maksymalizacji	minimalizacji
Indywidualistyczna	egoistyczna	dobra własnego	
	masochistyczna		dobra własnego
Kooperacyjna	altruistyczna	dobra cudzego	
	kolektywistyczna	dobra własnego i cudzego	
	egalitarystyczna		różnicy: własne minus cudze
	wyrzeczeniowa	różnicy: cudze minus własne	
Rywalizacyjna	konkurencyjna	różnicy: własne minus cudze	
	obronna		różnicy: cudze minus własne
	wroga		dobra cudzego
	nihilistyczna		dobra własnego i cudzego

Źródło: [Reykowski 1986, s. 135-136].

Z powyższego zestawienia wynika, że jednostce o postawie indywidualistycznej chodzi wyłącznie o siebie samą, natomiast cudzy zysk lub strata nie ma dla niej żadnego znaczenia. Według poglądów wielu badaczy jest to nastawienie pierwotne, natomiast dwie pozostałe postawy są warunkowane kontekstem sytuacyjnym. Osoba o postawie kooperacyjnej uwzględnia pod jakimś względem dobro innych, czyli cechują ją zachowania prospołeczne. M. Deutsch zauważa, że w tym przypadku jednostka może osiągnąć swój cel tylko wtedy, gdy inni uczestnicy osiągają także swoje cele. Współpraca jest więc nagradzana, a uczestnicy organizacji realizują integratywną strategię negocjacyjną. Z kolei postawa rywalizacyjna cechuje się chęcią zabezpieczenia swoich interesów w relacji do innych. Wiąże się to z dążeniem do bycia lepszym lub niebycia gorszym. Uczestnicy gry osiągają swoje cele tym pewniej, im mniejszą pewność pod tym względem mają inni [Reykowski 1986, s. 135-136]. Praca zawodowa i negocjowanie w jej ramach często zmusza do konkurencji i zdystansowania innych kandydatów ubiegających się o to samo dobro, którym może być stanowisko pracy, przydział zadań, podział ograniczonych zasobów materialnych (np. premii). Determinuje to postawę prezentowaną przez uczestników organizacji, nie wystarczy bowiem być dobrym, ale trzeba być lepszym od innych. Pomimo iż z punktu widzenia dobra całej organizacyjnej społeczności (wyrażanego przez przyjazną atmosferę, dobrostan pracowników) najbardziej cenne są postawy prospołeczne, to wydaje się, że niektóre, zwłaszcza korporacyjne kultury organizacyjne nakłaniają swych członków do odmiennej – twardej, rywalizacyjnej – gry.

W grze tej liczy się zdystansowanie innych ludzi bądź całych zespołów, a tworzone rankingi programują zachowania o charakterze konkurencji.

Można zatem stwierdzić, że postawy w negocjacjach oraz postawy wobec negocjacji tworzą kompetencję negocjacyjną pracowników, która warunkuje sposób działania ludzi w organizacji. Od nich zależy kształt relacji pracownik–pracodawca/przełożony i osiągnięty w wyniku tej relacji rezultat organizacji.

### 2.3. Cechy i zdolności

Kolejnymi składowymi kompetencji negocjacyjnych są cechy i zdolności, których struktura jest odmiennie rozumiana przez różnych autorów, co obrazuje tab. 3.

**Tabela 3.** Postulowane cechy i zdolności negocjatorów

Autor ujęcia	Cechy i zdolności negocjatorów
H. Januszek, G. Krzyminiewska [1995, s. 89-90]	Wewnątrzsterowność, profesjonalizm, zrównoważenie, charyzma, ambicja, kreatywność
P.J. Dąbrowski [1991, s.47]	Umiejętność planowania, zdolność precyzyjnego myślenia w stresie, ogólna praktyczna inteligencja, uzdolnienia werbalne, znajomość zagadnień negocjowanej problematyki, zintegrowanie osobowości, umiejętność wykorzystania władzy i siły negocjacyjnej
M.C. Donaldson, M. Donaldson [1999, s. 233-237]	Empatia, szacunek do siebie i innych, uczciwość, poczucie sprawiedliwości, cierpliwość, odpowiedzialność, elastyczność, poczucie humoru, zdyscyplinowanie, wytrwałość
E.M. Cenker [2002, s. 209]	Umiejętność kalkulowania ryzyka przy podejmowaniu decyzji, opanowanie w stresujących sytuacjach, cierpliwość, umiejętność planowania, zdolność formułowania swoich myśli w sposób jasny i zwięzły, odpowiedzialność za słowo, silna osobowość, kompetencje merytoryczne (znajomość tematu)
U. Kałużna- -Drewińska [2006, s. 33-40]	Wzbudzanie zaufania, umiejętności komunikacyjne, umiejętności rozwiązywania problemów, duża siła przekonywania, dobra znajomość przedmiotu rozmów, zdolność przewidywania kierunków dyskusji, umiejętność podejmowania dyskusji, umiejętność słuchania, uzdolnienia werbalne
E. Kowalczyk [2001, s. 55-93]	Inteligencja racjonalna i emocjonalna, poczucie umiejscowienia kontroli, potrzeby psychologiczne negocjatorów, samoocena i zaufanie do siebie, zaufanie interpersonalne, umiejętności asertywne, umiejętności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, radzenie sobie ze stresem, umiejętność kontrolowania emocji, umiejętność reprezentowania organizacji

Źródło: [Kowalczyk 2011, s. 127].

Z powodu ograniczonych ram artykułu nie sposób jest omówić wszystkich z wyszczególnionych w tab. 3 cech i zdolności, dlatego zdecydowano się na prezentację zaledwie dwu z nich – osobowości oraz umiejętności komunikacyjnych.

Do analizy cech osobowości w kontekście negocjacji często wykorzystywana jest koncepcja „wielkiej piątki” autorstwa P.T. Costy i R.R. McCraego, która zakłada istnienie pięciu kluczowych wymiarów osobowości (szerzej: [Zawadzki i in. 1998, s. 13-20; Robbins 1998, s.69-70]): ekstrawersji, ugodowości, sumienności, stabilności emocjonalnej oraz otwartości na doświadczenia.

We wcześniejszych badaniach autorki tego artykułu nad negocjacjami gospodarczymi ustalono, że największy wpływ na poziom radzenia sobie w negocjacjach i umiejętność realizowania celów negocjacyjnych miały dwie ze skal: stabilność emocjonalna oraz sumiennosc [Kowalczyk 2001, s. 191-192]. Znaczenie owych dwóch skal sugeruje duże znaczenie emocji w procesie negocjacji, zwłaszcza ich pozytywnej walencji oraz umiejętności wyznaczania i dążenia do celu.

Natomiast badania przeprowadzone przez B. Barry’ego i R. Friedmana ukazują, jak czynniki modelu „wielkiej piątki” wpływają na zachowanie negocjatorów i wynik rozmów, z wyróżnieniem ich dystrybutywnego i integratywnego charakteru. Odkryli oni, że w negocjacjach dystrybutywnych ekstrawertywni i ugodowi negocjatorzy osiągają gorsze rezultaty. W obu przypadkach negocjatorzy kotwiczą się na często zawyżonych propozycjach drugiej strony, lecz mechanizm ich działania jest odmienny, gdyż ekstrawertykom zależy na dobrych relacjach i są w stanie więcej poświęcić w ich imię. Natomiast ugodowi negocjatorzy nie są zdolni do wyrażenia niezgody i obrony własnych interesów. Na te tendencje moderująco wpływają wysokie aspiracje i silna motywacja, które zmniejszają ryzyko zakotwiczenia. W negocjacjach integratywnych osobowość nie odgrywa ich zdaniem bardzo istotnej roli, a ważniejsze są poznawcze zdolności negocjatorów. Ku ich własnemu zaskoczeniu w badaniach nie potwierdziło się przypuszczenie o kluczowej roli sumiennosci w negocjacjach, zwłaszcza że jej komponenty, takie jak planowanie działań, uważność, zorganizowanie i wysokie aspiracje, są niewątpliwie kluczowe dla udanych negocjacji [Lewicki, Saunders, Barry 2006, s. 396-397]. Pomimo otrzymania rozbieżnych danych empirycznych, warto nadal eksplorować tę problematykę i wykorzystywać koncepcję „wielkiej piątki” do tłumaczenia prawidłowości związanych z negocjowaniem.

Spośród umiejętności budujących kompetencję negocjacyjną warto szczególnie podkreślić rolę komunikacji, podczas której szczególną funkcję pełni kontrola relacji, zawierająca się na continuum, na którego jednym końcu mieści się skrajna reaktywność, a na przeciwległym skrajna autonomia. Reaktywność oznacza w tym wypadku poddanie się drugiej stronie, która kieruje rozmową i wyznacza jej ton. Taka sytuacja ma na ogół miejsce w negocjacjach pomiędzy podwładnym a autorytarnym przełożonym/pracodawcą, który w tym wypadku jest stroną dominującą. Autonomia natomiast wiąże się z anarchią zachowań, gdyż strony mają tendencję do niereagowania na partnera. Może do tego dojść, gdy strony są tak pochłonięte przygotowaniem własnej wypowiedzi, że nie dostosowują jej do nieusłyszanego kwestii interlokutora. W negocjacjach w miejscu pracy może się to wiązać z zakomunikowaniem własnego stanowiska, często okupione jest to wysokim kosztem

emocjonalnym, lecz wynik takiej rozmowy będzie raczej negatywny. Najlepszym rozwiązaniem w omawianym kontekście jest balansowanie pomiędzy skrajnymi pozycjami. Istotną kwestią jest także asymetria i symetria interakcji. W tradycyjnym podejściu do roli przełożonego/pracodawcy uważa się, że to oni wywierają większy wpływ na pracownika, a nie sam pracownik/podwładny, co wynika z nierównego statusu stron. Istnieje więc w większości przypadków relacja dominacji (przełożony/pracodawca) – podporządkowania (pracownik) [Stewart 2005, s. 341-343]. Podczas oceny dominacji w relacji interpersonalnej, obejmującej też negocjowanie, zwraca się uwagę na określone wskazówki, które prezentuje tab. 4.

**Tabela 4.** Komunikacyjne wskazówki dominacji w kontakcie negocjacyjnym

Wskazówka	Przejawy zachowania
Werbalizacja	Ilość, proporcja czasu, jaki zajął negocjator swymi wypowiedziami w trakcie pertraktacji. Im dłuższe wypowiedzi, tym większa dominacja
Dominujący sposób zabierania głosu	Przerywanie wypowiedzi drugiej strony i niedopuszczanie do przerywania własnych wypowiedzi
Sygnaly pewności siebie	Duża zmienność siły głosu, ruchy głowy o charakterze ilustratorów, żywa gestykulacja rąk
Dominacja podczas słuchania	Wykorzystanie kanału tła dla wyrażania swych opinii o wypowiedzi nadawcy
Pozycja ciała	Władcza, otwarta, skierowana do rozmówcy
Kontakt wzrokowy	Wymaganie uwagi ze strony negocjującego odbiorcy, którego zadaniem jest monitorowanie nadawcy wzbogacone o władcze spojrzenie
Podkreślenie przewagi przez elementy środowiska	Organizacja otoczenia podkreślająca status (wystrój gabinetu, sekretariat) oraz elementy ubioru potęgujące to wrażenie (nienaganny strój, drogie gadżety)
Zawieszanie głosu i inne długie pauzy	Wymagają od nadawcy cierpliwego oczekiwania na dalszy ciąg wypowiedzi
Stosowanie wskaźników lekceważenia rozmówcy	Na przykład nieuzasadnione spoufalanie się bądź nadmierna formalizacja relacji pomiędzy negocjatorami, skupianie uwagi na innych czynnościach podczas rozmowy (czytanie innych dokumentów, odbieranie telefonów)
Objawy irytacji i niezadowolenia	Wynikające z zachowania bądź samej obecności rozmówcy (np. w przypadku negocjacji jako niechcianego obowiązku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nęcki 1996, s. 234].

Negocjacje w miejscu pracy są dość silnie oparte na skrypcie<sup>1</sup> zachowań obowiązujących w tego typu rozmowach. Każda ze stron, dysponując skumulowaną wiedzą z własnych doświadczeń oraz innych źródeł informacji, potrafi określić, czego się

<sup>1</sup> Skrypt jest formą schematu poznawczego, który obejmuje wiedzę na temat np. negocjacji w miejscu pracy. Zawiera on informacje o aktorach (negocjatorach: przełożony – pracownik), scenkach i ich kolejności (fazy negocjacji), rekwizytach (np. raporty, wynik ocen okresowych), warunkach urucha-

od niej oczekuje i jakie są jej oczekiwania względem drugiej strony – godząc się zazwyczaj na asymetryczny charakter tychże negocjacji. Przenosząc ciężar odpowiedzialności za rozmowę na stronę dominującą, do osoby podległej w relacji należy natomiast dopasowanie się. Źródła władzy w procesie negocjacji w sprawie pracy mogą być różnie lokowane i zależeć m.in. od zasobów konwersacyjnych przełożonego/pracodawcy (werbalnych i niewerbalnych zachowań, które wytyczają ramy kontaktu), kontekstu sytuacji oraz sposobu jej kadrowania. Przy czym uświadamiana bądź nieuświadamiana chęć zdominowania drugiej strony prowadzić może do podporządkowania się rozmówcy, co w konsekwencji może powodować powstanie mylnego obrazu rzeczywistości organizacyjnej, prowadzącego do nietrafionej decyzji biznesowej bądź kadrowej.

Ramy artykułu pozwoliły na przedstawienie zaledwie kilku wybranych, lecz w opinii autorki kluczowych elementów, obejmujących kategorię cech i zdolności wchodzących w skład kompetencji negocjacyjnych. Jednakże nawet zasygnalizowanie tych zagadnień ukazuje, jak skomplikowaną naturę ma pojęcie kompetencji negocjacyjnych, które obok znajomości technik, stylów i strategii negocjacyjnych determinują skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

### **3. Dylematy pomiaru skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi**

Wiele jest koncepcji, które podpowiadają, jak mierzyć efekty zarządzania zasobami ludzkimi. Praktycy i teoretycy spierają się, czy mają się one wyrażać w twardych danych finansowych, zyskach, udziale w rynku, pozycji firmy na tle konkurencji czy być może w bardziej miękkich efektach zarządzania, takich jak zaangażowanie pracowników, przywiązanie organizacyjne, odczuwana przez pracowników satysfakcja z pracy i płacy. Gdy przyjmiemy pierwszą z perspektyw (twardą), wtedy negocjacje mogą, ale nie muszą, być narzędziem prowadzącym do skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. W ostatecznym rozrachunku nie chodzi bowiem o odczucia ludzi, a o zasobność organizacji; menedżerów rozlicza się z zysków generowanych przez ich zespoły. Ludzie są odtwórcami i realizatorami zaproponowanych przez zarządy strategii i rozwiązań biznesowych, które ponoszą odpowiedzialność za osiągnięte wyniki.

Natomiast druga (miękką) perspektywa wiąże się atmosferą i odczuciami pracowników, a skuteczne zarządzanie personelem jest mierzone przez badane na odpowiednich skalach odczucia i postawy względem organizacji oraz jej pozycję jako pracodawcy. W tym wypadku kompetencje negocjacyjne pracowników (zarówno podwładnych, jak i przełożonych) są nieodzownym narzędziem skutecznego zarządzania. W podejściu miękkim ludzie są twórcami życia organizacyjnego, muszą je rozumieć, zaangażować się w nie i współdecydować o nim – wówczas nie ma lepszego drogi aniżeli negocjowanie oparte na wzajemnej komunikacji.

---

mających proces (analiza potrzeb kadrowych bądź biznesowych), efektach (decyzja negocjacyjna), por. [Maruszewski 2000, s. 169-173].



## 4. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że gdy skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi ocenia się przez pryzmat interesariuszy wewnętrznych, to kompetencje negocjacyjne są koniecznym warunkiem osiągnięcia założonych celów. Przy czym kompetencje te są oparte na *sztuce i nauce*, a do ich doskonalenia przyczyniają się zarówno doświadczenie, jak i szkolenia z omawianego zakresu. Bycie kompetentnym negocjatorem oznacza posiadanie wiedzy na temat negocjacji, pozytywnej postawy względem negocjacji oraz zbioru cech i zdolności. Większość z tych elementów można kształtować, wymaga to oczywiście czasu, wysiłku i determinacji, ale zyski w postaci skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi są nie do przecenienia.

## Literatura

- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Caner E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2002.
- Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
- Donaldson M.C., Donaldson M., *Negocjacje*, Wyd. RM, Warszawa 1999.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa 1994.
- Januszek H., Krzyminiewska G., *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Kałężna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie, Kluczowe problemy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, GWP, Gdańsk 2002.
- Kowalczyk E., *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill International Edition, 2006.
- Maruszewski T., *Pamięć autobiograficzna jako podstawa tworzenia doświadczenia indywidualnego*, [w:] *Psychologia*, t. 2, J. Strelau (red.), GWP, Gdańsk 2000.
- Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. PSB, Kraków 1996.
- Nowak S., *Pojęcie postaw w teoriach i badaniach społecznych*, [w:] *Teorie postaw*, S. Nowak (red.), PWN, Warszawa 1973.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Wiedza i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2000.
- Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2005.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI, Costy i McCrae*, PTP, Warszawa 1998.

## **COMPETENCE IN NEGOTIATING AS A CONDITION OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Summary:** The paper has a theoretical character and is focused on the field of competence in negotiation and its role in human resources process. Within it the author presents assumptions of structure of negotiation's competence, which include knowledge, attitudes, traits and abilities. Each of above mentioned elements is briefly characterized. In conclusion the author presents the dilemmas of measuring the effective human resources management.

**Keywords:** competence, negotiations, effective human resource management.