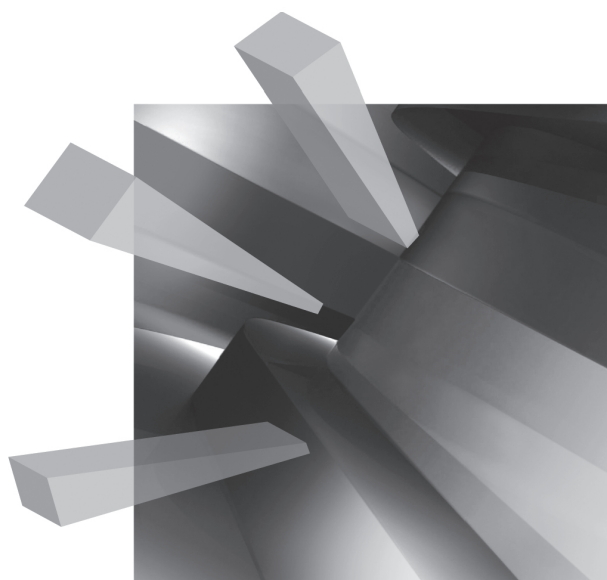


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1 (22) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	7
Marcin Jasiński: Metoda identyfikacji podejść do strategii.....	9
Andrzej Kozina: Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku).....	22
Martyna Oślizło: Kampania promocyjna w kreowaniu marki kraju na przykładzie Brazylii.....	36
Sylwia Przytuła: Interakcje międzykulturowe w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce – studium przypadku.....	54
Anita Zbieg: Zastosowanie analizy sieci do oceny struktury organizacji i wyznaczenia kierunków jej zmian.....	71
Marta Zygier: Charakterystyka i znaczenie ryzyka operacyjnego w działalności bankowej.....	91

Summaries

Marcin Jasiński: Method of identifying approaches to strategy.....	9
Andrzej Kozina: The evaluation of negotiation competences (theoretical model and case study).....	22
Martyna Oślizło: Promotional campaign in the creation of national brand. Case study of Brazil.....	36
Sylwia Przytuła: Intercultural interactions in the German subsidiary operating in Poland. Case study.....	54
Anita Zbieg: Application of network analysis in evaluating organizational structure and determining its future shape.....	71
Marta Zygier: Overview and significance of operational risk in banking activity.....	91

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

OCENA KOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH (MODEL TEORETYCZNY I STUDIUM PRZYPADKU)

THE EVALUATION OF NEGOTIATION COMPETENCES (THEORETICAL MODEL AND CASE STUDY)

DOI: 10.15611/noz.2015.1.02

JEL Classification: M19

Streszczenie: Spośród zasobów niezbędnych do realizacji procesów negocjacyjnych w firmie najistotniejsze znaczenie mają zasoby ludzkie. W procesie planowania negocjacji należy dokonać prawidłowego doboru reprezentantów w negocjacjach i przydzielić im odpowiednie uprawnienia decyzyjne. Kluczową rolę zasoby ludzkie ogywają w procesie prowadzenia negocjacji, w zakresie rozwiązywania konfliktów i poszukiwania porozumienia, komunikowania się i podejmowania decyzji oraz wymiany i tworzenia wartości. Wreszcie w procesie podsumowania negocjacji potencjał ich realizatorów z jednej strony rozstrzyga o jakości zawieranych kontraktów, a z drugiej – stanowi najważniejszy wymiar oceny efektywności negocjacji. Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, należy podkreślić, iż jeden z istotnych aspektów analizy i modelowania procesów negocjacyjnych w firmie stanowią kompetencje pracowników zaangażowanych w ich realizację. Właściwa ocena tych kompetencji rozstrzyga natomiast o efektywności rozważanych procesów. Celem artykułu jest zatem przedstawienie autorskiej koncepcji tego rodzaju oceny w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, tj. w formie studium przypadku¹.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, kompetencje negocjacyjne, ocena kompetencji negocjacyjnych.

Summary: Human resources constitute one of the key aspects of negotiation processes in a company. Appropriate and high competences of employees performing those processes determine their effectiveness. In the literature on negotiations the lack of methodological concepts of evaluating such competences may be observed. Therefore the objective of the paper is to describe such a concept, elaborated by the author and based on universal evaluation framework. The considered competences were described by including the evaluation criteria within two dimensions: general one, reflecting negotiation potential as well as situational one, considering the features of particular negotiations. The third dimension was also added,

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

reflecting the way of displaying those competences and facilitating the measurement of general competences. The case study on the application of presented concept within contract negotiations in computer sector was included as well.

Keywords: negotiations in a company, negotiation competences, evaluation of negotiation competences.

*If life you don't get what you deserve,
you get what you negotiate*

Krishna Sagar

1. Wstęp

Jednym z kluczowych aspektów analizy i modelowania procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwie jest ich wymiar personalny, a w jego ramach szczególne znaczenie ma zapewnienie pożądanego poziomu kompetencji pracowników realizujących te procesy, w znacznej mierze warunkującego ich efektywność [Kozina 2013]. Kompetencje te stanowią także istotny element potencjału konkurencyjnego firmy [Leśniewski 2015]. Ponadto z innego punktu widzenia kompetencje negocjacyjne (jako całość) mogą być traktowane jako jeden z rodzajów kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi [Kowalczyk 2008]. W literaturze z zakresu negocjacji można zaobserwować brak koncepcji metodycznych oceny rozważanych kompetencji, użytecznych w analizie praktycznych przypadków negocjacyjnych. Nieliczne opracowania o charakterze fragmentarycznym, np. [Watkins 2005, s. 205-210; Fowler 2001, s. 170-176], nie wypełniają tej luki. Trzeba jednocześnie podkreślić, iż dokonywanie takiej oceny jest trudnym i skomplikowanym zadaniem, co wynika ze złożoności i różnorodności zarówno negocjacji jako takich, jak i kompetencji wymaganych do ich prowadzenia. Zwykle stosuje się metody jakościowe (opisowe) i sumaryczne (zagregowane), czyli dokonuje przybliżonej i subiektywnej oceny owych kompetencji.

W związku z powyższym w opracowaniu [Kozina 2014] podjęto próbę stworzenia tego rodzaju koncepcji, opartej na uniwersalnej metodyce oceny [Dziadoń 1984]. W najważniejszym jej etapie, tj. przy formułowaniu kryteriów oceny omawianych kompetencji, założono, iż przy określaniu tych kryteriów należy brać pod uwagę dwa wymiary: ogólny, wyrażający potencjał negocjacyjny oraz sytuacyjny, odnoszący się do konkretnych negocjacji. W niniejszym artykule proponowana koncepcja zostanie poszerzona o trzeci wymiar oceny, tzn. sposób przejawiania się kompetencji, *de facto* będący podstawą pomiaru kryteriów dotyczących pierwszego wymiaru. Ponadto doprecyzowano kryteria w ramach drugiego wymiaru oceny i zasady ich pomiaru.

Najpierw przedstawiono syntetyczny opis procesu oceny kompetencji negocjacyjnych. Następnie scharakteryzowano dwa zagadnienia istotne z punktu widzenia

celu artykułu, tj. kryteria i zasady oceny rozważanych kompetencji. Przedstawiono studium przypadku, ilustrujące wykorzystanie proponowanej koncepcji dla celów doboru członków zespołu, reprezentującego firmę komputerową w negocjacjach ze zleceniodawcą projektu. Zakończenie zawiera ocenę tej koncepcji oraz kierunki jej doskonalenia.

Negocjacje w przedsiębiorstwie wynikają z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Obejmują zarówno te przypadki, w których firma stanowi środowisko negocjacji, jak i te, dla których jest ich stroną. Negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp., oraz przez reprezentantów firmy z podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami i innymi kategoriami interesariuszy. Negocjacje są instrumentem zarządzania firmą przez kształtowanie jej relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania².

2. Proces oceny kompetencji negocjacyjnych

Proponowana koncepcja oceny kompetencji negocjacyjnych została oparta na ogólnej metodyce (procedurze) oceny autorstwa J. Dziadonia [1984]. Metodyka ta została co prawda opracowana dla celów oceny struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ma jednak na tyle uniwersalny charakter, iż z powodzeniem może być wykorzystana w rozważanym obszarze. Obejmuje ona sześć następujących etapów:

- 1) określenie celu i przedmiotu oceny,
- 2) zestawienie kryteriów oceny,
- 3) opracowanie normatywnych wzorców oceny,
- 4) opracowanie zasad oceny,
- 5) dokonanie oceny,
- 6) weryfikację oceny.

W pierwszym etapie należy ustalić, co i pod jakim względem będzie oceniane oraz czemu ta ocena ma służyć. Jeśli chodzi o kompetencje negocjacyjne jako przedmiot oceny, to opierając się na interpretacji J. Czekały [2010], przyjmiemy, iż stanowią one zbiór wymagań stawianych pracownikom, spełniającym różnorodne funkcje w ramach procesów negocjacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie³. Tak rozumiane kompetencje należy traktować także jako faktycznie posiadane przez pracownika, a nie tylko formalne kwalifikacje potwierdzone dyplomami i świadectwami [Pocztowski 2007, s. 117]. Zakłada się, iż ocenie podlegają kompetencje wszystkich realizatorów procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwie, tj. pracow-

² Jeśli chodzi o definicję samych negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z interpretowaniem negocjacji jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości [Lewicki i in. 2005, s. 17-33; Rządca 2003, s. 23-47; Kozina 2012, s. 21-24].

³ W pracy [Kozina 2014] wzięto pod uwagę liczne interpretacje pojęcia kompetencji zawarte w literaturze.

ników zatrudnionych na stanowiskach i w komórkach organizacyjnych, zaangażowanych w realizację owych procesów. Bierze się pod uwagę zarówno stanowiska wykonawcze – reprezentantów firmy (członków zespołów negocjacyjnych) i wspomagających ich pracowników sztabowych, jak i kierownicze, czyli menedżerów zlecających prowadzenie negocjacji oraz nadzorujących i oceniających ich przebieg. Celem oceny omawianych kompetencji jest stworzenie warunków do sprawnej realizacji wszelkiego rodzaju działań w procesach negocjacyjnych w firmie.

Następnie należy najpierw sformułować, a potem uporządkować kryteria oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. dokonać ich podziału na syntetyczne (ogólne) i analityczne (szczegółowe). Będą one przedmiotem rozważań w kolejnej części artykułu. Ogólnie kryteria te stanowią „wybrane przez podmiot oceniający cechy przysługujące hipotetycznie lub rzeczywiście badanemu przedmiotowi. Intensywność przejawiania się wybranych cech bądź niekiedy samo ich występowanie decyduje o przyznaniu określonej wartości ocenianemu przedmiotowi” [Dziadoń 1984]. Należy podkreślić, iż ze względu na specyfikę kompetencji negocjacyjnych ocena wielu cech rzeczywiście im przysługujących wydaje się niezwykle utrudniona czy nawet niemożliwa, wobec czego należy skupić się głównie na cechach hipotetycznych (zarazem subiektywnych).

Stworzenie wzorców oceny rozważanych kompetencji (w trzecim etapie omawianej procedury) ma istotne znaczenie, gdyż posługiwanie się nimi przyczynia się do obiektywizacji sądu wartościującego i stwarza podstawę do porównania stanu rzeczywistego ze stanem, jaki być powinien. Wzorce stanowią bowiem pewne wartości (stany) idealne dla poszczególnych kryteriów oceny, wyrażających intensywność danej cechy. W rozważanym przypadku ustalenie wzorców oceny jest zadaniem trudnym, gdyż najlepsza możliwa (idealna) sytuacja, tzn. posiadanie maksymalnego poziomu kompetencji, raczej jest mało prawdopodobna. Można zatem założyć, iż wzorce mogą stanowić najlepsze (maksymalne) poziomy wartości (stany) poszczególnych cech-kryteriów podlegających ocenie, tj. hipotetycznie możliwe do osiągnięcia w danej sytuacji negocjacyjnej (zasady oceny zestawiono poniżej).

W czwartym etapie trzeba stworzyć zasady oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. podjąć decyzję na temat sposobu pomiaru cech-kryteriów ocenianego zjawiska, jak również przyporządkowania im odpowiednich stopni analitycznych. Należy także ustalić generalną zasadę wyprowadzania oceny łącznej, łącznie z nadaniem poszczególnym kryteriom odpowiednich wag. Omawiane zasady scharakteryzowano poniżej.

W ramach kolejnego etapu rozważanej procedury wyodrębnia się dwie fazy: zrealizowanie pomiarów cząstkowych dla poszczególnych kryteriów oceny i agregację wyników w zgodzie z przyjętymi wyżej zasadami wyprowadzania oceny łącznej. Po ustaleniu kryteriów oceny, ich stanów wzorcowych i zasad oceny jej przeprowadzenie nie nastęrcza większych trudności.

Wreszcie etap weryfikacji oceny kompetencji negocjacyjnych ma na celu potwierdzenie prawidłowości przeprowadzonego procesu i wyników oceny. Należy

się zatem upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały zrealizowane we właściwy sposób, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów może być niezbędne powtórne wykonanie niektórych (a może nawet wszystkich) spośród wcześniejszych etapów, czyli w procesie oceny mogą się pojawiać potencjalne sprzężenia zwrotne. W rozważanym przypadku zaleca się, aby weryfikacji oceny dokonywał inny zespół niż ten, który odpowiadał za jej przeprowadzenie, celem częściowej obiektywizacji jej wyników.

3. Kryteria oceny kompetencji negocjacyjnych

Formułując te kryteria, przyjęto, iż ze względu na złożoność negocjacji jako przedmiotu oceny oraz wymagany poziom jej precyzji, niezbędne jest zastosowanie oceny wielokryterialnej. Ponadto specyfika negocjacji wskazuje na celowość uwzględnienia dwóch rodzajów (wymiarów) rozważanych kompetencji:

- 1) *ogólnych* – odzwierciedlających potencjał negocjacyjny pracowników,
- 2) *sytuacyjnych* – wynikających ze swoistych cech konkretnych negocjacji.

Celem wyodrębnienia kompetencji pierwszego rodzaju można przyjąć interpretację M. Tyrańskiej [2012], która kompetencje (menedżerskie) definiuje jako zespół cech menedżera, obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność. Zbliżona jest także następująca definicja: ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków [Thierry, Sauret, Monod 1994, s. 6].

Uwzględniając powyższe interpretacje⁴, przyjmuje się, iż ogólne kompetencje negocjacyjne obejmują cztery elementy, tj. kryteria syntetyczne, a w ich ramach występują kryteria analityczne dla poszczególnych (pojedynczych) kompetencji.

Po pierwsze, należy wziąć pod uwagę **wiedzę**, w tym jej następujące rodzaje:

1. Na temat negocjacji i rozwiązywania konfliktów, a zwłaszcza ich specyfiki, zasad ich prowadzenia, strategii i technik negocjacyjnych itp. w ujęciu opisowym i formalnym, jako efektów dotychczasowych badań i zastosowań.

2. Specjalistyczną (merytoryczną), tj. z zakresu zagadnień będących przedmiotem negocjacji, znajomość której warunkuje efektywne rozwiązywanie problemów, np. dotyczących sprzedaży produktów, zakupu materiałów, udzielania kredytów, leasingu itp.

3. Pomocniczą, tzn. w zakresie dziedzin wspomagających, a zwłaszcza następujących zagadnień:

- ekonomiczno-finansowych, np. na temat rynków finansowych, bankowości i ubezpieczeń, metod kalkulacji i wyceny, oceny efektywności itp.;
- handlowych i marketingowych – zwłaszcza analizy rynku i sprzedaży;

⁴ W pracy [Kozina 2014] zawarto szerszy przegląd typologii kompetencji pracowniczych.

- techniczno-technologicznych, dotyczących najnowszych, konkretnych rozwiązań, np. parametrów produktów i usług, stosowanych technologii, oprzyrządowania procesów wytwórczych itp.;
- prawa gospodarczego, krajowego i międzynarodowego, zwłaszcza przepisów regulujących zasady działania w danej dziedzinie, czy bardziej ogólnych, np. w zakresie zawierania umów, czy realizacji przetargów;
- psychosocjologicznych: prawidłowości i uwarunkowań zachowania się jednostek i grup, komunikacji, twórczego rozwiązywania problemów itd.;
- logiki (zasad wnioskowania), sztuki przekonywania i dyskusji;
- organizacji i zarządzania, a zwłaszcza przywództwa, pracy zespołowej, podejmowania decyzji, analizy strategicznej itp.;
- zagadnień ideologicznych, politycznych i kulturowych (zwłaszcza w negocjacjach międzynarodowych) oraz etyki działalności gospodarczej.

Po drugie, należy rozważyć dwie grupy **umiejętności i zdolności** wynikających z istoty negocjacji w przedsiębiorstwie:

1. Rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji: identyfikacji problemów oraz ich przyczyn i skutków, pozyskiwania, przetwarzania, selekcji, interpretowania itd. danych, analizy sytuacji, diagnozowania możliwości i ograniczeń działania, formułowania celów i ustalania priorytetów, wariantowania rozwiązań, syntezy danych dla wypracowania sposobów realizacji celów, doboru skutecznych narzędzi rozwiązywania problemów (strategii i technik szczegółowych).

2. Komunikowania się i wpływania na zachowania ludzi: nawiązywania i utrzymywania kontaktów, prezentacji stanowiska, opinii, ofert i poglądów, słuchania, percepcji i interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych, dyskusowania, argumentowania i przekonywania, zadawania pytań i formułowania odpowiedzi, sterowania przez sugestię i perswazję, koncentracji i elastyczności w działaniu oraz koordynacji i współdziałania, zarówno we własnym zespole negocjacyjnym, jak i w relacjach z partnerem.

Po trzecie, trzeba uwzględnić następujące grupy **cech osobowości i postawy**:

- pozytywne nastawienie, otwarcie, takt, wyczucie i empatię wobec partnera,
- siłę charakteru, stanowczość i asertywność w realizacji własnych celów,
- odwagę i zdecydowanie w działaniu,
- orientację na współdziałanie i zarazem ducha pozytywnej rywalizacji,
- skłonność do podejmowania ryzyka oraz działania w warunkach niepewności,
- inteligencję (praktyczną i emocjonalną),
- dokładność, staranność, precyzję myślenia i działania,
- kreatywność (innowacyjność, pomysłowość) i przedsiębiorczość,
- rzetelność, prawość, uczciwość, wiarygodność,
- cierpliwość, wytrwałość, wytrzymałość,
- opanowanie i kontrolowanie emocji.

Po czwarte, niezbędny element ogólnych kompetencji negocjacyjnych stanowi **doświadczenie**, odnoszące się zarówno do negocjacji jako takich, jak i specyficznej

dziedziny, której dotyczy ich przedmiot. Występują więc tutaj dwa kryteria analityczne. Chodzi o odpowiednią, faktyczną znajomość obu grup zagadnień, ugruntowaną poprzez uczestnictwo w wielu negocjacjach, osiągnięcie w nich znaczących wyników i zauważalnego postępu w rozwijaniu kompetencji.

Dla wymiaru sytuacyjnego występuje tylko jedno kryterium syntetyczne oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. ich adekwatność do specyfiki konkretnej sytuacji negocjacyjnej, a co za tym idzie – sposób realizacji i stopień złożoności zadań realizowanych w ramach procesów negocjacyjnych powinny być dostosowane do tej sytuacji. Proponuje się następujące kryteria analityczne, uszczegóławiające to kryterium syntetyczne:

- 1) znajomość specyficznej problematyki merytorycznej negocjacji,
- 2) percepcję kompleksowości (złożoności) rozważanych w nich zagadnień,
- 3) rozpoznanie i ocenę trudności tych zagadnień,
- 4) zrozumienie znaczenia (rang, statusu) negocjacji,
- 5) identyfikację pozycji drugiej strony negocjacji: celów i interesów, założeń, możliwości i ograniczeń, kompetencji itp.,
- 6) umiejętność analizy uwarunkowań zewnętrznych (kontekstu) negocjacji, np. czasu, wpływu publiczności itp.

4. Zasady oceny kompetencji negocjacyjnych

Zasady (sposób) pomiaru analitycznych kryteriów oceny rozważanych kompetencji opracowano odrębnie dla wyróżnionych wyżej ich dwóch grup, tj. ogólnych i sytuacyjnych, ze względu na ich specyfikę.

Po pierwsze, przyjęto, iż celem pomiaru kryteriów ogólnych należy wziąć pod uwagę trzeci, dodatkowy „wymiar” oceny, tj. sposób przejawiania się kompetencji ogólnych, składający się z trzech kryteriów elementarnych. Przyjęte wartości ocen dla tych kryteriów zestawiono w tab. 1.

Przez c_{kj} oznaczamy wartość oceny ze względu na dane ogólne kryterium analityczne, przy czym $j = 1, 2, \dots, n_k$, a n_k to liczebność ogólnych kryteriów analitycznych dla k -tego ogólnego kryterium syntetycznego, $k = 1, 2, \dots, n$, gdzie n – liczba kryteriów syntetycznych (wyżej przyjęto $n = 4$). Jeżeli przez s_{kj} , f_{kj} i d_{kj} oznaczymy wartości kolejnych kryteriów elementarnych, zestawionych w tab. 1, to można przyjąć, iż wartości c_{kj} obliczane są według wzoru: $c_{kj} = 1/3 (s_{kj} + f_{kj} + d_{kj})$.

Po drugie, celem pomiaru kryteriów sytuacyjnych także przyjęto skale pięciostopniową. Interpretacje poszczególnych wartości oceny według tej skali przedstawiono w tab. 2. Mamy zatem c_i – wartość oceny ze względu na dane sytuacyjne kryterium analityczne, przy czym $i = 1, 2, \dots, m$, a m to liczba sytuacyjnych kryteriów analitycznych (wyżej przyjęto $m = 5$).

W przypadkach wątpliwych przy określaniu wartości ocen ze względu na obie grupy kryteriów analitycznych można stosować wartości pośrednie, tj. 0.5, 1.5 itd.

Tabela 1. Zasady oceny (pomiaru) sposobu przejawiania się ogólnych kompetencji analitycznych

Wartości oceny	Stopień zaawansowania (nabycia, wpojenia)	Forma (sposób) działania (odzwierciedlenia w działaniu)	Możliwości doskonalenia (rozwijania)
1	Deklarowana i/lub zidentyfikowana (symptomatyczna)	Spełnianie obowiązków niesamodzielnie, na podstawie wytycznych, instrukcji itp. i/lub pod nadzorem przełożonych	Brak, osiągnięto pełnię możliwości („nasycona” rutyna)
2	Formalna (potwierdzona świadectwami, dyplomami, poparta szkoleniami, treningami itp.)	Działanie nie w pełni samodzielne – niezbędne wsparcie, konsultacje, doradztwo fachowe współpracowników	Ograniczone do wybranych aspektów (selektywne i przypadkowe)
3	Faktyczna, ale sporadycznie zweryfikowana poprzez działanie	W pełni samodzielne (dojrzałe, świadome) wykonywanie zleconych zadań	Szerokie i dostosowawcze, tj. w reakcji na zmiany warunków działania
4	Faktyczna, wielokrotnie sprawdzona w działaniu (kumulacja doświadczeń)	Działanie w pełni samodzielne i stymulujące działanie innych (zespołu)	Szerokie i połączone ze skutecznym identyfikowaniem możliwości i szans
5	Faktyczna, wiarygodnie zweryfikowana i umożliwiająca wpływ na innych (uczenie, przekazywanie)	W pełni samodzielna realizacja powierzonych zadań, połączona z przewodzeniem innym (w zespole)	Pełna absorbcja (przyswajanie), a nawet kreatywne wyprzedzanie nowych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zasady oceny (pomiaru) sytuacyjnych kryteriów analitycznych

Wartości ocen	Opis
1	Minimalny poziom adekwatności do specyfiki sytuacji negocjacyjnej – opanowanie (przyswojenie) kompetencji w stopniu podstawowym, wystarczającym do okazjonalnego wykonywania prostych czynności w procesach negocjacyjnych, pod nadzorem i przy wsparciu bardziej doświadczonych osób
2	Częściowa (niepełna) adekwatność do specyfiki negocjacji – kompetencja opanowana w zadowalającym stopniu, wystarczającym do samodzielnej realizacji rutynowych zadań w procesie negocjacji
3	Częściowa (średnia) adekwatność do specyfiki negocjacji – dobry (przeciętny) stopień opanowania kompetencji, odpowiedni do rutynowej i samodzielnej realizacji częściowo powtarzalnych i średnio złożonych zadań negocjacyjnych
4	Pełna adekwatność do danej sytuacji negocjacyjnej – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na sprawną i samodzielną realizację złożonych zadań w negocjacjach oraz dzielenie się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami
5	Pełna adekwatność do konkretnych negocjacji – wybitny (doskonały) stopień opanowania kompetencji, zdolność do jej twórczego wykorzystywania i rozwijania w samodzielnej realizacji złożonych zadań negocjacyjnych oraz pomagania innym i kierowania zespołami negocjacyjnymi

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o generalną zasadę wyprowadzania łącznej oceny kompetencji negocjacyjnych K , przyjęto, iż wyraża ją następująca formuła, jako suma sum ważonych ocen cząstkowych ze względu na oba rodzaje kryteriów:

$$K = \sum_{k=1}^n W_k \cdot \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \cdot c_{kj} + \sum_{i=1}^m w_i \cdot c_i, \quad (1)$$

gdzie: W_k – waga ogólnego kryterium syntetycznego, przy czym $\sum_{k=1}^n W_k = 1$,

w_{kj} – waga ogólnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} = 1$,

w_i – waga sytuacyjnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{i=1}^m w_i = 1$.

Wartości c_{kj} i c_i ustala się według przedstawionych wyżej skal, przy czym można to robić albo w sposób arbitralny (subiektywny), albo starać się chociaż częściowo zobiektywizować wartości ocen poprzez wykorzystanie ocen ekspertów, czyli biorąc pod uwagę opinie doświadczonych negocjatorów – specjalistów z danej firmy i/lub konsultantów zewnętrznych. Wartości ocen dla poszczególnych kryteriów stanowią wtedy średnie arytmetyczne cząstkowych ocen ekspertów.

Wartość wskaźnika K , wyrażonego wzorem (1), zawiera się w przedziale $\langle 0; 10 \rangle$, czyli im bliżej wartości 10, tym wyższy poziom kompetencji negocjacyjnych.

5. Ocena kompetencji celem doboru reprezentantów firmy komputerowej do negocjacji ze zleceniodawcą

5.1. Syntetyczny opis firmy

Unique Computer Solutions SA (w skrócie UCS, nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej autentyczne) to firma komputerowa, która powstała w roku 1992 z minimalnym kapitałem założycielskim (jej obecna wartość rynkowa jest wielokrotnie większa). Jej akcjonariuszami większościowymi (ok. 75% majątku) są dwaj inwestorzy prywatni, będący zarazem prezesem i wiceprezesem zarządu. Mieści się w jednym z dużych miast. Ma filie w pięciu mniejszych miejscowościach i kilkadziesiąt sklepów firmowych na terenie Polski. Ogółem zatrudnia ponad 2500 osób. Wielkość jej obrotów wynosi ok. 6 mln zł rocznie. Posiada ok. 12% udziału na rynku.

Zakres działalności firmy obejmuje produkcję i sprzedaż komputerów oraz urządzeń peryferyjnych i akcesoriów. Dostarcza także oprogramowanie, zarówno uniwersalne, jak i specjalistyczne, w tym szereg oryginalnych pakietów, a zwłaszcza

system informacyjny zarządzania *ManagerPro 2000*, wdrożony w kilkudziesięciu instytucjach. Oferuje także sprzęt i programy innych firm z branży IT, m.in. Intel, Southgate, Seikosha, Lexmark, Creative. Obsługuje głównie odbiorców krajowych. Ma pozytywne opinie u klientów, głównie ze względu na kompleksowość i terminowość dostaw oraz wysoką jakość produktów i usług. Wdrożyła standardy jakości serii ISO 9000. Wielokrotnie zajmowała czołowe pozycje w rankingach branżowych oraz otrzymała liczne nagrody i wyróżnienia, m.in. godło „Teraz Polska”.

5.2. Organizacja działalności podstawowej

Działalność projektowa UCS SA ma miejsce w strukturze fraktalnej, która kilka lat temu zastąpiła macierzową, jako bardziej adekwatna do aktualnej sytuacji firmy. Jest ona odpowiednio elastyczna, uwzględniając zróżnicowane i zmieniające się zapotrzebowanie klientów na systemy. Pozwala na pełniejsze i szybsze dostosowywanie się do tych zmian i lepszą koncentrację na specyficznych potrzebach użytkowników. W rozwiązaniu tym wyodrębniono dwojakiego rodzaju jednostki organizacyjne.

1. Bezpośredniej obsługi działalności podstawowej, tj. trzy działy realizujące typowe funkcje wspomagające, tzn.

- przedprojektowe prace analityczne – identyfikacja i uporządkowanie obecnego systemu informacyjnego (Dział Analizy Systemów),
- zasadnicze prace projektowe – stworzenie koncepcji proponowanego systemu (Dział Projektowania Systemów) oraz
- opracowywanie szczegółowych programów (modułów) funkcjonalnych (Dział Programowania Systemów).

2. Jednostki wykonawcze w formie zespołów projektowych, tworzących i wdrażających systemy informacyjne. Zespoły te – podległe specjalistom ds. rozwoju oprogramowania z Działu Projektowania Systemów – są uzależnione funkcjonalnie od trzech wymienionych jednostek oraz Działu Marketingu i Sprzedaży w zakresie obsługi klienta. Ich struktura wewnętrzna to fraktal organizacji bezpośredniej obsługi, gdyż ich członkami są projektanci (szefowie zespołów), analitycy i programiści, w ilości i specjalizacji adekwatnych do zakresu danego projektu.

5.3. Charakterystyka sytuacji negocjacyjnej

Zakres negocjacji obejmował ustalenie warunków realizacji projektu przez USC SA na zlecenie dużej firmy przemysłu maszynowego. Projekt obejmował rozpoznanie potrzeb informacyjnych klienta, adaptację (do tych potrzeb) i wdrożenie systemu informacyjnego zarządzania *ManagerPro 2000*, przeszkolenie bezpośrednich użytkowników, dostarczenie niezbędnej dokumentacji, nadzór eksploatacyjny oraz stałą współpracę w zakresie doskonalenia systemu (wzbogacania zakresu funkcjonalne-

go). Oprócz wymienionych usług przedmiotem negocjacji były oczywiście zasady współdziałania przy realizacji projektu oraz typowe warunki handlowe, takie jak cena, termin realizacji, forma i termin płatności.

Cele stron w zakresie większości kwestii były w dużym stopniu zbieżne, co wynikało głównie z obopólnego zainteresowania wdrożeniem projektu. Jediną kwestią sporną był czas realizacji projektu, gdyż zleceniodawcy zależało na jak najszybszym uruchomieniu zamawianego systemu. Firma UCS SA zdołała jednak przekonać kontrahenta o konieczności posiadania wystarczającej ilości czasu na zapewnienie pożądanego poziomu jakości i funkcjonalności systemu. Po wstępnym rozpoznaniu warunków realizacji zlecenia ustalono, iż wykonawcą projektu będzie zespół złożony z dziewięciu specjalistów (utworzony zgodnie z podanymi wyżej zasadami).

Omawiane zlecenie uwzględniało także dostawę sprzętu komputerowego i urządzeń peryferyjnych w ilości i o parametrach adekwatnych do wymagań projektowanego systemu (prace te zrealizował drugi zespół, zajmujący się sprzedażą).

5.4. Ocena kompetencji negocjacyjnych celem doboru reprezentantów

Jednym z kluczowych problemów do rozwiązania w procesie planowania omawianych negocjacji było ustalenie składu zespołu reprezentującego w nich UCS SA. W efekcie wstępnej analizy tego problemu ustalono, iż zespół powinien liczyć sześciu członków (uwzględniając jednego nadzorującego) oraz określono szczegółowo ich role, zadania i uprawnienia oraz zasady ich motywowania (tab. 3).

Niejako „z urzędu” w skład zespołu negocjacyjnego weszli decydenci: prezes zarządu – dyrektor generalny, kierownik działu projektowania systemów oraz kierownik działu marketingu i sprzedaży. Celem doboru pozostałych członków zespołu (specjalistów), tj. analityka, projektanta i programisty, zastosowano koncepcję oceny kompetencji negocjacyjnych, przedstawioną w niniejszym artykule (tab. 4). Wzięto pod uwagę po 3-4 kandydatów na każde z trzech miejsc w zespole. Zgodnie z założonymi zasadami oceny uwzględniono zarówno kryteria ogólne, tj. dotyczące potencjału reprezentantów (z odrębnymi wagami dla kryteriów analitycznych i syntetycznych), jak i sytuacyjne – odzwierciedlające specyfikę negocjacji. Zastosowano sposoby pomiaru tych kryteriów przedstawione w tab. 1 i 2. Pomiaru dokonano przy zastosowaniu metody ocen ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych. Wartości wag W_k i w_j również wyznaczono przy użyciu tej metody. Dla dokonania oceny łącznej wykorzystano formułę (1), uzupełniając ją o skalę punktową.

Należy podkreślić, iż proponowana koncepcja oceny kompetencji negocjacyjnym okazała się przydatnym narzędziem doboru reprezentantów firmy USC SA w omawianych negocjacjach.

Tabela 3. Charakterystyka zespołu negocjacyjnego Unique Computer Solutions SA

Stanowiska pracy	Role w zespole	Najważniejsze zadania	Zakres uprawnień	Forma zlecenia zadań	Zasady motywowania
PZ-D – prezes zarządu-dyrektor generalny	Zleceniodawca (przełożony) – nadzór bez uczestnictwa	Nadzorowanie przebiegu negocjacji. Ponoszenie ryzyka	Definiowanie celów, zakresu i strategii negocjacji. Ostateczne decyzje co do porozumienia. Alokacja zasobów	W ramach rutynowego zakresu obowiązków (stały przydział)	W ramach wynagrodzenia zasadniczego
PP – kierownik działu projektowania systemów	Szef zespołu (główny negocjator) oraz „sympatyczny facet”	Kierowanie – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działania zespołu	Podjęcie decyzji (zobowiązań) i ustępstwa przy stole negocjacyjnym. Sugerowanie zmian celów i strategii. Zmiany technik i scenariuszy		
HM – kierownik działu marketingu i sprzedaży	Wiceszef, rzecznik zespołu i „twardy facet”	Koordinacja pracy – pomoc dla szefa	Sugestie decyzji. Ocena wariantów. Zmiany technik i scenariuszy		
Specjalista – analityk (z PD)	Członek zespołu – ekspert wewnętrzny, analityk informacji i zachowań	Gromadzenie i analizowanie informacji, wspomaganie w zakresie fachowej wiedzy, opiniowanie i konsultowanie	Badanie możliwości i ograniczeń. Określanie granic ustępstw i zobowiązań. Sugerowanie wariantów rozwiązań i szczegółowych narzędzi negocjacji		
Specjalista – projektant (z PP)					
Specjalista – programista (z PS)					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zasady oceny potencjału reprezentantów Unique Computer Solutions SA

1. Kryteria ogólne – oceny potencjału negocjacyjnego			
Kryteria syntetyczne		Kryteria analityczne	
Nazwa	Wagi W_k	Wyszczególnienie elementów potencjału	Wagi w_j
1	2	3	4
Zakres posiadanej wiedzy	0.3	Wiedza branżowa (z zakresu technologii informacyjnej)	0.4
		Znajomość zasad i technik prowadzenia negocjacji	0.4
		Wiedza pomocnicza (z zakresu handlu i marketingu, prawa, finansów itp.)	0.2
Niezbędne zdolności i umiejętności	0.3	Rozwiązywanie problemów – ich identyfikacji i analizy, określania celów i priorytetów, wariantowania rozwiązań, doboru kryteriów oceny itp.	0.3
		Komunikowanie się – prezentacji, interpretacji, zadawania pytań, przekonywania i słuchania	0.3
		Pracy zespołowej – współdziałania z innymi i koordynacji działań	0.2
		Oddziaływania i wpływania na zachowania innych ludzi przez argumenty, sugestie, perswazję itp.	0.2

Tabela 4, cd.

1	2	3			4
Pożądane cechy osobowości	0.2	Niezawodność (pewność) działania			0.2
		Stanowczość (asertywność) w postępowaniu			0.1
		Kreatywność (inowacyjność) w poszukiwaniu rozwiązań			0.3
		Elastyczność (dostosowanie się do sytuacji)			0.1
		Skłonność do ponoszenia ryzyka			0.1
		Opanowanie (kontrolowanie emocji i zachowań)			0.1
		Dokładność i rzetelność w działaniu			0.1
Doświadczenie zawodowe	0.2	Doświadczenie branżowe, zwłaszcza z zakresu realizacji projektów zbliżonych systemów			0.6
		Doświadczenie negocjacyjne z realizacji zbliżonych kontraktów – co do zakresu, celów itp.			0.4
2. Kryteria sytuacyjne – oceny adekwatności potencjału do konkretnej sytuacji negocjacyjnej					
Specyfika problematyki merytorycznej	Kompleksowość (złożoność) zagadnień	Stopień trudności zagadnień	Znaczenie (ranga) negocjacji	Charakterystyka drugiej strony negocjacji	Uwarunkowania zewnętrzne (kontekst)
3. Zasady łącznej oceny potencjału negocjacyjnego					
Suma punktów	10-9	8-7	6-5	4-3	2-1
Wartość ocen K	5	4	3	2	1

Źródło: opracowanie własne.

6. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że założony cel badań został w znacznej mierze osiągnięty. Ich rezultaty odnoszą się do metodologii realizacji procesów negocjacji w firmie, w jej wymiarze personalnym. Można powiedzieć, iż proponowana koncepcja metodyczna oceny kompetencji negocjacyjnych stanowi użyteczne narzędzie realizacji tego rodzaju oceny w praktyce. Najważniejszymi zaletami tej koncepcji są jej:

- 1) kompleksowość, tj. przyjęcie zasady oceny wielokryterialnej, co pozwala odzwierciedlić złożoność kompetencji negocjacyjnych jako przedmiotu oceny, a także
- 2) uniwersalność – nadaje się do stosowania w planowaniu różnego rodzaju negocjacji w firmie.

Z drugiej jednak strony, należy podkreślić, iż zaprezentowanej koncepcji nie można oczywiście potraktować jako kompletnego i dostatecznie rzetelnego ujęcia rozważanych zagadnień. Ma ona bowiem charakter wstępny i wymaga udoskonalenia. Będzie zatem podlegała dalszym badaniom i weryfikacji empirycznej. Do zasadniczych kierunków tych badań będą należeć:

- dalsze wzbogacenie i uściślenie kryteriów oceny oraz
- doskonalenie zasad ich pomiaru.

Ponadto niezbędne będzie dostosowanie narzędzi oceny do specyfiki poszczególnych rodzajów negocjacji w firmie oraz przeprowadzenie badań empirycznych o charakterze porównawczym, sprawdzających przydatność koncepcji teoretycznej.

Literatura

- Czekaj J., 2010, *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, pod red. D. Lewickiej, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Dziadoń J., 1984, *Kryteria oceny funkcjonalności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 185.
- Fowler A., 2001, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Kowalczyk E., *Kompetencje negocjacyjne w procesie doboru kadr*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. Witkowski i T. Listwan, Warszawa, Difin 2008.
- Kozina A., 2012, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kozina A., 2013, *Metodyka oceny efektywności negocjacji gospodarczych*, [w:] *Efektywność organizacji*, red. naukowa M. Cisek i A. Marciniuk-Kluska, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Kozina A., 2014, *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(163).
- Leśniewski M.A., 2015, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., 2005, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rządca R., 2003, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Thierry D., Sauret C., Monod N., 1994, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa.
- Tyrańska M., 2012, *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 885.
- Watkins M., 2005, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.