

NEGOCJACJE JAKO ELEMENT KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Małgorzata WYGANOWSKA

Politechnika Śląska, Wydział Górnictwa i Geologii, Katedra Inżynierii Bezpieczeństwa, Gliwice;
malgorzata.wyganowska@polsl.pl

Streszczenie: Konflikty są zjawiskiem powszechnym i nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostek jak i zbiorowości w każdym przedsiębiorstwie, a negocjacje to kluczowy element komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w momencie wystąpienia takiej sytuacji, która jest czynnikiem potencjalnie kryzysowym dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest to złożony i skomplikowany proces komunikacji międzyludzkiej, w którym strony o częściowo rozbieżnych interesach dążą do osiągnięcia satysfakcjonującego porozumienia. W artykule autorka prezentuje podstawowe elementy procesu negocjacji, aby był to proces skuteczny i sprawny, wspierający komunikację wewnętrzną w sytuacjach szczególnych. Opisuje podstawowe taktyki i strategie negocjacji, a stosując analizę przypadków prezentuje przykładowe rozwiązania sytuacji konfliktowych na linii pracodawca -pracownicy i ich konsekwencje, przy zastosowaniu różnych strategii negocjacyjnych i ofensywy informacyjnej.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, konflikt, negocjacje.

NEGOTIATION PROCESS AS AN ELEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION IN CONFLICTUAL SITUATIONS IN AN ENTERPRISE

Abstract: In the article the author presents basic elements of negotiation process as one of the elements in a successful and efficient internal communication in an enterprise. It describes basic tactics and strategies of negotiation and possible solutions that resolve conflictual situations between employer and employees. It also shows usage of these negotiation strategies and informational offensive.

Keywords: internal communication in an enterprises, conflict, negotiation.

1. Wprowadzanie

Rozwijanie potencjału przedsiębiorstwa działającego we współczesnych burzliwych i dynamicznych warunkach gospodarczych wymaga poszukiwania potencjalnych zmian i udoskonalień w obszarach, które niekoniecznie wymagają dużych nakładów finansowych, ale uporządkowania istniejących procedur, realnego ich wykorzystania, uświadomienia i zmiany mentalnej kadr w tym zakresie. Jednym z takich obszarów jest prawidłowo zaprojektowana i realizowana komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. Skuteczna komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie wzmacnia jego struktury organizacyjne i wywołuje zacieśnienie pożądanych związków kooperacyjnych między poszczególnymi jej składowymi. Dobra komunikacja wewnętrzna to wspólne źródło zasobów przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników oraz element niezbędny do jego istnienia¹. W niniejszym opracowaniu autorka pragnie zaprezentować podstawowe elementy procesu negocjacji, będącego szczególnym elementem komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, bo realizowanym w sytuacji konfliktowej.

Konflikty są zjawiskiem powszechnym i nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostek jak i zbiorowości w każdym przedsiębiorstwie². Jak wynika z poczynionych przez autorkę obserwacji konsekwencji źle rozwiązywanych sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwach górniczych, które można odnieść także poza branżę górnictwem, konflikt to w konsekwencji straty finansowe wynikające między innymi z:

- kosztów przestojów produkcyjnych,
- spadku wydajności i efektywności pracowników,
- kosztów utraconych możliwości,
- dezorganizacji pracy,
- wzrostu zachowań irracjonalnych wśród pracowników kosztem rozsądku,
- wzrostu postaw destrukcyjnych (skłonność do ulegania wypadkom).

Rozważając wymienione wyżej konsekwencje można wnioskować, iż kierownictwo wszystkich szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie nie może zatem pozostawać obojętne wobec konfliktów i musi im przeciwdziałać oraz nimi kierować, najlepiej mając choć podstawową wiedzę z zakresu procesu negocjacji.

Pojęcie negocjacji posiada tak wiele definicji, ilu jest autorów literatury przedmiotu³. Jak podaje G.J. Nierenberg w „Sztuce negocjacji jako metodzie osiągnięcia celu”: „Negocjacje zaczęto postrzegać jako proces mogący mieć poważny wpływ na relacje zachodzące

¹ Wyganowska M.: Diagnostyka i projektowanie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 30.

² Sikora Cz.: Dopuszczalność konfliktów w organizacji, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia* t. 40, Lublin 2006, s. 245-257.

³ Kulawik A.: Strategie i techniki negocjacyjne na arenie międzynarodowej, Wydawnictwo internetowe e-bookowo, 2011, s.7.

w międzyludzkich stosunkach, zaś metody techniki stosowane w procesie negocjacyjnym jako możliwe do opanowania i stosowania przez wszystkich-od zwykłego nowicjusza po doświadczonego wytrawnego negocjatora”⁴. W literaturze możemy spotkać mnogość definicji określających proces negocjacji. I tak według Alana Fowlera: „Negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”⁵.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie negocjacji jako jednego z czynników skutecznej i sprawnej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w sytuacjach konfliktowych. Stosując analizę przypadków autorka ukazuje różne konsekwencje prowadzonych negocjacji pracowniczych, które w najkrótszym możliwym czasie mają wyeliminować zjawisko konfliktu na linii pracodawca-pracownik.

2. Przesłanki i przebieg sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie

Negocjacje to w zasadzie proces dwukierunkowej komunikacji interpersonalnej, którego celem jest osiągnięcie najlepszego i satysfakcjonującego dla obu zaangażowanych w danym momencie i warunkach porozumienia, na podstawie wzajemnej argumentacji, prezentacji oczekiwań obu stron, pożądaných celów. Tymczasem wielu menedżerów postrzega negocjacje jako walkę, rywalizację, w trakcie której każda ze stron dąży do uzyskania jak najlepszego dla siebie wyniku. Do celu podążają więc czasami wykorzystując nawet strategie zastraszania przeciwnika, szantażu czy kłamstwa. Uzyskany w toku takich negocjacji wynik nigdy nie będzie rozwiązaniem trwałym i będzie konieczne podjęcie nowych negocjacji, co może prowadzić do rozwoju sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie i potencjalnych strat finansowych.

Sposób radzenia sobie z sytuacją konfliktową decyduje o tym, czy będzie to kryzys, który wymknął się spod kontroli, czy też zaistnieje sposobność wdrożenia pro aktywnego rozwiązania-a więc, czy organizacja wykorzysta sytuację i osiągnie dzięki niej zysk czy poniesie stratę⁶.

Zanim dojdzie do sytuacji kryzysowej, mamy sytuację konfliktową, związaną z wystąpieniem dowolnego zakłócenia wpływającego na odstępstwo od stanu względnej

⁴ Nierenberg G.I.: Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu Wydawnictwo Studio EMKA, Kraków 1994, s. 16.

⁵ Fowler A.: Jak skutecznie negocjować, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2001, s. 12.

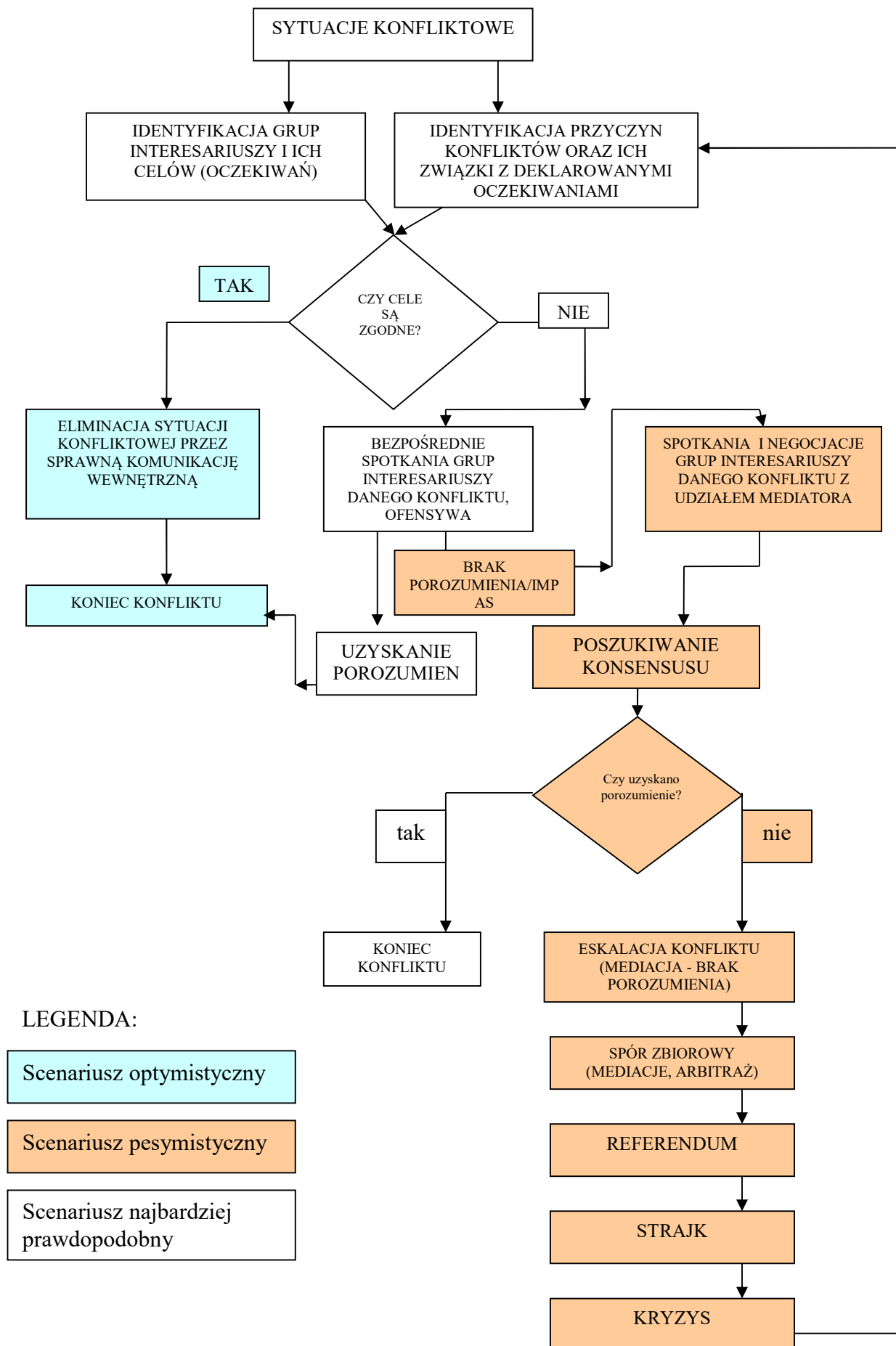
⁶ Korski J., Tobór-Osadnik K., Wyganowska M.: Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych, Wyd. Śląsk, Katowice 2011, s. 61.

stabilizacji w przedsiębiorstwie. Jak pokazuje doświadczenie, wiele takich sytuacji można przewidzieć i skutecznie nimi zarządzać, niestety wiele przedsiębiorstw w ogóle nie dostrzega zbliżających się problemów bądź dostrzega je za późno.⁷

Przedsiębiorstwa, które stawiają czoła dzisiejszemu aktywizmowi związkowemu i społecznemu, reagują tylko na oczywiste symptomy. Często nie zwraca się uwagi na fundamentalne przyczyny, które są powodem sytuacji konfliktowej, nie są one identyfikowane ani analizowane, gdzie umiejętnie wykorzystanie technik zarządzania sytuacjami konfliktowymi przyczynia się do:

- utrzymania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,
- eliminowania strat wynikających ze spadku wydajności pracowników śledzących daną sytuację oraz strat związanych z przestojami produkcji spowodowanymi z prowadzeniem akcji protestacyjnych, strajków, pikiet itp.,
- zbudowania ważnych powiązań i relacji, które wspomagają zarządzanie kadrami i komunikacją interpersonalną w czasie kryzysu.

⁷ Salejko-Szyszczyk I.: Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza, *Kwartalnik Ekonomia i Prawo*, t. XI, nr 4/2012, s. 135-150.



3. Podstawowe elementy procesu negocjacji w sytuacji konfliktowej w przedsiębiorstwie

Negocjacje to kluczowy element komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w szczególności w momencie wystąpienia sytuacji konfliktowej, która jest czynnikiem potencjalnie kryzysowym dla przedsiębiorstwa. Konflikt może wywołać np. źle wprowadzana zmiana organizacyjna czy roszczenia płacowe pracowników. Negocjacje są wtedy procesem złożonym i skomplikowanym, w którym strony o częściowo rozbieżnych interesach dążą do osiągnięcia satysfakcjonującego porozumienia.

Podkreślając rolę dobrze prowadzonych negocjacji w celu bieżącego rozwiązywania pojawiających się w przedsiębiorstwach sytuacji konfliktowych należy jednocześnie wspomnieć, że czasami najprostszą odpowiedzią na żądanie negocjacji jest uświadomienie drugiej stronie, że nie ma ku temu żadnych podstaw. Jeżeli kierownik np. oddziału wydobywczego ma niepodważalne prawo do przeprowadzenia pewnych działań, to powinien je podejmować, a nie zasiadać do negocjacji, ponieważ w sytuacji skrajnej- może wystąpić chaos władzy i zagrożone może być nawet życie ludzkie. W praktyce menedżera występują również sytuacje, w których najlepszą odpowiedzią na żądania lub roszczenia jest ich zaakceptowanie bez zbędnych dyskusji oraz negocjacji i tym samym wyeliminowanie rozwoju sytuacji kryzysowej.

W procesie negocjacji stosuje się techniki negocjacji. To narzędzia uzyskiwania porozumienia na podstawie wzajemnej argumentacji, prezentacji oczekiwań obu stron, pożądanego celu. W sytuacjach kryzysowych znajomość technik negocjacji pozwala znacznie skrócić ich przebieg przez wyważony i rzeczowy dialog, oddzielanie ludzi od problemów i konfliktów często odpowiedzialnych za rozwój sytuacji kryzysowych czy w końcu pozwala uświadomić uczestnikom negocjacji, że ostatecznie istnieje wspólnota interesów i można osiągnąć wspólny cel. Wymaga to jednak przekonania o słuszności podejmowania negocjacji oraz o konieczności choć częściowej zmiany swojego stanowiska w danej sprawie.

Negocjacje to proces oparty na wymianie poglądów, zdań, a nieodzowny postęp w rozmowach zależy nie tylko od logiki i siły argumentów każdej ze stron, lecz także w równej mierze od emocji i wzajemnego nastawienia.

W ramach technik negocjacji można wyróżnić między innymi:

- strategię negocjacji,
- taktykę negocjacji.

Według Mastenbroek'a strategia negocjacji to „świadomie wybrany i adekwatny do danej sytuacji sposób postępowania w negocjacjach”⁸. Dokonując analizy literatury można wyodrębnić dwa przeciwstawne typy strategii negocjacji:⁹

- strategię rywalizacji,
- strategię kooperacji-współpracy.

W strategii rywalizacji, strony kryzysu-konfliktu zajmują wobec siebie określone stanowiska (pozycje) związane z tym, co chciałyby osiągnąć, a następnie nakłaniają się do wzajemnych ustępstw (tzn. do zaakceptowania przez partnera danej propozycji), stosując dość agresywne i manipulacyjne zachowania. Zawarcie porozumienia następuje wówczas, gdy pozycje negocjatorów się zbiegną i osiągną wartość akceptowaną przez obie strony. Przy czym dość agresywny charakter prowadzonych rozmów negatywnie wpływa na późniejsze relacje między uczestnikami negocjacji, a także na jakość osiągniętego porozumienia. W atmosferze bezwarunkowej preferencji własnego rozwiązania, podkreślania przez strony wyższości swoich celów czy stosowanego zastraszania strony przeciwnej osiąga się jedynie w pewnym momencie uległość i dostosowanie się jednej ze stron, a nie oparte na rzeczowych argumentach, satysfakcjonujące dla obu stron rozwiązanie. Stosując tą strategię w trakcie negocjacji można wyraźnie zauważyć niekorzystne emocje, które determinują kształt i przebieg zasadniczego procesu rozmów. W przebiegu rozmów można zaobserwować kłamstwo, groźbę, oszustwo, wywieranie presji przez strony. W wyniku stosowania tej strategii osiąga się wynik negocjacji, w którym wygrana-sukces jednej ze stron jest równoznaczny z przegraną drugiej strony. Strategia rywalizacji może przybrać trzy formy¹⁰:

- kompromisu,
- dominacji,
- dostosowania.

Pierwszy z wymienionych-kompromis w wyniku którego osiągnięte rozwiązanie sytuacji konfliktowej, porozumienie nie jest rezultatem najlepszym, jakie można było osiągnąć. To raczej „sztuczne” wypośredkowanie różnic między ostatecznymi stanowiskami niż starannie wypracowane w oparciu o racjonalną argumentację obu stron rozwiązanie, umożliwiające realizację ich uzasadnionych interesów.

Druga z wymienionych form strategii rywalizacji-dostosowanie: to świadoma rezygnacja z zaspokojenia swoich roszczeń na rzecz realizacji interesów drugiej strony. Czasami ta forma strategii sprawdza się w sytuacji, gdy jedna ze stron negocjacji chce utrzymać z drugą dobre stosunki po zakończeniu rozmów.

⁸ Mastenbroek W.: *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1997, s. 16.

⁹ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W.: *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 89.

¹⁰ Banasik T., Nowak P., Świeboda-Toborek L., *Negocjacje fazy, strategie, taktyki*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2002, s. 18.

Ostatnia z wymienionych form strategii-dominacja: to twarda strategia rywalizacji. Cecha charakterystyczna tej formy negocjacji to dążenie jednej strony do zaspokojenia swoich potrzeb i interesów kosztem strony drugiej.

W strategii kooperacji sytuacja konfliktowa rozwiązywana jest w sposób satysfakcjonujący dla obu stron. W strategii tej do minimum ogranicza się wzajemne zwalczanie się stron, a całą uwagę koncentruje się na poszukiwaniu i osiągnięciu konstruktywnych rozwiązań, satysfakcjonujących obie strony. Realizacja tej strategii wymaga czasu, współpracy partnerów, konsultacji i poszukiwania wspólnych wyników. Elementami warunkującymi osiągnięcie zadowalającego porozumienia są: istnienie choćby częściowego zaufania między stronami oraz chęć nieagresywnego rozwiązania sytuacji konfliktowej¹¹.

W warunkach negocjacji prowadzonych np. na linii pracodawca-pracownicy/związki zawodowe ten typ strategii negocjacyjnych to forma optymalna. Konflikt jest postrzegany w kategoriach wspólnego problemu, który powinien zostać twórczo rozwiązany przez rzeczowy dialog. Podawane w trakcie rozmów informacje są pełne, prawdziwe, a druga strona w negocjacjach jest traktowana jak partner, a nie wróg czy słabszy podwładny.

Odnosząc się do drugiej z wymienionych technik negocjacyjnych-taktyk, można przytoczyć ich następującą definicję:

- „Taktyka to środki pozwalające nam osiągnąć założone cele cząstkowe”¹².
- „Taktyka to sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta zmierzającego do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej, mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi”¹³.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele rodzajów taktyk negocjacyjnych. Poniżej zaprezentowany zostanie podział na najważniejsze z nich. Taktyki negocjacyjne można podzielić na trzy podstawowe kategorie¹⁴:

- konkurencyjne - prowadzące do osiągnięcia przewagi i uzyskania więcej niż przeciwnik. to odejście od konstruktywnych rozmów w czasie negocjacji na rzecz wzajemnego obrażania się, ośmieszania, denerwowania negocjujących stron, celowym tworzeniu niesprzyjających warunków środowiskowych dla prowadzenia rozmów, wytykaniu słabości, błędów, naruszaniu godności innych uczestników negocjacji, podważania racjonalności ich stanowiska w negocjacjach. Stosuje się czasami również tzw. „odmowę negocjowania” -strona przedstawia swoją listę żądań i odkłada w czasie rozmowy na ten temat, co ma na celu obniżenie poziomu oczekiwań drugiej strony.

¹¹ Ibidem, s. 20.

¹² Ibidem, s. 22.

¹³ Ibidem, s. 22.

¹⁴ Szwed Cz.: Podstawy komunikacji w negocjacjach i relacjach interpersonalnych, Wydawnictwo Jacek Skalmierski, Gliwice 2000, s. 74.

- kooperacyjne - zmierzające do wypracowania za pomocą rzeczowego dialogu opartego o skuteczną ofensywę informacyjną porozumienia przynoszącego korzyść obu stronom,
- kreatywne - polegające na wymyślaniu rozwiązań, których celem jest zwiększenie zainteresowania stron zawarciem kreatywnego porozumienia. Pozyskiwanie informacji istotnych z punktu widzenia prowadzonych negocjacji w ramach tej taktyki polega na umiejętnym pośrednim zdobywaniu danych i poznawaniu intencji partnera. Można to osiągnąć, stosując np. tzw. taktykę sytuacji hipotetycznej. Jest to konsekwentne analizowanie w czasie trwania negocjacji sytuacji „co by było, gdyby” została zrealizowana przedstawiana propozycja rozwiązań. Odpowiedź drugiej strony negocjacji na tak zadane pytania musi być rozbudowana i w jej trakcie mogą zostać nieopatrznie ujawnione: ogólna kondycja finansowa firmy, koszty produkowanych przez nią towarów, lista kontrahentów.

Poza wymienionymi elementami niezwykle istotne w procesie negocjacji jest właściwe przygotowanie merytoryczne i proceduralne do procesu negocjacji. W ramach przygotowania merytorycznego należy określać:

- cele cząstkowe i ostateczne, które chce się osiągnąć. Pozwala to w czasie negocjacji kontrolować, na którym etapie negocjacji znajdują się uczestnicy, kiedy należy dialog zakończyć, nie osiągając wyniku gorszego czy lepszego od wcześniej założonego,
- kryteria, jakie powinno spełniać rozwiązanie ostateczne,
- strategię i taktyki negocjacyjne,
- prawdopodobne oczekiwania i pozycję negocjacyjną przeciwników,
- prawdopodobną listę dyskutowanych problemów-konfliktów i kolejność ich rozpatrywania, co czasami może mieć zasadniczy wpływ na przebieg całego procesu negocjacji. Być może duży nienegocjowany konflikt rozłożony na etapy, pozwoli osiągnąć porozumienia cząstkowe budujące w ostateczności porozumienie końcowe,
- niezbędne dane i analizy dotyczące konsekwencji wdrożenia potencjalnie wynegocjowanych celów cząstkowych i ostatecznych w przedsiębiorstwie.

W ramach przygotowań proceduralnych należy zająć się aspektami organizacyjnymi procesu negocjacji, które mają, wbrew pozorom, bardzo duży wpływ na osiągnięty sukces lub porażkę w rozmowach. Nie bez znaczenia jest to, gdzie odbywają się negocjacje, jaka w danym pomieszczeniu panuje temperatura, jakie jest oświetlenie i poziom hałasu. Od dawna wiadomo, że na „własnym boisku” gra się sprawniej i skuteczniej. W ramach tych przygotowań należy wyznaczyć:

- uprawnionych do podejmowania decyzji w danej sytuacji konfliktowej uczestników negocjacji; porozumienie zawarte z niewłaściwymi przedstawicielami negocjujących stron staje się bezużyteczne w momencie wdrażania do realizacji,
- miejsce negocjacji, zapewniające najlepsze w danym momencie i sytuacji warunki do rozmów,

- plan czasowy dnia negocjacji, co może zdyscyplinować czasami uczestników negocjacji do bardziej kreatywnych działań,
- konkretną datę rozpoczęcia, o której muszą zostać poinformowani wszyscy uczestnicy rozmów. Dobrze na przebieg rozmów, w szczególności w sytuacji konfliktów wynikających z żądań pracowniczych, wpływa przekazanie informacji o terminie negocjacji również do szerokiego kręgu obserwatorów tych negocjacji-pracowników.

W toku negocjacji niezwykle ważnym aspektem jest również prawidłowe argumentowanie, oparte na prawdziwych i rzetelnie zgromadzonych danych. Dlatego jednym z elementów procesu negocjacji prowadzącym do sukcesu jest tzw. ofensywa informacyjna. Ofensywa informacyjna w procesie negocjacji to natarcie na przeciwników w negocjacjach masową informacją opartą na wcześniej pozyskanych danych. Może ona przybrać formę zorganizowanego ataku na przeciwników bądź być zmasowaną odpowiedzią na atak z przeciwnej strony.

W negocjacjach prowadzonych w sytuacjach konfliktowych w przedsiębiorstwie, dotyczących np. spraw pracowniczych, nie bez znaczenia jest także pozycja zajmowana w hierarchii organizacyjnej przez każdą z negocjujących stron, wszelkie formy manipulacji czy niedostateczne przygotowanie do rozmów mogą niepotrzebnie pogłębić dystans i doprowadzić do przedłużenia rozmów, czy nawet do braku możliwości osiągnięcia porozumienia.

4. Negocjacje w sytuacjach konfliktowych w przedsiębiorstwie-przykłady potencjalnych rozwiązań konfliktu na linii pracodawca-pracownik

Przykład 1. Negocjacje z wykorzystaniem ofensywy informacyjnej.

W tabeli 1 zaprezentowano hipotetyczne rozwiązania sytuacji konfliktowej w toku negocjacji na linii pracodawca – pracownicy, w obszarze wzrostu wynagrodzeń zatrudnionych. Obie strony konfliktu nim zasiądą do rozmów negocjacyjnych przygotowują się do tego procesu, określając między innymi swoje cele minimalne i maksymalne, stosowane techniki i strategie negocjacji. Podstawą rozmów jest prawidłowo prowadzona ofensywa informacyjna. Ze strony pracodawcy powinna wyraźnie opisywać oraz wskazywać możliwości i konsekwencje finansowe wprowadzenia żądań stawianych przez załogę/związki zawodowe w przedsiębiorstwie. W jasny i zrozumiały sposób, z wykorzystaniem dostępnych kanałów i metod komunikacji w trakcie negocjacji muszą zostać wskazane realne możliwości wprowadzenia takich podwyżek, które w konsekwencji nie doprowadzą do pogorszenia płynności finansowej całego przedsiębiorstwa. To realna odpowiedź na żądania pracowników i ukazanie rzeczywistych możliwości ich realizacji.

Założenia prezentowanej sytuacji konfliktowej i prowadzonych negocjacji:

- żądania ze strony załogi podwyżki wynagrodzeń dla wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób w kwocie 400 zł.,
- liczba zatrudnionych-100 osób,
- budżet przeznaczony na podwyżki, którym dysponuje w danym momencie pracodawca (dane z działu finansowego) 20 000 zł/miesiąc,
- koszty pracy przypadające na 1 stanowisko pracy-4000 zł/miesiąc.

Tabela 1.

Potencjalne wyniki negocjacji i ich konsekwencje-opracowana przez pracodawcę ofensywa informacyjna dla uczestniczących w negocjacjach przedstawicieli pracowników

Propozycje pojawiające się w toku negocjacji	Konsekwencje wprowadzenia poszczególnych wyników negocjacji
Podwyżka w wysokości 400 zł dla każdego zatrudnionego (żądanie załogi)	$100 \text{ pracowników} \times 400 \text{ zł} = 40\,000 \text{ zł}$ Budżet pracodawcy jest przekroczony o 20 000 zł; wprowadzenie takiej podwyżki musi się wiązać ze zwolnieniem 5 pracowników (20 000 zł/4000 zł kosztów pracy/miesiąc) lub brakiem zwolnień i generowaniem strat przez przedsiębiorstwo, co w konsekwencji może doprowadzić do całkowitego jego upadku i zwolnienia wszystkich zatrudnionych.
Podwyżka w wysokości 200 zł dla każdego zatrudnionego (żądanie pracodawcy)	20 000 zł budżet podwyżki /100 pracowników = 200 zł/miesiąc; nieprzekroczone możliwości finansowe pracodawcy, sytuacja satysfakcjonująca pracodawcę.
Podwyżka w wysokości 400 zł dla wiodącej grupy 50 najlepszych pracowników wyłonionych w toku oceny okresowej (propozycja pracodawcy)	20 000 zł budżet podwyżki/50 pracowników = 400 zł/miesiąc; nieprzekroczone możliwości finansowe pracodawcy, sytuacja satysfakcjonująca pracodawcę.

Zródło: Opracowanie własne.

Prezentowane w trakcie negocjacji informacje oparte na realnych wyliczeniach, mogą stanowić racjonalne argumenty przybliżające porozumienie-trudniej przecież dyskutować z przedstawionymi „twardymi” faktami.

Przykład 2. Możliwe wyniki negocjacji przy zastosowaniu różnych strategii negocjacji.

Zastosowanie różnych strategii negocjacji w sytuacji konfliktowej na linii pracodawca-pracownik, może prowadzić do uzyskania odmiennych efektów tego procesu. Dla opisanych w punkcie 3 niniejszego opracowania różnych strategii negocjacyjnych, zaprezentowano w tab.2 przykładowe konsekwencje w zakresie możliwych rozwiązań hipotetycznego konfliktu w przedsiębiorstwie.

Założenia:

pracownik negocjuje wysokość swojego wynagrodzenia z pracodawcą. Oczekuje wynagrodzenia w wysokości 4000 zł/miesiąc. Pracodawca oferuje pracownikowi wynagrodzenie w wysokości 2000 zł/miesiąc. Między negocjatorami występuje wspólnota interesów: ustalenie wysokości wynagrodzenia satysfakcjonującego dla obu stron. Poniżej

zostaną zaprezentowane możliwe scenariusze rozwiązań przy stosowaniu zaprezentowanych wcześniej stylów negocjacji.

Tabela 2.

Stosowane strategie negocjacji i ich efekty

Stosowana w toku negocjacji strategia	Wynik negocjacji	Uzyskany w toku negocjacji efekt dla negocjujących stron
RYWALIZACJA - DOMINACJA - DOSTOSOWANIE	WYGRANA I DOMINACJA PRACODAWCY, wynagrodzenie 2000 zł/miesiąc, WYGRANA PRACOWNIKA, DOSTOSOWANIE PRACODAWCY, wynagrodzenie 4000 zł/miesiąc;	pracownik jest niezadowolony, brak motywacji do pracy; pracodawca osiąga efekt zupełnie przeciwny do oczekiwań, potencjalne straty w działalności, przekroczenie budżetu;
RYWALIZACJA - KOMPROMIS	KAŻDA ZE STRON OSIĄGA POŁOWICZNE ZWYCIĘSTWO wynagrodzenie 3000 zł/miesiąc;	pozostaje poczucie częściowej przegranej u każdej ze stron, obie strony nie osiągnęły tego, co zamierzały;
KOOPERACJA	WYGRANA - WYGRANA wynagrodzenie 2000 zł/miesiąc plus premia za określone efekty w wysokości 2000 zł;	pracodawca jest usatysfakcjonowany - osiągnął to, co zamierzał (wynagrodzenie 2000 zł/miesiąc), a jeżeli pracownik osiągnie określony przez niego efekt pracy, wówczas opłacalne staje się wypłacenie premii; pracownik osiągnął to, co zamierzał (4000 zł/miesiąc), ma motywację do tego by pracować wydajnie i uzyskać premię.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych w tabeli 2 uzyskanych w toku negocjacji efektów strategią, która zapewnia najlepszy efekt jest strategia kooperacji.

5. Podsumowanie i wnioski

Podsumowując proces negocjacji między członkami tego samego przedsiębiorstwa, stanowiąc jeden z elementów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie stosowany powinien być w sytuacjach konfliktowych w celu szybkiego jego rozwiązania, a w konsekwencji minimalizacji negatywnego wpływu na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Jest to proces, który powinien opierać się na ofensywie informacyjnej i zawierać wymienione podstawowe elementy:

- przygotowanie proceduralno-organizacyjne,

- przygotowanie merytoryczne obu stron negocjacji, ze szczególnym uwzględnieniem pozyskania danych i analiz rzeczywistych, związanych z potencjalnym zakresem negocjacji, zaangażowanie specjalistów z danych dziedzin, którzy swoim autorytetem wzmacniają siłę używanych argumentów,
- w ramach negocjacji właściwych-określenie wspólnoty interesów uczestników negocjacji, dostosowanie języka, kanałów przepływu i prezentowania informacji do możliwości odbiorców, wymiana argumentów oraz świadomość, że postęp w negocjacjach wiąże się z umiejętnością słuchania i nadawania informacji oraz potencjalnymi ustępstwami; dostosowanie używanych strategii i taktyk negocjacyjnych do zakresu negocjowanego problemu oraz warunków jakie powinno spełniać ostateczne porozumienie,
- porządkowanie i dokumentowanie wszelkich osiągniętych celów cząstkowych negocjacji, które ostatecznie prowadzą do osiągnięcia celu zasadniczego rozmów-rozwiazania sytuacji konfliktowej w przedsiębiorstwie.

Zakończony sukcesem proces negocjacji to zwycięstwo obu negocjujących stron, które przy pewnej wspólnocie interesów przez prowadzoną wymianę argumentów-informacji potrafiły doprowadzić do osiągnięcia porozumienia satysfakcjonującego obie strony konfliktu. Proces sformalizowanych negocjacji i wszystkie wymienione wyżej elementy usprawniają, wg autorki, proces przepływu informacji w czasie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie i powinny być stosowane w celu szybszego ich zakończenia. Poza tym proces negocjacji wzmacnia zależność między uczestnikami, współzawodnictwo oraz współpracę, które rzutują na późniejsze relacje interpersonalne i je kształtują. W związku z tym należy upowszechniać znajomość technik negocjacji wśród pracowników, ze szczególnym naciskiem na stosowanie strategii kooperacyjnych.

Bibliografia

1. Banasik, T., Nowak, P., Świeboda-Toborek, L. (2002). *Negocjacje fazy, strategie, taktyki*. Kielce: Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.
2. Fowler, A. (2001). *Jak skutecznie negocjować*. Warszawa: Petit.
3. Korski, J., Tobór-Osadnik, K., Wyganowska, M. (2011). *Zarządzanie zmianami i konfliktami w przedsiębiorstwach górniczych*. Katowice: Śląsk.
4. Kulawik, A. (2011). *Strategie i techniki negocjacyjne na arenie międzynarodowej*. Wydawnictwo internetowe e-bookowo.
5. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
6. Mastenbroek, W. (1997). *Negocjowanie*. Warszawa: PWN.

7. Nierenberg, G.I. (1994). *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*. Kraków: Studio EMKA.
8. Salejko-Szyszczyk, I. (2012). Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza. *Kwartalnik Ekonomia i Prawo*, t. XI, nr 4, s.135-150.
9. Sikora, Cz. (2006). Dopuszczalność konfliktów w organizacji. Lublin: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, t. 40.
10. Szwed, Cz. (2000). *Podstawy komunikacji w negocjacjach i relacjach interpersonalnych*. Gliwice: Wydawnictwo Jacek Skalmierski.
11. Wyganowska, M. (2012). *Diagnoza i projektowanie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.