

Grzegorz Myśliwiec

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Negocjacje wewnętrzne w firmie w kwestiach pracowniczych a taktyki i profile partnerów

Negocjacje mają wiele wymiarów, ale jeden szczególnie rzutuje na relacje pracodawca–pracownik. Można je opisać z punktu widzenia znaczenia fazy realizacji porozumienia i wyróżnić 4 typy:

1. Rozstrzygnięte — przedmiot i okoliczności negocjacji, szczegółowość umowy oraz cechy otaczającego środowiska nie wpływają w istotny sposób na zawarte porozumienie. Przykładem mogą być operacje kupna i sprzedaży, które na ogół nie generują „ciągu dalszego”. Porozumienie jest bardzo proste, pozostawiające niewielkie możliwości reinterpretacji, a standardy prawne i stosowane praktyki powodują nieopłacalność niewywiązywania się z umowy.
2. Rozstrzygnięte z kontekstem — zawarte porozumienie nie da się podważyć, ani reinterpretować, ale strony pozostają w pewnym uzależnieniu (kontakcie, współpracy), które pozwala na stosowanie retorsji w innych obszarach i w przyszłości w obszarze negocjacji. Partnerzy współpracują w dłuższym okresie, a zawarta umowa należy do ciągu umów (formalnych lub nieformalnych) towarzyszących współpracy.
3. Częściowo rozstrzygnięte — porozumienie z konieczności jest bardziej złożone, wariantowo traktuje zachowania partnerów lub opisuje je jakościowo, bo trudno w chwili zawierania porozumienia wszystko przewidzieć i skonkretyzować. Porozumienie takie jest wrażliwe na dobrą lub złą wolę w jego realizacji. Zjawisko to jest podobne do dylematów stosowania prawa — trzymać się ducha czy litery prawa?
4. Ramowe nisko rozstrzygnięte — sens takiego porozumienia polega na dalszej współpracy autonomicznych podmiotów, zawieraniu wielu szczegółowych porozumień. Wypełnianiu ramowego porozumienia treścią, która często opisana jest za pomocą zasad, np. częstotliwości i okoliczności wzajemnego informowania.

Porozumienia typu 3. i 4. powstają świadomie lub nieświadomie, czyli wskutek błędu negocjatorów. Treść umowy jest zła, niekonkretna, źle opisująca zachowania stron, asymetrycznie zabezpieczająca ich interesy.

Jeśli wykonanie porozumienia ma znaczenie, to trzeba spojrzeć „poza umowę” i zwrócić uwagę na następujące okoliczności¹:

- sposób, w jaki ze sobą negocjują, będzie miał wpływ na to, jak będą razem pracować podczas realizacji umowy. To sprawdzian dobrej woli, uczciwości, otwartości negocjatorów, czas wzajemnego poznawania się w sytuacjach sukcesu i trudności;
- stawianie czoła trudnym sprawom, zamiast negowania lub bagatelizowania tylko po to, żeby podpisać umowę;
- zrozumienie, że prawdziwym celem negocjacji nie jest podpisanie umowy, ale osiągnięcie czegoś więcej;
- upewnienie się, że interesariusze (twoi i ich) są sprzymierzeni, tak żeby wdrożenie przebiegało bez przeszkód;
- upewnienie się, że partnerzy rozumieją, na co się godzą i że będą w stanie wywiązać się z umowy, zamiast traktować każdą niejasność lub możliwe trudności jako „ich problem”;
- zwrócenie uwagi na przejście od stołu negocjacyjnego do realizacji umowy.²

Negocjacje warunków pracy i płacy posiadają cechy 2. i 3. typu, czyli strony pozostają w aktywnym kontakcie, dużo o sobie wiedzą, wcześniej czy później dowiadują się o tym, co druga strona chciała ukryć. Strony mają różne narzędzia oddziaływania na siebie, co wiąże się z interpretacją miękkich elementów kultury organizacyjnej firmy.

1. Formułowanie i ocena celów negocjacji płacowych

Każde działanie zorganizowane zaczyna się od postawienia celów, które mają być osiągnięte w jego finale. Dysponujemy bardzo interesującym badaniem przedsiębiorców w tym obszarze przeprowadzonym przez E. Kowalczyk. Sukces w negocjacjach pracodawcy określają jako:³

1. Osiągnięcie porozumienia we wszystkich spornych kwestiach — osiągnięcie kompromisu (taktyka).
2. Zatrudnienie cennego pracownika na korzystnych dla wszystkich warunkach (strategia).
3. Znalezienie odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, a następnie utrzymanie go w firmie (strategia).
4. Sprzyjanie rozwojowi pozyskanego pracownika (strategia).
5. Zaakceptowanie przez pracownika zaproponowanych przez pracodawcę warunków (taktyka).
6. Szybkie pozyskanie wykwalifikowanego pracownika (strategia).

¹ D. Ertel, M. Gordon, *Negocjacje fair play*, Wydawca: MT Biznes, Warszawa 2008, s.8–9.

² Tamże, s. 9.

³ E. Kowalczyk, *Czynniki wpływające na negocjacje w sprawie pracy w opinii pracodawców*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, SA Witkowski, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s.333.

7. Zdobyć jak największą liczbę informacji pozwalających wyłonić najwłaściwszego kandydata na obsadzone stanowisko (taktyka).
8. Zbudowanie dobrej atmosfery w trakcie pertraktacji, zbudowanie więzi między stronami i zniwelowanie napięć (taktyka).
9. Pewność co do słuszności wyboru, satysfakcja pracownika z zaproponowanych warunków pracy, przekonanie pracownika, że poradzi sobie z wyzwaniami nowej pracy (taktyka).
10. Pozyskanie dobrego specjalisty za wynagrodzenie niższe niż rynkowe i utrzymanie go (strategia).

Opisane przez autorkę badań kwestie ułożone są w kolejności odpowiadającej preferencjom pracodawców, natomiast w nawiasie znajduje się ocena (dodana przez Autora) charakteru danej kwestii w uproszczonym podziale na strategię i taktykę. Bardzo użyteczną dla potrzeb planowania negocjacji definicję strategii zawdzięczamy A.D. Chandlerowi (1962): „Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”⁴.

Przez strategię negocjacyjną podmiotu należy rozumieć jako **najogólniejsze cele odnośnie do konkretnego procesu negocjacji, plan działań zmierzający do ich realizacji oraz konieczne zasoby**.

Strategia odpowiada na pytanie, jakie cele i w jakiej perspektywie będą realizowane w negocjacjach, czyli procesie komunikacji stron ze zmieniającym się zakresem współpracy i rywalizacji. Cele oznaczone jako 2. i 10. opisują zjawisko „aspiracji negocjacyjnych”, czyli pokazują, jak ambitne cele stawiamy sobie, innymi słowy, informują, czy chcemy wygrać pojedynek na punkty czy przez nokaut. Częstsze podejście zakłada równy podział korzyści między strony, czyli szachowy remis — nikt nie wygrał, ale i nikt nie przegrał. Rzadsze podejście to próba uzyskania wyniku lepszego niż ten, jaki sugeruje rynek pracy, można to też nazwać szukaniem okazji. Cel nr 3. wskazuje na kolejny wymiar stawianych sobie celów, czyli horyzont czasowy. Tu celem jest trwała relacja współpracy, nawiązanie więzi, a nie tylko wzajemne świadczenia opisane w kontrakcie. Osiągnięcie takich celów odbywa się przez:

- otwartość negocjacji, uczciwe przekazywanie posiadanych informacji, których każda ze stron przekazywać nie musiała. Ta dobrowolność jest manifestacją nastawienia na współpracę, a nie na rywalizację;
- rozciągnięcie świadczeń w czasie, np. finansowanie szkoleń, kursów w określonym czasie;
- oferowanie świadczeń w przyszłości związanych z powodzeniem firmy, np. udział w zysku, pakiety akcji;
- wpisanie mechanizmów waloryzacji czy wzrostu świadczeń, np. coroczne renegotjacje płacy, automatyczna rewaloryzacja świadczeń o wskaźnik inflacji, wzrostu branży, obrotów itp.

Cel 4. bezpośrednio nawiązuje do rozwoju pozyskanego pracownika. W substrategii personalnej firmy rozwój pracowników, np. w branży IT, może znajdować się na wysokiej pozycji i w toku negocjacji trzeba dociec, czy kandydat ma aspiracje rozwojowe.

⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Strategia_organizacji (dostęp 14.02.2011).

Brak takich potrzeb może być barierą wzajemnej współpracy, pozorowania działań, manipulowania, a w końcu wzajemnej konfrontacji.

Cel 6. — szybkie pozyskanie pracownika — to wskazanie na ważną okoliczność wszelkich negocjacji, w tym przypadku osłabienie pozycji. Krótki lub bliski termin zakończenia negocjacji może, ale nie musi doprowadzić do zawarcia porozumienia na gorszych warunkach.

W tym samym badaniu respondenci opisywali, na czym polegała porażka w negocjacjach. Wymienili m.in.⁵:

- zatrudnienie osób niekompetentnych,
- niezatrudnienie osób o odpowiednich kwalifikacjach.

Pośpiech lub niedostateczne kompetencje negocjacyjne mogą doprowadzić właśnie do takich skutków. Zła ocena kompetencji i predyspozycji kandydatów, szczególnie gdy oni nie ułatwiają lub wręcz utrudniają ich ustalenie, prowadzi do negatywnego wyniku negocjacji. Respondenci wymienili trzy ciekawe przypadki nieudanych negocjacji⁶:

- niezaakceptowanie oferowanych warunków przez dobrego kandydata i jego rezygnacja ze współpracy, nawet po spełnieniu wszystkich jego oczekiwań,
- brak gotowości do kompromisu,
- zbyt wygórowane żądania pojawiające się po obu stronach.

Ostatni przypadek dotyczy strategii negocjacji i opisuje zbyt wysokie aspiracje negocjacyjne i próbę pozyskania pracownika poniżej rynkowej wyceny. Wymagający partner (kandydat) po drugiej stronie ma odpowiednią wiedzę i kompetencje negocjacyjne, by nie ulec presji. Brak gotowości do kompromisu świadczy na ogół o niskich umiejętnościach komunikacyjnych w ogóle, pewnej sztywności, która często irytuje drugą stronę i negatywnie rzutuje na wynik.

Pierwszy z przypadków wygląda na „niewytłumaczalny” lub „nielogiczny”. Stroną ustępującą była firma, co oznacza, że kandydat był konsekwentny i twardy, bo nie zaakceptował oferty firmy. Prawdopodobnie negocjował on jednocześnie z innymi pracodawcami i uzyskał jeszcze lepsze warunki. Mógłby poprosić o jeszcze jedno ustępstwo, ale utraciłby wiarygodność (sugestia gry i manipulacji), więc wołał zrezygnować. Pracownik mógł też tylko trenować negocjacje przed rozmowami z właściwym partnerem lub sprawdzać swoją cenę na rynku pracy, co w przypadku specjalistów ma miejsce nie tak rzadko.

Wracając do składników sukcesu negocjacyjnego, które mają wymiar taktyczny, zastanówmy się nad punktami 1. i 10., ponieważ dotyczą kluczowych dla negocjacji umiejętności. Dokonywanie ustępstw w oparciu o regułę wzajemności, często też proporcjonalności to sedno negocjacji, a także dokonywanie wymiany ustępstw między obszarami. Oceny własne i oceny reakcji partnera, który okazuje zadowolenie na ogół hamują dalsze ustępstwa i prowadzą do zakończenia negocjacji. Punkty 7. i 8. wskazują na pewien kunszt negocjacyjny, czyli tworzenie przyjaznej atmosfery, od której tylko krok do bardzo efektywnych szczerych negocjacji problemowych. Rozpoznawanie partnera, pozyskiwanie informacji to wielka negocjacyjna umiejętność, nad którą trzeba pracować latami. Szczera wymiana informacji we wstępnej fazie negocjacji, bardzo przybliża do pertraktacji problemowych, gdzie partnerzy współpracują w wysokim stopniu.

⁵ E. Kowalczyk *Czynniki wpływające na...*, s. 332.

⁶ Tamże.

2. Nastawienie wobec negocjacji warunków pracy i płacy u pracodawców

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, czy firmy w permanentnych negocjacjach płacowych widzą zagrożenie i mają do nich niechętny stosunek, zachowują się biernie i blokująco czy też widzą w tym przejaw partnerskiego traktowania pracownika, nadawania warunkom pracy indywidualnego charakteru, uprzedzania frustracji i rozczarowania?

Z badań przeprowadzonych z udziałem autora w 2007⁷ roku wynika, że firmy, które mają ponad 300 pracowników aż w 46,8% odpowiedzi mają negatywne nastawienie do negocjowania z pracownikami. Najmniejsze firmy (do 20 pracowników) mają wskaźnik odpowiedzi pozytywnych 88,1%. Proporcja odpowiedzi pozytywnych do negatywnych w firmach prywatnych jest jak 8:1, co wystawia pracodawcom prywatnym bardzo dobrą opinię. Firmy rodzinne mają ten wskaźnik jak 6:1, a te z udziałem kapitału zagranicznego 3:1. Najgorzej w opinii respondentów wypadają organizacje i firmy budżetowe, które mają lekko ujemną proporcję.

Tabela 1. Czasokres aktualnych warunków pracy i płacy respondentów

Rodzaj firmy	Czasokres aktualnych warunków pracy i płacy					
	Do ½ roku	Do roku	1–2 lata	Ponad 2 lata	Brak odpowiedzi	Suma
Rodzinna	8	3	5	8		24
Prywatna	25	16	12	8	2	63
Zagraniczna	14	9	4	3	2	32
Organizacja	14	16	19	43	3	95
Inna	2	5	5	5	2	19
Brak odpowiedzi	1	1	–	–	4	6
Suma	64	50	45	67	13	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Swoistym „papierkiem lakmusowym” elastycznego podejścia do relacji firma–pracownik jest długość funkcjonowania umów o pracę w bieżącej wersji. Sztywne podejście do tej relacji nie daje obu stronom szansy na lepsze wzajemne dopasowanie się. Najmniej elastycznie wyglądają w świetle badań organizacje i firmy budżetowe, w których dominują warunki pracy i płacy nie zmienione od co najmniej 2 lat (45,3%). Najkorzystniej prezentują się firmy prywatne (41,0%) i z udziałem kapitału zagranicznego (48,3%), jeśli chodzi o udział kontraktów pracowniczych obowiązujących nie dłużej niż pół roku. Wskaźniki te są bliskie ideału firmy elastycznie regulującej relacje pracownicze.

⁷ Na populacji 239 pracujących studentów studiów licencjackich i podyplomowych. Respondenci dysponowali skalą 4 odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie i zdecydowanie nie.

3. Warunki i tryb negocjacji płacowych

W obecnych czasach firmy starają się minimalizować wszelkiego rodzaju koszty, w tym koszty pracy. Fundusze płac są „pod specjalnym nadzorem”, łatwiej uzyskać świadczenia z firmy, które nie nazywają się płacami, np. wysoki limit na delegację służbową (samolot, hotel, diety). Ale coraz więcej firm łączy fundusz płac i świadczenia pozapłacowe, co pozwala podchodzić do kosztów całościowo. Podejście to uelastycznia negocjacje z pracownikiem i przez to uelastycznia całą firmę.

W badaniach, przeprowadzonych w SGH w 2007⁸ roku z udziałem autora na próbie 566 respondentów z wykształcenie nie niższym niż średnie, zapytano respondentów, czy bezpośredni przełożony ma uprawnienia do negocjowania warunków pracy i płacy.

Odpowiedzi na to pytanie mierzą swoisty dystans władzy i wskazują na „dyspozycyjność” bezpośrednich przełożonych. Dwukrotnie więcej było wskazań pozytywnych niż negatywnych. U kadry kierowniczej proporcja ta jest jeszcze wyższa, bo ponad trzykrotna, a w niższych grupach stażu pracy jest cztero- i pięciokrotna. Kadra kierownicza ma duży dostęp do decydentów.

Wśród kadry niekierowniczej najczęstszą odpowiedzią jest „raczej tak”, co świadczy o pewnych wątpliwościach, co do rozkładu kompetencji. Dla tej grupy najkorzystniejszy wskaźnik mają pracownicy ze stażem zawodowym w granicach 1–3 lat, czyli młodzi, ale już w pełni zaangażowani w zadania firmy.

Tabela 2. Liczba osób negocjujących z pracownikiem w imieniu firmy w opinii respondentów

Wielkość firmy (wg liczby zatrudnionych)	Liczba osób uczestniczących w negocjacjach					
	Jedna	Dwie	Trzy	Cztery	Brak odpowiedzi	Suma
Do 20	43	12	2	2	2	61
21–50	50	4	1	2	3	60
51–300	35	6	2		6	49
Powyżej 300	47	4	1	1	9	62
Brak odpowiedzi	3				4	7
Suma całkowita	178	26	6	5	24	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Skład grupy negocjatorów wygląda korzystnie w świetle badań. W większości są to negocjacje „jeden na jeden”. Relatywnie najgorzej wypadają firmy rodzinne, w których jest duży udział negocjacji „dwa na jeden”. Negocjowanie „z komisją” to zły standard, dający stronie liczniejszej dodatkową przewagę.

⁸ Respondenci mieli do dyspozycji 5 kategorii odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie i nie mam zdania.

4. Zakres przedmiotowy negocjacji pracownik–firma

Jeśli dochodzi do negocjacji, to jak szeroki jest ich zakres tematyczny — tylko płaca, czy też bogaty wybór świadczeń pozapłacowych, tzw. kafeteryjnych.

Tabela 3. Oferta wyboru świadczeń pozapłacowych w opinii respondentów

Wielkość firmy (wg liczby za- trudnionych)	Wybór świadczeń pozapłacowych					
	Duży wybór	Mały wybór	Symboliczny wybór	Brak wyboru	Brak odpo- wiedzi	Suma
Do 20	10	23	9	18	1	61
21–50	9	23	5	20	2	60
51–300	3	9	6	30	1	49
Powyżej 300	4	14	6	36	2	62
Brak odpowiedzi		2		1	4	7
Suma	26	71	26	105	10	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Część respondentów pojmuje określenie „praca i płaca” wąsko, czyli jako zakres obowiązków i odpowiadające im wynagrodzenie, a termin „negocjacje” odnoszą właśnie do sfery pozapłacowej. Samo negocjowanie to rozwijanie partnerstwa w firmie, to jego „uspołecznianie” i zawsze musi zasługiwać na akceptację. Martwi nieco ograniczone pole wyboru z dominantą w postaci odpowiedzi — „brak wyboru”.

Tabela 4. Stopień modyfikacji oferty początkowej firmy w opinii pracowników

Rodzaj firmy	Tryb przebiegu negocjacji (oferta)					
	Bez zmian	Niewielkie zmiany	Znaczące zmiany	Inny tryb	Brak odpo- wiedzi	Suma
Rodzinna	12	9		3		24
Prywatna	34	24	2	1	2	63
Zagraniczna	14	13		5		32
Organizacja	61	24	4	5	1	95
Inna	12	5	2			19
Brak odpowiedzi	2				4	6
Suma	135	75	8	14	7	239

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Typowy przebieg negocjacji to przyjęcie propozycji firmy przez pracownika bez zmian. Ten schemat dominuje w większości rodzajów firm, jedynie w firmach z kapitałem zagranicznym alternatywnym trybem jest wprowadzenie niewielkich zmian. W kategorii inny tryb „ukrywa” się przypadek rozpoczynania negocjacji od oferty pracownika.

5. Negocjacje z pracownikiem kluczowym i szeregowym — dwie strategie

Najwyższej klasy specjaliści (pracownicy kluczowi) na ogół znają swoją cenę i potrafią wyciągnąć od przymuszonego partnera wiele i w wielu obszarach. Dylemat negocjacyjny: rozmawiać o wszystkich obszarach jednocześnie, czy kolejno ustalać porozumienie w poszczególnych obszarach, w negocjacjach płacowych wydaje się rozstrzygnięty na korzyść pierwszego, tzw. pakietowego podejścia. Rozstrzygnięcie wielu obszarów jednocześnie daje firmie pewną przewagę, która wiąże się z jej zasobami: komputery, samochody, mieszkania i inne potrzebne gadżety, ale też kontakty. Niektóre z nich mogą być istotne, np. praca dla żony, po kilku latach urlopu wychowawczego, dobre przedszkole dla dzieci itp.

Bardzo istotną kwestią jest szacowanie efektów pracy, czyli wypracowanie takich miar i wskaźników, żeby obie strony kontraktu miały przekonanie o właściwej drodze rozwoju firmy jako całości lub jej segmentu. Uwzględnienie wyzwań przyszłości nie jest łatwe, ale możliwe i konieczne. Nie wiemy, jaka będzie koniunktura w branży, ale jesteśmy pewni, że chcemy zwiększać nasz udział w rynku w podziale na produkty masowe i luksusowe. Cele stawiane menedżerowi i deklarowane przez niego jako realne mogą być opisane wariantowo. Przykładowo, zwiększenie udziału w branży o 2 punkty procentowe średniorocznie oraz wzrost zysków 10% rocznie, albo udział w rynku wzrost o 4% w 3 lata, ale większa dynamika zysków, bo o 50% też w 3 lata. Sprawdzonym narzędziem są *check pointy* np. po roku kontraktu wzrost obrotów o 10%, przy rosnących obrotach branży o 5% i przypisanym im konsekwencjom z rozwiązaniem kontraktu łącznie. Po roku może się okazać, że efekty radykalnych zmian są złe, załoga skłócona, obroty nie rosną, więc nie ma sensu czekanie do końca trzyletniego kontraktu. Ci, którzy o tym zapomnieli, musieli płacić wysokie odszkodowania kontraktowe (patrz PZPN i Leo Beenhakker). Negocjowanie z takim partnerem powinno być twarde i oparte na dużej kontroli wymiany informacji między stronami. Dobra atmosfera podczas negocjacji jest przydatna, ale z wynajętym znakomitym specjalistą możemy nieoczekiwanie spotkać się w sądzie, gdy oceni on, że jest to dla niego korzystniejsze rozwiązanie.

Geniusze biznesu nie mają ojczyzny

Inną strategię należy przyjąć wobec pracowników szeregowych.

Zaproszenie do negocjacji przez jedną ze stron powinno być traktowane jako wiążące. Określenie „zaproszenie” wydaje się najwłaściwsze w opisywanych relacjach, a nie „żądanie”. Dość popularna teza związana z negocjowaniem podwyżki mówi, że nie ma sensu prosić o podwyżkę, jeżeli twój szef sądzi, że na nią nie zasługujesz. Subiektywne odczucie pracownika co do jego przydatności i produktywności może być odległe od obiektywnej oceny dokonanej przez uprawnione organy. Negocjacje to dobre pole do wyjaśnienia sobie różnic w ocenie i określenia celów wspólnych dla firmy i pracownika. Nawet absurdalne oczekiwania i postulaty pracownika trzeba traktować poważnie, analizować je i dyskutować aż do skutku.

Negocjacje satysfakcjonujące dla obu stron to negocjacje, w których **wyzbywamy się odruchów siłowych**. Szczególnie dotyczy to pracodawcy, który stosuje błędną strategię manifestacji siły, czym obraża partnera, buduje jego złość i determinację. Samozadowolenie to wróg rozmów konstruktywnych, w których nie ma łatwych rozwiązań i monopolu na mądrość.

Najwierniejsi żołnierze, kibice, pracownicy to ci zwykli ludzie

Uczestnicy. Negocjacje powinny być jeden na jeden, bo rozmowy jednej osoby z „komisją” bardziej przypominają przesłuchanie lub egzamin. Samotny negocjator może zostać poddany bardzo dużej presji psychicznej, gdy po przeciwnej stronie stołu będzie więcej osób niż mógł się spodziewać⁹.

Partnerem powinien być przełożony pracownika, bo od niego zależy w większości wdrażanie ustaleń. Powinien łatwo uzyskać pełnomocnictwa od wyższych przełożonych, jeśli ich nie posiada.

Nie powinno się forsować **czasu i tempa** negocjacji, bo pracownik rzadko jest specjalistą z zakresu negocjacji. Kwestie ważne, subtelne i wymagające namysłu należy rozciągnąć w czasie. Błędem są rozmowy z wieloma pracownikami z godzinowym grafikiem i ograniczonym czasem na każdą osobę. Ustanowienie trwałych i satysfakcjonujących relacji na rok nie może się odbywać w pół godziny. Wszelkie próby manipulacji warunkami negocjacji (ciasnota, ciepło, zimno, głośno, rozpraszanie) nie powinny mieć miejsca. Dla kadry kierowniczej to sprawdzian utrzymywania merytorycznych, konstruktywnych relacji z podwładnymi.

Pracownik szeregowy nie musi być dobrym negocjatorem, więc ma **prawo do błędu**, ale zawsze pracodawca powinien zastosować złotą zasadę, aby nigdy nie działać odwrotnie, nawet jeśli partner stwarza kłopoty, bo możemy doprowadzić do tego, że sytuacja może się skomplikować podwójnie¹⁰.

⁹ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2001, s. 57.

¹⁰ G. Krzymieniewska: *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*. Bydgoszcz 1998, s. 82.

6. Wnioski

1. Negocjowanie z pracownikami, to trudna sztuka dla menedżerów, którzy dopiero co objęli stanowisko. Przypominają oni dziecko, które dostało wymarzony prezent, ale nie może się nim bawić, bo musi umyć ręce i grzecznie usiąść do stołu świątecznego. Cierpliwie rozmawiając, można tylko zyskać szacunek i autorytet.
2. O partycypacji decyzyjnej pracowników i partnerskim ich traktowaniu można jeszcze jakiś czas tylko mówić, ale zbliża się moment, że trzeba będzie to wdrożyć. Menedżer zaprawiony w negocjacjach, delegujący uprawnienia, wspierający grupy samo zarządzające już jest w nowej „ludzkiej rzeczywistości biznesu”.

NEGOTIATIONS WITHIN THE COMPANY ABOUT EMPLOYEES IN MATTERS — TACTICS AND PROFILE PARTNERS

Negotiations pay and working conditions are distinctive because of the parties remain in active contact, they know a lot about yourself, sooner or later they find out about what the other party wanted to hide. The negotiations within the company represent an opportunity to build trust between workers and employers.

There are two types of workers are important for the negotiations — an ordinary worker and a key worker. Normal staff need not be a good negotiator, so he has a right to an error. The employer must show patience and do not use of force and retaliation.

Top-class professionals (key personnel) tend to know their price and are able to draw from the partner a lot and in many areas. Negotiations with this type of partner should be hard with strict control of mutual position.

Key words: **internal negotiations, recruitment, key worker, regular worker, strategy of wages negotiations, negotiating aspirations, non-wage benefits, packet approach in negotiations**

Słowa kluczowe: **negocjacje wewnętrzne, rekrutacja, pracownik kluczowy, pracownik szeregowy, strategia negocjacji płacowych, aspiracje negocjacyjne, świadczenia pozapłacowe, podejście pakietowe w negocjacjach**