

UNIwersYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU



# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI A RELACJE Z INTERESARIUSZAMI

ZESZYTY NAUKOWE

199

Redaktor naukowy  
**Piotr Bartkowiak**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

POZNAŃ 2011

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **NEGOCJACJE Z PRACOWNIKAMI JAKO METODA OSIĄGANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ORGANIZACJI**

**Streszczenie:** Artykuł jest poświęcony problematyce zrównoważonego rozwoju i jego aplikacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka stawia tezę, że najskuteczniejszym sposobem implementacji tej koncepcji wśród interesariuszy wewnętrznych organizacji jest skuteczna komunikacja, której dojrzałą formą są negocjacje typu integratywnego. Niestety ich siła nie jest w pełni wykorzystywana przez zarządzających. W artykule zostały między innymi zaprezentowane wyniki badań empirycznych autorki dotyczące tego zagadnienia.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, komunikacja, negocjacje integratywne.

### **Wstęp**

Trudno byłoby znaleźć osobę, która nie chciałaby mieszkać i żyć czy chociażby wypoczywać w rejonie wolnym od zanieczyszczeń i oferującym eko-życie. By móc to zrobić, a równocześnie zadbać o środowisko – naszą spuściznę przekazywaną kolejnym pokoleniom – należy myśleć w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju, który umożliwia zaspokajanie aspiracji rozwojowych obecnym pokoleniom w taki sposób, by przyszłym generacjom także umożliwić zaspokajanie tych samych dążeń, co często wiąże się z korzystaniem z ograniczonych zasobów, które należy chronić [*UNESCO a zrównoważony rozwój* 2011].

Wizja zdrowego świata, zdrowej rajskiej atmosfery jest kusząca, ale czy droga ku niej poprzez prowadzenie zarządzania zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju jest bezproblemowa i niewymagająca wysiłku, a owoce zawsze smaczne i gotowe do degustacji? Niestety nie. Często konieczne są wyrzeczenia, zmiany starych nawyków i myślenie perspektywiczne. Dotyczy to nie tylko osób zarządza-

jących organizacjami, ale też jej pracowników – czyli bezpośrednich realizatorów strategii przedsiębiorstw propagujących zasady zrównoważonego rozwoju, które atrakcyjnie brzmią, lecz nie zawsze są urzeczywistniane w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw i instytucji.

Wielu spośród światowych liderów, wspomaganych przez organizacje ekologiczne, wprowadza te zasady i szczyli się swym wkładem w dbałość o harmonię pomiędzy ekonomią, społeczeństwem i środowiskiem. Globalnym firmom jest łatwiej, ale czy tym samym mali i średni przedsiębiorcy nie mogą realizować strategii zrównoważonego rozwoju? Na skalę odpowiednio mniejszą mogą przecież skutecznie segregować odpady, dbać o ekologiczną komunikację, oszczędzać energię i korzystać z jej odnawialnych źródeł, dbać o pracowników i ich rozwój oraz dobrostan. To tylko niektóre z możliwości działania, jakie mogą stać się udziałem także mniejszych organizacji.

Przykładem globalnego koncernu realizującego strategię zrównoważonego rozwoju jest Samsung, który komunikuje się ze wszystkimi swoimi interesariuszami. Zaliczają się do nich: pracownicy (komunikacja: przeprowadzanie kwestionariuszy satysfakcji i precyzyjne procedury składania skarg), lokalne społeczności (komunikacja: np. wspomaganie źle sytuowanych dzieci, prowadzenie wolontariatu, wspomaganie ubogich środowisk), rząd (komunikacja: np. udział w dyskusjach i wykonywanie projektów rządowych, udział w zespołach standaryzacyjnych ISO 2600, współpraca pomiędzy dużymi korporacjami a small bussinesem, wsparcie finansowe, technologiczne i pracownicze), media (komunikacja: konferencje prasowe, udział w wystawach i pokazach technologicznych), klienci (komunikacja: badanie satysfakcji klientów, badanie i zaspakajanie potrzeb konsumentów), partnerzy biznesowi (komunikacja: badanie satysfakcji, zbieranie opinii o współpracy, wsparcie w rozwiązywaniu problemów), udziałowcy/inwestorzy (komunikacja: prezentacja i poprawa wyników finansowych), organizacje pozarządowe (komunikacja: dyskusja na tematy związane konsumentami, z polityką i współpracą; wskazanie głównego e-maila przeznaczonego do komunikacji na tematy globalne) [*Samsung Electronics* 2011].

Celem artykułu jest ukazanie istoty i stanu wykorzystania negocjacji, jako dojrzałej formy komunikacji, we wprowadzaniu zasad zrównoważonego rozwoju wśród interesariuszy wewnętrznych organizacji.

## 1. Pracownik jako interesariusz wewnętrzny organizacji

W globalnych organizacjach kwestie zarządzania zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju są bardzo istotne i często przybrały formę opisanych procedur działania. Dzięki temu zyskują zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni. Takie firmy jak Philips czy wcześniej wspomniany Samsung definiują zakresy działania, którymi są objęci pracownicy. Philips uważa, że prowadzeniu

zrównoważonego rozwoju z perspektywy pracowników sprzyja system wartości (uczciwość, jasna i otwarta komunikacja), szkolenia i rozwój (inwestowanie w talenty), różnorodność i integracja (różnorodność pracowników sprzyja zaspokajaniu różnorodnych potrzeb klientów). By móc realizować powyższe priorytety, przeprowadzane są badania zaangażowania pracowników oraz stosuje się zarządzanie wydajnością [Philips, Nasi pracownicy 2011].

Z kolei Samsung kładzie nacisk na takie działania obejmujące pracowników, jak podnoszenie wartości pracowników oraz dbałość o równowagę praca–życie. O wartość pracowników w tej korporacji dba się poprzez rekrutowanie talentów w skali globalnej, promowanie różnorodności oraz podwyższanie wartości pracowników. Natomiast osiągnięcie równowagi praca–życie organizacja ta wspiera za pomocą tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, systemu wynagrodzeń i benefitów, przestrzegania praw człowieka i sprzyjającego środowiska pracy. Nie są to jedynie fasadowe deklaracje zarządzających Samsungiem, gdyż w roku 2009 liczba nowo przyjętych do pracy wynosiła 27 418, stopa pracowników obcokrajowców równa była równa 46%, zatrudnionych kobiet – 39,3%. Liczba szkoleń przypadających na pracownika wynosiła 90 h, a byli nimi objęci zarówno szeregowi pracownicy, jak i menedżerowie.

Warto wspomnieć też, na czym polega sprzyjająca zrównoważonemu rozwojowi kultura organizacyjna Samsunga. Po pierwsze realizuje ona zalecenie rzutkiej pracy (*smart work*), obejmującej takie działania, jak osobisty program urlopowy, elastyczny czas pracy, program globalnej mobilności, prowadzenie kampanii edukacyjno-informacyjnej na rzecz rzutkiej pracy, stworzenie centrum kongresowo-badawczego w Suwon (Korea Południowa). Po drugie wciela w życie postulat prężnego myślenia (*think hard*), dzięki któremu pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły, dzielą się wiedzą, a każdy dział biznesowy otrzymuje wsparcie eksperckie. Natomiast po trzecie Samsung buduje zaufanie poprzez komunikację, prezentację myśli technologicznej działów B&R pozostałym pracownikom oraz system coachingu. Komunikacja obejmuje możliwość zgłaszania trudności, wątpliwości oraz sugestii, które z wielką starannością są kierowane do właściwych departamentów, przy czym dominująca część skarg kierowanych do Suwon Complex miała charakter komunikacji online (92%) [Samsung Electronics 2011].

Powyższe działania związane z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju kierowane są do pracowników jako interesariuszy wewnętrznych, aczkolwiek dotyczą też ich i inne aspekty funkcjonowania organizacji, na przykład zintegrowane zarządzanie (ochrona wartości intelektualnej, etyka korporacyjna), zarządzanie ekologiczne (ekologiczna komunikacja) [Samsung Electronics 2011].

W rodzimych firmach także podkreśla się znaczenie zrównoważonego rozwoju: i tak bank PKO BP w swej strategii na lata 2010–2012 zaznaczył, że będzie go realizować między innymi poprzez rozpoznanie i zaspokajanie potrzeb klientów i bycie atrakcyjnym pracodawcą [Misja PKO Banku Polskiego 2011]. Te kwestie, które są dla organizacji istotne, a które zostały zapisane i zakomunikowane sze-

rokiemu odbiorcy, uzmysławiają, jakich pracowników się poszukuje i czego się będzie od nich wymagać.

Cała działalność tych korporacji wymaga wysiłku od pracowników, czasami ponoszenia kosztów i wyrzeczeń – zmiany sposobów myślenia i pracy oraz relacji z innymi osobami, zwłaszcza tymi, które są dla nich istotne. Zrozumienie i zaakceptowanie obowiązujących w organizacji zasad jest niewątpliwie warunkiem niezbędnym do uzyskania zaangażowania i satysfakcji pracowniczej – monitorowanych systematycznie w opisanych wyżej korporacjach. A sprzyja temu skuteczna komunikacja.

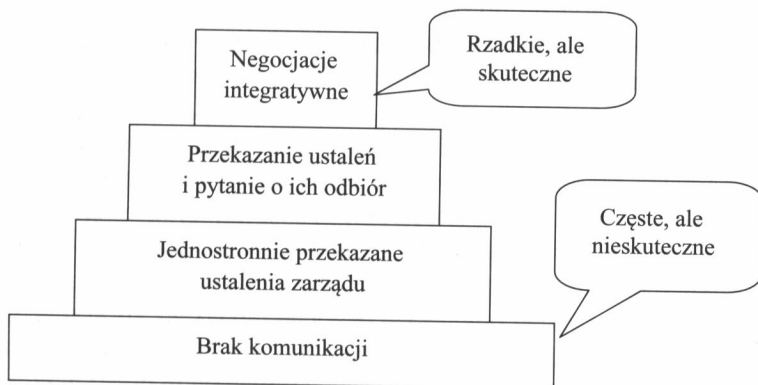
Wyżej opisane zostało miejsce interesariuszy wewnętrznych w korporacjach zatrudniających ogromne rzesze pracowników, ale w gospodarce między innymi polskiej dominują pod względem ilościowym mali gracze i tak według stanu z dnia 31.12.2009 roku w jednostkach zatrudniających do 49 osób pracowało 47% ogółu, w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących 50–249 pracowało 22%, a w największych – o liczbie pracujących powyżej 250 osób – pracowało 31% ogółu [*Pracujący w Gospodarce Narodowej 2009 2010*, s. 115]. Warto więc zadać sobie pytanie, czy także firmy z sektora MŚP, działając na miarę swoich możliwości, propagują zasady zrównoważonego rozwoju. Na pytanie to odpowiadają w pewnym zakresie przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne zaprezentowane w dalszej części tego artykułu.

## 2. Negocjacje z interesariuszami wewnętrznymi

By móc prowadzić świadome gospodarowanie, jakim jest zarządzanie według zasad zrównoważonego rozwoju, należy zyskać akceptację dla nich ze strony wszystkich członków organizacji, gdyż to oni są wykonawcami przyjętej strategii. Często wprowadzenie nowych sposobów kierowania wymaga zmian w wypracowanych wcześniej metodach pracy, co wiąże się z kosztami zarówno dla firmy (np. szkolenia, ewentualne błędy), jak i dla pracowników (np. zaangażowanie poznawcze, emocjonalne i behawioralne przy opanowywaniu nowych zachowań). Sposobem, który zmniejsza koszty po obu stronach – pracodawcy i pracownika – jest skuteczna komunikacja, która pozwala rozwiewać wątpliwości i przekazywać nowe idee, a jej najbardziej dojrzałą formą są negocjacje. Równocześnie można przyjąć definicję zaproponowaną przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona [1994, s. 13], która mówi, że negocjacje są procesem komunikacyjnym, podczas którego strony starają się osiągnąć porozumienie, gdy niektóre z interesów są konfliktowe. Oznacza to, że komunikacja jest esencją negocjacji, które z kolei umożliwiają stronom realizację ich interesów, dobrze jest, jeżeli wszyscy wstają od stołu obrad usatysfakcjonowani i z poczuciem wygranej.

Przy tym, zdaniem autorki, formę komunikacji wykorzystywanej w procesie zarządzania można stopniować w następujący sposób:

- brak komunikacji,
- jednostronne przekazywane ustaleń bez możliwości dyskusji,
- przekazanie ustaleń i pytanie o zdanie odbiorców, które może, ale nie musi być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez zarządzających,
- komunikacja oparta na dyskusji pomiędzy stronami (nadawcą i odbiorcą), poszukiwanie zadawalających rozwiązań – jest to charakterystyczne dla negocjacji typu integratywnego, prowadzonych na podstawie strategii bezwarunkowego konstrukttywizmu.



**Rysunek 1. Formy komunikacji wykorzystywanej w zarządzaniu**

Źródło: Opracowanie własne.

Ten ostatni wariant, zdaniem wielu badaczy i praktyków komunikacji biznesowej, jest najbardziej skutecznym sposobem przełamania barier i wewnętrznych oporów. Wymaga jednak równocześnie największych umiejętności, dojrzałości i zaangażowania zarządzających.

W negocjacjach integratywnych, zwanych też negocjacjami typu wygrana-wygrana, *problem solving*, opartymi na meritum, cele stron nie wykluczają się wzajemnie. Gdy pracodawca chce na przykład inwestować w talenty i podnosić wartość pracowników, dbać o równowagę praca–życie, stworzyć różnorodne środowisko pracy – jest to równocześnie w interesie pracowników, chociaż wymaga od nich wysiłku i zaangażowania. Cele pracowników i pracodawców są zbieżne – ci, którzy cenią spokój, stabilizację i *constans* w życiu i pracy, są bowiem poza obszarem zainteresowania pracodawców oferujących wspomniane wyżej rozwiązania.

Dla negocjacji integrujących ważne jest, aby strony:

- skupiały się na wspólnych interesach, a nie na istniejących różnicach,
- analizowały korzyści i potrzeby, a nie deklarowane stanowiska,
- dzieliły się informacjami i poglądami,
- poszukiwały sposobów na odniesienie wzajemnych korzyści,
- stosowały obiektywne kryteria w dochodzeniu do porozumienia [Lewicki, Saunders, Barry i Minton 2005, s. 140].

Negocjacje integrujące wymagają zaangażowania stron, czasu i umiejętności patrzenia na problem z różnych perspektyw. Są one energo-, czaso- i kosztochłonne, a ich zastosowanie jest celowe, gdy strony mają do siebie zaufanie, przyjmują na siebie odpowiedzialność za działanie swoje i przedsiębiorstwa, komunikują się dwustronnie, kierownik pełni rolę doradczą i konsultuje swoje posunięcia z zespołem, decyzje podejmowane są przy udziale grupy i za zgodą większości, uprawnienia są delegowane, a zdanie pracowników jest szanowane [Biesaga-Słomczewska 2009, s. 173]. Można w tym miejscu postawić pytanie, czy polscy pracodawcy są przygotowani do posługiwania się opisanym stylem zarządzania opartym na negocjacjach integratywnych i czy organizacje wykorzystują je w procesie wprowadzania zmian, czego przykładem jest zarządzanie umożliwiającego zrównoważony rozwój.

Gdy negocjacje dotyczą kwestii zawodowych i toczą się pomiędzy zarządzającymi a pracownikami, ważne jest zarówno osiągnięcie celu (np. wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju), jak i budowanie relacji (np. promowanie partnerstwa i partycypacji w podejmowaniu decyzji). Zdaniem R. Fishera i S. Browna umożliwia to zastosowanie tzw. strategii bezwarunkowego konstruktywizmu, w której autorzy zalecają postępowanie zgodne z interesem negocjatora, jak też korzystne dla relacji, bez względu na rodzaj zachowania (odwzajemniający bądź nieodwzajemniający) prezentowany przez drugą stronę. Przestrzegają tym samym przed pułapką reguły wzajemności i ignorowania perspektywy drugiej strony w postrzeganiu spornych kwestii. Główne przesłanie tej strategii zawarte jest w sześciu punktach [Fisher i Brown 2010, s. 51–53]:

1. Racjonalizm – dbałość o zrównoważenie emocji rozumem, bez względu na zachowanie drugiej strony, które może być emocjonalne.
2. Zrozumienie – próba zrozumienia partnera, nawet przy jego braku z drugiej strony.
3. Komunikacja – konsultowanie wszystkich kwestii z drugą stroną przed podjęciem decyzji, nawet gdy druga strona nie słucha.
4. Wiarygodność – staranie o zachowanie wiarygodności, nawet gdy druga strona ją utraciła.
5. Przymus/perswazja – otwartość na perswazję i próba wpływania na drugą stronę dobrze przygotowaną argumentacją. Niepoddawanie się przymusowi i nieprzymuszanie drugiej strony do zaakceptowania konkretnych rozwiązań.
6. Akceptacja – uznanie poglądów drugiej strony za istotne i ważne oraz próba wyciągnięcia z nich wniosków, nawet przy braku akceptacji ze strony przeciwnej.

Warto w tym miejscu podkreślić, że stroną główną i odpowiedzialną za wprowadzanie tej strategii są zarządzający, to oni dzięki prawidłowej komunikacji przekazują, przekonują i zbierają opinie pracowników. Czy są do tego przygotowani? Doniesienia badawcze dotyczące stanu polskiej kadry menedżerskiej mogą budzić w tym zakresie wątpliwości.



Badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę starały się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

1. Czy i jakim stopniu wykorzystywane są negocjacje integratywne w procesie wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju?
2. Jaki jest stosunek pracowników do zarządzania za pomocą negocjacji integratywnych?
3. Jakie są szanse i zagrożenia powiązane z nimi?

### 3. Charakterystyka narzędzia i grupy badawczej

Celem przeprowadzonego badania empirycznego było określenie zakresu wykorzystania oraz sposobu wprowadzania i zarządzania zróżnicowanymi firmami z zastosowaniem zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju. Sporządzona ankieta badawcza dotyczyła wykorzystania w wyżej wymienionych kwestiach procesu komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem negocjacji opartych na rozwiązywaniu problemu. W ankiecie znajdowały się zarówno pytania wymuszające jedną odpowiedź, jak i takie, gdzie na skali czteropunktowej badani określali stopień, w jakim zgadzają się z kolejnymi twierdzeniami.

Badaniem ankietowym objęto 139 osób pracujących i studiujących na poziomie studiów I i II stopnia na kierunkach ekonomicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych. Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2011 roku.

**Tabela 1. Charakterystyka respondentów i zatrudniających ich organizacji**

			N waż- nych	% waż- nych	% sku- mulowany ważnych
Charakterystyka respondentów	płeć	kobieta	85	61,2	61,2
		mężczyzna	54	38,8	100
	kształcenie	średnie	56	39,1	39,4
		wyższe licencjackie	65	47,2	86,2
		wyższe magisterskie	18	13,0	99,3
		ponad wyższe	1	0,72	100,00
	stanowisko	szeregowo	42	30,7	30,7
		samodzielne/specjalistyczne	67	48,9	79,6
		kierownik średniego szczebla	17	12,4	92,0
		kierownik wyższego szczebla	10	7,2	99,3
		inne	1	0,73	100,0



cd. tabeli 1

		N ważnych	% ważnych	% sku- mulowany ważnych	
Charakterystyka firm zatrudniających respondentów	wielkość firmy respondentów	mikro (1–9)	23	16,6	16,6
		mała (10–49)	33	23,7	40,3
		średnia (50–249)	35	25,2	65,5
		duża (250–499)	12	8,6	74,1
		bardzo duża (500 i więcej)	36	25,9	100,0
	sektor	przetwórstwo przemysłowe	16	16,3	16,3
		handel hurtowy i detaliczny	20	20,4	36,7
		informacja i komunikacja	7	7,1	43,8
		działalność finansowa i ubezpieczeniowa	11	11,2	55,0
		administracja	12	12,2	67,2
		inne	32	32,8	100,0
	forma własności	przedsiębiorstwo państwowe	23	16,5	16,5
		spółka jawna	9	6,5	23,0
		spółka z o.o./spółka akcyjna z kapitałem polskim	30	21,6	44,6
		spółka z o.o./spółka akcyjna z kapitałem zagranicznym	37	26,6	71,2
		spółka cywilna/przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	25	18,0	89,2
		inne	15	10,8	100,0

Źródło: Badania własne.

Charakterystykę respondentów zawartą w tabeli można wzbogacić o informacje mówiące, że średni wiek badanych wynosił 27 lat, mediana wieku to 25 lat, a odchylenie standardowe  $sd = 6,71$ . Natomiast średni staż pracy badanych w aktualnej firmie wynosił 3,5 roku, mediana 2 lata, a odchylenie standardowe  $sd = 4,16$ .

Dokonując analizy danych za pomocą współczynnika  $\chi^2$ -Pearsona, nie wykryto istotnego związku pomiędzy wielkością firmy a stosowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że dbałość o przyszłe pokolenia oraz wprowadzanie zasad ekologicznego gospodarowania są możliwe do stosowania zarówno przez firmy o dużej liczbie zatrudnionych, jak też te niewielkie organizacje.

#### 4. Analiza otrzymanych wyników

Pomimo że założenia teorii zrównoważonego rozwoju mają już ugruntowaną pozycję i są od wielu lat propagowane jako zachowania społecznie odpowiedzialne, etyczne i wręcz wzorcowe, z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii respondentów zaledwie 51,8% ( $N = 72$ ) firm prowadzi działalność zgodną z tą koncepcją,

33,8% ( $N = 47$ ) twierdzi, iż ich pracodawcy nie prowadzą jej, a 13,7% ( $N = 19$ ) nie wie, czy ich firma takową wdrożyła. Równocześnie na temat zrównoważonego rozwoju i zasad jego prowadzenia ze swymi pracodawcami chciałoby dyskutować 71,0% ( $N = 98$ ) badanych, 7,3% ( $N = 10$ ) osób nie chciałoby tego, natomiast tych, którzy nie mieli na ten temat zdania, było 21,7% ( $N = 30$ ). Z powyższych danych wynika, że wśród pracowników jest duża gotowość do podjęcia dyskusji na tematy związane ze sposobem odpowiedzialnego gospodarowania, czego niestety firmy nie wykorzystują. Można przypuszczać, że pracownicy chętnie by współdecydowali o takiej działalności firm, która sprzyjałaby ochronie ograniczonych zasobów. Ten niewykorzystany potencjał można by przekształcić w zyski dla przedsiębiorstw, pod warunkiem że osoby zarządzające dostrzegą korzyści wynikające ze wzajemnej komunikacji. Sami pracownicy już je dostrzegają, co zostanie omówione poniżej.

Kolejnym zagadnieniem poddanym eksploracji była kwestia formy, w jakiej zarządzający komunikowali się z pracownikami, aby omówić interesujące autorkę zagadnienie. Rozkład odpowiedzi obrazuje tabela 2.

**Tabela 2. Forma komunikacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami**

Czy i w jaki sposób konieczność realizowania zrównoważonego rozwoju była omawiana z pracownikami?	N ważnych	% ważnych	% skumulowany ważnych
Nie była omawiana	82	59,0	59,0
Były przekazane ustalenia zarządu, bez możliwości dyskusji	27	19,4	78,4
Przekazano ustalenia zarządu i pytano o zdanie pracowników (referendum, zebranie, rady pracownicze)	15	10,8	89,2
Pracownicy mogli dyskutować z zarządzającymi warunki wprowadzenia rozwiązań (np. organizacyjnych, inwestycyjnych, wizerunkowych) związanych z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju i wyjaśnić swoje wątpliwości, formułować własne oczekiwania i pomysły	15	10,8	100,0

Źródło: Badania własne.

Niestety aż 59% zarządzających w firmach objętych badaniem nie komunikowało się w kwestiach wdrożenia zrównoważonego rozwoju ze swymi pracownikami. W niewiele ponad 19% przypadkach dochodziło do zakomunikowania wykonawcom decyzji, natomiast w 22% komunikacja miała postać dwustronną, z czego połowa przebiegała w formie negocjacji typu integratywnego.

Prowadząc analizę zagadnienia, zbadano także, czy i jaka forma komunikacji występuje w firmach w zależności od zarządzania nimi zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

**Tabela 3. Zależność pomiędzy prowadzeniem zrównoważonego rozwoju a formą konsultacji**

Czy firma prowadzi zrównoważony rozwój	Forma konsultacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami				
		nie była omawiana	były przekazane ustalenia zarządu	przekazano ustalenia zarządu i pytano o zdanie pracowników	pracownicy mogli dyskutować z zarządzającymi warunki wprowadzenia rozwiązań
	tak	25 (34,8%)	18 (25,0%)	15 (20,8%)	14 (19,4%)
	nie	41 (87,2%)	5 (10,6%)	0 (0%)	1 (2,2%)
nie wiem	16 (84,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)	

Źródło: Badania własne.

Dalsza analiza otrzymanych danych ( $\chi^2$ -Pearsona = 47,055;  $df = 8$ ;  $p = 0,000$ ) uwidoczniała statystycznie istotny związek pomiędzy prowadzeniem firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju a stosowaną przez zarządzających formą komunikacji. Przy czym nawet jeśli firma prowadzi omawiane zasady gospodarowania, to nadal aż w 34,7% nie są one omawiane z pracownikami, chociaż to od ich akceptacji i zaangażowania zależy powodzenie przedsięwzięcia. W zaledwie 40,2% komunikacja była dwustronna, a wykorzystanie negocjacji typu integratywnego uwidocznilo się tylko w 19,4% przypadków. Równocześnie, jak wspomniano powyżej, ponad 70% respondentów chciałoby móc dyskutować o tych zagadnieniach z zarządzającymi. Z analizy tej można wnioskować, że podejście integratywne to niedoceniana i w niewielkim stopniu wykorzystywana przez zarządy forma komunikacji prowadząca przeciw do zwiększania decyzyjnej partycypacji pracowników w działalność przedsiębiorstwa.

W tym miejscu należy zadać sobie pytania, czy wprowadzenie nowego przedsięwzięcia zarządczego bez wzajemnej komunikacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami ma szansę zakończyć się powodzeniem oraz jakie są przyczyny uwidocznionego, niekorzystnego stanu rzeczy. Dlaczego osoby, które z pewnością zdają sobie sprawę z korzyści, jakie niesie ze sobą skuteczna komunikacja, nie wykorzystują jej potencjału, zwłaszcza że druga strona (pracownicy) jest gotowa i chętna do rozmów?

Sami pracownicy, jak wykazały badania, w dużej mierze dostrzegają zalety prowadzenia negocjacji typu integratywnego. Ich poglądy obrazuje tabela 4.

**Tabela 4. Opinie respondentów na temat zalet i zagrożeń dla negocjacji typu integratywnego**

Możliwość omawiania i dyskusowania zasad działania firmy i zaprezentowanie własnych podglądów na temat wprowadzenia założeń zrównoważonego rozwoju, wyjaśnianie wątpliwości i zgłaszanie własnych pomysłów związanych z tą koncepcją, wpływa na:	Liczebność i % odpowiedzi ważnych					Średnia i odchylenie standardowe
	N	Zgadzam się (4)	Raczej się zgadzam (3)	Raczej się nie zgadzam (2)	Nie zgadzam się (1)	
lepsze zrozumienie tych rozwiązań	139	74,1	23,7	1,4	0,7	3,705 (0,570)
większe emocjonalne zaangażowanie pracowników w proponowane rozwiązania	138	50,0	41,3	7,2	1,4	3,399 (0,689)
motywację pracowników do podejmowania przez nich działań umożliwiających wprowadzenie rozwiązań zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju	139	45,3	46,7	5,0	2,9	3,345 (0,709)
zgodę na poniesienie bieżących kosztów i wyrzeczeń dla dobra przyszłych pokoleń	139	14,4	43,2	36,0	6,5	2,654 (0,805)
sprawniejsze wdrażanie rozwiązań łączących się ze zrównoważonym rozwojem	138	40,6	48,6	8,0	2,2	3,246 (0,808)
pojawienie się nowych, innowacyjnych, rozwiązań dotyczących diskutowanego problemu	137	51,1	40,1	8,0	0,7	3,416 (0,671)
wydłużanie się czasu wprowadzania rozwiązań	139	7,9	41,7	41,7	8,6	2,489 (0,765)
nasilenie stresu wśród diskutujących	138	5,8	20,3	46,4	26,8	2,036; (0,858)
utrata energii i czasu – rozwiązania należy pracownikom narzucić i nakazać im wykonanie poleceń	139	5,0	5,0	37,4	52,5	1,626; (0,801)

Źródło: Badania własne, wartości kategoryjne zamienione na punkty, na których podstawie obliczono średnią i odchylenie standardowe dla każdego twierdzenia.

Za największą korzyść stosowania negocjacji typu integratywnego badani uznali lepsze zrozumienie wdrażanych zagadnień, pojawienie się nowych innowacyjnych pomysłów, większe emocjonalne zaangażowanie w proponowane rozwiązania oraz zwiększoną motywację pracowników do podjęcia działań zmierzających do wprowadzenia zasad zrównoważonego rozwoju. W najmniejszym stopniu badani natomiast zgadzali się z twierdzeniami, że jest to strata energii i czasu, źródło stresu dla debatujących oraz czynnik wydłużający czas wprowadzenia rozwiązań.

W dalszych analizach wykazano związek pomiędzy gotowością do prowadzenia rozmów a przekonaniem o większym emocjonalnym zaangażowaniu pracowników w proponowane rozwiązania ( $\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 20,341$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,002$ ). Osoby, które nie chcą owych rozmów prowadzić bądź nie mają zdania, w mniejszym stopniu zgadzają się z tym twierdzeniem. Następny związek wystąpił pomiędzy gotowością do rozmów a przekonaniem o motywacji pracowników do podejmowania działań zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju ( $\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 23,199$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,001$ ), oznaczający, że im owa gotowość jest mniejsza, tym mniejsze jest równocześnie przekonane o motywującej roli dyskusji. Kolejne twierdzenie, mówiące o zgodzie na ponoszenie bieżących kosztów, jest związane z chęcią prowadzenia debaty ( $\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 22,676$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,001$ ). Przy czym im większa zgoda na prowadzenie dyskusji, tym równocześnie większe przekonanie na temat gotowości ponoszenia kosztów związanych z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju. Ostatni związek wystąpił pomiędzy przekonaniem, że dyskusja na temat wdrażania zrównoważonego rozwoju jest stratą czasu i energii, a gotowością do prowadzenia tejże ( $\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 15,192$ ;  $df = 6$ ,  $p = 0,02$ ). Przy czym im mniej badani zgadzają się z tym twierdzeniem, tym są bardziej gotowi do rozmowy.

## Zakończenie

Przeprowadzone badania ukazały, jak istotne są negocjacje oparte na skutecznej komunikacji, i równocześnie w jak małym stopniu zarządzający wykorzystują ten potencjał. Dzięki takim negocjacjom pracownicy mogliby czuć się współodpowiedzialni za podejmowane działania, bardziej angażowaliby się w funkcjonowanie firmy i odczuwali większą satysfakcję z jej sukcesów.

By w pełni wykorzystać wskazany potencjał, należy edukować decydentów i doskonalić ich kompetencje komunikacyjne, w tym negocjacyjne. Bez nich nie-wykorzystany potencjał zawsze będzie utrudniał działania zarządcze.

## Bibliografia

- Biesaga-Słomczewska E.J., 2009, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Fisher R., Brown S., 2010, *Nietoksyczne negocjacje*, Helion, Gliwice.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 1994, *Dochozjąc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. 2, PWE, Warszawa.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., 2005, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań.

*Misja PKO Banku Polskiego*, [www.pkobp.pl](http://www.pkobp.pl) [dostęp: 20.07.2011].

*Philips. Nasi pracownicy*, [www.philips.pl](http://www.philips.pl) [dostęp: 14.07.2011].

*Pracujący w Gospodarce Narodowej 2009*, GUS, Warszawa 2010, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

*Samsung Electronics 2009–2010 Sustainability Report*, [www.samsung.com](http://www.samsung.com) [dostęp: 14.07.2011].

*UNESCO a zrównoważony rozwój*, [www.unesco.pl](http://www.unesco.pl) [dostęp: 20.07.2011].

## **NEGOTIATIONS WITH EMPLOYEES AS A METHOD OF ACHIEVING A SUSTAINABLE GROWTH OF THE ORGANIZATION**

**Summary:** The paper presents the problems of sustainable growth and its applications in the field of human resources management. The author made an assumption that the most successful way of implementation of the above-mentioned concept among stakeholders is effective communication, with its most mature form – integrative negotiations. Unfortunately, their power is not fully used by managers. The paper also presents the results of the author's empirical study devoted to these problems.