

ANDRZEJ LASOTA

Państwowa Uczelnia Zawodowa im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie
<https://orcid.org/0000-0002-0615-8947>

PIOTR ŚWIETLICKI

Państwowa Uczelnia Zawodowa im. I. Mościckiego w Ciechanowie
<https://orcid.org/0009-0008-0021-1234>

Kompetencje negocjacyjne mazowieckich spedytorów

Negocjacje są nieodzownym elementem prowadzenia każdej działalności gospodarczej. Właściwie prowadzony proces negocjacji jest jednym z najbardziej istotnych czynników decydujących o sukcesie przedsięwzięcia oraz o utrzymaniu poprawnych relacji w sferze gospodarczej. Artykuł koncentruje się na analizie kompetencji negocjacyjnych spedytorów zatrudnionych przez mazowieckie firmy transportowe. Prowadzenie negocjacji ściśle wiąże się z posiadaniem zdolności w zakresie wywierania wpływu. Na potrzeby artykułu przyjęto, że stopień kompetencji negocjacyjnych może być warunkowany doświadczeniem zawodowym. Ponadto założono, iż świadomość stopnia umiejętności wywierania wpływu przez spedytorów może różnić się w zależności od osoby dokonującej ich oceny.

Słowa kluczowe: negocjacje, kompetencje negocjacyjne, spedytor, proces negocjacji, transport, Mazowsze

Key words: negotiations, negotiating competences, forwarder, negotiation process, transport, Mazowsze

Negotiation competences of Masovian forwarders

Negotiations are an indispensable element of any business activity. A properly conducted negotiation process is one of the most important factors determining the success of the project and maintaining correct relations in the economic sphere. The article focuses on the analysis of negotiating competences of freight forwarders employed by Mazovian transport companies. Conducting negotiations is closely related to having the ability to exert influence. For the purposes of the article, it was assumed that the degree of negotiation competence may be conditioned by professional experience. In addition, it was assumed that the awareness of the degree of ability to exert influence by shippers may vary depending on the person evaluating them.

Wprowadzenie

Analizowana problematyka wpisuje się w proces komunikacji na płaszczyźnie zawodowej oraz pozazawodowej. Szczególny nacisk położono tu na fakt, iż sztuka negocjacji jest niezbędnym elementem właściwego prowadzenia działalności gospodarczej. Negocjatorzy odgrywają istotną rolę w praktyce osiągania założonych przez podmiot gospodarczy celów biznesowych. Kompetencje negocjacyjne są również pożądanym elementem biegłości pracowników szeroko definiowanej sfery transportu. Odpowiednio realizowany proces negocjacji stanowi jedną ze składowych oceny pracy spedytora. Celem artykułu jest analiza kompetencji negocjacyjnych spedytorów zatrudnionych przez mazowieckie firmy transportowe. Teza, którą przyjęto na potrzeby wywodu, dotyczy zdolności wywierania wpływu w obrębie zadań wykonywanych przez spedytorów. Założono, że stopień posiadanych kompetencji może być warunkowany doświadczeniem zawodowym, a świadomość zakresu umiejętności wywierania wpływu różni się w zależności od osoby dokonującej oceny.

Negocjacje i kompetencje negocjacyjne

Konkurencja na rynku usług transportowych powoduje, że wymagania stawiane przed spedytorami obejmują szereg zadań wykraczających poza organizację transportu ładunków. Praktyka pracy spedytora dowodzi, iż coraz częściej obowiązki służbowe koncentrują się na znalezieniu zlecenia i ustaleniu kwoty realizacji transportu. Kodeks Cywilny w art. 794 §1 określa zadania spedytora jako realizację umowy spedycji, definiowanej następująco: „Przez umowę spedycji spedytor zobowiązuje się za wynagrodzeniem w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa do wysyłania lub odbioru przesyłki albo do dokonania innych usług związanych z jej przewozem”¹. Oznacza to, że wymagania zleceniodawcy wobec spedytora mogą obejmować działania związane ze sferą negocjacji han-

¹ <https://lexlege.pl/kc/art-794/> [dostęp: 3.09.2021].

dlowych. W tym ujęciu zdolność do właściwej realizacji czynności perswazyjnych staje się jedną z kluczowych kompetencji spedytora. Spektrum działań negocjacyjnych dotyczy nie tylko konkurencji cenowej, lecz także może obejmować pozyskiwanie nowych klientów, utrzymywanie właściwych relacji z dotychczasowymi, a nawet z kierowcami. Negocjowanie stanowi proces porozumiewania się, o którego sprawności decyduje nie tylko posiadanie odpowiedniej wiedzy (kompetencji poznawczych) i umiejętności (kompetencji funkcjonalnych), lecz także kompetencji społecznych. Dążenie do doskonałości w tych sferach staje się naturalną konsekwencją rozwoju zawodowego spedytora. Profesjonalizm prowadzenia negocjacji jako element nie tylko rozwoju zawodowego, ale także osobistego, ma istotne znaczenie w postrzeganiu osoby i tworzeniu relacji interpersonalnych². Szczególną rolę odgrywają tu kompetencje społeczne, które daleko wykraczają poza perfekcyjne opanowanie sztuki negocjacji. Dodatkowo czynnikiem utrudniającym tworzenie relacji jest charakter kanałów informacyjnych używanych przez spedytora. W istotnej części wykorzystują technologie informacyjne w praktyce wykluczające kontakty *face-to-face*. Środki i sposoby komunikowania przybierają formę pośrednią, która dodatkowo komplikowana jest przez trwałość i nietrwałość ciągów ludzkiego komunikowania³.

Doprecyzowania wymaga również definiowanie procesu negocjacji, który realizowany jest w pracy spedytora. Należy przy tym przyjąć szerszy kontekst traktujący spedycję jako integralną część branży TSL⁴. W tym ujęciu można pokusić się o przyjęcie względnie szerokiego zakresowo pojęcia negocjacji. Jego źródłosłowu należy doszukiwać się w łacińskim terminie *negotium*, które oznacza interes, zobowiązanie lub sprawę trudną do załatwienia, w tym też urzędową, a także w pojęciu *negotiatio*, którym określano prowadzenie działań handlowych lub – szerzej – prowadzenie interesów. Warto też podkreślić, iż etymologia pojęcia negocjacji łączy je również z łacińskim *nec-otium*, którym posługiwano się, aby nazwać czas pracy, w dosłownym tłumaczeniu „niepróżnowania”⁵. *Słownik Języka Polskiego* termin negocjacje określa jako: „rozmowy, pertraktacje prowadzone przez upoważnionych przedstawicieli dwu lub większej liczby państw, instytucji, organizacji itp.”, jednocześnie dopuszczając interpretację nacechowaną zabarwieniem *stricte* handlowym, czyli: „targowanie się ze sprzedającym o niższą cenę lub korzystniejsze warunki zakupu”⁶. To ujęcie wymaga doprecyzowania w celu wyodrębnienia określonych kompetencji negocjacyjnych. Za punkt wyj-

² E. Kowalczyk, *Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana*, [w:] G. Belz, E. Głuszek (red.), *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Management Forum 3*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 41.

³ T. Goban-Klass, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 48–49.

⁴ K. Bartczak, A. Barańska, *Tendencje rozwojowe na rynku usług spedycyjnych w Polsce*, „Logistyka” 2016, nr 4, s. 110.

⁵ A. Budzyńska-Daca, E. Modrzejewska, *Retoryka negocjacji. Scenariusze*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 15.

⁶ <https://sjp.pwn.pl/sjp/negocjacje;2487962.html> [dostęp: 4.09.2021].

ścia należy zatem przyjąć pogłębioną definicję negocjacji, która traktuje je jako proces komunikowania się⁷. Współczesne rozumienie komunikacji pozwala na wyodrębnienie dziedzin, wśród których najpopularniejszą jest komunikacja międzyosobowa, niemniej można też wskazać komunikowanie się człowieka z maszyną lub maszyną z maszyną. Każda z nich posiada właściwe sobie ograniczenia, często traktowane jako bariery komunikacyjne, których przełamywanie decyduje o skuteczności komunikowania się⁸. W odniesieniu do procesów negocjacyjnych prowadzonych przez spedytora należy przyjąć, iż korzysta on najczęściej z komunikacji pośredniej, posługując się w relacjach środkami technologicznymi. Składowe procesu stanowią w tym przypadku następujące elementy: uczestnicy, kontekst, komunikat, kanał, szumy oraz sprzężenie zwrotne⁹. Na wybór danego kanału komunikacji wpływa szereg czynników, takich jak uwarunkowania psychofizyczne stron, czas i możliwości finansowe, a przede wszystkim procedury przyjęte przez daną organizację. W takim ujęciu za proces negocjacji prowadzonych przez spedytora można uznać szereg działań interpretowanych jako:

- proces, na który składają się podprocesy, fazy i działania szczegółowe;
- metodę zarządzania konfliktem;
- metodę osiągania porozumienia;
- interaktywną zależność stron realizujących własne cele;
- proces podejmowania decyzji oparty o interaktywne działania;
- proces komunikowania;
- procesy wymiany;
- proces tworzenia wartości¹⁰.

Negocjacje stanowią jeden z najważniejszych elementów prowadzenia działalności gospodarczej. Nawet w ujęciu uniwersalnym wskazuje się trzy podstawowe płaszczyzny rozumienia negocjacji jako procesu komunikacyjnego. Pierwszą z nich jest odpowiednia strategia wynikająca ze współzależności często połączonej z konfliktem interesów. Kolejna to sposób rozwiązania zaistniałego konfliktu, który dąży do modyfikowania swoich potrzeb celem osiągnięcia kompromisu. Natomiast ostatnią płaszczyzną definiowania negocjacji jest traktowanie ich jako formy nacisku prowadzącego do uzyskania określonych efektów. W tym ujęciu istotne jest wzmiankowane wyżej sprzężenie zwrotne między stronami odwołujące się do wspólnych lub też przeciwstawnych potrzeb¹¹. Wskazany stopień skomplikowania procesu wymaga odpowiedniego przygotowania spedytora do reali-

⁷ K. Woś, *Rola mediacji i negocjacji w rozwiązywaniu konfliktu*, [w:] A. Stefańska, A. Konocińska, E. Kwiatkowska (red.), *Konflikt – Negocjacje – Kultura – Komunikacja. Psychospołeczne uwarunkowania i aplikacje*, Wydawnictwo Adam Marszałek, UMCS, Toruń 2014, s. 190–192.

⁸ G. Zaraziński, *Media i komunikacja. Wprowadzenie*, Sprint, Siedlce 2006, s. 11–12.

⁹ A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. IX, Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańsk 2012, s. 119–120.

¹⁰ A. Kozina, *Kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy*, „Problemy zarządzania” 2014, Vol. 15, nr 1(65), s. 212–213.

¹¹ R. Fischer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 2009, s. 27–29.

zacji zadań negocjacyjnych. Uzależnia się je od potencjału negocjatora, na który składają się indywidualne predyspozycje oraz zasób posiadanej wiedzy. W literaturze przedmiotu włącza się określone atrybuty do uwarunkowań prenegocjacyjnych, czyli szeregu czynności poprzedzających negocjacje właściwe. Niezależnie od struktury i dynamiki tego procesu stanowią podstawę skutecznego działania. Gdy określa się ich poziom oraz znaczenie, należy uprzednio dokonać analizy kompetencji negocjacyjnych wraz ze wskazaniem obszaru w metakompetencjach spedytora. Punktem wyjścia jest tu określenie istoty kompetencji negocjacyjnej, za którą przyjmuje się umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy dotyczącej negocjacji w odpowiedni, dostosowany do sytuacji sposób oraz w odpowiednim czasie¹². Pozwala to na wyodrębnienie trzech podstawowych obszarów koncentrujących się na wiedzy, umiejętnościach oraz zdolnościach do koegzystencji społecznej w oparciu o wartości mające zastosowanie w negocjacjach. Poniżej przedstawiono składowe kompetencji negocjacyjnych wraz ze źródłami kreowania kompetencji.

Tabela 1. Składowe kompetencji negocjacyjnych

Składowe kompetencji negocjacyjnych	Źródła tworzenia kompetencji negocjacyjnych
Wiedza	Edukacja w adekwatnym zakresie, doświadczenie proceduralne w negocjacjach, obserwacje uczestniczące, wiedza powszechna, kursy i szkolenia.
Umiejętności	Praktyczna realizacja zadań służbowych, relacje pozasłużbowe w zakresie negocjacji, kursy i szkolenia, cechy osobowościowe.
Kompetencje społeczne	Relacje służbowe w zakresie negocjacji, relacje pozasłużbowe w zakresie negocjacji, postawy wobec negocjacji, inteligencja emocjonalna, kursy i szkolenia.

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane składowe tworzą niezbędne w pracy spedytora kompetencje negocjacyjne. Należy jednak podkreślić, iż każdy z tych elementów w nierównomiernym stopniu wpływa na skuteczność negocjacji. Największe znaczenie ma w tym przypadku wiedza, która wynika zarówno z edukacji, doświadczenia, jak i z uzyskiwanych informacji zwrotnych dotyczących efektów negocjacji oraz z postrzegania zmysłowego¹³. Przyjęta analiza składowych kompetencji negocjacyjnych wpisuje się w twierdzenia dotyczące konieczności łączenia w zarządzaniu zbioru umiejętności, wiedzy i zdolności ze sposobem ich wykorzystania. Praktyczna wartość kompetencji oznacza często samodzielne określenie ścieżki wykonania zadania. Prowadzi to do definiowania kompetencji nie tylko jako wymienionych

¹² E. Kowalczyk, *Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] J. Skalik, J. Kacała (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami*, WUE, Wrocław 2013, s. 297.

¹³ Tamże, s. 297–298.

elementów, lecz także „(...) zainteresowania i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”¹⁴. W tym ujęciu równie mocny nacisk położony jest na kompetencje miękkie, motywy działania, a także wyznawane wartości. Nie mają one charakteru *stricte* zawodowego, niemniej tworzą wymierną dla przedsiębiorstwa wartość, jednocześnie będąc motorem rozwoju zarówno dla pracownika, jak i dla firmy¹⁵. Istotny wpływ na profil kompetencyjny ma tu postawa spedytorów, traktowana jako: „stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy; też: sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi”¹⁶. Ogólne ujęcie problematyki postaw jest wystarczające, aby przybliżyć ich wpływ na analizowane kompetencje negocjacyjne. Warto jednak zaznaczyć, iż postawa nie musi dotyczyć wyłącznie przedmiotu negocjacji czy też stosunku do drugiej strony, ale też samego siebie i swojej roli w procesie negocjacyjnym. Podobnie jak przyjęta strategia negocjacji może decydować, czy spedytor będzie skłaniał się w kierunku rywalizacji, czy też może chętniej będzie kooperował w ramach określonego procesu. Decydujący wpływ może mieć na to określony komponent postawy, wśród których wymienia się:

- komponent poznawczy, czyli świadoma lub nieświadoma opinia na temat skuteczności negocjacji;
- komponent afektywny, który określa wydźwięk emocjonalny związany z danym procesem negocjacyjnym lub z negocjacjami w ujęciu ogólnym;
- komponent ewaluacyjny oznaczający ocenę negocjacji w określonych aspektach, np. skuteczności lub etycznym;
- komponent motywacyjny określający chęć do podejmowania działań w procesie negocjacji¹⁷.

Ramy zakresu merytorycznego niniejszego artykułu nie pozawalają na szczegółową analizę postaw wobec negocjacji. W dalszej części wywodu postawa zostanie jednak uwzględniona jako jedna z głównych składowych wpływających na realizację zadań negocjacyjnych spedytora. Podobnie uwzględnione zostaną cechy i umiejętności negocjacyjne spedytorów, które obok adekwatnej wiedzy znacząco wpływają na pożądaną rolę negocjatora. Identyfikacja głównych cech negocjatora stanowi podstawę wielu rozważań na temat jego skuteczności. Traktowane są przede wszystkim jako element doskonałości zawodowej, chociaż nie można pominąć ich wpływu na pozazawodowe interakcje społeczne. Osiągnięcie dobrych wyników w negocjacjach nie wymaga posiadania wszystkich pożądanых cech, a nawet większości z nich. Zbiór najważniejszych z nich prezentowany w literaturze przedmiotu przedstawia poniższe zestawienie.

¹⁴ T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami jako przyszłość zsz w Polsce*, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/5rostkowski.pdf> [dostęp: 10.09.2021].

¹⁵ Tamże.

¹⁶ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/postawa.html> [dostęp: 10.09.2021].

¹⁷ E. Kowalczyk, *Kompetencje negocjacyjne...*, dz. cyt., s. 298–300.

Tabela 2. Pożądane cechy negocjatora w świetle analizy literatury przedmiotu.

Autor publikacji	Wskazywane cechy negocjatora
L. Zbiegień-Maciąg	Empatia, umiejętność tworzenia dobrego pierwszego wrażenia, asertywność, umiejętności związane z wywieraniem wpływu na ludzi, umiejętności związane z zachowaniem kontroli wewnętrznej nad swoimi działaniami.
R.A. Rządca, P. Wujec	Intuicja, ambicja, tworzenie swoimi działaniami dobrej reputacji związanej nie tylko z procesem negocjacji, wzbudzanie zaufania, lubienie rywalizacji, dostrzeganie szczegółów, chęć poszerzania wiedzy przydatnej w procesie negocjacji.
R. Dawson	Uczciwość, umiejętność słuchania, odwaga, cierpliwość, radzenie sobie z presją czasu i ludzi, dążenie do wzbogacania swojej wiedzy przydatnej w negocjacjach, zdolność dostrzegania potrzeb innych osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyka i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1993, s. 46; R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, s. 160; R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 210–211.

Gdy analizuje się zbiór pożądanych u negocjatora cech, można zaobserwować tendencję do łączenia ich z przymiotami, które wpływają na postrzeganie osoby jako rzetelnego, proaktywnego i dążącego do poszerzania swojej wiedzy pracownika. Wzbogacanie wiedzy przydatnej w negocjacjach stanowi swoiste podsumowanie atrybutów negocjatora. Doceniane jest również radzenie sobie z presją oraz asertywność. Z drugiej strony pożądane są cechy ułatwiające interakcje społeczne. W przywołanej literaturze przedmiotu wymienia się tu najczęściej umiejętności słuchania i odgadywania emocji oraz potrzeb interlokutora. Ze względu na to, iż negocjacje handlowe często toczone są o wysokie stawki i niejednokrotnie mogą decydować o sukcesie, a nawet przetrwaniu firmy, wysoko oceniane są zdolności związane z zachowaniem kontroli nad procesem negocjacji, a także umiejętność wywierania wpływu na ludzi. Podczas charakteryzowania tego elementu potencjału negocjacyjnego należy zauważyć, iż cechy negocjatora stanowią składową i wpływają na rozwój wiedzy interakcyjnej, która wraz z wiedzą nominalną decyduje o jakości kompetencji negocjacyjnych¹⁸. Pierwsza z nich kształtowana jest przede wszystkim w wyniku wzajemnych relacji negocjatora, natomiast źródłem wiedzy nominalnej są zbierane przez lata doświadczenia. Mimo dążenia do doskonałości w swojej dziedzinie idealny negocjator w zasadzie nie istnieje, a proces zbierania doświadczeń, rozwoju wiedzy i kształtowania kompetencji idealnie wpisuje się w koncepcję long-life-learning. Istotną kwestią jest fakt, iż doskonałość zawodowa nie odpowiada jednoznacznie atrakcyjności personalnej w ujęciu holistycznym. Badania w tym zakresie dowodzą, iż umiejętności perswazyjne wiążą się z tzw. efektem aureoli, definiowanym jako tendencja do automatycznego przypisywania określonych cech osobowościowych. Jest to oczywisty błąd decyzyjny,

¹⁸ A. Kozina, *Kompetencje negocjacyjne...*, dz. cyt., s. 215.

który wynika ze zniekształceń w postrzeganiu i przetwarzaniu informacji¹⁹. Jego wartość dla negocjatora wyraża się w przypisywaniu pozytywnych cech osobom atrakcyjnym, co może znacząco wpływać na proces negocjacji. Niemniej należy podkreślić, iż skrajna doskonałość, perfekcja oraz atrakcyjność fizyczna mogą stanowić również przeszkodę. W świetle badań z zakresu psychologii społecznej dotyczących zagadnienia doskonałości dowiedziono, że osoby uważane za niemal idealne nie są obdarzane taką sympatią i zaufaniem jak osoby, u których dostrzeżono jakąś słabość lub wadę. Egzemplifikacją tego twierdzenia jest eksperyment E. Aronsona, B. Willermana i J. Floyda odwołujący się do oceny określonej grupy mówców²⁰. W przywołanym badaniu ocenie poddano czterech prelegentów: osobę doskonałą, mówcę niemal doskonałego, który w trakcie wypowiedzi oblał się kawą, miernego prelegenta i oratora miernego, który dodatkowo również oblał się kawą. Najwyższą notę otrzymał mówca niemal idealny, co dowodzi, iż wysoko oceniane są zarówno wymagane umiejętności, jak i tworzenie właściwych relacji interpersonalnych. Nadmierna doskonałość sprawia, że partner w negocjacjach nie zostanie obdarzony właściwym poziomem zaufania. W tym ujęciu istotne staje się poprawne operowanie określonym stylem i strategiami negocjacji. Styl negocjacji należy w tym przypadku traktować jako typowy dla danego negocjatora sposób zachowania w sytuacjach negocjacyjnych, który jest zbiorem elementów strategii, czyli określonych działań i reakcji. Za tym ujęciem przemawiają warunki funkcjonowania w obrębie gospodarki rynkowej, złożoność procesu negocjacji oraz rola, którą powierza się negocjatorom. Niemniej najważniejszym argumentem tworzenia określonych modeli strategicznych w negocjacjach jest fakt, iż dynamika tego procesu warunkowana jest również brakiem jednego, z góry przygotowanego sposobu rozwiązania negocjowanego problemu. Strategię negocjacji definiuje się w literaturze przedmiotu jako: ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzących do ich urzeczywistnienia²¹. W określaniu strategii można również odnaleźć podejście kładące nacisk na metody realizacji czynności perswazyjnych oparte o adekwatną wiedzę i doświadczenie. Jeśli uwzględni się tego typu ujęcie, można stwierdzić, iż ogólnie traktowane kompetencje negocjacyjne tworzą zatem: „(...) zasób środków i metod prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów”²². To również przemawia za tym, iż praca spedytora w zakresie negocjacji wymaga wypracowania określonego stylu i choćby częściowej znajomości strategii negocjacyjnych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na możliwość wyodrębnienia co najmniej dwóch strategii negocjacyj-

¹⁹ A. Spik, *Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 372.

²⁰ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 428–429.

²¹ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 48.

²² U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 127.

nych, które określane są przede wszystkim nastawieniem wobec strony negocjacji. Strategie te bazują na współzawodnictwie lub kooperacji, co nie wyklucza możliwości czerpania z elementów jednej lub drugiej z nich w trakcie jednego procesu negocjacyjnego. Pierwszą z nich charakteryzuje brak zaufania do drugiej strony, posiadanie ograniczonych zasobów, rozbieżne interesy i cele, a także poszukiwanie rozwiązań w oparciu o wzajemne ustępstwa²³. Konfrontacyjne i często manipulacyjne podejście wynika tu m.in. z dążenia do realizacji założeń kosztem drugiej strony, określonych motywów oraz poczucia własnej przewagi. Odmienne motywy kierują przyjęciem strategii opartej na współpracy. W tym przypadku wymienia się najczęściej wzajemne zaufanie, możliwość wypracowania kreatywnych rozwiązań oraz cele, które nie zakładają wystąpienia sytuacji konfliktowych²⁴. Uwzględniając stopień skomplikowania procesu negocjacji, uzasadnione jest przywołanie określonych konotacji czy też rozszerzenia definiowania wspomnianych strategii. Pogłębiona analiza prowadzi do wyodrębnienia podstawowych stylów negocjowania opartych na wspomnianych strategiach. Jeśli uwzględni się dwa wymiary, które występują w każdej formie negocjowania, można łączyć agresję z walką, a współpracę z biernością, co oczywiście nie oznacza pasywnego podejścia do negocjacji, a jedynie minimalizowanie działań agresywnych. Pozwala to na wyodrębnienie czterech stylów negocjacji:

- aktywno-kooperacyjny, logiczny, oparty na analizie sytuacji i rzeczowym podejściu do argumentacji;
- pasywno-współpracujący, cechujący się uległością oraz aprobatą dla powszechnie akceptowanych norm;
- aktywno-walczący, który charakteryzuje się okazywaniem chęci odniesienia zwycięstwa, przejmowaniem inicjatywy, narzucaniem swojego punktu widzenia, a także okazywaniem negatywnych emocji;
- pasywno-walczący, bazujący na utrzymywaniu dobrych relacji interpersonalnych dzięki otwartości i empatycznemu podejściu²⁵.

Odmienność tych stylów nie oznacza, że nie można odleźć elementów wspólnych, które chociaż rzadko wymieniane w literaturze przedmiotu, stanowią istotny element sukcesu w negocjacjach. Jest to przede wszystkim dążenie do realizacji celów przy założeniu, że im trudniej osiągnąć sukces, tym bardziej poszukuje się kreatywnych rozwiązań. Kreatywność postrzegana jest nie tylko jako cecha przynależna wyłącznie wybitnym jednostkom. Stanowi proces rozwoju tworzenia nowych rozwiązań podejmowany w celu zaspokojenia określonej potrzeby. Nie zawsze jednak musi to oznaczać, iż zostanie dzięki temu nowe dzieło. Kreatywność, zwłaszcza w odniesieniu do procesu negocjacji, należy rozumieć jako potencjał danej jednostki cechujący się wykorzystaniem wyobraźni oraz innych predyspozycji, a także celowością działań stosowanych zwykle w aktywności co-

²³ A. Kozina, *Podejścia do badań w negocjacjach*, „Nauki o zarządzaniu” 2016, nr 3(28), s. 42–43.

²⁴ Tamże, s. 43.

²⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w Biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005, s. 31.

dziennej. W odróżnieniu od twórczości prowadzącej do stworzenia dzieła, często o charakterze artystycznym, nazywana bywa „twórczością niską”²⁶. Podobnie jak w przypadku definiowania kompetencji negocjacyjnych kreatywność określa się z uwzględnieniem trzech podstawowych komponentów, tj. wiedzy, umiejętności oraz motywacji. W zakres kompetencji negocjacyjnych wchodzi, co prawda, szeroko rozumiane kompetencje społeczne, które tu zostały zastąpione motywacją, niemniej zbieżności składowych pozwalają na stworzenie z nich ramy kompozycyjnej dotyczącej rozważań nad kompetencjami negocjacyjnymi spedytorów.

Kompetencje negocjacyjne spedytorów w świetle badań własnych

Wybór metodologii przeprowadzonego badania odwołuje się do uniwersalnej koncepcji opracowanej przez J. Dziadonia na potrzeby oceny struktury przedsiębiorstw i przywołanej w opracowaniu A. Koziny dotyczącym badania kompetencji negocjacyjnych²⁷. Autorzy zaproponowali podział procedury na sześć etapów, które z powodzeniem mogą być zastosowane w analizie wspomnianych kompetencji. Wśród nich wyodrębnili:

- określenie celu i przedmiotu oceny;
- zestawienie kryteriów oceny;
- opracowanie normatywnych wzorców oceny;
- opracowanie zasad oceny;
- dokonanie oceny;
- weryfikację oceny.

W przypadku niniejszego badania przedmiotem oceny są kompetencje negocjacyjne spedytorów zatrudnionych w mazowieckich przedsiębiorstwach. Dokonując zestawienia kryteriów, przyjęto, iż możliwe jest wyodrębnienie kryteriów ogólnych, które odnoszą się do potencjału negocjacyjnego badanej grupy, a także kryteriów sytuacyjnych opisujących kompetencje diagnozowane na podstawie analizy określonej sytuacji negocjacyjnej lub deklarowanej wiedzy i umiejętności. Mając na uwadze, iż wzorce odnoszące się do kompetencji negocjacyjnych są niezwykle trudne do ustalenia ze względu na brak prawdopodobieństwa wyodrębnienia idealnego przypadku, przyjęto, że na potrzeby badania wzorcem będzie maksymalny, możliwy do ustalenia poziom kompetencji. Narzuca to jednak konieczność ustalenia zasad oceny uzyskanych informacji i przypisania wag uwzględniających stopień zdiagnozowanych kompetencji według następującej zasady:

- symptomatyczne (niemal brak podejmowania działań w zakresie negocjacji)
- waga – 1;

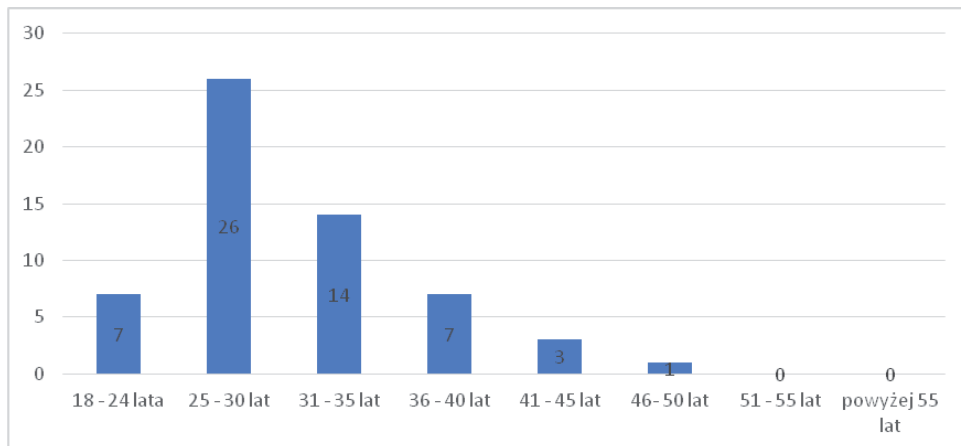
²⁶ A. Sokół, *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcja, metody i narzędzia*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 22–23.

²⁷ A. Kozina, *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o zarządzaniu” 2015, nr 1(22), s. 26.

- częściowe (działania niesamodzielne, wymagające konsultacji i wsparcia, ograniczone do określonej sytuacji negocjacyjnej) – waga – 2;
- zaawansowane (działania samodzielne, świadome, niewymagające nadzoru i konsultacji w zakresie sposobu prowadzenia negocjacji) – waga – 3;
- bardzo zaawansowane (działania samodzielne, często skuteczne i stymulujące do działania innych) – waga – 4;
- wzorcowe (działania samodzielne połączone z wysokim stopniem znajomości zasad negocjacji i szukaniem kreatywnych rozwiązań oraz przewodzeniem w zespole) – waga – 5.

Analizę przygotowano z uwzględnieniem dwóch perspektyw – spedytora i jego bezpośredniego przełożonego. Wymagało to konstrukcji narzędzia badawczego pozwalającego na określenie stopnia przygotowania i realizacji zadań związanych z negocjacjami prowadzonymi przez spedytorów. Narzędzie badawcze, które w tym celu zostało wykorzystane, to ankieta audytoryjna opracowana w modelu CAWI, przeprowadzona w lipcu i sierpniu 2022 r. Argumentem przemawiającym za jego użyciem była możliwość dotarcia w krótkim czasie do możliwie dużej grupy respondentów. Ankiety skierowano do dwóch grup badanych: spedytorów oraz osób nadzorujących ich pracę lub ich zatrudniających. Wśród respondentów znalazło się 58 spedytorów oraz 34 przełożonych spedytorów. Pozwoliło to na ocenę oraz weryfikację oceny kompetencji spedytorów także przez osobę nadzorującą pracę spedytora i – co się z tym wiąże – pozytywnie wpłynęło na dokładność pomiaru badania. Aby zrealizować cel, przygotowano dwie macierze kompetencji negocjacyjnych i potwierdzono tezę mówiącą o tym, iż wraz z rozwojem kompetencji negocjacyjnych wzrasta skuteczność prowadzonych negocjacji.

Wykres 1. Przedział wiekowy spedytorów zatrudnionych w mazowieckich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka badanej populacji nie opiera się jedynie na przywołaniu liczby osób objętych badaniem. Zasadne jest tu też ustalenie wieku negocjatora, płci, stażu pracy, gdyż są to podstawowe cechy mogące wpływać na poziom kompetencji negocjacyjnych. W tym przypadku posłużono się próbą bazującą na doborze reprezentatywnym jako wiarygodnej metodzie wynikającej z zawężenia próby badawczej do obszaru województwa mazowieckiego. W grupie badanych spedytorów dominują osoby w przedziale wiekowym 25–30 lat, natomiast osoby nadzorujące ich pracę są najczęściej starsze o około 10 lat. Poniższe zestawienia prezentują przedziały wiekowe spedytorów oraz ich przełożonych.

Wyodrębnione zestawienie ma na celu wstępną ocenę doświadczenia zawodowego badanej grupy. Do jej przeprowadzenia konieczna jest pogłębiona analiza, oparta nie tylko o wiek respondenta, lecz także o deklarowane i rzeczywiście zdiagnozowane umiejętności zawodowe. Ogólnie przyjmuje się, iż relacja między wiekiem a stażem pracy ma wpływ na jakość wykonywanych zadań. W powszechnej opinii pracownik, który ma większe doświadczenie zdobyte w trakcie dłuższego okresu wykonywania zadań, będzie realizował te zadania lepiej. Jest to daleko idące uproszczenie, które zostanie zweryfikowane w dalszej części wywodu. Niemniej nie można pominąć tego założenia w ocenie kompetencji negocjacyjnych spedytorów, dlatego też sprawdzono zależność wieku i stażu zawodowego w zawodzie spedytora wśród respondentów. Wyniki przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 3. Zależność wieku i stażu pracy mazowieckich spedytorów

Staż pracy \ Przedział wiekowy	0–5 lat	6–10 lat	11–15 lat	16–20 lat	21–25 lat	Powyżej 25 lat
18–24 lata	7	0	0	0	0	0
25–30 lat	10	15	1	0	0	0
31–35 lat	5	5	4	0	0	0
36–40 lat	1	4	2	0	0	0
41–45 lat	0	2	1	0	0	0
46–50 lat	0	1	0	0	0	0
SUMA:	23	27	8	0	0	0

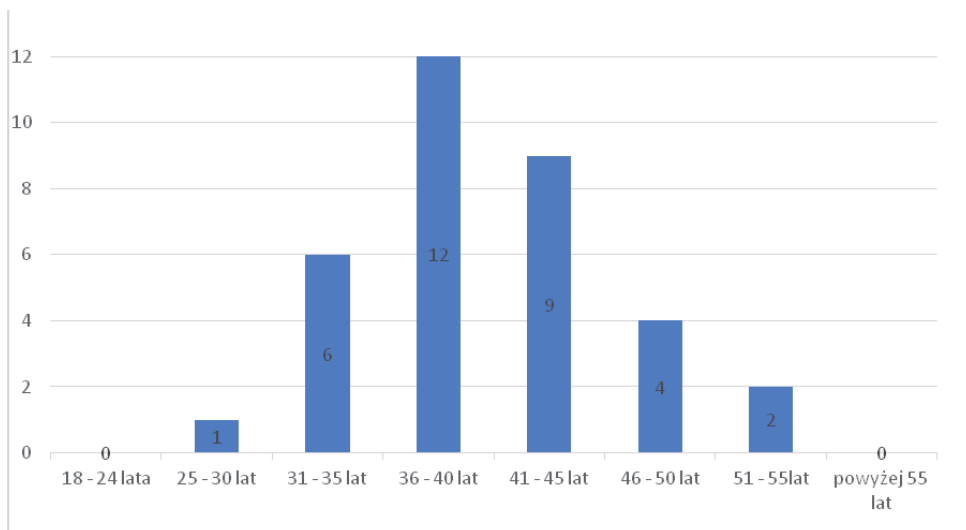
Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia wynika, iż zawód spedytora na Mazowszu to domena młodych pracowników. Najmniejszą grupę stanowią osoby w wieku od 25 do 30 lat oraz respondenci w przedziale wiekowym 31–35 lat. Wraz z wiekiem spada liczba osób zatrudnionych w tym zawodzie. Podobnie nie zaobserwowano, aby ktokolwiek z ankietowanych posiadał staż pracy wykraczający poza 15 lat pracy w zawodzie spedytora. Zaprezentowane zestawienie dowodzi, że w dalszej części wywodu ocenie kompetencji negocjacyjnych zostaną poddani przede wszystkim

spedytorzy, którzy oprócz stosunkowo młodego wieku charakteryzują się stażem pracy w przedziale od 1 roku do 15 lat. Należy tu podkreślić, że największą grupę stanowią tu osoby od 25. do 30. roku życia.

Mając na uwadze, iż w ocenie kompetencji negocjacyjnych uwzględniono opinie przełożonych spedytorów, podobne zestawienie przygotowano również dla tej grupy badanych. Poniższe zestawienie prezentuje przedziały wiekowe przełożonych badanej grupy spedytorów.

Wykres 2. Przedział wiekowy przełożonych spedytorów zatrudnionych w mazowieckich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowane własne.

Powyższe zestawienie dowodzi, że wśród przełożonych spedytorów dominują osoby w przedziale wiekowym 36–40 lat. Następną grupą są respondenci od 41. do 45. roku życia. Można zaobserwować tendencję spadkową, wskazującą, iż wraz ze wzrostem lub spadkiem liczby lat, poza przedziałem wiekowym 36–45, spada liczba osób będących przełożonymi spedytorów zatrudnionych w mazowieckich firmach. W przedziałach wiekowych 18–24 lata oraz powyżej 55 lat nie odnotowano nawet jednej osoby, która była przełożonym spedytora. Przyczyn tego faktu można doszukiwać się nie tylko w cyklu zatrudnienia wynikającym ze zdobywania określonych kompetencji, lecz także w wyzwaniach, jakie stają przez polskim sektorem transportowym. Prognozy przewidują, że w latach 2020–2030 ten sektor będzie kształtowany przez pięć głównych sił, wśród których wymienia się wzrost wolumenu przewozów i kosztów, reorganizację transportu warunkowaną zmianami przepisów UE, niedoborem kierowców, postępującą digitalizacją procesów transportowych oraz ich szeroko definiowaną industrializacją i auto-

matyzacją, np. wprowadzeniem pojazdów autonomicznych²⁸. Jeśli uwzględnimy stopień skomplikowania zadań, należy założyć, iż proces zdobywania odpowiednich kompetencji jest długotrwały i wymaga ciągłego poszarzania wiedzy. Potwierdza to również poniższe zestawienie, w którym dokonano porównania wieku i stażu pracy przełożonych spedytorów.

Tabela 4. Zależność wieku i stażu pracy przełożonych mazowieckich spedytorów

Przedział wiekowy \ Staż pracy	0–5 lat	6–10 lat	11–15 lat	16–20 lat	21–25 lat	Powyżej 25 lat
18–24 lata	0	0	0	0	0	0
25–30 lat	0	1	0	0	0	0
31–35 lat	0	0	6	0	0	0
36–40 lat	0	2	8	2	0	0
41–45 lat	0	5	0	3	1	0
46–50 lat	0	0	4	0	0	0
51–55 lat	0	0	0	2	0	0
SUMA:	0	8	18	7	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyszczególnienie dowodzi, iż przełożonymi spedytorów zatrudnionych na Mazowszu są osoby, których staż pracy waha się w przedziale 6–25 lat, przy czym w przedziale 21–25 lat znalazła się tylko jedna osoba, natomiast żaden z respondentów nie zadeklarował, iż pracuje na tym stanowisku mniej niż 5 i więcej niż 25 lat. Na tej podstawie można potwierdzić poprzedni wniosek dotyczący posiadania w badanej grupie odpowiedniego doświadczenia i kompetencji, które wiążą się z pełnioną funkcją.

Uwzględniając różnicę w doświadczeniu zawodowym i stażu pracy, przygotowano ocenę kompetencji w oparciu o wytyczne zawarte w literaturze przedmiotu, które uwzględniają podział na kryteria oceny ogólne oraz sytuacyjne²⁹. To ujęcie jest motywowane przede wszystkim wieloelementową sytuacją komunikacyjną procesu negocjacyjnego. Kryteria ogólne mają na celu odzwierciedlenie potencjału negocjacyjnego respondentów, natomiast sytuacyjne odnoszą się do dynamiki negocjacji. Ich charakter określany jest przez szereg czynników wynikających z miejsca negocjacji, jego trybu, poziomu kompetencji stron etc. Konstrukcja pytań zawartych w ankiecie pozwalała na konkluzje dotyczące poziomu wyodrębnionych kompetencji. Wspominana wcześniej, pięciostopniowa skala oceny kryteriów (wagi 1–5) stanowiła uszczegółowienie oceny kompetencji. Tabela 5 zawiera ocenę kompetencji negocjacyjnych spedytorów z perspektywy spedytora.

²⁸ *Transport przyszłości. Raport o perspektywach rozwoju transportu drogowego w Polsce w latach 2020–2030*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/transport-przyszlosci-perspektywy-rozwoju-transportu-drogowego-w-polsce-2020-2030.html> [dostęp: 10.09.2021].

²⁹ A. Kozina, *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o zarządzaniu” 2015, nr 1(22).

Tabela 5. Ocena kompetencji negocjacyjnych z perspektywy spedytora

KRYTERIA OGÓLNE					
Ocena kompetencji	LICZBA RESPONDENTÓW Stopień zaawansowania – kompetencje symptomatyczne (waga 1)	LICZBA RESPONDENTÓW Stopień zaawansowania – kompetencje częściowe (waga 2)	LICZBA RESPONDENTÓW Stopień zaawansowania – kompetencje zaawansowane (waga 3)	LICZBA RESPONDENTÓW Stopień zaawansowania – kompetencje bardzo zaawansowane (waga 4)	LICZBA RESPONDENTÓW Stopień zaawansowania – kompetencje wzorcowe (waga 5)
Kompetencje					
Wiedza na temat procesu negocjacji	14	11	28	3	2
Doświadczenie w negocjacjach	8	18	18	8	6
Formułowanie i ustalenie celu oraz priorytetów (realizacja BATNA)	12	14	15	10	7
Koordynacja i organizacja działań negocjacyjnych	18	11	12	10	7
Znajomość strategii negocjacyjnych	19	12	14	8	5
Znajomość technik negocjacji	6	11	20	13	8
Asertywność	10	16	20	7	5
Pozyskiwanie i interpretacja informacji	7	17	20	8	6
Umiejętności wywierania wpływu w obszarze negocjacji handlowych	6	19	18	8	7
Zdolności precyzyjnego prezentowania stanowiska	3	6	14	20	15
Zdolności łagodzenia konfliktów	8	16	18	9	7
SUMA	111	151	197	104	75

KRYTERIA SYTUACYJNE						
Identyfikacja założeń drugiej strony negocjacji	8	11	9	18	12	
Rozpoznanie i analiza kontekstu negocjacji	8	6	18	20	6	
Zdolność szybkiego podejmowania decyzji	6	15	18	8	11	
Analiza technik i strategii negocjacyjnych stosowanych przez drugą stronę	5	7	18	19	9	
Dostosowanie celów do zmieniającej się sytuacji, która nie była uwzględniona w pierwotnych założeniach.	9	16	22	15	6	
Zdolność oceny ustępstw	8	18	9	8	15	
SUMA	44	73	94	88	59	
SUMA OCENY WG KRYTERIUM OGÓLNEGO I SYTUACYJNEGO	155	224	291	192	134	

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane zestawienie pozwala wnioskować na temat występowania i stopnia zaawansowania poszczególnych kompetencji. Przyjęta perspektywa spedytora oznaczała, iż na temat kompetencji własnych wypowiadali się spedytorzy, w przypadku kryterium sytuacyjnego dokonano oceny, uwzględniając prawidłową odpowiedź oraz stopień jej wyczerpania odnośnie do wskazanej reakcji na zaprezentowaną sytuację negocjacyjną. W podsumowaniu tego etapu badania można stwierdzić, iż stopień zaawansowania kompetencji występuje u następującej liczby spedytorów:

- kompetencje symptomatyczne – 155 osób,
- kompetencje częściowe – 224 osób,
- kompetencje w stopniu zaawansowanym – 291 osób,
- kompetencje w stopniu bardzo zaawansowanym – 192 osób,
- kompetencje wzorcowe – 134 osób.

Należy podkreślić, iż analizie poddano 12 kompetencji ogólnych oraz 6 kompetencji sytuacyjnych. Przygotowane zestawienie dotyczy sumy obydwu kryteriów. Uzupełnienie tej oceny stanowi analiza kompetencji spedytorów z perspektywy ich przełożonych zaprezentowana w tabeli 6.

Analogiczne do oceny kompetencji dokonanej bezpośrednio przez spedytorów lub na podstawie ich odpowiedzi dotyczących kryteriów sytuacyjnych przeprowadzono analizę z perspektywy ich przełożonych. Ta grupa respondentów miała za zadanie oszacować stopnień zaawansowania kompetencji negocjacyjnych swoich podwładnych, korzystając z obserwacji realizowanych zadań w zakresie negocjacji. Przekazane informacje dotyczyły zarówno kryterium ogólnego, jak i sytuacyjnego. Sumaryczne wyniki przedstawiają się następująco:

- kompetencje symptomatyczne – 91;
- kompetencje częściowe – 87;
- kompetencje w stopniu zaawansowanym – 171;
- kompetencje w stopniu bardzo zaawansowanym – 111;
- kompetencje wzorcowe – 118.

Gdy porówna się zebrane dane, można zauważyć, iż w obydwu grupach wskazano jako dominujące kompetencje w stopniu zaawansowanym (waga 3 w skali 1–5), a także bardzo zaawansowanym (waga – 4). Zaobserwowane rozbieżności dotyczą pozostałych stopni zaawansowania kompetencji negocjacyjnych. Wśród spedytorów większa liczba respondentów deklarowała pierwszy oraz drugi stopień posiadanych kompetencji (symptomatyczne i częściowe). Na tej podstawie można przyjąć, że przełożeni zdecydowanie lepiej oceniają kompetencje negocjacyjne spedytorów niż sami spedytorzy.

Tabela 6. Ocena kompetencji negocjacyjnych z perspektywy przełożonych spedytorów

Ocena kompetencji	KRYTERIA OGÓLNE					LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW
	LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW	LICZBA RESPONDENTÓW			
Kompetencje	Sto- pień zaawanso- wania - kompeten- cje symptomatyczne (waga 1)	Sto- pień zaawanso- wania - kompeten- cje częściowe (waga 2)	Sto- pień zaawanso- wania - kompeten- cje zaawansowane (waga 3)	Sto- pień zaawanso- wania - kompeten- cje bardzo zaawanso- wane (waga 4)	Sto- pień zaawanso- wania - kompeten- cje wzorcowe (waga 5)			
Wiedza na temat procesu negocjacji	3	7	12	5	7			
Doświadczenie w negocjacjach	1	3	12	8	10			
Formułowanie i ustalenie celu oraz priorytetów (realizacja BATNA)	2	3	11	9	9			
Koordinacja i organizacja działań negocjacyjnych	1	1	10	8	14			
Znajomość strategii negocjacyjnych	5	4	9	10	6			
Znajomość technik negocjacji	3	1	10	8	12			
Asertywność	1	1	11	7	14			
Pozyskiwanie i interpretacja informacji	1	2	14	7	10			
Umiejętności wywierania wpływu w obszarze negocjacji handlowych	8	14	8	2	2			
Zdolności precyzyjnego prezentowania stanowiska	6	5	11	8	4			
Zdolności łagodzenia konfliktów	11	12	6	3	2			
SUMA	42	53	114	75	90			

KRYTERIA SYTUACYJNE					
Identyfikacja założeń drugiej strony negocjacji	7	7	10	5	5
Rozpoznanie i analiza kontekstu negocjacji	8	5	13	4	4
Zdolność szybkiego podejmowania decyzji	7	5	10	7	5
Analiza technik i strategii negocjacyjnych stosowanych przez drugą stronę	10	6	8	4	6
Dostosowanie celów do zmieniającej się sytuacji, która nie była uwzględniona w pierwotnych założeniach.	11	7	6	8	2
Zdolność oceny ustępstw	6	4	10	8	6
SUMA	49	34	57	36	28
SUMA OCENY WG KRYTERIUM OGÓLNEGO I SYTUACYJNEGO	91	87	171	111	118

Źródło: opracowanie własne.

Konkluzja ta stanowi punkt wyjścia do podsumowania wyводу opierającego się o wnioskowanie dotyczące korelacji stopnia zaawansowania kompetencji negocjacyjnych oraz stażu pracy w zawodzie spedytora. Wyniki uzyskane w badaniu świadczą jednoznacznie, że osoby pełniące dłużej tę funkcję mają bardziej zaawansowane kompetencje negocjacyjne. Za podstawę wyliczenia przyjęto sumę kompetencji dla trzech grup wiekowych obliczoną za pomocą przypisanych im wag podzieloną przez liczbę spedytorów. W trakcie analizy wyodrębniono trzy grupy respondentów o stażu pracy:

- 0–5 lat – 23 osoby – suma wag: $708 : 23 = 30,78$
- 6–10 lat – 27 osób – suma wag: $1567 : 27 = 58,04$
- 11–15 lat – 8 osób – suma wag: $640 : 8 = 80$

Z powyższego zestawienia jednoznacznie wynika, iż wraz z długością stażu pracy w zawodzie spedytora wzrasta poziom kompetencji negocjacyjnych. Pozwala to na potwierdzenie tezy postawionej na początku wyводу, która opiera się na założeniu dotyczącym rozwoju zawodowego warunkowanego zadaniami stawianymi przed spedytorami. Istotną częścią obowiązków zawodowych spedytora jest prowadzenie negocjacji. Przeprowadzona w wywodzie analiza potwierdza, że zdobywanie doświadczenia zawodowego przekłada się na rozwój kompetencji negocjacyjnych.

BIBLIOGRAFIA

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Bartczak K., Barańska A., *Tendencje rozwojowe na rynku usług spedycyjnych w Polsce*, „Logistyka” 2016, nr 4.
- Budzyńska-Daca A., Modrzejewska E., *Retoryka negocjacji. Scenariusze*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
- Fischer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 2009.
- Frączek A., *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. IX, Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańsk 2012.
- Goban-Klass T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kałużna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Kowalczyk E., *Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana*, [w:] G. Bełz, E. Głuszek (red.), *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum 3*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Kowalczyk E., *Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] J. Skalik, J. Kacała (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami*, WUE, Wrocław 2013.

- Kozina A., *Kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy*, „Problemy zarządzania” 2014, Vol. 15, nr 1(65).
- Kozina A., *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o zarządzaniu” 2015, nr 1(22).
- Kozina A., *Podejścia do badań w negocjacjach*, „Nauki o zarządzaniu” 2016, nr 3(28).
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Nęcki Z., *Negocjacje w Biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005.
- Spik A., *Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Woś K., *Rola mediacji i negocjacji w rozwiązywaniu konflikt*, [w:] A. Stefańska, A. Koniczińska, E. Kwiatkowska (red.), *Konflikt – Negocjacje – Kultura – Komunikacja. Psychospołeczne uwarunkowania i aplikacje*, Wydawnictwo Adam Marszałek, UMCS, Toruń 2014.
- Zaraziński G., *Media i komunikacja. Wprowadzenie*, Sprint, Siedlce 2006.

Strony internetowe

- <https://lexlege.pl/kc/art-794/>.
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/negocjacje;2487962.html>.
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/postawa.html>.
- Transport przyszłości. Raport o perspektywach rozwoju transportu drogowego w Polsce w latach 2020–2030*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/transport-przyszlosci-perspektywy-rozwoju-transportu-drogowego-w-polsce-2020-2030.html>.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami jako przyszłość ztl w Polsce*, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/5rostkowski.pdf>.