

**Andrzej Kozina\***

## **TYOLOGIA NEGOCJACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **BUSINESS NEGOTIATIONS TYPOLOGY**

#### **Summary**

*The objective of the paper is to present the typology of business negotiations, treated as managerial tool. Such a typology constitutes a crucial aspect of complex and multidimensional model of business negotiations.*

*Firstly, general concept of those negotiations is described. Secondly, their typology is suggested, including both generic and supplementary criteria. Thirdly, some particular types of business negotiations are considered, reflecting their specific features. Summing up the paper, the subsequent areas of research are pointed out.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Jednym z istotnych aspektów kompleksowego i wielowymiarowego modelu negocjacji w przedsiębiorstwie - traktowanych jako instrument zarządzania - jest wyodrębnienie ich podstawowych rodzajów [Kozina 2006]. Umożliwia to bowiem sprecyzowanie uniwersalnych i specyficznych cech tych negocjacji oraz ich zakresu i celów, a co za tym idzie - wypracowanie adekwatnych narzędzi metodycznych, zwłaszcza w procesie ich planowania.

Celem niniejszego referatu jest zatem przedstawienie własnej propozycji typologii rozważanych negocjacji. Należy podkreślić, iż nie jest to łatwe zadanie, ze względu na znaczne zróżnicowanie tych negocjacji oraz brak kompleksowych i spójnych propozycji ich typologii w literaturze przedmiotu. Zaprezentowana w referacie koncepcja ujmuje najważniejsze kryteria tego rodzaju typologii, ze świadomością, iż nie jest ona wyczerpująca, a wszelkie schematy klasyfikacyjne w omawianej dziedzinie są względne.

---

\* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

## 2. Istota negocjacji w przedsiębiorstwie

W rozważanym przypadku mają zastosowanie wszelkie ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in. [Lewicki i in. 2005, s. 17 i n.], [Negocjacje... 2003, s. 11 i n.] [Mesjasz 2000, s. 38-40], [Rządca 2003, s. 23 i n.]. W rozważanym obszarze najistotniejsza jest pierwsza z tych interpretacji. Ów proces decyzyjny jest (w fazie przygotowawczej) realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów), następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Skrótownym określeniem „negocjacje w przedsiębiorstwie” określa się zarówno te spośród nich, które mają charakter wewnątrz-organizacyjny, tzn. są prowadzone pomiędzy różnymi grupami interesu w przedsiębiorstwie, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, itp., jak i te negocjacje, które reprezentanci przedsiębiorstwa prowadzą z interesariuszami zewnętrznymi, np. kooperantami, dostawcami, odbiorcami, itp.

Rozważane negocjacje są zatem ściśle podporządkowane realizacji różnorodnych celów przedsiębiorstwa, wynikających z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji jego celów jako środowiska lub strony negocjacji. Stanowią także sposób kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania. Przytoczone sposoby interpretacji negocjacji, zwłaszcza jako procesu podejmowania decyzji, wskazują ponadto na ścisły ich związek z procesem zarządzania. Dla każdej sytuacji negocjacyjnej w firmie ich zleceniodawcą jest kierownik, lub delegowany przezeń pracownik wykonawczy (odpowiedzialni także za ich prowadzenie), zarówno z danego zespołu funkcjonalnego lub projektowego (najczęściej w negocjacjach wewnątrz-organizacyjnych), jak i zespołu negocjacyjnego (zadaniowego), reprezentującego firmę (zwykle w negocjacjach między-organizacyjnych).

Najważniejszą cechą wspólną rozważanych negocjacji (niezależnie od ich uwarunkowań i rodzajów), jest ich charakter, tzn. wszystkie one są „gospodarczymi” w szerszym znaczeniu tego słowa, uwzględniając podstawowe cele ekonomiczne przedsiębiorstwa i jego istotę jako szczególnego rodzaju organizacji. Te spośród przypadków negocjacyjnych w nim występujących, które nie dotyczą bezpośrednio jego działalności gospodarczej, mając swoje źródło w innego rodzaju procesach, np. społecznych, kulturowych, czy czynnikach osobowościowych, w ostatecznym efekcie powinny być bowiem podporządkowane

realizacji zasadniczych jego celów. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji konfliktowych, np. wszelkiego rodzaju problemów we współdziałaniu, czy sporów zbiorowych pomiędzy pracodawcami i pracownikami.

Negocjacje gospodarcze w ścisłym (węższym) znaczeniu dotyczą transakcji handlowych lub finansowych. Rozumie się przez nie wszelkiego rodzaju rokowania niezbędne dla dokonania sprzedaży, bądź zakupu różnego rodzaju zasobów rzeczowych i finansowych, tj. produktów lub usług, środków trwałych, wyposażenia i innych elementów majątku, w tym niematerialnych. Negocjacje takie w wymiarze firmy jako ich strony obejmują więc wszelkie transakcje tego rodzaju, realizowane z innymi podmiotami, a także w ramach procesów wewnętrznej kooperacji i wymiany. Do typowych rodzajów tych negocjacji należą sprzedaż (zakup) produktów lub usług, pozyskiwanie kredytów, operacje leasingowe i transakcje ubezpieczeniowe, fuzje, przejęcia i alianse strategiczne.

### **3. Proponowana typologia negocjacji w przedsiębiorstwie**

Opracowana przez autora kompleksowa (wieloaspektowa) typologia rozważanych negocjacji, opiera się na dwóch rodzajach kryteriów: podstawowych - wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa jako obszaru (strony) negocjacji oraz pomocniczych, tj. tych spośród ogólnych kryteriów podziału negocjacji, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia celu badań - zob. tabele 1 i 2.

Jeśli chodzi o pierwszą część rozważanej typologii, to dwa pierwsze podziały są najważniejsze, gdyż łączne ich uwzględnienie pozwala na wskazanie najistotniejszych atrybutów negocjacji, tj. ich partnerów, celów i zakresu problemowego. Podziały negocjacji ze względu na znaczenie i częstotliwość pozwalają na uchwycenie ich specyfiki na poszczególnych szczeblach zarządzania, adekwatnych do rozwiązywanych problemów i podejmowanych decyzji.

Z kolei zastosowanie pomocniczych kryteriów podziału rozważanych negocjacji pozwala na odniesienie do nich ogólnych, uniwersalnych zasad, proponowanych w literaturze przedmiotu, np. uwzględniających specyfikę negocjacji wielostronnych - typowych we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw (sieciowych), w odróżnieniu od standardowych negocjacji dwustronnych.

**Tabela 1.** Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie (kryteria podstawowe)

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady, itp.)
Środowisko i partnerzy (interesariusze)	Wewnątrz -organizacyjne (wewnętrzne)	Pomiędzy jednostkami i stanowiskami organizacyjnymi w firmie – wewnątrz własnej strony [Walton, McKersie 1965], np. zbiorowe (pracodawców z pracownikami) rozwiązywanie konfliktów we współpracy pomiędzy wydziałami, ustalanie budżetu, itp. (stymulowane z jednej strony wspólnymi celami, integrującymi pracowników, z drugiej – konfliktami wewnętrznymi i sytuacją przymusu).
	Między -organizacyjne (zewnętrzne)	Z partnerami spoza firmy, np. przy fuzjach, w zakresie umów z kontrahentami (dostawcami i odbiorcami) - prowadzone w sytuacji przymusu (np. z monopolistami) lub wyboru; ich podtypy są wyodrębniane ze względu na rodzaj interesariuszy zewnętrznych (np. agendy rządowe, jednostki gospodarcze) i formy współdziałania (np. alians, franchising, outsourcing).
Funkcje (dziedziny) działalności firmy, tzn. prowadzone w zakresie:	Działalności podstawowej	Dotyczą procesów podstawowych (np. produkcyjnych) i pomocniczych (bezpośredniej obsługi, np. technicznej, transportowej, logistycznej, itp.). Głównie w zakresie koordynacji działań w fazach procesów oraz współdziałania z kooperantami i podwykonawcami w zakresie obsługi technologicznej procesów, outsourcingu, itp.
	Zarządzania zasobami ludzkimi	Szereg przypadków, dotyczących poszczególnych funkcji personalnych, np. w procesie rekrutacji: z agencjami doradztwa personalnego, lub w układzie przełożony-podwładny, dla celów koordynacji działań.
	Handlu i marketingu (sprzedaży i zaopatrzenia)	Prowadzone z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) w celu zawarcia umów o współpracę w zakresie zakupu (sprzedaży) produktów i/lub usług oraz innych składników majątku firmy, a także w ramach analogicznych transakcji w ramach wewnętrznych rozliczeń.
	Rachunkowości i finansów	Głównie związane z pozyskiwaniem i transferem środków finansowych (np. kredytowe i leasingowe), zabezpieczeniem (ubezpieczeniowe) oraz planowaniem i kontrolą zasobów (wewnętrzny rachunek ekonomiczny, controlling, budżetowanie).
	Badań i rozwoju	Dla zapewnienia warunków do rozwoju firmy, np. przy zakupie licencji, wdrażaniu nowych technologii, innych inwestycjach.
	Organizacji pracy	W ramach przedsięwzięć ukierunkowanych na doskonalenie organizacji i zarządzania, np. z firmami doradczymi, przy podziale zasobów i wydzielaniu spółek w ramach restrukturyzacji, tworzeniu zespołów przy wdrażaniu zmian organizacyjnych, itp.
	Mieszane (kombinowane, złożone)	a) dotyczące problemów z zakresu więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego, np. w ramach fuzji i przejęć, restrukturyzacji, b) różnicowane ze względu na specjalizację odmienną od funkcjonalnej - w zarządzaniu projektami (procesami) – ze zleceniodawcami, przy zakupach, współdziałaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów (szereg przypadków)
	Znaczenie (ranga)	Strategiczne
	Taktyczne	Stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami, itp.
Częstotliwość występowania	Operacyjne	Bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.
	Powtarzalne (rutynowe)	Realizowane wielokrotnie (firma posiada szereg doświadczeń), np. typowe transakcje kupna-sprzedaży materiałów (produktów) z ich dostawcami (odbiorcami); mają w większości charakter operacyjny, niekiedy taktyczny, przy dużych możliwościach wspomagania organizacyjnego - stosowanie standardowych procedur, zasad, itp.
	Sporadyczne (bezprecedensowe)	Występujące okresowo (nawet jednorazowo), np. dotyczące fuzji z innymi podmiotami, czy w ramach restrukturyzacji firmy (zwykle strategiczne), przy znacznej potrzebie niezbędnego wsparcia organizacyjnego (brak zasad, procedur, itp.).

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 2.** Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie (kryteria pomocnicze)

Kryteria	Typy negocjacji	Charakterystyka (podtypy, przykłady, itp.)
Nastawienie do negocjacji [Walton, McKersie 1965]	Rozdzielające (dystrybutywne)	Nastawione na rywalizację i indywidualną realizację celów - żądanie korzyści, przy konieczności podziału ograniczonych zasobów. Inaczej: pozycyjne, wygrana-przegrana, targowanie pozycyjne (gra o sumie zerowej).
	Integrujące (integratywne)	Zorientowane na współdziałanie i wspólne rozwiązywanie problemów - tworzenie korzyści, przy możliwości zwiększenia zasobów. Inaczej: problemowe, wygrana-wygrana, targowanie oparte o interesy (gra o sumie niezerowej).
Ilość uczestników [Kamiński 2003, s. 104]	Dwustronne	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzajemne zależności i relacje stron są jednoznaczne i proste, stosunkowo łatwe do zidentyfikowania i analizy,</li> <li>przy podejmowaniu decyzji dla zawarcia porozumienia wymagana jest akceptacja obu stron,</li> <li>występują wzajemne reakcje stron na swoje zachowania,</li> <li>procesy komunikacji, wymiany i tworzenia wartości odbywają się w ramach relacji dwustronnych,</li> <li>występują dwie podstawowe strategie negocjacji: współdziałania i współzawodnictwa (ewentualnie ich modyfikacje).</li> </ul>
	Wielostronne	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzajemne zależności i relacje stron są niejednoznaczne i skomplikowane, trudne do opisanego i analizy,</li> <li>przy dochodzeniu do porozumienia akceptacja przez wszystkich uczestników nie zawsze jest niezbędna i/lub możliwa,</li> <li>zachowania stron odnoszą się do znacznie szerszego i wielowymiarowego kontekstu,</li> <li>ma miejsce wysoka złożoność procesów komunikacji, wymiany i tworzenia wartości w negocjacjach,</li> <li>występuje większa liczba możliwych strategii stron.</li> </ul>
Cel negocjacji i charakter konfliktu [Mesjasz 2000]	W warunkach przymusu	Występuje konflikt o dużym natężeniu mierzonym istotną rozbieżnością interesów, stanowisk, czy też norm (wartości) (w innym ujęciu: prowadzone, gdy nie ma możliwości wyboru partnera [Dąbrowski 1991, s. 54])
	W warunkach dobrowolności	Celem negocjacji jest zawarcie transakcji poprzez przygotowanie kontraktu (umowy). (inaczej: prowadzone, gdy istnieje możliwość wyboru partnera).
	Uzgodnienia	Nie ma konfliktu interesów stron, a rozbieżności dotyczą aspektów technicznych, np. koordynacji terminów.
Przedmiot (zakres)	Proste	Odnoszące się do jednej kwestii (jednokryterialne), np. wysokości wynagrodzeń w negocjacjach płacowych lub przy celowym (uzgodnionym) zawężeniu zakresu negocjacji (występują rzadko).
	Złożone	Dotyczące wielu zagadnień (wielokryterialne - zob. schemat w [Mesjasz 2000, s. 47, 50]), np. przy transakcjach handlowych – ceny, asortymentu, terminu płatności, itp. – występują w zdecydowanej większości przypadków w firmie.

Źródło: Opracowanie własne

#### 4. Specyficzne cechy i rodzaje negocjacji

Przy rozwiązywaniu praktycznych problemów w rozważanym obszarze niezbędnym uzupełnieniem przedstawionej typologii jest z jednej strony dokonanie pogłębionej charakterystyki poszczególnych przypadków rozważanych negocjacji, a z drugiej - wyodrębnienie ich bardziej szczegółowych typów.

Po pierwsze, większość przypadków negocjacyjnych ma specyficzny charakter, wymaga rozwiązania szeregu szczegółowych problemów w kontekście danej dziedziny działalności. Dotyczy to zwłaszcza negocjacji zewnętrznych o znaczeniu strategicznym, np. z potencjalnym kluczowym inwestorem w procesie restrukturyzacji firmy, a także niektórych negocjacji wewnętrznych, np. zbiorowych. Oto przykłady opracowań dotyczących wybranych rodzajów negocjacji:

- zbiorowych - [Walton, McKersie 1965] i [Borkowska 1996],
- w zakresie aliansów strategicznych - [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 124-130],
- dotyczących fuzji i przejęć - [Chwistecka-Dudek 2003], [Freund 1994] i [Kozina 2004],
- w zakresie restrukturyzacji firmy – [Kozina, Draus 2001],
- w procesie tworzenia budżetu - [Drury 1998, s. 375-379], [Fisher i inni 2000],
- w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi - [Tyrańska, Kozina 2005],
- kredytowych - [Mesjasz 2000],
- zaopatrzeniowych - [Perrotin, Heuschen 1994].

Negocjacje wewnątrz-organizacyjne omówiono w [Bazerman, Lewicki 1983; 1985] i [Sheppard i inni 1990], a w [Nauta, Sanders 2000] przedstawiono ich najbardziej typowy przypadek, tj. między wydziałami. Niektóre przypadki rozważanych negocjacji nie zostały w dostatecznym stopniu poddane konceptualizacji (np. dotyczące ubezpieczeń, aliansów strategicznych, czy zarządzania projektami).

Po drugie, uzupełnieniem typologii negocjacji zewnętrznych jest przykładowe rozróżnienie - podział form współdziałania (kooperacji i koncentracji) firmy z podmiotami otoczenia:

- bezumowne - wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych, wzajemnie zgodne zachowania rynkowe (w sytuacjach konkurencyjności),
- umowne - kupna-sprzedaży, kooperacyjne (kooperacja produkcyjna), inne (np. kartelowe), konsorcjum, dzierżawa, leasing i wspólne przedsięwzięcia (w tym spółki),
- koordynacyjne - zrzeczenie dobrowolne, izba gospodarcza, syndykat, cech,
- koncentracyjne luźne - koncern, holding,

- koncentracyjne zwarte - przedsiębiorstwo wielozakładowe [Lichtarski 2001, s. 347].

Mnogość i różnorodność współczesnych form kooperacji i integracji przedsiębiorstw, takich jak np. fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, koncerny i holdingi, sieci i grona oraz ich dynamika i wzajemne przenikanie się znacznie utrudnia ich typologię, np. w [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 295-296, 345] wymienia się kilkanaście elementów strukturalnych powiązań kontraktowych uczestników zgrupowania (np. wspólne przedsięwzięcia, licencje, porozumienia, kontrakty, itp.) i 10 typów aliansów<sup>1)</sup>.

W celu uzupełnienia powyższej typologii należy wziąć pod uwagę dwie klasyfikacje konfliktów, najważniejsze dla opisu negocjacji w firmie – ze względu na:

- podmioty (uczestników) konfliktu [Rahim 1986]: wewnętrzny (u danej osoby)- między poszczególnymi osobami, jednostką a grupą, grupami, organizacjami;
- naturę i przyczyny konfliktu [Moore 1996, s. 5-14]: niepotrzebne - wartości, relacji, danych (subiektywne) i prawdziwe - danych (obiektywne), interesów, strukturalny.

## 5. Uwagi końcowe

Reasumując, proponowana typologia wskazuje na występowanie wielu sytuacji negocjacyjnych, zróżnicowanych co do stron, celów i zakresu, stopnia złożoności. Prowadzenie negocjacji jest bowiem immanentną cechą firmy, są one naturalną konsekwencją jej funkcjonowania jako szczególnego rodzaju organizacji. Z drugiej strony, „organizacja negocjuje, chociaż nie wszystko, nie ze wszystkimi i nie we wszystkich sytuacjach... może (choć nie musi) negocjować” [Rządca 2003, s. 168].

Jak się wydaje, przedstawiona propozycja stanowi użyteczne narzędzie planowania rozważanych negocjacji. Najistotniejsze jej zalety to uniwersalność i wielowymiarowość podejścia. Z drugiej jednak strony niezbędne jest jej doskonalenie (w ramach dalszych badań autora), głównie pod kątem:

- 1) konkretyzacji i operacjonizacji parametrów opisujących poszczególne typy negocjacji,
- 2) wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych ich identyfikacji i analizy.

Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie, zarówno typowych (powtarzalnych), jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym.

1 Zob. inne typologie, np. w: [Brilman 2002, s. 425 i n.], [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 67-103], [Cygler 2002, s. 161 i n.], [Duraj 2004, s. 142 i n.] i [Strategor 1995, s. 244-248, 390 i n.].



## Literatura

1. Bazerman M.H., Lewicki R.J. (red.), *Negotiating in Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.
2. Bazerman M.H., Lewicki R.J., *Contemporary Research Directions in the Study of Negotiations in Organizations: A Selective Overview*, "Journal of Occupational Behaviour" 1985, vol. 6.
3. Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1996.
4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Chwistecka-Dudek H., *Fuzje i przejęcia – faza negocjacyjna*, "Przegląd Organizacji" 2003, nr 7-8.
6. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
7. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
8. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
9. Drury C., *Rachunek kosztów. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
10. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
11. Fisher J. G., Frederickson J. R., Peffer S. A., *Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation*, "The Accounting Review" 2000, vol. 75, nr 1.
12. Freund J.C., *Merger Negotiations (w:) M.L. Rock (red.), The Mergers & Acquisitions Handbook*, McGraw Hill, New York 1994.
13. Grudzewski M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
14. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
15. Kozina A., *Negocjacje w procesach fuzji i przejęć*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 3-4.
16. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą (w:) Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe”, nr 81, Poznań 2006.
17. Kozina A., Draus M., *Negocjacje w procesie restrukturyzacji firmy (w:) Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2001, nr 916.



18. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
19. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
20. Mesjasz C., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
21. Moore C.W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*, Jossey-Bass Publications, San Francisco 1996.
22. Nauta A., Sanders K., *Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations*, "The International Journal of Conflict Management" 2000, vol. 11, nr 2.
23. *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
24. Perrotin R., Heuschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994.
25. Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, New York 1986.
26. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
27. Sheppard B.H., Bazerman M.H., Lewicki R.J. (red.), *Research on Negotiation in Organizations.*, A Biannual Research Series, JAI Press Inc., Volume 2, Greenwich 1990.
28. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. PWE, Warszawa 1995.
29. Tyrańska M., Kozina A., *Negocjacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
30. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.