

Aleksandra Sabo

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CECHY DEMOGRAFICZNE I SPOŁECZNE NEGOCJATORÓW A ICH WPŁYW NA WYNIK I PRZEBIEG NEGOCJACJI¹

Wprowadzenie

„Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej jedna strona nie zgadza się z daną opinią lub z danym rozwiązaniem sytuacji” [Gesteland 2000]. Negocjacje są procesem wzajemnego poszukiwania takiego rozwiązania, które satysfakcjonowałyby zaangażowane w konflikt strony. Od lat są podejmowane próby tworzenia modeli postaw, odwzorowujące zachowania człowieka, przybierane podczas negocjacji. Do nauk behawioralnych podejmujących tematykę negocjacji należą przede wszystkim psychologia konfliktu oraz psychologia negocjacji [Birkenbihl 1997; Mastenbroek 1996; Rządca i Wujec 1998].

Praca ma charakter poznawczy, powstała na podstawie eksperymentu negocjacyjnego przeprowadzonego w 2009 r. pomiędzy kilkoma grupami studentów, zamieszkujących różne kontynenty. Uczestnicy zostali poddani próbie przeprowadzenia negocjacji w określonych ramach czasowych, przy użyciu szkoleniowego systemu wspomaganie decyzji INSPIRE [Kersten i Kersten 1998]. Próbie zostało poddanych 210 obserwacji (negocjatorów).

W pracy zostaną postawione hipotezy badawcze, dotyczące istotności wpływu badanych zmiennych na osiągnięty wynik przeprowadzonych eksperymentów negocjacyjnych. Celem pracy jest weryfikacja hipotez wraz z przedstawieniem wyników badań, a także weryfikacja istnienia zależności pomiędzy różnymi cechami społecznymi i demograficznymi warunkującymi zachowanie

¹ Autorka składa podziękowania profesorowi Grzegorzowi Kerstenowi oraz InterNeg Research Centre za możliwość uczestnictwa w eksperymencie negocjacyjnym i udostępnienie do badań wyników symulacji negocjacyjnych prowadzonych w systemie Inspire.

się człowieka. Za zmienną zależną zostanie przyjęty SCORE, czyli osiągnięty wynik negocjacji, przy czym minimum wynosi 0 punktów, a maksimum 100 punktów.

Badaniu zostały poddane m.in. takie cechy demograficzne, jak: pochodzenie, wiek, poziom wykształcenia, znajomość języka angielskiego, doświadczenie w negocjacjach, czas reakcji na oferty, liczba wymienionych ofert.

Praca zostanie podzielona na dwie części: pierwszą poświęconą badaniu zależności pomiędzy czynnikami demograficznymi a osiąganym wynikiem oraz drugą weryfikującą jak przebieg negocjacji wpłynął na końcowy SCORE.

1. Czynniki społeczne i ich wpływ na wynik negocjacji

1.1. Przedmiot i techniki negocjacji

Negocjacje są poszukiwaniem wspólnych celów, wartości i interesów przez co najmniej dwie strony. Nie chodzi w nich jednak o to, aby otrzymać wszystko od przeciwnika, nie dając nic w zamian, ale o dogadywanie się odnośnie do przyszłych zysków i strat [Zbiegień-Maciąg 1997]. Negocjacje wymagają sporej wiedzy z zakresu wielu dziedzin oraz pewnych osobistych predyspozycji, takich jak zaangażowanie i chęć wygranej. Bez doskonałej znajomości przedmiotu problemu negocjacyjnego, skuteczne negocjacje są niemożliwe.

Styl negocjacji jest ściśle uzależniony od siły i postawy partnerów wobec siebie. Biorąc pod uwagę wzajemne zaufanie partnerów oraz podejście stron do negocjacji można wyróżnić styl kooperacji lub walki. W rzeczywistości postawa negocjacyjna oscyluje pomiędzy czterema podstawowymi strategiami: dominacją a uległością oraz współpracą a walką, w szczególności przybierane postawy negocjatorów pomiędzy biegunami to:

- ustępliwość – upór,
- aktywność – pasywność,
- plastyczność – sztywność,
- konkretność – ogólnikowość,
- uległość – dominacja,
- współpraca – rywalizacja,
- grzeczność – arogancja,
- życzliwość – wrogość,
- zgodność – napastliwość [Nęcki 1995].

W literaturze istnieją trzy zasadnicze style negocjacyjne, tj.: twardy, miękki i oparty na zasadach. **Styl twardy** polega na rywalizacji, nieustępliwości i zaciętości. Jest wyrażany przez strategie negocjacyjne *WYGRANY – PRZEGRANY* lub *PRZEGRANY – PRZEGRANY*.

Styl miękki jest oparty na utrzymywaniu dobrych relacji z partnerem, wyrażanych poprzez ustępliwość i skłonność do rezygnowania z własnych korzyści na rzecz partnera. Zachowania takie mają na celu pozyskanie sympatii i akceptacji partnera, co można tłumaczyć jako obawę przed reakcją partnera lub zwyyczajnie jako nieumiejętność odmawiania [Zbiegień-Maciąg 1997]. **Styl oparty na zasadach** stara się z kolei koncentrować na interesach stron oraz stosunkach międzyludzkich. Uczciwość i wysoki poziom negocjacji, powoduje osiągnięcie korzyści każdej ze stron. Styl ten odpowiada strategii *WYGRANY – WYGRANY* i polega na skupianiu się na meritum sprawy, a nie na tym czego nie zrobi każda ze stron.

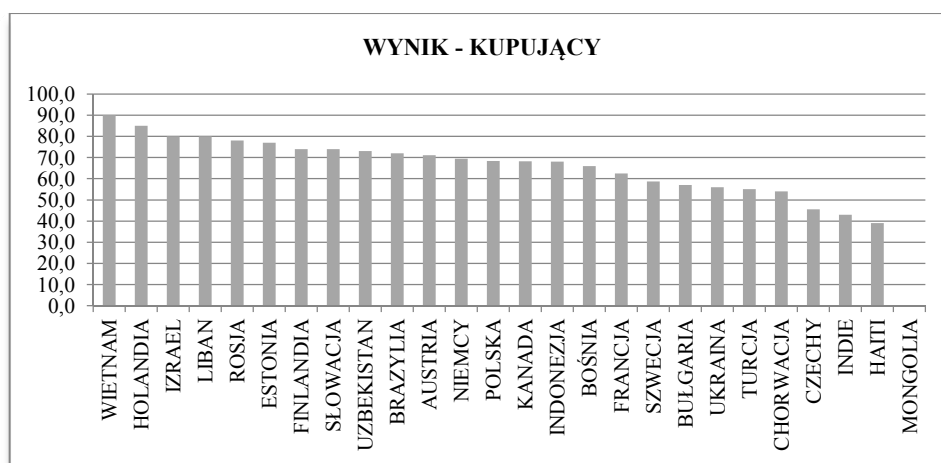
1.2. Pochodzenie i jego znaczenie

Jedną z podstawowych cech demograficznych jest pochodzenie, często rozumiane jako miejsce, z którego się wywodzimy. Miejscem tym jest zazwyczaj kraj, wówczas pochodzenie jest rozumiane jako etniczność. **Etniczność** z kolei (od gr. *ethnos* oznaczającego *rasę*) jest zasadniczą cechą określonej zbiorowości, stanowiącą zespół wzajemnie i silnie ze sobą powiązanych cech społeczno-kulturowych, określających odmienność i specyfikę konkretnej zbiorowości („swoich”) wobec zbiorowości innych („obcych”). Termin ten jednak nie jest jednoznacznie ujmowany i ciągle w naukach społecznych trwają próby jego odpowiedniego zdefiniowania. Czy to skąd jesteśmy, warunkuje to kim jesteśmy i jak postępujemy?

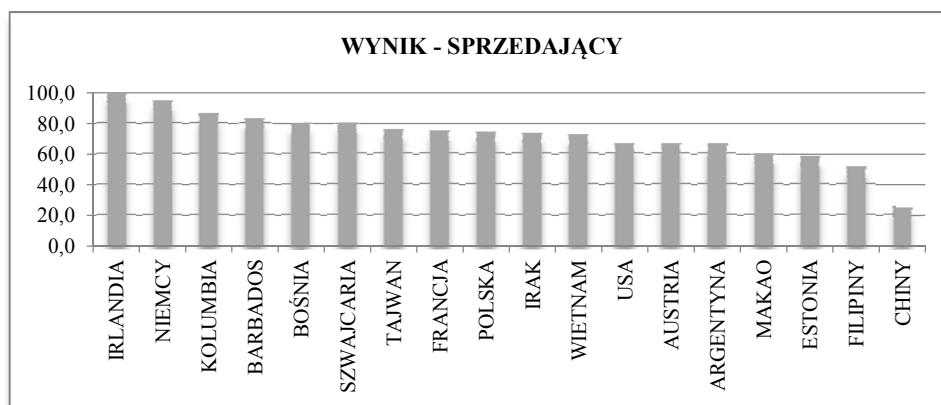
Uczestnicy negocjacji pochodzili z wielu krajów, można by zatem założyć hipotezę, że pochodzenie ma znaczenie i niektórzy negocjują lepiej od innych, a czynnikiem powodującym tę przewagę jest właśnie pochodzenie. Zostanie zbadana cecha – **POCHODZENIE** i zostanie ona poddana weryfikacji, czy ma ona wpływ na zmienną zależną, jaką jest osiągnięty wynik.

Na rys. 1-2 przedstawiono jak negocjowały osoby pochodzące z poszczególnych krajów. Wykresy przedstawiono z uwzględnieniem podziału stron negocjacji tj. **Cron Sart – kupujący** oraz **Nars Taman – sprzedający**.

Na rys. 1 można zaobserwować, że największe wyniki mają obywatele Wietnamu, Holandii, Izraela i Libanu, natomiast najgorsze mieszkańcy Mongolii, Czechów, Haiti, Indii. Z rys. 2 wynika, że najlepszymi negocjatorami okazali się Irlandczycy i Niemcy, a najmniej korzystne wyniki osiągnęli Filipińczycy, Chińczycy i Estończycy.



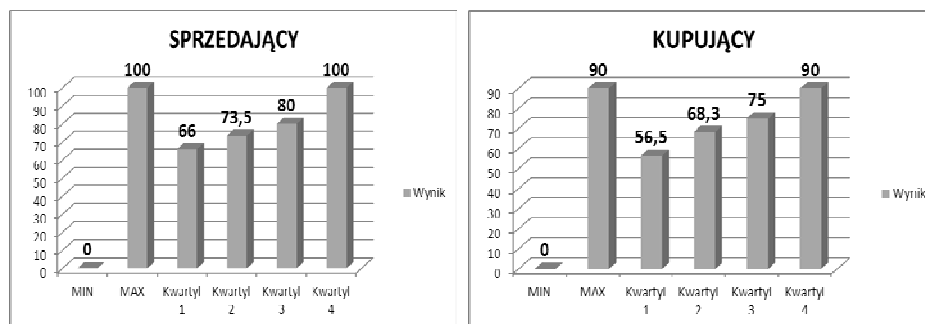
Rys. 1. Kraj pochodzenia a wynik negocjacji KUPUJĄCY



Rys. 2. Kraj pochodzenia a wynik negocjacji SPRZEDAJĄCY

Liczba kupujących była równa liczbie sprzedających, mimo to można stwierdzić, że pochodzenie osób pełniących rolę kupującego było bardziej zróżnicowane niż pochodzenie sprzedających. Dodatkowo rozrzut (różnica

pomiędzy wynikiem max. a min.) jest większy w grupie sprzedających. Maksymalny osiągnięty wynik przez kupujących wyniósł 90, natomiast przez sprzedających 100.



Rys. 3. Kupujący – sprzedający, porównanie parametrów

Przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych w celu zweryfikowania hipotezy o wpływie pochodzenia na osiągnięty wynik negocjacji [Sobczyk 2000]:

– Hipoteza zerowa

H_0 : Średnie w populacji są równe

$$m_1 = m_2 = m_3 = m_4$$

– Hipoteza alternatywna

H_1 : Co najmniej jedna para średnich nie jest sobie równa

$$m_1 \neq m_2 \neq m_3 \neq m_4$$

Za kryterium przyjęto poziom istotności dla testu statystycznego wartość sig. (ang. *Significance*), dla $\alpha = 0,05$. Jeżeli sig., czyli istotność, jest większa od zakładanego poziomu α , oznacza to, iż nie ma powodu do odrzucenia tzw. hipotezy zerowej H_0 , w przeciwnym wypadku odrzucamy H_0 .

Została postawiona hipoteza mówiąca o tym, że kraj pochodzenia uczestnika (zmienna niezależna) wpływa istotnie na wynik negocjacji (zmienna zależna). Tabela 1 przedstawia otrzymane wyniki. Można zaobserwować istotny wpływ zmiennej KRAJ na osiągnięty WYNIK.

Tabela 1

Analiza wariancji – WYNIK – POCHODZENIE

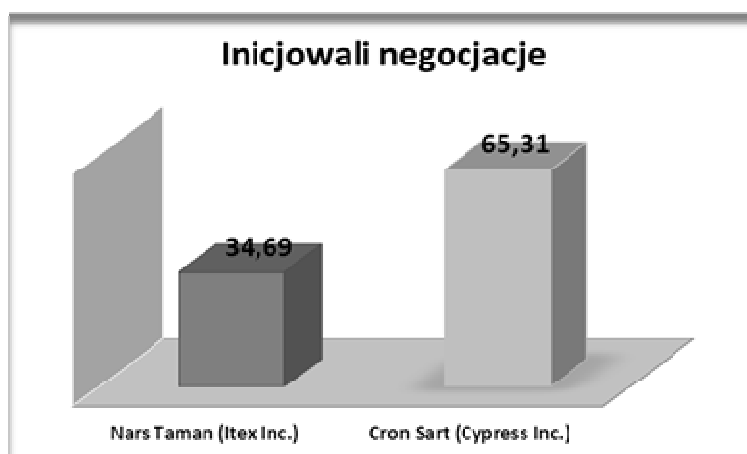
Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	21748,973 ^a	38	572,341	1,656	,016	,269
Intercept	211282,994	1	211282,994	611,340	,000	,781
KRAJ	21748,973	38	572,341	1,656	,016	,269
Error	59098,651	171	345,606			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,269 (Adjusted R Squared = ,107)

1.3. Czy pierwszy znaczy lepszy?

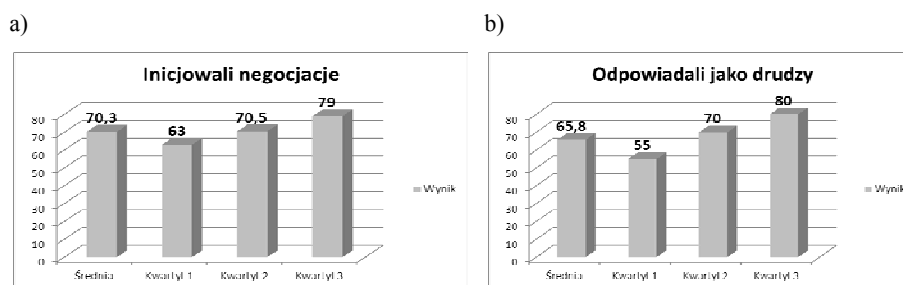
Drugą hipotezą, która została postawiona było założenie, że osoby inicjujące negocjacje osiągały niższe wyniki w negocjacjach niż te, które odpowiadały jako drugie. Aby zweryfikować, czy rzeczywiście wynik negocjacji jest zależny od inicjatora negocjacji, przeprowadzono analizę wariancji, a hipoteza została poddana weryfikacji.

W tym przypadku zbiorowość nie była dzielona na kupujących i sprzedających. Wszystkie obserwacje podzielono na te, które inicjowały negocjacje oraz na te, które odpowiadały na oferty.



Rys. 4. Średnio osiągnięty wynik negocjacji

Rysunek 4 przedstawia, jak procentowo rozkładały się udziały kupujących i sprzedających na podstawie tego, kto inicjował negocjacje. W 65% to sprzedający inicjowali negocjacje, składając ofertę kupującym, co analizując mechanizmy rynkowe zdaje się być prawidłowym zachowaniem.



Rys. 5. Parametry

Na rys. 5 przedstawiono parametry statystyczne (średnią oraz kwartale), jakie otrzymano dla poszczególnych grup. Na wykresie a oznaczono wyniki uzyskiwane przez inicjatorów negocjacji, a na wykresie b – wyniki osób, które odpowiadały na oferty. Można pokusić się o stwierdzenie, że osoby które rozpoczęły negocjacje otrzymywały lepsze wyniki końcowe. Różnica w średnio otrzymywanych wynikach wynosi ok. 5 pkt. Być może inicjatywa i zdeterminowanie na starcie warunkowały tzw. lepszy finisz?

Tabela 2

Analiza wariancji WYNIK – PIERWSZY

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	1944,386 ^a	1	1944,386	5,126	,025	,024
Intercept	961949,376	1	961949,376	2535,833	,000	,924
PIERWSZY	1944,386	1	1944,386	5,126	,025	,024
Error	78903,238	208	379,342			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

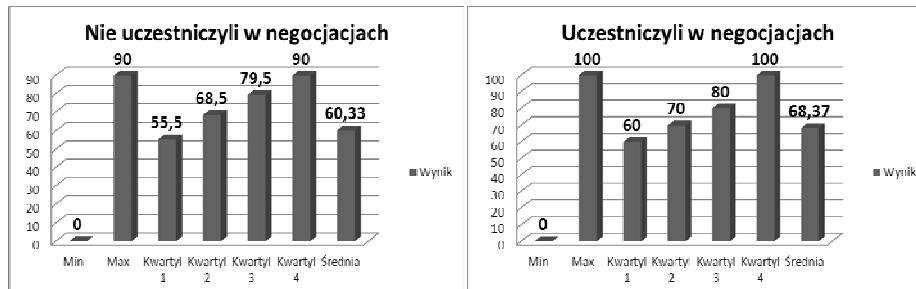
a. R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = ,019)

Interpretując uzyskane wyniki przedstawione w tab. 2, można stwierdzić, że dla testu statystycznego wartość ($\alpha = 0,05$) występuje istotna zależność WYNIKU od czynnika PIERWSZY, skutkuje to oczywiście odrzuceniem hipotezy zerowej H_0 .

1.4. Już negocjowałem – potrafię więcej?

Z reguły w różnych dziedzinach wiedzy doświadczenie decyduje o tym, czy osiągamy lepsze wyniki od innych. Można by się zatem spodziewać, że osoby które uczestniczyły w negocjacjach posiadają pewną niezbędną wiedzę oraz umiejętności, której osobom bez doświadczenia brakuje. Miałoby to oznaczać, że ktoś kto już wcześniej negocjował osiągnie wyższy wynik niż nowicjusz w tej dziedzinie.

Na rys. 6 zostały zaprezentowane średnie wyniki otrzymywane przez osoby z doświadczeniem w negocjacjach oraz przez osoby bez doświadczenia. Można zaobserwować, że osoby bez doświadczenia osiągały lepsze rezultaty. Negocjatorzy, którzy posiadali doświadczenie osiągnęli średnio rzecz biorąc wynik 60,3 pkt., wobec 68,4 pkt. osób bez doświadczenia. Różnica jest dość znaczna (ponad 8 pkt.).



Rys. 6. Doświadczenie w negocjacjach

Przeprowadzono analizę wariancji, aby zbadać istotność statystyczną zmiennej Doświadczenie na Wynik. Z interpretacji tab. 3 można wywnioskować, że Doświadczenie w negocjacjach nie wpływa istotnie na Wynik osiągniany w negocjacjach.

Tabela 3

Analiza wariancji WYNIK – DOŚWIADCZENIE

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	1062,879 ^a	1	1062,879	2,771	,097	,013
Intercept	272604,250	1	272604,250	710,683	,000	,774
DOŚWIADCZENIE	1062,879	1	1062,879	2,771	,097	,013
Error	79784,745	208	383,581			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

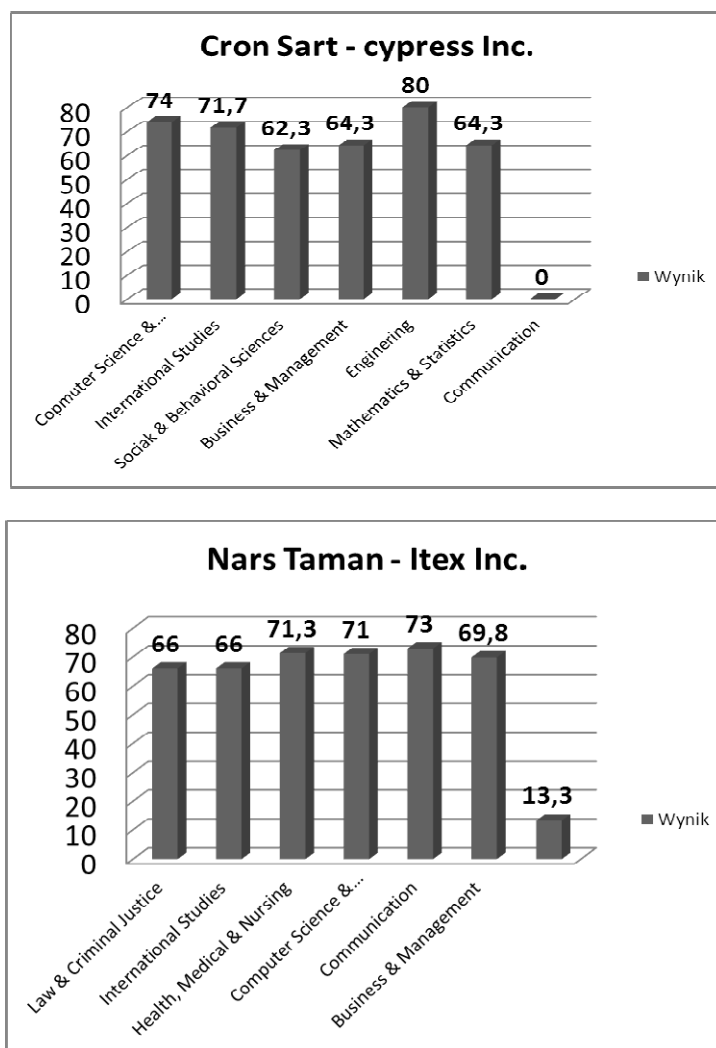
a. R Squared = ,013 (Adjusted R Squared = ,008)

1.5. Kierunek studiów – czy jest ważny?

Zostało przebadane jak profil/kierunek studiów wpływał na osiągnięty wynik negocjacji. Uczestnicy przed przystąpieniem do negocjacji w kwestionariuszu mogli zaznaczyć jeden z piętnastu dostępnych profili (rys. 7):

Name	Options	Value
ed_field	Arts and Fine Arts	1
	Business & Management	2
	Communication	3
	Computer Science & Information Technology	4
	Education	5
	Engineering	6
	Health, Medical & Nursing	7
	Humanities	8
	International Studies	9
	Law & Criminal Justice	10
	Mathematics & Statistics	11
	Psychology	12
	Public Affairs, Administration	13
	Social & Behavioral Sciences	14
	Others	15

Rys. 7. Profil/Kierunek studiów



Rys. 8. Wyniki uśrednione ukazujące zależność wyniku negocjacji od kierunku studiów

Na rys. 8 przedstawiono średnio osiągnięte wyniki przez kupujących i sprzedających, z podziałem na profile studiów. Widać, że po stronie Cypress Inc. (kupujący) najlepszy rezultat otrzymali studenci Informatyki (średnio 74 pkt.), a najgorzej negocjowali studenci kierunków Społecznych i Psychologicznych (średnio 62,3 pkt.).

W przypadku negocjatorów reprezentujących ITEX Inc. (sprzedający) najlepsi okazali się studenci Komunikacji, Medycyny oraz Informatyki, osiągając rezultaty powyżej 70 pkt. Najmniej skutecznie negocjowali studenci kierunków, które nie zostały zdefiniowane w Systemie Inspire, a także Studenci Prawa i studenci Studiów Międzynarodowych, co wydało się zaskakujące zważając na cechy, którymi powinni odróżniać się studenci tego profilu.

Tabela 4

Analiza wariancji WYNIK – ROLA – KIERUNEK STUDIÓW

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	13094,621 ^a	15	872,975	2,500	,002	,162
Intercept	209371,995	1	209371,995	599,504	,000	,756
KIERUNEK_ STUDIÓW	5050,307	9	561,145	1,607	,116	,069
ROLA	25,284	1	25,284	,072	,788	,000
KIERUNEK_ STUDIÓW * ROLA	7789,731	5	1557,946	4,461	,001	,103
Error	67753,003	194	349,242			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,162 (Adjusted R Squared = ,097)

Z wyników przeprowadzonych testów statystycznych, zamieszczonych w tab. 4 można zaobserwować istotny wpływ zmiennych KIERUNEK STUDIÓW oraz ROLA na wynik negocjacji.

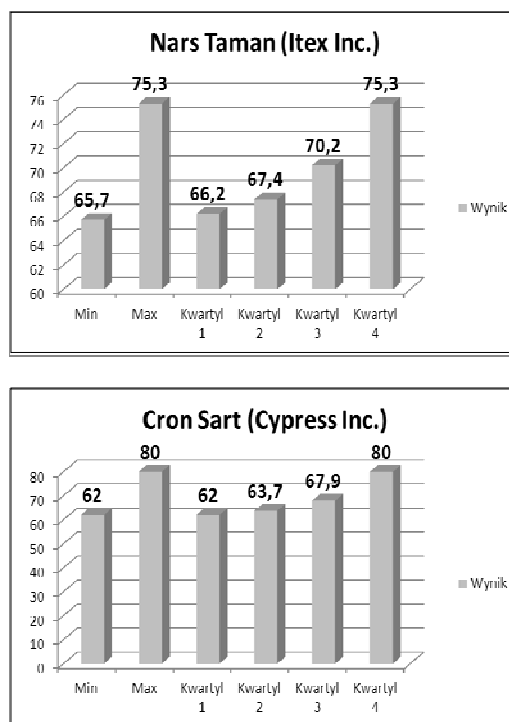
1.6. Czy wiek jest istotny?

Podział negocjatorów ze względu na wiek przedstawia rys. 9.

WIEK	20 i mniej	1
	21-25	2
	26-30	3
	31-40	4
	41-50	5
	51 i więcej	6

Rys. 9. Przedział wiekowy

20 lat lub mniej negocjatora oznaczono jako wartość 1, wiek 21-25 oznaczono jako 2, wiek 26-30 oznaczono jako 3, wiek 31-40 oznaczono jako 4, wiek 41-50 oznaczono jako 5 i wiek ponad 51 lat oznaczono jako wartość 6.



Rys. 10. Zależność wyniku negocjacji od przedziału wiekowego uczestników

W obu firmach w negocjacjach nie brały udziału osoby powyżej 51 roku życia. Dla Cypress Inc. najwyższe wyniki osiągały osoby w wieku 41-50 lat, a najniższe dla osób z przedziału wieku 26-30 lat. Niemniej jednak wśród kupujących wraz z wiekiem wzrastał wynik negocjacji. Inaczej było w przypadku sprzedających – ITEX Inc. Największy wynik został osiągnięty przez osoby w wieku 31-40, a najniższy w wieku 41-50. Można zatem przypuszczać, że występuje tendencja spadkowa – im osoby starsze, tym niższe osiągnięte wyniki. Zależności te nie znalazły jednak uzasadnienia w przeprowadzonym teście na analizę wariancji (tab. 5).

Tabela 5

Analiza wariancji WYNIK – ROLA – WIEK

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	2086,331 ^a	9	231,815	,589	,806	,026
Intercept	206370,156	1	206370,156	524,040	,000	,724
WIEK	1533,405	5	306,681	,779	,566	,019
ROLA	239,165	1	239,165	,607	,437	,003
WIEK * ROLA	516,126	3	172,042	,437	,727	,007
Error	78761,293	200	393,806			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

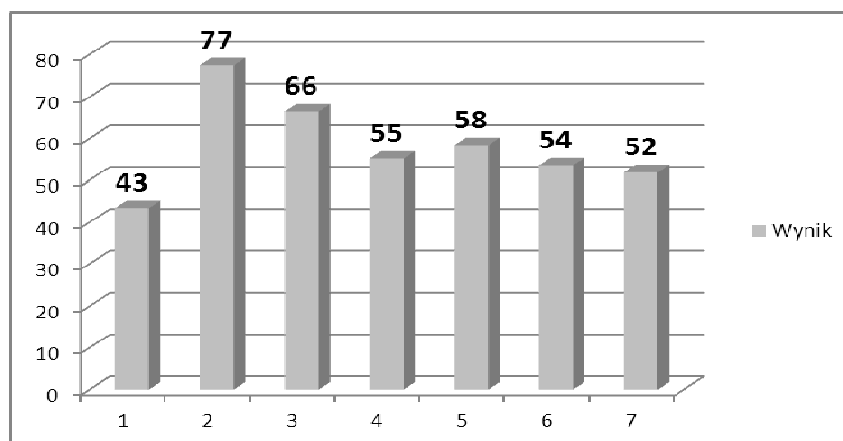
a. R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = -,018)

1.7. English knowledge to podstawa?

Znajomość języka angielskiego została określona na początku negocjacji przez każdego negocjatorów. Stopień określenia znajomości języka angielskiego określała skala od 1 do 7, przy czym 1 oznaczało znajomość języka na bardzo niskim poziomie, a 7 na poziomie zaawansowanym.

English proficiency english	poor to excellent 1 to 7	How would you rate your English proficiency?
-----------------------------	--------------------------	--

Rys. 11. Stopień znajomości języka angielskiego



Rys. 12. Zależność wyniku negocjacji od stopnia znajomości języka angielskiego.

Analizując odpowiednio osiągnięte wyniki (rys. 12) w przypadku firmy Cypress Inc. oraz Itex Inc. jest zauważalny spadek osiąganych wyników wraz ze wzrostem znajomości języka angielskiego. W przypadku Itex Inc. można zauważyć większy spadek niż w przypadku Cypress Inc.

Analizując wyniki zamieszczone w tab. 6, można stwierdzić brak istotnego wpływu zmiennych ROLA, ZNAJOMOŚĆ ANGIELSKIEGO na zmienną WYNIK (zarówno każdej zmiennej z osobna, jak i zmiennych traktowanych łącznie).

Tabela 6

Analiza wariancji WYNIK – ROLA – ANGIELSKI

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	1785,939 ^a	12	148,828	,371	,972	,022
Intercept	363809,385	1	363809,385	906,513	,000	,821
ROLA	5,141	1	5,141	,013	,910	,000
ANGIELSKI	1010,048	6	168,341	,419	,866	,013
ROLA * ANGIELSKI	585,443	5	117,089	,292	,917	,007
Error	79061,685	197	401,328			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = -,037)

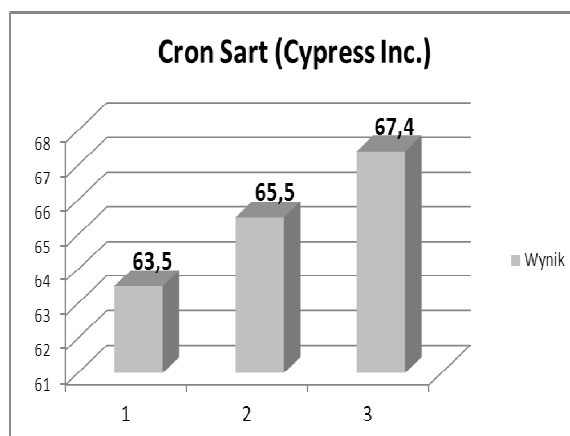
2. Przebieg negocjacji a wynik

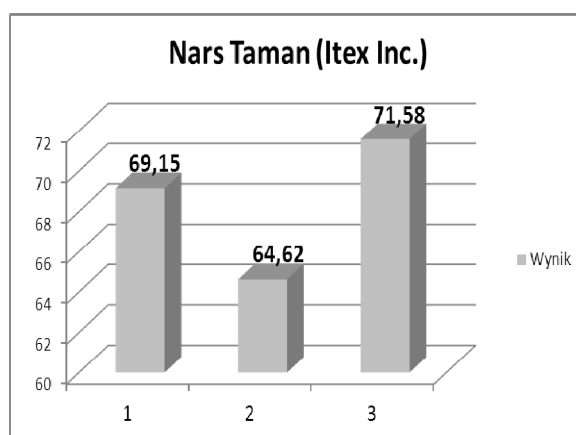
2.1. Jak poziom wykształcenia wpływa na wynik

Stopień wykształcenia (ed_level), według którego klasyfikowano uczestników negocjacji przedstawiono na rys. 13, wartości liczbowe odpowiadają kolejno poziomom: szkoła średnia (1), studia licencjackie (2), studia magisterskie (3). Rysunek 14 przedstawia z kolei graficzną ilustrację rozkładu osiąganego wyniku przez poszczególne grupy, z podziałem na kupujących i sprzedających.

ed_level	High school	1
	Undergraduate	2
	Graduate	3

Rys. 13. Poziom wykształcenia





Rys. 14. Zależność wyniku negocjacji od poziomu wykształcenia

W przypadku grupy kupujących, można zaobserwować tendencję rosnącą. Im wyższe wykształcenie, tym wyższe wyniki osiągnęto. W przypadku drugiej grupy największe wyniki towarzyszyły również studiom magisterskim (Graduate). Najniższe wyniki osiągnęto natomiast na studiach licencjackich (Undergraduate), a nie tak jak w przypadku Cypress Inc. szkoły średniej.

Test wariancji (tab. 7) nie wykazał istotnego wpływu poziomu wykształcenia na osiągnięte wyniki, zarówno biorąc pod uwagę podział na role uczestników negocjacji (kupujący-sprzedający), jak i wszystkich uczestników razem wziętych w badaniu.

Tabela 7

Analiza wariancji WYNIK – ROLA – WYKSZTAŁCENIE

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
1	2	3	4	5	6	7
Corrected Model	986,415 ^a	5	197,283	,504	,773	,012
Intercept	324442,193	1	324442,193	828,765	,000	,802
ROLA	114,651	1	114,651	,293	,589	,001
WYKSZTAŁCENIE	709,675	2	354,838	,906	,406	,009
ROLA * WYKSZTAŁCENIE	93,936	2	46,968	,120	,887	,001

cd. tabeli 7

1	2	3	4	5	6	7
Error	79861,208	204	391,477			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = -,012)

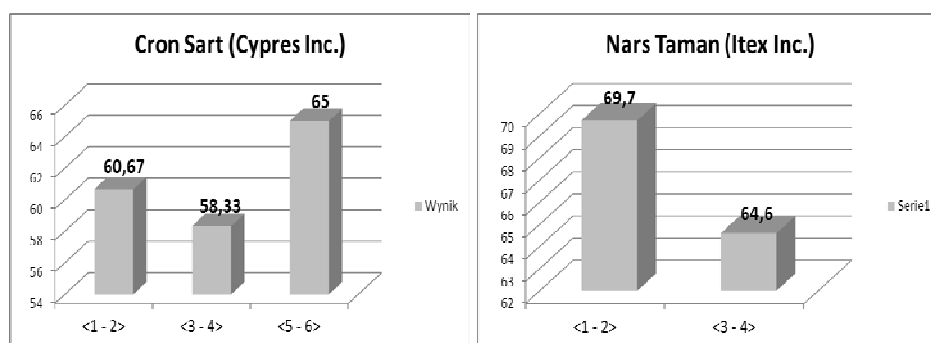
2.2. Jaki wpływ na negocjacje miała liczba wymienionych ofert

Skale przyjęte w tym punkcie przedstawia rys. 15, gdzie odpowiednio liczba wymienionych ofert z przedziału <1, 2> oznaczało „mało”, oferty <3, 4> można określić mianem „średnio”, natomiast gdy już uczestnicy wymienili pomiędzy sobą <5, 6> ofert było to już bardzo dużo.

Została postawiona hipoteza, że im więcej ofert się wymieni między stronami, tym niższy wynik negocjacji, co z kolei przyczynia się do potwierdzenia wpływu zmiennej LICZBA OFERT na zmienną WYNIK.

Liczba ofert	
<1,2>	Mało
<3,4>	
<5,6>	Dużo

Rys.15. Liczba ofert



Rys. 16. Zależność wyniku negocjacji od liczby wymienionych ofert

Interpretując graficzny rozkład zależności liczby wymienionych ofert od osiąganego wyniku, w przypadku Cypress Inc., sprawdza się zasada odwrotna od zakładanej – im więcej ofert, tym lepszy wynik negocjacji. W przypadku ITEX Inc. sytuacja jest natomiast odwrotna. Im większa liczba ofert, tym gorszy wynik finalny. Porównując obie strony, można zauważyć, że w przypadku Cron Sart jest wymienionych więcej ofert niż w przypadku Nars Taman.

Tabela 8

Analiza wariancji – WYNIK – ROLA – OFERTY

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	2431,255 ^a	10	243,126	,617	,798	,030
Intercept	136117,447	1	136117,447	345,430	,000	,634
ROLA	379,973	1	379,973	,964	,327	,005
OFERTY	1332,959	5	266,592	,677	,642	,017
ROLA * OFERTY	1069,066	4	267,267	,678	,608	,013
Error	78416,369	199	394,052			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

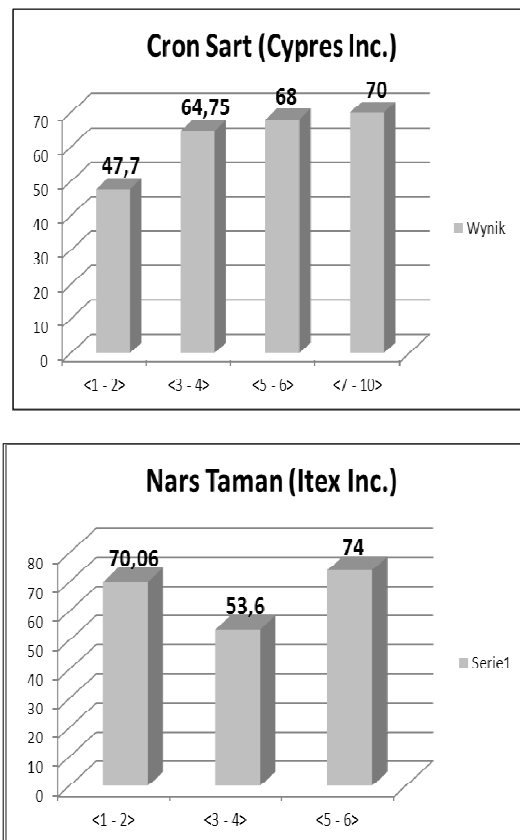
a. R Squared = ,030 (Adjusted R Squared = -,019)

2.3. Jaki wpływ na negocjacje miała liczba wymienionych wiadomości?

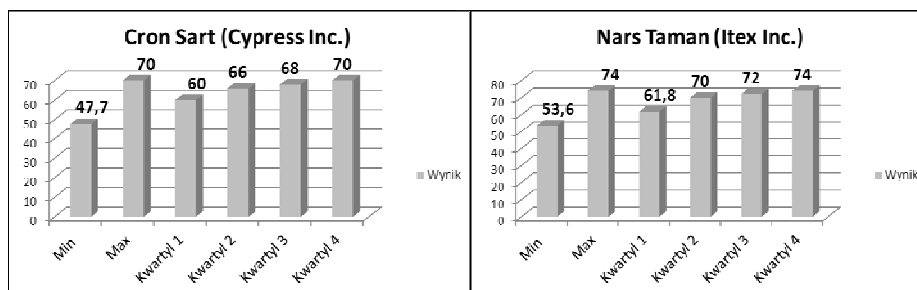
Skale przyjęte w tym punkcie przedstawia rys. 17.

Liczba wiadomości	
<1,2>	M mało
<3,4>	
<5,6>	
<7,10>	D dużo

Rys. 17. Liczba wymienionych wiadomości



Rys. 18. Zależność wyniku negocjacji od liczby wymienionych wiadomości



Rys. 19. Porównanie parametrów

Na rys. 18 (Cron Sart) można zauważyć tendencję rosnącą. Im więcej wysłanych wiadomości, tym lepszy osiągany wynik. Na rys. 18 (Nars Taman) można zaobserwować, że większa liczba wysłanych wiadomości również wiąże się z lepszym wynikiem osiąganym przez negocjatora. Po stronie Cypress Inc. została wysłana większa liczba wiadomości niż w przypadku Nars Taman.

Tabela 9

Analiza wariancji WYNIK – ROLA – WIADOMOŚCI

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	4677,717 ^a	13	359,824	,926	,527	,058
Intercept	158631,094	1	158631,094	408,189	,000	,676
ROLA	241,938	1	241,938	,623	,431	,003
WIADOMOŚCI	2735,852	7	390,836	1,006	,428	,035
ROLA * WIADOMOŚCI	2058,682	5	411,736	1,059	,384	,026
Error	76169,907	196	388,622			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,058 (Adjusted R Squared = -,005)

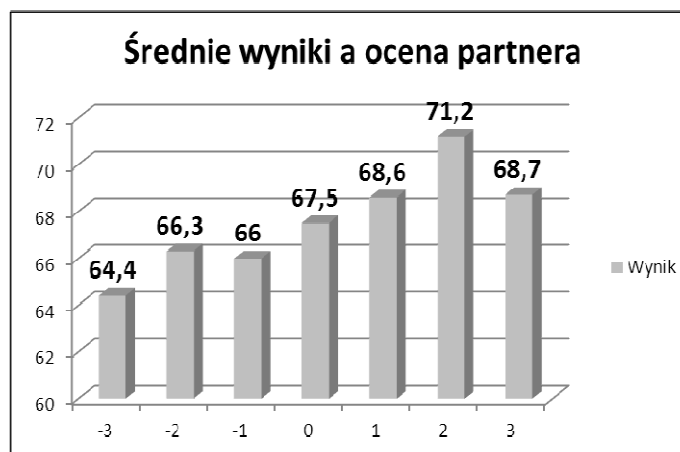
Jednoczynnikowa analiza wariancji (tab. 9) nie potwierdziła istotnego wpływu LICZBY WYMIENIONYCH WIADOMOŚCI na WYNIK negocjacji pomiędzy negocjatorami.

2.4. Wynik a opinia o partnerze negocjacyjnym

Postanowiono zbadać, czy na pytania zadane w fazie postnegocjacyjnej o partnera negocjacyjnego, mogą przyczynić się do odwzorowania uzyskanego wyniku. Zostało zadane pytanie, dotyczące tego czy partner negocjacyjny był miły i sympatyczny, czy wręcz przeciwnie. Celem tego badania było sprawdzenie, czy niepochebne oceny partnera były deklarowane w przypadku osiągnięcia przez oceniającego słabego wyniku?

Skala ocen partnera jest podobna jak w poprzednim punkcie, gdzie -3 oznacza partnera niesympatycznego, a wartość 3 – bardzo miłego.

Można zauważyć, że pomimo przewagi pozytywnego oceniania osoby, z którą prowadziło się negocjacje, pojawiło się dużo opinii krytycznych. Na rys. 20 zostaną przedstawione uogólnione wyniki tych obserwacji.



Rys. 20. Wyniki uśrednione wraz z ukazaniem trendu

Można zauważyć, że istnieje zależność między wynikiem, jaki udało się osiągnąć a stopniem sympatii, jakim darzono drugą stronę negocjacji. Średni wynik osób surowo oceniających partnera negocjacyjnego to 64,4, natomiast dla oceniających go jako bardzo miłego – 68,7.

Hipoteza mówiąca o związku między wynikiem a srogością oceny partnera negocjacyjnego została więc potwierdzona.

Tabela 10

Analiza wariancji WYNIK – OCENA PARTNERA

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: OCENA_PARTNERA1						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	135,609 ^a	60	2,260	,837	,782	,252
Intercept	,117	1	,117	,043	,835	,000
WYNIK	135,609	60	2,260	,837	,782	,252
Error	402,391	149	2,701			
Total	538,000	210				
Corrected Total	538,000	209				

a. R Squared = ,252 (Adjusted R Squared = -,049)

Interpretacja wyników z tab. 10 pozwala stwierdzić, że brak jest istotnego wpływu WYNIKU negocjacji na OCENĘ partnera po zakończeniu negocjacji.

2.5. Wynik a zadowolenie negocjatora

Korzystając z odpowiedzi negocjatora po ukończeniu negocjacji, postanowiono zinterpretować czy istnieje związek pomiędzy stopniem jego zadowolenia a osiągniętym wynikiem negocjacji.

Zaobserwowano 152 przypadki, w których ocena stopnia satysfakcji z osiągniętego rezultatu została zestawiona z wynikiem końcowym, osiągniętym w toku negocjacji.

Ocena stopnia usatysfakcjonowania została przedstawiona na skali od -3 do 3, gdzie -3 oznaczało skrajne niezadowolenie, a 3 – pełne zadowolenie z osiągniętych rezultatów.

Największa liczba odpowiedzi (69) przypadła ocenie 2, wyrażającej zadowolenie z osiągniętego wyniku. Umiarkowane zadowolenie oraz skrajne zadowolenie również dominowały liczebnością nad ilością głosów, świadczących o braku satysfakcji z osiągniętych rezultatów negocjacji.



Rys. 21. Wyniki uśrednione wraz z ukazaniem trendu

Rysunek 21 jest potwierdzeniem założonej hipotezy, mówiącej o osiągnięciu lepszych wyników negocjacyjnych osób, które po negocjacjach były zadowolone z ich przebiegu. Również trend ukazuje, iż zadowolenie i dobry wynik negocjacji idą ze sobą w parze.

Tabela 11

Analiza wariancji ZADOWOLENIE – WYNIK

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: ZADOWALENIE_PO_NEG						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	113,014 ^a	60	1,884	1,381	,060	,357
Intercept	148,981	1	148,981	109,254	,000	,423
WYNIK	113,014	60	1,884	1,381	,060	,357
Error	203,181	149	1,364			
Total	621,000	210				
Corrected Total	316,195	209				

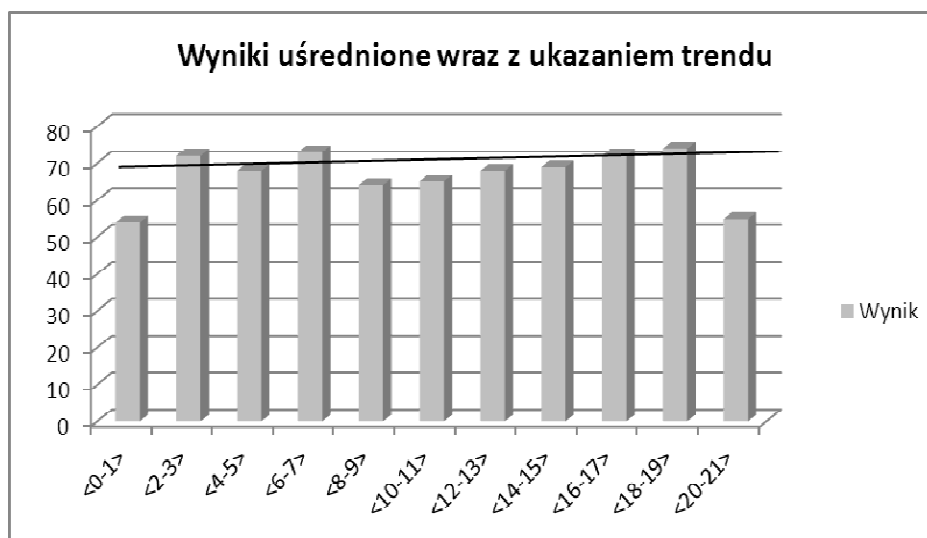
a. R Squared =

Interpretując wyniki badające zależność zmiennej ZADOWOLENIE negocjatorów po odbyciu negocjacji od osiągniętego WYNIKU, można by wnioskować, że ZADOWOLENIE jest zależne od otrzymanego wyniku, choć wyniki nie potwierdziły tego jednoznacznie, gdyż istotność na poziomie $\alpha = 0,06 > 0,05$. Gdyby poziom istotności zdefiniowano na poziomie wyższym o 0,01, wówczas hipoteza zostałaby potwierdzona.

2.6. Łączny czas negocjacji a wynik

Przyjrzyjmy się czasowi trwania negocjacji – od pierwszego do ostatniego kontaktu między stronami. Postawiona została hipoteza, mówiąca, iż dłuższy czas trwania negocjacji sprzyja osiągnięciu lepszego rezultatu.

Podczas analizy wyników zauważono, iż rozkład wyników jest dosyć równomierny, bez wyraźnej tendencji. Okazało się, że nawet rozpoczynając i kończąc negocjacje w przeciągu jednego dnia, można było osiągnąć wyniki od 0 aż do 95 pkt. Przyjrzyjmy się uśrednionym wynikom przedstawionym na rys. 22.



Rys. 22. Wyniki uśrednione wraz z ukazaniem trendu

Pomimo iż średnie wyniki różnią się między sobą, nie ma wyraźnej zależności między czasem trwania a osiąganym wynikiem. Hipoteza mówiąca o osiągnięciu lepszego wyniku dzięki dłuższemu czasowi trwania negocjacji została obalona. Można za to wysunąć wniosek, iż kończąc negocjacje w przeciągu jednego dnia oraz po okresie dłuższym niż 20 dni, można osiągnąć gorszy wynik niż dochodząc do porozumienia w innym czasie.

Tabela 12

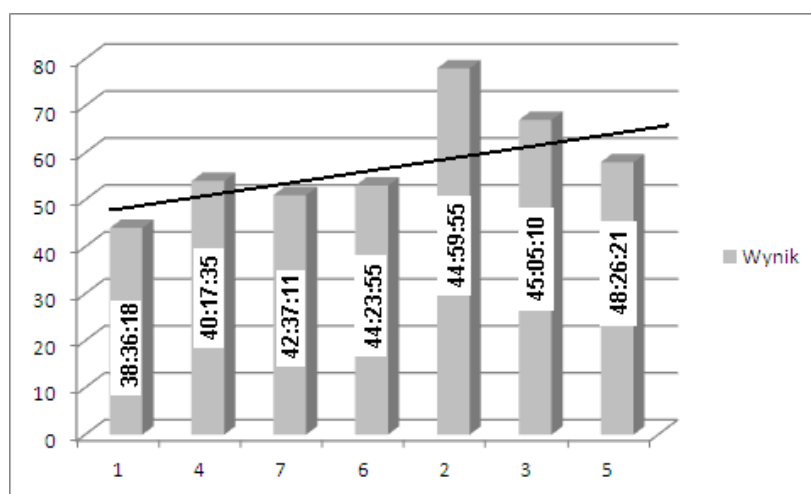
Analiza wariancji WYNIK – CZAS

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	70580,724 ^a	200	352,904	,309	,999	,873
Intercept	948981,289	1	948981,289	831,880	,000	,989
CZAS	70580,724	200	352,904	,309	,999	,873
Error	10266,900	9	1140,767			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,873 (Adjusted R Squared = -,1949)

2.7. Średni czas między ofertami a znajomość angielskiego

Postawiona została hipoteza, mówiąca, iż zarówno średni czas między ofertami, jak i osiągnięty wynik są lepsze w przypadku dobrej znajomości języka angielskiego przez negocjatora. Teza została sformułowana w ten sposób, ponieważ negocjacje były prowadzone tylko w języku angielskim. Uczestnik określał swoją znajomość języka angielskiego na 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało najniższą znajomość języka a 7 – najlepszą. Wyniki zostały przedstawione na rys. 23.



Rys. 23. Zestawienie uśrednionych wyników wraz z ukazaniem trendu

Jak wynika z rys. 23, dobra znajomość angielskiego dawała średnie rezultaty jeśli chodzi o czas między ofertami oraz wynik końcowy. Widać, że osoby deklarujące najniższy stopień znajomości języka angielskiego miały wyniki zbliżone do tych, których znajomość władania tym językiem była wzorowa. Najlepsze uśrednione wyniki uzyskiwały osoby, deklarujące swój stopień znajomości języka na 2 w 7-stopniowej skali. Nie ma zatem potwierdzenia hipotezy mówiącej, że lepsza znajomość języka angielskiego miała wpływ na skrócenie czasu między ofertami czy też zwiększała końcowy wynik (tab. 13).

Tabela 13

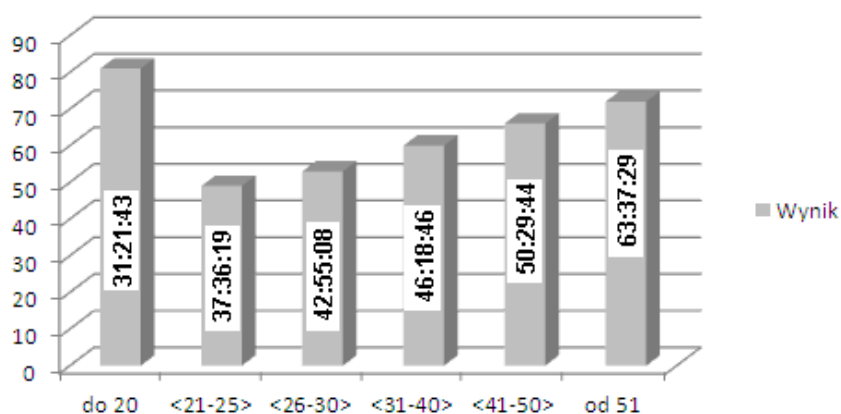
Analiza wariancji WYNIK – CZAS – ANGIELSKI

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	9141,442 ^a	17	537,732	1,440	,122	,113
Intercept	191513,300	1	191513,300	512,795	,000	,728
ANGIELSKI	2228,738	6	371,456	,995	,430	,030
CZAS_MIEDZY_OFERTAMI	2189,155	2	1094,577	2,931	,056	,030
ANGIELSKI * CZAS_MIEDZY_OFERTAMI	4014,766	9	446,085	1,194	,301	,053
Error	71706,182	192	373,470			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,113 (Adjusted R Squared = ,035)

2.8. Czas między ofertami a wiek uczestnika

Przyjrzyjmy się hipotezie, mówiącej o zależności między wiekiem uczestnika a czasem trwania negocjacji i wynikiem. Rysunek 24 przedstawia wyniki badania hipotezy.



Rys. 24. Wyniki uśrednione ukazujące zależność wyniku negocjacji od wieku uczestnika oraz średniego czasu między składanymi ofertami

Najkrótszymi czasami pomiędzy ofertami oraz najlepszymi wynikami odznaczali się negocjatorzy poniżej dwudziestego roku życia – w tym wypadku średni czas na wymianę ofert to nieco ponad jedna doba. Również osoby powyżej 50 roku życia miały wysokie wyniki, jednakże średni czas między ofertami był z kolei najdłuższy – prawie trzy dni. Widać, że istnieje wyraźny związek między wiekiem a czasem odpowiedzi – wraz ze wzrostem wieku uczestnika, czas odpowiedzi wydłużał się. Można również zauważyć, iż wynik także zależał od wieku uczestnika – im starszy uczestnik, tym jego średni wynik był wyższy. Wyjątkiem była najmłodsza grupa, która osiągnęła najwyższy średni wynik negocjacji.

Tabela 14

Analiza wariancji WYNIK – WIEK – CZAS

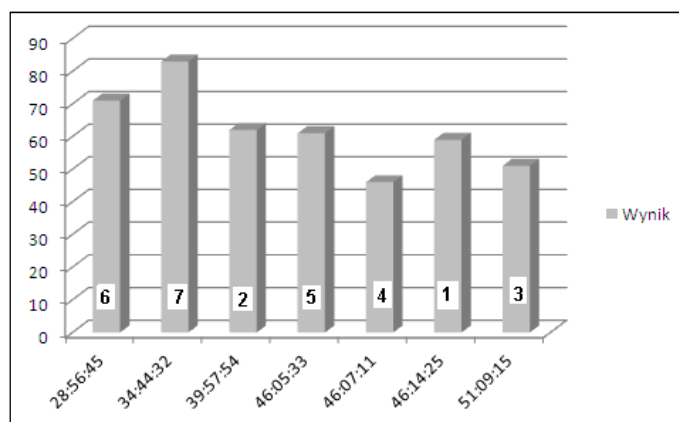
Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	8226,440 ^a	14	587,603	1,578	,088	,102
Intercept	127251,964	1	127251,964	341,693	,000	,637
CZAS_MIEDZY_OFERTAMI	1153,310	2	576,655	1,548	,215	,016
WIEK	1130,402	5	226,080	,607	,695	,015
CZAS_MIEDZY_OFERTAMI * WIEK	2688,382	7	384,055	1,031	,411	,036
Error	72621,183	195	372,416			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,102 (Adjusted R Squared = ,037)

Test wariancji (tab. 14) nie potwierdził istotnego wpływu czasu między składanymi ofertami oraz wieku na osiągnięte wyniki.

2.9. Doświadczenie w negocjacjach a czas odpowiedzi

W następującej hipotezie sprawdzamy czy doświadczenie uczestnika w negocjacjach owocowało lepszymi wynikami negocjacji oraz krótszym czasem potrzebnym na odpowiedź. Rysunek 25 przedstawia zależność między tymi 3 zmiennymi uszeregowanymi ze względu na czas odpowiedzi.



Rys. 25. Znajomość negocjacji a uśrednione wyniki i średni czas odpowiedzi

Z interpretacji rys. 25 wynika, iż osoby o największym doświadczeniu w negocjacjach osiągnęły najkrótsze czasy wymiany ofert oraz najlepsze wyniki negocjacji. Można więc stwierdzić, iż pomimo mniej jednoznacznych wyników dla pozostałych grup, istnieje pewna zależność między doświadczeniem w negocjacjach a wynikiem i czasem negocjacji. Występuje brak istotnego wpływu doświadczenia w negocjacjach na czas, jaki upływał pomiędzy składanymi ofertami (tab. 15).

Tabela 15

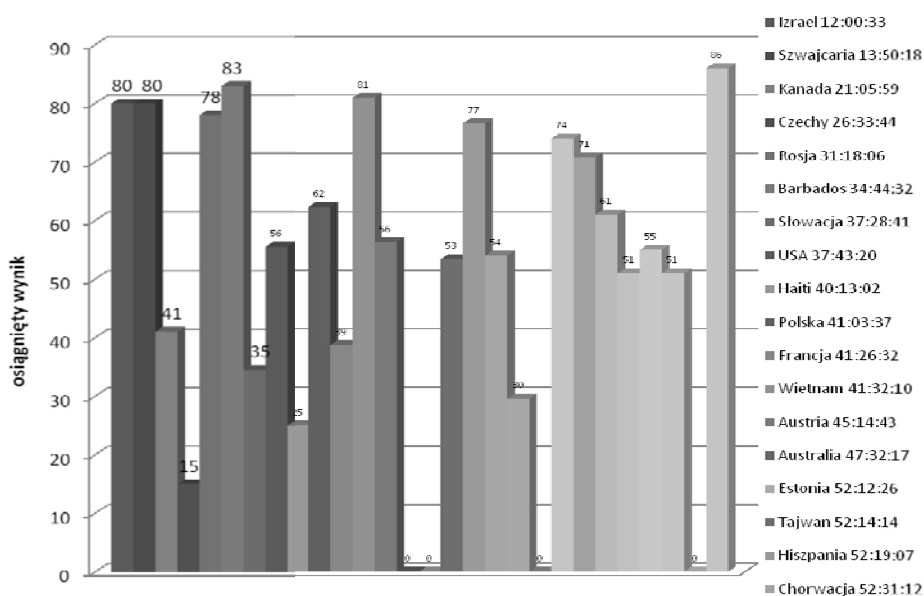
Analiza wariancji CZAS – DOŚWIADCZENIE

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: CZAS_MIEDZY_OFERTAMI						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	,264 ^a	1	,264	1,287	,258	,006
Intercept	276,036	1	276,036	1343,651	,000	,866
DOŚWIADCZENIE	,264	1	,264	1,287	,258	,006
Error	42,731	208	,205			
Total	879,000	210				
Corrected Total	42,995	209				

a. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = ,001)

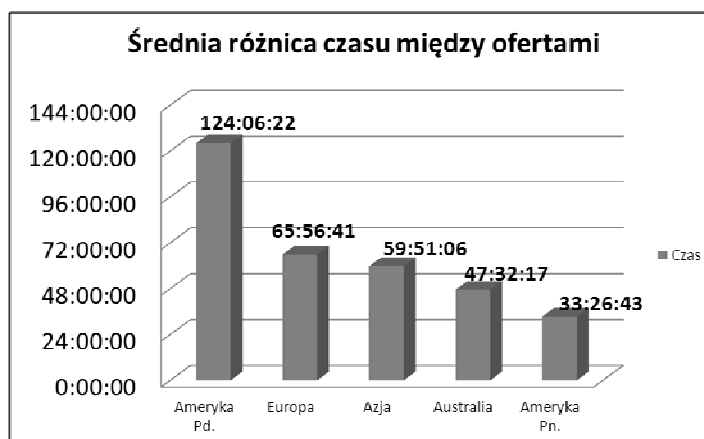
2.10. Kraj zamieszkania a średni czas odpowiedzi

Ostatnia hipoteza miała na celu zbadanie czy istnieje zależność między miejscem zamieszkania a średnim czasem odpowiedzi i osiągniętym wynikiem. Postanowiono zbadać ją zarówno uwzględniając kraj pochodzenia uczestnika, jak i bardziej ogólnie – kontynent, z którego pochodził dany negocjator. Rysunki 26 i 27 przedstawiają wyniki badań



Rys. 26. Uśrednione wyniki uczestników ze względu na kraj pochodzenia

Obserwując osiągnięte wyniki oraz czasy negocjacji, można zauważyć, iż w poszczególnych krajach zależności między czasem a wynikiem były różne. Nie można natomiast stwierdzić, iż jedne z krajów są wyraźnie lepsze w negocjacjach z uwagi na nierówną liczbę uczestników z poszczególnych krajów. Zdarzały się bowiem przypadki, iż tylko jeden uczestnik z danego kraju brał udział w negocjacjach.



Rys. 27. Uśrednione wyniki uczestników ze względu na kontynent pochodzenia

Interpretując parametry przedstawione na rys. 27, można podejrzewać, że czas odpowiedzi na ofertę ma związek z kontynentem, z którego pochodzi uczestnik. Najszybciej reagowali mieszkańcy Ameryki Północnej i Australii, a najdłużej z odpowiedzią zwlekali mieszkańcy Ameryki Południowej, co z kolei bezpośrednio przekłada się na liczbę wymienionych ofert. Wyniki z tab. 16 potwierdzają istotny wpływ POCHODZENIA na wynik, natomiast brak istotnej zależności WYNIKU od czasu pomiędzy składanymi ofertami.

Tabela 16

Analiza wariancji WYNIK – POCHODZENIE – CZAS

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: WYNIK						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	29289,063 ^a	51	574,295	1,760	,004	,362
Intercept	165156,804	1	165156,804	506,119	,000	,762
KRAJ	20866,782	38	549,126	1,683	,014	,288
CZAS_MIEDZY_OFERTAMI	16,173	2	8,086	,025	,976	,000
KRAJ * CZAS_MIEDZY_OFERTAMI	5747,215	11	522,474	1,601	,103	,100
Error	51558,561	158	326,320			
Total	1042797,000	210				
Corrected Total	80847,624	209				

a. R Squared = ,362 (Adjusted R Squared = ,156)

Podsumowanie

Analiza zebranych danych, a przede wszystkim otrzymane wyniki testów statystycznych, pozwoliły dojść do często niespodziewanych wniosków. Otóż okazało się, że wynik negocjacji zależy od pochodzenia negocjatora, a także od tego, czy jest inicjator negocjacji. Ponadto zostało dowiedzione, że doświadczenie nie zawsze idzie w parze z osiągniętymi wynikami, bowiem lepsze rezultaty osiągały osoby, które nigdy wcześniej nie negocjowały. Być może świadomość bycia nowicjuszem w dziedzinie negocjacji wzbudzała większe aspiracje uczestnika i nieustępliwość.

Najlepszymi negocjatorami byli studenci kierunku Informatyka, a nie jak się spodziewano studenci Stosunków międzynarodowych, którzy zajęli ostatnie miejsce w rankingu. Znajomość języka angielskiego nie warunkowała uzyskania wysokich wyników, choć były to negocjacje prowadzone właśnie w tym języku.

Przeprowadzone studium empiryczne pozwoliło na uzyskanie w dużej mierze nieprzewidywanych rezultatów, które mogą stać się bazą i bodźcem do przeprowadzenia dalszych badań oraz obserwacji w dziedzinie negocjacji i badania ludzkich zachowań w specyficznych warunkach, gdzie każdy z graczy posiada sprzeczne cele wobec siebie nawzajem.

Literatura

- Birkenbihl V.F. (1997): *Komunikacja werbalna: psychologia prowadzenia negocjacji*. Astrum, Wrocław.
- Gesteland R. (2000): *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kersten G., Kersten M. (1998): *Komputerowe wspomaganie i badanie procesów negocjacyjnych*. „Zagadnienia naukoznawstwa”, nr 2.
- Mastenbroek W. (1996): *Negocjowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nęcki Z. (1995): *Negocjacje w biznesie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Sobczyk M. (2000): *Statystyka. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*. Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Rządca R., Wujec P. (1998): *Negocjacje*. PWE, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1997): *Negocjowanie i negocjacje – sposób na konflikty*. Centrum Kierowania Liderów, Warszawa.

**DEMOGRAPHIC AND SOCIAL CHARACTERISTICS OF NEGOTIATORS
AND THEIR IMPACT ON THE OUTCOME OF NEGOTIATIONS. DYNAMICS
OF NEGOTIATIONS, THE PASSAGE OF TIME, CONSEQUENCES
FOR OFFERS AND RESULTS**

Summary

Negotiation is a process of mutual exploration satisfactory solution involved in the conflict. The paper presents the results of negotiation experience, formed the basis of the negotiations conducted an experiment in 2009 between several groups of students, living in different continents. Participants were subjected to attempt to carry out negotiations within a certain timeframe, using training INSPIRE decision support system.

This paper presents the verification of the assumed hypotheses and their impact on the achieved results, taking into account various social and demographic characteristics, determining human behavior. Conducted an empirical study of factors contribute to the largely unexpected results that could be the basis for and stimulus to further research and observation in the field of negotiation and study human behavior in particular conditions, where each player has conflicting objectives against each other.