

**Andrzej Kozina\***

## **Wymiary i kryteria sukcesu negocjacji**

### **Wstęp**

Przedmiotem rozważań jest podsumowanie negocjacji, tzn. trzeci zasadniczy podproces szeroko rozumianego procesu negocjacji (po ich planowaniu i prowadzeniu). Podproces ten obejmuje dwojakiego rodzaju działania: merytoryczne (tutaj nierozważane) – związane z zawieraniem umowy – i analityczno-oceniające (omawiane w artykule) – dotyczące wyników negocjacji [Kozina, 2018, s. 70–71]. Te drugie są bardzo istotne, gdyż podsumowanie negocjacji, zarówno zakończonych powodzeniem, jak i porażką, jest podstawą długotrwałego sukcesu [Kennedy, 1998, s. 213]. Dotyczy to zwłaszcza trudnych i złożonych projektów, obejmujących wiele zagadnień i obarczonych dużym ryzykiem, takich jak negocjacje sprzedaży firm, ich fuzji i przejęć, złożone transakcje handlowe czy kredytowe itp. Celem oceny negocjacji jest dokonanie ich identyfikacji i analizy, co obejmuje dwa cele cząstkowe. Po pierwsze, sprawdzenie, czy i w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone efekty negocjacji – krótkookresowy cel oceny. Po drugie, wyciągnięcie z doświadczeń wniosków dotyczących przyszłych negocjacji, tj. ustalenie, jak i w jakim zakresie da się wykorzystać (utrwalić) pozytywne efekty oraz jak unikać negatywnych skutków (błędów) – długofalowy cel oceny. Ostatecznie chodzi o usprawnienie negocjacji i umiejętności ich prowadzenia.

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań celowe jest wyjaśnienie dwóch kluczowych terminów stosowanych w artykule. Negocjacje to działanie złożone (proces). Stanowią metodę zarówno kierowania konfliktem, jak i osiągnięcia porozumienia, co powoduje wzajemną zależność stron negocjacji. Negocjacje to proces wielowymiarowy: interakcyjnego podejmowania decyzji, komunikowania się, wzajemnej wymiany i tworzenia wspólnych wartości, a także specyficzny rodzaj projektu [Lewicki i inni, 2010, s. 4–18; Rządca, 2003, s. 23–47; Kozina, 2018, s. 13–19, 235].

Z kolei pod pojęciem sukcesu negocjacji będzie się rozumieć stan zarówno zamierzony (oczekiwany) przez stronę negocjacji (pojedynczego negocjatora lub zespół negocjacyjny) w procesie ich planowania, jak i zrealizowany (osiągnięty), całkowicie lub przynajmniej częściowo, w procesie

---

\* Prof. UEK dr hab., Katedra Administracji Publicznej, Zakład Zarządzania Relacjami Organizacji, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-50 Kraków, kozinaa@uek.krakow.pl

ich podsumowania. De facto można zatem mówić o dwóch stanach cząstkowych, a różnica pomiędzy nimi determinuje stopniowalność sukcesu negocjacji. Ponadto samo pojęcie sukcesu ze swej natury oznacza, że różnica ta jest pozytywna. Należy także wyjaśnić, iż stany te mają charakter zagregowany, tj. odzwierciedlający ogólny cel (efekt) negocjacji, gdyż obejmują swoim zakresem poszczególne wielkości i/lub wartości kwestii podlegających negocjom, czyli wyznaczonych poprzez odpowiadające im cele cząstkowe. Z kolei kwestie te odzwierciedlają określone wartości istotne dla strony negocjacji, zarówno materialne, jak i niematerialne (i ich hierarchię), które są wyznacznikiem sukcesu negocjacji. Istotne jest również to, iż ocena rozważanych stanów, a co za tym idzie – sukcesu negocjacji ma charakter subiektywny, gdyż te same lub zbliżone rezultaty negocjacji w identycznych lub podobnych sytuacjach mogą być postrzegane przez różne strony negocjacji zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Sukces negocjacji jest zatem syntetycznym wyznacznikiem stopnia realizacji ich planu.

Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych wymiarów sukcesu negocjacji i kryteriów konkretyzujących te wymiary. Opis kolejnych wymiarów i kryteriów wyznacza strukturę tekstu. Przy ich określaniu wykorzystano autorską koncepcję oceny negocjacji [Kozina, 2018, s. 155–175], a zwłaszcza etap formułowania jej kryteriów<sup>2</sup>. Ze względu na przyjęty cel artykułu chodzić będzie o wskazanie pożądanych stanów tego rodzaju kryteriów, rozstrzygających o sukcesie negocjacji.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## 1. Wymiary sukcesu negocjacji

Z uwagi na złożoność negocjacji ich ocena musi mieć charakter wielowymiarowy, a więc także wielokryterialny, gdyż każdemu z wymiarów ich opisu należy przypisać specyficzne cechy, stanowiące niezbędne przesłanki wartościowania.

Pierwszy, efektywnościowy wymiar oceny negocjacji obejmuje ich wyniki, w tym dwie istotne kwestie: zrealizowane cele i koszty ich osiągnięcia. Cele negocjacji można podzielić ze względu na kilka kryteriów [Rządca, 2003, s. 83–86; Kozina, 2018, s. 56]:

- 1) przedmiot – merytoryczne, zwykle materialne, tj. wyrażone w kategoriach finansowych, i niematerialne: prestiż, zadowolenie, samorealizacja itp.;

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu proponuje się jedynie wybiórcze narzędzia oceny negocjacji, najczęściej w formie list kontrolnych, np. w pracach [Fowler, 2001, s. 131–144; Walker, Harris, 1995, s. 131–144].

- 2) relacje między celami – wspólne (niekonfliktowe), sprzeczne (konfliktowe) i różne (odmienne);
- 3) waga (istotność) – bardzo ważne (kluczowe), mniej istotne (drugorzędne), najmniej ważne (dodatkowe);
- 4) sposób opisu – formalne (ujęte w instrukcji) i nieformalne;
- 5) możliwości pomiaru – mierzalne i niewymierne.

Koszty negocjacji można podzielić na dwa rodzaje.

1. Osobowe – związane z udziałem reprezentantów firmy i ich współpracowników. Obejmują głównie koszty planowania negocjacji, tj. analizy sytuacji, tworzenia alternatyw rozwiązań, strategii itp. i szkolenia negocjatorów. Ponadto są to nakłady związane z angażowaniem pracowników sztabowych i zatrudnieniem ekspertów zewnętrznych oraz na przejazdy i pobyt członków zespołu w miejscu prowadzenia negocjacji.
2. Rzeczowe – mieszczą się tutaj wydatki na pozyskanie, uporządkowanie, przetworzenie itp. niezbędnych informacji i opracowanie na ich podstawie analiz, prognoz itp., zakup i\ lub eksploatację wyposażenia i materiałów pomocniczych, np. komputerów, samochodów, materiałów biurowych itp., a także przygotowanie miejsca negocjacji, np. wynajęcie pomieszczeń, dowóz wyposażenia i materiałów itd.

Wymiar interakcyjny negocjacji to relacje pomiędzy ich stronami, czyli wszelakie utrwalone zależności (interakcje, powiązania), odzwierciedlone poprzez wzajemne nastawienie stron, sposób postrzegania i odbioru wymienianych pomiędzy nimi komunikatów oraz ujawnianych przez nich zachowań i działań realizowanych w negocjacjach.

Proces negocjacji (wymiar dynamiczny) jako pomocniczy wobec podstawowych procesów w firmie to ogół działań w negocjacjach, rozłożonych w czasie, realizowanych równocześnie (niezależnie), sekwencyjnie (warunkujących się) lub cyklicznie (w pętlach sprzężeń zwrotnych). Najogólniej mówiąc, obejmuje trzy podprocesy: planowanie, prowadzenie i podsumowanie negocjacji, a w ich ramach kolejne fazy i etapy szczegółowe [Kozina, 2018, s. 235].

Instrumentalnym wymiarem oceny negocjacji są stosowane w nich narzędzia dwojakiego rodzaju: ogólne, wyznaczających ich ramy metodyczne, oraz szczegółowe, stanowiące konkretne sposoby osiągania założonych celów. Ogólne narzędzia negocjacji to [Kozina, 2018, s. 235–236].

1. Strategia negocjacji – program określający ich kluczowe cele i zasady realizacji oraz założenia i oczekiwania co do ich przebiegu. Obejmuje scenariusz przewidywanych zdarzeń oraz oczekiwanych działań i zachowań stron. Identyfikuje także uwarunkowania (możliwości i ograniczenia) negocjacji, wynikające z pozycji ich stron, środowiska firmy i otoczenia zewnętrznego.

2. Styl negocjacyjny – ogólny sposób prowadzenia negocjacji, determinujący wszelkie działania w nich podejmowane i dobór środków realizacji tych działań, a w szczególności założenia wstępne, sposób postrzegania zakresu i celów negocjacji oraz dobór ich narzędzi wspomagających.

Szczegółowe narzędzia negocjacji dzielą się na trzy następujące grupy [Kozina, 2018, s. 236].

1. Techniki negocjacyjne – systematycznie stosowane, szczegółowe sposoby negocjowania, stworzone w oparciu o doświadczenia praktyczne i uogólnienia teoretyczne. Obejmują narzędzia przydatne w kolejnych fazach podprocesu prowadzenia negocjacji. Dzielą się także na zorientowane na współdziałanie i ukierunkowane na współzawodnictwo.
2. Zasady negocjacji – stwierdzenia określające, jak należy lub nie powinno się prowadzić negocjacji. Stanowią wytyczne ogólne, dotyczące np. rozwijania partnerskich relacji z drugą stroną, przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym itp., lub szczegółowe, np. właściwe dla kolejnych podprocesów, faz i etapów negocjacji, a także specyficzne reguły realizacji konkretnych działań, np. oceny siły przetargowej, delegowania uprawnień reprezentantom, formułowania ofert czy argumentów itp.
3. Szczegółowe środki komunikacji pomiędzy partnerami negocjacji, tj. stosowane oferty i kontroferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty, zastrzeżenia i uzasadnienia itp.

Wreszcie zasoby negocjacji (wymiary podmiotowy i przedmiotowy) obejmują ich następujące grupy.

1. Zasoby ludzkie (najważniejsze) – negocjatorzy (pojedynczy reprezentanci lub zespoły), wspomagające ich jednostki sztabowe (funkcjonalne) i menedżerowie nadzorujący obszary działania, w których negocjacje są procesem pomocniczym.
2. Zasoby informacyjne – szereg danych opisujących zarówno strony negocjacji – ich cele, potrzeby, interesy, potencjał itp., jak i kontekst negocjacji – ich rodzaj, przedmiot, istotność itp. oraz uwarunkowania ich otoczenia bliższego i dalszego, głównie oczekiwania i żądania ich interesariuszy.
3. Zasoby rzeczowe i finansowe, niezbędne do użycia, tj. wyposażenie, głównie środki przetwarzania informacji i komunikowania się, materiały biurowe itp. (o pomocniczym znaczeniu).
4. Miejsce i czas negocjacji jako ich specyficzne zasoby.

## 2. Kryteria odnoszące się do wyników negocjacji

Należy brać pod uwagę dwie zasadnicze grupy kryteriów dotyczących rezultatów negocjacji, stanowiących o ich sukcesie.

1. Efekty – najważniejszym kryterium jest zapewnienie oczekiwanej skuteczności, tj. pożądaný stopień osiągnięcia celów negocjacji. Istotna jest także zgodność efektów negocjacji z założeniami co do ich przebiegu, ustalonymi w procesie ich planowania. Ze względu na pomocniczy charakter procesu negocjacji ważną przesłanką jego oceny są jego przydatność i użyteczność z punktu widzenia wpływu na sprawność realizacji procesów podstawowych, dla których pełni rolę wspomagającą, a co za tym idzie – na efektywność funkcjonowania organizacji jako całości, zarówno bieżącej, jak i perspektywicznej (odroczone efekty). Dodatkowe kryteria rozstrzygające o powodzeniu negocjacji w wymiarze ich wyników stanowią dokładność, trafność, konkretność, rzetelność i zasadność ich rezultatów.
2. Koszty ich osiągnięcia – powinna je charakteryzować oszczędność i zasadność, tzn. powinny być adekwatne do faktycznych potrzeb negocjacji, bez ponoszenia nieuzasadnionych strat.

Ocena efektywności negocjacji w ścisłym znaczeniu, tzn. jako relacji wielkości ich efektów (korzyści) do kosztów (nakładów), nie jest zadaniem łatwym. Wartości te mogą być jedynie szacowane w przybliżony sposób. Ponadto, ze względu na pomocniczą rolę negocjacji w organizacji, wielkości ich efektów i kosztów mogą mieścić się w ogólnej wartości oceny danego procesu podstawowego, którego realizacji one służą. Ma to miejsce w rutynowych negocjacjach operacyjnych, np. w zakresie sprzedaży lub zakupu produktów. Odrębna ocena efektywności negocjacji jest natomiast uzasadniona przy nietypowych złożonych projektach o znaczeniu strategicznym i dużej wadze, np. z innymi firmami w podczas fuzji i przejęć, czy inwestorem strategicznym w procesie restrukturyzacji. Wreszcie ocena efektywności negocjacji może nie mieć w ogóle zastosowania – wtedy, gdy ich wpływ na efektywność danego procesu jest nieistotny i/lub niemożliwy do określenia.

Ponadto ocena efektywności negocjacji jest odmienna dla dwóch podstawowych, przeciwstawnych strategii negocjacyjnych. Dla strategii współzawodnictwa można odnosić uzyskane efekty negocjacji do założonych minimalnych poziomów ich osiągnięcia. Dla strategii współdziałania ocena jest utrudniona ze względu na możliwość osiągnięcia dodatkowych, nieplanowanych korzyści. Zalecane jest więc stosowanie syntetycznego kryterium średniej ważonej użyteczności dla kwestii podlegających negocjacom, właściwe dla analizy negocjacji [Raiffa, 1982].

### 3. Kryteria dotyczące relacji między negocjatorami

Osiągnięcie sukcesu negocjacji wyraża się także poprzez ukształtowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji z partnerami negocjacji, sprzyjające twórczemu rozwiązywaniu problemów i dochodzeniu do rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. Proponuje się następujące kryteria oceny takich relacji i właściwe dla nich stany pożądane:

- 1) trwałość relacji – permanentne, regularnie powtarzające się kontakty, utrwalone w formie tradycji czy zwyczaju;
- 2) intensywność (natężenie) relacji – ciągła i silna interakcja, na zasadzie „rozumienia się bez słów”;
- 3) zgodność wartości (materialnych i niematerialnych) partnerów – pełna wspólnota wartości, ich rozwijanie oraz współtworzenie na podstawie konsensusu;
- 4) wzajemność zachowań i działań partnerów – pełne zrozumienie między nimi oraz wzajemna akceptacja oczekiwań i wymagań;
- 5) wiarygodność partnerów – całkowite zaufanie i pełna wiarygodność, utrwalone poprzez dobre doświadczenia ze współpracy;
- 6) otwartość i symetria wymienianych informacji – odpowiednia drożność kanałów komunikacji i wymienianie informacji o wymaganym poziomie użyteczności;
- 7) wzajemne wsparcie partnerów – pełny zakres wzajemnego wspomaganie w środowisku negocjacyjnym;
- 8) równowaga – komplementarność i rozdzielność kwestii merytorycznych i relacji – właściwe zbilansowanie ich wartości i znaczenia, wzajemne wspomaganie się w tym zakresie;
- 9) orientacja strategiczna co do zakresu współdziałania – aktualne potrzeby i wzajemne oczekiwania stron weryfikowane i zaspokajane zgodnie z perspektywicznymi założeniami;
- 10) elastyczność działań – tworzenie warunków sprzyjających twórczemu szukaniu opcji rozwiązań i ich wszechstronnej analizy;
- 11) przechodniość relacji stron – nawiązywanie i podtrzymywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji w sieciach jej powiązań;
- 12) selektywność w doborze partnerów i zakresie relacji – wszystkie konieczne i wystarczające powiązania z niezbędną liczbą partnerów, uzasadnioną wymaganą efektywnością działania.

#### **4. Kryteria odzwierciedlające proces negocjacji**

Powinny być brane pod uwagę następujące kryteria rozstrzygające o pomyślnym przebiegu procesu negocjacji:

1. Prawidłowy zakres i sekwencja realizowanych działań i posunięć stron – pełna adekwatność do celów i strategii negocjacji, zasadność, tj. niewystępowanie funkcji zbędnych, zupełność (kompletność), czyli podejmowanie wszystkich niezbędnych działań, spójność (komplementarność) – ich całkowite dopełnianie się oraz rozłączność – nienakładanie się ich na siebie, a także dokładność, terminowość i rzetelność ich realizacji.

2. Właściwe zachowania negocjatorów – samokontrola, opanowanie, asertywność, stanowczość i zdecydowanie, otwartość i empatia (oraz inne kryteria oparte na szczegółowych wymaganiach kompetencyjnych).

3. Sprawna komunikacja interpersonalna – w tym: otwartość, jasność, jednoznaczność i zrozumiałość przekazu, adekwatność do podejmowanych celów i sposobów działań.

4. Sprzyjający klimat (atmosfera) negocjacji – pożądaný stopień (intensywność) pozytywnego wpływu negocjatorów na siebie nawzajem oraz na przebieg i efekty negocjacji.

#### **5. Kryteria dotyczące narzędzi negocjacji**

Ogólne narzędzia negocjacji, tj. strategia i styl ich prowadzenia, podlegają ocenie ze względu na następujące kryteria:

- 1) pełna adekwatność do konkretnych negocjacji – ich rodzaju, zakresu, celów, uwarunkowań itp.,
- 2) oczekiwana skuteczność – satysfakcjonujący stopień realizacji założonych celów,
- 3) pożądaný stopień elastyczności, tj. dostosowania się do ewentualnych zmian sytuacji negocjacyjnej,
- 4) kryteria dodatkowe: prostota, przydatność, użyteczność, dokładność i konkretność.

Szczegółowe narzędzia prowadzenia negocjacji, tj. techniki, zasady, oferty i kontroferty itp., również powinny w odpowiednim stopniu odzwierciedlać specyfikę danych negocjacji, a także powinny być adekwatne do strategii i stylu ich prowadzenia oraz skuteczne, kompletne, trafne i sugestywne, a także odznaczać się pożądanym poziomem elastyczności, wszechstronności i rzetelności.

## 6. Kryteria ujmujące zasoby negocjacji

Ostatnim wymiarem negocjacji istotnym z punktu widzenia odpowiedzi na pytanie, czy i na ile zakończyły się one sukcesem, jest wykorzystanie zasobów do ich prowadzenia. Kryteria odpowiadające poszczególnym rodzajom tych zasobów są następujące.

Zasoby ludzkie ocenia się w oparciu o dwie grupy kryteriów:

1. Właściwe przygotowanie i satysfakcjonujący potencjał negocjatorów i osób ich wspomagających oraz ich wkład w wynik końcowy, w tym adekwatność doboru osób do sytuacji negocjacyjnej, dostosowanie ich liczby i kompetencji do jej specyfiki, zakres i stopień ich przygotowania, wydajność i staranność, aktywność i kreatywność działania, wiarygodność i uczciwość postępowania, a także odpowiedzialność i zdyscyplinowanie (oraz inne kryteria, oparte na szczegółowych wymaganiach kompetencyjnych).
2. Efektywne współdziałanie i kierowanie zespołem negocjacyjnym: właściwy dobór oraz pożądana sprawność mechanizmów i środków koordynacji, ich adekwatność do celów i zadań, odpowiednia zdolność i sprawność kierowania, obiektywizm, przejrzystość i rzetelność, odpowiedzialność i zdyscyplinowanie (oraz inne kryteria, oparte na specyficznych wymaganiach kompetencyjnych).

Z kolei wykorzystywane zasoby informacyjne powinna charakteryzować pożądana jakość (użyteczność) danych, w tym: ich istotność i selektywność, rzetelność i wiarygodność, adresowalność i porównywalność, odpowiednia forma i stopień szczegółowości, właściwa terminowość i czas dostarczania, pełna możliwość kontroli i weryfikacji itp.

Jeśli chodzi o zasoby rzeczowe i finansowe to najważniejsze są ich produktywność i użyteczność na oczekiwanym poziomie oraz oszczędność ich wykorzystania, tj. nieponoszenie nadmiernych nakładów, nieuzasadnionych potrzebami konkretnych negocjacji, a także rzetelność i zasadność, czyli nieużywanie środków rzeczowych lub wydatkowanie zasobów finansowych w niepożądany sposób i w zbędnym zakresie.

Kryteria dotyczące miejsca negocjacji i organizacji przestrzeni to: odpowiednia funkcjonalność, ergonomiczność, użyteczność i przydatność pod kątem specyfiki danych negocjacji, a także kompletność wyposażenia i jego adekwatność do potrzeb negocjatorów.

Wykorzystanie czasu negocjacji powinna charakteryzować oczekiwana produktywność, oszczędność i zasadność jego wydatkowania, tj. nieponoszenie strat czasu, a także akceptowalny poziom adekwatności do specyfiki negocjacji, a zwłaszcza ich celów i zakresu oraz realizowanych zadań i działań.



## Zakończenie

Ze względu na teoretyczny charakter proponowanej koncepcji opisu wymiarów i kryteriów sukcesu negocjacji, co czyni ją czysto hipotetyczną, nie można stwierdzić, czy i ewentualnie w jakim stopniu stanowi ona użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Można jedynie podkreślić, iż charakteryzuje ją uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy.

Ponadto przedstawiona koncepcja nie ma ostatecznego charakteru. Odzwierciedla aktualny, pośredni stan prac badań realizowanych obecnie przez autora. W kolejnych etapach tych badań nastąpi niezbędne jej rozwinięcie i uszczegółowienie, zwłaszcza pod kątem precyzowania podstawowych kategorii, w szczególności kryteriów oceny negocjacji oraz doskonalenia zasad i narzędzi ich pomiaru. Ze względu na jakościowy charakter przedmiotu oceny pomiar ten będzie dokonywany głównie w skali rangowej, na bazie „zakresów zmienności” rozważanych kryteriów. Planowana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych dotyczących różnego rodzaju negocjacji.

## Literatura

- Fowler A. (2001), *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Kennedy G. (1998), *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kozina A. (2018), *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2010), *Essentials of Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill Publishing Co., New York.
- Raiffa H. (1982), *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge.
- Rządca R. (2003), *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Walker M.A., Harris G.L. (1995), *Negotiations. Six Steps To Success*, Prentice Hall, New Jersey.

## Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest podsumowanie negocjacji, tj. trzeci zasadniczy podproces procesu negocjacji w szerokim znaczeniu (po ich planowaniu i prowadzeniu). Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych wymiarów sukcesu negocjacji i kryteriów oceny konkretyzujących te wymiary. Zdefiniowano następujące wymiary tego rodzaju: wyniki negocjacji, relacje pomiędzy ich stronami, proces, narzędzia i zasoby negocjacji. W kolejnych częściach artykułu opisano kryteria odnoszące się do tych wymiarów. Zakończenie zawiera syntezę proponowanej koncepcji i wskazanie kierunku jej rozwoju.

**Słowa kluczowe**

negocjacje, ocena negocjacji, wymiary sukcesu negocjacji, kryteria sukcesu negocjacji

**Dimensions and Criteria for Negotiations Success (Summary)**

The subject of considerations is negotiations' summing up, i.e. the third substantial sub-process of negotiation process in a broad sense (following their planning and conducting). The objective of the paper is to distinguish key dimensions of negotiations success and evaluation criteria concretizing those dimensions. The following dimensions of that kind have been defined: negotiations results, relations between their parties as well as negotiations process, tools, and resources. Within the subsequent parts of the paper the criteria related to those dimensions are described. Closing section contains the synthesis of suggested concept and pointing out the directions of its development.

**Keywords**

negotiations, negotiations evaluation, dimensions of negotiations success, criteria of negotiations success