

Elżbieta Kowalczyk

PROCES NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY

Aspekty psychospołeczne
i organizacyjne



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

UNIwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu



Elżbieta Kowalczyk

**PROCES NEGOCJACJI
W SPRAWIE PRACY**
Aspekty psychospołeczne
i organizacyjne

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Poznań 2011

KOMITET REDAKCYJNY

*Elżbieta Gołemska, Danuta Krzemińska, Emil Panek, Marek Ratajczak,
Jerzy Schroeder (sekretarz), Ryszard Zieliński, Maciej Żukowski (przewodniczący)*

RECENZENCI

Barbara Kozusznik, Jan Skalik

PROJEKT OKŁADKI

Marta Brzóstowicz

REDAKCJA I KOREKTA

Marta Dobrecka

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007–2010 jako projekt badawczy nr N 115 016 32/0285

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2011

ISBN 978-83-7417-553-1

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61–895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55, faks 61 854 31 59

www.wydawnictwo-ue.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60–875 Poznań

Druk: ZPW POZKAL

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Część pierwsza	
KLUCZOWE KONTEKSTY PROWADZENIA NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY	
Rozdział 1. Praca, rynek pracy i bezrobocie w perspektywie psychospołecznej...	15
Wprowadzenie	15
1.1. Praca jako wartość	15
1.2. Pracobiorec na rynku pracy	19
1.2.1. Potrzeby i równowaga praca–życie	19
1.2.2. Postawy wobec pracy	23
1.2.3. Cechy demograficzne	25
1.2.4. Poziom kapitału ludzkiego	28
1.2.4.1. Wykształcenie	28
1.2.4.2. Kompetencje pracowników	29
1.2.5. Kariera zawodowa	30
1.3. Człowiek wobec bezrobocia	31
1.3.1. Utrata pracy	32
1.3.2. Reakcje na utratę pracy	33
1.3.2.1. Stres wynikający z bezrobocia	33
1.3.2.2. Fazy bezrobocia	34
1.3.2.3. Psychologiczna charakterystyka bezrobotnego	35
1.3.2.4. Radzenie sobie z utratą pracy	36
1.4. Stosunek do zatrudnienia	38
1.5. Opinie pracodawców o rynku pracy i bezrobotnych	40
Podsumowanie	41
Rozdział 2. Wpływ ekonomicznych i prawnych aspektów funkcjonowania rynku pracy na przebieg negocjacji	42
Wprowadzenie	42
2.1. Ekonomiczny kontekst negocjacji na rynku pracy	42
2.1.1. Sytuacja na polskim rynku pracy	43
2.1.2. Segmentacje rynku pracy	47
2.1.3. Charakterystyka rynku pracy	49
2.1.4. Elastyczność na rynku pracy	51
2.1.5. Koszty pracy	56
2.1.6. Wybrane koncepcje rynku pracy	60
2.1.6.1. Teoria poszukiwań na rynku pracy	60
2.1.6.2. Teoria niepisanych kontraktów	61
2.1.6.3. Teoria <i>insider-outsider</i>	62
2.1.6.4. Elementy ekonomii informacji na rynku pracy	63

2.2. Prawne uwarunkowania prowadzenia negocjacji w sprawie pracy	65
2.2.1 Funkcje i źródła prawa pracy	66
2.2.2. Formy nawiązywania współpracy	67
2.2.3. Pozyskiwanie informacji o kandydatach do pracy	71
2.2.4. Kontrakty menedżerskie jako efekt prowadzenia negocjacji	72
2.2.5. Ochrona bezrobotnych i zabezpieczenia społeczne	73
Podsumowanie	75

Część druga

UWARUNKOWANIA, PRZEBIEG I EFEKTY NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY

Rozdział 3. Znaczenie wybranych czynników organizacyjno-zarządczych kształtujących przebieg i efekty negocjacji w sprawie pracy	79
Wprowadzenie	79
3.1. Kultura organizacyjna	79
3.1.1. Kultura w ujęciu E.H. Scheina a proces naboru kadr	81
3.1.2. Kultura organizacyjna a jednostka	83
3.2. Strategia personalna firmy	86
3.3. Nabór personelu a negocjacje w sprawie pracy	91
3.3.1. Planowanie zasobów ludzkich	91
3.3.2. Rekrutacja i selekcja personelu	92
3.3.2.1. Rekrutacja personelu	93
3.3.2.2. Selekcja personelu	101
3.3.2.3. Rozmowa kwalifikacyjna	104
3.3.2.4. Rekrutacja za pomocą firm pośredniczących	112
3.3.2.5. Negocjacje w sprawie pracy a proces rekrutacji i selekcji	114
3.4. Rola negocjacji w wypracowywaniu kontraktu psychologicznego	115
3.5. Negocjacje w sprawie pracy na gruncie wybranych teorii firmy	118
3.5.1. Teoria kontraktualna	118
3.5.2. Teoria agencji	120
3.5.3. Teoria <i>stakeholders</i>	122
Podsumowanie	125
Rozdział 4. Charakterystyka stron negocjacji w sprawie pracy	126
Wprowadzenie	126
4.1. Znaczenie wymiarów osobowych wpływających na efekty negocjacji na rynku pracy	126
4.1.1. Cechy negocjatorów mające istotne znaczenie w trakcie rozmów w sprawie pracy	128
4.1.1.1. Koncepcja Wielkiej Piątki	128
4.1.1.2. Potrzeby psychologiczne negocjatorów	131
4.1.1.3. Nadzieje na sukces	139
4.1.2. Umiejętności niezbędne w trakcie negocjacji w sprawie pracy	140
4.1.2.1. Emocje i zarządzanie nimi	140
4.1.2.2. Radzenie sobie ze stresem	146

4.1.2.3. Umiejętność autoprezentacji	149
4.1.2.4. Umiejętności komunikacyjne	151
4.1.3. Czynniki związane z pracą wpływające na proces jej negocjowania	157
4.1.3.1. Poczucie umiejscowienia kontroli	157
4.1.3.2. Postrzeganie pracy oraz rynku pracy	159
4.1.3.3. Kompetencje w zakresie prawa pracy	159
4.4. Satysfakcja z płacy, pracy i życia jako psychologiczny efekt udanych negocjacji w sprawie pracy	162
4.4.1. Satysfakcja z życia	162
4.4.2. Satysfakcja z pracy	169
4.4.3. Satysfakcja z płacy	174
Podsumowanie	177

Rozdział 5. Specyfika negocjacji w sprawie pracy 178

Wprowadzenie	178
5.1. Istota negocjacji w sprawie pracy	178
5.2. Strategie negocjacyjne pracodawców i pracobiorców	181
5.3. Zakres negocjacji w sprawie pracy	186
5.4. Nierównowaga sił i konkurencja w negocjacjach na rynku pracy	188
5.5. Techniki negocjacyjne w rozmowach w sprawie pracy	196
5.6. Zalecenia dotyczące prowadzenia skutecznych negocjacji w sprawie pracy	207
5.7. Teoretyczny model negocjacji w sprawie pracy	212
Podsumowanie	217

Część trzecia

INDYWIDUALNE NEGOCJACJE W SPRAWIE PRACY W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

Rozdział 6. Metodyka badań własnych 221

Wprowadzenie	221
6.1. Metodyka badań kandydatów do pracy	222
6.1.1. Narzędzia i wskaźniki badawcze kandydatów do pracy	222
6.1.1.1. Kwestionariusz radzenia sobie w negocjacjach	223
6.1.1.2. Ankieta dotycząca rozmów w sprawie pracy	223
6.1.1.3. Kwestionariusz INTE	223
6.1.1.4. Kwestionariusz CISS	224
6.1.1.5. Kwestionariusz KNS	224
6.1.1.6. Test przymiotników ACL	225
6.1.1.7. Inwentarz osobowości NEO-FFI	225
6.1.1.8. Skala I-E w pracy	226
6.1.1.9. Test określający stosunek do pracy	226
6.1.1.10. Kwestionariusz percepcji rynku pracy	226
6.1.1.11. Kwestionariusz znajomości prawa pracy	227
6.1.1.12. Test postrzegania prawa pracy	227
6.1.1.13. Minnesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy MSQ SF	227

6.1.1.14. Kwestionariusz satysfakcji z płacy PSQ	228
6.1.1.15. Skala satysfakcji z życia SWLS	228
6.1.1.16. Skuteczność versus nieskuteczność.....	229
6.1.1.17. Schemat wywiadu ustrukturalizowanego i dyskusji grupowej	229
6.1.2. Charakterystyka grup kandydatów do pracy	230
6.1.2.1. Grupa poddana analizie ilościowej	230
6.1.2.1.1. Charakterystyka opisowa	230
6.1.2.1.2. Charakterystyka indukcyjna	236
6.1.2.2. Grupa poddana badaniom jakościowym	241
6.2. Metodyka badań pracodawców	242
6.2.1. Zarys założeń badawczych	242
6.2.1.1. Charakterystyka ankiety badawczej	243
6.2.1.1. Schemat wywiadu ustrukturalizowanego	244
6.2.2. Charakterystyka grup badanych pracodawców	244
6.2.2.1 Grupa poddana analizie ilościowej	244
6.2.2.2. Grupa poddana badaniom jakościowym	247
Podsumowanie	248
Rozdział 7. Negocjacje w sprawie pracy z perspektywy pracobiorcy	249
Wprowadzenie	249
7.1. Założenia badawcze	249
7.2. Analiza czynników warunkujących efekty negocjacji	251
7.2.1. Skuteczność – nieskuteczność – przeciwnskuteczność	251
7.2.2. Zadowolenie z płacy	259
7.2.3. Zadowolenie z pracy	266
7.2.4. Zadowolenie z życia	272
7.3. Analiza zakresu negocjacji w sprawie pracy.....	278
7.4. Analiza dopełniająca główny kierunek badań	283
7.4.1. Zależności pomiędzy wskaźnikami kształtującymi postawy wobec pracy	283
7.4.2. Zależności pomiędzy zadowoleniem z życia, pracy i płacy oraz skutecznością na rynku pracy	285
7.5. Analiza wywiadów i dyskusji grupowych z pracobiorcami	287
Podsumowanie	295
Rozdział 8. Negocjacje w sprawie pracy z perspektywy pracodawcy	296
Wprowadzenie	296
8.1. Założenia badawcze	296
8.2. Kontekst prowadzenia negocjacji w sprawie pracy	299
8.2.1. Elementy doboru kadr występujące w badanych organizacjach	299
8.2.2. Rozwiązania zastępcze dla negocjacji	302
8.2.3. Źródła poszukiwania kandydatów przez pracodawców	305
8.2.4. Wybrane czynniki wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy ...	313
8.3. Przebieg negocjacji w sprawie pracy	319
8.3.1. Uczestnicy organizacji z ramienia badanych pracodawców	319
8.3.2. Opinie o negocjacjach w organizacji	324

8.3.3. Problemy poruszane i negocjowane przez organizacje	329
8.3.4. Techniki negocjacyjne używane przez kandydatów do pracy	340
8.3.5. Psychologiczny profil skutecznego kandydata	346
8.4. Analiza wywiadów z pracodawcami	354
Podsumowanie	359
Podsumowanie wyników i wnioski z badań empirycznych	361
Zakończenie	367
Bibliografia	371
Spis rysunków	387
Spis tabel	389

Wstęp

W życiu wielu ludzi praca zajmuje jedno z głównych miejsc w hierarchii wartości. Przy czym nie jest ona pojęciem jednorodnym i ceni się różne jej parametry, w zależności między innymi od wykształcenia, wychowania, wykonywanego zawodu, etapu kariery, statusu rodzinnego, wieku, płci czy miejsca w hierarchii organizacyjnej. Praca zapewnia wielu osobom, oprócz środków do życia, sens istnienia. Dla organizacji praca świadczona przez jej pracowników jest źródłem zdobywania przewagi konkurencyjnej, umożliwia oferowanie produktów i usług oraz gwarantuje realizowanie zamierzeń firmy (strategii, wizji i misji). Jest zatem środkiem wymiany pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą, za jej pomocą obie strony osiągają cele indywidualne oraz wspólne. Wspomniana wymiana jest realizowana na drodze ustaleń, do których można dochodzić dzięki indywidualnym negocjacjom określonym przez ramy przepisów prawnych, kondycję gospodarki czy zwyczaje organizacyjne.

Pracodawcy i pracobiorcy dochodzą do porozumień w sprawie pracy za sprawą zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych negocjacji prowadzonych na rynku pracy. W monografii zawężono problematykę badawczą do zagadnień związanych z ich indywidualną formą oraz dodatkowo położono nacisk na te z nich, które odbywają się na zewnętrznym, w dużej mierze konkurencyjnym, rynku pracy. Tłumacząc proces negocjacji w sprawie pracy, analizowano jego uwarunkowania, przebieg i efekty, skupiając się głównie na aspektach psychospołecznych i organizacyjnych. Ze względu na odrębną specyfikę w rozprawie świadomie pominięto analizę negocjacji zbiorowych, których istotną funkcją jest między innymi regulowanie stosunków społecznych i ustalanie ram prawnych dla współpracy pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Odwołując się do definicji negocjacji W. Fishera, B. Ury'ego i B. Pattona, założono, że negocjacje w sprawie pracy to proces komunikacyjno-decyzyjny, podczas którego obie strony połączone wspólnym interesem oraz podzielone interesami rozbieżnymi próbują dojść do porozumienia. Towarzyszy on rekrutacji i selekcji personelu, tocząc się równoległe i będąc z nimi nierozzerwalnie związany. Negocjujące strony posiłkują się metodami rekrutacji i selekcji w celu weryfikacji wiarygodności oferty złożonej przez adwersarzy. Ich biegłość w wyżej wspomnianej metodyce postępowania będzie często stanowić o sukcesie negocjacyjnym. Negocjacje w sprawie pracy rozpoczynają się w momencie podjęcia decyzji o naborze, gdyż już wówczas strony przygotowują pole do dyskusji, a kończą się, gdy zostaną wypracowane zasady współpracy, często już po zatrudnieniu aplikanta. Negocjacje w sprawie pracy są tu rozumiane zatem w sposób szeroki, a nie wąski – ujmujący je jako końcowy etap spierania się o zapisy umowy. Do każdych negocjacji trzeba się przygotować, a do dotyczących pracy w sposób szczególny, gdyż stawka w grze jest wysoka. Skutki negocjacji w sprawie pracy sięgają poza samą pracę i odciskają piętno na kondycji życiowej pracobiorcy oraz przyczyniają się do dobrej bądź złej passy organizacji.

Wynegocjowane, zindywidualizowane umowy o pracę są szansą na osiągnięcie satysfakcji przez pracowników, a występują nawet na rynkach pracy o dość mocno ograniczonej konkurencyjności. Zindywidualizowane umowy o pracę są dostosowane do potrzeb pracobiorcy i oferują odmienne warunki oraz benefity osobom wykonującym te same obowiązki; szczególnie popularne są wśród tzw. wolnych strzelców oraz gwiazd (biznesu, sportu, sceny).

Jak wynika z badań przeprowadzonych na urzędnikach niemieckich, wynegocjowanie zindywidualizowanych umów o pracę przynosi wymierne rezultaty zarówno pracownikowi (związek z konfliktem ról praca–rodzina oraz ilością nadgodzin świadczonych na rzecz organizacji), jak i organizacji (afektywne przywiązanie organizacyjne, lepsze wyniki pracy)¹.

Monografia porusza głównie aspekty organizacyjne i psychospołeczne negocjacji w sprawie pracy. Pierwsze z nich obejmują między innymi wpływ kultury, strategii oraz sposobu doboru personelu na przebieg i wynik rozmów dotyczących zatrudnienia. Istotne są tu także opinie przedstawicieli pracodawców oraz ich sposób podejścia do negocjacji. W ramach drugiego ujęcia analizie zostały poddane cechy i umiejętności negocjatorów oraz czynniki stanowiące o specyfice negocjacji w sprawie pracy, między innymi cele i strategię negocjacyjne, nierównowaga sił pomiędzy stronami, zakres negocjacji w sprawie pracy, techniki negocjacyjne i zalecenia dla osób negocjujących warunki zatrudnienia.

W celu zgłębienia omawianego zagadania prowadzono studia literatury przedmiotu głównie z zakresu negocjacji i zarządzania zasobami ludzkimi, zawarte w artykułach naukowych, pozycjach książkowych oraz publikacjach internetowych. Należy podkreślić, że problematyka indywidualnych (w przeciwieństwie do zbiorowych) negocjacji w sprawie pracy jest obszarem mało jeszcze eksplorowanym przez badaczy, dlatego opracowanie to stara się przynajmniej częściowo wypełnić tę lukę. Ponadto, zdaniem autorki, to właśnie indywidualne negocjacje w sprawie pracy staną się w niedalekiej przyszłości podstawą do nawiązywania współpracy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Poszukiwania materiałów źródłowych pomocnych w opracowaniu rozprawy prowadzono między innymi w takich cenionych ośrodkach naukowych, jak London School of Economics, Dublin City University, Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociations, ESSEC, w Paryżu oraz Maison des Sciences Economiques paryskiego uniwersytetu Sorbona (Paris I).

Istotnym wkładem autorskim w pracę są wyniki i wnioski płynące z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących negocjacji w sprawie pracy, które obejmowały dwie grupy podmiotów. Pierwsza z nich to kandydaci do pracy, druga – przedstawiciele pracodawców. Wymagało to wykorzystania odrębnych narzędzi badawczych dla obu grup, zarówno autorskich (walidowanych w badaniach pilota-

¹ S. Hornung, D.M. Rousseau, J. Glaser, *Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3, 2008, ss. 655–664.

żowych), jak i profesjonalnych testów psychologicznych. Ponadto badania ankietowe wzbogacono o badania jakościowe – wywiady z pracobiorcami i pracodawcami oraz dyskusje grupowe. Aby dokonać analiz ilościowych wśród kandydatów, rozprowadzono około 600 egzemplarzy ankiet w różnych instytucjach, uzyskując zwrot 177 ankiet (29,5% zwrotności). Natomiast do organizacji pracodawców skierowano w wersji elektronicznej bądź papierowej około 700 ankiet, uzyskując zwrot 168 egzemplarzy (24% zwrotności).

Za główny cel rozprawy uznano ukazanie wpływu kluczowych czynników (zagręgowanych w trzech płaszczyznach: mikro-, mezo- i makronegocjacyjnej) na przebieg i efekty negocjacji w sprawie pracy (mierzone sukcesem negocjacyjnym organizacji, skutecznością i satysfakcją z płacy, pracy i życia kandydatów) oraz opracowanie modelu ich prowadzenia. Negocjacje w sprawie pracy są procesem obejmującym jego uwarunkowania, przebieg i konsekwencje, co zostało przedstawione na tle i w odniesieniu do ich newralgicznych kontekstów, do których zaliczono otoczenie ekonomiczno-prawne oraz psychospołeczne aspekty postrzegania pracy, rynku pracy i bezrobocia.

Główny problem badawczy wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: Jakie są główne uwarunkowania i w jaki sposób kształtują one przebieg oraz efekty negocjacji w sprawie pracy? Odpowiedź na to pytanie starano się uzyskać, odwołując się w głównej mierze do spojrzenia na analizowaną problematykę z perspektywy psychologii zarządzania i organizacji oraz nauk o zarządzaniu.

Główna hipoteza badawcza rozprawy zakłada, że osiągnięcie pożądanego przez strony efektu oraz charakterystyka przebiegu negocjacji w sprawie pracy wymaga uwzględnienia czynników natury prawnej, ekonomicznej i technologicznej (sfera makronegocjacyjna), organizacyjnej (sfera mezonegocjacyjna) oraz jednostkowej (sfera mikronegocjacyjna). W celu zweryfikowania powyższej hipotezy sformułowano hipotezy szczegółowe, które są zamieszczone i zostały przetestowane w trzeciej części tej rozprawy, zawierającej wyniki i interpretacje badań własnych autorki.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jej treść zawarta jest w trzech częściach podzielonych na osiem rozdziałów. Pierwsza część pracy opisuje kluczowe konteksty prowadzenia negocjacji w sprawie pracy. Rozdział 1 porusza psychospołeczne ujęcie pracy, problemów rynku pracy i sposobu rozumienia zjawisk bezrobocia. Wybrane ekonomiczne i prawne zagadnienia, które wyznaczają ramy i stanowią tło dla rozmów pomiędzy pracodawcą i kandydatem do pracy, zostały naświetlone w rozdziale 2.

Kolejna, druga część zawiera analizę roli organizacji oraz psychologicznych czynników rzutujących na uwarunkowania, przebieg i wynik negocjacji. W rozdziale 3 omówiono takie zagadnienia, jak strategia i kultura organizacyjna, nabór personelu, wybrane teorie firmy, oraz wykazano ich znaczenie dla negocjacji w sprawie pracy. Psychologiczne czynniki warunkujące przebieg negocjacji podzielono na trzy grupy,

takie jak cechy osobowościowe, umiejętności oraz cechy związane z odbiorem pracy i rynku pracy. Zostały one scharakteryzowane, wraz z psychologicznymi efektami negocjacji w sprawie pracy, w rozdziale 4. W kolejnym, 5 rozdziale zamieszczono kluczowe atrybuty negocjacji w sprawie pracy, identyfikując ich istotę. Rozdział ten wieńczy teoretyczny, autorski model negocjacji w sprawie pracy.

Ostatnia, trzecia część pracy zawiera prezentację i wnioski płynące z badań empirycznych. W rozdziale 6 scharakteryzowano metodykę badań własnych obejmującą prezentację wskaźników, narzędzi i grup badawczych. Badania przeprowadzone wśród kandydatów do pracy zostały zawarte w rozdziale 7, a rozdział 8 prezentuje wyniki badań pracodawców. W podsumowaniu badań oraz zakończeniu pracy wskazano na aplikacyjny wymiar przeprowadzonych dociekań.

C Z Ę Ś Ć P I E R W S Z A

**Kluczowe konteksty prowadzenia
negocjacji w sprawie pracy**

Rozdział 1

PRACA, RYNEK PRACY I BEZROBOCIE W PERSPEKTYWIE PSYCHOSPOŁECZNEJ

Wprowadzenie

Bez znajomości psychospołecznego kontekstu negocjacji toczonych pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą trudno jest prowadzić analizę tego skomplikowanego procesu. Praca, rynek pracy i bezrobocie są ramami dla rozważań prowadzonych w dalszych rozdziałach zaprezentowanych w tej monografii.

W tym rozdziale zostaną ukazane wybrane czynniki psychospołeczne rzutujące na stosunek ludzi do pracy. Do zagadnień uznanych za szczególnie istotne zaliczono: analizę pracy jako wartości, identyfikację i charakterystykę wybranych czynników psychospołecznych wpływających na nią, psychologiczne ujęcie problemu bezrobocia.

1.1. Praca jako wartość

Pracę można zdefiniować jako wszelkie zadania wykonywane przez człowieka w celu wywiązania się z jego obowiązków zawodowych¹. Praca jest połączona z wysiłkiem, w którym wykorzystuje się posiadane umiejętności, wiedzę, swoje walory osobowościowe, zmierzając do osiągnięcia wytyczonego celu. Celem tym może być zapewnienie sobie i swoim bliskim środków do życia, ale także odczucie satysfakcji, doznanie spełnienia, zaspokojenie potrzeb społecznych, uznanie, szacunek, możliwość wywierania wpływu, władza itp.²

Praca służy zatem wielu celom, a dla większości ludzi jest czynnikiem budującym tożsamość jednostki. Dzięki niej można czuć się społecznie użytecznym, być w nurcie życia społecznego, zapewnić sobie i rodzinie pożądaną poziom życia. Praca jest więc wartością przez sam fakt jej posiadania, dodatkowo także jest przedmiotem wymiany pomiędzy jednostką a organizacją.

Rozpatrując pojęcie pracy, należy zwrócić uwagę na to, że cel pracy może mieć wieloraki charakter: moralny, intelektualny lub materialny. Ponadto jest ona, chociażby w wymiarze subiektywnym, użyteczna. Kolejną kwestią jest wolność pracy,

¹ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2002, s. 480.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 165.

istniejąca nawet w skrajnych sytuacjach przymusu. Praca posiada też wymiar działania pozwalający przekroczyć bariery techniczne czy materialne. Wielu autorów podkreśla podmiotowy charakter pracy, gdzie człowiek postrzegany jest jako twórca czynności, dzięki której dąży do zaspokojenia odczuwanych potrzeb. Ponadto wskazuje się na takie cechy pracy, jak świadomość, ciągłość, twórczość, naturalna konieczność, więzotwórczość, samorealizacja, ekonomiczność, wymiar wychowawczy, socjalno-bytowy i polityczny³.

Praca jest dla człowieka wartością, o którą zabiega, której podporządkowuje swoje wybory, która wpływa w znaczący sposób na jakość jego życia. Sama wartość oznacza natomiast ogólną, abstrakcyjną zasadę, która wyznacza wzorce zachowań w danej kulturze bądź społeczeństwie, a którą równocześnie członkowie owego społeczeństwa wysoko cenią. Powstałe wartości społeczne tworzą rdzeń, wokół którego dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych. Ich przykładami mogą być wykształcenie, przyjaźń, wolność, praca⁴.

Omawiając pojęcie wartości i jej systemów, należy zwrócić uwagę, że w rozważaniach teoretyków można dokonać podziału na:

- wartości autoteliczne i instrumentalne (czyli wartości-cele i wartości-środki),
- wartości realizowane i uświadamiane,
- wartości konkretne i abstrakcyjne.

Podziały te są jednak arbitralne, a kryteria pozwalające je rozróżnić są niejasne, tworzone zaś kategorie – nierozłączne. Ponadto wartości autoteliczne i instrumentalne są często układem dynamicznym i zmiennym, powodującym przekształcanie się jednych w drugie⁵. Te pierwsze są pożądanymi stanami docelowymi, drugie natomiast – pożądanymi sposobami zachowań⁶.

S. Jałowiecki wymienia, na podstawie analizy literatury i własnego doświadczenia badawczego, 8 kategorii wartości: konsumpcyjne, uczestnictwa w życiu społecznym, pracy, zabawy-rozrywki, wiedzy, etyczne, estetyczne i religijne⁷. Równocześnie sam człowiek jest niezaprzeczalnie źródłem wartości, a to, które z nich ceni, zależy od jego osobowości, otoczenia, w tym od systemu wychowania czy kultury, w której wzrasta⁸. Wymienione wartości nie występują w oderwaniu od pozostałych, ale tworzą pewną hierarchię, nadając poszczególnym kategoriom nadrzędne bądź podrzędne znaczenie.

Inne podejście prezentują analitycy z CBOS, którzy przedstawili wartości życiowe Polaków. Wśród listy bardzo ważnych wartości na szczycie hierarchii znajdują się:

³ J. Jezior, *Wartość pracy*, UMCS, Lublin 2005, ss. 25–27.

⁴ A. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 810.

⁵ S. Jałowiecki, *Struktura systemu wartości*, w: X. Gliszczyńska (red.), *Systemy wartości w środowisku pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982, ss. 113–114.

⁶ J. Jezior, *Wartość*, s. 40.

⁷ S. Jałowiecki, *Struktura systemu*, s. 119.

⁸ G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 71.

1) zdrowie własne i rodziny (91%), 2) rodzina – małżeństwo, dzieci, udane życie rodzinne (83%), 3) bezpieczeństwo osobiste w domu i na ulicy (79%), 4) spokojne życie bez kłopotów (72%), 5) praca – posiadanie pracy, stałego zatrudnienia (71%), 6) miłość, przyjaźń (65%). Wyniki tych badań pokazują, że praca jest jedną z istotnych wartości współczesnych Polaków. Chociaż spośród różnych aspektów pracy stabilizacja jest najbardziej istotna, mniejsze znaczenie ma zadowolenie z pracy (64%), sukces zawodowy (39%) czy wykształcenie i możliwość podnoszenia kwalifikacji (40%)⁹.

Z przytoczonych badań wynika, że praca zajmuje wysokie miejsce w hierarchii wartości, chociaż nie wszyscy ją wykonują i równocześnie cenią różne jej aspekty. Dla wielu osób cenny jest sam fakt posiadania pracy, gdyż może on zarówno kształtować stosunek do innych zjawisk, takich jak samoocena, postrzeganie otoczenia społecznego, poczucie zakorzenienia w miejscu zamieszkania, jak i stanowić podstawę do sprawdzenia samego siebie bądź wyznaczać miejsce w strukturze społecznej¹⁰.

Widoczne jest to w kolejnych badaniach CBOS, w których analizowano wartość pracy. Aż 92% respondentów stwierdziło, że praca nadaje życiu sens, warto wykonywać swoją pracę z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca, oraz warto być pracowitym. 89% badanych uważało, że pracowitość jest koniecznym warunkiem sukcesu, ponadto 84% odbierało ją jako moralny obowiązek wobec siebie i innych ludzi, a 80% twierdziło, że dobre wykonywanie obowiązków wcześniej czy później przyniesie nagrodę lub sukces. Osoby, którym bliskie są powyższe poglądy, można zaliczyć do grupy ceniącej etos pracy, traktującej ją jako wartość autoteliczną.

W badaniach pokazano także, że 67% ankietowanych twierdziło, iż praca jest jedynie sposobem na zarabianie pieniędzy i nikt by nie pracował, gdyby nie musiał. 46% respondentów uważało, że praca nie musi dawać satysfakcji, bo najważniejsze są osiągnięte korzyści, a aż 55% stało na stanowisku, że uczciwą pracą nie można się w życiu dorobić. Zaledwie 35% respondentów bliższe jest twierdzenie, że w pracę nie warto się osobiście angażować, jeśli nie przynosi odpowiednich korzyści. Te poglądy silnie korelują z instrumentalnym podejściem do pracy. Przy czym pozycja społeczno-zawodowa (w przypadku inteligencji i kadry kierowniczej) wiąże się ze wzrostem liczby zwolenników traktowania pracy jako wartości autotelicznej. Natomiast wśród rolników i robotników wykwalifikowanych silnie zaznacza się podejście roszczeniowe do pracy oraz podkreślanie jej znaczenia jako samodzielnej wartości¹¹. Cytowane badania dają obraz, jaką wartością jest obecnie praca. Potwierdza to założenie o jej dużym znaczeniu w życiu współczesnego człowieka. Prowadząc negocjacje w sprawie pracy, nie ustala się jedynie zatrudnienia i związanego z nim wynagrodzenia, lecz również swą pozycję społeczną, poczucie

⁹ *Wartości życiowe* (IV 2004), Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, www.cbos.pl.

¹⁰ J. Jezior, *Wartość*, s. 53.

¹¹ *Znaczenie pracy w życiu Polaków* (XII 2006), Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, www.cbos.pl.

wartości i bezpieczeństwo swoje oraz rodziny. Zatem przedmiot tych negocjacji ma o wiele większe znaczenie dla ubiegającego się o pracę kandydata, niż mogłoby się początkowo wydawać.

Warto podkreślić, że praca nie jest pojęciem monolitycznym i ceni się w niej różne cechy, których znaczenie dla młodych, wchodzących na rynek pracy ludzi obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Pożądane cechy pracy

Pożądane cechy pracy	Odpowiedzi w %	Pożądane cechy pracy	Odpowiedzi w %
wysokie wynagrodzenie	51,4	zgodność z kwalifikacjami	9,3
dobrze warunki pracy	38,2	dobra atmosfera	8,2
satysfakcja zawodowa	13,4	uznanie przełożonych	1,4
stabilizacja zawodowa	13,1	możliwość awansu	1,4
dogodne położenie względem miejsca zamieszkania	12,9	brak oczekiwań	10,0

Źródło: *Wejście ludzi młodych na rynek pracy*, GUS, Departament Pracy, www.stat.gov.pl (23.02.2010).

W wynikach badań Polskiego Centralnego Sondażu Społecznego także płace znajdują się na pierwszym miejscu w hierarchii ważności, z tym że w przypadku specjalistów, wolnych zawodów, wyższych urzędników i kierowników przedsiębiorstw, techników i innego średniego personelu na pierwsze miejsce wysuwa się sensowność pracy¹². Natomiast w badaniach przeprowadzonych przez K. Skarżyńską i K. Chmielewską na grupie 1340 pracujących Polaków udało się wyodrębnić trzy główne składowe określające ważność różnych aspektów pracy. Po pierwsze, jest to czynnik „praca ciekawa i sensowna” (wyjaśniający 34% wariacji), po drugie, czynnik „praca zaspokajająca potrzeby bytowe” (wyjaśniający 14,3% wariacji), po trzecie, czynnik „samosterowności w pracy” (wyjaśniający około 12% wariacji)¹³.

Można w tym miejscu postawić hipotezę, że cechy pożądane w pracy będą wyznaczały przebieg rozmów dotyczących zatrudnienia i w pewnym stopniu zeterminują wybory zawodowe potencjalnych pracobiorców, zwłaszcza tych, którzy mają dużą siłę przetargową w postaci kompetencji zawodowych.

Pojęcie wartości pracy jest ważne w prowadzonych rozważaniach, gdyż w negocjacjach w sprawie pracy stanowi ono punkt odniesienia dla odbywanych rozmów. Negocjuje się bowiem coś bardzo cennego, co nadaje ludzkiej egzystencji sens i umożliwia godziwe życie.

¹² W. Morawski, *Praca w globalizującym się świecie. Koncepcje i realia*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 254.

¹³ M. Goszczyńska, *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, w: M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, ss. 38–39.

1.2. Pracobiorca na rynku pracy

Poniżej zostaną przedstawione różne czynniki określające funkcjonowanie człowieka w pracy. Czynniki te można zaklasyfikować do tych, które oddziałują na poziomie jednostkowym (uzależnionych od osoby), na poziomie społecznym (uzależnionych od relacji z innymi osobami) oraz na poziomie organizacyjnym (uzależnionych od wpływu organizacji, w której jednostka pracuje bądź w której aplikuje o pracę). Zagadnienie to jest analizowane w niniejszym opracowaniu, gdyż ukazuje, jakie znaczenie dla jednostki, jej otoczenia i organizacji wynika z umiejętnego zatroszczenia się o każdy z wymienionych aspektów. Zwłaszcza że o większość z nich można zadbać poprzez negocjacje.

Tabela 2. Czynniki określające funkcjonowanie człowieka w pracy

Na poziomie jednostkowym	Na poziomie społecznym	Na poziomie organizacyjnym
<ul style="list-style-type: none"> – wartości – potrzeby (fizjologiczne, bezpieczeństwa, szacunku i uznania we własnych oczach, samorealizacji) – motyw – postawy wobec pracy – etap kariery zawodowej – kompetencje osobiste i profesjonalne – wiek, płeć, wykształcenie – stan zdrowia 	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeby (społeczne, szacunku i uznania w oczach innych) – status rodzinny – użyteczność pracy – status zawodowy 	<ul style="list-style-type: none"> – kultura organizacyjna – strategia i cele organizacji – wysokość i formy wynagrodzenia – oferta świadczeń bonusowych – oferowane formy zatrudnienia – miejsce i warunki pracy – atmosfera pracy – polityka kadrowa – poziom dostępnego kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

Część wymienionych powyżej czynników z poziomu jednostkowego, społecznego oraz organizacyjnego będzie omówiona w tych częściach monografii, które poruszają problemy charakterystyki stron negocjacji czy roli organizacji w ich przebiegu. Dlatego poniżej zamieszczono refleksje dotyczące niektórych determinant związanych z pracą.

Praca jako przedmiot negocjacji jest ważna, gdyż dla większości ludzi stanowi podstawowe dobro mogące być przedmiotem wymiany. Kwalifikacje, które umożliwiają świadczenie pracy, są zdobywane od wczesnej młodości, a następnie przez większość życia są udoskonalane. Praca ma znaczenie o tyle, o ile jest na nią popyt innych osób, którzy zapłacą za nią godziwą cenę. Praca nie istnieje więc w oderwaniu od rzeczywistości społecznej i często wręcz użyteczność dla innych jest miarą jej znaczenia.

1.2.1. Potrzeby i równowaga praca–życie

Dla jednostki praca jest źródłem zaspokojenia potrzeb, do których w ujęciu A.H. Masłowa zalicza się potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, szacunku i uznania, samorealizacji. Pierwsze z wymienionych kojarzą się z poszukiwaniem

pewności egzystencji, co wiąże się z zarobkami i ogólnie rozumianą rekompensatą za pracę. Negocjując wielkość zarobków, zaspokajają się więc podstawowe potrzeby własne i rodziny. Bezpieczeństwo w pewnym zakresie gwarantuje stałe zatrudnienie i niezmiennosc reguł obowiązujących w pracy. W dzisiejszych warunkach na rynku pracy jest to jedna z najtrudniejszych do zaspokojenia sfer egzystencji ze względu na dużą dynamikę zmian oraz promowanie elastycznych form zatrudnienia. Dlatego zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa wyraża się również w możliwości podejmowania autonomicznych decyzji dotyczących własnego rozwoju i zmiany miejsca pracy na nie gorsze niż poprzednie. Wiąże się również z wolnością od nadużyć, molestowania czy mobbingu. Potrzeby społeczne łączą się z jakością i ilością kontaktów z członkami zespołu czy liderami grup. Zwłaszcza cenne jest budowanie poczucia wspólnoty zespołowej w obrębie organizacji. Możliwość otrzymania wsparcia od innych i dobre (bądź niedobre) stosunki interpersonalne bywają tak znaczącym czynnikiem, że często przyczyniają się do zmiany pracy. Uznanie jest postrzegane jako posiadanie autorytetu w oczach innych, powierzanie pracownikowi spraw znaczących i obdarzanie go zaufaniem. Ostatnia z wymienionych potrzeb często jest utożsamiana z możliwością własnego rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, posiadania pracy urozmaiconej i twórczej. Gwoli prawdy badawczej należy zaznaczyć, że takie ujęcie nie zostało w pełni potwierdzone empirycznie i ma wielu krytyków¹⁴. Warto zwrócić jednakże uwagę na to, że negocjujący pracobiorca za ceną wartość uzyskaną z rozmów będzie uważał tę, która pozwoli mu zaspokoić potrzeby depriwowane i będące źródłem satysfakcji. Stopień zaspokojenia potrzeb koreluje z zadowoleniem z pracy (zwłaszcza widoczna jest współzależność satysfakcji i potrzeby samorealizacji), co wykazały badania przeprowadzone na grupie amerykańskich dyrektorów i polskich lekarzy. Wykonywany zawód jest często zróżnicowany i umożliwia w związku z tym zaspokajanie wielu różnych potrzeb¹⁵. Ponadto omawiane zagadnienie powiązane jest z nastawieniem na pracę jako cel (wartość autoteliczna) i środek (wartość instrumentalna). Osoby o nastawieniu autotelicznym (w porównaniu z osobami o nastawieniu instrumentalnym) cechuje niższy wskaźnik depriwacji potrzeby bezpieczeństwa oraz wyższy wskaźnik zaspokojenia potrzeby samorealizacji, wyższy ogólny wskaźnik zaspokojenia potrzeb i ich zgodności¹⁶. Tak więc dla pracodawcy, biorąc pod uwagę nastawienie na pracę, cenniejsze będą osoby o nastawieniu autotelicznym.

Większość pracobiorców pragnęłaby wykonywać pracę o wysokiej (bądź akceptowalnej) jakości. Określając jej atrybuty, należy zwrócić uwagę na takie aspekty pracy,

¹⁴ Por. X. Gliszczyńska, *Psychologiczne badanie wartości w środowisku pracy*, w: X. Gliszczyńska (red.), *Systemy*, ss. 129–130; K. Hirszel, *Postawy wobec pracy*, *Zarządzanie i Edukacja*, 1/1997, rok 1, ss. 65–84.

¹⁵ K. Hirszel, *Zadowolenie z pracy – pomiar i uwarunkowania*, *Zarządzanie i Edukacja*, 2–3/1997, rok 1, ss. 117–137.

¹⁶ K. Hirszel, *Postawy*, ss. 65–84.

jak długość czasu pracy (wymiar dzienny, tygodniowy, miesięczny, roczny) i urlopów wypoczynkowych. Ponadto istotne jest wynagradzanie, jego poziom, regularność, brak dyskryminacji na przykład ze względu na wiek, płeć, narodowość. Znaczące jest także zapewnienie zasad bhp i opłacanie ubezpieczeń społecznych. Jakość pracy, jak twierdzi J. Bird, jest powiązana z cechami osobowości człowieka i różnymi sferami jego życia. Definicję tę można zawrzeć w dwóch pojęciach: **osiągnięcia** i **radość** – ta druga rozumiana tu jako duma, satysfakcja, dobre samopoczucie, szczęście, sens istnienia. Zapewnienie z jednej strony godziwych warunków pracy, a z drugiej dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem umożliwia zatrudnionym uzyskanie wielu korzyści przekładających się na zdrowie psychofizyczne i szerzej – jakość życia. Owe korzyści przyjmują także wymierne wielkości dla społeczeństw w skali makro- oraz dla organizacji gospodarczych. Jak ważny jest to problem, można sobie uzmysłowić w przypadku, gdy wspomniana równowaga jest zaburzona¹⁷.

Tabela 3. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem

Dla społeczeństw w skali makro- (krajowej regionów etc.)	Dla organizacji gospodarczych	Dla pracowników, a także dla bezrobotnych i wykluczonych oraz ich rodzin
<ul style="list-style-type: none"> – malejąca liczba urodzeń – odrażanie narodzin pierwszego dziecka – rosnąca liczba rozwodów – rosnąca liczba rodzin niepełnych – rosnące nierówności społeczne – bezrobocie – rosnąca zapadalność na choroby serca, onkologiczne i neurologiczne – niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi – rosnąca sfera patologii 	<ul style="list-style-type: none"> – absencja – wzrost fluktuacji; utrata inwestycji w kapitał ludzki – mniejsze zaangażowanie w pracę – stres – mniejsza koncentracja w pracy – gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność – gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata – mniejsza kreatywność i innowacyjność 	<ul style="list-style-type: none"> – stres – konflikty w rodzinie – gorsza opieka nad dziećmi – rozwody – popadanie w uzależnienia (alkohol, narkotyki, papierosy, słodycze etc.) – brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i w pracy

Źródło: S. Borkowska, *O równowagę*, s. 16.

Wymienione w powyższym zestawieniu negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem powodują, że w interesie pracodawcy leży oferowanie pracownikom różnorodnych świadczeń i/lub udogodnień, do których nie zobowiązuje ich kodeks pracy¹⁸. Od umiejętności negocjacyjnych, autoprezentacyjnych oraz zestawu kompetencji zawodowych i społecznych w dużej mierze będzie zależeć, jakie benefity otrzyma starający się o pracę. Wpłynie to na jego motywację, satysfakcję z pracy oraz życia pozazawodowego. Staje się więc coraz bardziej słuszne założenie

¹⁷ S. Borkowska, *O równowagę między pracą a życiem: Unia Europejska – Polska*, w: S. Borkowska (red.), *Program Praca – Życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 16; S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, w: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 54.

¹⁸ S. Borkowska, *O równowagę*, s. 19.

o roli owych umiejętności w kształtowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem i powiązaniem z nią poczuciem satysfakcji życiowej.

Warto także zwrócić uwagę na trendy w dynamice zmian pracy, które obejmują wiele jej aspektów:

- formalne skracanie czasu pracy i faktyczne jego wydłużanie,
- większy stopień personifikacji pracy,
- mniejsza pewność związana z pracą, a zwiększone wymagania wobec pracowników: dotyczące wiedzy, umiejętności profesjonalnych, osobistych i społecznych, gotowość do zmian i uczenia się,
- rozwój kultowości korporacyjnej prowadzący do nadmiernego angażowania się w sprawę firmy i silnej orientacji na karierę i sukces zawodowy,
- zwiększona autonomia pracy, odpowiedzialność i związane z tym ryzyko, większy poziom stresu, zmęczenia psychicznego,
- zmniejszenie możliwości kariery hierarchicznej na korzyść holistycznej,
- mniej formalne stosunki między kierownictwem a podwładnymi,
- bardziej kobiecy charakter pracy (nacisk na stosunki międzyludzkie, przyjazny klimat),
- zwiększenie stopnia niepewności wynagrodzeń (wzrost udziału wynagrodzeń ruchomych),
- wzrost elastyczności, zmienności, różnorodności pracy, zmniejszenie rutyny i monotonii pracy,
- duża dynamika i zmienność zawodów,
- konieczność częstej zmiany zawodu lub miejsca pracy pociągająca za sobą ustawiczne doskonalenie umiejętności, stres,
- zwiększenie różnorodności pracy, ograniczenie standaryzacji pracy,
- zwiększona polaryzacja jakości pracy: prace ciekawe, twórcze, samodzielne versus niskopłatne, rutynowe, wykonywane na czarno¹⁹.

Powyższy przegląd pokazuje, jak praca będzie się zmieniać i czego rynek pracy będzie wymagać od pracobiorcy. W kontekście omawianych zmian rola prowadzonych negocjacji w sprawie pracy będzie sukcesywnie wzrastała.

Wymagania stawiane przez pracodawców (zwłaszcza duże korporacje) oraz wysiłek wkładany przez pracobiorców w utrzymanie się na rynku pracy mogą doprowadzić do niekorzystnych zjawisk polegających na zaburzeniu równowagi pomiędzy pracą a życiem, rezygnacji ze wszystkiego, co niezwiązane z życiem zawodowym, redukowaniu do minimum tych aspektów życia, które „odciągają” od życia firmowego. Presja sukcesu staje się tak duża, że zapomina się o zbawienym wpływie relaksu, życia towarzyskiego czy rodzinnego²⁰. Jednakże pokolenie Y, młodych pracowników wchodzących na rynek pracy, jest świadome znaczenia

¹⁹ S. Borkowska, *O równowagę*, s. 17.

²⁰ T. Ochiniowicz, W. Grzywacz, *Gdy zaciera się granica między pracą zawodową a życiem prywatnym*, w: S. Borkowska (red.), *Program*, ss. 73–74.

równowagi praca–życie, o którą dba, nie pozwala na zdominowanie swego życia przez całkowite poświęcenie się pracodawcy i karierze zawodowej. By tę równowagę zachować, niezbędne są umiejętności społeczne, takie jak asertywna obrona własnych praw, konstruktywne rozwiązywanie konfliktów i napięć oraz negocjowanie zasad współpracy – spisanych w umowach i niepisanych, stanowiących podstawę sformułowania kontraktu psychologicznego jednostka–organizacja.

1.2.2. Postawy wobec pracy

Postawa jest jednym z kluczowych pojęć niezbędnym w określaniu ludzkiego zachowania. Psychologowie społeczni są skłonni rozumieć ją jako trwałą ocenę – pozytywną bądź negatywną – ludzi, obiektów, pojęć²¹. Strukturalne, a zapoczątkowane przez M.B. Smitha, rozumienie tego terminu zawiera na ogół trzy komponenty:

- poznawczy – będący świadomym przekonaniem bądź opinią danej osoby,
- afektywno-ewaluatywny, oznaczający kierunek i siłę uczuć, pozytywną lub negatywną ocenę
- behawioralny – przedstawiający dyspozycje do działania²².

Postawa wobec pracy będzie obejmować zatem przekonania i opinie dotyczące tego, czym jest praca, jakie elementy w pracy są szczególnie cenne, na co warto w pracy zwrócić uwagę itd. Stanowiąc ją będą także emocje i chęci, jakie praca czy zawód budzą, nadzieje z nią związane bądź niechęć do pracy w ogóle czy też do jej konkretnego aspektu. Owe uczucia, zwłaszcza negatywne, mogą stać się siłą szczególnie niszczącą motywację i zwiastować pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego. Postawa wobec pracy to w końcu pożądane zachowania, stopień zaangażowania w pracę, skłonność do dłuższego bądź krótszego czasu pracy, gotowość do uczenia się i rozwoju kompetencji (podejmowania takich działań)²³. Komponent behawioralny niekiedy przyjmuje postać uświadamianej konieczności określonego zachowania i łączy się z głębokim przekonaniem o niemożności zachowania się w inny sposób. Warto podkreślić, że istnieje możliwość wykazywania postawy ambiwalentnej, kiedy przedmiot budzi odmienne uczucia bądź kiedy uczucia są niezgodne z przekonaniami. Obrazuje to kwestia „moja praca jest ważna, ale nie lubię jej”²⁴.

Postawy wobec pracy na współczesnym polskim rynku pracy można podzielić na dwa rodzaje. Pierwsza z nich, zwana etatystyczną, jest w dużej mierze powią-

²¹ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 313.

²² Por. A. Reber, *Słownik psychologii*, ss. 526–527; S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972, s. 66; S. Nowak, *Pojęcie postaw w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973, s. 23.

²³ Zauważono, że pojęcie postawy w literaturze przedmiotu bywa często utożsamiane z pojęciem wartości, potrzeb bądź motywów. Autorka dostrzega jednak różnice pomiędzy nimi, co skutkuje osobnym omówieniem poszczególnych zagadnień.

²⁴ B. Sterniczuk, H. Sterniczuk, *Postawy wobec pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979, ss. 30–34.

zana z emocjami negatywnymi, takimi jak lęk, niezadowolenie, poczucie krzywdy, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa. U jej podstaw leżą przekonania o wysokiej wartości etatu i jego gwarancji, znaczenia siatki płac i równego w jej ramach zaszerogowania wynagrodzeń. Cenna jest ta praca, która daje możliwość samorealizacji, w której można wykorzystywać i doskonalić kompetencje, ważne jest to, co się wie i umie oraz jaką się ma wydajność, co można zaoferować pracodawcy. Jeśli pozycja rynkowa pracownika jest wysoka (ma on dużo do zaoferowania i jego oferta jest wysokiej jakości), to sprzyja to pojawieniu się pozytywnych emocji wobec pracy – zadowolenia, zapału, nadziei. Jednostki takie zdobywają wiedzę, doskonalą kompetencje, angażują się w pracę, starają się być wydajne. Ich działania mają doprowadzić do maksymalizacji zysków²⁵.

Postawy ludzi na rynku pracy są szerszym zagadnieniem aniżeli postawy wobec pracy, gdyż obejmują także nastawienie wobec pracodawcy, instytucji wspomagających rynek pracy, innych pracowników. Zwłaszcza interesujący jest problem stosunku do tych ostatnich. Przedstawiona przez M. Deutscha klasyfikacja orientacji społecznych wydaje się przydatna do zobrazowania omawianego problemu.

Tabela 4. Klasyfikacja orientacji społecznych

Orientacja		Dążenie do	
		maksymalizacji	minimalizacji
Indywidualistyczna	egoistyczna	dobra własnego	
	masochistyczna		dobra własnego
Kooperacyjna	altruistyczna	dobra cudzego	
	kolektywistyczna	dobra własnego i cudzego	
	egalitarystyczna		różnicy: własne minus cudze
	wyrzeczeniowa	różnicy: cudze minus własne	
Rywalizacyjna	konkurencyjna	różnicy: własne minus cudze	
	obronna		różnicy: cudze minus własne
	wroga		dobra cudzego
	nihilistyczna		dobra własnego i cudzego

Źródło: J. Reykowski, *Motywacja*, ss. 135–136.

²⁵ M. Marody, *Instytucjonalne ramy negocjacji społecznych*, w: M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, ss. 83–86.

Z powyższego zestawienia wynika, że jednostce o postawie indywidualistycznej chodzi wyłącznie o siebie samą, natomiast cudzy zysk lub strata nie ma dla niej żadnego znaczenia. Według poglądów wielu badaczy jest to nastawienie pierwotne, natomiast dwie pozostałe postawy są warunkowane kontekstem sytuacyjnym. Osoba o postawie kooperacyjnej uwzględni w jakimś aspekcie dobro innych, czyli cechując ją zachowania prospołeczne. Deutsch zauważa, że w tym przypadku jednostka może osiągnąć swój cel tylko wtedy, gdy inni uczestnicy także osiągają swoje cele. Współpraca jest więc nagradzana. Postawa rywalizacyjna cechuje się chęcią zabezpieczenia swoich interesów w relacji do innych. Wiąże się to z dążeniem do bycia lepszym lub niebycia gorszym. Uczestnicy gry osiągają swoje cele tym pewniej, im mniejszą pewność pod tym względem mają inni²⁶. Rynek pracy i negocjowanie na nim często zmusza do konkurencji i zdystansowania innych kandydatów ubiegających się o to samo stanowisko. Determinuje to postawę prezentowaną przez potencjalnych pracobiorców, nie wystarczy bowiem być dobrym, ale trzeba być lepszym od innych. Mimo że z punktu widzenia dobra ogółu najcenniejsze są postawy prospołeczne, to wydaje się, iż pracobiorcy na rynku pracy demonstrują je w ograniczonym zakresie.

Ilustracją powyższych kwestii mogą być przeprowadzone przez autorkę badania nad zależnością pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej (IE) a tendencją do przyjmowania postawy rywalizacyjnej bądź kooperacyjnej przez kandydatów do pracy w grze zatytułowanej „Dylemat kandydata”²⁷. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej koreluje z zachowaniami bardziej kooperacyjnymi, równocześnie jednak wyższy poziom IE u jednego z graczy prowadzi do przewagi we własnych korzyściach²⁸.

Można więc przyjąć, że rywalizacyjny charakter rynku pracy modyfikuje prospołeczne zachowania, zwłaszcza osób predysponowanych do sukcesu (co jest determinowane przez wysoki poziom inteligencji emocjonalnej), i skutkuje mieszaną postawą wobec konkurentów do pracy.

1.2.3. Cechy demograficzne

Wiek, płeć, status rodzinny, narodowość, niepełnosprawność itp. to czynniki stanowiące w dużej mierze o pozycji rynkowej kandydatów do pracy. Co więcej są one podstawą do dyskryminowania pracowników. Pomimo zapewnień o równości

²⁶ J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986, ss. 135–136.

²⁷ „Dylemat kandydata” został opracowany na podstawie gry „Dylemat więźnia”. Gracze mieli do wyboru dwie strategie postępowania wobec rekrutera: współpracy – mam część kompetencji, zatrudnij obydwu z nas (kandydujących do pracy) – bądź rywalizacji – mam wszystkie kompetencje, zatrudnij tylko mnie.

²⁸ E. Kowalczyk, *Teoria gier, inteligencja emocjonalna a kryzys na rynku pracy*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, ss. 239–249. Znaczenie emocji i inteligencji emocjonalnej zostało szerzej opisane w rozdziale 4 niniejszej monografii.

szans nadal na rynku pracy można obserwować duże trudności w znalezieniu pracy zarówno przez młodych kandydatów, jak i tych starszych, kobiety, osoby samotnie wychowujące dzieci, niepełnosprawnych i przedstawiciele niektórych narodowości.

W Unii Europejskiej na straży równości płac kobiet i mężczyzn stoi Traktat Rzymski, natomiast inne szczegółowe uregulowania zależą od norm prawnych obowiązujących w poszczególnych państwach.

Jednym z filarów Europejskiej Polityki Zatrudnienia²⁹ jest równość szans oznaczająca dążenie do pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Starania w tym zakresie zmierzają do wyrównania dysproporcji między zatrudnianiem kobiet i mężczyzn. Ważne jest także działanie na rzecz ułatwiania powrotu na rynek pracy po dłuższej przerwie czy tworzenie warunków pracy dla osób niepełnosprawnych. Omawiając zagadnienia nierównych szans, trzeba zaznaczyć, że w ramach dyskryminacji może dojść do jej formy jawnej, polegającej na świadomym odrzuceniu pewnych kandydatów ze względu na ich cechy, bądź do formy utajonej, w której okazuje się, że pewne formy selekcyjne dają przewagę określonej grupie kandydatów³⁰.

Zauważono także, że czynnik rodzajowy wpływa na nierówny podział zadań zawodowych, co silnie obserwuje się zwłaszcza w społeczeństwach o męskiej dominacji. Pracę dzieli się na kobiecą i męską, a zadania męskie są bardziej poważane aniżeli kobiece. Pociąga to za sobą wyższy status mężczyzn niż kobiet. Zmiana proporcji płci osób wykonujących dany zawód prowadzi do zmiany statusu owej profesji. Udowodniono, że z chwilą objęcia przez kobiety stanowisk i zawodów postrzeganych do tej pory jako męskie obniżeniu ulega zarówno status pracy, jak i oferowane stawki wynagrodzeń. W sposób pośredni dowodzi to tezy, że o znaczeniu danej roli zawodowej nie świadczy jej zakres bądź użyteczność, ale pozycja osób ją wykonujących³¹. W związku z zaobserwowaną prawidłowością pewne grupy zawodowe niechętnie będą witały w swym gronie kobiety, które ponadto staną przed większymi wymaganiami i koniecznością posiadania wyższych kompetencji. Owe uprzedzenia znajdą swe odbicie w przebiegu procesu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, jak też w samych negocjacjach w sprawie pracy.

Kobiety i mężczyźni różnią się także oczekiwaniami wobec pracy. Pierwsze w większym stopniu cenią jej bezstresowość i możliwości kontaktów z innymi. Mężczyźni natomiast chcą, by ich praca była interesująca, umożliwiała wykazanie się inicjatywą i samodzielnością³². W pewnym stopniu różnica rodzajowa będzie warunkowała decyzje kandydatów dotyczące wzięcia udziału w akcji rekrutacyjnej na określone stanowisko. Będzie to sprzyjało utrzymywaniu się tradycyjnego podziału zawodów i stanowisk.

²⁹ *Europejska Polityka Zatrudnienia*, www.mpips.gov.pl.

³⁰ N. Chmiel, *Psychologia pracy*, ss. 57, 95.

³¹ B. Wojciszke (red.), *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, GWP, Gdańsk 2002, s. 163.

³² *Praca jako wartość*, Komunikat z badań (2004), CBOS, www.cbos.pl.

Na szczególną dyskryminację ze względu na płeć są narażone kobiety młode oraz te w starszym wieku. Jedne spotykają się z niechęcią pracodawców powodowaną obawą o gorsze pełnienie obowiązków zawodowych ze względu na obciążenie ich rolami rodzicielsko-opiekuńczymi, drugie natomiast jako starsze wydają się mniej atrakcyjne. Badania pracodawców udowodniły, że mając do wyboru dwóch kandydatów o podobnych kompetencjach, w pierwszej kolejności wybiorą oni osobę młodszą, a w drugiej – mężczyznę³³. Dzieje się tak, pomimo że w Polsce kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni, chętniej się doksztalają i podnoszą swoje kwalifikacje. Na awans zawodowy mogą liczyć jednak w ograniczonym zakresie, co potwierdza tezę o ich dyskryminacji ze względu na płeć³⁴.

Struktura wiekowa społeczeństwa, bezrobocie wśród młodzieży, wczesna dezaktywacja pracowników dojrzałych – wszystkie te czynniki stwarzają poważne problemy natury społecznej i są przyczyną nierównego traktowania i stereotypowego postrzegania osób na przykład po 50. roku życia jako mniej sprawnych w pracy. Wraz z wiekiem różnie spostrzega się też znaczenie pracy w życiu oraz tego, co szczególnie się w niej ceni. Najmłodszy ceni sobie dobrą atmosferę i sympatycznych współpracowników. Później zaczynają dostrzegać, że istotna jest możliwość awansu zawodowego i interesujący charakter pracy. Ponadto wraz ze wzrostem wieku rośnie przekonanie, iż ma on istotny wpływ na możliwość uzyskania pracy. Niezależnie od struktury wiekowej aż 91% badanych uznaje ten czynnik za bardzo ważny bądź ważny³⁵. Taki pogląd może sprzyjać swoistej autocenzurze i wycofywaniu się z prób ubiegania się o pracę osób w wieku dojrzałym.

Kolejnym ważkim problemem jest wyrównanie szans osób niepełnosprawnych. Służą temu zarówno uregulowania ustawowe, jak i kampanie społeczne promujące niepełnosprawnych jako pełnowartościowych pracowników. Także prawo UE poświęca wiele uwagi zwalczaniu tej formy dyskryminacji, starając się włączyć osoby niepełnosprawne do pełnego uczestnictwa w życiu społecznym³⁶. W Polsce jednak dla zaledwie 8% tej populacji źródło utrzymania stanowi praca, a poziom bezrobocia jest porównywalny z poziomem bezrobocia osób pełnosprawnych³⁷. Czy jednak aż dla 84% niepełnosprawnych głównym źródłem utrzymania powinny być świadczenia społeczne? Czy osoby te nie powinny być aktywowane zawodowo, co w wielu przypadkach stanowiłoby równocześnie formę terapii?

³³ Z. Janowska, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Rzeczywistość polska a standardy europejskie*, w: A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 90–91.

³⁴ W. Jarmołowicz, *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, ss. 157–161.

³⁵ *Praca jako wartość*, Komunikat z badań, CBOS, 2004, www.cbos.pl.

³⁶ Z. Janowska, *Przeciwdziałanie dyskryminacji*, s. 89.

³⁷ *Osoby Niepełnosprawne*, www.mpips.gov.pl.

1.2.4. Poziom kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki może być różnie rozumiany w zależności od rodzaju definicji. W najszerszym ekonomicznym ujęciu stanowi on o zdolności do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych i jest warunkowany wieloma czynnikami, takimi jak wiedza, zdolności, zdrowie, kultura i uznawane wartości. Należy podkreślić, że zgodnie z tym ujęciem człowiek jest punktem centralnym w procesie gospodarowania, gdyż z jednej strony jest wytwórcą, a z drugiej – konsumentem dóbr. Natomiast w perspektywie organizacyjnej kapitał ludzki stanowi zbiorową kompetencję umożliwiającą dochodzenie do najlepszych rozwiązań przy odwołaniu się do wiedzy i umiejętności członków organizacji. Można w nim wyodrębnić kompetencje pracowników, postawy wobec pracy, współpracowników i organizacji oraz zdolności intelektualne, przy czym decydują one o odmiennym, często niepowtarzalnym, charakterze organizacji³⁸.

1.2.4.1. Wykształcenie

Poziom dostępnego kapitału ludzkiego w dużej mierze kształtują wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne i talent zatrudnionych, co jest silnie determinowane poziomem wykształcenia. Stanowi on jeden z głównych czynników wyznaczających pozycję zawodową potencjalnych pracobiorców. Im wykształcenie jest wyższe, tym szanse na znalezienie pracy większe, a samo postrzeganie pracy zmienia się wraz z jego poziomem. Źródło owej gorszej pozycji na rynku pracy osób z niższym wykształceniem ma kilka możliwych przyczyn:

- mniejsza mobilność – dotycząca pozyskania i przetwarzania informacji, mniejsze możliwości nadążania za zmianami na rynku pracy i przekwalifikowania się zgodnego z wymogami pracodawców;
- mniejszy zakres możliwych wyborów – mniej ofert pracy, mniejsze szanse na znalezienie pracy;
- mniejsza produktywność pracy, pociągająca za sobą niższe wynagrodzenie;
- atrakcyjność alternatywnych źródeł dochodów, podjęcie pracy na ogół nie wiąże się z poprawą sytuacji bytowej samego pracującego i jego rodziny, co przyczynia się do pokusy dezaktywizacji zawodowej;
- wysoka płaca minimalna zniechęcająca pracodawców do zatrudniania osób o niskich kwalifikacjach;
- wysoka stopa niestabilności zatrudnienia, na ogół na czas określony i warunkowany sezonowością robót;
- praca w szarej strefie³⁹.

³⁸ M. Wodnicka, *Kapitał ludzki jako źródło innowacyjności*, Uniwersytet Łódzki, materiały konferencyjne, 2008.

³⁹ M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 61.

W Polsce istnieje stosunkowo niski poziom kapitału ludzkiego, o którym oprócz nominalnego wykształcenia decydują względne różnice kompetencyjne pomiędzy osobami o tym samym jego poziomie. Współczesne organizacje wymagają stałego doskonalenia i rozwoju, równocześnie potęgują to lukę pomiędzy uczestnikami rynku pracy. Na podniesienie jakości kapitału ludzkiego wpływa ustawiczne doskonalenie się pracowników i znaczenie, jakie dla organizacji mają nowoczesne technologie, oraz założenia i wartości, którymi kieruje się zarząd. Chociaż szkolenia są skuteczną formą uzyskania przewagi konkurencyjnej, to część firm postrzega je bardziej w kategoriach kosztów niż inwestycji⁴⁰.

Pracownicy wykazują także zróżnicowaną aktywność i gotowość do dokończenia. Zależy ona między innymi od poziomu wykształcenia, oceny własnej sytuacji materialnej oraz miejsca zamieszkania. Im wyższy poziom edukacji, lepsza ocena sytuacji materialnej i pochodzenie z większych miast, tym udział w szkoleniach jest częstszy⁴¹. Ponadto w kursach podejmowanych z własnej inicjatywy o charakterze wykładowym znacząco częściej uczestniczą kobiety oraz ludzie młodzi⁴².

Wraz z wykształceniem zmienia się również samo postrzeganie pracy. Otóż osoby z wyższym wykształceniem cenią sobie w pracy takie jej atrybuty, jak samodzielność, możliwość wykazania się inicjatywą, twórczy charakter. Wraz z wykształceniem rośnie też rola zadowolenia z pracy i osiągnięcia sukcesu zawodowego. Ponadto 95% badanych postrzega wysokie kwalifikacje zawodowe, umiejętności i wykształcenie jako czynniki mające bardzo duży bądź duży wpływ na uzyskanie pracy⁴³. Podejście do pracy i gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji staje się więc czynnikiem pogłębiającym zróżnicowanie poziomu kapitału ludzkiego. Pracownicy wykształceni, mieszkający w dużych miastach, dobrze sytuowani i zatrudniani przez nowoczesne organizacje wzbogacają swoje kwalifikacje, a poziom siły ich pozycji negocjacyjnej na rynku wzrasta.

1.2.4.2. Kompetencje pracowników

Innym istotnym czynnikiem kształtującym kapitał ludzki są kompetencje pracowników. Wśród nich wyróżnić można umiejętności charakterystyczne dla konkretnej firmy obejmujące te, które mogą być wykorzystane tylko w obrębie danej organizacji – są one dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej. Drugie z umiejętności są charakterystyczne dla branży, wynikają one z doświadczenia i są przydatne szczególnie w działaniach innowacyjnych. Mogą też stać się powodem wprowadzania zapisu o zakazie działań konkurencyjnych kluczowych pracowników. Wreszcie

⁴⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, ss. 427–428.

⁴¹ *Polacy o swoim zatrudnieniu*, Komunikat z badań, CBOS, 2004, www.cbos.pl.

⁴² *Aktywność ekonomiczna ludności Polski. II kwartał 2007*, Warszawa 2007, GUS Departament Pracy i Warunków Życia, www.stat.gov.pl, ss. 115–118.

⁴³ *Praca jako wartość*, ibidem; *Wartości życiowe*, ibidem.

można wyróżnić umiejętności ogólne pracowników, które mogą być wykorzystane na różnych stanowiskach, w różnych organizacjach i sektorach⁴⁴.

Inne podejście do problematyki kompetencji autorka prezentowała w swych wcześniejszych badaniach, w których analizowała oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy dotyczące kompetencji **miękkich i twardych**⁴⁵. Pozwoliło to wyciągnąć wniosek, że umiejętności miękkie⁴⁶, wymagane przez pracodawców już na poziomie formalnym, tworzone są zarówno przez kompetencje osobiste (samowiedomość, samoregulację, motywację), jak i kompetencje społeczne (empatia, umiejętności społeczne), budując kompetencję emocjonalną. Można stwierdzić, że nie ma stanowiska pracy, na którym nie wymagano by którejsz z bogatego arsenału kompetencji emocjonalnych. Dostrzeżono także, iż kompetencje miękkie wymagane przez pracodawców na różnych stanowiskach pracy są zbieżne, co z jednej strony wskazuje na ich ważny charakter, z drugiej może świadczyć o zawyżonych i niedopasowanych do stanowiska pracy oczekiwaniach. Warto jednak podkreślić, że oprócz ich wspierającego charakteru w wykonywaniu pracy będą się one także przyczyniały do przystosowania się nowego pracownika do reguł obowiązujących w firmie. Natomiast umiejętności twarde⁴⁷ są tożsame z kompetencjami zawodowymi, które nabywa się w toku edukacji formalnej, na kursach i szkoleniach zawodowych oraz w praktyce zawodowej. Są one warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do odniesienia sukcesu zawodowego.

Posiadanie odpowiednich kompetencji ma dwojakie znaczenie w procesie negocjacji. Po pierwsze, przyczynia się do podniesienia poziomu sprawności negocjacyjnej⁴⁸, po drugie, stanowi o sile przetargowej kandydata i zwiększa jego szanse na pokonanie konkurencji w pojedynku merytorycznym.

1.2.5. Kariera zawodowa

Spśród różnych sposobów rozumienia i definiowania kariery dla prowadzonych rozważań najbardziej trafne wydaje się ujmowanie jej jako sekwencji prac na przestrzeni życia. Odchodzi się tu od zawodów czy hierarchii organizacyjnej, a skupia się na konkretnych pracach bądź organizacjach, w których były wykonywane⁴⁹.

⁴⁴ M. Wodnicka, *Kapitał ludzki*.

⁴⁵ Szerzej: E. Kowalczyk, *Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy w południowo-zachodniej Polsce*, w: G. Bartkowiak (red.), *Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej*, ZWSHiFM, Zielona Góra 2004, ss. 213–224.

⁴⁶ Zbieżne z umiejętnościami ogólnymi każdej jednostki.

⁴⁷ Zbieżne z umiejętnościami specyficznymi dla firmy i branży.

⁴⁸ Wpływ cech i umiejętności na przebieg negocjacji omówiono szerzej w rozdziale dotyczącym charakterystyki stron negocjacji.

⁴⁹ Zob. M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 24.

Kariera przechodzi przez wiele cykli mających podmiotowy charakter, ponieważ łączy się z osobą, której osobiste doświadczenie i czynione wybory wpływają na jej przebieg. Kariera rozpoczyna się od wyboru zawodu, stanowiącego kontekst, na tle którego się ona rozwija. Każda jednostka ma kompetencje stanowiące pewien kapitał służący rozwojowi kariery. Jest on nabywany i modyfikowany na przestrzeni życia, a rynek pracy weryfikuje jego poziom – niekiedy motywując jednostkę do zmian bądź ustawicznego rozwoju, przekraczania własnych granic i redefinicji własnej tożsamości zawodowej. Metodą pokonywania kryzysów, coraz powszechniej dotyczących osoby aktywne zawodowo, jest inwestowanie w siebie i traktowanie rozwoju kompetencji jako podstawowej strategii rozwoju kariery⁵⁰.

Zasoby budujące kompetencje zawodowe są atutem w negocjacjach w sprawie pracy, a te z kolei umożliwiają zdobywanie doświadczeń na nowych stanowiskach i za ich przyczyną dochodzi do rozwoju profesjonalnego. Ci, którzy rezygnują z doskonalenia się, są skazani na marginalizację na współczesnym rynku pracy.

W innym podejściu za planowanie kariery odpowiada organizacja, proponując swym pracownikom możliwe przesunięcia, określając kolejne etapy zatrudnienia i otaczając ich opieką. Celowe jest połączenie planów indywidualnych i organizacyjnych, tak by obie strony mogły zaspokoić swoje potrzeby. Planowanie karier jest korzystne zarówno dla organizacji, jak i uczestnika. Dzięki nim między innymi spada fluktuacja, wzrasta produktywność i prawdopodobieństwo awansu, poprawia się jakość pracy⁵¹. Nie wystarcza jednak, by organizacja stwarzała możliwości indywidualnego rozwoju, gdyż pracownik musi mieć jeszcze motywację i możliwość ich efektywnego wykorzystania⁵². Istniejące korzyści z planowania karier rekruterzy mogą akcentować już w procesie selekcyjnym, a wizja przyszłych zysków może być atutem negocjacyjnym, zachęcającym kandydatów do ubiegania się o stanowisko. Powinni oni jednak uważać, by obietnice planowanych (niekoniecznie realizowanych) profitów nie skłoniły ich do zbyt dużych ustępstw przy wejściu do organizacji. Warto także wspomnieć, że w badaniach empirycznych prezentowanych w dalszych częściach tej monografii respondenci twierdzili, iż w organizacjach, w których planuje się ścieżkę awansów, większe szanse w negocjacjach w sprawie pracy mają kandydaci z wnętrza organizacji niż pochodzący z zewnątrz.

1.3. Człowiek wobec bezrobocia

Bezrobocie jest zjawiskiem społecznym, którego skutki są dotkliwe dla ogółu populacji, dla samego bezrobotnego oraz dla jego rodziny. Zgodnie z ujęciem psychologicznym jest to zjawisko polegające na utracie dochodów, utracie dobrowol-

⁵⁰ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007, ss. 47–51.

⁵¹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PTE, Warszawa 1997, ss. 120–122.

⁵² D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 232.

nej wymiany przywilejów i zobowiązań, utracie zależności instytucjonalnej oraz utracie pracy kontraktowej⁵³. Niesie ze sobą ryzyko wykluczenia społecznego, jest zagrożeniem dla zdrowia osób nim dotkniętych. W okresie od października 2007 do marca 2008 roku⁵⁴ odsetek badanych osób liczących się z niebezpieczeństwem utraty pracy wahał się od 22 do 30%⁵⁵, co jest istotne, gdyż negatywne oddziaływania wynikające z bezrobocia dotyczą też okresu zapowiadającego jego wystąpienie. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia w tym okresie było dość duże i znacznie się poprawiło w stosunku do lat wcześniejszych.

Osoby bezrobotne, a poszukujące pracy są uczestnikami „gry o zatrudnienie”, w której ich pozycja (BATNA) jest gorsza, gdyż pracę utraciły. By znaleźć pracę, uczą się z lektur, podczas seminariów, na warsztatach w klubach pracy, jak prowadzić poszukiwania, w jaki sposób skutecznie negocjować.

1.3.1. Utrata pracy

Utrata pracy stanowi źródło zagrożenia wynikające z zachwiania 8 grup wartości, do których należą wartości: 1) ekonomiczne, 2) społeczne, 3) fizycznego stanu zdrowia, 4) dobrostanu psychicznego, 5) poczucia bezpieczeństwa, 6) wolności, 7) możliwości samorealizacji, 8) pozytywnego obrazu siebie⁵⁶. Praca wymaga od jednostki zróżnicowanej aktywności, bezrobocie natomiast niesie ze sobą zagrożenie stagnacją, apatią oraz obniżeniem inicjatywności i autonomii⁵⁷. W wyniku utraty pracy ulega zachwianiu pozycja społeczna i zawodowa, która często jest jednym z podstawowych filarów tożsamości. Jak długo można więc pozostawać bez pracy, by móc wykorzystywać rolę zawodową do tworzenia psychologicznego obrazu „ja”?⁵⁸ Nie ulega wątpliwości, że utrata pracy jest traumą, wiąże się z niepowodzeniem, często wielokrotnym, w jej poszukiwaniu. Ponadto obowiązuje nierzadko krzywdzący stereotyp, że osoba, która nie potrafi znaleźć pracy, jest mniej wartościowa pod względem fizycznym i psychicznym od tych, którym się to udało. Nawet wiedza posiadana na temat rynku pracy nie wpływa na to przekonanie modyfikująco⁵⁹. Potencjalny pracodawca także ma skłonność do postrzegania bezrobotnego jako posiadającego niższe kwalifikacje, osobę mniej zaangażowaną w problemy firmy,

⁵³ A. Bańka, *Jak definiuje się bezrobocie z perspektywy psychologicznej*, w: A. Bańka (red.), *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Wydawnictwo Print-B, Poznań 1992, s. 22.

⁵⁴ Jest to okres, w którym prowadzono badania empiryczne kandydatów do pracy.

⁵⁵ *Sytuacja na rynku pracy i zagrożenie bezrobociem*, Komunikat z badań (05.2008), CBOS, www.cbos.pl.

⁵⁶ A. Chudzicka, *Radzenie sobie z brakiem pracy jako funkcja poczucia zagrożenia*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Katowice 2004, ss. 63–64.

⁵⁷ A. Bańka, *Jak definiuje się bezrobocie*, s. 25.

⁵⁸ A. Wilczyńska-Kwiatek, *Psychologiczny portret własny w sytuacji utraty pracy*, w: Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie*, s. 100.

⁵⁹ F. Znaniecki, *Socjologia bezrobotnych*, w: *Socjologia bezrobocia*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999, s. 53; I. Reszke, *Wobec bezrobocia: opinie, stereotypy*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999, *passim*.

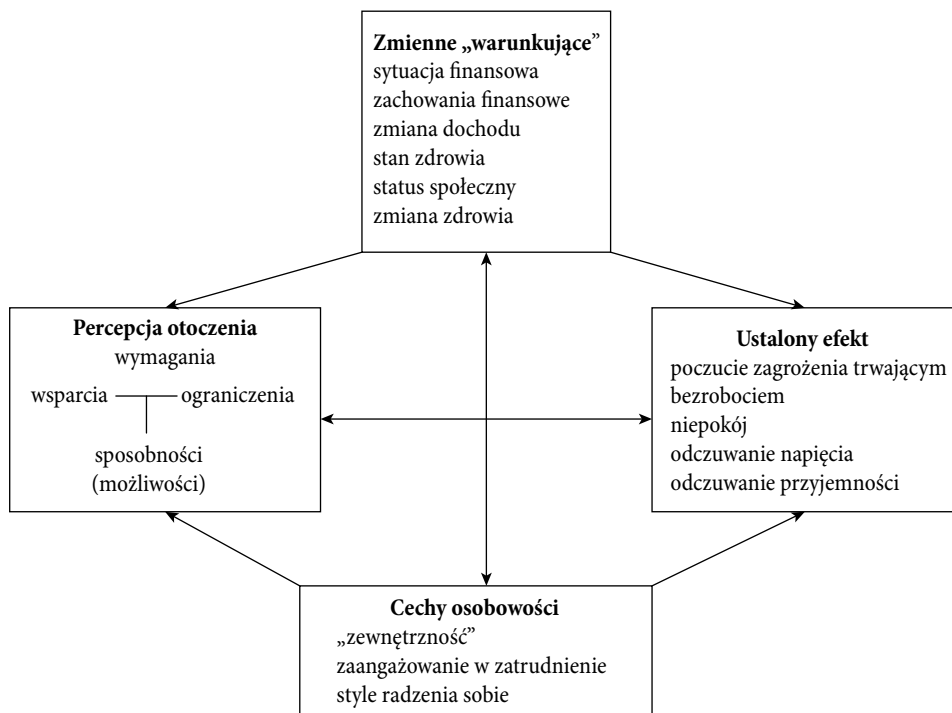
z mniejszym doświadczeniem zawodowym. Gdy staje się pracownikiem – kary stosowane wobec niego są surowsze, nagrody skromniejsze, zadania mniej ambitne, a wsparcie ograniczone⁶⁰.

Warto również zaznaczyć, że zmienne demograficzne różnicują stopień poczucia zagrożenia wynikający z utraty pracy. Rośnie on wraz z wiekiem (największy u osób w przedziale 26–55 lat) – jest większy u kobiet i osób pozostających w związkach małżeńskich⁶¹.

1.3.2. Reakcje na utratę pracy

1.3.2.1. Stres wynikający z bezrobocia

Duża część opracowań psychologicznych poświęconych bezrobociu podnosi kwestię stresu wynikającego z utraty pracy, posiadania statusu bezrobotnego i doświadczeń związanych z poszukiwaniem pracy.



Rysunek 1. Model stresu psychologicznego w doświadczaniu bezrobocia

Źródło: R. Payne, J. Hartley, za: E. Sprusińska, *Psychospołeczne i zdrowotne aspekty bezrobocia*, Humanizacja Pracy, 6 (174)/1996, Warszawa, ss. 21–31.

⁶⁰ A. Wilczyńska-Kwiatek, *Psychologiczny portret*, ss. 98–99.

⁶¹ Zob. A. Chudzicka, *Radzenie sobie*, ss. 66–71.

Psycholodzy amerykańscy T.H. Holmes i R. Rahe opracowali listę najbardziej stresujących wydarzeń życiowych, na której umieścili utratę pracy i przypisali jej 47 punktów (w skali od 1 do 100), co pokazuje, jak wielką traumą jest ona w życiu⁶² (dla porównania: śmierć współmałżonka – 100 pkt, rozpad małżeństwa i separacja – 65 pkt, śmierć członka bliskiej rodziny i własny wypadek lub choroba – 63 pkt, ślub – 50 pkt).

Sposób doświadczania stresu przedstawia rysunek 1. W jego skład wchodzi wiele zmiennych modyfikujących doświadczanie tej trudnej sytuacji.

1.3.2.2. Fazy bezrobocia

Literatura psychologiczna proponuje podział okresu pozostawania bez pracy na fazy. Naukowcy P. Warr i P. Jackson badali kondycję fizyczną i psychiczną bezrobotnych w zależności od długości czasu pozostawania bez pracy. Analizą objęto osoby, które straciły pracę w przedziale czasowym od mniej niż miesiąca do ponad 12 miesięcy. Uzyskane dane pozwoliły im wysnuć wnioski, że zdrowie psychofizyczne pogarsza się w ciągu pierwszych trzech miesięcy, a później pozostaje w miarę stabilne⁶³. Warr twierdzi także – na podstawie badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ogólnego stanu zdrowia – że bardzo poważne załamanie występuje w momencie utraty pracy, następnie poziom stresu u bezrobotnych wzrasta w pierwszych 6 miesiącach, a między 6. a 30. miesiącem pozostawania bez pracy następuje nawet jego zmniejszenie. Owo pogorszenie zdrowia w początkowym okresie można tłumaczyć zagrożeniami dotyczącymi bezrobotnego (od pogorszenia sytuacji materialnej po niższą samoocenę), natomiast późniejsza stabilizacja i dostrzegalne polepszenie wynikają z zastosowania mechanizmów radzenia sobie ze stresem i wyklarowaniem się zasad nowej sytuacji społecznej. Obejmuje ona rozpoznanie sposobów poszukiwania pracy, uzyskiwania pomocy społecznej czy wypracowania nowych relacji rodzinnych⁶⁴.

Stany emocjonalne bezrobotnych pozwalają na wyodrębnienie trzech głównych faz psychologicznych reakcji na bezrobocie: 1) szoku albo optymizmu, 2) pesymizmu i 3) fatalizmu⁶⁵.

Pytanie, jakie pojawia się w tym miejscu, wiąże się ze skutecznością działań bezrobotnych w miarę upływu czasu. L. Rosenthal twierdzi, że im dłuższy jest czas przebywania na bezrobociu, tym szanse na znalezienie pracy są większe. Dzieje się

⁶² E.J. Neidhardt, M.S. Weinstein, R.F. Conry, *Jak opanować stres*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin 1996, s. 22.

⁶³ T. Chirkowska-Smolak, *Aktywność bezrobotnych w świetle psychologicznych modeli poszukiwania pracy*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, rok LXII, z. 4/2000, ss. 146–166.

⁶⁴ P. Warr, *Psychologiczne skutki długotrwałego bezrobocia*, w: T. Chirkowska-Smolak, A. Chudzicka (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2004, ss. 145–146.

⁶⁵ M. Dolecka, *Psychologiczne skutki bezrobocia*, *Annales UMCS*, Lublin 1997, vol. XXXI, section H., s. 21.

tak ze względu na zdobycie doświadczenia i wprawy w rozmowach kwalifikacyjnych, znalezienie oferty pracy możliwej do zaakceptowania, obniżenie progu płacowego i tym samym rozważanie większej liczby ofert. Badacz ten nie wziął jednak pod uwagę ogólnego przekonania pracodawców o niższym morale takich pracowników czy utożsamianiu długiego okresu bezrobocia z niższą jakością kwalifikacji. Przypuszczenie to potwierdzają badania empiryczne przeprowadzone przez R. Layarda i współpracowników, gdzie uzyskano ujemną korelację pomiędzy długością okresu bezrobocia a prawdopodobieństwem uzyskania pracy. Badacze otrzymane wyniki tłumaczą spadkiem motywacji do poszukiwania pracy bądź cechami grupy długotrwale bezrobotnych, powodującymi, że stają się oni nieatrakcyjni dla potencjalnych pracodawców, którzy ich odrzucają w procesie selekcji⁶⁶. A. Bańka twierdzi, że prawdopodobieństwo powrotu bezrobotnego do pracy jest największe w pierwszych miesiącach po utracie pracy, maleje znacząco po upływie 6 miesięcy, a 12 miesięcy po zdarzeniu zwiększa się zagrożenie, że dołączy on do grona trwale bezrobotnych. Wyjście ze stanu długotrwałego bezrobocia jest utrudnione, gdyż postawy bezrobotnych wobec braku pracy wtórnie ich przystosowują do takiej sytuacji, którą wręcz oceniają jako pożądaną i niestresującą⁶⁷.

Autorzy omawiający koncepcje faz w bezrobociu podkreślają ich cykliczny i uniwersalny charakter. Występuje tu cykl pomiędzy mobilizacją a depresją, natomiast bezrobotny bądź akceptuje, bądź przezwycięża kryzys. Ponadto w procesie poszukiwania pracy można wyróżnić fazę preparacyjną, podczas której następuje zbieranie informacji o potencjalnej pracy, rozważa się dostrzeżone możliwości wyboru oraz fazę aktywnego poszukiwania i wyboru, polegającą na przejściu od planów i zamierzeń do czynów⁶⁸.

Jak wynika z badań prowadzonych przez T. Chirkowską-Smolak, utrata pracy znacznie obniża siłę negocjacyjną osoby ubiegającej się o zatrudnienie, a wręcz może prowadzić do zachowań desperackich podczas negocjacji. Dodatkowo z czasem motywacja do poszukiwania pracy spada, co doprowadza do niepodejmowania prób ubiegania się o pracę i negocjowania warunków.

1.3.2.3. Psychologiczna charakterystyka bezrobotnego

Historia światowych badań reakcji na bezrobocie sięga lat 30. XX wieku⁶⁹. W Polsce badania nad segmentacją niejednorodnej grupy pozostających bez pracy prowadził

⁶⁶ T. Chirkowska-Smolak, *Poszukiwanie pracy*, w: T. Chirkowska-Smolak, A. Chudzicka (red.), *Człowiek*, s. 23.

⁶⁷ A. Bańka, *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydawnictwo Print-B, Poznań 2003, s. 269.

⁶⁸ T. Chirkowska-Smolak, *Poszukiwanie*, w: T. Chirkowska-Smolak, A. Chudzicka (red.), *Człowiek*, ss. 22–25.

⁶⁹ Pionierskie badania nad tym problemem odbyły się w austriackiej miejscowości Marienthal, a były prowadzone przez Jahodę, Lazarsfelda i Zeisela. Na podstawie zgromadzonych danych i analizy pamiętników bezrobotnych wyodrębniono grupy: „nieugiętych”, „zrezygnowanych”, „załamanych”

S. Retowski, który wyodrębnił 4 grupy osób: biernych, przystosowanych, desperatów i wyrachowanych. Profile psychologiczne poszczególnych grup różnią się od siebie między innymi pod względem zadowolenia z życia, zwłaszcza grupy biernych i desperatów są pod tym względem w złej kondycji, natomiast przystosowani i wyrachowani nie odbiegają poziomem tej cechy od ogółu Polaków. Omawiane grupy różnią się także poczuciem kontroli, beznadziejności oraz wiarą w sprawiedliwość bądź niesprawiedliwość świata. Wyrachowani i przystosowani cechują się dużym poczuciem kontroli wewnętrznej, mniej odczuwają beznadziejność oraz bardziej wierzą w sprawiedliwość świata. Dodatkowo poczucie straty związane z utratą pracy jest znacznie większe u desperatów i biernych. Inaczej także postrzegają szanse na zmianę w dotychczasowym życiu, z przewagą dostrzegania pozytywów przez grupy wyrachowanych i przystosowanych. Poczucie odpowiedzialności za znalezienie pracy także różnicuje wyodrębnione w badaniach grupy – u wyrachowanych sięga on blisko 100%, u przystosowanych 45%, natomiast u desperatów i biernych zaledwie 2% i 4%. Ten wymiar badania ujawnia sposób myślenia bezrobotnych o ich roli w znalezieniu pracy i częściowo determinuje aktywność w jej poszukiwaniach. Relatywnie największą szansę na znalezienie pracy mają wyrachowani, ale nie zwiększa to ich zaangażowania czasowego w jej szukanie. Desperaci natomiast przewidują bardzo niewielkie szanse na znalezienie zatrudnienia, spędzając przy tym prawie czterokrotnie więcej czasu na jego poszukiwaniu⁷⁰.

Podsumowując dotychczasowe obserwacje, można stwierdzić, że w najlepszym położeniu znajduje się grupa wyrachowanych, natomiast w najgorszym desperatów. Można przewidywać, że stan psychiczny osób z poszczególnych grup, kondycja finansowa, postrzegana odpowiedzialność, wpływ na sytuację oraz aktywność zwiększą szanse w poszukiwaniu pracy i negocjacjach tych pierwszych, a obniżą tych drugich. Zwłaszcza że duża aktywność desperatów połączona z ich małą skutecznością będzie odciskać swe piętno na ich funkcjonowaniu i może prowadzić do zjawiska wyuczony bezradności.

1.3.2.4. Radzenie sobie z utratą pracy

Z punktu widzenia problemów negocjacji na rynku pracy interesująca jest analiza zachowań zaradczych bezrobotnych, które zmierzają do znalezienia zatrudnienia i stawiają bezrobotnego w pozycji uczestnika rynku pracy.

i „apatycznych”. Zob. M. Dolecka, *Psychologiczne skutki*, ss. 15–24; S. Retowski, *Zróżnicowanie psychologicznych reakcji na bezrobocie: bierni, przystosowani, desperaci i wyrachowani*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 38, 1–2/1996, ss. 161–178.

⁶⁹ P. Mosiek pisze także o bezrobotnych w środowisku średniego miasta i wyodrębnia następujące typy osobowości: „rezygnant” („nihilista”), „uzurpator”, „poszukiwacz”, „konstruktywista”. Zob. P. Mosiek, *Typy osobowości bezrobotnego. Jednostkowy i rodzinny wymiar jego egzystencji*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 4/2001, ss. 116–122.

⁷⁰ S. Retowski, *Zróżnicowanie*, ss. 161–178.

W swoich badaniach B. Makselon-Kowalska charakteryzuje trzy zasadnicze programy zaradcze, z których, jak się okazuje, nie wszystkie prowadzą do reintegracji z rynkiem pracy.

Cechą wspólną badanych była negatywna ocena bezrobocia, natomiast kluczowymi czynnikami różnicującymi poszczególne grupy były: typ atrybucji związanej z utratą pracy (wewnętrzna bądź zewnętrzna), strategia bierna bądź czynna oraz towarzyszące im koszty psychologiczne. Pierwszą grupę stanowiły osoby szukające przyczyn swego bezrobocia w czynnikach zewnętrznych i stosujące strategie bierne. Przeważały tu kobiety, osoby posiadające rodzinę i będące w wieku sugerującym posiadanie małych dzieci. Osoby te żywiły poczucie krzywdy, czuły się zwolnione z obowiązku samodzielnego poszukiwania pracy, gdyż nie one przyczyniły się do jej utraty. Wzbierał w nich także lęk przed oceną ze strony pracodawcy, a trud związany z poszukiwaniem pracy stanowił źródło negatywnych emocji. Orientację tę przyjmują osoby, które tracą poczucie wpływu na własny los, a równocześnie chronią się przed utratą poczucia własnej wartości.

Program drugi charakteryzował się atrybucjami zewnętrznymi w poszukiwaniu przyczyn utraty pracy i czynną strategią działania. Był to program najliczniej występujący wśród badanych i uniwersalny (pod względem płci, wieku, stanu rodzinnego). Ogólnie program taki jest kosztorodny, ale wysiłek wkładany w poszukiwanie pracy i związane z tym negatywne emocje można złagodzić poszukiwaniem przyczyn swego niepowodzenia w czynnikach zewnętrznych. Ponadto osoby realizujące ten program wiedzą, że owe koszty są nieuniknione, a aktywność jest jedyną drogą uzyskania zatrudnienia.

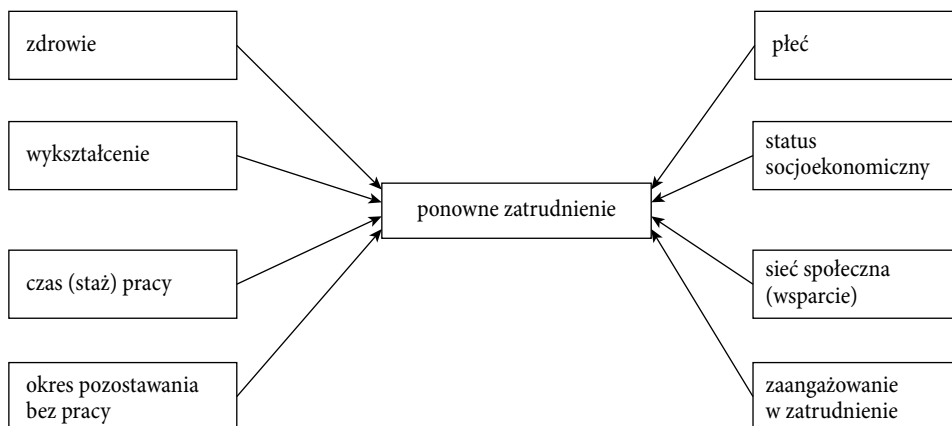
Trzeci program był związany z osobami, które przyczyny swego bezrobocia upatrują w sobie i stosują strategie czynne. Był on charakterystyczny dla osób stanu wolnego i nieposiadających dzieci. Na poszukiwanie pracy przeznaczali oni kilka godzin dziennie, a ich działania były zaplanowane. Ich mniejsze niż u pozostałych grup poczucie krzywdy było czynnikiem motywującym do działania zmierzającego do znalezienia pracy⁷¹.

Przytoczone badania potwierdzają teorię o zróżnicowaniu grupy bezrobotnych pod względem osobowości, percepcji sytuacji, w jakiej się znaleźli, i strategii zaradczych, które realizują. Za zmienne osobowościowe, które mają największy wpływ na znalezienie pracy, wielu badaczy uważa poczucie kontroli wewnętrznej, poczucie własnej wartości oraz poczucie własnej skuteczności. Na liście tej pojawiają się również zmienne poznawcze związane z różnymi wymiarami celów oraz zmienne społeczno-ekonomiczne obejmujące wsparcie społeczne czy presję sytuacji ekonomicznej⁷².

⁷¹ B. Makselon-Kowalska, *Typologia zachowań zaradczych w sytuacji utraty pracy*, w: Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie*, ss. 39–59.

⁷² T. Chirkowska-Smolak, *Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji bezrobocia*, w: Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie*, ss. 81–96. Autorka na podstawie dwóch wymiarów takich jak

Na szanse ponownego zatrudnienia bezrobotnych oprócz wymienionych wyżej czynników wpływają też takie, które obrazuje model B.G. Claussena.



Rysunek 2. Kluczowe czynniki wpływające na szanse ponownego zatrudnienia

Źródło: B.G. Claussen, za: E. Sprusińska, *Psychospołeczne*, ss. 21–31.

Z przedstawionego rysunku wynika, że takim czynnikiem jak osobowość czy sposób radzenia sobie ze stresem przypisano działanie pośrednie i pominięto je w schemacie. W kontekście wcześniejszych rozważań nie wydaje się to jednak słusznym rozwiązaniem. Wyniki badań zwracają uwagę na następujące fakty: 1) bezrobotni oceniają sytuację utraty pracy negatywnie w różnym stopniu; 2) nie wszyscy, którzy postrzegają je negatywnie, poszukują zatrudnienia i powrotu do aktywności zawodowej; 3) sposobem radzenia sobie z bezrobociem może być przystosowanie się do niego i związana z tym niechęć do szukania pracy.

1.4. Stosunek do zatrudnienia

Współczesny rynek pracy wymaga od pracobiorców oraz osób poszukujących pracy dużej mobilności i różnych przejawów elastyczności. By móc sprostać i nadażyć za wymaganiami pracodawców, trzeba stale się doskonalić, być gotowym na wyrzeczenia i zaangażowanie. Dane statystyczne przedstawiające charakterystykę zatrudnienia w III kwartale 2009 roku w Polsce pokazują, że czas pracy wynosił średnio 42,1 godziny tygodniowo i kształtował się na tym samym poziomie co przed rokiem, przy czym dłuższy był w sektorze prywatnym niż publicznym o ponad 3 godziny.

wytrwałość i wysiłek wyodrębniła cztery grupy bezrobotnych: „przystosowanych”, „obowiązkowych”, „aktywnych”, „zrezygnowanych”. Uzyskane charakterystyki są w dużym stopniu zbliżone z typologią zaproponowaną przez S. Retowskiego.

W badanym okresie w niepełnym wymiarze czasu pracowało 8,3% ogółu pracujących, częściej w ten sposób zatrudnione były kobiety niż mężczyźni (11,5% wobec 5,6%) oraz mieszkańcy miast niż wsi (odpowiednio 10,0% i 7,2%). W okresie tym, podobnie jak rok wcześniej, 3,6% ogółu zatrudnionych poszukiwało nowej pracy. Główną przyczyną była chęć poprawy warunków finansowych (58,7% ogółu poszukujących innej pracy; rok wcześniej – 63,5%). Innymi powodami było: poszukiwanie stałej pracy (10,8%, rok wcześniej 9,2%), pracy zgodnej z kwalifikacjami (7,2%; rok wcześniej 7,1%) oraz obawa przed utratą obecnej pracy (6,5%; rok wcześniej 3,6%)⁷³.

Istnieją różne strategie przystosowania się do wymogów rynku pracy. Warunkiem koniecznym zmiany pracy okazuje się często mobilność kandydatów, oznaczająca koszty (psychologiczne, społeczne, ekonomiczne), jakie są w stanie ponieść, by pracę uzyskać. Problem ten przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Gotowość do poniesienia kosztów związanych z poszukiwaniem nowej pracy

Koszty, jakie są w stanie ponieść badani w celu podjęcia lub zmiany pracy na lepszą, niezależnie od ich obecnego statusu na rynku pracy	Odpowiedzi twierdzące		
	ogółu badanych	zatrudnionych	poszukujących pracy
	w procentach		
Przekwalifikowanie się, nauczanie się nowego zawodu	61,5	71,2	83,1
Wykorzystanie swojego wolnego czasu na naukę, zwiększenie kwalifikacji	56,9	67,1	74,4
Dojeżdżanie do innej miejscowości	55,8	66,4	72,3
Wyjazd za granicę	28,3	32,3	43,8
Przeprowadzenie się do innej miejscowości	25,5	29,5	31,5
Praca przez pewien czas bez wynagrodzenia jako wolontariusz, praktykant	20,0	20,3	26,4

Źródło: *Życie zawodowe Polaków*, Komunikat z badań (II 2008), CBOS, www.cbos.pl.

Jak widać z zamieszczonych wyżej danych aktualne poszukiwanie pracy skłania ludzi do deklarowania chęci ponoszenia większych kosztów, aniżeli gdy są zatrudnieni. Badani zdają sobie sprawę, że bez dostatecznej mobilności trudno jest znaleźć pracę. Przy czym im młodszy ankietaowani, tym gotowość do ponoszenia kosztów jest większa. Pomimo że deklaracje dotyczące zmiany kwalifikacji są składane w największym stopniu, to wśród osób poszukujących pracy zaledwie 22,2% brało udział w szkoleniach dla osób poszukujących pracy, bezrobotnych lub zwalnianych. Odsetek ten spada do 8,8% wśród ogółu badanych i do 10,4% wśród aktualnie pracujących⁷⁴.

Gotowość do ponoszenia kosztów przyczynia się do określenia pozycji negocjacyjnej kandydata, ponieważ im większa mobilność, tym większy jest wachlarz

⁷³ *Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności (2009)*, GUS, www.stat.gov.pl.

⁷⁴ *Życie zawodowe Polaków*, Komunikat z badań (02.2008), CBOS, www.cbos.pl.

propozycji, z których może on wybierać. Można przypuszczać, że, gdy do stołu negocyjacyjnego kandydat siada z przeświadczeniem, że nie są to rozmowy ostatniej szansy, to ma w związku z tym odwagę więcej żądać – a im wyższe aspiracje, tym korzystniejszy wynik. Ponadto gotowość ponoszenia kosztów można potraktować jako ustępstwo, które oferuje się drugiej stronie, a zgodnie z zasadą negocyjacyjną „coś za coś” kandydat może oczekiwać rewanżu ze strony pracodawcy.

1.5. Opinie pracodawców o rynku pracy i bezrobotnych

Opinie pracodawców jako uczestników gry rynkowej związanej z konkutowaniem o pracę są bardzo istotne, gdyż wpływają na ich postawy wobec kandydatów. Sądy pracodawców o bezrobociu i bezrobotnych są dość ostre i ukazują ich niechętny stosunek do kandydatów, którzy pracę utracili. Przede wszystkim są oni skłonni uważać, że po części bezrobocie jest fikcyjne, a niektórzy z bezrobotnych wcale nie starają się podjąć pracy. Ich zdaniem jest to spowodowane:

- podejmowaniem pracy niezalegalizowanej (51%),
- niechęcią do podejmowania jakiegokolwiek pracy (49,2%),
- nadmiernymi oczekiwaniami osób poszukujących pracy co do wynagrodzeń, warunków pracy itd. (40,9 %),
- małą aktywnością na rynku pracy (27,2%),
- brakiem kwalifikacji potrzebnych na rynku pracy (22,3%),
- innymi zachowaniami (5,5%)⁷⁵.

Pracodawcy i przedstawiciele urzędów pracy widzą możliwość zwiększenia szans długotrwale bezrobotnych na powtórne zatrudnienie w specjalnych aktach ustawodawczych dających przywileje pracodawcom zatrudniającym bezrobotnych, w intensywnym szkoleniu i doskonaleniu kwalifikacji bezrobotnych, rozwijaniu umiejętności związanych z szukaniem pracy i wiarą w siebie⁷⁶. Dodatkowo pracodawcy szans na pomoc bezrobotnym upatrują w deregulacji rynku pracy, obniżeniu znaczenia związków zawodowych w stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych na rynku pracy. Większa część pracodawców podziela też pogląd, że bezrobocie nie wpływa na ich działalność gospodarczą. Nierównowaga na rynku pracy zmusza jednak pracobiorców do większej dyscypliny i umożliwia dokonanie przez pracodawców szerszego wyboru spośród kandydatów do pracy. Ponadto pracownicy dążą w związku z tym do podnoszenia kwalifikacji i studzą swoje oczekiwania dotyczące wynagrodzeń⁷⁷. Chociaż wyniki badań, które przytoczono, były robione w latach 90.,

⁷⁵ E. Dolny, J. Meller, Z. Wiśniewski, *Popyt i pracodawcy na rynku pracy w Polsce*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998, s. 65.

⁷⁶ E. Dolny, J. Meller, Z. Wiśniewski, *Popyt i pracodawcy*, s. 79.

⁷⁷ J. Meller, *Rynek pracy i bezrobocie w opinii pracodawców*, Praca i Zabezpieczenia Społeczne, 12/1998, ss. 17–21.

nie wydaje się, by straciły na aktualności. Wynika to z dużej stabilności poglądów ludzi, które bardzo trudno poddają się zmianom. Dodatkowym argumentem mogą być również badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę na grupie pracodawców, którzy bezrobocie traktują jako jeden z mniej istotnych czynników wpływających na przebieg negocjacji w sprawie pracy. Może być to spowodowane tym, że pracodawcy nie traktują bezrobotnych jako pożądaných i branych poważnie pod rozwagę kandydatów do zatrudnienia.

Podsumowanie

Postrzeganie pracy, rynku pracy i zatrudnienia zarówno przez jednostkę, jak i przez pracodawcę to czynniki kształtujące kontekst prowadzenia negocjacji w sprawie pracy. Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że:

- praca jest istotną wartością w życiu większości ludzi;
- wartość pracy nie jest konstruktem monolitycznym i ludzie cenią różne jej parametry, poszukując takiego zatrudnienia (aktywności zawodowej), które zaspokoi ich potrzeby;
- postawy wobec pracy, rynku pracy i bezrobocia są kształtowane przez zróżnicowane uwarunkowania psychospołeczne i organizacyjne, co warunkuje przebieg negocjacji w sprawie pracy i ich efekty (między innymi kształt kontraktu psychologicznego, satysfakcję pracowników z płacy, pracy i życia, przywiązanie organizacyjne i lojalność);
- konkurencyjność na rynku pracy i podczas negocjacji wymaga ustawicznego rozwoju kompetencji profesjonalnych i osobistych.

Rozdział 2

WPLYW EKONOMICZNYCH I PRAWNYCH ASPEKTÓW FUNKCJONOWANIA RYNKU PRACY NA PRZEBIEG NEGOCJACJI

Wprowadzenie

Negocjacje w sprawie pracy toczą się w obrębie rynku pracy oraz w ramach wyznaczonych przez przepisy prawa. Bez nakreślenia najistotniejszych elementów ekonomicznych i prawnych wpływających na ich przebieg niemożliwa staje się analiza dalszych jednostkowych i organizacyjnych uwarunkowań oraz charakterystyki procesu negocjacyjnego. W pierwszej części tego rozdziału zostanie omówiona specyfika polskiego rynku pracy, jego segmentacja, instytucje, elastyczność rynku pracy, koszty pracy oraz wybrane koncepcje rynku pracy. W drugiej części rozdziału poruszone zostaną zagadnienia prawne, takie jak funkcje i źródła prawa pracy, formy nawiązywania współpracy, dozwolone sposoby pozyskiwania informacji o kandydatach do pracy, kontrakty menedżerskie oraz prawna ochrona bezrobotnych i zabezpieczenia społeczne.

2.1. Ekonomiczny kontekst negocjacji na rynku pracy

Rynek pracy w ujęciu ekonomistów składa się z łącznej podaży pracy, którą oferują jednostki chcące podjąć pracę zawodową, oraz popytu na pracowników ze strony wszelkich instytucji gotowych za pracę zapłacić¹. Dokonuje się na nim alokacja pracobiorców pomiędzy dostępnymi miejscami pracy, a podejmowane decyzje dotyczą wykorzystania zasobów pracy². Rynek pracy jest jednak determinowany przez większą ilość czynników i podmiotów, niż obejmuje to powyższa definicja. Na jego funkcjonowanie wpływają także regulacje prawno-ustrojowe, polityka społeczna, uwarunkowania demograficzne, kondycja gospodarki itp. Wielość czynników utrudnia analizę i powoduje, że wprowadza się pewne założenia, które upraszczają jego

¹ J. Brémond, J.-F. Couet, M.-M. Salort, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, PWN, Warszawa 2005, ss. 117–118.

² J. Fryca, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 11.

skomplikowany obraz. Ogólne przedstawienie mechanizmów i stanu rynku pracy wydaje się jednak niezbędne do zrozumienia przebiegu negocjacji w sprawie pracy.

2.1.1. Sytuacja na polskim rynku pracy

Niepokojąca sytuacja na polskim rynku pracy oraz jej społeczny charakter są przedmiotem zainteresowania nie tylko ekonomistów, lecz również socjologów czy polityków.

Momentem przełomowym dla funkcjonowania rynku pracy w Polsce było wprowadzenie reform gospodarczych. Zmienił się wówczas poziom stopy bezrobocia, będący wynikiem nowych, weryfikujących realne potrzeby, obowiązujących na nim zasad³. W kolejnych latach w Polsce zaobserwować można także efekt pogłębienia się różnic w stopie bezrobocia w poszczególnych regionach⁴. Doprowadza to do zwiększonej migracji ludności pomiędzy województwami i państwami. Warto też zaznaczyć, że wielkości statystyczne publikowane między innymi przez GUS dotyczą bezrobocia rejestrowego, natomiast w Polsce występuje równolegle bezrobocie ukryte, którego przyczyna tkwi w nieracjonalności zatrudnienia oraz jego przestarzałej strukturze⁵.

Lata 1998 oraz 2001–2002 dla wielu krajów europejskich były okresem znacznego pogorszenia sytuacji gospodarczej, niestety Polska była jednym z niewielu (razem ze Słowacją) krajów Europy Środkowej, w którym skutki szoku rosyjskiego⁶ były odczuwalne bardzo długo. Wysoka stopa bezrobocia w tym okresie była spowodowana przede wszystkim bardzo niskim odpływem z bezrobocia, co oznacza, że bezrobotni znacząco rzadziej znajdowali pracę niż przed 1997 rokiem⁷. Akcesja Polski do Unii Europejskiej i otwarcie unijnych rynków pracy dla pracowników z nowych krajów wspólnoty spowodowało polepszenie sytuacji, ale groziło też drenażem dobrze wyedukowanych i wykwalifikowanych pracowników, którzy wybierali emigrację zarobkową. Równocześnie przystąpienie Polski do UE niesie ze sobą konieczność zmian przystosowawczych na rynku pracy, zgodnych z wytycznymi UE oraz Strategii Lizbońskiej, której kontynuacją jest Strategia Europa 2020.

Kryzys finansowy roku 2007 nie spowodował natomiast natychmiastowego wzrostu stopy bezrobocia rejestrowego (grudzień 2007 – 14,8%). W 2008 roku wskaźnik bezrobocia spadł do poziomu jednocyfrowego (grudzień 2008 – 9,5%),

³ T. Kowalski, *Polska transformacja gospodarcza na tle wybranych krajów Europy Środkowej*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXI, z. 2/2009, ss. 253–278.

⁴ *Kwartalna informacja o rynku pracy*, www.stat.gov.pl (23.02.2010).

⁵ T. Pomianek, A. Rozmus, K. Witkowski, M. Bienia, *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, wyd. 3, WSiLiZ w Rzeszowie, Rzeszów 2004, ss. 6–8.

⁶ Szok rosyjski wystąpił w 1998 roku i wynikał z załamania się wymiany handlowej z Rosją. Jego skutki odczuwane na polskim rynku pracy były odłożone w czasie i przyczyniły się do zintensyfikowania niekorzystnych zjawisk na nim występujących.

⁷ M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie*, ss. 24–28.

by w grudniu 2009 roku wzrosnąć do poziomu 11,9%⁸. Było to spowodowane tym, że skutki światowego kryzysu finansowego z 2007 roku osłabiły unijny rynek pracy i skłoniły wielu emigrujących pracowników do powrotu do Polski. Rodzimi pracodawcy zdobyli dzięki temu silniejszą pozycję negocjacyjną, wynikającą z szerszych możliwości wyboru spośród kandydatów, a składana przez nich oferta mogła być mniej atrakcyjna.

W celu złagodzenia niekorzystnych następstw kryzysu finansowego Polska podjęła decyzję o zliberalizowaniu przepisów kodeksu pracy. Do działań tych można zaliczyć między innymi zgodę na skrócenie czasu pracy i proporcjonalne obniżenie wynagrodzenia oraz wypłacanie tzw. postojowego, co pozwala firmom borykającym się z kryzysem na dostosowanie czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa. Wprowadzono także rezerwę środków finansowych dla przedsiębiorstw produkcyjnych odczuwających kryzys, które wybrałyby elastyczne formy zatrudnienia zamiast redukcji etatów. Środki te są także przeznaczone dla pracowników jako wypłata częściowej rekompensaty zmniejszonego wynagrodzenia. Rozwiązania te mają chronić miejsca pracy i zapobiec wzrostowi bezrobocia⁹.

Trudna sytuacja na rynku pracy rzutuje na wiele aspektów prowadzenia negocjacji, do których zaliczyć można między innymi skuteczność podejmowanych prób, wytrwałość kandydatów poszukujących pracy czy stopień wzajemnego dostosowania składanych przez obie strony ofert.

W analizie rynku pracy należy zwrócić uwagę na wiek pracujących będący czynnikiem wpływającym na aktywność i zatrudnienie Polaków. Zła sytuacja na rynku pracy stała się najbardziej odczuwalna dla osób po 55. roku życia oraz młodych wchodzących w życie zawodowe. Ci pierwsi szybko ulegają dezaktywacji zawodowej, natomiast drudzy znacząco wydłużają okres edukacji powiązany z mniejszą aktywnością zawodową, co powoduje, że wśród nich w IV kwartale 2009 roku przeszło co piąty to osoba bezrobotna¹⁰.

Ponadto grupa wiekowa młodych pracobiorców (15–34 lata) jest silnie zróżnicowana pod względem poziomu wykształcenia determinującego moment aktywizacji zawodowej, a osoby z tej grupy podejmują nowe role rodzinne, co tradycyjnie wyłącza zwłaszcza kobiety (trwale bądź czasowo) z grona osób aktywnych zawodowo. Sytuację młodych ludzi na rynku pracy może poprawić podejmowanie pracy podczas nauki, ale w 2009 roku zaledwie co piąta ucząca się osoba równocześnie pracowała, przy czym było to uzależnione od poziomu edukacji, jej trybu oraz kierunku. Dla 48,3% absolwentów pierwsza praca po zakończeniu edukacji była zgodna z wyuczonym zawodem, 7,7% wykonywało pracę niezgodną z wyuczonym zawodem, w której jednak mieli możliwość wykorzystania swoich kwalifikacji, natomiast 44,0% wykonywało pracę niezgodną z wyuczonym zawodem. Wśród przyczyn podjęcia

⁸ *Stopa bezrobocia w latach 1990–2010*, www.stat.gov.pl. (5.03.2010).

⁹ *Rynek pracy w obliczu kryzysów gospodarczych*, Kraków 2009, www.rynekpracy.pl, s. 18 (3.11.2009).

¹⁰ *Kwartalna informacja o rynku*, ibidem.

pracy niezgodnej z zawodem można wymienić: brak oferty związanej z wyuczonym zawodem (67%), wybór pracy lepiej płatnej (20,9%), niechęć do pracy w zawodzie (8%), wybór lepszych warunków pozapłacowych (4,1%)¹¹. Świadczy to o niedopasowaniu oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Trudniej też jest mieć dobrą pozycję negocjacyjną przy braku doświadczenia, jeżeli wykształcenie jest niezgodne z charakterem pracy, o którą kandydat się ubiega.

Osoby urodzone po 1980 roku to tzw. pokolenie Y, wchodzące w XXI wieku na rynek pracy. Ich podejście do pracy i świata jest dalece odmienne od tego, które cechuje starszych pracowników, dlatego sprostanie ich wymaganiom jest swoistym wyzwaniem dla pracodawców. Pokolenie to zna nowe technologie, ma zadaniowe podejście do pracy, jest niezależne i ambitne oraz nastawione na rozwój, dba o wyzwania i satysfakcję w pracy oraz równowagę pomiędzy pracą i życiem. Równocześnie jednak młodym pracownikom trudno podporządkować się regułom, są roszczeniowi wobec pracodawców, czynią ryzykowne wybory i mają mniejszą skłonność do lojalności, cenią komfort i wygodę¹². Obrazuje to po części, jakiej oferty negocjacyjnej oczekują przedstawiciele pokolenia Y od swych potencjalnych pracodawców.

Kryzys na rynku pracy związany z szokiem rosyjskim w szczególny sposób kształtował sytuację 45–54-latków, gdyż zauważono wśród nich znaczny wzrost bierności zawodowej. Z jednej strony ich niemobilność, z drugiej natomiast łatwa dostępność niektórych świadczeń społecznych doprowadziła do najtrwalszych i niekorzystnych zmian w tej grupie. W najlepszej sytuacji byli natomiast w tym okresie przedstawiciele grupy *prime-age* (25–44), dla których szok rosyjski był czynnikiem najmniej destabilizującym sytuację zawodową¹³.

Częściowa poprawa sytuacji na rynku pracy była między innymi konsekwencją otwarcia niektórych państw UE na pracowników z rozszerzonej Unii. Odpływ młodych, wykształconych, mobilnych ludzi z krajowego rynku pracy spowodował, że takie firmy, jak łódzki Indesit, Gillette, Rexam i Sonoco poszukiwały pracowników starszych, którzy gwarantują stabilność zatrudnienia i niższą fluktuację kadr. Ponadto, jak wynika z badań przeprowadzonych przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego na grupie ponad 50 kierowników, to właśnie starsi pracownicy byli oceniani przez nich wysoko i bardzo wysoko, natomiast młodszy – przeciętnie¹⁴. Ta korzystna dla starszych pracowników sytuacja nie utrzymywała się jednak zbyt długo, zwłaszcza że stereotypowe postrzeganie pracownika w wieku „50+” jest silnie utrwalone i nadal determinuje ocenę tych osób. Za ich zaletę uznaje się na przykład bogate doświadczenie życiowe i zawodowe, stabilizację życia rodzinnego, poszanowanie dla pracy, ograniczoną skłonność do rywalizacji. Natomiast wady

¹¹ *Wejście ludzi młodych na rynek pracy*, GUS, Departament Pracy, www.stat.gov.pl (23.02.2010).

¹² G. Jabłońska, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, www.rynekpracy.pl (31.08.2009).

¹³ M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie*, ss. 29–32.

¹⁴ J. Blewaska, *Firmy szukają starszych pracowników*, *Gazeta Wyborcza*, Łódź, 18.09.2006.

to w opinii wielu osób między innymi niechęć do rozwoju i nauki, ograniczona przebojowość i dynamizm, trudność przystosowania się do młodego zespołu, brak aktywnego poszukiwania pracy, większe oczekiwania płacowe, mniejsza wydajność pracy. Pomimo że zarówno dyrektywa unijna, jak i polskie ustawodawstwo¹⁵ chronią pracowników w wieku „50+”, to pracodawcy polscy są najgorzej przygotowani¹⁶ do zatrzymania tych pracobiorców w swoich firmach. Nadal spośród dwóch kandydatów ubiegających się o stanowisko pracodawca będzie bardziej skłonny wybrać młodszego, co może być podyktowane dyskomfortem wynikającym z zarządzania osobą starszą i obawą, że będzie ona podważać decyzje młodszego przełożonego¹⁷. Równocześnie wiele osób (prawie 45% ogółu badanych przez GUS) spośród pracujących chciałoby pozostać jak najdłużej aktywnymi zawodowo i pracować tak długo, jak to będzie możliwe, bądź przejść na emeryturę w 65. roku życia lub później¹⁸. Pracownicy dojrzałego wieku więc muszą być przygotowani na trudności w znalezieniu pracy oraz przeanalizować swe argumenty, które w negocjacjach będą budować ich siłę i przewagę wobec konkurentów. Znając obawy pracodawców, mogą łatwiej je rozwiać i starać się wykazać korzyści, jakie firma zyska, zatrudniając ich.

Kryzys na rynku pracy spowodował także wystąpienie efektu *last in – first out*, polegającego na zwolnieniu osób najmłodszych stażem w przedsiębiorstwie. Zmniejszało to szanse osób lepiej wyedukowanych względem tych, którzy edukację zakończyli wcześniej i dzięki temu dłużej pracowali. Ponadto w okresie tym mała zapotrzebowanie na wiele grup zawodowych, których przedstawicielami byli napływający na rynek pracy absolwenci. Niemniej w okresie późniejszej absorpcji to właśnie młodzi i lepiej wykształceni mieli większe szanse na znalezienie pracy, przy czym wykształcenie jest czynnikiem znacznie poprawiającym szanse na znalezienie zatrudnienia przez bezrobotnych we wszystkich grupach wiekowych. Należy zaznaczyć, że w przypadku 45-latków i starszych pracobiorców w mniejszym stopniu wycofanie się z rynku pracy było spowodowane strukturalnymi cechami podaży pracy, a w większym czynnikiem instytucjonalnymi¹⁹.

Powyższa charakterystyka polskiego rynku pracy uzmysławia, jakie trudności mogą napotkać i jakie oczekiwania mogą formułować uczestnicy indywidualnych negocjacji w sprawie pracy.

¹⁵ Dyrektywa unijna 2000/78/WE oraz w Polsce ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r.

¹⁶ Strategię utrzymania i rekrutacji tych pracowników ma w Polsce 5% pracodawców, Hiszpania i Włochy po 6%, dla porównania w Japonii jest ich 83%, Singapurze 53%, a w RPA 34%.

¹⁷ B. Skowron-Mielnik, *Organizacja pracy w perspektywie aktywizacji zawodowej osób starszych*, w: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, Zeszyty Naukowe, 129/2009, ss. 509–516.

¹⁸ *Przejście na emeryturę*, GUS, Warszawa 2007, www.stat.gov.pl.

¹⁹ M. Bukowski (red.), *Zatrudnienie*, ss. 38–44.

2.1.2. Segmentacje rynku pracy

Rynek pracy nie jest jednorodny, co powoduje podział na subrynki. Przykładem ujęcia tradycyjnego jest koncepcja A. Marshalla, w której ramach wyodrębniono rynek zawodowy, lokalno-regionalny i działowy, a podstawą ich wyodrębnienia było rozpoznanie popytowej strony rynku jako wiązki zróżnicowanych strumieni popytu.

W dobie rozszerzonej Unii Europejskiej szczególnego znaczenia nabiera podział rynków na rynki lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe. Te ostatnie stają się coraz bardziej otwarte i mogą budzić obawy o drenaż wysoko kwalifikowanych specjalistów. Jest to spowodowane tym, że członkostwo w UE zapewnia obywatelom liczne swobody, obejmujące też przepływy osób, zakaz wszelkiej dyskryminacji pracowników wywodzących się z państw członkowskich i koordynację systemów zabezpieczeń systemowych między państwami UE²⁰. Przed uczestnikami rynków pracy stanie natomiast nowe wyzwanie związane z uwzględnianiem w prowadzonych negocjacjach różnic prawnych, ekonomicznych i kulturowych.

Współczesne ujęcia segmentacji rynku pracy pozwalają wyodrębnić teorię dualnego rynku pracy, która jest związana z wykorzystaniem podejścia socjologizującego w ekonomii. Zakłada się tu istnienie dwóch segmentów – pierwotnego i wtórnego. Różnią się one znacznie między sobą na przykład zarobkami, możliwościami awansu, warunkami pracy. Segment pierwotny charakteryzuje się pracą w dobrych warunkach, dobrym uposażeniem, możliwościami awansu zawodowego i płacowego. Praca taka gwarantuje wysoki prestiż i stabilność zatrudnienia. Sektor wtórny natomiast nie daje takich możliwości, praca jest niskopłatna, bez stabilizacji i szans na rozwój oraz awans. Taki podział jest zdeterminowany dualizmem gospodarczym, polegającym na współistnieniu przedsiębiorstw stabilnych i zaawansowanych technologicznie oraz peryferyjnego obszaru przedsiębiorstw o niewielkim stopniu rozwoju, niemogących przystosować się do zmiennego i turbulentnego otoczenia. Pierwsze z przedsiębiorstw są powiązane z pierwotnym rynkiem pracy (dobrze płatna praca, przejrzysta polityka kadrowa), drugie wiążą się z wtórnym rynkiem pracy. Równocześnie nikłe są szanse pracowników na przejście z jednego sektora do drugiego, a przepaść między nimi pogłębia się z powodu braku rozwoju i doskonalenia kompetencji na rynku wtórnym, obniżenia morale, dyscypliny pracy. Ponadto działania dyskryminacyjne pracodawców często powodują, że z różnych niesprawiedliwych powodów pracownicy są odsyłani do sektora zmniejszającego ich szanse na rynku pracy. Inaczej też będzie wyglądać rozkład sił negocjacyjnych na obu rynkach. Na rynku pierwotnym kompetentny pracownik będzie miał lepszą pozycję przetargową

²⁰ S. Borkowska (red.), *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, IPiSS, Warszawa 2002, ss. 19–20.

aniżeli kandydat z rynku wtórnego, który tym samym nie będzie stanowił realnej konkurencji dla pierwszego²¹.

Inną propozycją segmentacji rynku pracy jest podział na wewnętrzne i zewnętrzne rynki pracy. Rynki wewnętrzne są regulowane zasadami i regułami ustalonymi przez przedsiębiorstwa, które określają warunki wejścia do organizacji i sposobów awansowania wewnątrz niej. W rynku wewnętrznym możemy dodatkowo wyróżnić rynek wertykalny o ograniczonym dostępie, stosunkowo największym na dole drabiny awansów, po której w ściśle określony sposób poruszają się pracownicy. Horyzontalny wewnętrzny rynek pracy jest dostępny dla osób posiadających odpowiednie licencje zawodowe (czeladnicze, mistrzowskie, aplikacyjne). Występuje tu ruch pracowniczy, ale ograniczony dla przedstawicieli danych zawodów. Utworzeniu wewnętrznego rynku pracy sprzyjały trzy zasadnicze czynniki: 1) stanowiska w przedsiębiorstwie wymagały unikatowych kwalifikacji, 2) prowadzono kształcenie wewnątrz przedsiębiorstwa w celu dopasowania pracownika do stanowiska pracy, 3) występowanie specyficznych kodeksów postępowania w przedsiębiorstwach określających zasady awansów, wynagrodzeń itp.²²

W instytucjach, w których funkcjonuje wewnętrzny rynek pracy, grupa pracobiorców nie jest jednorodna. Zazwyczaj obejmuje on trzon wysoko kwalifikowanej i stabilnie zatrudnionej kadry oraz niżej kwalifikowaną grupę, mniej ustabilizowaną zawodowo.

Ponadto ustalenia obowiązujące na wewnętrznym rynku pracy są często wynikiem negocjacji prowadzonych pomiędzy pracodawcami a przedstawicielami pracobiorców (w tym związków zawodowych). Pracownicy mają więc wpływ na miejsce i warunki pracy, sposoby awansowania i wynagrodzeń. Ponadto pracownicy z wewnętrznego rynku pracy są przynajmniej czasowo odizolowani od sił konkurencyjnych działających na zewnętrznym rynku pracy. Ustalenie praw wewnętrznych sprzyja wzrostowi stopnia izolacji rynku wewnętrznego. Utrudnia to wejście na ten rynek nowym pracownikom, ogranicza swobodne poruszanie się po nim i ponownie utrudnia wyjście z niego²³.

Natomiast na zewnętrznym rynku pracy płace, awanse, decyzje o podjęciu doskonalenia zawodowego podlegają bezpośrednio siłom rynkowym, warunkowanym zmiennymi ekonomicznymi. Dla przedstawicieli rynku zewnętrznego dostęp do rynku wewnętrznego jest ograniczony, z wyjątkiem wysokich stanowisk kadry zarządzającej oraz mniej wykwalifikowanych pracobiorców²⁴.

²¹ E. Kryńska, *Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacyjne*, Acta UL, Folia Oeconomica, 137/1995, ss. 15–30; E. Kryńska, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, w: E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki, *Prognoza podaży i popytu na rynku pracy w Polsce do roku 2010*, IPiSS, Warszawa 1998, ss. 33–39.

²² E. Kryńska, *Podziały rynku*, ibidem; E. Kryńska, *Wybrane teorie*, ibidem.

²³ J. Fryca, *Kształtowanie*, s. 24.

²⁴ E. Kryńska, *Podziały rynku*, ibidem; E. Kryńska, *Wybrane teorie*, ibidem.

2.1.3. Charakterystyka rynku pracy

Najważniejszymi zjawiskami umożliwiającymi opis i analizę rynku pracy są popyt oraz podaż pracy. O pierwszym z pojęć – według teorii neoklasycznych – stanowi odwrotna zależność pomiędzy płacą realną a wielkością zatrudnienia. Na jego wielkość w skali mikroekonomicznej wpływa, w sposób pośredni, obserwowalny popyt na dobra i usługi, rozwój technologii i jej wykorzystywanie przez instytucje oraz opłacalność substytucji kapitału i pracy. Na kształtowanie się popytu na pracę wywierają także wpływ czynniki makroekonomiczne, do których można zaliczyć koniunkturę gospodarczą, funkcjonowanie innych rynków oraz poziom rozwoju technologicznego i alternatywne formy wytwarzania dóbr stosowane przez przedsiębiorstwa²⁵. Popyt na pracę ma zarówno charakter ilościowy (dostępna w gospodarce liczba miejsc pracy), jak i jakościowy (rozpatrywany w trzech głównych płaszczyznach: czasowej, cech oferowanych miejsc pracy, charakterystyki jednostek oferujących miejsca pracy)²⁶.

Podaż na pracę jest związany z dodatnią zależnością pomiędzy wielkością płac realnych a liczbą pracobiorców zainteresowanych podjęciem pracy – im większa jest płaca realna, tym więcej osób jest zainteresowanych podjęciem zatrudnienia. Ponadto ważny jest także koszt alternatywny, jaki ponosi starający się o pracę, rezygnując z czasu wolnego bądź innych zajęć. Nie bez znaczenia są czynniki demograficzne, związane z kształtowaniem się czasu pracy (wymiar dzienny, miesięczny, tygodniowy, roczny i w aspekcie całego życia zawodowego) oraz czynniki socjoekonomiczne.

Analizując rynek pracy, należy zwrócić uwagę na alokację zasobów pracy w toku dokonywanej wymiany pracy na płacę, opartej na interakcji pomiędzy podażą a popytem na pracę. Niewątpliwie najważniejszymi podmiotami działającymi na rynku pracy są pracobiorcy i pracodawcy, ale ich stosunki i wzajemne relacje są regulowane przez instrumenty interwencji państwowej²⁷. Zorganizowanie się podstawowych grup funkcjonujących na rynku pracy w związki pracodawców i pracobiorców ogranicza swobodną konkurencję na nim i ma za zadanie wzmocnić pozycję przetargową stron²⁸. Prowadzone pomiędzy nimi negocjacje zbiorowe stanowią często ramy zbiorowych stosunków pracy i kształtują relacje pomiędzy zaangażowanymi w nie stronami, do których należą przedstawiciele pracowników i pracodawców, a czasami także rządu. Obecnie negocjacje zbiorowe pełnią kilka istotnych funkcji, do których S. Borkowska zalicza podejmowanie decyzji i kształtowanie polityki rynku pracy, kreowanie prawa pracy, partycypację pracowniczą (zarówno pośred-

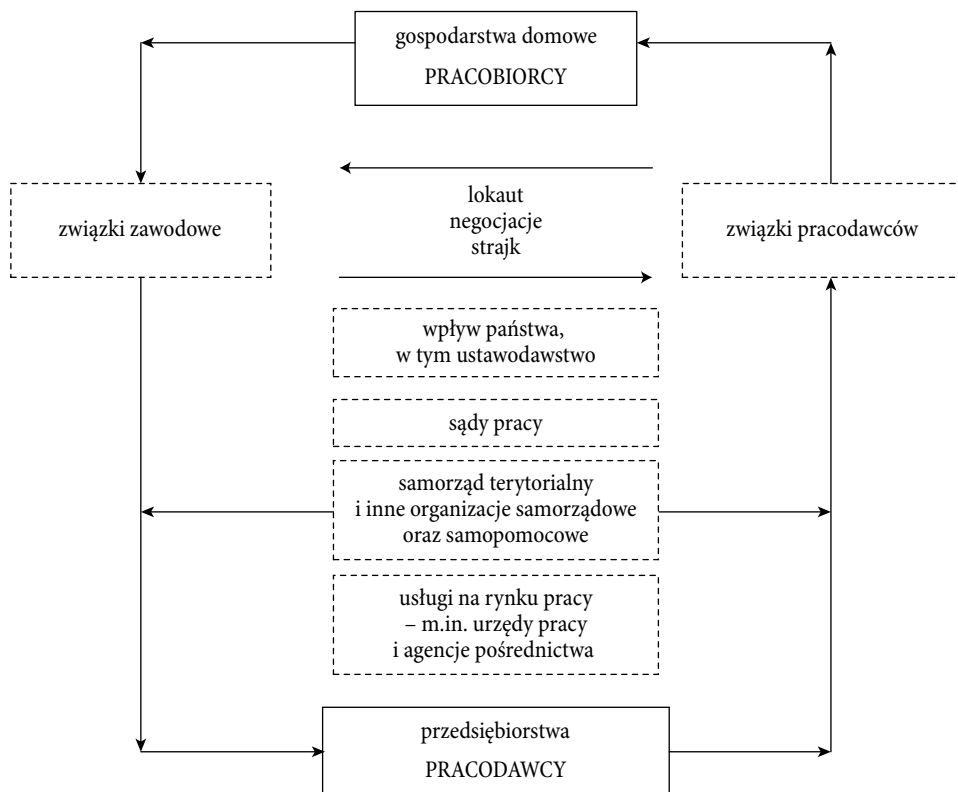
²⁵ G. Maniak, *Współczesny rynek pracy – aspekty analizy, funkcjonowania i polityki*, Polityka Gospodarcza, 2/1999, ss. 79–92.

²⁶ Zob. J. Meller, *Popyt na pracę i jego determinanty*, w: R. Horodeński (red.), *Gospodarka zasobami pracy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 1998, ss. 40–42; J. Fryca, *Kształtowanie*, s. 18.

²⁷ G. Maniak, *Współczesny rynek*, ibidem.

²⁸ J. Fryca, *Kształtowanie*, s. 20.

nią, jak i bezpośrednio) i rozwiązywanie problemów spornych²⁹. Należy jednak zaznaczyć, że stopniowo spada znaczenie związków zawodowych, co wyraża się zmniejszeniem liczby należących do nich członków, a tym samym następuje wzrost znaczenia zindywidualizowanych umów o pracę. Pomimo dość znacznego zinstytucjonalizowania stosunków na rynku pracy widoczna jest tendencja deregulacji prawnych w omawianym obszarze, ciężar uzgodnień dotyczących zatrudniania przenosi się na poziom organizacyjny i co za tym idzie – uzgadnianych częściowo na drodze negocjacyjnej. Rysunek 3 przedstawia główne podmioty rynku pracy.



Rysunek 3. Główne podmioty rynku pracy

Źródło: opracowano na podstawie: E. Dolny, J. Meller, Z. Wiśniewski, *Zarys polityki zatrudnienia*, PWN, Warszawa 1990, ss. 30, za: G. Maniak, *Współczesny rynek*, s. 82; J. Fryca, *Kształtowanie*, s. 15.

Wspomniane wyżej i dodatkowo zaznaczone na rysunku 3 główne podmioty rynku pracy niewątpliwie wyznaczają ramy wzajemnych relacji i kształtują proces oraz zakres negocjacji w sprawie pracy.

²⁹ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, ss. 13, 23–25.

Dla omawianego zjawiska ważne są także czynniki wpływające na wzrost bądź spadek zatrudnienia i – co się z tym wiąże – na oferowanie miejsc pracy tym, którzy są czynni zawodowo. Przykładowo w 2000 roku do wzrostu miejsc zatrudnienia przyczyniły się takie czynniki ekonomiczne, jak wzrost popytu krajowego i zagranicznego na wyroby i usługi, rozbudowa przedsiębiorstw, sezonowość produkcji i usług. Natomiast w sposób negatywny zadziałały: spadek popytu krajowego i zagranicznego na wyroby i usługi, zła sytuacja finansowa przedsiębiorstw, racjonalizacja zatrudnienia, odejścia na emerytury i renty, inne zmiany organizacyjne i strukturalne³⁰. Wynik negocjacji jest zatem wyznaczany nie tylko przez podmioty kształtujące rynek pracy, ale także przez kondycję gospodarki.

2.1.4. Elastyczność na rynku pracy

Wśród ekonomistów istnieje spór dotyczący zdefiniowania pojęcia elastyczności, które odnosi się zarówno do aspektów makro-, jak i mikroekonomicznych łączących się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Pierwsze z ujęć nawiązuje do sposobu osiągnięcia równowagi na rynku pracy, która może być naruszana przez szoki popytowe, podażowe bądź strukturalne. Jest to spowodowane problemami strukturalnymi prowadzącymi do dużego bezrobocia, brakiem wykwalifikowanego w określonym zakresie personelu, a także wahaniami koniunkturalnymi na krajowym i światowym rynku, globalizacją i wzrostem konkurencji. Natomiast w ujęciu mikroekonomicznym omawiane zagadnienie będzie oznaczać możliwości dostosowawcze przedsiębiorstwa w zakresie zarówno polityki personalnej, jak i zaspokajania potrzeb osób zatrudnionych i starających się o pracę³¹. Równocześnie wraz ze wzrostem elastyczności na rynku pracy coraz większej rangi nabierają negocjacje w sprawie pracy będące sposobem umożliwiającym indywidualne i zróżnicowane dopasowanie interesów pracodawców i pracobiorców.

W podziale elastyczności pracy można wyróżnić:

- elastyczność zatrudnienia,
- elastyczność podaży pracy,
- elastyczność miejsca pracy,
- elastyczność czasu pracy,
- elastyczność wynagrodzenia za pracę³².

Elastyczność zatrudnienia, inaczej zwana numeryczną, oznacza zdolność do zmiany liczby zatrudnianych w organizacjach w zależności od zmieniających się

³⁰ M. Kabaj, *Mechanizmy tworzenia i likwidacji miejsc pracy w polskiej gospodarce*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 54.

³¹ E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003, ss. 19–20; E. Dolny, J. Meller, Z. Wiśniewski, *Popyt i pracodawcy*, s. 12.

³² E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu*, s. 20; R. Auriga, *O formach i społecznych konsekwencjach elastyczności pracy*, *Polityka Społeczna*, 2/2005, ss. 8–12.

warunków ekonomicznych, takich jak wielkość produkcji, płace realne, wydajność pracy czy rentowność produkcji. Duże znaczenie dla niej mają nietypowe formy zatrudnienia związane z charakterem umów, miejsca, czasu pracy i wynagrodzenia, gdyż umożliwiają one szybką reakcję pracodawcy, która będzie w sposób optymalny zaspokajać interes przedsiębiorstwa³³. Im większa elastyczność w tym zakresie, tym częściej podejmowane są negocjacje w sprawie pracy, a sama ich częstotliwość wpływa na wprawę i skuteczność negocjacyjną.

Elastyczność podaży pracy może być rozumiana w dwojaki sposób: z jednej strony jako wpływ zmieniających się warunków pracy (na przykład płacy) na wielkość podaży, z drugiej – jako mobilność pracowników, która stanowi odpowiedź na zmieniający się popyt na pracę. Wśród owych mobilności można wyodrębnić: zawodową, kwalifikacyjną, przestrzenną i międzyzakładową³⁴. Należy zaznaczyć, że w tym drugim przypadku wpływa ona na pozycję przetargową pracobiorców podejmujących negocjacje w sprawie pracy.

Elastyczność miejsca pracy obejmuje: zmiany otoczenia pracy, zadań w obrębie tego samego przedsiębiorstwa, miejsca zamieszkania, telepracę i pracę w wirtualnych przedsiębiorstwach. Ma ona związek z mobilnością przestrzenną i międzyzakładową. Wymienione wyżej oferowane warunki pracy mogą się stać przedmiotem negocjacji bądź stanowić o stopniu atrakcyjności oferty.

Elastyczny czas pracy ma już w krajach Europy Zachodniej ugruntowaną pozycję, będąc przy tym źródłem odmiennych stanowisk – aprobujących bądź dezaprobujących omawianą koncepcję. Dzieje się tak za sprawą naruszenia silnie utrwalonego porządku pochodzącego z epoki fordyzmu, w którym zatrudnienie było sztywne i łączyło się ze ściśle określoną strukturą organizacyjną oraz hierarchią zarządzania³⁵.

Elastyczność czasu pracy jest rozumiana w literaturze dość szeroko, a obejmuje liczne formy, z których mogą skorzystać zainteresowane podmioty. Należą do nich tzw. konta czasowe (obejmujące sztywną płacę miesięczną, okres ważności konta czasowego i liczbę godzin pracy, które należy przepracować, czyli tzw. dług czasowy), przerywany i ciągły czas pracy. Do nowszych form należy niepełny wymiar czasu pracy, w którego ramach można wyszczególnić: klasyczny (regularnie krótszy dzień pracy), zmienny (ulega zmianie liczba godzin roboczych w ciągu dnia i dni pracy w tygodniu), inwestycyjny (pracownik otrzymuje wynagrodzenie za pracę skróconą, a przepracowuje całą dniówkę, przy czym ową „inwestycję” w pracę może odebrać w postaci dłuższej przerwy bez pracy bądź szybszego

³³ E. Kwiatkowski, *Problemy regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 18.

³⁴ Ibidem.

³⁵ H. Strzemińska, *Elastyczny czas pracy – funkcje gospodarcze, dochodowe i socjalne na przykładzie Niemiec, Francji i Holandii*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 130.

przejścia na emeryturę), emerytalny polegający na stopniowym wycofywaniu się z pracy w okresie przedemerytalnym. Innymi formami są między innymi praca na wezwanie z uwzględnieniem pracy sezonowej, dzielenie miejsca pracy, praca na czas określony. Dzięki tak zróżnicowanemu i bogatemu arsenałowi elastycznych form czasu pracy jest możliwe zapobieganie nadmiernym zwolnieniom na skutek czasowego pogorszenia koniunktury, liczba zatrudnionych może wzrosnąć dzięki podziałowi pracy, liczba bezrobotnych może się zmniejszyć (choć dane empiryczne są niejednoznaczne) ze względu na podjęcie pracy przez tych spośród nich, którzy są zainteresowani niepełnowymiarową formą pracy³⁶. Co więcej, jak wynika z badań nad popularnością tych form pracy w Europie Zachodniej, widoczny jest wzrost ich udziału w zatrudnieniu, a na przykład w Niemczech w 1999 roku aż 85% zatrudnionych pracowało właśnie w takiej formie³⁷. W Polsce przepisy prawa ograniczające w dużej mierze elastyczność czasu pracy zliberalizowała dopiero ustawa antykryzysowa z 2009 roku, w myśl której pracodawcy uzyskali możliwość wydłużenia okresu rozliczeniowego z 3–4 do 12 miesięcy. Mogą też podjąć indywidualne uzgodnienia w tym zakresie z pracownikami³⁸. Jak wynika z badań prezentowanych w części empirycznej tej monografii, wymiar czasu pracy (w tym jego elastyczne formy) jest jedną z podstawowych kwestii uzgadnianych podczas nawiązywania współpracy pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą oraz w trakcie tej współpracy i w dużej mierze określa charakter wzajemnych relacji.

Elastyczność wynagrodzenia za pracę obejmuje wynagrodzenie inwestycyjne, w którego ramach pracownik część swego wynagrodzenia lokuje we własne przedsiębiorstwo, akcje, fundusze itp. Kafeteria jest natomiast formą wynagrodzenia, w którym pracownik wskazuje świadczenia, jakie chciałby od pracodawcy otrzymać, i wynagrodzenie przesunięte w czasie oznaczające możliwość zabezpieczenia na starość, finansowanego zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Kolejnymi formami wynagrodzenia są udziały w zyskach, modele kompetencyjne, tzw. *workplace 2000* (bez żadnej stałej miesięcznej wypłaty, płaca całkowicie zależna od efektywności i zasług pracownika), wynagrodzenie kombinowane³⁹. Forma i wielkość wynagrodzenia stanowią jeden z najczęściej negocjowanych punktów związanych z procesem rekrutacyjnym.

Duże możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w nawiązaniu współpracy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą powodują, że w większym stopniu może być zaspokojony interes przedsiębiorstwa, ale z drugiej strony mogą zostać zagrożone interesy pracobiorcy, zwłaszcza te związane z potrzebami bezpieczeństwa. Niewątpliwie jednak w sytuacji, gdy rynek pracy ewoluuje w stronę

³⁶ R. Auriga, *O formach*, ibidem; E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu*, ss. 19–20.

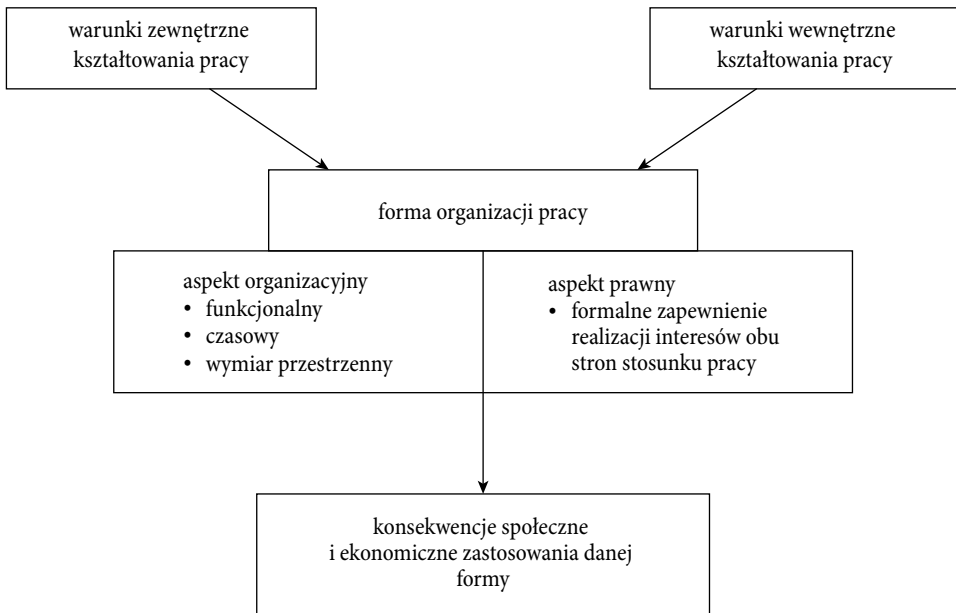
³⁷ H. Strzemińska, *Elastyczny czas*, ss. 132–133.

³⁸ K. Belczyk, *Elastyczny czas pracy w firmach – Polska na tle Europy*, www.rynekpracy.pl (23.03.2010).

³⁹ R. Auriga, *O formach*, ibidem; E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu*, ss. 19–20.

rozwiązań elastycznych, należy zadbać o rozwój umiejętności negocjacyjnych, gdyż od nich w dużej mierze będzie zależeć kształt zawartego między stronami kontraktu.

Według E. Kryńskiej wysoka elastyczność rynku pracy sprzyja zmniejszeniu istniejącego na nim stanu nierównowagi i jest sposobem łagodzenia bezrobocia wykorzystywanym przez kraje UE⁴⁰. Tym bardziej więc będzie ona wywierać wpływ na przebieg procesu negocjacji.



Rysunek 4. Forma organizacji pracy

Źródło: B. Skowron-Mielnik, *Formy organizacji pracy jako czynniki kreowania zatrudnienia*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy*, s. 221.

Rysunek 4 pokazuje czynniki warunkujące wybór określonej formy organizacji pracy, w tym jej elastycznego charakteru.

Wśród uwarunkowań stabilizujących bądź uelastyczniających zatrudnienie można wyróżnić aspekty zewnętrzne (koniunktura gospodarcza, przepisy prawa, koszty pracy) i wewnętrzne (zakres i charakter działalności, kompetencje pracowników, polityka personalna). Natomiast na aspekt organizacyjny wyboru formy zatrudnienia wpływają parametry pracy, niezbędne kompetencje, mobilność pracowników itp. (czynnik funkcjonalny). Ponadto ważny jest czas niezbędny do wykonania zadania, z uwzględnieniem takich parametrów, jak wymiar i rozkład czasu oraz miejsce

⁴⁰ E. Kryńska, *Deregulacja a segmentacja rynku pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 99.

wykonywania pracy w stosunku do lokalizacji siedziby pracodawcy. Dopiero po dokładnej analizie wyżej wymienionych czynników można dokonać wyboru formy prawnej umowy, która pogodzi interes pracodawcy (ekonomiczny) i pracobiorcy (społeczny)⁴¹.

By podkreślić siłę zachodzących zmian i ich nieuchronność, warto przytoczyć opinie pracodawców, którzy w większości (62,2%) twierdzili, że zatrudnienie standardowe (na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze i stałych godzinach) nie będzie się rozwijać, gdyż:

- są zbyt wysokie koszty zatrudnienia (30,3%),
- wyznacznikiem zatrudnienia powinna być koniunktura gospodarcza (18,8%),
- istnieje duże bezrobocie (13,3%),
- zbyt kosztowne są świadczenia socjalne (2,7%),
- jest to charakterystyczne dla gospodarki centralistycznej (2,3%),
- jest to wynik wejścia Polski do Unii Europejskiej (2,3%).

Zwolennicy standardowych form zatrudnienia byli w mniejszości (37,8%), a na ich obronę przytaczali następujące argumenty:

- kodeks pracy jest za mało elastyczny (19,3%),
- gwarancja więzi z firmą, lojalności pracownika (9,5%) i skuteczny motywator (2,3%),
- zbyt duża siła związków zawodowych (1,1%)⁴².

Pracodawcy widzą dla siebie więcej korzyści wynikających z nowatorskich rozwiązań, co będzie prowadzić do rozwoju tych form i dopasowania ich do charakteru przedsiębiorstwa, sektora działania, typu poszukiwanego pracownika.

Ponadto, jak ukazują wyniki Europejskiego Badania Przedsiębiorstw z 2009 roku, w Unii Europejskiej najpowszechniejszą formą elastyczności było zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu. Niestety znacznie mniej ogółu pracowników jest objętych tą formą – w Polsce dodatkowo w porównaniu z 1998 rokiem uległ on zmniejszeniu o 2%. Z ruchomego czasu pracy korzysta w Polsce 17% przedsiębiorstw, natomiast ze zmiennego harmonogramu czasu pracy – 36% organizacji pracodawców⁴³. Elastycznymi formami zatrudnienia są zainteresowane głównie duże spółki, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa są mniej skłonne do innowacji w tym zakresie. Może to wynikać z tego, że trzon załogi, wypracowujący największe przychody, jest zatrudniany w formach standardowych, co sprzyja wytworzeniu kultury organizacyjnej i więzi z pracodawcą⁴⁴.

⁴¹ B. Skowron-Mielnik, *Formy organizacji pracy jako czynniki kreowania zatrudnienia*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, *Rynek pracy w Polsce i na progu XXI wieku*, IPiSS, Warszawa, 2003, ss. 221–222.

⁴² H. Sobocka-Szczapa, *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego*, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy*, s. 124.

⁴³ K. Belczyk, *Elastyczny czas*, ibidem.

⁴⁴ A. Sajkiewicz, *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, *Rynek pracy*, s. 128.

Niemniej współczesne organizacje, jeżeli chcą być konkurencyjne na rynku, muszą nadążać za zmianami wynikającymi z rozwoju ekonomicznego, technologicznego i społecznego, co pociąga za sobą konieczność dostosowania zasad zarządzania do wymogów otoczenia. Zmiany te będą polegać między innymi na wprowadzaniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy.

Do elastycznych form organizacji pracy należy także kontraktowanie pracy, polegające na zawieraniu kontraktów pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem i/lub firmą zewnętrzną, które precyzuje zadanie do wykonania bez wskazania dziennego limitu godzin, miejsca wykonania zadania i stopnia dyspozycyjności. Kontrakty są najczęściej zawierane na wykonanie prac nietypowych, wymagających specjalistycznej wiedzy i obniżają koszty zleceniodawcy związane z przygotowaniem stanowiska pracy, systemów bhp oraz ograniczają długotrwałe i kosztowne procedury zwalniania pracowników. Z kontraktowaniem pracy powiązana jest koncepcja zarządzania nazwana **outsourcingiem**, polegająca na przeniesieniu działań wspomagających oraz ubocznych poza przedsiębiorstwo i współpracy z takimi organizacjami partnerskimi, które wykonują niezbędne usługi bądź dostarczają konieczne produkty⁴⁵. Outsourcing wiąże się ze wzrostem częstotliwości oraz znaczenia negocjacji w sprawie pracy; co prawda niektóre świadczenia są przez partnerów oferowane na zasadzie długoterminowej współpracy, mogą się jednakże zdarzać częstsze renegecje kontraktów, konieczność doprecyzowywania wcześniej zawartych umów i większa zmienność wśród personelu firmy partnerskiej.

2.1.5. Koszty pracy

Koszty pracy obejmują ogół wydatków ponoszonych przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem personelu, a o ich wysokości decydują bądź uregulowania ustawowe, bądź uzgodnienia taryfowe. Elementy składające się na nie według zasad metodycznych EUROSTAT-u obejmują:

- a) wynagrodzenia brutto i świadczenia wliczane w ciężar kosztów:
 - wynagrodzenia osobowe: zasadnicze, nadliczbowe dodatki, premie, nagrody, regulaminowe i jubileuszowe, za urlopy wypoczynkowe, dodatkowe roczne, odprawy emerytalne i inne;
 - wynagrodzenia bezosobowe, honoraria, agencyjno-prowizyjne itp.;
 - wydatki związane z pracownikami: na doskonalenie, kształcenie, przekwalifikowanie, na bhp, delegacje służbowe, odpisy na fundusz socjalny i inne;
 - składki na ubezpieczenie społeczne oraz Fundusz Pracy;
- b) wypłaty z zysku do podziału oraz nadwyżki bilansowe w spółdzielniach;
- c) dochody właścicieli i współwłaścicieli (członków rodzin) przedsiębiorstw i gospodarstw rolnych pracujących na własny rachunek w części przeznaczony na wydatki konsumpcyjne (nieuwzględniane przez EUROSTAT)⁴⁶.

⁴⁵ E. Kryńska, *Kontraktowanie pracy*, w: E. Kryńska (red.) *Elastyczne formy*, ss. 100–103.

⁴⁶ S. Borkowska (red.), *Rynek pracy*, s. 238.

Na część kosztów pracy wpływają uzgodnienia negocjacyjne poszczególnych osób, przedstawicieli zrzeszeń i związków zawodowych. Natomiast część z nich jest poza możliwością jednostkowych bądź zbiorowych ustaleń, ale zawsze będą one uwzględniane przy zatrudnianiu pracowników.

Czynnikiem niebywale istotnym są jednostkowe koszty pracy, które stanowią o bezpośrednim związku pomiędzy wydajnością pracy a kosztami poniesionymi na wyprodukowanie wartości dodanej. Ich wzrost jest dowodem na zwiększenie udziału pracowników w zyskach wynikających z wytworzenia produktu. Taka sytuacja jest możliwa, gdy wzrosną płace pracowników oraz gdy spadnie ich produktywność⁴⁷.

Wysokość kosztów pracy ma bezpośrednie znaczenie dla popytu na pracę oraz dla kształtowania się bezrobocia. Im wyższe koszty pracy, tym mniejsze zatrudnienie i zwiększone wyposażenie kapitałowe. Gdy koszty pracy są niskie, to skłaniają do zwiększonej eksploatacji czynnika ludzkiego i tym samym spadku bezrobocia⁴⁸.

Aby w pełni zrozumieć ważkość tematu, należy odwołać się do jednostkowych kosztów płacy, które ukazują, jaki udział w całkowitym koszcie produkcji stanowią nakłady związane z zaangażowaniem siły roboczej. O wielkości kosztów pracy stanowią nie tylko koszty płacy, lecz także wydajność pracy. Często bywa tak, że wysokie koszty płacy korelują dodatnio z wysoką wydajnością pracy, co rekompensuje te pierwsze. Warto zwrócić uwagę także na tempo wzrostu płac. Jeżeli jest ono szybsze od wzrostu wydajności, to może dojść do spadku rentowności przedsiębiorstwa, zwolnień i wzrostu bezrobocia. Bezinwestycyjny wzrost produktywności pracowników ma jednak ograniczone możliwości, a istotny przyrost produkcji często wymaga od przedsiębiorców kosztownego doposażenia stanowisk pracy⁴⁹.

Rolą pracodawcy jest zatem tak prowadzić negocjacje w chwili przyjmowania pracownika do pracy, by z jednej strony zachęcić go do decyzji o zatrudnieniu w firmie, a z drugiej pozostawić sobie margines na dokonanie motywacyjnego wzrostu wynagrodzenia na podstawie obowiązujących reguł. Pracobiorca natomiast, świadomy obciążeń ponoszonych przez firmę, własnej produktywności i kompetencji, powinien swe oczekiwania negocjacyjne dostosować do istniejących warunków.

Z punktu widzenia problematyki negocjacji w sprawie pracy najbardziej istotnym elementem tworzącym koszty pracy są wynagrodzenia. Dzieje się tak, gdyż w teoriach ekonomicznych często za pomocą płacy tłumaczy się zjawiska związane z rynkiem pracy i bezrobociem. Równocześnie dobre zarobki są wskazywane na pierwszym miejscu jako najważniejszy element związany z pracą⁵⁰. W. Jarmołowicz

⁴⁷ Ibidem, s. 239.

⁴⁸ T. Budnikowski, *Bezrobocie na świecie i w Polsce*, Instytut Zachodni, Poznań 2002, s. 38.

⁴⁹ Ibidem, ss. 41–42.

⁵⁰ *Praca jako wartość*, ibidem.

podkreśla, że płaca jest ceną pracy i stanowi wynagrodzenie za usługę pracy⁵¹. Wielu kandydatów do pracy, udając się na negocjacje związane z zatrudnieniem, swoje wyobrażenie dotyczące warunków zatrudnienia zawęża do wysokości wynagrodzenia finansowego oraz ewentualnie świadczeń pracowniczych. Warto więc zwrócić uwagę na tak ważny czynnik, jakim jest wynagrodzenie, a obejmujący zarówno płacę stałą i zmienną (wynagrodzenie finansowe), jak też świadczenia pracownicze oraz wynagrodzenia pozafinansowe (uznanie, pochwały, osiągnięcia, rozwój osobisty itp.) czy wreszcie uczestnictwo w procesie zarządzania⁵².

Wysokość wynagrodzeń jest często ustalona na drodze przetargów płacowych pomiędzy związkami zawodowymi a przedstawicielami pracodawców, czasami również reprezentantami strony rządowej. Determinują je głównie kondycja gospodarki w skali makroekonomicznej, dotychczasowe stawki płac, sytuacja przedsiębiorstwa oraz czynniki psychospołeczne kształtujące motywację stron. Obok nich szczególnie istotną oraz podstawową rolę w kształtowaniu się jednostkowych wynagrodzeń odgrywają negocjacje pomiędzy pracobiorcą i pracodawcą, które są determinowane ich zachowaniami na rynku pracy, a jej formalnym przejawem jest umowa zawarta pomiędzy stronami⁵³.

Wynagradzanie jest jednym z narzędzi polityki kadrowej, a wykorzystywane jest do realizacji – zgodnie z ujęciem P. Louarta – takich celów, jak dobór, utrzymanie, kwalifikowanie pracowników, motywowanie do sprawnej i twórczej pracy oraz tworzenie warunków do indywidualnego rozwoju pracownika⁵⁴. Ponadto należy zaznaczyć, że system wynagrodzeń jest tak istotny dla większości z pracobiorców, gdyż pełni on funkcję motywacyjną, dochodową, społeczną, natomiast z punktu widzenia pracodawcy pełni on dodatkowo funkcję kosztową⁵⁵. By w pełni skorzystać z możliwości oddziaływań, jakie daje system wynagrodzeń, należy zwrócić uwagę na znaczenie każdego z elementów dochodów dla realizacji celów zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie. Badanie, jakie przeprowadził B.R. Ellig, oraz ich weryfikacja w warunkach polskich dokonana przez J. Orczyka, J. Szambelańczyka i R. Karasia dają obraz wzmiankowanego problemu w odniesieniu do grupy zawodowej menedżerów, a ich wyniki zamieszczone są w tabeli 6.

⁵¹ W. Jarłołowicz, M. Twarowska, *Makroekonomiczne aspekty funkcjonowania rynku pracy*, w: W. Jarłołowicz (red.), *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 77.

⁵² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 497.

⁵³ W. Jarłołowicz, M. Knapińska, *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 55.

⁵⁴ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, ss. 22–25, za: R. Karaś, *Elementy dochodów z pracy jako instrumenty realizacji wybranych celów zarządzania kadrami*, w: J. Orczyk (red.), *Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Zeszyty Naukowe, seria I, z. 255, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997.

⁵⁵ T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 127–128.

Tabela 6. Znaczenie elementów dochodów z pracy dla realizacji celów ZZL w USA i Polsce

Elementy dochodu z pracy i ich znaczenie	Cele zarządzania kadrami					
	pozyskiwanie		stabilizowanie		realizacja zadań	
	USA – znaczenie	Polska – ranking	USA – znaczenie	Polska – ranking	USA – znaczenie	Polska – ranking
Płaca zasadnicza	wysokie	1	wysokie	1	średnie	1
Świadczenia menedżerskie	niskie	2	średnie	2	niskie	4
Świadczenia pracownicze	niskie	5	średnie	5	niskie	5
Premia krótkookresowa	wysokie	4	średnie	4	wysokie	3
Premia długookresowa	średnie	3	wysokie	3	średnie	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Karaś, *Elementy*, ss. 55–83.

W procesie negocjacji w sprawie pracy jest realizowany cel pozyskiwania pracownika i jak wynika z powyższego zestawienia, w USA szczególne znaczenie ma płaca zasadnicza oraz premia krótkookresowa, natomiast w Polsce ceniona jest podobnie płaca zasadnicza oraz świadczenia menedżerskie. W związku z tym negocjujący przedstawiciel pracodawcy powinien skupić się zwłaszcza na wskazanych elementach dochodów. Odwoływanie się do pozostałych, odgrywających mniejszą rolę w pozyskiwaniu menedżerów, elementów dochodów nie odniesie pożądaných efektów, a negocjacje mogą zakończyć się fiaskiem. Znajomość powyższych prawidłowości stanowi istotny warunek skuteczności prowadzonych negocjacji. Zastanawiająca może być rozbieżność pomiędzy preferencjami menedżerów z USA i Polski. Rozbieżność ta jest bardziej zrozumiała, gdy doda się, że świadczenia menedżerskie mogły⁵⁶ w świadomości polskich menedżerów pełnić funkcję prestiżową, dzięki której potwierdza się własny status.

Warunkiem prowadzenia skutecznych negocjacji jest również znajomość obowiązujących przeciętnych wynagrodzeń, co stanowi punkt odniesienia, a opracowane przez różne serwisy listy płac mogą być niezależnym kryterium, do którego strony rozmów mogą się odwołać. Sprzyja to rozmowom w stylu rzeczowym i jest warunkiem *fair play* w zainicjowanych stosunkach pracowniczych. Nie należy jednak prowadzić rozmów w oderwaniu od obowiązującego w organizacji systemu wynagrodzeń, którego sprawiedliwość i przejrzystość jest jednym z czynników kształtujących zadowolenie z płacy, co z kolei stabilizuje pozyskany personel.

⁵⁶ Badania przeprowadzono w Polsce w pierwszej połowie lat 90., co może przyczynić się do zmian obrazu preferencji dominujących w obecnej dekadzie. Ponadto istniała duża rozbieżność pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów pod względem ważności tego czynnika. Dodatkowo przebadano bardzo odmiennie pod względem możliwości wynagrodzeń sektory, co utrudniało wyciągnięcie spójnych wniosków.

2.1.6. Wybrane koncepcje rynku pracy

Wśród koncepcji rynku pracy można wyróżnić zarówno takie, które tłumaczą zasady jego działania w skali makro-, jak i mikro-. Wiele z nich powstało jako krytyka tradycyjnych teorii neoklasycznych czy keynesizmu. Ponieważ bogactwo koncepcji i obszerność zagadnienia jest bardzo duża, zostały wybrane te spośród nich, które wydają się szczególnie istotne i posiadają moc objaśniającą zagadnień związanych z negocjacjami w sprawie pracy.

2.1.6.1. Teoria poszukiwań na rynku pracy

Koncepcja ta stanowi mikroekonomiczne uzupełnienie rozważań natury makroekonomicznej prowadzonych przez E. Phelps'a i M. Friedmana, zawartych w teorii naturalnej stopy bezrobocia, i zalicza się ją do nowej mikroekonomii.

By móc dokładniej opisać zjawiska zachodzące na rynku pracy, zrezygnowano z istotnego założenia mówiącego o doskonałej konkurencji na nim, a mianowicie przekonania o pełnej informacji obu stron zaangażowanych w proces pracy. Tym samym rynek pracy stał się nieprzejrzysty, co oznacza, że ani pracodawcy, ani pracownicy nie posiadają pełnej informacji na temat oferowanych warunków pracy (głównie płacy) przez inne podmioty gospodarcze i w innych regionach. Pracownicy, chcąc podjąć trafną decyzję, muszą zgromadzić określoną liczbę informacji na temat rynku pracy, stawianych wymagań kwalifikacyjnych i oferowanych warunków pracy. Proces ten nie może trwać jednak zbyt długo, gdyż penetracja rynku wiąże się z kosztami ponoszonymi przez poszczególne jednostki, co w pewnym momencie nakłania je z jednej strony do sformułowania, a z drugiej – do przyjęcia oferty pracy⁵⁷.

By zdać sobie sprawę z zachowań pracodawców i pracowników na rynku pracy, należy przyjrzeć się następującym założeniom opisywanej teorii:

1. Wśród ofert rynku pracy zaznacza się zróżnicowanie co do wymagań kwalifikacyjnych stawianych przez pracodawców, jak też oferowanych przez nich stawek płac. Im wyższe kwalifikacje są oczekiwane, tym większego wynagrodzenia może spodziewać się poszukujący pracy.
2. Osoby poszukujące pracy posiadają zróżnicowany poziom kwalifikacji, co pociąga za sobą także różnice w aspiracjach płacowych.
3. Ponieważ kandydat do pracy nie zna ofert znajdujących się na rynku, musi rozpocząć proces poszukiwań na rynku pracy. Co więcej, efektywność poszukiwań zależy od dysponowania przez niego wolnym czasem. W tym celu powinien zwolnić się z dotychczasowej pracy i zostać bezrobotnym – powstaje tym samym *search unemployment*.
4. Ponadto poszukujący pracy dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Penetracja rynku pracy wiąże się zarówno z kosztami ponoszonymi przez kandydata

⁵⁷ E. Kryńska, *Wybrane teorie*, ss. 44; E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002, ss. 155–156.

(czasowa rezygnacja z dochodów, koszt wysłania ofert, zamieszczania ogłoszeń, dojazdów itp.), jak i z korzyściami możliwymi do osiągnięcia (głównie zdobycie lepiej płatnej pracy, ale także lepszy wypoczynek). Zgodnie z założeniami rachunku kosztów i zysków poszukiwania prowadzone są tak długo, aż krańcowe koszty poszukiwań zrównają się z krańcowymi korzyściami z nich płynącymi⁵⁸.

W celu wytłumaczenia zjawisk na rynku pracy zakłada się istnienie wielu subrynków, które funkcjonują według założeń modelu konkurencyjnego, a alokacja pomiędzy nimi może odbywać się jedynie poprzez mechanizm cenowy. Główne działania zainteresowanych znalezieniem pracy będą polegały na pozyskaniu odpowiedniej ilości informacji z innych subrynków, a długotrwałość przepływu informacji i niewydolność tego procesu może doprowadzić do trwałej nierównowagi na rynku pracy⁵⁹.

Teoria poszukiwań na rynku pracy stara się ukazać mechanizm podejmowania decyzji przez pracodawców i pracobiorców. Tłumaczy także, dlaczego niektórzy bezrobotni zwlekają z podjęciem pracy i wydłużają okres pozostawania bez pracy. Skupia się ona równocześnie na podażowej stronie pracy, minimalizując znacznie popytu na nią, co utrudnia dogłębną analizę obserwowalnych w gospodarce zjawisk⁶⁰.

Trudno także zgodzić się z założeniem, że osoba poszukująca pracy, rezygnując z dotychczasowo wykonywanego zajęcia, zwiększa swe szanse na znalezienie lepszej oferty. Zwłaszcza że – jak dowodzą badania empiryczne – bezrobotni są gorzej postrzegani przez potencjalnych pracodawców, którzy są bardziej skłonni zatrudnić osobę aktualnie pracującą aniżeli pozostającą bez pracy.

Warto podkreślić, że teoria poszukiwań na rynku pracy zwraca uwagę na proces gromadzenia informacji, który jest niezbędny podczas prowadzenia negocjacji w sprawie pracy. Należy zwrócić uwagę, że często w rozważaniach pojawia się znak równości pomiędzy lepszą pracą a wyższą płacą, co wydaje się dużym mankamentem tej teorii. Natomiast rozszerzenie zbioru elementów składających się na lepszą pracę (warunki pracy, miejsce pracy, prestiż, możliwość samorealizacji itp.) może zaowocować pełniejszą możliwością wykorzystania jej w analizie negocjacji prowadzonych na rynku pracy.

2.1.6.2. Teoria niepisanych kontraktów

Teoria niepisanych kontraktów powstała w latach 70. XX wieku i była rozwijana w okresie późniejszym. Główni jej twórcy to M.N. Bailly, D.F. Gordon, C. Azariadis, a także S. Grossman, O.D. Hart oraz A. Manning.

Kluczowym założeniem tej teorii jest nawiązanie nieformalnej umowy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą, której zadaniem jest zminimalizowanie czynnika ryzyka

⁵⁸ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie*, ss. 156–157.

⁵⁹ E. Kryńska, *Wybrane teorie*, ss. 46–47.

⁶⁰ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie*, ss. 170–171.

powiązanego z niepewnością zatrudnienia. Ryzyko to rozkłada się nierównomiernie pomiędzy podmiotami na rynku pracy i szczególnie obciąża pracobiorców, co jest związane z trudnością dywersyfikacji posiadanych przez nich zasobów. Przyczyny tego należy upatrywać w niemożności – z wyjątkiem przedstawicieli niektórych profesji – równoczesnego zatrudnienia u kilku pracodawców. Grozi to, wraz z osłabieniem koniunktury, pogorszeniem sytuacji zatrudnionych osób. Sytuacja pracodawcy jest korzystniejsza, gdyż swą działalnością może objąć różne dziedziny. Powoduje to, że przejmuje on w większym stopniu ryzyko związane z zatrudnianiem pracowników.

Pracodawcy, przyjmując na siebie ryzyko wynikające z wahań zysków, godzą się na stałe płace, co jest cenne dla zatrudnionych, lecz równocześnie godzą się oni na zwolnienia w okresie złej koniunktury.

W koncepcji tej występuje także element ubezpieczeniowy, gdyż w wynagrodzeniu (W) pracowników istnieje składka ubezpieczeniowa (SU), co łącznie jest równe krańcowemu przychodowi pracy (KPP) ($W = KPP - SU$). Wynagrodzenie płacone przez pracodawcę w okresie prosperity jest mniejsze o wartość SU od KPP , co umożliwia w okresie pogorszenia koniunktury wycenę (W) większego o zgromadzoną (SU) od (KPP). Gdy sytuacja firmy drastycznie się pogorszy, pracownicy godzą się na zwolnienie, co więcej – są niemobilni, czekając na możliwość powtórnego zatrudnienia przez ten sam podmiot gospodarczy⁶¹.

Teoria niepisanych kontraktów rzuca dodatkowe światło na problem negocjacji na rynku pracy, gdyż uzmysławia nierównomierne ryzyko związane z podpisaniem umowy i równocześnie wskazuje na ograniczenie szans na re negocjacje umów, w których argumentem miałyby być poprawa prosperity firmy. Istotne jest także to, że zwrócono uwagę na nieformalny czynnik zawieranych umów, co przyszli negocjatorzy mogą w bardziej świadomy sposób wykorzystać przy kształtowaniu kontraktów na rynku pracy.

2.1.6.3. Teoria *insider-outsider*

Teoria ta, powstała pod koniec lat 80. za sprawą A. Lindbecka i D.J. Snowera oraz O. Blancharda i L. Summersa, zakłada istnienie dwóch grup pracowników. Jedna z nich, *insiders*, to **swoi**, zatrudnieni w firmie i na ogół zrzeszeni w związkach, przez co mają duży wpływ na przebieg negocjacji płacowych. Natomiast *outsiders*, czyli **obcy**, to potencjalni pracownicy niezrzeszeni i bezrobotni ubiegający się o zatrudnienie. Podział ten jest jednak nieostry, gdyż do swoich zalicza się także pracowników okresowo zwolnionych (*temporarily laid-off*). Do wzrostu znaczenia i siły pierwszej grupy przyczyniają się duże koszty związane z rotacją personelu, obejmujące poszukiwanie, wybór, wdrażanie i szkolenia nowych pracowników, a także koszty zwolnień

⁶¹ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie*, ss. 174–179; W. Jarmołowicz (red.), *Gospodarowanie pracą we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007, ss. 141–142.

pracowników zatrudnionych, co jest wykorzystywane i ma swoje odzwierciedlenie w wysokich płacach **swoich**. Wynika to z przekonania, że zatrudnieni w przedsiębiorstwie nie mogą być łatwo zastąpieni przez osoby z zewnątrz, gdyż fluktuacja kadry jest kosztowna dla pracodawcy. Prowadzi to do wymuszania przez **swoich** płac na poziomie wyższym od wynikających z fazy cyklu koniunkturalnego. Ponadto grupa ta zwiększa swoją siłę przetargową przez zagrożenie odmowy współpracy z osobami, które pochodzą z grupy **obcych**, a które mogliby zatrudnić pracodawcy. Stwarza to możliwość obniżenia produktywności tych drugich.

Trzeba podkreślić, że **obcy** pozostaną bezrobotni dopóty, dopóki różnica wynagrodzeń **obcych** i **swoich** nie przekroczy całkowitych kosztów wymiany pracowników. Ponadto płace **swoich** są w dużej mierze odizolowane od zewnętrznych warunków rynku pracy i wpływu oczekiwań płacowych **obcych**, co pozwala na wytłumaczenie sztywności płac realnych.

Swoi dbają głównie o własne interesy i starają się wynegocjować taki poziom wynagrodzeń, który zapewni im stały poziom zatrudnienia – oczywiście w przypadku stabilności rynku pracy. Gdy sytuacja na nim ulegnie pogorszeniu, dojdzie do zwolnienia pewnej liczby pracowników, a do renegocjacji płacowych przystąpi już zmniejszona liczba **swoich**. Ponieważ oddziaływanie **obcych** ma niewielką siłę, liczebność pracujących może ustalić się na zmniejszonym poziomie nawet po ustąpieniu niekorzystnych czynników. Natomiast zmniejszona liczba **swoich** wynegocjuje wynagrodzenie na zwiększonym poziomie⁶². Teoria ta rzuca światło na problem selektywności i odmiennych reguł działania polityki personalnej w przedsiębiorstwie wobec różnych grup pracowniczych⁶³, co może stać się zarzewiem konfliktu i przyczyniać się do frustracji zatrudnionych.

Teoria *insider-outsider* zwraca uwagę na konflikt interesów pomiędzy zatrudnionymi i bezrobotnymi, wykazuje też przewagę negocjacyjną tych pierwszych i niewielkie szanse w negocjacjach w sprawie pracy tych drugich. Należy podkreślić, iż w jej myśl istnieje dualność zbioru osób negocjujących w sprawie pracy i co się z tym wiąże – przyjęte przez nich strategie i oczekiwania powinny być odmienne. Praktyka gospodarcza jednak nie pozwala na bezkrytyczne zastosowanie tej teorii do tłumaczenia zjawisk istniejących na wolnym rynku, gdyż są tworzone nowe podmioty gospodarcze bądź następuje silny rozwój i ekspansja już istniejących a w tych warunkach **swoi**, broniąc dostępu do miejsc pracy, nie mają siły powstrzymania procesów rozwoju.

2.1.6.4. Elementy ekonomii informacji na rynku pracy

Inne warte przytoczenia, a w ciekawy sposób naświetlające omawianą problematykę, są zagadnienia dotyczące ekonomii informacji.

⁶² E. Kryńska, *Wybrane teorie*, ss. 56–60; E. Kwiatkowski, *Bezrobocie*, ss. 196–203.

⁶³ W. Jarmołowicz (red.), *Gospodarowanie*, ss. 146–147.

Zgodnie z nimi informacje zdobywane przez podmioty działające na rynku pracy są dobrem odmiennym niż wszystkie pozostałe, a szczególnie ważny jest zwrot z inwestycji w informację i wiedzę. Każda z nich jest inna, a nabywca nie może jej od razu ocenić, nie może też zakupić dwukrotnie tej samej informacji, gdyż nie będzie ona wtedy nowa i nieznaną.

Wraz z zatrudnieniem uzyskanym przez pracownika pojawia się pokusa hazardu moralnego, powodującego, że zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą dopuszczać się nadużyć. W przypadku tego pierwszego wynika to z niemożności całkowitej kontroli wykonywanej przez niego pracy, co prowadzić może do bumelanctwa. Niska płaca, równa płacy równoważącej rynek, nie skłania pracowników do wysiłku, gdyż kara w postaci utraty pracy i dochodów z niej jest dla nich mało dotkliwa. Formą przeciwdziałania temu niekorzystnemu zjawisku jest wprowadzenie płacy motywującej, której strata jest poważnym ciosem dla pracownika i skłania go do większej wydajności. Pracodawcy dodatkowo, chociaż niedoskonale, monitorują wysiłek zatrudnionych, ponadto im pewniejsza jest pozycja firmy na rynku, na co ma wpływ rzetelność pracy, tym gwarancje płacy są większe. Istnieje też postulat pobierania kaucji od zatrudnianych, która przepadałaby w momencie zwolnienia i udowodnienia bumelowania. Jednakże taka praktyka może spowodować niesłuszne oskarżenia, a środka zaradczego upatruje się w obiektywnym audycie poziomu wykonania obowiązków.

Ekonomia informacji wprowadza także pojęcie **signalingu**, opisane po raz pierwszy przez M. Spence'a. Zauważono mianowicie, że na wielu rynkach pracodawca nie może ocenić w pełni kwalifikacji kandydatów do pracy, a możliwe staje się to dopiero po jakimś czasie od momentu zatrudnienia. Decyzja o zatrudnieniu danej osoby jest więc podejmowana w warunkach niepewności, a przesłanki, którymi kieruje się pracodawca, zależą od rodzaju informacji przekazywanych przez kandydata. Można wśród nich wyróżnić indeksy (cechy niezmienne, niepodlegające korekcji, takie jak wiek, płeć, rasa) oraz sygnały (cechy zależne od pracownika, a obejmujące na przykład wykształcenie, umiejętności). Na ich podstawie pracodawca wyznacza kandydatowi poziom wynagrodzenia. Należy zaznaczyć, że kandydat do pracy, pragnąc zadbać o właściwy poziom sygnałów, generuje koszty konieczne do poniesienia. Na ile potencjalny pracobiorca zechce ponosić wydatki związane z nabyciem poszukiwanych cech, zależy od możliwości uzyskania ich zwrotów z odpowiednio wysokiego wynagrodzenia. Istotne jest też to, by pracownicy o wyższych kwalifikacjach wybierali takie sygnały (najmniej kosztowne), które pozwolą na ich skuteczne odróżnienie od mniej wykwalifikowanych kandydatów⁶⁴.

Dla osób chcących prowadzić negocjacje na rynku pracy wyżej ukazane założenia są bardzo istotne, gdyż wraz ze wzrostem oczekiwanych przez pracodawcę

⁶⁴ K. Saczuk, *Wybrane zagadnienia ekonomii informacji a rynek pracy*, Bank i Kredyt, maj/2003, ss. 25–31.

sygnałów rośnie pozycja przetargowa danego kandydata. Wybory czynione przez zainteresowanych po prezentacji profilu ubiegającego się o pracę czy proponowanego stanowiska w przedsiębiorstwie można przyrównać do fazy prezentacji oferty w procesie negocjacji. Druga strona może zażądać jej ulepszenia, polegającego na przykład na zobowiązaniu do odbycia wskazanych szkoleń przez kandydata bądź zmianie zakresu wymagań stawianych przez pracodawcę wobec potencjalnego pracownika. Istnieje możliwość, że oferta będzie zbyt bogata, a oczekiwana płaca zawyżona i wtedy może się okazać, że koszty poniesione na kształtowanie własnych kwalifikacji się nie zwrócą, a nawet nie otrzyma się propozycji zatrudnienia.

By uniknąć powyższej sytuacji, pracodawcy stosują **screening**, polegający na rozróżnianiu typów potencjalnych pracowników. W ujęciu prezentowanym przez J.E. Stiglitz'a pracodawcy oferują zróżnicowane formy kontraktów, w których wraz ze wzrostem wymagań wzrasta proponowane wynagrodzenie. Doprowadza to do sytuacji, w której pracownikom o niższej produktywności nie opłaca się ubiegać o kontrakty adresowane do osób o wyższej produktywności. Kandydat poprzez wybór określonego kontraktu ujawnia swój typ. Odpowiednio skonstruowana oferta staje się więc metodą doboru kandydatów. Inną wskazówką przy prowadzeniu **screeningu** może być informacja o poziomie, typie i miejscu edukacji kandydata. Jest ona istotna zwłaszcza na początku kariery, z czasem następuje jej zamiana na informacje płynące z obserwacji pracy wykonywanej przez pracownika⁶⁵. Omawiany proces polaryzuje w coraz większym stopniu rynek pracy i w rezultacie doprowadza do podziału na segmenty wtórny i pierwotny⁶⁶.

Metody selekcyjne pozostające w gestii pracodawcy, które może on zastosować w procesie doboru, są ograniczone, ponadto nie zawsze opłaca się z nich korzystać, gdyż ich wyniki (jeżeli zostaną ujawnione) mogą być sygnałem dla innych konkurencyjnych firm o wysokiej jakości kandydata oraz orężem przetargowym dla niego samego w negocjacjach w sprawie pracy.

2.2. Prawne uwarunkowania prowadzenia negocjacji w sprawie pracy

Omawiając ramy prawne prowadzenia negocjacji w sprawie pracy, należy podkreślić, że zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej oraz zasadami prawa pracy UE ustawodawstwo określa minimum ochrony pracy, a pozostałe interesy pracownicze

⁶⁵ K. Sączuk, *Wybrane zagadnienia*, ss. 32–34.

⁶⁶ E. Kryńska, *Podziały rynku*, ss. 15–30. Segment pierwotny charakteryzuje się pracą w dobrych warunkach, dobrym uposażeniem, o możliwościach awansu zawodowego i płacowego. Praca taka gwarantuje wysoki prestiż i stabilność zatrudnienia. Sektor wtórny natomiast nie daje takich możliwości, praca jest nisko płatna, bez stabilizacji oraz szans na rozwój i awans.

zabezpieczają układy zbiorowe oraz indywidualne umowy o pracę⁶⁷. Tym samym następuje powrót do zasad okresu międzywojennego, dowartościowanie umów o pracę i układów zbiorowych. Pociąga to za sobą konieczność wzbogacenia umów o pracę o ich umowne warunki wynikające z woli stron, tym samym podlegające negocjowaniu⁶⁸. Prawo dopuszcza więc wynegocjowanie korzystniejszych warunków współpracy, aniżeli przewiduje to kodeks pracy, chociaż gotowość do takiego działania wśród debatujących stron jest ograniczona. Podczas ustalania warunków współpracy można na przykład rozmawiać o korzystniejszym wymiarze urlopu, niż zakłada art. 154 kodeksu pracy. Jednakże – jak wynika z badań autorki – zaledwie 18,5% pracodawców deklaruje podejmowanie takiego tematu z kandydatami, a 11,3% prowadziło negocjacje z nim związane. Pomimo że z prawnego punktu widzenia takie porozumienie jest możliwe⁶⁹, może być ono jednak niedogodne dla pracodawcy.

Zdarza się też, że obawa zrobienia niekorzystnego wrażenia i w efekcie odrzucenie kandydatury powstrzymuje wielu aplikantów przed próbami polepszenia na swoją korzyść zapisów w umowie o pracę. Jest to w pewnym stopniu potwierdzone przez badania autorki zaprezentowane w części empirycznej pracy, z których wynika, że skuteczność kandydatów na rynku pracy jest powiązana ujemnie ze stopniem znajomości prawa pracy.

2.2.1. Funkcje i źródła prawa pracy

Negocjacje w sprawie pracy są po części warunkowane czynnikami prawnymi oraz zabezpieczeniami społecznymi obowiązującym w danym systemie prawnym. W polskim systemie prawnym prawo pracy jest traktowane jako samodzielna gałąź, ale wywodząca się z prawa cywilnego⁷⁰. Należy podkreślić, że zasadniczą funkcją prawa pracy jest ochrona słabszego ekonomicznie i socjalnie pracownika będącego stroną w stosunku pracy. Jego gorsza pozycja wynika z relacji zależności pomiędzy nim a pracodawcą, a polskie prawo pracy chroni stronę słabszą poprzez obowiązujące normy i swoisty mechanizm jego działania. I tak na przykład postanowienia umów o pracę mniej korzystne dla pracownika, niż przewiduje to kodeks pracy bądź inne ustawy, są z mocy kodeksu pracy⁷¹ nieważne. Ponadto, by chronić interes pracownika, prawo pracy kumuluje sankcje wobec pracodawcy za nieprzestrzeganie prawa na szkodę pracownika.

⁶⁷ Zob. W. Muszalski, *Indywidualne umowy o pracę*, Państwo i Prawo, 10/2004.

⁶⁸ W. Muszalski, *Jawne wady ustawodawstwa pracy*, Praca i Zabezpieczenia Społeczne, 2/2005, ss. 8–10.

⁶⁹ M.T. Romer, *Prawo pracy. Komentarz*, wyd. 4, LexisNexis, Warszawa 2010, ss. 910–911.

⁷⁰ W. Siuda, *Elementy prawa dla ekonomistów*, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań 2009, s. 291.

⁷¹ Kodeks pracy, art. 18, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2010, ss. 57–59.

Kolejną istotną funkcją prawa pracy jest funkcja organizacyjna, która ma zapewnić prawidłowy, niezaburzony przebieg procesu pracy oraz jego wysoką efektywność. Leży to głównie w interesie pracodawcy, ale i pracownik czerpie z niej korzyści, mogąc zyskać wysokie wynagrodzenie i satysfakcję z pracy.

Funkcja wychowawcza prawa pracy sprzyja kształtowaniu pozytywnych postaw pracowników wobec pracy, pracodawców wobec zatrudnianych oraz reszty społeczności wobec stosunku pracy, zwłaszcza tej niezaangażowanej w stosunki pracy.

Natomiast funkcja rozdzielcza polega na wpływaniu na rozdział środków przeznaczonych na płace, ubezpieczenia społeczne i świadczenia socjalne⁷².

Warto też wspomnieć o źródłach prawa pracy, do których zalicza się źródła powszechne (Konstytucja RP, kodeks pracy uchwalony ustawą z dnia 26 czerwca 1974 roku, z dalszymi nowelizacjami, inne ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe i rozporządzenia) oraz specyficzne (układy zbiorowe pracy, oparte na ustawie porozumienia zbiorowe, regulaminy, statuty)⁷³. Kodeks pracy reguluje wszelkie podstawowe zagadnienia związane ze stosunkami pracy, takie jak zasady prawa pracy, formy nawiązywania i rozwiązywania stosunków pracy, wynagrodzenia za pracę, obowiązki pracownika i pracodawcy, odpowiedzialność materialną pracownika, urlopy pracownicze, równe traktowanie zatrudnionych, zatrudnianie młodocianych, zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, układy zbiorowe pracy czy zasady rozstrzygania sporów między stronami⁷⁴. Ponadto Polska dokonała harmonizacji własnego prawa pracy z tym obowiązującym w Unii Europejskiej, a jednym z najważniejszych aktów europejskiego prawa pracy jest rozporządzenie dotyczące swobodnego przepływu pracowników w ramach UE oraz równego ich traktowania⁷⁵.

2.2.2. Formy nawiązywania współpracy

Formy współpracy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą mogą być bardzo zróżnicowane, a ich wybór zależy od pozycji ubiegającego się o pracę kandydata, charakteru i standingu organizacji pracodawcy, a także umiejętności negocjacyjnych stron. Ponadto mogą być regulowane zarówno przez prawo pracy, jak i prawo cywilne.

Podstawową formą współpracy jest nawiązanie stosunku pracy powodującego, że pracobiorca jest zobowiązany do osobistego i zgodnego z poleceniami pracodawcy świadczenia pracy określonego rodzaju i na określonym stanowisku, pracodawca

⁷² R. Borek-Buchajczuk, A. Kosut, J. Ligaj, T. Liszcz, M.R. Łysiak, W. Perdeus, *Zarys prawa pracy*, Wydawnictwo Verba, Lublin 2004, ss. 23–25.

⁷³ A. Kisielewicz, *Zarys prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, wyd. 5 zmienione, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Prawa i Administracji, Przemyśl–Rzeszów 2009, ss. 33–36; R. Borek-Buchajczuk i in., *Zarys*, ss. 26–41.

⁷⁴ Kodeks pracy, *passim*.

⁷⁵ R. Borek-Buchajczuk i in., *Zarys*, ss. 26–49.

natomiast ma stworzyć ku temu odpowiednie warunki, wypłacać wynagrodzenie i udzielać świadczeń dodatkowych. Pracownik jest podporządkowany pracodawcy, który ponosi ryzyko związane z wykonywaniem przez zatrudnionego pracy (gospodarcze, techniczne, osobowe, socjalne), ten z kolei musi wykonywać pracę osobiście, mając obowiązek starannego działania w trakcie jej świadczenia. Ponadto tylko niektóre działania powodują nawiązanie stosunku pracy, a należą do nich zawarcie umowy, mianowanie, powołanie, wybór⁷⁶.

Kodeks pracy daje wskazówki co do formy i minimalnej treści zawieranych umów o pracę. W treści powinny zostać zawarte takie informacje, jak określenie stron umowy, rodzaj umowy, data jej zawarcia, wskazanie warunków pracy i płacy, a w szczególności miejsce wykonywania pracy, wymiar czasu pracy, wynagrodzenie i jego składniki, termin rozpoczęcia pracy. Ponadto umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie najpóźniej w ciągu 7 dni od dnia jej zawarcia⁷⁷.

Wspomniane wyżej umowy o pracę mogą mieć charakter terminowy, do których zalicza się umowy na okres próbny, na czas określony oraz na czas wykonywania określonej pracy, jak też charakter bezterminowy, czyli na czas nieokreślony. Ich wybór podlegać może negocjacom, chociaż słowo decydujące miewa na ogół pracodawca. Pracownik, który przepracował w firmie czas próbny, bywa zatrudniany na czas określony, i właśnie ten typ umowy jest w Polsce bardzo popularny. Czas wygaśnięcia takiej umowy jest wskazany przy jej zawieraniu, a dodatkowo umowa taka może zostać rozwiązana bez przeprowadzania skomplikowanych procedur. Z punktu widzenia pracownika ten rodzaj umów nie jest do końca korzystny, dlatego ustawodawca ogranicza dopuszczalną liczbę zawierania kolejnych umów po sobie. Umowa na czas zastępstwa jest wygodna dla pracodawcy, gdyż zatrudnia pracownika, który podczas na przykład urlopu macierzyńskiego, wychowawczego czy zdrowotnego wykonuje pracę zastępowanej osoby. Z chwilą jej powrotu umowa wygasa. Gdy termin wykonania pracy jest trudny do sprecyzowania, pracodawca może zawrzeć umowę na czas wykonywania określonej pracy, na przykład bilansu księgowego, zbioru płodów rolnych. Z punktu widzenia pracownika najkorzystniejsza jest umowa na czas nieokreślony. Dzięki niej tworzy się największa więź prawna i warunki stabilizacji zatrudnienia. Ponadto rozwiązanie umowy jest obarczone wymogami przestrzegania procedur⁷⁸.

W tabeli 7 zamieszczono typowe i nietypowe formy zatrudnienia, które mogą być zawierane zarówno na podstawie prawa pracy, jak i prawa cywilnego. Jednakże w tym drugim przypadku zatrudniony traci wiele przywilejów wynikających z nie stosowania ochrony pracowniczej.

⁷⁶ W. Siuda, *Elementy*, s. 292; R. Borek-Buchajczuk i in., *Zarys*, ss. 62–65.

⁷⁷ Kodeks pracy, art. 29, s. 63.

⁷⁸ M. Stojek-Siwińska, *Mam już pracę! Prawo w pracy*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, ss. 23–28.

Tabela 7. Typowe i nietypowe formy zatrudnienia

Formy zatrudnienia	
typowe	nietypowe
– umowa o pracę na czas nieokreślony – tworzy najtrwalszą więź prawną między stronami. Stwarza największą ochronę stosunku pracy, jest najkorzystniejsza dla pracobiorcy	– zatrudnienie pracownicze – umowy na czas określony, część etatu, elastyczne formy zatrudnienia – zatrudnienie niepracownicze – umowy cywilno-prawne (umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna) – umowy o pracę nakładczą – samozatrudnienie – jednoosobowa działalność gospodarcza – kontrakt menedżerski – umowa o świadczenie usług z dużym zakresem swobody działania

Źródło: M. Stojek-Siwińska, *Mam już pracę*, s. 10.

Każde z przyjętych rozwiązań ma zarówno wady, jak i zalety, o których należy pamiętać, przystępując do negocjacji. Są one scharakteryzowane w tabeli 8.

Tabela 8. Zalety i wady różnych form zatrudnienia

Typ zatrudnienia	Charakterystyka zalet i wad zatrudnienia	
Umowa o pracę	zalety	stała praca i pensja, pracodawca opłaca składki ZUS i świadczenia socjalne, prawo do urlopu wypoczynkowego i innych dni wolnych przewidzianych przez prawo pracy
	wady	przywiązanie do jednego pracodawcy, który kontroluje działania, często wymagana zgoda pracodawcy przy podejmowaniu dodatkowego zatrudnienia, brak swobody co do miejsca i czasu wykonywania pracy, trudniej zerwać współpracę niż przy innych formach zatrudnienia
Umowa-zlecenie	zalety	swoboda w sposobie wykonywania pracy, brak stosunku podporządkowania wobec zleceniodawcy, możliwość łatwego rozwiązania umowy, korzystne koszty uzyskania przychodu
	wady	brak przywilejów pracowniczych, nie przysługuje urlop wypoczynkowy, macierzyński, brak ochrony związanej z rozwiązaniem umowy
Umowa o dzieło	zalety	niskie koszty pracy (brak składek ZUS, wysokie koszty uzyskania przychodu), brak kosztów związanych z chorobą wykonawcy
	wady	brak ochrony pracowniczej – jak przy umowie-zleceniu
Samozatrudnienie	zalety	dla samozatrudniającego się: korzyści podatkowe, swoboda w wykonywaniu pracy; dla dającego pracę – samodzielne opłacanie składek ZUS przez samozatrudniającego się; obciążenie odpowiedzialnością i kosztami sprzętu i materiałów
	wady	brak ochrony i przywilejów pracowniczych, konieczność prowadzenia księgowości przez samozatrudniających się
Zatrudnienie tymczasowe	zalety	koszty obsługi pracowników tymczasowych ponosi agencja pracy tymczasowej, minimalne obowiązki wobec pracownika tymczasowego; pracownik ma możliwość zdobycia różnicowanego doświadczenia, możliwość przejścia na etat u pracodawcy korzystającego z jego pracy
	wady	częste zmiany pracy, brak poczucia stabilizacji

Typ zatrudnienia	Charakterystyka zalet i wad zatrudnienia	
Praca nakładcza	zalety	duża samodzielność w wykonywaniu pracy, korzyści w rozliczeniach ZUS przy prowadzeniu dodatkowo działalności gospodarczej, przysługuje urlop wypoczynkowy i macierzyński, obowiązują przepisy i zasady bhp
	wady	dla pracodawcy zobowiązanie do dostarczenia bądź zrekompensowania kosztów eksploatacji i użycia urządzeń oraz materiałów niezbędnych do wykonania pracy

Źródło: M. Stojek-Siwińska, *Mam już pracę*, ss. 18–19; Kodeks pracy, s. 41.

Formy współpracy pomiędzy organizacją a pracownikiem są uzależnione od pozycji, jaką ma zajmować ten drugi w hierarchii. Najczęściej zaobserwowane w tym względzie prawidłowości zawarto w tabeli 9.

Tabela 9. Struktura form zatrudnienia w dużych firmach

Top management	umowy o pracę na czas nieokreślony kontrakty menedżerskie (ze względów podatkowych nieatrakcyjne)
Menedżerowie	kontrakty pracownicze (umowa na czas określony/nieokreślony) leasing menedżerów umowa o pracę z elementami cywilnoprawnymi
Specjaliści i inni pracownicy strategiczni	umowy o pracę na czas określony/nieokreślony
Pozostali pracownicy	umowy o pracę leasing pracowników lub outsourcing pracowników

Źródło: podział wg A. Patulskiego, za: M. Stojek-Siwińska, *Mam już pracę*, s. 10.

Podczas poszukiwania pracy u nowego pracodawcy może się zdarzyć, że okres dzielący rozwiązanie umowy z poprzednią organizacją a objęciem stanowiska w kolejnej jest odległy, bądź wymagane jest uzyskanie dodatkowych uprawnień. Wówczas warto sporządzić umowę przedwstępną, która zobowiąże strony (zarówno pracodawcę, jak i pracownika) do późniejszego zawarcia umowy o pracę. Umowa przedwstępna powinna nawiązywać do istotnych postanowień umowy właściwej, wymienionych wyżej, oraz określić czas, w jakim zostanie ona podpisana, a także kiedy praca będzie podjęta. Warto zaznaczyć, że gdy pracodawca wycofa się z zawarcia umowy o pracę, niedoszły pracownik może wystąpić z żądaniem naprawienia szkody, jaką poniósł, bądź dotrzymania przyrzeczenia i zawarcia z nim umowy przyrzeczonej⁷⁹. Umowa ta chroni strony przed niedotrzymaniem wynegocjowanych warunków i jest metodą zmniejszającą ryzyko działania na rynku pracy, zarówno dla pracodawcy (który nie poszukuje dalszych kandydatów), jak i dla pracobiorcy (który rozwiązuje dotychczasową umowę, inwestuje w kursy doszkalające, nie poszukuje dalszych pracodawców).

⁷⁹ Umowa przedwstępna, www.prawo-pracy.pl (16.10.2009); R. Sadlik, *Co zrobić, gdy pracodawca odmawia zawarcia przyrzeczonej umowy o pracę*, www.gazetaprawna.pl (21.12.2009).

2.2.3. Pozyskiwanie informacji o kandydatach do pracy

W przebiegu rekrutacji i selekcji przedstawiciel organizacji może zadawać kandydatowi wiele pytań, chcąc poznać jego kompetencje do objęcia stanowiska, na które aplikuje. Jednakże nie o wszystko aplikanta wolno pytać, a ten, gdy poczuje się dyskryminowany w przebiegu rekrutacji, może wnieść sprawę do sądu pracy. Praktyki dyskryminacyjne są jednak trudne do udowodnienia. Polskie prawo pracy określa, jakich informacji może domagać się pracodawca, a należą do nich: imię i nazwisko, imiona rodziców (bez nazwiska rodzowego matki), data urodzenia (bez miejsca urodzenia), miejsca zamieszkania (adres korespondencyjny), wykształcenie, kwalifikacje, przebieg zatrudnienia. Natomiast nie może domagać się informacji o stanie cywilnym, liczbie dzieci, planach macierzyńskich, orientacji seksualnej, karalności (o ile nie ma wymogu niekaralności dla stanowiska, na które poszukujący pracy aplikuje), innych prywatnych danych niepowiązanych z pracą. Kandydat może być też poproszony o dostarczenie niezbędnych dokumentów, takich jak świadectwa pracy z poprzednich miejsc zatrudnienia, dokumenty potwierdzające kwalifikacje zawodowe, orzeczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do pracy bądź inne dokumenty, jeżeli obowiązek taki narzucają odrębne przepisy. W momencie zatrudnienia, gdy następuje zmiana statusu z kandydata na pracownika, pracodawca może prosić o udostępnienie numeru PESEL, imion i nazwisk oraz dat urodzenia dzieci pracownika i innych danych wynikających z odrębnych uregulowań prawnych⁸⁰.

W dobie rynkowych regulacji zatrudnienia pracodawca może selekcjonować kandydatów, wybierając na przykład takich, którzy nie spowodują wzrostu kosztów związanych z koniecznymi zabezpieczeniami społecznymi. Dopytywanie się więc o stan zdrowia, plany rodzicielskie czy sytuację majątkową ma ograniczyć ryzyko związane z zatrudnieniem nieodpowiedniej z punktu widzenia interesu pracodawcy osoby⁸¹. W prawie polskim rozwiązanie umowy o pracę jest obwarowane ograniczeniami, dlatego pracodawcy starają się pozyskać wiele informacji, by decyzja o zatrudnieniu była z ich punktu widzenia trafna. Granice pozyskania informacji o kandydacie przez pracodawcę są wyznaczone przez normy chroniące przed dyskryminacją (kodeks pracy) oraz zakaz naruszania dóbr osobistych aplikanta (kodeks cywilny). Uzyskanie informacji o ciąży kandydatki najczęściej skutkuje nieprzyjęciem jej do pracy, a decyzja taka może zostać uznana za przejaw dyskryminacji ze względu na płeć. Danych dotyczących niekaralności kandydatów udziela się w wypadku, gdy stanowisko pracy tego wymaga bądź gdy trzeba korzystać z pełni praw publicznych. O sytuację majątkową można pytać jedynie kandydata, którego praca wymaga szczególnego zaufania, wiąże się z odpowiedzialnością materialną

⁸⁰ M. Stojek-Siwińska, *Mam już pracę*, ss. 30–32.

⁸¹ A. Drozd, *Prawo podmiotu zatrudniającego do pozyskiwania informacji o kandydacie na pracownika*, LexisNexis, Warszawa 2004, ss. 11–12.

bądź kandydat ubiega się o stanowisko kierownicze. Często podczas negocjacji w sprawie pracy pada pytanie o wysokość dotychczasowego wynagrodzenia, które można uznać za dopuszczalne w świetle przepisów prawa, gdy służy ustaleniu przydatności kandydata bądź gdy jest punktem odniesienia w toczonych rokowaniach. Natomiast pozyskanie informacji na temat wyznania religijnego jest na ogół uznawane za przejaw dyskryminacji, chyba że stanowi ono niezbędne kwalifikacje związane ze stanowiskiem pracy (na przykład nauczyciel religii)⁸².

Idąc na rozmowę kwalifikacyjną z przyszłym pracodawcą, dobrze jest mieć rozeznanie w dozwolonym przez prawo zakresie zagadnień, o które może dopytywać się rekruter. Ten ostatni także powinien posiadać taką wiedzę, by nie zostać posądzonym o naruszanie dóbr osobistych czy dyskryminację.

2.2.4. Kontrakty menedżerskie jako efekt prowadzenia negocjacji

Kontrakty menedżerskie są nowoczesną metodą określania prawnych ram współpracy między menedżerem a organizacją. Można obecnie zaobserwować stopniowe odchodzenie od zawierania menedżerskich umów cywilnoprawnych na korzyść zmodyfikowanych umów o pracę, zwanych też kontraktami kierowniczymi. Dzięki temu zyskuje się większą więź pomiędzy kierownikiem a pracodawcą oraz są one korzystniejsze podatkowo. Na ogół umowy menedżerskie stanowią efekt prowadzonych negocjacji, a nie jednostronnej akceptacji przedłożonych przez pracodawcę warunków współpracy. Negocjowana umowa o pracę zostaje zawarta, gdy strony dojdą do porozumienia we wszystkich poruszonych kwestiach, a jej forma pisemna zawiera potwierdzenie poczynionych ustaleń.

Treść kontraktu menedżerskiego powinna zawierać minimum dla umów o pracę określonych w kodeksie pracy, ale równocześnie strony mogą w nim ująć dowolną ilość postanowień, nawet niewymienionych przez ustawodawcę. Może więc precyzować takie kwestie, jak sposób oceny efektywności pracownika, warunki odprawy, sposób korzystania z mieszkania służbowego, możliwość użytkowania służbowego samochodu i komputera, korzystanie z opieki medycznej, zasady dofinansowania wypoczynku, koszty reprezentacyjne, przysługującą ochronę, szkolenia, podróże służbowe, zakaz konkurencji, prawa autorskie⁸³.

Ponieważ nowoczesne kontrakty menedżerskie są zawierane na podstawie umów o pracę, obowiązuje w nich ochrona menedżera wynikająca z kodeksu pracy. Dlatego też niedozwolonymi klauzulami zamieszczonymi w nich będą: zbyt wysokie obciążenie odpowiedzialnością odszkodowawczą, obciążenie menedżera ryzykiem pracodawcy (przerzucenie na menedżera części ryzyka gospodarczego), niekorzystny czas pracy (na przykład praca w godzinach nadliczbowych bez dodatkowej

⁸² Ibidem, ss. 169–198.

⁸³ M. Chakowski, P. Cizek, *Nowoczesna umowa menedżerska*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, ss. 129–136.

rekompensaty), niekorzystne warunki rozwiązania umowy o pracę (modyfikacja zasad kodeksu pracy może być wprowadzona tylko wtedy, gdy menedżer na tym skorzysta)⁸⁴.

W dobie konkurencji na rynku gospodarczym dużego znaczenia nabiera ochrona interesów pracodawcy zatrudniającego menedżerów (ale też innych specjalistów) mających dostęp do kluczowych informacji na temat działalności firmy. Podjęcie pracy przez menedżera na rzecz innego pracodawcy bądź prowadzenie własnej działalności może doprowadzić do świadomego bądź nieświadomego ujawnienia i wykorzystania tajemnic firmowych. Rolę ochrony przed takimi przypadkami pełnią umowy o zakazie konkurencji zawierane pomiędzy pracownikiem (przyszłym, aktualnym bądź byłym) a pracodawcą. Przy czym zaleca się sporządzanie oddzielnych umów o zakazie konkurencji, a przynajmniej wyraźne wyodrębnienie w umowie o pracę kwestii konkurencji. Ponadto odmowa zawarcia takiej umowy przez pracownika może być podstawą do niepodpisania kontraktu menedżerskiego bądź wypowiedzenia go. W umowie o zakazie konkurencji powinno być dokładnie zdefiniowane i zindywidualizowane pojęcie działalności konkurencyjnej, tak by odpowiadało ono faktycznym działaniom gospodarczym chronionego przedsiębiorstwa. Ponadto zakaz konkurencji może obejmować okres zatrudnienia, jak i określony czas po jego ustaniu. Wtedy jednak strony powinny dojść do porozumienia w sprawie odszkodowania za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej przez menedżera, przy czym przepisy regulują jego minimalną granicę⁸⁵.

Menedżerowie, a także wysokiej klasy specjaliści, mają wysoką pozycję przetargową w negocjacjach z pracodawcą, a dookreślone prawem ramy współpracy umożliwiają zabezpieczenie obu stronom ich interesów. Dzięki zawarciu korzystnej umowy zarówno pracownik, jak i pracodawca są prawnie chronieni.

2.2.5. Ochrona bezrobotnych i zabezpieczenia społeczne

Zapisy Ustawy z dnia 1 czerwca 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy precyzują cele i zadania związane z promowaniem produktywnego zatrudnienia i zwalczania bezrobocia. Ustawodawca stara się w sposób instytucjonalny promować zatrudnienie, łagodzić bezrobocie i aktywizować zawodowo osoby pozostające bez pracy. Związane z tym zadania powierza się instytucjom rynku pracy, odchodząc od monopolu państwa w rozwiązywaniu istotnych problemów rynku pracy. Instytucjami rynku pracy są bowiem podmioty o różnym charakterze, w tym niepubliczne. Zalicza się do nich: publiczne służby zatrudnienia (powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy), Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia (agencje obejmują: pośrednictwo pracy na terenie Polski i poza jej granicami, doradz-

⁸⁴ Ibidem, ss. 65–70.

⁸⁵ M. Chakowski, P. Ciszek, *Nowoczesna umowa*, ss. 74–96; M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo pracy*, wyd. 10, C.H. Beck, Warszawa 2007, ss. 135–140.

two personalne, poradnictwo zawodowe, pracę tymczasową, wpisane do rejestru prowadzonego przez właściwego ministra), instytucje szkoleniowe (prowadzące edukację pozaszkolną), instytucje dialogu społecznego (na przykład związki zawodowe, organizacje pracodawców i bezrobotnych), instytucje partnerstwa lokalnego (realizujące inicjatywy rynku pracy). Dzięki działaniom tych instytucji bezrobotni i poszukujący pracy mogą zdobywać doświadczenie zawodowe, szukać zatrudnienia, zmieniać i rozwijać kwalifikacje⁸⁶.

Ustawodawca definiuje warunki, jakie musi spełnić osoba, której przysługuje status bezrobotnej. Wśród tej grupy wyróżnia się osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Są nimi między innymi bezrobotni do 25. roku życia, długotrwale bezrobotni, kobiety, które nie podjęły pracy po urodzeniu dziecka, bezrobotni powyżej 50. roku życia, bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych, bez doświadczenia zawodowego, bez wykształcenia średniego, bezrobotni samotnie wychowujący dziecko do 18. roku życia, bezrobotni niepełnosprawni. Do wszystkich bezrobotnych kierowane są takie usługi rynku pracy, jak pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, organizacja szkoleń. Natomiast do osób zaliczanych do grupy będącej w szczególnej sytuacji na rynku pracy adresowane są takie formy pomocy, jak prace interwencyjne, roboty publiczne, staże, przygotowanie zawodowe dorosłych oraz stypendia. Zapisy ustawy umożliwiają władzom lokalnym współpracę z pracodawcami, którzy mogą przyjmując bezrobotnych do pracy, na staże albo naukę zawodu⁸⁷.

Wszystkie te działania mają na celu polepszenie trudnej sytuacji bezrobotnych na rynku pracy i spowodować ich aktywizację. Dzięki tym działaniom mają wzrastać kompetencje osób poszukujących pracy, co w konsekwencji ma prowadzić do poprawy ich atrakcyjności jako kandydata na pracownika i wzmocnić pozycję przetargową w negocjacjach w sprawie pracy.

Ostatnią omawianą kwestią, która zdaniem autorki wpływa na negocjacje w sprawie pracy, są zabezpieczenia społeczne, które potraktowano w konstytucji w kategoriach praw socjalnych. Obywatele mają więc prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego. Idea ubezpieczeń społecznych jest podyktowana solidarnością społeczną i wymaga równego traktowania ubezpieczonych (warunki objęcia systemem ubezpieczeniem społecznym, sposobu naliczania i opłacania składek oraz wypłaty świadczeń) oraz gwarantowania przez państwo wypłacania świadczeń. Ubezpieczenia społeczne są w zasadzie obowiązkowe i łączą się z obowiązkami zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Ubezpieczenie społeczne powiązane z podjęciem zatrudnienia jest dodatkowym motywem przemawiającym za wynegocjowaniem dobrych warunków, gdyż wpływa to na wielkość odprowa-

⁸⁶ A. Kisielewicz, *Zarys*, ss. 267–273; M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo*, s. 148.

⁸⁷ A. Kisielewicz, *Zarys*, ss. 273–280.

dzanych składek i świadczenia otrzymywane w przyszłości (na przykład emerytalno-rentowe) oraz daje poczucie bezpieczeństwa socjalnego w przypadku choroby, macierzyństwa, trudnej sytuacji życiowej⁸⁸.

Znajomość nakreślonych wyżej ram prawnych prowadzenia negocjacji w sprawie pracy osadza przedmiot rokowań na tle obowiązujących przepisów. Warto podkreślić, że często jest to pewne minimum konieczne do spełnienia, a negocjator może starać się uzyskać korzystniejsze warunki niż te znajdujące swoje miejsce w ustawach.

Podsumowanie

W rozdziale zostały ukazane ekonomiczne i prawne ramy przebiegu negocjacji w sprawie pracy. Analizy ekonomiczne rynku pracy są systematycznie prowadzone przez różne gremia i instytucje badawcze, dzięki czemu można śledzić dynamikę zmian tego rynku. Pomaga to określić pozycję negocjacyjną najważniejszych stron negocjacji – pracodawcy i pracownicy.

Podobnie prawne zasady obowiązujące na rynku pracy pozwalają negocjatorom na zabezpieczenie ich podstawowych interesów, pozostając w zgodzie z normami prawnymi. Znajomość przepisów prawa pracy i umiejętne jego wykorzystanie w kontekście występującej tendencji do jego deregulacji wydaje się niezbędną kompetencją podczas prowadzenia negocjacji indywidualnych umów o pracę.

⁸⁸ A. Kisielewicz, *Zarys*, ss. 287–335; M. Barzycka-Banaszczyk, *Prawo*, ss. 341–364.

CZĘŚĆ DRUGA

Uwarunkowania, przebieg i efekty negocjacji w sprawie pracy

Rozdział 3

ZNACZENIE WYBRANYCH CZYNNIKÓW ORGANIZACYJNO-ZARZĄDCZYCH KSZTAŁTUJĄCYCH PRZEBIEGI I EFEKTY NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY

Wprowadzenie

Organizacja jest jedną ze stron biorących bezpośredni udział w negocjacjach w sprawie pracy, często wskazywana jest też jej uprzywilejowana, dominująca pozycja w tym procesie. Przedstawiciele organizacji występujący z jej mocy nadają ton i rytm toczonym rozmowom. W organizacji podejmowana jest decyzja o poszukiwaniu nowego pracownika, o zakresie oferty, jaką skłonna jest ona przedstawić potencjalnemu pracobiorcy, kogo będzie się poszukiwać i komu należy złożyć ofertę zatrudnienia. Nie oznacza to jednak, że cały ciężar spada na jej barki, druga strona także ma prawo głosu, ale jak stwierdzają sami zainteresowani – ograniczone. Dlatego warto przyrzeć się procesom, które determinują przebieg analizowanego zagadnienia. Do najważniejszych zagadnień poruszanych w tym rozdziale należy znaczenie kultury i strategii organizacyjnej, form rekrutacji i selekcji oraz zainicjowania tworzenia kontraktu psychologicznego dla przebiegu negocjacji. Ukazano także negocjacje w sprawie pracy na tle wybranych teorii firmy.

3.1. Kultura organizacyjna

Kulturą organizacyjną według E.H. Scheina jest całość fundamentalnych założeń, które zostały przez grupę wymyślone, odkryte bądź stworzone. Służą one do rozwiązywania problemów, adaptacji środowiskowej i integracji wewnętrznej. Kulturę tworzą wierzenia, wartości i normy zachowań, symbole (obejmujące mity, legendy, bohaterów, ideologię), rytuały (ich przestrzeganie zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa) oraz tabu (zjawiska budzące silne negatywne emocje, z którymi organizacja radzi sobie przez wypieranie zagrożenia). Granice między tymi elementami mogą nie być ściśle, a wyznaczają aprobowane sposoby postępowania członków grupy i tych, którzy chcą do niej przystąpić¹. Warto wspomnieć, że symbole w kulturze organizacyjnej są egzemplifikacją stosunku firmy do określonych zjawisk i mogą

¹ *Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 511–519.

przybierać formę architektoniczną, fizycznego wyglądu pracowników i symboli ich statusu, co wzmacnia wewnątrzorganizacyjną spójność i tożsamość pracowników. Mity są natomiast opowieściami krążącymi po organizacji, dotyczącymi na przykład założycieli, odnoszonych sukcesów, sposobów reagowania na błędy. Rytuały zaś przejawiają się w sposobach komunikowania się ludzi, przyjmowania nowych pracowników, obchodzenia uroczystości². Podczas ubiegania się o pracę zachowania aplikanta stojące w opozycji do kultury organizacyjnej potencjalnego pracodawcy będą w znacznym stopniu zmniejszać, jeżeli nie uniemożliwiać, szanse na podjęcie pracy. Są one czynnikiem określenia dopasowania jednostka–organizacja, który jest niemniej ważny niż dopasowanie jednostka–praca.

Jedna z licznych definicji kultury zwraca uwagę na fakt, że „kultura jest systemem służącym kreowaniu, przekazywaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu informacji”³. Warto podkreślić w tym miejscu znaczenie informacji, jej gromadzenia, wykorzystania i dalszego przechowywania w procesie rekrutacji i selekcji. Bez niej trudno wyobrazić sobie trafne podjęcie decyzji o zatrudnieniu kandydata do pracy. To, jaki stosunek do informacji ma organizacja, będzie także wpływać na gotowość do przekazania ich przez aplikanta, a możliwość uzyskania danych o potencjalnym pracodawcy kształtować będzie jego decyzję o chęci współpracy.

Zgodnie z modelem kultury „7S” McKinseya sukces organizacji zależy w istotnym stopniu od „miękkich” elementów zarządzania. Wzajemne wpływy zachodzą pomiędzy kulturą organizacyjną a strukturą organizacyjną (zawierającą między innymi opisy stanowisk), strategią (będącą wspólną wiązką ukierunkowanych działań), systemem (obejmującym procesy i procedury niezbędne do wykonania działań), stylem (stanowiącym o sposobach zachowań menedżerów), ludźmi, czyli załogą organizacji, i kompetencjami (które tworzą zdolności i umiejętności odzwierciedlające możliwości, jakie ma organizacja jako całość)⁴. W każdym z wymienionych powyżej elementów tkwią czynniki oddziałujące na proces rekrutacji i selekcji, w tym na przebieg negocjacji w sprawie pracy. Procesy pozyskiwania pracowników opierają się bowiem na strategii zatrudniania i utrzymywania personelu, elementem niezbędnym jest określenie miejsca nowo przyjmowanych w strukturze organizacji, styl zachowań komisji rekrutacyjnej decyduje o atmosferze rozmów z kandydatami, dotychczasowa załoga często określa kierunek poszukiwań pracowników, którzy

² A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, ss. 16–17; K. Padzik, *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 37–38.

³ E.T. Hall, M.R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press, City New York 1987, cyt. za: A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2007, s. 133.

⁴ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, ss. 16–18; K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, ss. 10–11.

będą kompatybilni z nią i których będzie w stanie zaakceptować, wprowadzając efektywnie do pracy, a od umiejętności i zdolności pracowników zależy skuteczność poszukiwań nowych pracobiorców.

Należy zaznaczyć, że jedną z podstawowych cech kultury organizacyjnej jest to, iż funkcjonuje ona w umysłach pracowników⁵, co przy braku jej skodyfikowania i opisu może utrudniać zapoznanie się z nią przez kandydata z zewnątrz organizacji przed przystąpieniem do negocjacji w sprawie pracy i stawiać go tym samym w gorszym położeniu w stosunku do osób z wewnętrznego rynku pracy.

3.1.1. Kultura w ujęciu E.H. Scheina a proces naboru kadr

W swojej koncepcji kultury E.H. Schein wyróżnił cztery jej typy:

- kulturę władzy – o przywództwie skupionym w rękach kilku osób, zwierzchnik jest wyrazicielem interesów organizacji i narzuca sposób postępowania podwładnym;
- kulturę wsparcia – w centrum zainteresowania jest pracownik i jego potrzeby, a działalność organizacji ma za zadanie wspomóc zaspokojenie jego interesów;
- kulturę roli – oznaczająca biurokratyczne podejście do zarządzania. Zasady postępowania są ściśle określone i oparte na procedurach, a od pracowników oczekuje się podporządkowania;
- kulturę osiągnięć – zorientowaną na rezultaty, ceniącą wspólne działania, kreatywność i elastyczność. Łatwe jest w tym przypadku dostosowanie się do zmian⁶.

W każdym z wymienionych typów kultury istnieją odmienne podejścia wobec ludzi i wobec zadań oraz charakterystyczne oczekiwania wobec uczestników organizacji.

Tabela 10. Modele pracowników wyznaczone przez poszczególne kultury

Typy kultury według E.H. Scheina			
kultura władzy	kultura wsparcia	kultura roli	kultura osiągnięć
posłuszny wykonawca poleceń	samodzielny specjalista, kreatywny innowator	posłuszny wykonawca przepisów	specjalista – uczestnik zespołu
<ul style="list-style-type: none"> • podporządkowany • zdyscyplinowany • posłuszny 	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielny • kreatywny • otwarty • przyjmujący odpowiedzialność 	<ul style="list-style-type: none"> • służbista • znający przepisy • z dystansem do problemów 	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowany merytorycznie • otwarty na pracę w zespole • komunikujący się • zintegrowany z firmą • lojalny

Źródło: M. Czerska, *Wpływ kultury*, s. 652.

⁵ A. Lipińska-Grobelny, *Klimat organizacyjny*, s. 16.

⁶ M. Czerska, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie personelem*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, nr 1092, Wrocław 2005, s. 650.

Przedstawione wyżej i preferowane modele pracowników wpływają na oczekiwania firm funkcjonujących w różnych kulturach w stosunku do nowo poszukiwanych kandydatów, i w związku z tym inne osoby będą postrzegane jako atrakcyjne z punktu widzenia organizacji. Ponadto inaczej będą realizowane funkcje personalne, przy czym ze względu na tematykę pracy na szczególną uwagę zasługują różnice w zakresie doboru kadr.

Kultura organizacyjna staje się więc jednym z podstawowych czynników determinujących źródła i sposoby poszukiwania personelu, a w następstwie wpływa na prowadzenie negocjacji, przy czym te na zewnętrznym rynku pracy prowadzone są w kulturze roli, władzy, wsparcia, natomiast w kulturze osiągnięć przybierają rolę marginalną. Pracobiorcy poszukujący pracy, także nie w każdej z kultur, ze względu na swe postawy, potrzeby, cechy charakterologiczne, będą się dobrze czuli. Dlatego wybór organizacji, do której aplikują, winien być zweryfikowany również pod tym względem.

Tabela 11. Typy kultury a dobór personelu

Typ kultury	Specyfika doboru
Kultura władzy	<ul style="list-style-type: none"> – zewnętrzny – głównie oparty na biegłości w wykonywaniu potrzebnych zadań, posłuszeństwo – przede wszystkim przy wykorzystaniu sprawdzianu z wykonywania przyszłych zadań i dokumentów formalnych – adaptacja głównie do zadań indywidualnych – liczą się potrzeby firmy – relatywnie duży przepływ pracowników przez firmę
Kultura wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemny (pracownik–praca) – wykorzystanie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych – kryterium – dopasowanie zdań do oczekiwań kandydata potrzeby, samorealizacji – metody – rozmowa wstępna, wywiad <i>assessment centre</i>, testy psychologiczne, listy osiągnięć – adaptacja do zadań, jeżeli wynik jest negatywny, odejście może nastąpić z inicjatywy pracownika
Kultura roli	<ul style="list-style-type: none"> – głównie zewnętrzny, choć uzupełniany wewnętrznym – głównie oparty na znajomości powszechnych procedur, pragmatyzmie, dokładności, zdyscyplinowaniu – metody – testy wiedzy, formalne dokumenty, referencje – adaptacja – zapoznanie się ze szczegółowymi procedurami w firmie, z konsekwencjami ich nieprzestrzegania – liczą się potrzeby firmy – duży przepływ pracowników przez firmę
Kultura osiągnięć	<ul style="list-style-type: none"> – głównie wewnętrzny do konkretnych zespołów – kryteria – szeroko rozumiane kwalifikacje i umiejętności pracy zespołowej, lojalność – metody – testy wiedzy, zachowań, socjotechniki, referencje – przystosowanie zespołu do celów i zadań, prezentacja misji i celów

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Czerna, *Wpływ kultury*, ss. 654–656.

3.1.2. Kultura organizacyjna a jednostka

Wielu badaczy zwraca uwagę na wzajemność relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a jednostką, co oznacza, że oba te elementy wpływają na siebie i wzajemnie się kształtują. Wynika to między innymi z tego, że niektóre jednostki dążą do spełniania się w określonych zawodach czy zajęciach. Ekstrawertycy są często zaangażowani na stanowiska związane z marketingiem bądź *public relations*. Introwertycy wybierają z kolei takie zajęcia, w których koncentrują się na technicznej stronie pracy⁷. Wśród naukowców, przedstawicieli twórczych zawodów będzie z kolei więcej osób o dużym stopniu otwartości na doświadczenia. Natomiast wśród pracujących w zawodach i organizacjach nastawionych na świadczenie usług będą zatrudniane osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej jako wymiarze predysponującym do sukcesu zawodowego, a co za tym idzie – dla prosperity pracodawcy.

Może to stwarzać pewne faworyzowanie w procesie rekrutacji tych osób, które przystają do kultury organizacyjnej i których obecność w przedsiębiorstwie jest pożądana. Ich lepsze dopasowanie do istniejącej kultury organizacyjnej będzie sprzyjało umacnianiu istniejącego wzorca kulturowego.

Problem się pojawia, gdy kultura wymaga zmiany – czy to z powodu wymiany personelu, czy eliminowania starych sposobów komunikowania się, czy reorganizacji strukturalnych, bądź z innych powodów, które trudno szczegółowo wymieniać. Chcąc dokonać wówczas niezbędnych przeobrażeń, należy rozpocząć od zmiany w postawach ludzi, jako elemencie kluczowym dla całego procesu. Często także zatrudnieni w organizacji menedżerowie próbują tak kształtować jej kulturę, by odpowiadała ich preferencjom. Nie zawsze jednak takie działanie jest skuteczne i wówczas zmiana musi nastąpić w nich bądź też, jeśli jest to zbyt trudne czy wręcz niemożliwe, odchodzą z pracy⁸. Tak więc znajomość kultury organizacyjnej przez kandydata do pracy oraz ocena jej jako spójnej (bądź nie) z własnym systemem przekonań jest jednym z kluczowych elementów pozwalających przewidzieć własny sukces i dopasowanie do organizacji, stanowiska pracy oraz pozostałych pracowników. Sukces negocjacyjny, przejawiający się zatrudnieniem właściwej osoby, zależy więc zarówno od wiedzy kandydata, jak i od przedstawiciela organizacji, który w sposób umiejętny potrafi przekazać oczekiwania i warunki pracy oraz współpracy.

Odwołując się do koncepcji kultury organizacyjnej G. Hofstede'a, należy zaznaczyć, że w procesie naboru kandydatów szczególnie istotny będzie wymiar dystansu do władzy, określający relacje w stosunku do osób stojących wyżej w hierarchii organizacyjnej. Duży dystans władzy powoduje brak swobody wypowiedzania się osób podległych⁹, co w sytuacji negocjacji w sprawie pracy utrudnia stronie ubie-

⁷ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, s. 21.

⁸ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, ss. 20–23.

⁹ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania*, s. 142.

gającej się o nią otwarte i śmiało zgłaszanie własnych oczekiwań i postulatów. Jeżeli natomiast to nastąpi, to kandydat taki może zostać odrzucony, gdyż nie przestrzegając zasad komunikowania się w firmie. Ponadto niski poziom dystansu władzy będzie korelował z konsultacyjnym sposobem podejmowania decyzji, co może oznaczać większe zaangażowanie pracowników, pod względem liczebności i wpływu, w procesie rekrutacji i selekcji nowo przyjmowanych do organizacji osób¹⁰. W organizacjach o dużym dystansie władzy można się też spodziewać dużego zróżnicowania korzyści, jakie pracownicy czerpią z pracy, oraz mniejszej roli negocjacji w układzie pracodawca–pracownik, a praca biurowa jest bardziej ceniona od fizycznej¹¹. W związku z tym można przypuszczać, że podczas negocjacji w organizacji o dużym dystansie władzy aplikant będzie rzadziej zabierał głos, otrzyma raczej nienegocjowalny pakiet świadczeń zależny od statusu stanowiska, o które się ubiega, i od oceny jego pozycji na rynku pracy dokonanej przez rekrutera.

Kolejnym z wymiarów kultury w myśl koncepcji G. Hofstede'a jest kolektywizm, który stanowi o sile wpływów grupy na jednostkę, co może owocować sposobem prowadzenia naboru do pracy oraz metodą podejmowania decyzji w tym procesie. W przypadku kultur indywidualistycznych w pracy będą cenione takie jej aspekty, jak czas wolny, swoboda w wyborze odpowiedniego stylu pracy, praca będąca wyzwaniem i dająca poczucie satysfakcji. Natomiast w kulturach kolektywistycznych uznanymi wartościami będą praca dająca możliwości rozwoju, dobre warunki miejsca pracy, pełne wykorzystanie potencjału pracowników¹². Owe preferencje będą warunkować akces do organizacji osób ceniących odmienne jej wymiary. Pracownicy w kulturze indywidualistycznej są bardziej mobilni, kierują się własnym dobrem, oczekują, że pracodawca umożliwi im działanie zgodne zarówno z interesem osobistym, jak i organizacji, ich działania będą charakterystyczne dla człowieka gospodarnego, równoważące potrzeby natury ekonomicznej i psychologicznej. Pracodawca natomiast będzie ich traktował jako jednostki niepowtarzalne o indywidualnych potrzebach. Relacje pracodawca–pracownik postrzegane są jako rodzaj transakcji handlowej, układ zawierany jest między stroną kupującą i sprzedającą dobro na rynku pracy, a lepsza oferta innego podmiotu tej gry (konkurencji) jest wystarczającym powodem dla zerwania dotychczasowego zobowiązania. Ponadto cenne mogą w negocjacjach okazać się dyplomy, a decyzje o zatrudnieniu są wynikiem obowiązujących przepisów, umiejętności oraz osiągnięć kandydata.

Z kolei w kulturze kolektywistycznej pracownik jest członkiem grupy, którą traktuje się jednolicie, a od pracownika oczekuje się podporządkowania interesom nadrzędnym, organizacyjnym. W procesie rekrutacji nowych pracowników bardzo

¹⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, ss. 58–59.

¹¹ *Ibidem*, ss. 68–70.

¹² *Ibidem*, ss. 88–90.

istotna jest przynależność grupowa kandydata, często preferuje się krewnych, gdyż wychodzi się z założenia, że skoligacenie obniża ryzyko podjęcia błędnego wyboru. Relacje między pracownikiem a pracodawcą są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzi rodzinne¹³.

Natomiast relacja męskość–kobiecość będzie wpływać na faworyzowanie bądź kandydatów nastawionych na sukcesy i realizację celów, bądź takich, którzy skłonni są pielęgnować relacje międzyludzkie. Ponadto w kulturach męskich uposażenie jest zgodne z zasadą słuszności, a dodatkowe wynagrodzenie jest cenniejsze od czasu wolnego. Na profesjonalnym rynku pracy mniej jest kobiet, które mogą wybrać, czy chcą poświęcić się karierze, czy ognisku domowemu. Żyje się, by pracować, co wpływa na przebieg negocjacji w sprawie pracy, gdzie cenna jest sama praca, wynagrodzenie, status w organizacji i te elementy będą z dużą dozą prawdopodobieństwa pojawiać się podczas rozmów kwalifikacyjnych. Natomiast w społeczeństwach kobiecych wynagrodzenie będzie przyznawane według zasady równości, czas wolny jest cenniejszy od dodatkowego wynagrodzenia, robienie kariery jest wolnym wyborem obu płci, a pracuje się po to, by żyć. Inne więc będą skuteczne zachęty skłaniające kandydatów do podjęcia pracy w tej kulturze¹⁴.

Wreszcie unikanie niepewności, czyli stopień niepokoju odczuwany w sytuacjach nowych, niepewnych, wieloznacznych będzie skłaniał decydentów do dążenia do sytuacji klarownych, pozbawionych dwuznaczności, opisanych i skodyfikowanych, co pozwala w sposób subiektywny żywić przeświadczenie o prawidłowym wnioskowaniu. Tacy rekruterzy będą domagać się jasno określonego mandatu i szczegółowych wytycznych co do swego postępowania¹⁵. Poszukujący pracy charakteryzujący się wysokim poziomem unikania niepewności będą natomiast preferowali takich pracodawców, z którymi będą mogli związać się na długie lata, gdzie prawa pracowników i kierowników będą ściśle określone przez standardy zachowań, a struktury ściśle zdefiniowane. Osoby z kultur o niskim unikaniu niepewności będą natomiast źle reagowały na wszelkie próby nadania strukturalnych ram ich poczynaniom, ich zachowania będą bardziej żywiołowe, mniej poddane odgórnym nakazom. Z jednej strony, ponieważ ich poziom niepokoju jest mniejszy, to w sytuacjach stresowych, takich jak poszukiwanie i negocjowanie warunków pracy, będą radzić sobie prawdopodobnie lepiej¹⁶. Z drugiej strony aplikant, przeprowadzając rozeznanie i zbierając informacje o firmie, będzie mógł weryfikować swoje decyzje i składać akces przystąpienia do organizacji w zależności od indywidualnych preferencji i oceny swego dopasowania do kultury organizacyjnej.

¹³ Ibidem, ss. 110–115.

¹⁴ Ibidem, ss. 155–159.

¹⁵ Por. A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania*, s. 147; G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury*, s. 185.

¹⁶ Por. G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury*, ss. 194–198.

3.2. Strategia personalna firmy

Strategię personalną firmy stanowi formalny zapis, który określa działanie organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Na ogół zawiera ona misję, podstawowe cele, założenia i plan umożliwiający realizację owych celów¹⁷.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi dzięki sformułowaniu długofalowych celów, planów działania oraz zasad postępowania umożliwia sprawne kreowanie i wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacji. Może ona mieć charakter ogólny i obejmować takie substrategie, jak rekrutacji i selekcji, motywowania, rozwoju, oceniania. Dzięki sprawnej realizacji strategii zarządzania personelem organizacja może się rozwijać, doskonalić i prowadzić dobrze osadzoną w rzeczywistości gospodarczo-społecznej politykę zatrudnienia¹⁸. W dzisiejszych czasach nie wystarczy traktować zarządzania ludźmi w sposób rutynowy i operacyjny – należy je przekształcić w podejście długofalowe i kompleksowe. Spowodowane jest to wieloma czynnikami, takimi jak tempo zmian w otoczeniu, drapieżna konkurencja, zaawansowane technologie produkcji, wysokie koszty pracy, wzrastające aspiracje i poziom wykształcenia pracobiorców. Co więcej upatrywanie w pracownikach aktywów przedsiębiorstwa powoduje, że wszelkie koszty wynikające z ich zatrudnienia postrzegane są jako inwestycje mogące przynieść organizacji wzrost jej wartości¹⁹.

Strategię organizacji należy rozpatrywać na trzech poziomach: strategii ogólnej (*corporate strategy*), strategii biznesowej (*business strategy*) oraz strategii funkcjonalnej (*functional strategy*) – do tej ostatniej należy między innymi strategia personalna. Tworzenie strategii personalnej jest uwarunkowane z jednej strony czynnikami zewnętrznymi, w których przyszło działać organizacji, a z drugiej – wewnętrznymi, powiązanych z kulturą, strukturą i zasobami firmy. Warunkiem sukcesu organizacji jest integracja ogólnej strategii firmy ze strategią zasobów ludzkich²⁰. Rodzaj strategii personalnej organizacji rzutuje na sposób postrzegania oraz aspekty behawioralne związane z zasobami ludzkimi. Wpływa też tym samym na rekrutację i selekcję kandydatów do pracy oraz – idąc dalej – na przebieg negocjacji w sprawie pracy.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na zróżnicowanie strategii personalnej. Strategia lidera kosztowego wiąże się z krótkim okresem planowania i nastawieniem na równoważenie bieżącego zapotrzebowania z podażą siły roboczej, podejściem ilościowym oraz poszukiwaniem kandydatów do pracy na zewnątrz

¹⁷ K. Padzik, *Leksykon*, s. 94.

¹⁸ E. Gumowska, *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w strategicznym rozwoju przedsiębiorstw*, Przegląd Naukowy 4/2005, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Gdańsku, Gdańsk 2005, s. 164.

¹⁹ M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich w organizacji*, Zeszyty Naukowe, nr 3, PTE, Kraków 2005, s. 154.

²⁰ G. Maniak, A. Zelek, *Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna, czyli uwarunkowanie strategii rozwoju*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Poznań-Piła 2001, ss. 254–265.

rynku pracy. Przy czym przy wejściu do organizacji następuje rygorystyczna selekcja kandydatów ze względu na kryteria produktywności i efektywności. Drugą ze strategii jest strategia dyferencjacji, która zakłada długi okres planowania, nacisk na jakość siły roboczej i poszukiwanie kandydatów do pracy raczej wewnątrz organizacji. Pracownikom proponuje się w tym przypadku awanse poziome, pracę zespołową, długotrwałe i bezpieczne zatrudnienie oraz inwestowanie i rozwój personelu²¹.

Innym podziałem jest wyodrębnienie strategii na podstawie dwóch wymiarów: orientacji na cele (co?) oraz orientacji na procesy (jak?), co zostało przedstawione w tabeli 12.

Tabela 12. Strategia a orientacja na cele i procesy

Strategie behawioralne firmy	Orientacja na cele	Orientacja na procesy	Specyfika rekrutacji i selekcji
Racjonalne planowanie	silna	słaba	planowanie zatrudnienia ściśle skorelowane z zadaniami rzeczowymi firmy, konkursy na stanowiska specjalistów
Logiczne narastanie	silna	silna	planowanie zatrudnienia przy założeniu zmienności kryteriów naboru i selekcji
Kierowanie uczeniem się	słaba	silna	zatrudnianie sytuacyjne ludzi o szerokich horyzontach myślowych, posiadających wiedzę specjalistyczną i ogólną (język, informatyka)
Wykorzystywanie okazji	słaba	słaba	„podkupywanie” specjalistów z innych firm; zatrudnianie sytuacyjne na podstawie intuicji, zmienne kryteria

Źródło: opracowanie na podstawie: J.P. Idenburg, *Four styles of strategy development*, Long Range Planning, 1993, nr 6; A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 91, za: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne a zarządzanie kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie*, ss. 26–34.

C. Fischer proponuje strategię personalne podzielone na ofensywne i defensywne. Te pierwsze są charakterystyczne dla firm o dynamicznym wzroście, które poszukują pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka. Ich rekrutacje są na ogół liczne i mające zaspokoić potrzeby wzrostu. Strategia defensywna charakteryzuje się poszukiwaniem pracowników na wewnętrznym rynku pracy, gdzie szczególnie ceni się lojalność i staż pracy, kosztem wydajności.

Z punktu widzenia poruszanej problematyki warto jeszcze przytoczyć podział na strategię zorientowaną na wejście, rozwój i aktywizowanie (przejście) oraz wyjście. Pierwsza z nich wiąże się z przyciągnięciem jak największej grupy potencjalnych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, negocjacje będą zatem prowadzone na zewnętrznym rynku pracy. Strategia przejścia jest powiązana z działaniami doskonalenia i rozwoju kadr, tak by pracownicy mogli sprostać nowym wymogom, co powoduje, że poszukiwanie kandydatów będzie odbywać się głównie na wewnętrznym rynku pracy. W końcu strategia zorientowana na wyjście z organizacji

²¹ G. Maniak, A. Zelek, *Polityka personalna*, ss. 254–265.

będzie ogniskować swe poczynania wokół derekrutacji pracowników i zmniejszania liczby zatrudnionych – tu negocjacje będą dotyczyć raczej rozwiązywania, a nie zawierania umów o pracę²².

Inne modele strategicznej polityki personalnej przytacza R. Krupski. Model rozwoju kapitału ludzkiego jest nastawiony na wewnętrzny rozwój pracowników, będących aktywem wartym inwestycji. Ważna jest w nim integracja zespołu, który jest godziwie wynagradzany za umiejętności, a ścieżki kariery są sponsorowane. W zamian oczekuje się dużej produktywności. Daje to możliwość zdobywania przewagi konkurencyjnej i tworzenia kluczowych kompetencji organizacji. Zagrożeniem dla tego modelu są wysokie koszty i mała podatność na zmiany²³. Dla procesu rekrutacji i selekcji będzie to oznaczało przeniesienie ciężaru na rekrutację wewnętrzną i oferowanie pracownikom ścieżek awansów oraz kreowanie dobrze sprawdzających się specjalistów w ramach organizacji. Negocjacje będą toczone pomiędzy pracodawcą a zatrudnionymi już w jej szeregach pracownikami.

Kolejnym modelem jest pozyskiwanie kapitału ludzkiego, który wiąże się z poszukiwaniem wykwalifikowanego personelu na zewnętrznym rynku pracy, a współpraca w tym przypadku opiera się na wzajemnej wymianie korzyści. Organizacja taka postępuje w sposób elastyczny pod względem zatrudniania i zwalniania pracowników w zależności od bieżących potrzeb, w związku z czym ranga procesów selekcji jest ogromna, natomiast ogranicza się inwestowanie w szkolenia. Od uczestników organizacji oczekuje się wykazania się umiejętnościami potrzebnymi z punktu widzenia aktualnej strategii firmy. Niestety w tym przypadku możliwość tworzenia kluczowych kompetencji firmy jest stosunkowo ograniczona²⁴. Rośnie natomiast ranga negocjacji na zewnętrznym rynku pracy oraz umiejętność weryfikacji kompetencji kandydatów do pracy, cenna jest też zdolność kandydatów do przewidzenia, czy organizacja spełni ich oczekiwania i czy kultura w niej panująca będzie im odpowiadała.

Ciekawym podejściem jest model kontraktowania kapitału ludzkiego, w którym stawia się na pozyskiwanie pracowników z zewnątrz w różnych formach. Zakłada się możliwość outsourcingu, a pracownicy zewnętrzeni mogą przyczynić się do realizacji misji i strategii firmy. Firma zachowuje jednak kompetencje strategiczne. Współpraca z pracownikiem jest traktowana w wymiarze transakcji, a jego wartość wyznaczana jest przez kontrakt. Propozycje zatrudnienia są dostosowane do aktualnych wymagań firmy z naciskiem na ekonomiczne aspekty pracy, a pracownika rozlicza się z kontraktu²⁵. Negocjacje stają się więc w tym przypadku cennym

²² Por. T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 41–43.

²³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, ss. 60–62.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

narzędziem zarządzania firmą, gdyż umożliwiają doprecyzowanie oczekiwań obu stron, co staje się podstawą wzajemnego rozliczenia się z kontraktu, który organizacji zapewnia wykonanie zadań, a pracownicy uzyskanie ekwiwalentu za pracę.

Kolejną propozycją jest model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego polegający na działaniach zmierzających do utrzymania własnego kapitału z jednoczesnym pozyskiwaniem kapitału z zewnątrz, co przejawia się w łączeniu sił dwóch lub większej liczby organizacji dla realizacji określonego projektu. W podejściu tym eksponuje się partnerstwo i oczekuje efektów synergicznych. Korzystanie z tego modelu zmniejsza koszty utrzymania personelu, ale powstaje trudność zarządzania aliansami, gdyż biorą w nich udział ludzie o różnych korzeniach (w sensie kulturowym, narodowym, religijnym, sposobu wychowania) i pochodzący z odmiennych kultur organizacyjnych, co powoduje ostrożność w inwestowanie w ludzi podczas trwania aliansu²⁶. W tym przypadku nie dochodzi do negocjowania między pracownikami a pracodawcą, a pomiędzy dwoma pracodawcami, którzy delegują swych pracowników do realizacji wspólnego projektu, pozostając ich zwierzchnikami. Negocjacje w sprawie pracy miały tu miejsce wcześniej, gdy organizacja zatrudniała kandydata.

Prowadząc rozważania na temat strategii zarządzania personelem, nie można pominąć tradycyjnego podziału na strategię sita i kapitału ludzkiego oraz ich implikacje dla naboru kadr opisane między innymi przez M. Czerską, co przedstawia tabela 13. Z zamieszczonej tam charakterystyki wynika, że negocjacje podczas poszukiwania kandydatów do pracy będą miały odmienny charakter. W firmach preferujących strategię sita spodziewać się można negocjacji rywalizacyjnych połączonych ze strategią wygrany–przegrany, natomiast w organizacjach, w których dominuje model kapitału ludzkiego, przeważać będzie podejście kooperacyjne, powiązane z podejściem wygrany–wygrany.

Należy jednak zauważyć, że część firm preferuje podejście mieszane, łączące ze sobą strategię sita i kapitału ludzkiego – co więcej, uzależniają one stosowanie jednej z nich od grupy pracowników, w stosunku do której kierują swoje działania. W odniesieniu do stanowisk wykonawczych o niskiej randze i mniejszym znaczeniu dla firmy stosowany jest model pierwszy, natomiast w stosunku do specjalistów i kadry menedżerskiej – model drugi²⁷.

Przytoczone ujęcia zarządzania kapitałem ludzkim ukazują, że w zależności od prowadzonej przez organizację strategii, niezależnie od koncepcji teoretycznej, inna jest rola pracownicy, inne są działania firmy oraz jej oczekiwania w stosunku do zatrudnianych i co najważniejsze – inne znaczenie negocjacji w sprawie pracy, z przesuwaniem punktu ciężkości pomiędzy tymi prowadzonymi na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy.

²⁶ Ibidem.

²⁷ G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 68.

Tabela 13. Strategia personalna a proces rekrutacji

Strategia sita	Strategia kapitału ludzkiego
1	2
Planowanie zatrudnienia	
filozofia sztywnych form zatrudnienia	filozofia elastycznego stanu zatrudnienia
potrzeby zatrudnienia wynikają głównie z konieczności wymiany kadr – zmiana potrzeb kwalifikacyjnych, osiągnięcie przez pracownika zbyt słabych wyników	potrzeby zatrudnienia nowych pracowników wynikają głównie z rozwoju firmy, z ruchu naturalnego pracowników, znacznie rzadziej z chęci wymiany kadr
opisy wakujących stanowisk zawierają szczegółowo sformułowane zachowania o stałym, powtarzalnym charakterze	opisy wakujących stanowisk zawierają ogólnie sformułowane obszary aktywności, bez szczegółowo rozpisanych zachowań – te określa szczegółowo pracownik
Nabór	
szeroki (poszukuje się wielu możliwych źródeł)	zawężony do środowisk w pożądanym kształcie kultury
zewnątrzny – głównie w przypadkach zwolnienia poprzednika ocenianego negatywnie (dotyczy stanowisk wykonawczych)	głównie wewnętrzny, wykorzystujący własny potencjał i określający potrzeby dokonania odpowiednich zmian w obszarze kwalifikacji
w przypadkach stanowisk kierowniczych wykorzystywanie obydwu obszarów naboru, jednak z przewagą zewnętrznych źródeł	dopiero w przypadku braku odpowiednich kandydatów w instytucji podejmuje się poszukiwania w otoczeniu
nabór na stanowiska kierownicze – otwarty, dopuszczający szeroką konkurencję	nabór na stanowiska kierownicze – zamknięty, oferty kierowane do odpowiednich potencjalnych kandydatów
Selekcja	
kryteria kwalifikacyjne – statyczne, sformalizowane, oceniające możliwości podołania aktualnym zadaniom	kryteria z obszaru „kompetencji strategicznych” (lojalność, zdolność do samorozwoju, otwartość, kreatywność, elastyczność) oraz z obszaru kulturowego (zgodność wartości reprezentowanych przez kandydata z pożądanymi)
nastawienie na zebranie informacji o kandydacie, by uzyskać najlepsze dopasowanie pracownika do pracy	informacje dla kandydatów zgodne ze stanem rzeczywistym. O firmie, pracy, zadaniach – by uzyskać wzajemnie spójny układ człowiek–stanowisko
podstawowe metody – analiza dokumentacji potwierdzających formalne kwalifikacje, rozmowa biograficzna	wzbogacenie metod o analizę osiągnięć, referencje, rozmowę behawioralną, testy osobowości, testy zdolności poznawczych, <i>executive search</i> , inscenizację
oschłe, suche, formalne informowanie odrzuconych kandydatów o decyzji	dobre traktowanie odrzuconych kandydatów (kulturalne wyjaśnienie)
przy awansowaniu na stanowisko kierownicze własnego pracownika – kryteria często niejawne, powiązane raczej ze spełnieniem wymogów stanowiska dotychczasowego	przy awansowaniu na stanowisko kierownicze własnego pracownika – kryteria najczęściej jawne, powszechnie znane, oceniające przydatność kandydata na nowym stanowisku
Adaptacja (wprowadzenie do pracy)	
głównie w obszarze zawodowym (zadania, procedury, regulaminy)	również w obszarze kulturowym (normy, wzorce, język, zwyczaje) oraz społecznym (wprowadzenie do zespołu)

cd. tabeli 13

1	2
narzędzia – biuletyny, poradniki, nauka na stanowisku pracy	narzędzia – listy kontrolne, nagrania, filmy, spotkania, rozmowy, prezentacje
pracownik w znacznej mierze pozostawiony sam sobie	pracownik otoczony jest opieką zwierzchnika, opiekuna, kolegów
proces rekrutacji ma na uwadze głównie interes firmy	proces rekrutacji stara się skojarzyć interes firmy z oczekiwaniami pracownika

Źródło: M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, ss. 108–109.

3.3. Nabór personelu a negocjacje w sprawie pracy

3.3.1. Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich opiera się na analizie potrzeb organizacji dotyczących pozyskiwania pracowników niezbędnych w procesie realizacji jej strategicznych celów. Kluczowe założenie związane z efektywnym funkcjonowaniem organizacji dotyczy strategicznej wartości ludzi w organizacji. By skutecznie zaspokoić potrzeby w poruszanej sferze, należy odpowiedzieć na dwa pytania: jacy ludzie będą potrzebni i ile osób będzie potrzebnych. Dodatkowymi kwestiami są sposoby pozyskiwania i doskonalenia pracowników²⁸. Wcześniejsze przewidywania dotyczące niezbędnych dla organizacji zasobów ludzkich są bardzo trudne, gdyż wymagają uwzględnienia czynników makroekonomicznych (między innymi analizy obecnej sytuacji i przewidywania trendów rynku pracy oraz podaży i popytu na pracę, rozwoju szkolnictwa, jakości i demografii siły roboczej, rozwoju ustawodawstwa związanego z prawem pracy, konkurencji innych organizacji) i mikroekonomicznych (między innymi dopasowania planu biznesowego organizacji do wymogów turbulentnego otoczenia, oceny możliwości doskonalenia kadr i ich przekwalifikowania w zależności od wymogów organizacyjnych, zmiany technologicznej wewnątrz organizacji) oraz sporządzenia wynikającej z dokonanej analizy prognozy niedoboru bądź nadwyżki personelu.

Proces planowania zasobów ludzkich przyczynia się do określenia przyszłych planów organizacji dotyczącej pracowników (ich liczby oraz kwalifikacji i kompetencji), formułowania i wdrażania planów związanych z realizacją powyższych potrzeb poprzez rekrutację, selekcję, szkolenia, plany awansów czy derekrutację oraz podejmowanie działań dążących do wzrostu produktywności personelu i utrzymania stabilności zatrudnienia²⁹.

Ponadto prawidłowo przeprowadzony proces planowania procentuje korzyściami finansowymi poprzez obniżanie kosztów osobowych czy zwiększenie zysków.

²⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 278.

²⁹ K. Padzik, *Leksykon*, s. 64.

Umożliwia też uelastycznienie działalności, a organizacja może przygotować się do zmian zachodzących w otoczeniu³⁰.

Z punktu widzenia tematyki pracy szczególnie istotne znaczenie ma tworzenie planu pozyskiwania nowych pracowników, w którym należy ująć liczbę i rodzaj poszukiwanych kandydatów oraz określić typ oraz źródła poszukiwań³¹. Dzięki powstałemu planowi można przewidzieć, kto będzie ubiegał się o pracę, jaka jest sytuacja rynkowa poszukiwanej grupy (na przykład księgowych, handlowców, specjalistów IT), co należy zaoferować, by zainteresować ewentualnych kandydatów podjęciem pracy, i jakie oczekiwania może mieć przyszły pracobiorca. Wpływie to zatem na budowę strategii rekrutacji i selekcji oraz prowadzenie negocjacji z potencjalnymi pracobiorcami.

3.3.2. Rekrutacja i selekcja personelu

Rekrutacja i selekcja są procedurami badanymi przez naukowców w celu polepszenia przeprowadzanych procesów, co może prowadzić do wymiernych korzyści dla organizacji, jak też dla samych kandydatów. W ramach oceny wzmiankowanego procesu badano między innymi efektywność źródeł rekrutacji, charakterystykę rekruterów, ich płeć, podobieństwo do kandydata, wiek, rasę, narodowość, funkcję, jaką rekruter pełni w organizacji, zachowania czy poziom jego wykształcenia. Ponadto analizowano realizm opisu stanowiska pracy, schemat rekrutacyjny w organizacji, a w ostatnich latach – rekrutację przez Internet. Badaczy ciekawił także wpływ zmiennych organizacyjnych na jej przebieg, do których można zaliczyć wyniki finansowe firmy, politykę zatrudnienia, rodzaj działalności, długość funkcjonowania organizacji na rynku czy powiązania pomiędzy zarządami różnych firm w przypadku transferu pracowników. Nie bez znaczenia są także czynniki związane z samym kandydatem do pracy i tu analizowano między innymi płeć, wiek, rasę, narodowość, kwalifikacje, doświadczenia, cechy osobowości, wymiary behawioralne, pewność siebie oraz odczucia kandydata, dopasowanie jednostka–organizacja. Dodatkowo eksploracji poddawano fazy rekrutacji i selekcji, zwracając uwagę na proces podejmowania decyzji, wiarygodność informacji, sprawdzanie referencji, metody przyciągania kandydatów, strukturę wywiadu³².

Szerokie zróżnicowanie zainteresowań badaczy procesów selekcji pracowników można zaliczyć do dwóch nurtów. Pierwszy z nich to perspektywa predykcyjna (charakterystyczna dla psychologii północnoamerykańskiej), której ciężar spoczywa na dobraniu odpowiedniego pracownika do danej pracy, a rekruter odpowiada za analizę pracy, przygotowanie specyfiki wymagań osobowych, dobór kryteriów

³⁰ U. Gołaszewska-Kaczan, *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, ss. 18–20.

³¹ J. Jasińska, *Planowanie kadr*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie*, s. 71.

³² T. Ingram, *Nauka dla praktyki rekrutacji i selekcji*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(47)/2006, ss. 9–22.

selekcji, rekrutację i selekcję. Jest więc podejściem tradycyjnym, które gości w wielu podręcznikach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Druga perspektywa to podejście konstruktywistyczne (charakterystyczne dla psychologii europejskiej), opisujące zarówno decyzje organizacji, jak i kandydata. Zwraca ono uwagę na to, że w procesie selekcji spotykają się dwie strony wymieniające informacje, czego efektem jest wypracowanie zarysu kontraktu psychologicznego. Pozwala im to podjąć decyzję, ponadto wywierają wpływ na siebie, a celem poszukiwań jest znalezienie kandydata pasującego zarówno do stanowiska pracy, zespołu, z którym przyjdzie mu współpracować, jak i organizacji. W tym podejściu ważny jest też socjalizujący wpływ selekcji, który polega na zapoczątkowaniu adaptacji wybranych pracowników do nowej pracy³³. Autorka jest zwolenniczką drugiego z wymienionych podejść, co znajduje odzwierciedlenie w części empirycznej tej pracy, gdzie analizie została poddana zarówno perspektywa kandydatów do pracy, jak i pracodawców w procesie negocjacji w sprawie pracy.

Pomimo tak szerokich badań prowadzonych na przestrzeni kilkudziesięciu lat, jakim został poddany proces rekrutacji i selekcji, trudno jest stworzyć model tego procesu, gdyż liczba zmiennych niezależnych, zależnych i pośredniczących powoduje nadmierne rozbudowanie i uszczegółowienie ewentualnej struktury. Niemniej otrzymane wyniki mogą w przyszłości przyczynić się do polepszenia procesu w sferze aplikacyjnej.

3.3.2.1. Rekrutacja personelu

W ujęciu literaturowym rekrutację personelu rozumie się szeroko – jako proces pozyskiwania pracowników, bądź wąsko – jako przyciągnięcie kandydatów mających ubiegać się o pracę, przy czym autorka jest zwolennikiem drugiego rozumienia tego pojęcia³⁴.

W związku z tym w rekrutacji można wydzielić dwa etapy:

- 1) wstępny, który nawiązuje do planowania zasobów ludzkich i obejmuje diagnozę potrzeb personalnych w organizacji, opis stanowiska pracy oraz sporządzenie profilu kandydata;
- 2) właściwej rekrutacji, polegającej na pozyskiwaniu kandydatów, w którym można wyróżnić rekrutację wewnętrzną (forma wytypowania kandydatów bądź konkursu wewnętrznego) oraz zewnętrzną (wykorzystuje się w niej między innymi ogłoszenia prasowe, banki danych o kandydatach, Internet, poszukiwania bezpośrednie, zewnętrzną firmę rekrutacyjną)³⁵.

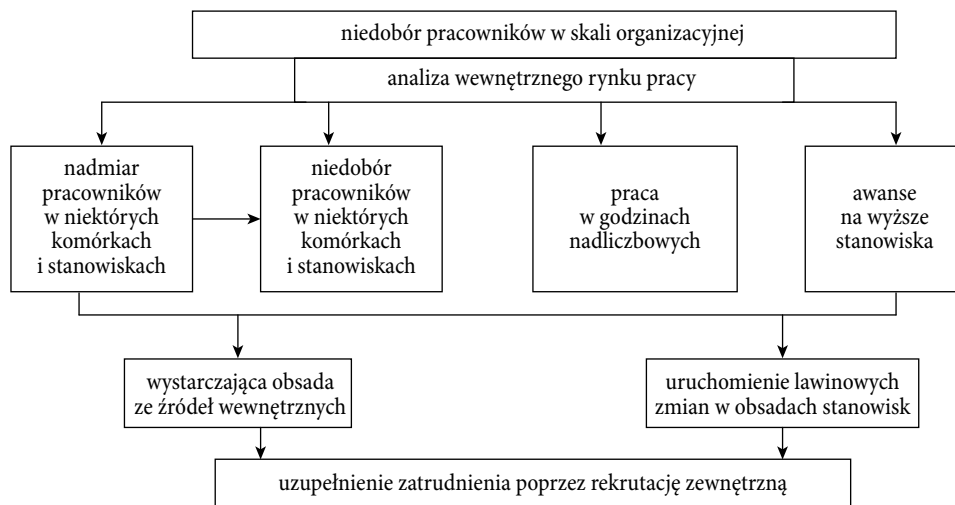
Na rysunku 5 pokazano warunki uruchomienia rekrutacji zewnętrznej w organizacji – decyzja o tego rodzaju naborze powinna być podejmowana w momencie wyczerpania przez pracodawcę innych form rekompensaty niedoboru pracowników.

³³ N. Chmiel, *Psychologia pracy*, ss. 83–85.

³⁴ U. Gołaszewska-Kaczan, *Proces*, s. 28.

³⁵ M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 3.

Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz ich znaczenie dla negocjacji w sprawie pracy zamieszczone są w tabeli 14.



Rysunek 5. Opcje rekrutacji pracowników

Źródło: Z. Sekuła, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników*, Przegląd Organizacji, 9/2007, s. 43.

Tabela 14. Zalety i wady oraz charakter negocjacji zależny od rekrutacji

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • dobra znajomość własnego pracownika • znajomość przez kandydata własnego miejsca pracy, personelu, kultury organizacyjnej, istotnych trudności powoduje skrócenie okresu adaptacji do pracy • stwarzając realne szanse awansu, umacnia się motywację do wydajniejszej pracy, zwiększa poczucie stabilności i stopień przejawiania inicjatyw • zmniejsza fluktuację kadr • stosunkowo niskie koszty rekrutacji i adaptacji do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • stosuje się głównie do stanowisk kierowniczych bądź specjalistycznych • przy korzystaniu z zewnętrznego rynku pracy istnieje możliwość wyboru lepszego kandydata niż własny • pracownicy spoza przedsiębiorstwa stanowią zazwyczaj bogate źródło nowych pomysłów i zapału do pracy • rekrutacja zewnętrzna jest pożądana, gdy występują przeciągające się konflikty lub niezdrowa walka o stanowisko
Wady	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy o dość długim stażu pracy nie zauważają niedostatków, przez co kontynuują przestarzałe metody pracy i występuje rutyna w jej wykonaniu • ograniczona liczba kandydatów na wolne stanowiska pracy • awansowanie własnego pracownika może powodować uczucie zawiści i niechęci ze strony tych, którzy uważają, że nie są gorsi • przy dłuższym korzystaniu z tego źródła powstaje „efekt domina” (oznacza to, że w konsekwencji i tak ktoś zostanie zatrudniony z zewnątrz) 	<ul style="list-style-type: none"> • istnieje znaczne ryzyko popełnienia błędu w doborze kandydata • dłuższy czas adaptacji w nieznanym środowisku pracy powoduje w początkowym okresie niską efektywność pracy • korzystanie tylko z zewnętrznych źródeł powoduje odchodzenie dobrych pracowników z firmy • osoba z zewnątrz może mieć problemy z dopasowaniem się do istniejących układów nieformalnych

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Negocjacje*	<ul style="list-style-type: none"> • negocjatorzy dobrze się znają (swoje atuty i słabości) • pracownik może dokonać autocenzury żądań, wychodząc z założenia, że organizacja nie spełni jego warunków • wynegocjowane warunki są na ogół mniej korzystne dla pracobiorcy, gdyż deklaruje on chęć pozostania w organizacji, co zmniejsza jego siłę przetargową • zachowania negocjacyjne (taktyki, strategie) są bardziej przewidywalne 	<ul style="list-style-type: none"> • negocjatorzy nie znają i nie są w stanie w pełni zweryfikować informacji o atutach drugiej strony • słabości drugiej strony mogą pozostać ukryte • większa szansa na wynegocjowanie lepszego kontraktu przez pracobiorcę, który może rozważać więcej propozycji • pracodawca może narzucić obowiązki, które byłyby nieakceptowane przez osobę z wewnątrz, chociaż taka taktyka może szybko obrócić się przeciwko niemu • zachowania negocjacyjne (taktyki, strategie) są mniej przewidywalne

* Badania jakościowe autorki, dyskusja grupowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Proces*, ss. 34–35.

Warto podkreślić, że stosowanie rekrutacji wewnętrznej bądź zewnętrznej zależy od poziomu stanowiska, na które poszukuje się kandydata. Zależność tę obrazuje tabela 15.

Tabela 15. Udział rodzaju rekrutacji w zależności od poziomu obsadzanego stanowiska

Rodzaj rekrutacji	Poziom stanowiska			
	top management	wyższy szczebel kadry zarządzającej	średni szczebel kadry zarządzającej	specjaliści
Stosowanie rekrutacji zewnętrznej (średnia)	24%	34%	42%	61%
Stosowanie rekrutacji wewnętrznej (średnia)	26%	30%	34%	33%

Źródło: M. Suchar, *Rekrutacja*, s. 35.

W związku z problematyką pracy dotyczącą przebiegu negocjacji na zewnętrznym rynku pracy, co odbywa się w ramach rekrutacji zewnętrznej, główne rozważania będą dotyczyć pozyskiwania kandydatów na stanowiska specjalistyczne oraz średniej kadry zarządzającej. Prowadzi to do analiz, zarówno w sferze teoretycznej, jak i empirycznej, w których stronami w negocjacjach będzie przedstawiciel organizacji oraz kandydat aplikujący w większości wypadków o wspomniane wyżej stanowiska. Warto równocześnie podkreślić, że przebieg i ranga obsadzanego stanowiska determinuje sposób prowadzenia negocjacji, ich zakres oraz dobór negocjatorów ze strony organizacji.

Trudności, jakie niesie za sobą empiryczna weryfikacja problemów związanych z rekrutacją i selekcją, nie przekreślają jednak możliwości opisanego tego procesu. Należy zaznaczyć, że rekrutacja pełni trzy podstawowe funkcje³⁶:

³⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998, s. 74, za: T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, w: T. Listwan, *Zarządzanie*, s. 84.

- 1) informacyjną – polegającą na zaprezentowaniu warunków pracy i potrzeb konkretnego zatrudnienia na odpowiednim rynku pracy;
- 2) motywacyjną – mającą za zadanie wywołanie zainteresowania pracą pożądaną grupy kandydatów;
- 3) preselekcji – zmierzającej do wstępnej weryfikacji ofert i odrzucenia tych, które nie są interesujące dla organizacji.

By spełnić powyższe zadania, rekrutacja winna być dobrze zaplanowana i poparta określeniem wymagań wobec kandydatów, przy czym powinny one być tak sformułowane, by do organizacji aplikowali kandydaci właściwi. Przy zbyt restrykcyjnych wymaganiach kandydaci mogą włączyć autocenzurę i nie zgłosić swego udziału, natomiast gdy wymagania będą nazbyt łagodne, wiele osób, które nie są dla organizacji atrakcyjnymi kandydatami, może nadesłać swoje dokumenty. Rekrutacja ponadto jest formą komunikowania się firmy z otoczeniem, do którego oczywiście należą kandydaci, ale też przedsiębiorstwa konkurencyjne bądź potencjalni kooperanci, mogący zaproponować swoją pomoc w efektywnym prowadzeniu poszukiwań potencjalnych pracobiorców. Należy więc, planując nabór pracowników, zastanowić się nad rodzajem i jakością informacji, które organizacja pragnie przekazać otoczeniu. Bywają bowiem sytuacje, kiedy przekazanie informacji o planowanym procesie będzie niekorzystne dla funkcjonowania firmy, co może prowadzić do niejawniej formy rekrutacji.

Inną wartością poruszenia kwestią są metody rekrutacji pracowników, będące jednocześnie elementem przygotowań do procesu negocjacyjnego. Ich efektywność w warunkach amerykańskich przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Wyniki badań najbardziej efektywnych sposobów poszukiwania kandydatów w USA

Rodzaj metody	Efektywność metody
Kontakty osób zatrudnionych w firmie	38,0%
Poszukiwanie przez znajomości	22,7%
Poszukiwanie bezpośrednie, prowadzone przez firmę we własnym zakresie	9,0%
Serwisy internetowe	7,7%
Poszukiwanie przez Internet	6,4%
Ogłoszenie na własnej stronie www firmy	5,1%
Inne	3,4%
Firmy rekrutacyjne	3,0%
Ogłoszenia prasowe	2,1%
Internet jako źródło kandydatów razem	19,2%

Źródło: M. Suchar, *Rekrutacja*, s. 34.

W Polsce rośnie ranga Internetu i Intranetu w rekrutacji, a specjaliści HR uznali to medium za najskuteczniejsze. W objętych badaniem 100 największych przedsię-

biorstwach w Polsce aż 70% deklaruje, że zamieszcza na swych stronach informacje dotyczące kariery w firmie, 46% zamieszcza anonse o pracy, a 32% publikuje informacje o stażach i praktykach. Tą drogą można też składać aplikacje. Nowoczesna rekrutacja nie ogranicza się jednak tylko do zamieszczania i składania ofert, ponieważ możliwe jest także śledzenie przez kandydata postępów rekrutacji i selekcji w ramach indywidualnego konta (na przykład Grupa Żywiec)³⁷.

Bardzo duże znaczenie dla przebiegu i końcowego wyniku omawianego procesu ma marketing kadrowy, za pomocą którego organizacja informuje zarówno osoby już zatrudnione, jak i ewentualnych kandydatów do pracy o randze personelu oraz o zorientowaniu na zaspokajanie potrzeb, interesów i oczekiwań pracobiorców. Dzięki niemu możliwe jest utrzymanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy³⁸. Ponadto zgodnie z koncepcją *employer branding* zaproponowaną przez firmę McKinsey pracodawca tak kieruje swoim wizerunkiem, by potencjalni pracobiorcy sami zgłaszali się do niego i chcieli nie tylko pracować, ale także pozostać w stosunku do niego lojalni. Innymi słowy chodzi o tworzenie marki przedsiębiorstwa, wyróżniającej się na tle innych uczestników rynku i przyciągającej najlepszych, najbardziej kompetentnych i zaangażowanych. Pracodawca o dobrej marce daje pracownikom nie tylko korzyści emocjonalne (zadowolenie i przyjemność), ale też namacalne (korzyści finansowe i możliwości rozwoju)³⁹.

Koncepcja *employer branding* została zapoczątkowana przez wielkie koncerny, które konkurowały na ograniczonym rynku o ważne i kluczowe zasoby, jakimi są utalentowani pracownicy. Dzisiaj staje się ona integralną częścią strategii personalnej przedsiębiorstwa powiązanej nierozzerwalnie ze strategią ogólną. Jednym z podstawowych założeń tej koncepcji jest twierdzenie, że miejsca pracy są towarem, który trzeba sprzedać klientom. By to zrobić, należy go zaprezentować, podkreślić zalety i zyski oraz przekonać obecny i przyszły personel do tego, że pracodawca jest atrakcyjnym partnerem⁴⁰. Do narzędzi tej koncepcji zaliczyć można między innymi tworzenie grup specjalistów do kontaktów z mediami, ukazanie organizacji jako miejsca, gdzie można odnieść sukces i z którego można czerpać entuzjazm, rozpowszechnianie informacji na temat oczekiwań organizacji dotyczących pracy, a zawierających wypowiedzi aktualnych pracowników, uruchomienie blogów pracodawców, tworzenie identyfikacji wizualnej, budowanie stron internetowych, opracowanie gry typu *second life*, w której zainteresowani mogą przejść proces

³⁷ K. Piwowar-Sulej, *Pokolenie Y – wyzwanie dla marketingu personalnego*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław 2009, ss. 192–198.

³⁸ K. Padzik, *Leksykon*, s. 41.

³⁹ J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Praktyka budowania wizerunku pracodawcy w świetle badań pracowników regionu łódzkiego*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek*, ss. 164–171.

⁴⁰ B. Olszewska, K. Olszewska, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek*, ss. 172–180.

wirtualnej rekrutacji, nagranie serii reklam ukazujących z humorem organizację⁴¹. Prowadzona w Polsce kampania wizerunkowa firmy McDonald's spowodowała kilkudziesięcioprocentowy wzrost zainteresowania kandydatów do pracy⁴². Wszystkie działania w ramach koncepcji *employer branding* mają za zadanie podniesienie wartości rynkowej pracodawcy i przyciągnięcie w procesie rekrutacji odpowiednich z jego punktu widzenia osób. Jest to element tworzenia przewagi negocjacyjnej i lokuje się w fazie przygotowań do nich. Zdobywanie informacji, prezentacja swych mocnych stron, pozyskanie uwagi potencjalnych partnerów do negocjacji to elementy, bez których trudno mówić o udanych negocjacjach, a staje się to możliwe dzięki wyżej wspomnianym działaniom. Warto też zwrócić uwagę na etyczne aspekty rekrutacji i selekcji, które, zdaniem J. Stankiewicza i P. Łychmusa⁴³, są szczególnie istotne w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Rekrutacja i selekcja, obok derekrutacji, są bowiem istotnym działaniem organizacji, którego skutkiem zainteresowane jest otoczenie zewnętrzne firmy. Podkreślanie podczas rekrutacji, że w organizacji pracowników traktuje się sprawiedliwie, stwarza się szanse rozwoju, godziwie wynagradza się zatrudnionych, przestrzega się jasnych i sprawiedliwych zasad, powoduje wzrost zainteresowania pracą w niej. Otwarte i zgodne z prawdą mówienie o plusach i minusach pracy w organizacji będzie także budować wiarygodność przekazu.

Kolejnym zagadnieniem wartym podkreślenia jest chęć pozyskania kandydatów uważanych na rynku specjalistów za „gwiazdy”, czyli osoby odnoszące spektakularne sukcesy. Okazuje się jednak, że za takich pracowników trzeba zapłacić wysoką cenę, wprowadzenie „gwiazdy” do firmy może psuć dotychczasowe relacje, konieczna jest jej adaptacja do nowych struktur, a ponadto „gwiazda” bez dotychczasowego zaplecza, które miała do dyspozycji u poprzedniego pracodawcy, jest mniej wydajna i jej sukcesy przestają być spektakularne⁴⁴. Czy więc warto ponosić wysokie koszty, by zyskać tylko jeden element z całości, która składa się na sukces „gwiazdy”? Pozyskany pracownik zostaje odcięty od dotychczasowych zasobów i potencjału poprzedniego pracodawcy, systemów i procesów organizacyjnych, skutecznego przywództwa, wewnętrznej sieci kontaktów, szkoleń i dotychczasowego zespołu – czynników, które warunkowały jego sukces. Z negocjacyjnego punktu widzenia oferta „gwiazdy” przestaje być bez nich atrakcyjna, a jej pozycja staje się mniej uprzywilejowana. Jednakże to pracodawca, by dokonać realistycznej oceny propozycji, musi zdać sobie sprawę, co składa się na ofertę i jak dalece w nowych

⁴¹ 10 *Employer Branding Strategies to Become the Employer of Choice*, <http://personalbrandingblog.wordpress.com> (20.01.2009).

⁴² K. Piwowar-Sulej, *Pokolenie*, ss. 192–198.

⁴³ J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Kształtowanie wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa jako pracodawcy poprzez etyczne zarządzanie personelem*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek*, ss. 157–163.

⁴⁴ B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazdy*, *Harvard Business Review Polska*, styczeń 2008, ss. 112–122.

warunkach oraz jako tryb nowej maszyny organizacyjnej „gwiazda” będzie nadal skuteczna.

By móc prowadzić skuteczne negocjacje w sprawie pracy, należy zadać sobie pytania o profil poszukiwanego kandydata, co można uczynić na kilka sposobów, na przykład tworząc opis stanowiska pracy, na który ogłasza się rekrutację, oraz tworząc analizę kompetencji poszukiwanego pracownika potrzebnych dla pełnienia danej funkcji, by określić w ten sposób grupę docelową. Ważne jest, by zapobiec w tym momencie tzw. klonowaniu pracowników, czyli poszukiwaniu kolejnych kandydatów, którzy będą podobni do już zatrudnionych. Co prawda ogranicza się w ten sposób nadmierną różnorodność, ale także uniemożliwia rozwój poprzez nowe spojrzenie i pomysły, co grozi stagnacją⁴⁵.

W marketingu-mix stanowiska pracy można zastosować zasadę czterech P – *place, product, promotion, price*. Środek przekazu, czyli miejsce (*place*) oznacza dokonanie wyboru medium, w którym zostanie umieszczona reklama o rekrutacji kandydatów, decydując w dużej mierze o sukcesie bądź porażce przedsięwzięcia. Każdy środek przekazu (na przykład tytuły gazet, prasa branżowa, Internet, radio lokalne i telewizja, agencje rekrutacyjne i biura pośrednictwa pracy czy witryna sklepu) ma swoich odbiorców tworzących konkretny segment rynku, a wyboru medium należy dokonać tak, by dotrzeć do właściwej grupy. Jak wynika z badań firmy Price Waterhouse, w prezentacji stanowiska pracy, czyli produktu (*product*) ważna jest jego nazwa⁴⁶, na nazwę firmy bowiem oraz wynagrodzenie odbiorcy zwracają uwagę w pierwszej kolejności. Gdy te elementy będą atrakcyjne, istnieje duże prawdopodobieństwo, że potencjalni kandydaci przeczytają także resztę ogłoszenia. Kolejnym składnikiem marketingu-mix jest promocja (*promotion*), osiągnana za pomocą formy i treści ogłoszenia. Mimo że wiadomo, jakie elementy oferty są istotne (specyfikacja pracy i charakterystyka poszukiwania osoby), zaskakująco duża liczba firm nie podaje ich, chcąc przyciągnąć uwagę czytelnika chwytliwymi sloganami. Inni jako atut postrzegają lokalizację firmy i tę wiadomość szczególnie eksponują. Częstą praktyką jest także umieszczanie zbyt wielu drobiazgowych informacji, co może zniechęcać ewentualnych kandydatów. Celem ogłoszenia (jego treści i formy) jest bowiem przyciągnięcie uwagi kandydata i skłonienie go do wstępnej decyzji polegającej na odpowiedzi na ogłoszenie. Ponadto w przeprowadzonych badaniach naukowych stwierdzono, że jeśli ktoś odbiera wizerunek firmy i stanowiska zaprezentowany w ogłoszeniu jako podobny do jego własnego obrazu, to szanse na powodzenie ocenia jako większe i mobilizuje go to do stara-

⁴⁵ R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 44.

⁴⁶ Nazwa stanowiska mówi zwykle o jego miejscu w hierarchii firmy i o tym, jakiego działu dotyczy. Czasami w nazwach stanowisk pojawiają się obco brzmiące sformułowania, które mają podnieść wartość stanowiska. Jest to jednak zabieg będący obosieczną bronią, gdyż kandydat, zakładając wyższą rangę stanowiska, może oczekiwać większych zysków z jego objęcia.

nia się o pracę⁴⁷. Nadmierny nacisk na sprzedaż może wywoływać u kandydata wątpliwości dotyczące organizacji, co zostało potwierdzone w badaniach. Pokazały one, że im więcej czasu podczas prowadzenia wywiadu rekruterzy przeznaczyci na reklamowanie stanowiska pracy, tym było ono spostrzegane jako mniej atrakcyjne w oczach potencjalnych pracobiorców⁴⁸. Interesujące badania dotyczące efektu autoselekcji kandydatów pod wpływem treści ogłoszenia przeprowadzili A.M. Saks, W.H. Weisner i R.J. Summers. Podawali oni badanym pracującym studentom dwa opisy stanowiska pracy – realistyczne (RJP – *realistic job preview*), zawierające informacje pozytywne i negatywne, oraz tradycyjne (TJP – *traditional job preview*), zawierające tylko informacje pozytywne. Respondenci oceniali w 5-stopniowej skali kilka kwestii. Pierwsza grupa otrzymała jeden opis pracy (RJP bądź TJP), a druga grupa – oba opisy. W obu przypadkach RJP był odbierany jako bardziej adekwatny, ale mniej atrakcyjny. Ponadto prawdopodobieństwo otrzymania następczej, bardziej atrakcyjnej oferty było większe w przypadku RJP, natomiast prawdopodobieństwo dobrego wykonania pracy przeważało w przypadku TJP. Kluczowy dla badania okazał się procent osób, które deklarowały gotowość przyjęcia pracy znacząco większy w przypadku TJP, zwłaszcza gdy otrzymano dwa opisy stanowisk pracy. Wnioski z badań mogą służyć strategii związanej z formułowaniem ogłoszeń. W przypadku poszukiwania kandydata, który ma być świadomy własnego wyboru i potrafi ocenić swoje możliwości, należy wybrać realistyczny opis stanowiska pracy. Natomiast kiedy organizacji zależy na dużej liczbie zgłoszeń i wykreowaniu pozytywnego obrazu, skuteczniejszy będzie tradycyjny opis stanowiska (TJP)⁴⁹. Można przewidywać też, że w negocjacjach osoby zgłaszające się w odpowiedzi na RJP będą bardziej świadome swych mocnych i słabych stron oraz bardziej skłonne do obrony swojej pozycji, a ich oczekiwania będą bardziej skonkretyzowane.

Ostatnim elementem 4P jest koszt ubiegania się o pracę, czyli cena (*price*), jaką płaci kandydat. Koszty mogą być generowane poprzez wysyłanie i przygotowywanie aplikacji, przeszukiwanie ogłoszeń, czas, który trzeba poświęcić na skompletowanie dokumentów wymaganych przez firmę, ewentualne dojazdy do potencjalnego pracodawcy, przewidywane koszty niezbędnych szkoleń. Ponadto ponoszone są koszty emocjonalne związane z ubieganiem się o pracę i w kalkulowanym ryzykiem porażki⁵⁰. Rekrutacja w negocjacjach w sprawie pracy pełni funkcję impulsu skła-

⁴⁷ W przypadku redagowania broszur ustalono, że czynnikami wpływającymi na sukces bądź porażkę wyboru adresata broszury jest wielość informacji, przy czym im więcej informacji wybrana osoba otrzyma na początku rekrutacji, tym większe istnieje prawdopodobieństwo odniesienia przez nią sukcesu po otrzymaniu angażu.

⁴⁸ R. Camp, M.E. Vielhaber, J.I. Simonetti, *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne. Jak zatrudniać dobrych kandydatów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 42.

⁴⁹ J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, PTP, Warszawa 1999, ss. 32–33.

⁵⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, ss. 55–63.

niającego kandydatów do podjęcia decyzji o ubieganiu się o pracę i jest elementem fazy przygotowawczej do negocjacji. Pomimo że niektórzy uważają, iż z tej fazy można bez większych strat zrezygnować bądź ją ograniczyć, to podejście takie jest jednym z podstawowych błędów negocjacyjnych – bez niej może w ogóle nie dojść do negocjowania bądź skończy się ono fiaskiem.

3.3.2.2. Selekcja personelu

Kolejnym etapem po rekrutacji jest selekcja personelu, którą T. Listwan definiuje jako zespół działań zmierzający do wyboru odpowiedniej osoby spośród puli kandydatów, z wykorzystaniem kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy⁵¹. Według M. Armstronga z kolei rekrutacja i selekcja pracowników są jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi, których celem jest zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników mogących zaspokoić potrzeby organizacji przy dążeniu do jak najmniejszych kosztów⁵². Czy z tym stwierdzeniem można w pełni się zgodzić? Czy redukcja kosztów w omawianym procesie jest słusznym postulatem? Wydaje się, że pociągnie ona za sobą ograniczenie kosztowniejszych, a jednocześnie najtrafniejszych z punktu widzenia mocy predykcyjnej metod selekcyjnych, takich jak testy uzdolnień czy ośrodki oceny. Niemniej kwestia kosztów jest dla wielu decydentów bardzo istotna, chociaż – jak twierdzą R. Wood i T. Payne – trudna do wyliczenia bez zaawansowanych równań matematycznych, co sprawia, że problem jest traktowany przez badaczy jako marginalny⁵³.

Selekcja jest naturalną kontynuacją rekrutacji i w jej ramach można wyodrębnić dwa etapy:

- 1) właściwe działania selekcyjne, które obejmują wybór strategii i kryteriów selekcyjnych oraz decyzję dotyczącą zastosowania metod selekcyjnych (do nich zaliczyć można: analizę CV, wywiad i rozmowę telefoniczną, rozmowę kwalifikacyjną, testy, metody grupowe i *assessment centre*, sprawdzanie referencji);
- 2) procedury końcowe, obejmujące dokonanie końcowej oceny i porównania kandydatów, podjęcie ostatecznej decyzji o zatrudnieniu wybranego kandydata⁵⁴.

Dodatkowo w prowadzeniu selekcji można wyróżnić dwie strategie. Pierwsza z nich, zwana pozytywną, polega na wybraniu odpowiednich kandydatów równocześnie, chroniąc przed odrzuceniem kandydatów obiecujących. W jej przebiegu stosuje się głównie kryteria jakościowe, wymaga ona większych umiejętności oceny i jest bardziej ryzykowna. W zamian zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia najlepszych kandydatów. Druga ze strategii, negatywna, opiera się na odrzuceniu kandydatów nieodpowiednich i chroni przed przyjęciem do pracy złych kandydatów. W jej przebiegu stosuje się głównie kryteria ilościowe i formalne, wymaga ona użycia

⁵¹ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie*, s. 86.

⁵² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 311.

⁵³ R. Wood, T. Payne, *Metody*, s. 53.

⁵⁴ M. Suchar, *Rekrutacja*, s. 3.

prostszych metod, a zarazem jest bezpieczniejsza. Strategia negatywna minimalizuje prawdopodobieństwo zatrudnienia złego kandydata⁵⁵. Wybór strategii determinuje dalsze postępowanie selekcyjne oraz stosowanie określonych metod w trakcie doboru kandydatów. To, na którą z nich zdecyduje się organizacja, zależy od wielu czynników, między innymi kosztu błędów (niedopuszczenia do pracy dość dobrego kandydata bądź niedotarcia do wybitnych jednostek), wymagań stawianych przez stanowisko dotyczących poziomu ukształtowania kandydata (gotowy do pracy bądź z potencjałem mogącym się ujawnić w czasie pracy), dostępnych kryteriów selekcyjnych.

Z punktu widzenia organizacji i korzyści, jakie może ona czerpać z prawidłowo dobranych metod selekcji, ważne są takie elementy, jak moc predykcyjna poszczególnych narzędzi, koszt zastosowania oraz popularność odzwierciedlająca wewnętrzne przekonanie panujące w firmie, dotyczące słuszności ich zastosowania.

Jak wynika z danych przytoczonych w tabeli 17, nie zawsze to, co jest preferowane przez praktykę gospodarczą, znajduje swoje potwierdzenie w rzetelności metody – często wybór pokierowany jest przekonaniem selekcjonera oraz dostępnością metody. Jak się okazuje, nawet duże firmy działające w Polsce, o ugruntowanej pozycji na rynku, nie stosują ośrodków oceny (*assessment centre*), co do których badacze zgadzają się, plasując je najwyżej na liście metod o najwyższym stopniu predykcji. Niska popularność wynika z tego, że ośrodki oceny są metodą zbyt trudną dla wielu obserwatorów, gdyż zawierają dużą liczbę skal, których łączna ocena nie jest łatwa. Można je jednak stosować z powodzeniem, gdy podda się procedurę pewnym modyfikacjom, do których S.A. Witkowski zalicza między innymi zwiększenie udziału psychologów, zredukowanie liczby wymiarów, zwiększenie rangi szkoleń obserwatorów, unikanie ćwiczeń niedookreślonych, wykorzystanie technik komputerowych, wykorzystanie połączenia metod statystycznych z dyskusją nad otrzymanymi wynikami⁵⁶.

Tabela 17. Charakterystyka wybranych metod selekcji

Metoda	Wartość predykcyjna* (0,00–1,00)	Koszt zastosowania	Popularność
Podania, świadectwa, dyplomy	poniżej 0,20 dla świadectw i dyplomów; ważne formularze aplikacyjne – 0,56	niski, wzrasta przy zastosowaniu ważonych formularzy aplikacyjnych, koszty użytkowania – umiarkowane	zastosowanie bardzo szerokie w sposób niezorganizowany; około 11% organizacji stosuje ważne formularze aplikacyjne
Inne informacje biograficzne	życiorysy i listy osiągnięć – około 0,30 i powyżej; oceny doświadczenia i przygotowania zawodowego – poniżej 0,20	koszty umiarkowane do wysokich; prosta ocena doświadczenia i przygotowania zawodowego angażuje czas pracownika; opracowanie formularza zorganizowanych informacji biograficznych może kosztować tysiące dolarów	bardzo powszechne przy weryfikacji wykształcenia; metody zorganizowane stosowane rzadko

⁵⁵ Ibidem, s. 70.

⁵⁶ S.A. Witkowski, *Assessment-Center – kolejne rozczarowanie?*, w: B. Kożusznik (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, ss. 128–137.

cd. tabeli 17

Metoda	Wartość predykcyjna* (0,00–1,00)	Koszt zastosowania	Popularność
Referencje	w granicach 0,25, nawet w przedziale (-0,16–0,26)	umiarkowany; głównie koszt czasu pracy pracownika lub wynajęcia osoby z zewnątrz do zebrania referencji	przeważa telefoniczne bądź listowne sprawdzenie referencji; mniej niż 20% firm wynajmuje do tego osoby z zewnątrz; w Polsce – 70%
Wywiad	wywiad niezorganizowany około 0,30; wywiad zorganizowany – 0,60, a nawet wyżej; wywiad wstępny (0,14–0,30); wywiad pogłębiony (0,09–0,60)	relatywnie wysoki; czas prowadzonego wywiadu i ewentualne koszty podróży mogą sięgać tysięcy dolarów na jednego kandydata; wywiad zorganizowany pociąga za sobą koszty przygotowania i każdorazowego opracowania wyników	wykorzystywany powszechnie, ale zaledwie około 35% firm stosuje wywiad zorganizowany; w Polsce: rozmowa indywidualna – 96,3%, rozmowa panelowa – 12,1%
Testy zdolności umysłowych	zasadniczo powyżej 0,40, a mogą dochodzić nawet do 0,80	relatywnie niedrogie – poniżej 100 dolarów na osobę; dodatkowo umiarkowane koszty związane z obliczaniem i interpretacją wyników, opracowanie nowego testu może kosztować 100 tysięcy dolarów	stosowane przez około 30% organizacji, najczęściej przy selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze; w Polsce testy psychometryczne – 33,7%
Testy umiejętności zawodowych, zatrudnienie próbne	na poziomie 0,40 i nieco powyżej	bardzo zróżnicowany, koszt standardowych testów umiejętności jest porównywalny z poziomem kosztów testów zdolności	sprawdziany praktyczne stosuje ponad 60% organizacji, 31% stosuje testy umiejętności; w Polsce zadania symulacyjne – 14,0%
Wymagania fizyczne i fizjologiczne	testy wydolności wykazują wartość około 0,50; wartość predykcyjna większości testów fizjologicznych jest niska	bardzo zróżnicowany	ogólne badania medyczne i testy laboratoryjne, na przykład na zażywanie narkotyków, są stosowane przez około połowę organizacji, a mniej niż 10% stosuje inne testy fizjologiczne
Testy osobowości, uczciwości i grafologii	zróżnicowana, kolejno: 0,15–0,80; 0,41; 0;00	relatywnie niedrogie, łatwo dostępne w licznych firmach konsultingowych	około 17% podmiotów stosuje testy osobowości, głównie w odniesieniu do sprzedawców, mniej niż 10% używa pozostałych; w Polsce badania grafologiczne – 0,9%
Ośrodki oceny	bardzo wysoka (0,41–0,68)	relatywnie wysokie, prowadzone przez kilka dni, kilka godzin dziennie, łączące różne metody, oceniane przez kilku ekspertów	około 59% stosuje je w Wielkiej Brytanii do selekcji absolwentów; w Polsce 4,7%

* Wartość predykcyjna metod – narzędzia słabe: do 0,29; średnie: 0,30–0,39; dobre: 0,40–0,49; bardzo dobre: powyżej 0,50.

Źródło: G.T. Milkovich, J.W. Boudreau, *Human Resource Management*, Irwin, Homewood, Illinois 1991, ss. 266–267; za: U. Gołaszewska-Kaczan, *Proces*, s. 43; T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie*, s. 92; N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy*, s. 96; dane dotyczące Polski zaczerpnięte z badań „Top 500 – Polityka kadrowa największych polskich przedsiębiorstw”, za: B. Pawłowska, R. Tadeusiak, *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3–4/2001, s. 91, zmodyfikowane przez autorkę.

Ponadto na wybór metody selekcyjnej przez rekrutera wpływa jego autopercepcja efektywności związanej z zadaniem, kształtowana przez takie czynniki, jak postrzeganie sukcesu, postrzeganie prawidłowości wykonania zadania, przeszłe doświadczenia, czynniki demograficzne, dopasowanie organizacyjne⁵⁷.

Wszystkie wymienione w tabeli metody stanowią źródło informacji o kandydacie będących podstawą do prowadzenia negocjacji w sprawie pracy, a dodatkowo wywiad jest istotnym momentem, w którym dochodzi do wymiany oczekiwań stron i podczas którego strony wstępnie omawiają warunki potencjalnej współpracy. Dlatego temu zagadnieniu zostanie poświęcony następny podrozdział.

3.3.2.3. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna, zwana też wywiadem⁵⁸, jest jednym z najlepiej zbadanych narzędzi selekcyjnych, a analizie poddano różne jej aspekty. Tworząc integracyjny model badań nad tą problematyką, R.W. Eder, K.M. Kacmar i G.R. Ferris przytaczają takie spojrzenia na nią, jak strategię kandydatów (Glimore & Baron; Ferris), planowanie obejmujące analizę pracy (Feild & Gatewood) oraz strategię zadawania pytań (Janz, Latham, Schuler & Funke), dynamikę procesu (Liden & Parsons, Tullar), efekt odczucia tworzony przed rozmową (Dipboye), cel i kontekst rozmów (Eder, Rynes), proces informowania i tworzenia wrażenia (Rowe, Schuh, Herriot), wynik rozmowy, w tym jej walidację (Dreher & Maurer, Cronshaw & Weisner) i sprawiedliwość (Campion & Arvey)⁵⁹.

Należy podkreślić, że rozmowa kwalifikacyjna jest szczególnie istotną metodą selekcyjną w kontekście problematyki negocjacji w sprawie pracy. To w głównej mierze podczas niej strony poznają swoje oczekiwania i wyjaśniają wątpliwości, negocjując zakresy wzajemnych ustępstw. Przebieg rozmowy, zastosowany model, relacje powstałe podczas niej pomiędzy kandydatem a rekruterem będą znacząco wpływać na przebieg i efekt negocjowanego porozumienia w sprawie pracy. Spowodowało to poddanie rozmowy kwalifikacyjnej szczegółowej analizie zamieszczonej poniżej.

Warto zaznaczyć, że można wyróżnić wstępną rozmowę kwalifikacyjną, której głównym zadaniem jest ogólna weryfikacja informacji zawartych w dokumentach nadesłanych przez kandydata oraz wstępne potwierdzenie dopasowania kandydata ubiegającego się o stanowisko. Na ogół początkowy wywiad można prowadzić zgodnie z wybranym modelem. Pierwszy z nich zakłada, że jest on pomocniczym sitem służącym do eliminowania kandydatów, którzy w sposób oczywisty nie spełniają

⁵⁷ K. Danilov, J. Hellgren, G. Aronsson, *Recruiters' Effectiveness: Is Leadership a Ticket to Higher Self-perceived Effectiveness?*, Stockholm University, prezentacja na XIV Kongresie EAWOP, Santiago de Compostela 2009.

⁵⁸ Zob. B. Pawłowska, R. Tadeusiak, *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3-4)/2001, ss. 82-93.

⁵⁹ R.W. Eder, K.M. Kacmar, G.R. Ferris, *Employment Interview Research: History and Synthesis*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London 1989, ss. 17-31.

wymogów stanowiska. Kandydaci, którzy przejdą przez ten etap, muszą zostać poddani uważnej analizie podczas drugiego wywiadu. Kolejny model polega na ostrej selekcji podczas wstępnej rozmowy i w rezultacie do drugiego wywiadu dopuszcza się nieliczne grono aplikantów. Następną rozmową służy wówczas potwierdzeniu uzyskanych wcześniej informacji oraz dokonaniu porównań pomiędzy wyselekcjonowanymi kandydatami. Ostatni z modeli jest metodą pośrednią pomiędzy powyższymi i służy on wyselekcjonowaniu tych kandydatów, którzy spełniają wymogi stanowiska i mogą zaoferować coś ciekawego pracodawcy. W takim wypadku podczas drugiego interview porusza się tematy, które do tej pory nie były omawiane, oraz sprawdza się to, co zostało już zanalizowane⁶⁰. Nie należy też zapominać, że rozmowa jest również źródłem wiedzy dla kandydata o przyszłym pracodawcy i sposobem budowania wizerunku organizacji oraz metodą komunikowania się z otoczeniem, co w negocjacjach powinno wyrażać się dążeniem do wyrównania sił pomiędzy stronami.

Prowadzone w organizacji wywiady mogą przyjąć formę ustrukturalizowaną lub nieustrukturalizowaną. Tę pierwszą cechuje przygotowanie listy zagadnień do poruszenia oraz opracowanie metody oceny uzyskanych wyników, druga natomiast ma przebieg swobodnej rozmowy, w której omawia się różne interesujące kandydata i selektonera wydarzenia. W wielu analizach potwierdzono⁶¹, że pierwszy typ wywiadów ma wyższą trafność predykcyjną. Ponadto przeprowadzenie wywiadu nieustrukturalizowanego wymaga wykształcenia psychologicznego i profesjonalnych umiejętności, co nie odgrywa tak fundamentalnej roli w przypadku wywiadów ustrukturalizowanych, gdzie wystarczające jest przeszkolenie związane ze stosowaną procedurą. Istotne jest, że wywiad ustrukturalizowany lub semiustrukturalizowany umożliwia obiektywizację oceny kandydatów i sprzyja porównaniu aplikantów. Jednakże należy podkreślić, że nadmierna formalizacja może sprawiać wrażenie nieprzyjemnej atmosfery, a dodatkowo uogólnienie jej na całość organizacji, co może spowodować zniechęcenie niektórych cennych dla pracodawcy kandydatów⁶².

Wywiady można podzielić też według kryterium liczby osób biorących w nim udział⁶³. Niewątpliwą zaletą wywiadu panelowego⁶⁴ jest ograniczenie subiektywizmu

⁶⁰ P. Hackett, *Interview czyli rozmowa kwalifikacyjna*, Petit, Warszawa 1998, s. 20.

⁶¹ Patrz tabela 17, wywiady zorganizowane i niezorganizowane.

⁶² J. Stankiewicz, M. Moczulska, H. Bortnowska, *Cechy pracowników predysponujące do partycypacji. Możliwości ich identyfikowania w procesie selekcji*, w: J. Stankiewicz (red.), *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2007, s. 74.

⁶³ Szerzej o typach wywiadów: K. Stemplewska-Żakowicz, *O różnorodności form wywiadu oraz prób jego uporządkowania*, w: K. Stemplewska-Żakowicz, K. Krejtz (red.), *Wywiad psychologiczny. Wywiad jako postępowanie badawcze*, PTP, Warszawa 2005, ss. 22–24.

⁶⁴ W wywiadzie panelowym można dokonać podziału ról między członków zespołu. Umożliwia to wymianę opinii o kandydatach oraz ocenę według przyjętych wspólnie kryteriów, co ogranicza subiektywizm. Jest elementem ograniczającym uprzedzenia i nierówność szans. Może jednak onieśmiać kandydata. Szerzej: P. Hackett, *Interview*, ss. 22–23.

oceny, przy czym W.H. Wiesner i S.F. Cronshaw na podstawie przeprowadzonych przez siebie analiz podają, że wywiad panelowy jest trafniejszy od indywidualnego, gdy jest nieustrukturalizowany, natomiast w przypadku wywiadów ustrukturalizowanych zależność ta zanika. Ponadto badacze ci zwracają uwagę na znaczenie zastosowania metody dochodzenia do końcowej decyzji, wśród których wymieniają dwie główne: uśrednienie oceny (0,42) i wypracowanie konsensusu (0,64), przy czym tę drugą cechuje znacząco wyższa trafność.

Kolejnym kryterium podziału wywiadów jest ich zawartość. Możemy tu wyróżnić wywiady sytuacyjne, skierowane na pracę, oraz psychologiczne. Pierwsze z nich polegają na przedstawieniu przez selekcjonera różnych potencjalnych sytuacji, natomiast kandydat deklaruje, jak by się w nich zachował. W badaniach trafności w tym typie wywiadu odnotowano korelację pomiędzy nim a wykonaniem pracy bądź jej efektami od 0,30 do 0,50. W drugim rodzaju wywiadu prowadzący zbiera informacje na temat dotychczasowych doświadczeń zawodowych kandydata – trafność zawiera się w przedziale od 0,33 do 0,54. Ostatni wywiad, psychologiczny, polega na próbie diagnozy różnych cech osobowości, a ze względu na stopień trudności jest najmniej popularną metodą prowadzenia rozmowy, przy czym trafność zawiera się w przedziale od 0,29 (kryterium wykonanej pracy) do 0,40 (kryterium powodzenia w szkoleniu)⁶⁵. Według S.A. Witkowskiego należy łączyć wywiad z obserwacją. Pierwszy bowiem nakierowany jest na zdobyte doświadczenie, drugi opiera się na analizie teraźniejszości, czyli zachowania podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Rekruter może zadać kandydatowi pytanie o jego umiejętności radzenia sobie ze stresem, obserwując równocześnie dynamikę zmian w tym zakresie (między innymi zaczerwienienie szyi i twarzy, potliwość, nerwowe ruchy ciała, drżenie kończyn, zbyt głośne mówienie), wywołaną stresogennym charakterem rozmowy kwalifikacyjnej. Dopiero połączenie deklaracji kandydata dotyczącej jego umiejętności z obserwacją pozwala na wyciągnięcie rzetelnych wniosków o jego umiejętnościach⁶⁶.

Nadal stosowaną metodą jest prowadzenie tzw. interview w stresie. Jej podłożem, aczkolwiek popartym zaledwie wewnętrznym przekonaniem, jest założenie, że osoby radzące sobie z atakiem personalnym podczas wywiadu będą świetnie radzić sobie z trudnymi sytuacjami w pracy. Niebezpieczeństwo, jakie się pojawia podczas takiej rozmowy, wynika z realnego prawdopodobieństwa zrażenia osób zarówno do selekcjonera, jak i do całej organizacji oraz utraty być może atrakcyjnego kandydata, który nie zechce podejmować pracy u pracodawcy prezentującego się niekorzystnie. Inna pułapka czyha na tych, którzy chcą obsadzić stanowisko za wszelką cenę i w związku z tym przedstawiają nieprawdziwy obraz pracy i organizacji oraz przejawiają nadmierną aktywność podczas wywiadu: sami przekazują

⁶⁵ J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa*, ss. 60–62.

⁶⁶ S.A. Witkowski, *Wiarygodność danych biograficznych uwzględnianych w procesie oceny i doboru kadr*, w: J. Stankiewicz (red.), *Spoleczno-kulturowe*, ss. 65–66.

wiele informacji, gromadząc ich niewiele o kandydacie⁶⁷. Wymienione powyżej przypadki nie sprzyjają skutecznym negocjacjom, gdyż perspektywa rozpoczęcia długotrwałej współpracy stoi w sprzeczności z atakami na kandydata, natomiast polityka pozyskania pracownika za wszelką cenę poprzez niedomówienia i jednostronną wymianę informacji także jej nie gwarantuje.

Charakteryzując zachowania kandydata poszukującego pracy, prezentowane podczas rozmowy kwalifikacyjnej, należy zwrócić uwagę na ich znaczenie dla wywierania zamierzonego wrażenia na selekcjonerze. Przy czym kontekst rozmowy, jakim jest selekcja, powoduje, że sytuacja jest wysoce dwuznaczna i niepewna, co niewątpliwie rzutuje na wybierane strategie efektywnego zachowania. Jones i Pittman zidentyfikowali dużą liczbę technik autoprezentacji obejmujących ingraccje, oneśmienie, autopromocję, dawanie przykładów i błaganie. Techniki stosowane przez kandydatów można podzielić na asertywne i defensywne. Te pierwsze, takie jak przypisywanie sobie odpowiedzialności za pozytywne zdarzenia, promocje własnej skuteczności, są, obok ingraccji, często wykorzystywane w wywiadzie selekcyjnym. Natomiast błaganie czy podkreślanie słabości jest stosowane, gdy od prowadzącego wywiad oczekuje się pomocy. Nie są to jednak przypadki częste, gdyż wydają się dość ryzykowne. Wszystkie wymienione taktyki wpływają na krótkookresowe cele podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Ponadto na wywieranie wrażenia podczas rozmowy wpływają korzenie kandydata, jego kompetencje, status, wiarygodność i atrakcyjność w oczach rozmówcy, dość trudno jednak tymi czynnikami manipulować podczas wywiadu.

Defensywne taktyki zachowań, takie jak usprawiedliwianie się, wymówki, przeproszenie, pojawiają się wtedy, gdy aplikant postrzega siebie jako osobę w trudnym położeniu. Ich wadą jest możliwość postrzegania aplikanta jako osoby niedopasowanej do wymogów pracy. Używanie takich argumentów, jak alkoholizm, zły stan zdrowia psychicznego czy fizycznego, może wzbudzić współczucie, ale nie zwiększa szans na zatrudnienie.

Jak zauważyli D.C. Glimore i G.R. Ferris, prawdopodobieństwo wpływu taktyk związanych z wywieraniem wrażenia podczas rozmowy kwalifikacyjnej zależy od rodzaju pracy, o którą ubiegają się kandydaci. W sektorach wymagających opowania technicznej strony warsztatu zawodowego, takich jak księgowość bądź inżynieria, większe znaczenie mają korzenie, wiarygodność. Natomiast tam, gdzie cenne są umiejętności społeczne (na przykład sprzedawcy, marketing), ocenia się kandydatów w zależności od zręczności w zachowaniu podczas interview. Ponadto nie bez znaczenia pozostaje wiedza kandydata na temat wartości cenionych przez organizację, przekazywana przed i w trakcie selekcji, do której dopasowują oni stosowane techniki wywierania wpływu⁶⁸.

⁶⁷ P. Hackett, *Interview*, ss. 35–37.

⁶⁸ D.C. Glimore, G.R. Ferris, *The Politics of the Employment Interview*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview*, ss. 195–203.

W licznych badaniach udowodniono, że pośród wielu możliwych taktyk styl ubierania się, atrakcyjność fizyczna, zadbanie wpływają na wyższą ocenę kandydatów. Badacze zastanawiali się także, czy połączenie kilku z nich spowoduje podwyższenie oceny w oczach selektonera, czy może wywoła efekt odwrotny do zamierzonego, zwany efektem „zbyt wiele dobrego”. R.A. Baron przeprowadził eksperyment, w którym oceniano atrakcyjność wrażenia wywieranego przez osoby ubrane nieformalnie i schludnie, pachnące i niepachnące perfumami. Wyżej oceniono osoby, które nie łączyły tych dwóch elementów, ale stosowały jedną z taktyk. W innych badaniach analizowano kombinację pozytywnych wskazówek niewerbalnych (między innymi uśmiech, skinienia głową, kontakt wzrokowy) ze sztucznym zapachem w kontekście rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez mężczyzn i kobiety. Z otrzymanych danych wynika, że mężczyźni rekruterzy oceniają wyżej i pamiętają lepiej tych kandydatów, którzy wysyłają pozytywne wskazówki niewerbalne i nie pachną bądź wysyłają neutralne wskazówki i pachną. Natomiast kobiety rekruterki oceniają wyżej tych, którzy decydują się na obie taktyki i jednocześnie pamiętają w równym stopniu obie grupy kandydatów. Pomimo ostatnio przytoczonej prawidłowości można uznać, że w dużym stopniu występuje efekt „zbyt wiele dobrego”. Reasumując, można stwierdzić, że wywieranie wpływu zależy od oceny składowych taktyk użytych przez kandydata, co może prowadzić do zamierzonych lub przeciwnych skutków w zależności od procesów poznawczych odgrywających kluczową rolę w podejmowaniu decyzji przez rekrutera, a ograniczenie użytych taktyk jest strategią bardziej bezpieczną aniżeli ich łączenie⁶⁹.

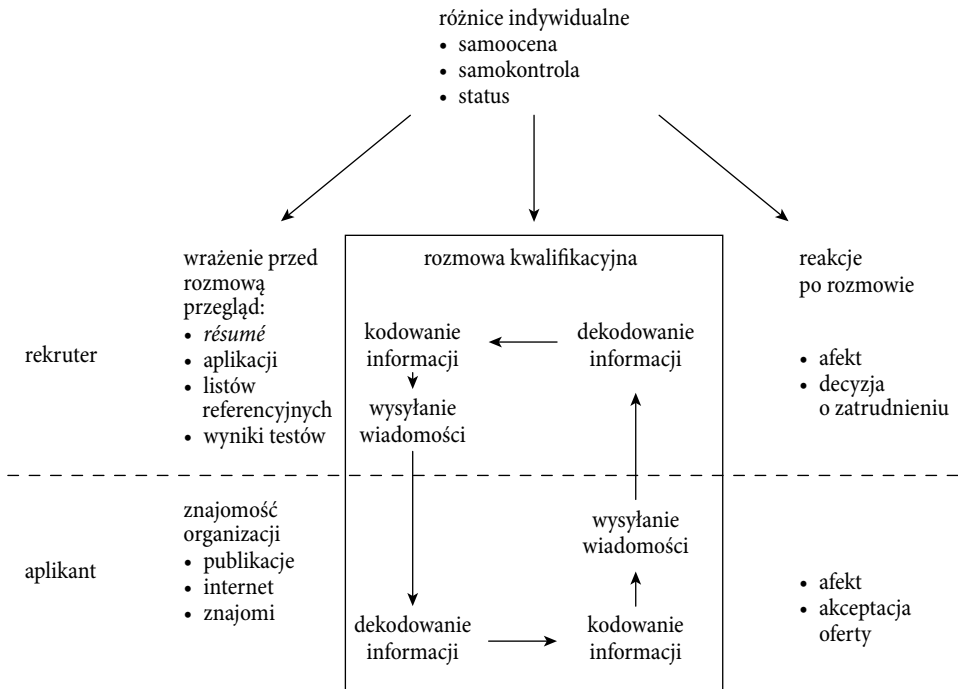
Kolejnym wartym analizy zagadnieniem jest spojrzenie na rozmowę jako dynamiczny interpersonalny proces rozgrywający się pomiędzy rekruterem i kandydatem, a składający się z tworzenia wrażenia, komunikacji bezpośredniej oraz skutków poprzednich etapów. Ideę tę przedstawia rysunek 6.

Badania dotyczące wpływu wrażenia powstałego przed wywiadem na zachowanie selektonera dowodzą, że w przypadku utworzenia negatywnego obrazu zbieranie dalszych wybiórczych danych podczas kontaktu potwierdza ów niekorzystny obraz. Wyraża się to między innymi rodzajem zadawanych pytań – po otrzymaniu do analizy atrakcyjnego *résumé* rekruter zadaje znacząco mniej negatywnych pytań. Ponadto na wywierane wrażenie wpływają płeć, rasa, wiek i korzenie etniczne (sugerowane poprzez nazwisko rodowe). Z badań przeprowadzonych w Holandii nad postrzeganiem dyskryminacji w procesie naboru wynika, że odrzuceni w procesie selekcji kandydaci z mniejszości narodowych tłumaczą je przynależnością do grupy społecznej, a oznaki odrzucenia dostrzegają już podczas kontaktu z rekruterem⁷⁰.

⁶⁹ R.A. Baron, *Impression Management by Applicants During Interviews: The „Too Much of a Good Thing” Effect*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview*, ss. 204–215.

⁷⁰ N. Abu Ghanaleh, D. Den Hartog, S. Schinkel, *Perception of Selection Discrimination Among Minority and Majority Applicants*, University of Amsterdam Business School, XIV Congress EAWOP, Santiago de Compostela, 2009.

Dowodzono także, że gdy selekcjoner onieśmiela kandydata przez swe werbalne i niewerbalne zachowanie, komunikując mu (nawet w sposób nieuświadomiony) swe uprzedzenia, powoduje gorszą sprawność tego drugiego podczas rozmowy⁷¹.



Rysunek 6. Model procesu rozmowy kwalifikacyjnej

Źródło: R.C. Liden, Ch.K. Parsons, *Understanding*, s. 221 (zmodyfikowany przez autorkę).

Z kolei aplikanci zbierający informacje na temat selekcjonerów zachowują się w sposób, który w ich opinii jest oczekiwany. Na przykład kobiety studentki odgrywające role kandydatek, przewidując rozmowę z mężczyzną tradycyjnistą, zachowywały się w sposób bardziej zgodny ze stereotypem płci niż w przypadku, gdy wywiad prowadził mężczyzna mniej przywiązany do tradycji. Ponadto większość aplikantów podczas rozmów kwalifikacyjnych działa w sposób defensywny, co oznacza postępowanie zgodnie z kolejnością „zachowanie selekcjonera – odpowiedź kandydata”. Prowadzi to do przekonania, że nie ma się wpływu na przebieg spotkania, a zwłaszcza na postępowanie przedstawiciela organizacji. Bywają jednak tacy kandydaci, którzy starają się w sposób dość stanowczy wpływać na selekcjo-

⁷¹ R.C. Liden, Ch.K. Parsons, *Understanding Interpersonal Behavior in the Employment Interview: A Reciprocal Interaction Analysis*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview*, ss. 221–223.

nera, stosując takie techniki, jak dynamiczne wejście do pokoju, silny uścisk dłoni, utrzymywany kontakt wzrokowy, wyprostowana postawa ciała, głośne i pewne mówienie, pochlebstwa pod adresem interlokutora i organizacji. Jednakże trzeba podkreślić, że jest mało prawdopodobne, aby kandydat znał rys selekcyjnera przed rozmową i dlatego ważniejsze jest jego przeświadczenie o własnej ofercie i pozycji rzutu na zachowanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej⁷².

W kontakcie bezpośrednim ważne są natomiast takie czynniki, jak odwzajemnianie, samoujawnianie, dopasowywanie, czyli podstawowe elementy nawiązywania i podtrzymywania kontaktu. Ułatwiają one zbieranie informacji przez strony i ich wzajemne poznanie. Im stworzony obraz jest prawdziwszy i im mniej w nim kreacji, tym pewniejszy jest pozytywny efekt w postaci zatrudnienia właściwej osoby. W kontakcie bezpośrednim ważne jest, aby przekazane wiadomości były zgodne od strony werbalnej i niewerbalnej. Zagadnieniem tym interesowała się D.G. Leathers, która zauważyła, że w przypadku niezgodności proces interpretacji trwa znacznie dłużej ze względu na poszukiwanie dodatkowych wskazówek. Najbardziej negatywne reakcje u rozmówcy pojawiały się, gdy pozytywnemu przekazowi niewerbalnemu towarzyszył negatywny komponent werbalny⁷³. R. Gifford i współpracownicy analizowali, jakiego typu informacje czerpią prowadzący wywiad z komunikatów niewerbalnych wysyłanych przez kandydata, dochodząc do wniosku, iż potrafią oni trafnie ocenić na tej podstawie umiejętności społeczne, natomiast błędnie wnioskuje na temat jego motywacji⁷⁴.

Cykl badań nad komunikacją analizuje ją od strony kontroli procesu – w takich kategoriach, jak dominacja, submisja i równowaga. Przy czym ogólna liczba zachowań dominacyjnych jest skorelowana z satysfakcją z kontaktu. W.L. Tullar, badając sytuację rozmowy kwalifikacyjnej, zauważył, że aplikanci odnoszący sukces prezentowali więcej przejawów dominacji i równowagi w odpowiedzi na ustrukturyzowane wypowiedzi selekcyjnera niż ci, którzy sukcesu nie odnosili⁷⁵. Ponadto badacz ten stwierdził, iż aplikanci odnoszący sukces unikali w rozmowie rywalizacyjnej symetrii⁷⁶ w stosunku do prowadzącego wywiad, co oznacza, że na dominację odpowiadali uległością, a na uległość – dominacją. Takie zachowania owocowały wydłużeniem rozmowy o średnio 30% i wyższą oceną kandydata⁷⁷. Można więc założyć, że podczas negocjacji, które są aktem komunikacji, więcej korzyści zyskują ci, którzy bronią swego zdania i otwarcie je wyrażają, pod warunkiem że zachowanie takie nie będzie miało formy rywalizacyjnej symetrii. Kandydat,

⁷² R.C. Liden, Ch.K. Parsons, *Understanding*, ss. 222–223.

⁷³ Ibidem, ss. 225–226.

⁷⁴ J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa*, s. 67.

⁷⁵ R.C. Liden, Ch.K. Parsons, *Understanding*, ss. 223–228.

⁷⁶ Rywalizacyjna symetria w rozumieniu Tullara oznacza odpowiadanie dominacją na dominację i uległością na uległość.

⁷⁷ J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa*, s. 67.

przedstawiając swoje oczekiwania dotyczące przyszłej pracy, uzyskuje przy tym większą satysfakcję z negocjacji. Pociąga to za sobą przekonanie o wypracowanych korzyściach, co zaowocuje dłuższym związkiem pracodawca–pracobiorca, gdyż utrata wynegocjowanych benefitów będzie dla niego dotkliwa.

Kolejnym ważnym problemem związanym z przeprowadzaniem rozmów kwalifikacyjnych jest zagrożenie błędami, które mogą się podczas nich pojawić. Do najważniejszych z nich można zaliczyć⁷⁸:

- błąd podobieństwa – faworyzowanie osób podobnych do oceniającego,
- sympatia i antypatia wynikająca ze stosunku do ocenianego,
- efekt skruchy – kolejne błędy nie są negatywnie oceniane, jeżeli oceniany wyraził skruchę w stosunku do poprzednich potknięć,
- emocjonalne reakcje na zachowanie kandydata, uwagi, komentarze,
- efekt kontaktu – wysokość oceny zależy od częstości kontaktu z drugą stroną, przeważnie bywa pozytywny,
- efekt aureoli – przypisywanie pozytywnych bądź negatywnych cech na podstawie dostrzeżenia jednej, dwu rys o tej samej walencji,
- efekt pierwszeństwa i świeżości – lepsze zapamiętywanie i kierowanie się informacjami z początku i końca kontaktu, sugerowanie się pierwszym wrażeniem,
- efekt tendencji centralnej – ocenianie wszystkich podobnie w sposób uśredniony,
- efekt ocen radykalnych – ocenianie wszystkich bardzo surowo bądź bardzo pozytywnie,
- efekt kontrastu – ocena aplikanta na tle innych ubiegających się o pracę,
- peryferyczna strategia perswazji przy rozproszonej uwadze (atrakcyjność i prestiż aplikanta, długość listu motywacyjnego, liczba punktów w CV).

Warto na koniec rozważań o rozmowie kwalifikacyjnej zastanowić się nad czynnikami wpływającymi na jej efektywność. By ją osiągnąć, można odwołać się rekomendowanych zaleceń dotyczących prawidłowego przebiegu całego procesu. Są one zawarte w tabeli 18.

Tabela 18. Metodyka zwiększająca efektywność rozmowy kwalifikacyjnej

I. Przed interview	
A.	Identyfikacja głównych celów rozmowy: – zebranie informacji o kandydacie typu „może zrobić” ⁷⁹ i „zrobi z zapalem” ⁸⁰ – pozyskanie informacji – sprawdzenie „chemii personalnej”

⁷⁸ U. Gołaszewska-Kaczan (red.), *Proces*, s. 49.

⁷⁹ Określenie potencjału pracownika do wykonania określonego zadania zgodnie z wymogami stanowiska.

⁸⁰ Dreher i Maurer zwracają uwagę na to, że rekruterzy przeceniają zapal aplikantów do pracy. Tutaj ocenia się preferencje i zainteresowanie w stosunku do wymogów oferowanej pracy, preferencje co do warunków pracy oraz zbieżność pomiędzy celami kariery aplikanta i możliwościami kariery oferowanymi przez organizację.

cd. tabeli 18

B.	Przygotowanie zawartości interview: – identyfikacja głównych obszarów odpowiedzialności na stanowisku pracy – opisanie hipotetycznych sytuacji – zaplanowanie sposobu osiągnięcia celów rozmowy
C.	Przegląd wszystkich formularzy aplikacyjnych, CV, <i>résumé</i> : – wcześniejsze prace bądź doświadczenia pozazawodowe, treningi, edukacja – wzmianki o zawodowych zainteresowaniach i planie kariery aplikanta
II. Podczas interview	
A	Sondowanie doświadczeń związanych z pracą i pozazawodowych, treningi i edukacja sprawdzająca, co aplikant „może zrobić”; w razie konieczności użycie pytań hipotetycznych
B.	Sondowanie zainteresowań zawodowych i planów kariery określających, co kandydat „zrobi z zapalem”
III. Po interview	
A	Użycie formularza oceny aplikanta do zaznaczenia, co „może zrobić” i „zrobi z zapalem” oraz „chemii personalnej”
B.	Zaznaczenie przez rekrutera własnego poziomu zainteresowania zatrudnieniem kandydata w formularzu oceny

Źródło: J.G. Goodale, *Effective Employment Interviewing*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview*, s. 316.

Skuteczna rozmowa kwalifikacyjna przynosi korzyści także kandydatowi, i nawet w przypadku, gdy zostaje on odrzucony, to właściwie przekazana informacja zwrotna może przyczynić się do rozwoju i zweryfikowania jego planów.

Zgodnie ze stanowiskiem M. Dale’a⁸¹ dopiero po decyzji o zatrudnieniu dochodzi do negocjacji warunków umowy o pracę wyrażonych na piśmie. Jednak takie podejście zakłada, że pracobiorca i pracodawca podejmują ową decyzję bez ustalenia swoich priorytetów. Jest to niewątpliwie wąskie traktowanie procesu negocjacji. Zdaniem autorki negocjacje toczą się o wiele wcześniej i na ich właściwy etap przypada rozmowa kwalifikacyjna, podczas której strony wymieniają się informacjami, mówią o swych oczekiwaniach i gotowości do współpracy, czyli negocjują podstawy swej współpracy.

3.3.2.4. Rekrutacja za pomocą firm pośredniczących

Wiele firm korzysta z usług wyspecjalizowanych agencji pośredniczących w poszukiwaniach kandydatów, które często stają się trzecią stroną negocjacji. Zjawisko to w koncepcjach zarządzania definiuje się jako outsourcing, polegający na wydzieleniu wybranych funkcji organizacji poza nią⁸², a zaliczyć do nich można między innymi wybrane elementy polityki personalnej, takie jak dobór personelu.

⁸¹ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja*, s. 186.

⁸² Szerzej zob. K. Zimmewicz, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, ss. 42–49.

Wśród firm trudniących się rekrutacją można, ze względu na poziom obsadzanych stanowisk, wyróżnić te, które trudnią się poszukiwaniem kandydatów tylko na najwyższe stanowiska (*executive*), obsadzające zarówno stanowiska średniego, jak i wyższego szczebla (doradztwo personalne) oraz firmy poszukujące pracowników wykonawczych (pośrednictwo pracy). Biorąc pod uwagę techniki poszukiwania kandydatów, można wyróżnić następujące firmy: posługujące się metodą dotarcia bezpośredniego (*direct search*), łączące metody ogłoszeniowe i poprzednio wymienioną oraz opierające się jedynie na anonsach⁸³.

Metody stosowane w usługach rekrutacyjnych można podzielić na powiązane z umową retainerową, zakładającą fakturowanie w ratach, na ogół realizowaną w przypadku *executive search*, gdy pragnie się dotrzeć do tych kandydatów, którzy na ogół nie poszukują aktywnie pracy. Osoby obejmujące najwyższe stanowiska często wolą kontaktować się dyskretnie z konsultantem niż bezpośrednio z firmą, ponadto podczas realizowania umowy (często trwającej od 4 do 6 tygodni) firma rekrutacyjna staje się integralną częścią organizacji potencjalnego pracodawcy, a projekt jest zawarty na zasadzie wyłączności. Ponośi ona odpowiedzialność za przebieg procesu i jego efekt, dając restrykcyjne gwarancje *off limits*, polegające na zobowiązaniu do zaniechania próby rekrutacji innych pracowników zleceniodawcy. Zabezpieczenie obejmuje także niewprowadzenie pozyskanego kandydata na rynek poszukiwań, a gdy zrezygnuje on w okresie gwarancyjnym z pracy, firma rekrutacyjna ponowi procedurę bez obciążania zleceniodawcy dodatkowymi kosztami. Organizacja korzystająca z tego typu umowy otrzymuje wysokiej klasy specjalistę, a wybór kandydata i negocjacje z nim prowadzi konsultanci. Pomimo rozpowszechnienia tego typu usług w krajach starej Unii i za oceanem w Polsce nie jest ona jeszcze dość popularna.

Drugim typem umowy jest umowa sukcesu, którą stosuje się przy poszukiwaniu pracowników na stanowiska specjalistyczne i podrzędne. W tym przypadku płaci się za wykonaną usługę po podpisaniu umowy z wyszukany kandydatem. Zleceniodawca może korzystać z wielu firm, które często przeszukują swoje bazy danych i zamieszczają ogłoszenia, docierając jedynie do tych, którzy aktywnie poszukują pracy. Proces jest znacznie krótszy, gdyż prezentacja kandydata może nastąpić w ciągu nawet 24 godzin od złożenia zamówienia. Ciężar wyboru i negocjacji spoczywa jednak na przyszłym pracodawcy, który winien wydelegować osobę odpowiedzialną za kontakt z agencją. Często, chociaż nie w Polsce, firmy takie mają wąskie specjalizacje, na przykład w branżach, zawodach, na stanowiskach. Ponadto ten sam kandydat może zostać zaprezentowany kilku potencjalnym pracodawcom, co zwiększa jego siłę przetargową, ale równocześnie grozi przejściem dobrego pracownika przez inną organizację⁸⁴.

⁸³ M. Suchar, *Rekrutacja*, s. 37.

⁸⁴ A. Pastuła, *Jak szukać, by znaleźć*, *Personel i Zarządzanie*, 6/2009, ss. 63–65.

Według deklaracji polskich firm pośredniczących stosują one nowoczesne metody doboru personelu, zwłaszcza popularne okazują się testy psychologiczne oraz metodyka ośrodków oceny⁸⁵. Specjaliści pracujący w renomowanych firmach tego typu będą zapewne bardziej efektywni od personelu organizacji, fachowo zastosują testy, odciążą menedżerów, udostępnią swoje kontakty, często podniosą rangę negocjacji. Oprócz niezaprzeczalnych korzyści związanych z outsourcingiem funkcji personalnej (w tym rekrutacji i selekcji) J. Skalik dostrzega też związane z nim zagrożenia. Zaliczyć do nich można między innymi ograniczony dostęp do informacji o kandydatach, o których pełną informację posiada firma rekrutacyjna, oraz konieczność nawiązania relacji biznesowych z usługodawcą wraz z wypracowaniem metod kontroli⁸⁶.

Firmy rekrutacyjne to rynek prężnie rozwijający się w Polsce w ciągu ostatnich lat, chociaż na skutek ostatniego kryzysu ich wielkość, udział w rynku oraz zasięg terytorialny uległ zmniejszeniu. Gdy pracodawca pragnie zlecić pracę konsultantom, powinien dobrze spenetrować rynek, tak by w kontakcie z potencjalnymi pracownikami zyskać, a nie stracić. Tylko dobrze wybrany reprezentant będzie sprzyjał budowie jego siły negocjacyjnej i zagwarantuje wysoką jakość usług.

3.3.2.5. Negocjacje w sprawie pracy a proces rekrutacji i selekcji

Autorka stoi na stanowisku, że negocjacje rozpoczynają się od momentu podjęcia decyzji o naborze i obejmują przyciągnięcie kandydatów oraz zbieranie informacji o nich w procesie selekcji, wymianę wzajemnych oczekiwań oraz podejmowanie decyzji o zaakceptowaniu bądź odrzuceniu aplikanta.

Na poszczególnych etapach negocjacji bierze udział coraz mniejsza liczba kandydatów, a decyzja o zaprzestaniu dalszych kontaktów z poszczególnymi aplikantami może być podjęta na każdym z nich.

Negocjacje w sprawie pracy to nie tylko targowanie się o wysokość płacy, które jest transakcją jednowymiarową i grą typu zyskać–stracić, ale wypracowywaniem sposobów pozyskiwania pracownika/stanowiska, w którym ważne jest budowanie wizerunku i wymiana informacji, tak potrzebne w procesie podejmowania decyzji. Gdy pominie się fazę planowania w negocjacjach, trudno oczekiwać sukcesu, a zawężenie procesu selekcyjnego do analizy dokumentów i rozmowy kwalifikacyjnej ogranicza racjonalność i trafność podjętych decyzji. Trudno jednak zaprzeczyć, że momentem kluczowym dla negocjacji jest wywiad, opisany w poprzednim podrozdziale. Inne elementy selekcji pełnią funkcję pomocniczą, wzbogacając wiedzę stron i dając im do ręki rzeczowe argumenty.

⁸⁵ M. Suchar, *Rekrutacja*, s. 45.

⁸⁶ J. Skalik, *Szansa i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1092, Wrocław 2005, s. 95.

Tabela 19. Charakterystyka etapów negocjacji w sprawie pracy

Etapy negocjacji		Zadania do wykonania
1. Faza planowania		<ul style="list-style-type: none"> – analiza potrzeb kadrowych – analiza rynku pracy – planowanie i przygotowanie procesu rekrutacji – rozpowszechnienie informacji o rekrutacji – stworzenie bazy osób zainteresowanych pracą
Negocjacje właściwe	2.1. Pierwsze spotkanie – kontakt	<ul style="list-style-type: none"> – wstępna rozmowa (kontakt) z aplikantami – omówienie procedury ewentualnych dalszych kontaktów
	2.2. Negocjacje zasadnicze	<ul style="list-style-type: none"> – dalsze zbieranie informacji o kandydacie (metody selekcyjne) – udzielanie informacji o organizacji – zamierzone (na przykład prezentacja firmy) lub niezamierzone (na przykład kontekst selekcji) – słuchanie i zgłaszanie wzajemnych oczekiwań (na przykład podczas rozmowy kwalifikacyjnej rozpoczęcie ustaleń kontraktu psychologicznego)
	2.3. Zakończenie rozmów	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość chwilowego odroczenia rozmów w celu podjęcia ostatecznej decyzji – konsultacje z decydentami – podjęcie ostatecznej decyzji kadrowej (przyjęcie bądź odrzucenie kandydata) – podjęcie decyzji przez kandydata – przyjęcie bądź odrzucenie propozycji zatrudnienia – doprecyzowanie warunków umowy o pracę (w tym dyskusja nad kontraktem psychologicznym)
3. Faza postnegocjacyjna		<ul style="list-style-type: none"> – analiza procesu i metod negocjacyjnych – wprowadzenie do pracy (w tym doprecyzowywanie kontraktu psychologicznego) – ocena decyzji (na przykład analiza pracy w okresie próbnym)

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Rola negocjacji w wypracowywaniu kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny jest formą niepisanej umowy pomiędzy jednostkami zatrudnionymi w organizacji a innymi osobami, zespołami czy całą organizacją. Zawiera on wzajemne oczekiwania i zobowiązania, spełnienia, których strony oczekują i do których realizacji się zobowiązują. Przy czym owo postrzeganie zobowiązań może być w dużym stopniu subiektywne, więc zarówno pracodawca, jak i pracobiorca mogą mieć odmienne o nich wyobrażenie⁸⁷. Pracownik może między innymi oczekiwać, że będzie miał stworzone możliwości rozwoju, będzie sprawiedliwie traktowany, oceniany i wynagradzany. Natomiast pracodawca może między innymi oczekiwać, że pracownik zaangażuje się w pracę, zadba o wize-

⁸⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 180.

runek organizacji, będzie lojalny bądź zachowa tajemnice służbowe⁸⁸. Zdaniem D.M. Rousseau zobowiązania są silniejsze niż oczekiwania i dlatego złamaniu tych pierwszych towarzyszy złość i rozżalenie, natomiast drugie prowadzi do rozczarowania⁸⁹. Oczekiwania wynikające z kontraktu psychologicznego wiążą się nie tylko z formalnymi obietnicami składanymi przez organizację – wpływ na nie wywierają sygnały z nieformalnych źródeł, takich jak pozycja społeczna w organizacji, doświadczenie w pracy, współudział pracownika⁹⁰.

Kontrakt psychologiczny ma charakter negocjowany i może podlegać ciągłym bądź incydentalnym zmianom, wynikającym z funkcjonowania firm w turbulentnym otoczeniu. Jest on zawiązywany, ponieważ byłoby bardzo trudne, jeżeli nie niemożliwe, zawarcie szczegółowych warunków współpracy w formie umowy prawnej. Przykładem kontraktu szczegółowego są umowy zawierane w show-biznesie, w których światowe gwiazdy ściśle określają, czego oczekują (podczas występu i po nim) i do czego się zobowiązują, występując na estradzie bądź na planie filmowym. Są to jednak przypadki rzadkie i zarezerwowane dla nielicznych.

Z badań nad wzrostem rangi kontraktu psychologicznego wynika, że można upatrywać jego znaczenia między innymi w malejącej roli związków zawodowych i przerzuceniu ciężaru uzgodnień na rozmowy pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą, upowszechnianiu się elastycznych form zatrudnienia prowadzących do konieczności dopasowania do nich form i zakresów pracy, rozwoju technologicznym i szybkości życia pociągających za sobą nieskuteczność i dezaktualizację uzgodnień długotrwałych rokowań ze związkami zawodowymi. Ponadto kwestia równowagi praca–życie, realizowanej dzięki kontraktowi psychologicznemu, jest w swej naturze indywidualna, co niesie ze sobą prowadzenie jednostkowych rokowań umożliwiających zapewnienie jej pracownikom⁹¹. Inne czynniki wywierające doniosły wpływ na kontrakt psychologiczny to odchudzenie organizacji i wynikający stąd wzrost znaczenia bliskich relacji podwładny–przełożony, zróżnicowanie godzin pracy, rosnąca liczba subkontraktów dotyczących nierdzennych aktywności⁹². Należy zaznaczyć, że początek uzgadniania kontraktu psychologicznego rozpoczyna się wraz z rekrutacją i selekcją kandydatów, gdy obie strony dokonują prezentacji własnych ofert. Od tego momentu tworzy się obraz wzajemnych oczekiwań i składa się obietnice świadczenia usług i pełnienia ról w ramach relacji pracodawca–pracobiorca. Ważne jest, by prezentowane wizerunki były realne, gdyż nieprawdziwe pociągną za sobą obniżenie

⁸⁸ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, ss. 43–44.

⁸⁹ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 11.

⁹⁰ V.T. Ho, D.M. Rousseau, L.L. Levesque, *Social networks and the psychological contract: Structure holes, cohesive ties and beliefs regarding employer obligations*; *Human Relations*, vol. 59(4), 2006, ss. 459–481.

⁹¹ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy*, s. 102.

⁹² D.E. Guest, *The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, *Applied Psychology: An International Review*, 4(53)/2004, ss. 541–555.

morale i fluktuację. Niestety, jak pokazują badania S.L. Robinson i D.M. Rousseau, łamanie kontraktu jest raczej regułą niż wyjątkiem⁹³. Pomocny w tym może być realistyczny opis pracy (RJP), o którym była mowa powyżej.

W naturze kontraktu psychologicznego można wyróżnić dwa jego rodzaje rozmieszczone na dwóch krańcach kontinuum. Pierwszy, starego typu, zwany relacyjnym, oraz drugi współczesny, zwany transakcyjnym. Kontrakt relacyjny cechuje się założeniem o długotrwałej współpracy pomiędzy jednostką a organizacją. Ta pierwsza oferowała lojalność, konformizm, gotowość do wykonywania przydzielonych zadań, natomiast pracodawca oferował bezpieczeństwo, długotrwałe zatrudnienie, perspektywy awansów, szkolenia i opiekę w razie potrzeby⁹⁴. Tak pojmowany kontrakt psychologiczny będzie spełniał oczekiwania osób o etatystycznym nastawieniu do pracy. Drugi typ kontraktu, transakcyjny, opiera się na krótkotrwałej wymianie i, zdaniem A. Bańki, dobra oferowane przez pracownika są niewspółmierne do oferowanych przez pracodawcę. Pracownik bowiem godzi się na nietypowe formy zatrudnienia, długi czas pracy, większy zakres kompetencji, tolerancję na zmiany i niejednoznaczność. Pracodawca w zamian oferuje głównie rekompensaty finansowe i samą pracę⁹⁵. Należy jednak podkreślić, że w związku z powyższym próby negocjowania kontraktów są szczególnie cenne, gdyż stwarzają możliwość wyrównania pozycji obu stron. Przy czym im większe zasoby pracownika, obejmujące kompetencje, cechy osobowe itp., tym szansa na wynegocjowanie korzystniejszego kontraktu się zwiększa. Ponadto im bardziej przejrzysta jest komunikacja pomiędzy stronami i poruszanie zagadnień, które wpływają na kształt kontraktu, częstsze, tym jego kształt będzie bardziej satysfakcjonujący dla obu stron. Warto podkreślić, że kluczową rolę w wypracowywaniu kontraktu psychologicznego odgrywa właśnie komunikacja oraz asertywna postawa stron, które przełamując własne obawy i zahamowania, poinformują drugą stronę o swych oczekiwaniach. Bez tego elementu nie można mówić o skutecznym działaniu, gdyż strony nie będą znały swych priorytetów, co spowoduje brak zadowalających propozycji.

Ponadto z badań nad zmianami typów kontraktu wśród nauczycieli (z relacyjnego na transakcyjny) wynika, że kontrakt transakcyjny koreluje z zaangażowaniem w pracę, centralnością pracy dla struktury „ja” oraz konfliktem praca–rodzina. Nie powoduje on jednak przywiązania organizacyjnego. Oznacza to, że ludzie posiadający ten typ kontraktu cenią pracę jako wartość życiową, ponadprzeciętnie angażują się w nią kosztem życia rodzinnego, co może prowadzić do niekorzystnych konsekwencji psychicznych, społecznych i zdrowotnych. Mogą jednak bez

⁹³ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje*, s. 58.

⁹⁴ A. Bańka, A. Wołowska, *Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę*, w: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2006, ss. 123–139.

⁹⁵ Ibidem.

poczucia winy wobec pracodawcy zmienić go, gdy uzyskają lepszą propozycję pracy. Natomiast kontrakt relacyjny sprzyja normatywnemu oraz całościowemu przywiązaniu organizacyjnemu, co oznacza dłuższe pozostanie u jednego pracodawcy, ale bez ponadprzeciętnego zaangażowania i z możliwością zadbania o równowagę praca–rodzina⁹⁶.

Oprócz zmian typów kontraktów występują zmiany wynikające z krytycznych zdarzeń w organizacji i otoczeniu, w którym działają pracodawcy i pracownicy. Jak wynika z badań prowadzonych przez G. Bartkowiak, najczęstsze zmiany w kontrakcie psychologicznym związane z wymaganiami pracodawcy to wydłużenie czasu pracy, skrócenie terminu wykonania zadań oraz brak możliwości wykorzystania urlopu w miesiącach letnich. Natomiast do najczęstszych konsekwencji zmian kontraktu z perspektywy pracownika można zaliczyć: pogorszenie relacji z rodziną i znajomymi, zwiększenie dyskomfortu psychicznego, problemy fizjologiczne⁹⁷. Zarówno wymagania stawiane przez organizację, jak i konsekwencje wynikające ze zmian kontraktu mogą być modyfikowane dzięki negocjacom pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Dlatego warto jeszcze raz podkreślić ich rolę w uzgadnianiu porozumienia oraz zastanowić się nad zakresem poruszanych problemów, co będzie poddane weryfikacji w empirycznej części pracy.

3.5. Negocjacje w sprawie pracy na gruncie wybranych teorii firmy

Wśród teorii przedsiębiorstw pojawiają się ujęcia tradycyjne, teorie menedżerskie, a także teorie alternatywne. W analizie sytuacji negocjowania zatrudnienia przydatne wydają się zwłaszcza te ostatnie. Niżej ukazano trzy z nich w kontekście funkcjonowania i znaczenia firmy na rynku pracy i podczas negocjowania umów z nim związanych.

3.5.1. Teoria kontraktualna

Teoria kontraktualna wywodzi się z teorii instytucjonalnych, a impulsem dla jej powstania były między innymi rozważania R. Coase'a. Jego zdaniem wydzielone z rynku firmy istnieją wtedy, gdy koszty transakcyjne wynikające z ich obsługi są mniejsze aniżeli koszty koordynacji działań ponoszone w ramach wymiany rynkowej.

W teorii kontraktualnej zakłada się, że właściciele czynników produkcji (w tym pracownicy) są związani z przedsiębiorcą – organizatorem kontraktów – długo-

⁹⁶ A. Bańka, A. Wołowska, *Zmiana*, ss. 123–139.

⁹⁷ G. Bartkowiak, *Psychologiczne i społeczne konsekwencje zmian w kontrakcie psychologicznym między pracodawcą a pracownikiem (na przykładzie przedsiębiorstw polskich)*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, ss. 515–525.

trwałą umową, w której zobowiązują się do świadczenia usług, co gwarantuje firmie przetrwanie. Kontrakty poszczególnych podmiotów (pracowników) oraz całych grup mogą być poddane renegocjacji, co komplikuje prosty obraz funkcjonowania firmy. Ponadto poszczególnymi partnerami związanymi z firmą kontraktem kierują działania oportunistyczne, polegające na minimalizacji własnego wkładu, co może powodować zagrożenie dla realizacji kontraktu. By temu zapobiec, należy monitorować działania pracowników i innych kontrahentów, ale takie posunięcia generują koszty.

Zdaniem A. Alchiana i H. Demsetza funkcjonowanie firmy można przyrównać do wiązki kontraktów (*nexus of contracts*), przy czym różne typy kontraktów mają szczególny charakter i wymagają zróżnicowanych umów. Obejmują one także porozumienie z pracownikami. Przedsiębiorca, czyli kontraktor, tworzy firmę poprzez zawieranie zarówno niepowtarzalnych, jak i standardowych kontraktów, budując przy tym sieć powiązań. Musi zatem mieć wiedzę, jakie zasoby pozyskać, w jaki sposób kontrakt skonstruować i jak się zabezpieczyć prawnie przy zawieraniu poszczególnych umów. Ponadto kontraktor monitoruje pracowników tak, by wynagrodzenie otrzymywane przez nich było adekwatne do wkładu pracy⁹⁸.

W myśl założeń teorii kontraktualnej właściciele zasobów zwiększają produktywność przez specjalizację i kooperację, co oznacza, iż pracodawca może zakontraktować pracę specjalisty w jakiejś dziedzinie, ale ów specjalista może także zakupić produkty niezbędne do wykonania przez niego zadania. By zapewnić właściwe wywiązywanie się z kontraktów, niezbędne jest – zdaniem Alchiana i Demsetza – ciągle negocjowanie układów, często o charakterze ukrytym. Ma ono zapewnić pozostanie pracowników w firmie i gwarantować jej istnienie oraz wywiązywanie się z podjętych zobowiązań. W tym celu kontraktor musi zapewnić pracownikom sprawiedliwe wynagrodzenie. Jeżeli relacja pomiędzy nakładami a korzyściami jest zachowana, to produktywność rośnie, natomiast przy jej braku – maleje. Autorzy ci zwracają także uwagę na pokusę uchylania się od pracy zespołowej i chęci zmniejszania wysiłku. Tylko pracownicy z wewnątrz firmy wiedzą, kiedy mogą się uchylać od pracy i jakie będą ich zyski przeznaczone na odpoczynek. W związku z tym negocjujący na wewnętrznym rynku pracy są uprzywilejowani w stosunku do negocjujących na zewnętrznym rynku pracy; ci drudzy, by uatrakcyjnić swoją ofertę, muszą proponować kontraktorowi niższe wynagrodzenie za tę samą pracę. Nie znają bowiem sytuacji w zespole i zysków możliwych do osiągnięcia przez uchylenie się od pracy bądź tego, kogo i kiedy mogliby zastąpić, ponieważ takie informacje można zdobyć, jedynie będąc w firmie. Dopiero po wejściu do firmy będą oni mogli dążyć do zwiększenia swych zysków poprzez zmniejszenie wysiłku kosztem innych⁹⁹.

⁹⁸ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, ss. 216–217.

⁹⁹ *Ibidem*, ss. 265–268.

W myśl omawianej teorii kluczową rolę w funkcjonowaniu firmy pełnią kontrakty – negocjowane i renegecjonowane. Podejście to uwydatnia rangę negocjacji na rynku pracy, a każdy z zawartych układów może być inny, gdyż pracownicy dysponują różnymi zasobami (nakładami), na których firmie zależy w różnym stopniu. Kontraktora musi cechować wysoki poziom umiejętności negocjacyjnych, gdyż dzięki nim firma funkcjonuje poprzez sieć powiązań. Pracownicy niezadowoleni ze swej pozycji bądź otrzymywanych zysków oraz w przypadku zmiany obowiązków zawartych w kontrakcie mogą także renegecjonować kontrakty, prowadząc negocjacje na wewnętrznym rynku pracy. Negocjacje są więc nieodzownym motorem utrzymującym firmę na rynku.

3.5.2. Teoria agencji

Teorią, która z powodzeniem może być wykorzystana do wytłumaczenia relacji pojawiających się w trakcie negocjacji w sprawie pracy, jest teoria agencji. W jej ramach można wyróżnić dwa nurty: normatywną teorię pryncypał–agent oraz pozytywną teorię agencji. Pierwszy z nich posługuje się dedukcyjnymi modelami matematycznymi, jest wysoce sformalizowany i na ogół nie jest sprawdzany empirycznie. Drugi nurt ma natomiast charakter empiryczny, jest skupiony na analizowaniu relacji agent–pryncypał oraz struktury wzajemnych związków¹⁰⁰.

Porozumienia analizowane przez teorię agencji mogą przybierać różną egzemplifikację. Badaczy interesują między innymi relacje właściciele (akcjonariusze)–rada nadzorcza, zwierzchnik–pracownik, zarząd–menedżerowie. W kontekście prowadzenia negocjacji w sprawie pracy dwa typy relacji są szczególnie istotne. Pierwszy z nich to związek pomiędzy zarządem/właścicielem (pryncypał) a menedżerem prowadzącym nabór (rekruterem, agentem) oraz drugi pomiędzy rekruterem (pryncypałem) a kandydatem do pracy (agentem).

Teoria agencji podnosi kwestię kosztów agencyjnych wynikających z produktywności agentów, a ponoszonych przez pryncypałów. Przy czym pryncypał i jego dobrobyt, podobnie jak dobrobyt agenta, zależą od decyzji tego drugiego.

Pryncypał udziela pełnomocnictw agentowi, aby ten wykonał zadania w sposób jak najbardziej rzetelny, podejmując decyzję w jego imieniu¹⁰¹. W negocjacjach w sprawie pracy pryncypał (zwierzchnik/właściciel) deleguje uprawnienia do prowadzenia rekrutacji i selekcji, w wyniku której agent wybiera grono kandydatów najbardziej spełniających kryteria. Z tego grona pryncypał wybiera następnie osobę, z którą jest podpisywana umowa, bądź robi to sam agent. Inna relacja zachodzi, gdy rekruter (tym razem występujący w roli pryncypała) wybiera kandydata (agenta),

¹⁰⁰ J. Miroński, *Relacja agencji w teorii przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, rok XVI, kwiecień 2005, ss. 1–15.

¹⁰¹ Ibidem.

przekazując mu wraz ze stanowiskiem umocowania do podejmowania decyzji wynikających z piastowania funkcji w firmie.

W teorii agencji podkreśla się, że obie strony ponoszą koszty wynikające z kontraktu, co powoduje, iż dążą do zawierania takich umów, które je ograniczą¹⁰². Zaliczyć do nich można koszty ponoszone przez pryncypała kontrolującego agenta, koszty tego drugiego wynikające z chęci wzbudzenia zaufania w pryncypale oraz koszty alternatywne związane z rozbieżnością celów obu stron¹⁰³. Jednym ze sposobów ograniczenia kosztów jest uzyskanie tzw. renty informacyjnej, wynikającej z asymetrii informacji. Pryncypał nie dysponuje na ogół pełną gamą informacji, by w ten sposób sprawować kontrolę nad agentem. Gdyby je posiadał, możliwe byłoby zawarcie kontraktu w warunkach *first-best*, zakładającego pełną wiedzę na temat wkładu pracy i jego związku z wynikami. Jest to jednakże mało prawdopodobne i dlatego większość kontraktów ma charakter *second-best*, a część ryzyka z realizacji celów przyjmuje agent, z natury swej mający awersję do ryzyka, co zmniejsza jego efektywność¹⁰⁴. Rekruter (agent) posiada na ogół więcej informacji od pryncypała – zarówno na temat metodyki postępowania selekcyjnego, kosztów z nią związanych, jak i kandydatów do pracy. Może w związku z tym na przykład zawyżać wkład swej pracy w proces naboru, oczekując wyższego wynagrodzenia, ukrywać część informacji o kandydatach, by przeforsować swojego protegowanego, odrzucić kandydata dobrego, gdy oceni go jako zagrażającego jego pozycji.

Natomiast w relacji rekruter (pryncypał)–kandydat (agent) ten drugi może nie ujawniać informacji o sobie, przeszacowywać własny wkład we wcześniejsze sukcesy zespołu, z którym współpracował, co może prowadzić do stworzenia nazbyt pozytywnego obrazu w oczach pryncypała i zaoferowania mu lepszych warunków współpracy. Agent (w obu przypadkach) może ponadto zasugerować także wynagrodzenie nie za wyniki, a za działania, co na ogół jest bardziej bezpieczne. Należy jednak podkreślić, że rekrutacja jest zwykle zadaniem o krótkim horyzoncie czasowym, więc wynagrodzenie efektów jest jak najbardziej realną opcją, a ponadto stanowi skuteczną drogę ograniczenia oportunistycznego agenta (przejawiającego się na przykład w pobieżnym przygotowaniu się do rozmów, skróceniu czasu wywiadu, potwierdzaniu wcześniejszych założeń, a nie szukaniu nowych informacji o kandydacie), pod warunkiem jednak, że obie strony (pryncypał i agent) mają takie same cele¹⁰⁵.

¹⁰² J. Szapiel, *Relacje agencji dotyczące kapitału w spółkach giełdowych*, Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Prace Naukowe, nr 1077, Wrocław 2005, ss. 58–72.

¹⁰³ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 41.

¹⁰⁴ Z. Staniek, *Renta informacyjna a teoria agencji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, rok LVI, 1/2005, ss. 19–27; J. Miroński, *Relacja*, ss. 1–15.

¹⁰⁵ Por. A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 31.

Możliwość zaprogramowania procesu będzie skłaniać do optowania za wynagrodzeniem opartym na działaniu. Dodatkowymi czynnikami skłaniającymi do wyboru wynagradzania za efekty są: brak konieczności rozbudowy systemów informacyjnych, niechęć pryncypała do ryzyka, konflikt interesów pryncypała i agenta, możliwość pomiaru wyniku. Natomiast za wynagrodzeniami za działanie przemawiają: możliwość weryfikacji zachowań agenta przez pryncypała, niepewność osiągnięcia wyniku, niechęć agenta do ryzyka¹⁰⁶.

Ponadto przy masowej rekrutacji, w którą z ramienia organizacji jest zaangażowanych wiele osób, agent dobry może udawać agenta gorszego (tj. generującego większe koszty), by w ten sposób zaoszczędzić na rencie informacyjnej. Organizacja może się przed tym bronić, eliminując agentów gorszych bądź przeprowadzając dokładny nadzór procedur¹⁰⁷. W ten sposób może uchronić się bądź w dużej mierze ograniczyć zjawisko hazardu moralnego¹⁰⁸.

Jeżeli rekrutacja jest przeprowadzana na stanowiska menedżerskie, to praktykowane są następujące typy umów: kontrakty kompletne (opisujące dokładnie każdą z potencjalnych sytuacji, nie wymaga on renegotjacji), kontrakty niekompletne (niedoprecyzowane, które często wymagają renegotjacji i określają warunki dopuszczające do nich) oraz kontrakty menedżerskie (będące umowami cywilnoprawnymi o zarządzaniu przedsiębiorstwem bądź umowami o pracę zawieranimi z menedżerem przedsiębiorstwa)¹⁰⁹. Teoria agencji rzuca światło na możliwość nieetycznych zachowań agentów i wysiłki pryncypałów chcących ukrócić ich zamiary. Umysławia też, że organizacja nie jest tworem jednorodnym, w którym wszyscy realizują wspólne cele. Różnorodność interesów powoduje, że należy się zastanowić nad sposobami zapewniającymi realizację tych z nich, które pozostają w zgodzie z nadrzędnym interesem firmy i drogami ograniczenia celów sprzecznych agenta i pryncypała.

3.5.3. Teoria *stakeholders*

W tradycyjnym modelu przedsiębiorstwa różne podmioty, takie jak pracownicy, dostawcy, właściciele, są postrzegani jako źródła zasobów niezbędnych do wytwarzania produktu firmy kierowanego na rynek odbiorców, w celu zaspokajania ich potrzeb. Każdy z wymienionych podmiotów przyczyniający się do efektu końcowego oczekuje przy tym korzyści, ale podkreślić należy, że korzyścią nadrzędną jest zaspokojenie oczekiwań klienta. Model taki zakłada kilka wejść i jedno wyjście procesu produkcyjnego/usługowego. W opozycji do tak ujmowanego modelu przedsiębior-

¹⁰⁶ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. 7, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, ss. 33–37.

¹⁰⁷ Z. Staniek, *Renta*, ss. 19–27.

¹⁰⁸ Por. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009, ss. 156–157.

¹⁰⁹ A. Peszko, *Rada*, ss. 31–32.

stwa znajduje się teoria *stakeholders*, w której podkreśla się, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach różnorodnych grup interesów, a każdy interesariusz dąży do zaspokojenia własnych korzyści wynikających z istnienia firmy. Staje się to powodem pojawiania się sprzężeń zwrotnych pomiędzy celami *stakeholders* a celami przedsiębiorstwa¹¹⁰.

Należy zaznaczyć, że pojęcie *stakeholders* można definiować w ujęciu węższym – podkreślającym, że organizacja, nie mogąc realizować wszystkich celów *stakeholders*, powinna się skupić na zaspokajaniu celów tych interesariuszy, którzy mają szczególne znaczenie dla jej dobrobytu. Natomiast ujęcie szersze widzi interesariusza w każdym, kto ma wpływ na organizację lub kto pozostaje pod jej wpływem. Z tym zastrzeżeniem, że rzeczywiście *stakeholders* to te podmioty, które czerpią korzyści z sukcesu organizacji, a nie na przykład konkurenci, których bardziej interesuje jej porażka¹¹¹.

Stakeholders to zatem zarówno udziałowcy z prawem własności, jak i bez niego. Lista tych ostatnich jest bardzo długa, a realizowane cele odmienne¹¹². Gdy dotyczą one negocjacji na rynku pracy bądź szerzej – całego rynku pracy, mogą być następujące:

- Właściciele – dostarczają kapitału i chcą, aby osoby nim dysponujące były kompetentne. Mogą też dążyć do ograniczania kosztów przez redukcję personelu bądź zmniejszanie wynagrodzeń. Może to jednak doprowadzić do wyjścia z organizacji osób cennych i mobilnych na rynku pracy. Cele właścicieli mogą być sprzeczne z celami pozostałych interesariuszy.
- Pracownicy – często mogą pragnąć wysokiej płacy za ograniczony wkład pracy. Natomiast zgodnie z teorią J.S. Adamsa¹¹³ mogą oczekiwać płacy sprawiedliwej w stosunku do punktu odniesienia, którym mogą być inni pracownicy z organizacji bądź spoza niej (płaca na rynku pracy). Mogą też oczekiwać przyjęcia do zespołu osoby dopasowanej do niego.
- Menedżerowie – pragną wolności w zarządzaniu firmą, dowolności i głosu decydującego w doborze zespołu podczas rekrutacji i selekcji. Pragną też maksymalizować swoje korzyści i wynegocjować dla siebie korzystne warunki kontraktu, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, będące między innymi wyznacznikami statusu w przedsiębiorstwie i szerzej w społeczeństwie.
- Związki zawodowe – mogą działać w celu ochrony osób zatrudnionych w firmie, ograniczając redukcję etatów, wpływać na przyjęcia do pracy nowych pracowników, tak by chronić interesy związkowców.
- Klienci – pragną być obsługiwani przez kompetentnych i nawiązujących dobre relacje pracowników organizacji. Koncentracja na kliencie, która dla wielu przed-

¹¹⁰ S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka*, ss. 140–141.

¹¹¹ Ibidem, ss. 135–140.

¹¹² T. Gruszecki, *Współczesne teorie*, s. 245.

¹¹³ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, ss. 49–58.

siębiorstw jest źródłem przewagi rynkowej, prowadzi do usatysfakcjonowania go. Wymaga to trafnego doboru w procesie selekcji takich kandydatów, którzy są nastawieni na klienta.

- Banki – zapewniają firmom dopływ kapitału, a jakość kadry zarządzającej jest dla nich jednym z elementów określania zdolności kredytowej przedsiębiorstwa. Banki będą więc żywo zainteresowane pozyskaniem przez organizację najwyższej klasy specjalistów.
- Dostawcy – w zamian za usługi lub produkty oczekują godziwej zapłaty. Często negocjują z przedsiębiorstwem warunki wzajemnej wymiany. Wymaga to poszukiwania na rynku pracy kompetentnych negocjatorów. Czasami jednak dostawcy będą zainteresowani prowadzeniem rozmów z gorszym, mniej doświadczonym parterem, co pozwoli im na zagarnięcie „większego kawałka tortu”. Cel taki będzie jednak w opozycji do głównych celów przedsiębiorstwa.
- Organy administracji centralnej – państwo oczekuje od przedsiębiorstw wsparcia swojej działalności, na przykład przestrzegania zapisów prawa pracy, godziwego wynagradzania personelu (na równi bądź powyżej płacy minimalnej), regulowania należności podatkowej, przeciwdziałaniu bezrobociu, wspomagania rządowych programów aktywizacji niektórych grup pracowniczych (na przykład kobiet, niepełnosprawnych, pracowników „50+”).
- Organy administracji lokalnej – społeczna odpowiedzialność biznesu pociąga za sobą branie pod uwagę interesu społeczności lokalnych, na przykład przez tworzenie przedsiębiorstw i zapewnianie tym samym miejsc pracy mieszkańcom danego okręgu.
- Organizacje społeczne – wpływają na przedsiębiorstwa, na przykład przez kampanie społeczne, aby zapewniały zatrudnienie osobom z grup dyskryminowanych na rynku pracy.

Wyżej wymienione grupy interesariuszy mogą mieć odmienne cele związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku pracy. Trudny czasami do pogodzenia wybór konkretnej grupy celów powinien, zdaniem krytyków *stakeholders*, być podporządkowany realizacji celów maksymalizacji zysku albo wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy¹¹⁴. Nie należy jednak zapominać, że sukces firmy zależy od wielu czynników, dlatego więc wysiłek włożony w zaspokojenie interesów jak najszerzej grupy *stakeholders* będzie opłacalny. Reasumując, należy podkreślić, że w zgodzie z głównymi tendencjami w celach związanych z rynkiem pracy są zachowania polegające na poszukiwaniu przez firmę wysokiej klasy specjalistów, sprawiedliwie wynagradzanych, dopasowanych do zespołu, nastawionych na zaspokojenie potrzeb klientów, dzięki czemu wspomaga się przy tym społeczności lokalne i grupy dyskryminowane na rynku pracy.

¹¹⁴ S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka*, s. 143.

Podsumowanie

Istota organizacyjnych uwarunkowań indywidualnych negocjacji w sprawie pracy jest złożona, wielowątkowa, ale niezaprzeczalnie odgrywa znaczącą rolę w ich przebiegu. Kształtują je zarówno czynniki kulturowe, jak i strategia, poziom prowadzenia selekcji i rekrutacji oraz teoretyczne podejście do rozumienia zagadnień przedsiębiorstwa. Stąd trudno jest wpływać na ich przebieg, ale jest to z pewnością korzystne w wymiarze finansowym i pozafinansowym oraz posiada wymiar aplikacyjny.

Negocjacje w sprawie pracy zostały ukazane na tle działań i wybranych czynników organizacyjnych, ich identyfikacja i kontrola zwiększa szanse na podpisanie satysfakcjonującej umowy z celnie wybranym kandydatem. Cały proces nie jest jednocześnie wolny od możliwych błędów i zakłóceń, a ich poznanie może prowadzić do doskonalenia negocjowania zatrudnienia.

Rozdział 4

CHARAKTERYSTYKA STRON NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY

Wprowadzenie

W badaniach psychologicznych nad negocjacjami kładzie się nacisk na poznanie czynników osobowościowych, obejmujących cechy i umiejętności sprzyjające skutecznym negocjacjom. W rozdziale tym zostaną ukazane wybrane spośród nich, które zdaniem autorki kształtują przebieg negocjacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Zarówno kandydat, jak i rekruter-pracodawca są w nie wyposażeni. W przypadku tego drugiego, oprócz oddziaływania organizacji, również one kształtują zachowania negocjacyjne.

Ponadto, uwzględniając perspektywę pracobiorcy, w rozdziale omówiono psychologiczne konsekwencje prowadzenia negocjacji w sprawie pracy, do których zaliczono trzy rodzaje satysfakcji: z życia, z pracy i z płacy.

Celem tego rozdziału jest ukazanie zarówno przyczyn, jak i skutków zachowań stron negocjacji.

4.1. Znaczenie wymiarów osobowych wpływających na efekty negocjacji na rynku pracy

Wynik negocjacji w sprawie pracy jest wypadkową wielu czynników, do których między innymi należą aspekty osobowe. Podjęcie rozmów, ich przebieg oraz efekt finalny jest trudny do opisanego w ramach jednego paradygmatu badawczego, a podejście interdyscyplinarne wydaje się rozwiązaniem umożliwiającym połączenie dorobku zarówno psychologii, jak i ekonomii w tłumaczeniu prawidłowości związanych z omawianym problemem.

Negocjacje w sprawie pracy są sytuacją psychologicznie trudną dla obu stron. Z jednej strony dla kandydata, który chce wypaść jak najlepiej i ponosi koszty związane z poddaniem się ocenie ekspertów oraz ewentualną przegraną w rywalizacji o miejsce pracy – w grze, która toczy się pomiędzy nim i jego konkurentami do tego samego stanowiska a pracodawcą. Z drugiej strony sytuacja jest trudna dla przedstawiciela organizacji, który jest zobowiązany do reprezentowania jej interesów, sprawiedliwej oceny kandydata, wynegocjowania korzystnego układu, ale także poinformowania odrzuconych aplikantów o negatywnym wyniku selekcji. Dla jednych i drugich ważne są wymiary osobowe – cechy, umiejętności i percepcje.

cja sytuacji selekcji (obejmującej negocjacje w sprawie pracy) oraz jej kontekstu ekonomiczno-społecznego.

Literatura przedmiotu podaje liczne przykłady cech i umiejętności negocjatorów, które przyczyniają się do ich skuteczności. Kilka przykładów ujmuje tabela 20.

Tabela 20. Różne koncepcje cech i umiejętności skutecznych negocjatorów

Autor ujęcia	Cechy i umiejętności negocjatorów
H. Januszek, G. Krzyminiewska ¹	wewnątrzsterowność, profesjonalizm, zrównoważenie, charyzma, ambicja, kreatywność
P.J. Dąbrowski ²	umiejętność planowania, zdolność precyzyjnego myślenia w stresie, ogólna praktyczna inteligencja, uzdolnienia werbalne, znajomość zagadnień negocjowanej problematyki, zintegrowanie osobowości, umiejętność wykorzystania władzy i siły negocjacyjnej
M.C. Donaldson, M. Donaldson ³	empatia, szacunek do siebie i innych, uczciwość, poczucie sprawiedliwości, cierpliwość, odpowiedzialność, elastyczność, poczucie humoru, zdyscyplinowanie, wytrwałość
E.M. Cenker ⁴	umiejętność kalkulowania ryzyka przy podejmowaniu decyzji, opanowanie w stresujących sytuacjach, cierpliwość, umiejętność planowania, zdolność formułowania swoich myśli w sposób jasny i zwięzły, odpowiedzialność za słowo, silna osobowość, kompetencje merytoryczne (znajomość tematu)
U. Kałużna-Drewnińska ⁵	wiedza fachowa, wzbudzanie zaufania, umiejętności komunikacyjne, umiejętności rozwiązywania problemów, duża siła przekonywania, dobra znajomość przedmiotu rozmów, zdolność przewidywania kierunków dyskusji, umiejętność podejmowania dyskusji, umiejętność słuchania, uzdolnienia werbalne
E. Kowalczyk ⁶	inteligencja racjonalna i emocjonalna, wiedza merytoryczna, poczucie umiejscowienia kontroli, potrzeby psychologiczne negocjatorów, samoocena i zaufanie do siebie, zaufanie interpersonalne, umiejętności asertywne, umiejętności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, radzenie sobie ze stresem, umiejętność kontrolowania emocji, umiejętność reprezentowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie wielu cech wymienianych przez autorów trudno jest jednak zwerfikować empirycznie, dlatego poniżej zostaną omówione wybrane z nich oraz dodatkowe, które zostały poddane analizie w badaniach autorki.

Ostatnie doniesienia badawcze nad rolą osobowości w procesie selekcji kładą nacisk na rolę tzw. osobowości proaktywnej, którą J.M. Crant definiuje jako dys-

¹ H. Januszek, G. Krzyminiewska, *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz 1995, ss. 89-90.

² P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 47.

³ M.C. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 233-237.

⁴ E.M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań, 2002, s. 209.

⁵ U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, ss. 33-40.

⁶ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, ss. 55-93.

pozycyjną tendencję do wzięcia osobistej inicjatywy w różnej rangi działaniach i przedsięwzięciach. Ponieważ poszukiwanie pracy ma naturę ważnego dla jednostki zdarzenia, to wykazanie się w tym przypadku inicjatywą i kreatywnością może mieć kluczowe znaczenie dla końcowego sukcesu. Co więcej w badaniach stwierdzono, że osobowość proaktywna wpływa na własną skuteczność, a ta z kolei determinuje zachowania i wysiłek w poszukiwaniu pracy, co jest niezbędne dla pomyślnego rezultatu procesu selekcji⁷.

4.1.1. Cechy negocjatorów mające istotne znaczenie w trakcie rozmów w sprawie pracy

Cechy kandydatów do pracy to wględnie stałe dyspozycje osobowościowe, za pomocą których można scharakteryzować jednostkę i jej działanie. W psychologii jest wiele koncepcji opisujących osobowość. W niniejszym rozdziale zostanie przedstawiona popularna i pomocna w diagnozie jej głównych rysów koncepcja Wielkiej Piątki, zarys teorii potrzeb Murraya oraz pojęcie nadziei na sukces.

4.1.1.1. Koncepcja Wielkiej Piątki

Wielka Piątka jest koncepcją wykorzystywaną zarówno w selekcji do predykcji rezultatów przyszłej pracy, jak i do tłumaczenia efektów osiągniętych w samym procesie doboru kandydatów oraz do analizy uwarunkowań negocjacyjnych. Koncepcja P.T. Costy i R.R. McCrae zakłada istnienia pięciu kluczowych wymiarów osobowości⁸:

- ekstrawersja – opisująca jakość i ilość kontaktów interpersonalnych oraz poziom energii wewnętrznej, zdolność odczuwania pozytywnych emocji;
- ugodowość – charakteryzująca nastawienie do innych ludzi, zróżnicowane na dymensji, na której jednym krańcu znajduje się litość, współczucie, zaufanie, prostolinijność, natomiast drugi kraniec obejmuje antagonizm, wrogość, chłód, brak zaufania;
- sumienność – odnosząca się do stosunku badanego do pracy, jego motywacji, wytrwałości w dążeniu do celu;
- stabilność emocjonalna – charakteryzująca badanych, którzy są oceniani ze względu na ich przystosowanie emocjonalne. Składa się na tę skalę umiejętność przeciwdziałania stresowi, odwaga w kontaktach z innymi, brak lub obecność depresji, lęku, wrogości, impulsywności i nadwrażliwości;

⁷ D.J. Brown, K. Kane, R.T. Cober, P.E. Levy, J. Shalhoop, *Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates*, Journal of Applied Psychology, vol. 91, no. 3, 2006, ss. 717–726.

⁸ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, PTP, Warszawa 1998, ss. 13–20; S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, ss. 69–70.

- Otwartość na doświadczenia – opisuje gotowość jednostki na przyjęcie nowych doświadczeń, ciekawość poznawczą.

We wcześniejszych badaniach autorki największy wpływ na poziom radzenia sobie w negocjacjach i umiejętność realizowania celów negocjacyjnych miały dwie skale: stabilność emocjonalna oraz sumienność⁹. Znaczenie owych dwóch skal sugeruje duże znaczenie emocji w procesie negocjacji, zwłaszcza ich pozytywnej walencji oraz umiejętności wyznaczania i dążenia do celu.

Badania przeprowadzone przez B. Barry'ego i R. Friedmana ukazują natomiast, jak czynniki modelu Wielkiej Piątki wpływają na zachowanie negocjatorów i wynik rozmów, z wyróżnieniem ich dystrybutywnego i integratywnego charakteru. Odkryli oni, że w negocjacjach dystrybutywnych ekstrawertywni i ugodowi negocjatorzy osiągają gorsze rezultaty. W obu przypadkach negocjatorzy kotwiczą się na, często zawyżonych, propozycjach drugiej strony, lecz mechanizm ich działania jest odmienny, gdyż ekstrawertykom zależy na dobrych relacjach i są w stanie więcej poświęcić w ich imię. Natomiast ugodowi negocjatorzy nie są zdolni do wyrażenia niezgody i obrony własnych interesów. Na te tendencje moderująco wpływają wysokie aspiracje i silna motywacja, które zmniejszają ryzyko zakotwiczenia. W negocjacjach integratywnych osobowość nie odgrywa ich zdaniem bardzo istotnej roli, a ważniejsze są poznawcze zdolności negocjatorów. Ku zaskoczeniu uczonych w badaniach nie potwierdziło się przypuszczenie o kluczowej roli sumienności w negocjacjach, zwłaszcza że jej komponenty, takie jak planowanie działań, uważność, zorganizowanie i wysokie aspiracje, są niewątpliwie kluczowe dla udanych negocjacji¹⁰.

W procesie selekcji przedstawiciele organizacji podejmują decyzje o zatrudnieniu bądź odrzuceniu kandydatów. Są one ważne dla obu stron, dlatego uwaga badaczy skupia się także na odbiorze i osobowościowych uwarunkowaniach sprawiedliwości procesu rekrutacji i selekcji. Wyróżniono dwa typy sprawiedliwości: proceduralną i dystrybutywną. Pierwsza związana jest ze spostrzeganiem sprawiedliwości podczas przebiegu selekcji, druga natomiast wiąże się ze spostrzeganiem sprawiedliwości podejmowanych decyzji. Badania empiryczne potwierdziły związek pomiędzy takimi wymiarami osobowości, jak ugodowość, otwartość na doświadczenia oraz własna skuteczność w zadaniach selekcyjnych, a proceduralną i dystrybutywną sprawiedliwością. Natomiast neurotyzm był ujemnie skorelowany z dystrybutywną sprawiedliwością. Wykryte prawidłowości mogą mieć także wartość aplikacyjną, gdyż bardzo istotne jest, jak kandydaci reagują na przebieg procesu selekcji – determinuje to ich decyzje o przyjęciu warunków oraz wpływa na tworzenie opinii o organizacji, która może być przekazywana innym, na przykład na forach internetowych. Wcześniejsze badania kładły nacisk na kontekstualne uwarunkowania spostrzegania sprawiedli-

⁹ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania*, ss. 191–192.

¹⁰ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill International Edition, 2006, ss. 396–397.

wości rekrutacji i selekcji, natomiast w tym wypadku potwierdzono istnienie stałej, osobowościowej komponenty tego zjawiska¹¹.

Wykorzystanie pomiaru osobowości w procesie selekcji jako metody mającej przewidzieć przydatność kandydata do pracy i dla organizacji jest dyskutowana zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania, gdyż istnieje realna możliwość zafalszowania przez kandydatów odpowiedzi w kwestionariuszowych metodach badania. Niektóre badania wskazują, że aż 20% kandydatów intencjonalnie podaje nieprawdziwe odpowiedzi, a 4% robi to skutecznie, by stworzyć własny obraz podobny ich zdaniem do charakterystyki poszukiwanego kandydata. Udowodniono także, że w badaniach porównawczych kandydatów do pracy oraz grupy kontrolnej wyniki otrzymywane przez tych pierwszych w skali stabilności emocjonalnej oraz sumienności były znacząco wyższe. Prawdliwość ta nie została jednak potwierdzona w innych licznych badaniach¹².

Analizowana koncepcja osobowości determinuje także okres pozostawania u jednego pracodawcy oraz średni czas zajmowania jednego stanowiska. W badaniach przeprowadzonych na polskich pracobiorcach korzystających z usług firmy rekrutacyjnej wykryto statystycznie istotny związek pomiędzy ugodowością a średnim czasem zatrudnienia u jednego pracodawcy w grupie o stażu pracy do 2,5 roku. Natomiast w grupie o stażu od 2,5 roku do 10 lat wystąpiła ujemna korelacja pomiędzy ekstrawersją i otwartością na doświadczenia a średnim czasem zajmowania jednego stanowiska pracy¹³.

Dla pracodawców szczególnie cennym wymiarem jest sumiennosc, która w licznych badaniach koreluje z poszukiwaniem przez pracownika długoterminowego kontaktu z pracodawcą. Mniejsza sumiennosc ma szczególne znaczenie, gdy pojawia się złamanie kontraktu, a towarzyszy mu w tym wypadku spadek lojalności, przywiązania i zaangażowania w pracę. Ponadto sumiennosc jest pozytywnie skorelowana z satysfakcją z pracy, gdyż pracownicy sumienni lepiej wykonują swoją pracę, z większym prawdopodobieństwem otrzymują związane z nią benefity, poziom satysfakcji może jednak spaść po złamaniu kontraktu psychologicznego. Zerwanie kontraktu dla wysoce sumiennych pracowników może okazać się bardziej dotkliwe aniżeli dla mniej sumiennych. Ci pierwsi bowiem są w pracę bardziej zaangażowani, a niedotrzymanie warunków umowy może okazać się większą karą¹⁴.

¹¹ J.B. Berneth, H.S. Field, W.F. Giles, M.S. Cole, *Perceived fairness in employee selection: The role of applicant personality*, Journal of Business and Psychology, vol. 20, no. 4, 2006, ss. 545–563.

¹² J.E. Ellingson, P.R. Sackett, B.S. Connelly, *Personality assessment across selection and development context: Insights into response distortion*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 2, 2007, ss. 386–395.

¹³ M. Suchar, *Organizational Switching and Personality: Career Analysis of Polish Job Applicants*, 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela 2009.

¹⁴ K.A. Orvis, N.M. Dudley, J.M. Cortina, *Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 5, 2008, ss. 1183–1193.

Powyżej przedstawione zależności ukazują szerokie powiązania poszczególnych wymiarów osobowości ze sprawnością negocjacyjną, przebiegiem procesu selekcji, mocą predyktywną dla podejmowania różnych wyzwań zawodowych czy gotowością do podejmowania zmian w karierze profesjonalnej. Oznacza to, że dla przebiegu i perspektywicznych skutków negocjacji w sprawie pracy przytoczona koncepcja może mieć kluczowe znaczenie, a zostanie to zweryfikowane w empirycznych badaniach autorki.

4.1.1.2. Potrzeby psychologiczne negocjatorów

Potrzebą, w ujęciu bardzo ogólnym, nazywa się stan, w którym A wymaga B w celu normalnego funkcjonowania. Pozbawiając A elementu B, sprawiamy, że ten pierwszy będzie działał w sposób dysfunkcyjny¹⁵. W sytuacji negocjacji w sprawie pracy celem kandydatów będzie zaspokojenie spektrum potrzeb za pomocą korzyści uzyskanych z pracy, natomiast potrzebą organizacji będzie pozyskanie dobrze wywiązującego się z powierzonych ról zawodowej pracownika. Wynika z tego, że w trakcie selekcji zaspokoić potrzeby może sam kandydat, organizacja, w tym jej przedstawiciel, a przyczynić się do tego może kontekst, na który składają się uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i prawno-polityczne. Należy też podkreślić, że zaspokajanie potrzeb zachodzi na drodze wzajemnej wymiany, tak więc sytuacją wzorcową jest dbałość zarówno o własne, jak i cudze korzyści wyniesione z relacji.

Teoria potrzeb Maslowa i jej pokrewne

W teorii potrzeb A.H. Maslow odwołuje się w sposób holistyczno-dynamiczny do rozumienia popędów w ujęciu W. Jamesa, Z. Freuda, A. Adlera i K. Goldsteina. Teoria zakłada, że potrzeby można uszeregować od podstawowych do najbardziej wyrafinowanych. Zaspokajanie potrzeb z określonego poziomu hierarchii następuje w określonej kolejności, którą wyznacza piramida stworzona przez tego autora i postępuje od podstawy ku szczytowi.

Potrzeby można strukturalizować w następującym porządku:

- potrzeby fizjologiczne (potrzeby: głodu, snu, pragnienia, aktywności, przyjemnych doznań zmysłowych, seksualnych; działają one na zasadzie homeostazy);
- potrzeby bezpieczeństwa (potrzeby: bezpieczeństwa, zależności, opieki i oparcia, protekcji, wolności od lęku, niepokoju i chaosu oraz ładu, porządku, przestrzegania określonych praw, opieki silnego protektora);
- potrzeby miłości i przynależności (są to potrzeby związane z walką z osamotnieniem i alienacją);
- potrzeby szacunku i uznania (te pierwsze to potrzeby: potęgi, wyczynu, wolności, natomiast w drugiej grupie znajdują się potrzeby: respektu, uznania, statusu, sławy, dominacji);

¹⁵ T. Tomaszewski, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowań*, w: T. Tomaszewski, *Psychologia*, PWN, Warszawa 1975, s. 491.

- potrzeby samorealizacji (polegają na dążeniu do realizacji potencjalnych możliwości).

Im niższa potrzeba, tym silniej przejawia się chęć zaspokojenia jej, a wręcz nie można zaspokajać potrzeb wyższego rzędu, gdy pozostają niezaspokojone potrzeby z dolnej części piramidy¹⁶.

Przy rozpatrywaniu sytuacji negocjacji w sprawie pracy na uwagę zasługuje fakt, że w ich przebiegu i efekcie strony mogą zaspokajać potrzeby negocjatorów ze wszystkich szczebli piramidy potrzeb Maslowa. Ważne jest zatem odpowiednie zaplanowanie negocjacji (miejsce, czas, nastawienie) oraz przygotowanie argumentacji pozwalającej wskazać na korzyści z podjęcia pracy bądź zatrudnienia kandydata przy odwołaniu się do odpowiedniego poziomu potrzeb.

Inną propozycję analizy potrzeb negocjatorów, opartą na przekształconej hierarchii potrzeb A.H. Maslowa, prezentuje G.I. Nierenberg¹⁷. Formułuje on zasady **Teorii Negocjacji Jako Zaspokajania Potrzeb**, w myśl której istnieje nie pięć szczebli potrzeb, lecz siedem, na które składają się:

- potrzeby fizjologiczne,
- potrzeby bezpieczeństwa,
- potrzeby miłości i przynależności,
- potrzeba wartości,
- potrzeba samoaktualizacji,
- potrzeba wiedzy i rozumienia,
- potrzeby estetyczne.

W zaprezentowanej propozycji dwa ostatnie poziomy potrzeb są potrzebami, o których Maslow mówił, że nie tworzą oddzielnych grup, lecz służą do zaspokajania pozostałych szczebli hierarchii. Rada, której udziela autor książki, brzmi: jeżeli twój oponent odwołuje się w negocjacjach do którejś z potrzeb, ty powinieneś odwołać się do potrzeby bardziej bazowej, żeby w ten sposób zwiększyć siłę oddziaływania argumentów. Oznacza to, iż w tym przypadku obowiązują te same zasady kolejności zaspokajania potrzeb co w teorii macierzystej Maslowa.

W myśl propozycji G.I. Nieremberga można analizować sposób zaspokajania potrzeb w sześciu wariantach:

- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia potrzeb drugiej strony,
- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia własnych potrzeb,
- negocjatorem kieruje chęć zaspokojenia potrzeb zarówno własnych, jak i drugiej strony,

¹⁶ Ch.L. Karras, *The Negotiating Game*, Thomas Y. Crowell, New York 1970, ss. 115–116; S. Siek, *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1983, ss. 173–174; J.F. Maubert, *Négocier. Les clés pour réussir*, Dunod, Paris 1991, ss. 38–41.

¹⁷ G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio Emka, Warszawa 1994, ss. 108–119, 170–245.

- negocjator postępuje wbrew własnym potrzebom,
- negocjator postępuje wbrew potrzebom drugiej strony,
- negocjator postępuje wbrew potrzebom własnym i drugiej strony.

Oznacza to, że w procesie negocjacji w sprawie pracy strony mogą w sposób zróżnicowany dążyć do porozumienia, przy czym najbardziej skuteczną drogą postępowania, rokującą przywiązanie organizacyjne, pożądane zachowania oraz zaangażowanie, jest dążenie do zaspokojenia zarówno własnych, jak i cudzych potrzeb. Takie postępowania będzie też prowadzić do osiągnięcia satysfakcji z życia, pracy i płacy. Najbardziej skrajne postępowanie wiąże się z działaniem sprzecznym z interesem własnym i cudzym, co będzie prowadzić raczej do rezygnacji z zatrudnienia w firmie bądź z kandydata.

Koncepcja G.I. Nierenberga pozwala dokonać rzetelnej, wielowymiarowej analizy zachowania negocjatora, jego stosunku do samego siebie i drugiej strony. Zwraca uwagę na korzyści i zagrożenia płynące z różnych postaw uczestników negocjacji.

Teoria potrzeb Murraya

W ujęciu H.A. Murraya potrzeba jest konstruktem hipotetycznym, o którego działaniu można wnioskować jedynie w sposób pośredni. Obiektywne informacje mają charakter bodźca oraz reakcji organizmu na niego. Można domniemywać, iż w organizmie istnieje siła, która pośredniczy między tymi dwoma czynnikami i którą nazwano potrzebą¹⁸.

Murray wprowadził do swej teorii dwa pojęcia: potrzebę i popęd. Proces będący czynnikiem uruchamiającym działanie jednostki, czyli napięcie, pragnienia, zamiary, nazwany jest potrzebą psychiczną, natomiast sam proces dążenia, mający na celu usunięciu stanu niedoboru, nosi nazwę popędu.

Rozróznilo dwa typy potrzeb: wiscerogenne – aktywizowane przez procesy fizjologiczne, oraz psychogenne, których zadaniem jest zaspokojenie psychiczne lub emocjonalne człowieka.

Potrzeby psychiczne mogą przejawiać się w sposób jawny lub ukryty (w obrażeniach, myślach), z powodu działania w trakcie rozwoju różnorodnych mechanizmów obronnych.

Ponadto potrzeby dominujące nie są stałe, ale dynamicznie zmieniają się w różnych momentach życia, tworzą wiązki, czasami konkurują ze sobą, będąc przyczyną konfliktów wewnętrznych. Murray podaje listę 27 potrzeb psychicznych¹⁹.

Potrzeby te, w postaci wiązek, uwidaczniają się zarówno u kandydatów do pracy, jak i rekruterów, a prawidłowe ich rozpoznanie pomoże w prowadzeniu rozmowy w pożądanym kierunku.

¹⁸ H.A. Murray, *Explorations in Personality*, wyd. 5, Oxford University Press, New York 1953, za: S. Siek, *Wybrane metody*, ss. 189–194; C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990, ss. 195–228.

¹⁹ Ibidem.

Z kolei G. Atkinson, opierając się na koncepcji Murraya, proponuje zachowania pomocne w negocjacjach, gdy negocjator zdiagnozuje u swego interlokutora którąś z potrzeb. Krótką ich charakterystykę oraz zalecane zachowanie przedstawia tabela 21.

Tabela 21. Potrzeby negocjatorów i zachowania pomocne

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie „zachowania pomocnego”
Potrzeba nabywania zdobycie posiadania i własności, negocjowanie lub hazard, praca dla pieniędzy lub dóbr	demonstrowanie gotowości do negocjowania, mówienie o „zrobieniu układu”
Potrzeba opiekowania się ochrona przeciwko przemocy i zranieniu	upewnienie, że nic, z wyjątkiem negocjowanych punktów, nie ulegnie zmianie, sporządzenie dokumentu z jego wsparciem dla zmian zawartych w umowie
Potrzeba porządku aranżacja i organizowanie, bycie skrupulatnie precyzyjnym	pozwolenie negocjatorom drugiej strony na włączenie się w detale przygotowywanej umowy i/ lub wprowadzanie jej w życie jeżeli druga strona ma wątpliwości podczas negocjowania, przekazanie większej liczby szczegółów, aby poczuła się bardziej wprowadzona w temat
Potrzeba zatrzymywania chęć zatrzymania rzeczy posiadanych odmowa dania czegoś lub pożyczania	zmierzenie się z faktem, że nie ma alternatywy, i staranie się, by „handlować” każdą pozycją; nie można zwracać uwagi na dominującą potrzebę drugiej strony
Potrzeba tworzenia chęć organizowania i budowania nowych rzeczy	znalezienie metody wykorzystania tej potrzeby podczas negocjowania i po jego zakończeniu
Potrzeba wyższości może być rozdzielona na dwie potrzeby składowe: potrzebę osiągnięć (chęć władzy nad rzeczami, ludźmi, ideami) i potrzebę doznawania aprobaty (wysiłek w celu osiągnięcia aprobaty i podniesienia statusu społecznego)	niekwestionowanie statusu lub zdolności drugiej strony do kontrolowania własnych podwładnych, dopóki jest to korzystny czynnik strategiczny wskazanie, że cel drugiej strony będzie możliwy do osiągnięcia dzięki zaakceptowaniu stanowiska negocjatora
Potrzeba osiągnięć Chęć przezwyciężenia trudności, ćwiczenie siły, wyzwanie w robieniu czegoś trudnego tak szybko, jak to możliwe	wykorzystanie tej potrzeby jako środka podtrzymującego rozmach w osiągnięciu porozumienia – można nawet dodawać wartości tej potrzebie w hierarchii negocjatora drugiej strony; jest on w stanie dostrzec postęp w działaniach i dobrze jest ten fakt wykorzystać
Potrzeba doznawania aprobaty i uznania chęć otrzymania uznania, szacunku, docenienie osiągnięć po włożonym w pracę wysiłku poszukiwanie dystynkcji, prestiżu społecznego, honorów lub zaszczytów	taka potrzeba czyni ludzi wrażliwymi na pochlebstwa i nagrody; jeżeli całą chwałę za negocjacje chcą przypisać sobie, dobrze jest zgodzić się na to niektórzy ludzie nie są nastawieni przychylnie do siłowego przekonywania do propozycji, wtedy dobrze jest użyć pochlebstw ^(a)
Potrzeba ekshibicjonizmu chęć przyciągnięcia uwagi innych, ponadto ekscytowanie, zabawianie, przyciąganie uwagi, szokowanie, uszczęśliwianie innych, dramatyzowanie własnej osoby	w interesie negocjatora jest pomijanie tej potrzeby u drugiej strony; najlepszym zachowaniem jest „brak reakcji”, ponieważ potrzeba ta wymaga reagującego audytoria

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie „zachowania pomocnego”
<p>Potrzeba unikania przemocy chęć uniknięcia deprecjacji respektu do samego siebie, zachowania dobrego imienia, bycie odpornym na krytykę, aby zachować dystans „psychologiczny”; potrzeba ta jest oparta na poczuciu godności i osobistej wrażliwości</p>	<p>zademonstrowanie, że niepowodzenie w porozumieniu obniża w oczach negocjatora szacunek dla drugiej strony i oddanie odpowiedzialności za jego reputację w jego własne ręce^(b)</p>
<p>Potrzeba unikania poniżania we własnych oczach chęć uniknięcia niepowodzeń, wstydu, ośmieszenia, odmowa poddania się czyimś wpływom</p>	
<p>Potrzeba usprawiedliwiania się chęć obrony siebie przed winą lub oskarżaniem osądzanie czyjegoś działania; nakłanianie, wyjaśnianie i tłumaczenie się</p>	<p>nieczynienie z negocjacji sprawy o znaczeniu dla własnego honoru; upewnienie się, że negocjator ma otwartą drogę do porozumienia i nie grozi mu po podpisaniu umowy utrata twarzy; możliwe jest użycie powyższego jako argumentu w sporze negocjacyjnym w celu osiągnięcia sukcesu</p>
<p>Potrzeba kompensacji chęć przewyżczenia cudzego zwycięstwa poprzez restrykcje i plotkowanie</p>	<p>jeżeli ostatnia runda skończyła się wygraną negocjatora, może się on spodziewać większego oporu w kolejnym starciu</p>
<p>Potrzeba dominacji chęć wpływania lub kontrolowania innych perswadowanie, zabranianie, dyktowanie; przewodzenie i kierowanie chronienie przed niewłaściwym działaniem; organizowanie pracy grupy</p>	<p>akceptowanie negocjatora drugiej strony jako oficjalnego lidera grupy, którą reprezentuje; niekwestionowanie jego zdolności do kontrolowania i przewodzenia, jeżeli jednak jego poczynania zagrażają dobru porozumienia – zadanie fundamentalnych pytań o postępowanie zgodne z interesem grupy</p>
<p>Potrzeba uległości podziwianie i uległe podążanie za zwierzchnikiem współpraca z liderem służenie z przyjemnością sprawie lub osobom</p>	<p>demonstrowanie doceniania wsparcia ze strony drugiej strony</p>
<p>Potrzeba podobieństwa chęć otrzymywania wsparcia chęć naśladowania autorytetów lub udawania ich identyfikowanie się z innym zgoda i wiara</p>	<p>dowiedzenie się, kogo druga strona szanuje, i poznanie jego filozofii; zarażenie się samemu tymi zasadami, co pomoże lepiej zrozumieć negocjatora drugiej strony i w efekcie oddziaływać na niego; gdy jego postępowanie jest różne od działań innych członków zespołu, potrzeby tej należy użyć zgodnie z wymogami sytuacji</p>
<p>Potrzeba autonomii chęć oporu wobec wpływów i rozkazów odrzuć autorytetów obstawanie za niezależnością</p>	<p>w miarę możliwości konstruowanie sytuacji negocjacyjnej, w której druga strona wyprowadza własne wnioski, ale na drodze zbudowanej przez negocjatora; może być tu przydatna technika „wymuszonego wyboru”</p>
<p>Potrzeba odróżniania się działanie odmienne od innych, bycie unikatowym popieranie strony przeciwnej prezentowanie niekonwencjonalnych poglądów</p>	<p>oferowanie wsparcia dla nowych pomysłów w celu zapewnienia sukcesu; wykazanie chęci zrozumienia potrzeby negocjatora drugiej strony, nawet gdy przewiduje się, że sugestie będą odrzucone</p>
<p>Potrzeba agresji chęć pomniejszenia, zranienia, oskarżenia, ośmieszenia drugiej osoby</p>	<p>danie do zrozumienia, że agresja nie przynosi pożądanego rezultatu; czekanie na odsłonięcie słabych stron i oddanie ciosu^(c)</p>

Rodzaj potrzeby i krótka charakterystyka	Sugestie „zachowania pomocnego”
Potrzeba poniżenia się chęć podporządkowania się, przeproszenie, usprawiedliwienie się, kajanie się, samoponiżanie	przyjmowanie wyrażania potrzeby z wyrozumiałością; nieeksplorowanie jej, chociaż z drugiej strony niezaprzeszczenie usatysfakcjonowania jej
Potrzeba unikania psychicznego urazu unikanie obwiniania, ostracyzmu lub karania przez wpływające społeczne lub niekonwencjonalne oddziaływanie; chęć bycia w porządku i przestrzegania prawa	zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa wyrażone poprzez akceptowanie zgłaszanych propozycji; demonstrowanie chęci działań prowadzących do gospodarczego porządku
Potrzeba afiliacji pozostawanie w przyjaźni i tworzenie stowarzyszeń; pozdrawianie, łączenie się i życie z innymi, kooperowanie i przestrzeganie zasad społecznych we wspólnym życiu, tworzenie grup	oferowanie przyjaźni w negocjacjach; unikanie zachowań mogących generować stres u drugiej strony ^(d)
Potrzeba odrzucania i izolacji pomijanie, ignorowanie, wyłączenie pozostawanie na uboczu; bycie niezmiennym i bezwzględny	taka osoba teoretycznie nie powinna być członkiem delegacji negocjatorów
Potrzeba żywienia i opiekowania się żywienie, pomaganie lub chronienie bezbronnym wyrażanie sympatii	niezadawanie pytań pod żadnym pozorem o motywy takiego postępowania oraz ewentualne korzyści; unikanie taktyk związanych z naciskiem i pozyskanie dla siebie sympatii drugiej strony
Potrzeba doznawania opieki i oparcia szukanie pomocy, ochrony, sympatii, prośenie o pomoc; oczekiwanie uprzejmości, bycie zależnym	stworzenie wrażenia bycia ojcowiskim w relacji z drugą stroną ^(e)
Potrzeba zabawy chęć śmiechu, żartowania i radości	dzielenie nastroju z drugą stroną; jeżeli przeszkadza to w negocjacjach, pomocne będzie stosowanie reakcji „niezwracania uwagi”
Potrzeba poznawcza zadawanie pytań; szukanie podniety w nowościach patrzeć, słuchanie, badanie, poszukiwanie wiedzy	stosowanie kroków pomocnych drugiej stronie w znalezieniu odpowiedzi na nurtujące go pytania dotyczące sytuacji; stworzenie warunków do pracy eksploracyjnej i samodzielnego dochodzenia do rozwiązań przez negocjatora drugiej strony
Potrzeba informowania innych wskazywanie i demonstrowanie zasad relacjonowanie faktów służenie informacją, wyjaśnieniami, interpretacją, wykładami	pozwolenie na zabranie głosu, lecz też znalezienie sposobu na odebranie go w odpowiednim momencie

^(a) Jest to manipulacyjna technika wpływania na emocje pozytywne, co może prowadzić do zwiększenia czujności przez manipulowanych negocjatorów.

^(b) Jest to taktyka manipulacyjna, mogąc stanowić broń obosieczną. Wydaje się, że korzystniejszym rozwiązaniem jest niewpływanie na samoocenę drugiej strony.

^(c) Proponowana taktyka jest niebezpieczna, gdyż powoduje uruchomienie błędnego koła agresji. Alternatywą jest zachowanie asertywne i jego techniki radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

^(d) Taktyką pomocną będzie tutaj traktowanie ludzi miękko, a problemu – twardo. Pomimo spodziewanych korzyści nie warto łączyć negocjacji z przyjaźnią, gdyż może się to obrócić przeciwko obu stronom.

^(e) Taka postawa pociąga za sobą branie odpowiedzialności za czyny drugiej strony. Alternatywą jest zwrócenie uwagi negocjatora drugiej strony na ten aspekt jego postępowania i traktowanie go jako osoby samostanowiącej i współodpowiedzialnej.

Źródło: G. Atkinson, *The Effective Negotiator*, wyd. 3, Negotiating System Publications, London 1983, ss. 167–173.

Trudno jest jednak posługiwać się sztywnym wzorcem reakcji, więc w warunkach naturalnych należałoby każdorazowo diagnozować potrzeby i w zależności od sytuacji modyfikować własne zachowania.

Wcześniejsze badania autorki obejmujące charakterystykę zawodowych negocjatorów, a odwołujące się do koncepcji H.A. Murraya, ukazały, że w obszarze opisującym stosunek do siebie i badania negocjatorzy jawili się jako osoby z tendencją do wykazywania rezerwy w stosunku do innych ludzi i zagadnień, opanowani, stojący lekko na uboczu, chociaż zdolni do oryginalnego myślenia. Cechowało ich pragnienie poprawnej realizacji zadań oraz chęć pozytywnego odbioru przez otoczenie. Osiągali to za pomocą ciężkiej pracy, solidności, i konwencjonalnego zachowania.

Następnym z analizowanych obszarów są potrzeby badanych podzielone na trzy dziedziny. Pierwszą z nich jest dziedzina celów i dążeń. Negocjatorów cechuje dość silna wola oraz są stosunkowo zdecydowani w działaniu. Mają zaufanie do własnych sił, co umożliwi im realizację własnych pragnień. Cele są przez nich osiąmane, a poczucie odpowiedzialności, które im towarzyszy, będzie temu sprzyjało. Osoby te raczej nie będą wyłamywały się z ustalonych konwencji postępowania. Negocjatorzy są osobami uczynnymi, starają się być niezawodni i solidni, nawet kosztem spontaniczności. Można przypuszczać, że są oni skłonni do autorefleksji.

W dziedzinie dotyczącej zachowań interpersonalnych badanych negocjatorów cechuje stosunkowa wysoka potrzeba wyjścia naprzeciw ludziom i światu. Potrafią być szczerzy i otwarci.

W dziedzinie określanej jako postawy życiowe badani jawią się jako osoby działające w dość efektywny sposób, raczej optymistycznie nastawione. Można je postrzegać jako osoby zdecydowane i będące przy tym czujne wobec innych. Badani nie oczekują wsparcia ze strony innych, są niezależni i samowystarczający w działaniu.

W obszarze traktującym o innych aspektach osobowości zaznaczają się tendencje, na podstawie których można stwierdzić, że negocjatorów cechuje dość duża wiara we własne siły, pozytywna samoocena i chęć wywarcia dobrego wrażenia na otoczeniu. Może u nich występować lekka doza narcyzmu. Osoby te są skłonne do szybkiej pracy, aby osiągnąć założony cel. W razie potrzeby mogą przejąć kierowanie ludźmi. Cenią sobie osiągnięcia i dokładne planowanie. Ich sposób funkcjonowania jest bliższy stereotypowi „męskiemu” niż „kobiecemu”. Cenić będą więc aktywność i osiąganie celów. Natomiast takie wartości, jak kontakty emocjonalne i zależność od innych, będą dla nich mniej ważne²⁰.

Oprócz tej powyższej ogólnej charakterystyki wyodrębniono lepiej i gorzej radzących sobie negocjatorów, przy czym osoby skuteczniejsze w negocjacjach są bardziej skłonne do wyrażania sympatii, uprzejmości i taktu w stosunku do innych niż radzące sobie w nich gorzej. Ponadto ci pierwsi przejawiają zwiększoną tendencję do ujawniania swej inteligencji, są skoncentrowani na osiąganiu celów, a nie rywalizowaniu z innymi, są większymi optymistami. Dodatkowo są w znaczą-

²⁰ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania*, ss. 184–185.

cym stopniu bardziej idealistyczni, odpowiedzialni, opanowani i konwencjonalni, uczynni, niezawodni, poważni oraz solidni, nawet kosztem swej spontaniczności. Należy też podkreślić, że osoby najbardziej skuteczne w pełnieniu roli negocjatora są sumienniejsze, zdolniejsze, wykorzystują wiedzę z przyjemnością i są zdolne do autorefleksji z większą skłonnością do samokontroli. Skuteczni negocjatorzy są bardziej rozważni, mniej impulsywni, stosunkowo bardziej godni zaufania, potencjalnie mniej narażeni na odrzucenie społeczne, bardziej interpersonalnie aktywni, postrzegani jako dobrze przystosowani, lecz z pewną skłonnością do narcyzmu. Mają skłonność do zachowań przywódczych, szybciej i konkretnej działają, potrafią delegować uprawnienia, lepiej organizują pracę i rzetelniej planują²¹.

W innych badaniach autorka weryfikowała, jaki jest obraz rekrutera w oczach kandydatów do pracy. Badaniu poddani zostali studenci studiów zaocznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, którzy w okresie ostatniego roku od daty badania odbywali rozmowy kwalifikacyjne.

Z powstałego profilu można wnioskować, że w opinii aplikantów przeważa obraz negatywny nad pozytywnym (liczba wybranych przymiotników negatywnych w porównaniu z pozytywnymi), a ów wizerunek (mała liczba wybranych przymiotników pozytywnych) łączy się z postrzeganiem ich jako indywidualistów, sceptyków, zręcznych graczy, upartych i z ciętym dowcipem. Rekruterzy odbierani są jako osoby skłonne do łamania pewnych konwencji (na przykład grzecznościowych), negatywistyczne, kłótlive (niski wynik w skali typowości). W trakcie rekrutacji cechuje ich brak przejawów zachowań świadczących o zainteresowaniach heteroseksualnych. Świadczy to o dystansie, chłodzie, braku skłonności do wzruszeń, tłumieniu popędów witalnych, nazbyt wnikliwym analizowaniu i obmyślaniu swojego postępowania względem płci przeciwnej, co wiąże się z brakiem spontaniczności. Ponadto niski wynik w skali kobiecości świadczy o preferowaniu przez nich autonomii i niezależności, trzymaniu innych na dystans i odrzucaniu prób nawiązania bliższych kontaktów. Są postrzegani jako sceptyczni wobec innych, zgryźliwi i z tendencją do wytykania innym błędów. Oczywiście jest to wrażenie subiektywne, często zniekształcone przez mechanizmy obronne kandydatów, ale czy powstały obraz partnera w negocjacjach zachęca do prowadzenia rozmów? Zadaniem agenta występującego z ramienia organizacji jest zapoczątkowanie często długotrwałej współpracy – czy może to jednak zrobić osoba z dystansem do drugiej strony, uszczypliwa i wskazująca w sposób niemiły potknięcia? Taki nieprzychylny obraz rekrutera z drugiej strony może powstać z powodu przyjętej roli, którą organizacja narzuca swoim przedstawicielom. Mają być dociekliwi, wnikliwi, chłodni i z dystansem. Taka postawa jeszcze często kojarzy się z podejściem profesjonalnym – postępowanie bez wzruszeń i bez przyjaznych kontaktów jest synonimem sprawnego i obiektywnego rekrutera. Równocześnie od kandydata oczekuje się między innymi zainteresowania,

²¹ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania*, ss. 184–193.

entuzjazmu, znajomości firmy, kreatywności, co jest trudne do ujawnienia podczas chłodnej relacji. Warto więc przełamać ów stereotyp zdystansowanego rekrutera, a ocieplenie relacji będzie sprzyjało uzyskaniu większej ilości interesujących informacji i zbudowaniu prawdziwszego obrazu zarówno kandydata, jak i organizacji²².

Na podstawie uzyskanych danych można także wysnuć wnioski, że rekruter negocjuje w stylu twardym i dominuje u niego nastawienie rywalizacyjne, natomiast gdy od kandydatów oczekuje się negocjowania w stylu rzeczowym, dochodzi do niedopasowania komunikacyjnego, komplementarne relacje występują natomiast w sytuacji kooperacyjnego (miękkiego) nastawienia aplikanta. Owo niedopasowanie może sprzyjać nieporozumieniu i trudnościom w budowaniu wzajemnych relacji opartych na równowadze. Nierównowaga sprzyja poczuciu niesprawiedliwości i nie buduje przywiązania organizacyjnego oraz zaangażowania. Warto byłoby więc ujednoczyć oba podejścia do negocjowania, tak by obie strony prezentowały styl rzeczowy, oparty na meritum, który jest sposobem rozwiązywania problemów bez agresji i manipulacji.

Dążące w ten sposób do porozumienia strony będą miękkie wobec ludzi i twarde wobec problemu, co pozwoli na ocieplenie wzajemnych relacji, bez nadmiernej egzaltacji i zapominania o celu spotkania.

Należy też podkreślić, że szczególnie cenną umiejętnością jest dar odczytywania potrzeb innych oraz takie wychodzenie naprzeciw drugiej stronie, aby nie odczuła ona działań jako chęci manipulacji, co jest groźne w sytuacji gry o wysoką stawkę, takiej jak ubieganie się o pracę, gdyż może to doprowadzić do pojawienia się agresji i spadku zaufania we wzajemnych kontaktach.

4.1.1.3. Nadzieja na sukces

Stosunkowo młodą koncepcją, bo zapoczątkowaną w połowie lat 80. XX wieku, jest stworzona przez C.R. Snydera koncepcja nadziei na sukces, która jest rozumiana jako posiadanie kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu. Autor definiuje ją jako pozytywny stan motywacyjny i wyodrębnił w niej dwa komponenty: przekonanie, że odniesie się sukces, oraz że sukces będzie związany z własnymi możliwościami. Pierwszy z nich, nazywany przekonaniem o posiadaniu silnej woli, wiąże się z wiarą, że potrafi się zrealizować powzięty plan, i obejmuje przekonanie, iż potrafi się zainicjować dążenia do celu po wybranej drodze, dotrzeć do niego pomimo pojawiających się przeszkód. Drugim składnikiem nadziei na sukces jest przekonanie o umiejętności znajdowania rozwiązań, co wiąże się z postrzeganiem siebie jako osoby zdolnej i zaradnej, która potrafi opracować co najmniej jeden sposób dojścia do celu. Snyder podkreśla w tak rozumianym ujęciu nadziei na sukces znaczenie aspektu poznawczego, a nie stanu emocjonalnego, który jest wtórny w stosunku do

²² E. Kowalczyk, *Kompetencje negocjacyjne w procesie doboru kadr*, w: T. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje*, ss. 295–303.

poznania i podąża za nim. Jednostka uruchamia więc proces myślowy, w którym ocenia, czy potrafi zrealizować swoje postanowienia i jaką drogą do nich dojdzie.

Z badań nad koncepcją C.R. Snydera wynika, że nadzieja na sukces jest dodatnio skorelowana z pozytywnymi emocjami, a ujemnie z negatywnym afektem, ponadto dodatnio z lepszym nastrojem, poczuciem własnej wartości i satysfakcją z życia, z niższym wskaźnikiem depresji, ze znajdowaniem korzyści w sytuacji radzenia sobie ze stresem. W przypadku trudności na drodze do celu osoby z większą nadzieją na sukces są bardziej elastyczne, a osoby o niskich wynikach zaczynają myśleć magicznie i blokuje się ich działanie.

Osoby z większą nadzieją na sukces lepiej radzą sobie w kontaktach społecznych, zwracając się do bliskich w chwilach kryzysu, mając lepsze i długotrwałe relacje, żywo interesują się też celami innych osób, a nie tylko własnymi. Ponadto wiąże się ona z osiągnięciami akademickimi. Wzmaga też zachowania prewencyjne dotyczące zdrowia fizycznego oraz wytrwałość w leczeniu i lepsze przystosowanie do funkcjonowania w chorobach ciężkich i przewlekłych²³.

W badaniach nad powodzianami w 2001 roku wykazano także adaptacyjną rolę nadziei na sukces w radzeniu sobie z sytuacją trudną, polegającą na zaangażowaniu się w zadania zmierzające do poprawy trudnego położenia (na przykład budowa nowego domu lub poszukiwanie osób, instytucji mogących udzielić wsparcia).

W kolejnych badaniach sprawdzono związek nadziei na sukces z gotowością do założenia własnej działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne, co miało poprawić ich trudną sytuację życiową. Zgodnie z przewidywaniami wykazano, że osoby o wyższym poziomie analizowanej kompetencji miały większą gotowość do aktywnej zmiany swego położenia. Co więcej bardziej wierzyły w swe powodzenie i bardziej je ceniły. Tak więc nadzieja na sukces jest dobrym wskaźnikiem predyktywnym spostrzegania ważności celu, szans jego realizacji i gotowości do wysiłku²⁴.

Na podstawie przytoczonej analizy można postawić hipotezę, że nadzieja na sukces jest ważną zmienną warunkującą poszukiwanie nowego pracodawcy i prowadzenia z nim skutecznych negocjacji. Pomaga ona postawić sobie konkretny cel i zaplanować sposób dotarcia do niego oraz podtrzymuje wytrwałe dążenie w jego kierunku. Zostanie to zweryfikowane w empirycznej części pracy.

4.1.2. Umiejętności niezbędne w trakcie negocjacji w sprawie pracy

4.1.2.1. Emocje i zarządzanie nimi

Emocje oraz pierwotny w stosunku do nich afekt mają ogromne znaczenie dla negocjacji, satysfakcji z pracy i jej wykonania. Należy podkreślić, że są one nie tylko artefaktem, ale także strategicznym narzędziem umożliwiającym osiągnię-

²³ M. Łąguna, J. Trzebiński, M. Zięba, *Kwestionariusz Nadziei na Sukces KNS*, PTP, Warszawa 2005, ss. 5–14.

²⁴ *Ibidem*, ss. 25–27.

cie zaplanowanych celów²⁵. Pomimo to nadal obowiązuje mit, zgodnie z którym dobry negocjator nie okazuje swych uczuć i dyskutuje z kamienną twarzą. Tak też zachowuje się wielu rekruterów przeświadczonych o swoim profesjonalizmie. Ich reakcje są chłodne, powściągliwe, ubogie w informację zwrotną. Pierwszym krokiem do zmiany takiej postawy jest uświadomienie sobie siły tkwiącej w emocjach, ich wyrażaniu i odczytywaniu oraz ich roli dla procesu negocjacji.

Emocje są dynamicznym procesem, w którym na bodziec organizm odpowiada zmianami fizjologicznymi, afektywnymi i behawioralnymi. Ten sam bodziec może także wywoływać różne reakcje psychologiczne, doznania emocjonalne i ocenę poznawczą, powodując dalsze reperkusje polegające na przykład na uruchomieniu odmiennych strategii zaradczych²⁶.

Analizując zagadnienie afektu, badacze na ogół rozróżniają afekt-stan, który dotyczy nastroju i emocji, i afekt-cechę, który jest rozważany jako stosunkowo stała cecha charakteryzująca osobowość. Co więcej są dowody na dziedziczny charakter afektu-cechy. W badaniach potwierdzono, że czynnik dziedziczny tłumaczy 40% zmienności pozytywnego afektu oraz 55% wariacji afektu negatywnego. Ponadto oba stany nie są przeciwstawnymi krańcami jednego wymiaru, ale każdy z nich tworzy odrębne skale, aczkolwiek skorelowane ze sobą. Wysokiemu pozytywnemu afektowi towarzyszą takie uczucia, jak entuzjazm, czujność, jowialność, natomiast niski pozytywny afekt współwystępuje w połączeniu z letargiem i ociężałością. Dla kontrastu wysoki poziom negatywnego afektu kojarzony jest z poczuciem winy, strachem, lękiem i nerwowością, podczas gdy niski negatywny afekt koreluje ze spokojem i pogodą ducha. Bogata metaanaliza danych empirycznych dokonana przez S. Kaplana, J.C. Bradleya, J.N. Luchmana i D. Haynesa wskazuje, że pozytywny afekt-cecha koreluje dodatnio z wykonaniem zadań, obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi, satysfakcją z pracy, przekonaniem o sprawiedliwości organizacyjnej oraz ujemnie ze stresem. Natomiast negatywny afekt-cecha koreluje ujemnie z wykonaniem zadań, obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi, satysfakcją z pracy, postrzeganiem sprawiedliwości organizacyjnej, a dodatnio z przeciwproduktywnymi zachowaniami w pracy, wycofaniem i ze stresem²⁷.

Ponadto w najnowszych badaniach teoretyczno-empirycznych podkreśla się, że satysfakcja z pracy nie jest konstruktem jednolitym i można w niej wyróżnić kilka płaszczyzn, takich jak sama praca, zwierzchnictwo, współpracownicy, płaca, awans. Wymiary te korelują dodatnio z afektem pozytywnym oraz ujemnie z afek-

²⁵ B. Barry, *Negotiator affect: The state of the art (and the science)*, Group Decision and Negotiation, vol. 17, 2008, ss. 97–105.

²⁶ B. Martinovski, W. Mao, *Emotion as an argumentation engine: Modeling the role of emotion in negotiation*, Group Decision and Negotiation, vol. 18, 2009, ss. 235–259.

²⁷ S. Kaplan, J.C. Bradley, J.N. Luchman, D. Haynes, *On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation*, Journal of Applied Psychology, vol. 94, no. 1, 2009, ss. 162–176.

tem negatywnym, przy czym najsilniejszy związek występuje pomiędzy afektem a zadowoleniem z samej pracy²⁸. Przyjmując, że wspomniane powyżej czynniki są elementami ściśle wiążącymi się z negocjacjami w sprawie pracy – będąc ich konsekwencją oraz wywierając piętno na ich przebieg – można postawić hipotezę, że pozytywny afekt będzie sprzyjał przebiegowi (radzeniu sobie ze stresem) i wynikiem negocjacji (pracownik zadowolony i dobrze przystosowany do organizacji). Z kolei afekt negatywny będzie zaburzał proces negocjacji (między innymi gorsze radzenie sobie ze stresem, wycofanie) oraz przyczyni się do niekorzystnych efektów negocjacji (między innymi mniejsza satysfakcja z pracy, zachowanie przeciwproduktywne). Co więcej negocjator predysponowany do doświadczenia afektu negatywnego będzie po części, niezależnie od starań negocjacyjnych (dorzucania kolejnych ustępstw i wzbogacania oferty), mniej usatysfakcjonowany z ich przebiegu i wyniku niż ten, kto doświadcza afektu pozytywnego.

W badaniach eksperymentalnych nad wpływem (1) afektu pozytywnego (rozumianego jako stan) oraz (2) kontroli afektywnej na koncesje czynione w negocjacjach i nastawienie integratywne stwierdzono, że w sytuacji pierwszej negocjatorzy skłonni są czynić większe ustępstwa i są bardziej nastawieni na integratywne rozwiązanie sporu, niż gdy kontrolują afekt. Dodatkowo w sytuacji kontroli afektu określenie gry jako prowadzącej do przegranej powoduje większe ustępstwa, niż gdy postrzega się ją jako prowadzącą do wygranej. W przypadku pozytywnego afektu, gdy grę odbiera się jako przegraną, ustępstwa są mniejsze, niż gdy widzi się ją w kategoriach wygranej²⁹. Ponadto wykazano, że pozytywny nastrój wywołany przed negocjacjami sprzyja zaufaniu do siebie, wyższej samoocenie wykonania zadania, łączy się z wynikiem negocjacji, sprzyja podwyższeniu celów negocjacyjnych i stymuluje czynienie ustępstw³⁰.

Podczas negocjacji w sprawie pracy określenie gry przez strony może być różne, a będzie ono w dużej mierze zależęć od sytuacji na rynku pracy, pozycji zawodowej negocjatora, sytuacji rodzinnej, pozycji organizacji, z którą są prowadzone rozmowy. Należy więc przypuszczać, że w przypadku afektu pozytywnego zdefiniowanie przez pracobiorcę sytuacji negocjacji jako trudnej i mogącej przynieść straty (na przykład duża konkurencja, nieatrakcyjne warunki zatrudnienia, wysokie koszty alternatywne związane z podjęciem pracy) będzie prowadziło do mniejszych ustępstw, niż gdy dostrzega się zyski z podjętych rozmów. Natomiast gdy pracobiorca kontroluje afekt i jednocześnie widzi pertraktacje w kategoriach przegranej, jego ustępstwa czynione względem pracodawcy będą większe, niż gdy zdefiniuje ją jako wygraną. Tłumaczy to zjawisko, w którym nie zawsze „gorsze” położenie będzie zachęcało stronę do większych ustępstw, co z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora może okazać się nieracjonalne.

²⁸ N.A. Bowling, E.A. Hendricks, S.H. Wagner, *Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis*, Journal of Business and Psychology, vol. 23, 2008, ss. 115–125.

²⁹ P.J. Carnevale, *Positive affect and decision frame in negotiation*, Group Decision and Negotiation, vol. 17, 2008, ss. 51–63.

³⁰ B. Barry, *Negotiator*, ss. 97–105.

Należy zaznaczyć, że emocje są przekazywane i odbierane werbalnym i niewerbalnym kanałem komunikacyjnym. W badaniach nad komunikacją pomiędzy chińskimi kierownikami a podwładnymi stwierdzono, że ciepli w kontakcie menedżerowie (na przykład kontakt wzrokowy, uśmiech, potakiwanie głową, otwarta postawa ciała) stwarzają więcej sytuacji sprzyjających rozwojowi relacji opartych na współpracy i rozwiązują problemy w sposób integratywny. Natomiast badania M. Deutscha wzbogacają tę prawidłowość o dodatkowe znaczenie wzajemnych nagród, na przykład w postaci informacji zwrotnej. Dopiero te dwa czynniki przyczyniają się do poprawy relacji pracownik–menedżer³¹. W sytuacji negocjacji w sprawie pracy rekruter–menedżer często jest w kontakcie zimny i nie udziela informacji zwrotnej, co oznacza że jego postawa utrudnia integratywne rozwiązanie problemu i narzuca dystrybutywny sposób prowadzenia negocjacji.

Głównymi emocjami analizowanymi w kontekście negocjacji są szczęście i złość. Przy czym G.A. van Kleef, C.K. W. De Dreu, D. Pietroni i A.S. Manstead uważają, że złość przyniesie korzyści w rokowaniach, gdy: jest skierowana w stosunku do zadania, a nie osoby, występuje współzależność między stronami, jest odbierana przez drugą stronę jako usprawiedliwiona, jej ekspresja ma walor informacyjny, ma podstawy strategiczne, osoba (grupa), w której stronę gniew jest skierowany, ma kilka możliwości decyzyjnych związanych z zachowaniem³². Ponadto badacze ci stwierdzili, że w przypadku skonfrontowania się ze złością u strony przeciwnej negocjatorzy formułują mniejsze oczekiwania i robią większe ustępstwa, oddalając się tym samym od zamierzonego celu. Należy zaznaczyć, że emocje wpływają na przebieg negocjacji, gdy druga strona ma motywację do rozważenia stanu emocjonalnego negocjatora oraz posiada zasoby poznawcze pozwalające jej zrozumieć wysyłany komunikat³³. Dzięki emocjom negatywnym strony mogą skłaniać się do rozwiązania problemu, ale też odejść od negocjacyjnego stołu, a nawet zastosować odwet³⁴. Czy jednak złość wyrażona podczas negocjacji w sprawie pracy przyniesie pozytywne rezultaty? W przypadku gdy wyrazi ją rekruter niezadowolony z rozmowy z kandydatem – ten ostatni będzie mógł zweryfikować zawyżoną ofertę bądź sprostować nieprawdziwe dane, ale czy nie przekreśli to jego nadziei na otrzymanie angażu? Na ogół w sytuacji procesu kwalifikacyjnego nie występuje równowaga pomiędzy stronami i pracodawca częściej czuje swoją dominację nad pracobiorcą niż odwrotnie. Przyczynia się to raczej do wyboru innego kandydata niż zawarcia umowy z tym pierwszym, który był przyczyną złości. Natomiast kandydat rzadko wyraża gniew w stosunku do rekrutera, chyba że ocenia swoją pozycję we wzajem-

³¹ D. Druckman, M. Olekalns, *Emotions in negotiation*, Group Decision and Negotiation, vol. 17, 2008, ss. 1–11.

³² Ibidem.

³³ G.A. van Kleef, C.K.W. De Dreu, D. Pietroni, A.S. Manstead, *The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations*, Journal of Personality and Social Psychology, 1(86)/2004, ss. 55–76.

³⁴ R.L. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2005, ss. 202–203.

nym kontakcie bardzo wysoko. Wtedy może zareagować gniewem na ubogą ofertę ze strony organizacji, a ta – mając możliwość jej skorygowania – może doprowadzić do korzystnego porozumienia.

Analiza stanów emocjonalnych sprzyja poprawie funkcjonowania negocjatorów, którzy rozumiejąc ich źródło, mogą bardziej adekwatnie reagować podczas negocjacji. Należy jednak liczyć się z możliwością, w której negocjator odegra rolę złego, zadowolonego czy smutnego. Stanowi to przejaw chęci manipulowania drugą stroną, często owocującą korzystnymi, dla wpływającego, skutkami.

Emocje staną się narzędziem strategicznym, gdy jednostki będą je rozumieć i wpływać na nie, a jest to możliwe dzięki inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna to wymiar osobowości, o którym zaczęto mówić w psychologii w 1990 roku, gdy termin ten wprowadziło dwóch autorów – P. Salovey i J.D. Mayer, konstruując pierwszą koncepcję inteligencji emocjonalnej³⁵.

Zdaniem autorki zarówno rozpoznawanie własnych, jak i cudzych emocji, regulowanie ich, umiejętne ich wykorzystanie w kontakcie z innymi osobami są czynnikami niezbędnymi w procesie prowadzenia skutecznych negocjacji. Wymienione wyżej umiejętności tworzą kompetencję emocjonalną ludzi. Dzięki inteligencji emocjonalnej można radzić sobie tak z samym sobą, jak z innymi ludźmi, tworzyć więzi i współdziałać w zespole – czyż nie przyczyni się to wydatnie do sukcesu w negocjacjach? Zgodnie z definicją inteligencję emocjonalną należy rozumieć jako „zbiór zdolności warunkujących wykorzystanie emocji przy rozwiązaniu problemów”³⁶.

Twórcy pojęcia inteligencji emocjonalnej P. Salovey i J.D. Mayer w swym modelu wyróżniają cztery grupy zdolności składających się na omawiane pojęcie:

- zdolność do spostrzegania i wyrażania emocji,
- zdolność do wykorzystywania emocji w procesach myślowych,
- zdolność do odczytywania i analizowania emocji oraz korzystanie z tzw. wiedzy emocjonalnej,
- zdolność do kontrolowania i regulowania przebiegu emocji³⁷.

Zdaniem D. Golemana czynnik sukcesu zależy od stopnia wykorzystania posiadanego potencjału wyrażonego poziomem inteligencji emocjonalnej i zamianie go na umiejętności określane kompetencją emocjonalną. Ta ostatnia dzieli się na kompetencję osobistą (tworzoną przez samoświadomość, samoregulację, motywację) i społeczną (w skład której wchodzi empatia i umiejętności społeczne)³⁸. Opierając się na kompetencji osobistej, można rozpoznawać własne emocje, poznać własne mocne i słabe strony, poczuć własną wartość, kontrolować szkodliwe

³⁵ A. Jaworowska, A. Matczak, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE*, PTP, Warszawa 2001, s. 5.

³⁶ Ibidem, s. 5.

³⁷ Ibidem, ss. 8–9.

³⁸ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, ss. 46–51.

emocje i impulsy, utrzymywać normy etyczne, przyjmować odpowiedzialność za swoje działania, dostosowywać się elastycznie do zmian, być innowacyjnym, dążyć do coraz większych osiągnięć, utożsamiać swoje cele z celami grupy lub organizacji, być wytrwałym w dążeniu do celu, wykorzystywać szanse i okazje. Czyż osoba o wymienionych kompetencjach nie będzie tą, której wybór z listy kandydatów do selekcji i rekrutacji będzie stanowił o trafności decyzji kadrowej? Gdy dodamy do powyższej listy kompetencje społeczne obejmujące rozumienie innych, umiejętność doskonalenie innych, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów, budowanie sukcesu grupy na podstawie różnorodności ludzi, odczytywanie nastawień, uprzedzeń, nastrojów ludzi, skuteczne przekonywanie, słuchanie bez uprzedzeń, łagodzenie konfliktów, inspirowanie innych do działania, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, osiągnięcie celu wspólnie z innymi, utwierdzi nas to w wyrażonej wcześniej opinii³⁹.

Kolejną kwestią związaną z inteligencją emocjonalną jest odczuwanie empatii, która zależy od siły stron (odczuwanie empatii daje siłę w kontakcie, a ona potrafi zmienić poglądy drugiej strony bądź ją zranić), zaufania (jeżeli odczuwa się empatię wobec drugiej strony, to obdarza się ją kredytem zaufania, co powoduje wiarę w jej kompetencje), bliskości (empatia generuje bliskość, co odczuwa się dzięki dzieleniu wartości, celów, interesów bądź doświadczeń)⁴⁰.

Czy zatem negocjacje w sprawie pracy sprzyjają budowaniu związku opartego na empatii? Powracając do rysu rekrutera (zimny, zdystansowany) przedstawionego wcześniej w tym rozdziale, wydaje się, że nie. Pokusa nadużyć i fałszowania własnego wizerunku w procesie rekrutacji jest silna, a empatia mogłaby ją uprawdopodobnić. W negocjacjach w sprawie pracy stronom zależy na skonfrontowaniu przedstawianego obrazu kandydata i organizacji z rzeczywistością, co byłoby utrudnione przez bliskość i zaufanie, a rana zadana aplikantowi przez odrzucenie jego kandydatury boleśniejsza.

Podsumowaniem powyższych rozważań mogą być reguły dotyczące wykorzystania emocji w przebiegu negocjacji⁴¹:

- gdy negocjator odczuwa silne emocje, powinien skorzystać z przerwy w obradach;
- nazwanie przeżywanych emocji pomaga w zrozumieniu swych reakcji;
- emocje raczej należy zredefiniować, niż wyprzeć;
- poczucie odpowiedzialności za postępowanie sprzyja panowaniu nad emocjami;
- prezentowanie wielu rozwiązań sprzyja logicznemu myśleniu.

³⁹ Ibidem, ss. 48–50. Warto zwrócić uwagę na pytanie, czy wysoki poziom inteligencji przyczyni się do zachowań rywalizacyjnych czy kooperacyjnych na rynku pracy. Zagadnienie to zostało szerzej omówione w rozdziale 2 tej monografii.

⁴⁰ B. Martinovski, W. Mao, *Emotion*, ss. 235–259.

⁴¹ *Will your emotions get the upper hand?*, Negotiation, Program on Negotiation at Harvard Law School, marzec 2008, ss. 1–5.

4.1.2.2. Radzenie sobie ze stresem

Negocjacje są jedną z najtrudniejszych sytuacji interpersonalnych, podobnie jak prowadzenie rekrutacji i selekcji. Przy czym każda ze stron doświadcza stresu: rekruter – selekcyjując kandydatów, a kandydat – będąc bezrobotnym, poszukując nowej pracy i uczestnicząc w trudnym procesie rywalizacji o pracę, kiedy jest poddawany ocenie, nie zawsze korzystnej dla niego. W chwili zdobycia zatrudnienia stres będzie mu towarzyszył podczas adaptacji do pracy, przy przydziale nowych zadań i w kontaktach z innymi osobami z organizacji.

Stres w psychologii jest rozumiany w odmienny sposób przez różnych autorów: jako właściwość sytuacji, jako właściwość organizmu oraz jako relacja zachodząca pomiędzy bodźcem a jednostką, modyfikowana przez wpływy otoczenia. Zwolennikami pierwszego podejścia są T. Holmes i R. Rahe, którzy na liście czynników stresogennych umieścili kilkadziesiąt zdarzeń życiowych, przypisując im numeryczne wskaźniki zwane Jednostką Życiowej Zmiany. Zgodnie z nią utrata pracy otrzymała 47 punktów (w skali do 100), zmiana rodzaju pracy 36 punktów, zmiana obowiązków w pracy – 30 punktów, zmiana godzin lub warunków pracy – 20 punktów⁴².

W swej koncepcji sytuacji trudnych T. Tomaszewski⁴³ podkreśla, że człowiek może się znajdować w warunkach normalnych, optymalnych bądź trudnych. Przy czym pojęcie sytuacji optymalnej ma raczej charakter konstruktu teoretycznego, ze względu na rzadkość i trudność w jej występowaniu. W sytuacji normalnej znajdują się natomiast te jednostki, które wielokrotnie powtarzając zadania, nabywają wprawy i przystosowują się do niego. W negocjacjach w sprawie pracy im więcej rozmów będzie odbywał kandydat oraz rekruter, tym większą zdobędą szansę na ocenę sytuacji jako normalnej. Jednakże dla większości aplikantów negocjowanie zatrudnienia będzie miało znamiona sytuacji trudnej (w tym przeciążenia, utrudnienia, konfliktu, zagrożenia). Podczas negocjowania może dojść do przeciążenia, gdy na przykład wymogi roli rekrutera będą na granicy jego możliwości (realizowanie wielu zadań), natomiast kandydat zostanie poddany długotrwałemu i męczącemu procesowi selekcji, w którym będzie musiał sprostać wielu wyczerpującym testom zawodowym. Do sytuacji utrudnienia (przeszkody i braki) w trakcie negocjacji w sprawie pracy może dojść, gdy stronom brakuje niezbędnych informacji, narzędzi selekcyjnych bądź kompetencji lub gdy docierają do nich informacje zbędne. Utrudnia to podjęcie szybkiej i racjonalnej decyzji, zaburza czynności orientacyjne i wykonawcze. Kolejne sytuacje uważane za konfliktowe mogą zaistnieć w warunkach wymagających realizacji sprzecznych ról życiowych (na przykład pracownika i rodzica) oraz wartości (na przykład religijnych, etycznych). Negocjacje w sprawie pracy są także niewątpliwie sytuacją zagrożenia – kandydat obawia się oceny, na jaką jest wystawiony, ubiegając się o pracę, co zagraża jego obrazowi „ja”. Natomiast rekruter,

⁴² E.J. Neidhardt, M.S. Weinstein, R.F. Conry, *Jak opanować*, ss. 21–23.

⁴³ T. Tomaszewski, *Człowiek i otoczenie*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, ss. 31–36.

podejmując na przykład decyzję selekcyjną niezgodną ze zgłoszonymi preferencjami mocodawców, naraża się na ich niezadowolenie i niechęć. Przy czym poszczególne kategorie sytuacji trudnych mogą występować równocześnie i nie wykluczają się wzajemnie, a reakcja jednostek na nie jest nazywana w psychologii stresem.

Najczęściej cytowanymi i znanymi badaczami zajmującymi się stresem są przedstawiciele szkoły relacyjnej – R. Lazarus i S. Folkman, którzy uważają, że stresem jest „określona relacja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi”⁴⁴.

Koszty wynikające z obecności stresu w pracy są nie do przecenienia, a ponoszą je zarówno pracownicy, jak i organizacja. Z badań empirycznych wynika, że pozytywna korelacja występuje pomiędzy stresorami a wypadkowością i zachowaniami przeciwproduktywnymi w pracy, natomiast negatywną korelację zaobserwowano pomiędzy nimi a produktywnością i pozytywnymi postawami wobec pracy. Ponadto stresowi towarzyszy zwiększona absencja, zmiana pracy, zwiększone koszty usług medycznych i ubezpieczeniowych. Niemniej trzeba odnotować, że niektóre z konsekwencji stresu są pozytywne dla jednostki i organizacji. Zwłaszcza stresory będące wyzwaniem przyczyniają się do polepszenia wykonania zadania, natomiast stresory o charakterze przeszkody – obniżają poziom wykonania zadań, a wsparcie organizacyjne jest czynnikiem modyfikującym te relacje⁴⁵. Ponadto na odczuwanie stresu w miejscu pracy oraz do przeciwdziałania wystąpieniu jego negatywnych skutków przyczyniają się: właściwości pracy (satysfakcja i kontrola nad pracą, odpowiednie obciążenie pracą, brak konfliktu ról), a także cechy charakterologiczne (osobowość Typu B, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, twardość psychiczna, wysoka samoocena oparta na organizacji, brak negatywnego afektu)⁴⁶.

Sytuacja rekrutera i kandydata, chociaż oboje narażeni są na stres, jest odmienna. Rekruter funkcjonuje w obrębie i z ramienia organizacji, która narzuca mu ramy postępowania, ale także udziela wsparcia. Z badań jakościowych prowadzonych przez autorkę, a prezentowanych w części empirycznej pracy, wynika, że bardzo rzadko organizacja przeszkadza w negocjacjach w sprawie pracy, dając przeważnie wsparcie swym reprezentantom. Jednak sam proces jest dla rekrutera trudny, zwłaszcza gdy kandydatów jest wielu i trzeba ich obiektywnie oceniać, wymogi roli i zakres kompetencji są niejasne, a należy podejmować istotne dla firmy decyzje oraz informować kandydatów o negatywnych rezultatach postępowania kwalifikacyjnego. Można jednak zakładać, że dobrze wytypowany przedstawiciel organizacji będzie oceniał swoje zadania raczej w kategoriach wyzwania niż zagrożenia.

⁴⁴ Cyt. za: I. Heszen-Niejodek, *Teoria stresu psychologicznego*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 3, GWP, Gdańsk 2000, s. 470.

⁴⁵ J.C. Wallace, B.D. Edwards, T. Arnold, M.L. Fraizer, D.M. Finch, *Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 1, 2009, ss. 254–262.

⁴⁶ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia*, ss. 425–444.

Kandydat natomiast jest w trudniejszej sytuacji, choć może liczyć na wsparcie społeczne bądź w niektórych przypadkach na pomoc instytucji, takich jak firmy pośrednictwa pracy, urzędy pracy oraz na własne zasoby (wiara w siebie i swoje kompetencje, poczucie koherencji, poczucie własnej skuteczności, poczucie własnej wartości, optymizm życiowy⁴⁷). Równocześnie narażony jest na konieczność sprostania wymogom organizacji i poddania się zagrażającej ocenie, która może zaburzyć pielęgnowany obraz własnej osoby. W związku z tym może on postrzegać sytuację negocjacji w sprawie pracy jako wyzwanie, ale też jako zagrożenie bądź krzywdę.

To, jak kandydat poradzi sobie ze stresem podczas negocjacji w sprawie pracy, często wpływa na wymogi otrzymanej pracy – sprzyjające bądź obciążające go i generujące nowe sytuacje trudne. Bywa, że rozmowa kwalifikacyjna przybiera formę ataku, by sprawdzić opanowanie i odporność aplikanta.

Sposób, w jaki strony poradzą sobie ze stresogenną sytuacją negocjowania warunków pracy, zależy od stosowanych przez nie stylów radzenia sobie ze stresem, wśród których można wyróżnić⁴⁸:

- styl skoncentrowany na zadaniach – polegający na podejmowaniu wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu przez poznawcze bądź behawioralne rozwiązanie problemu;
- styl skoncentrowany na emocjach – charakterystyczny dla osób, które w trudnych sytuacjach koncentrują się na sobie i swoich emocjach, dążąc do zmiany towarzyszącego im napięcia. Jednostki te często fantazjują i myślą życzeniowo;
- styl skoncentrowany na unikaniu – polegający na angażowaniu się w czynności zastępcze (oglądanie TV, Internet, dłuższe spanie) bądź na poszukiwaniu kontaktów towarzyskich, co ma prowadzić do unikania myślenia na temat stresującej sytuacji.

R. Lazarus zwraca uwagę na to, że gdy przyczyna stresu oceniana jest przez osobę jako niepodatna na zmiany, przeważa radzenie sobie zorientowane na emocje. Natomiast gdy jednostka może dokonać zmian, jest skłonna używać strategii zorientowanej na zadanie⁴⁹. To, jak poszukujący pracy spostrzeże charakter sytuacji (możliwy versus niemożliwy do zmienienia), będzie zależało od jego uprzednich doświadczeń, przekonań, postaw, cech osobowości, czasu poszukiwań itp. Przyjęta strategia będzie miała na celu przyniesienie ulgi bądź poprawę sytuacji życiowej, w jakiej znajduje się potencjalny pracobiorca.

W przypadku rekrutera radzenie sobie ze stresem będzie zależne od wymagań, jakie stawiają przed nim organizacja i mocodawca, w imieniu których prowadzi rokowania. Szczególnie obciążające mogą być nieokreślone do końca wymagania pracy, przeciążenie pracą, konfliktowość podejmowanych ról, zbyt sztywny bądź

⁴⁷ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009, ss. 34–37.

⁴⁸ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *CISS. Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych*, PTP, Warszawa 2005, ss. 16–17.

⁴⁹ I. Heszen-Niejodek, *Teoria*, s. 480.

niedookreślony mandat negocjacyjny. W interesie pracodawcy jest minimalizowanie groźących stresorów, tak by przedstawiciel organizacji mógł bardziej skupić się na prowadzeniu negocjacji niż zapobieganiu stresowi. Komfort psychiczny podczas prowadzenia rozmów może zaowocować wyważonymi decyzjami i w dalszej perspektywie sukcesem wynikającym z zatrudnienia właściwej osoby.

4.1.2.3. Umiejętność autoprezentacji

Autoprezentacja jest sposobem kontrolowania tego, jak widzą nas inni, który bywa też nazywany manipulowaniem wrażeniem. W większości przypadków zwracanie uwagi na to, jak odbierają nas inni, nie jest zachowaniem nagannym, a służy budowaniu wzajemnych relacji i ładu społecznego⁵⁰.

Autoprezentacja w procesie poszukiwania pracy oraz negocjacji z nim związanych ma kluczowe znaczenie, a umiejętnie nią kierowanie, bez zakłamań, trików manipulacyjnych, z wiarą we własne siły będzie sprzyjało przekazaniu adekwatnego obrazu własnej osoby. Czy zatem umiejętnie zastosowanie strategii autoprezentacji wpływa na osiągnięcie powodzenia w negocjacjach w sprawie pracy? By na to pytanie odpowiedzieć, należy podkreślić, że dzięki niej następuje wymiana informacji między stronami, buduje się więź, tworzy określony klimat. Umiejętności aplikanta oraz rekrutera mogą zatem sprzyjać procesowi poszukiwań pracy.

Umiejętnie stworzony własny obraz społeczny opiera się na jednej z podstawowych potrzeb akceptacji społecznej i jest w negocjacjach skierowany do odbiorcy, którym jest zarówno bezpośredni rozmówca (uczestnik negocjacji – rekruter versus kandydat), jak i inni świadkowie zainteresowani wynikiem rozmów (inni kandydaci, pracownicy organizacji) oraz osoby zainteresowane wynikiem rozmów, ale opierające się na relacjach negocjatorów, a nie na bezpośredniej obserwacji⁵¹. W przypadku rekrutera będzie to na przykład grupa zwierzchników, z której ramienia negocjator występuje i która ocenia jego działania w kategoriach profesjonalizmu. W przypadku kandydata natomiast *image* jest adresowany do znajomych i rodziny, trenerów i doradców zawodowych zainteresowanych efektem i przebiegiem negocjacji. Czynniki te wpływają na zachowanie negocjatorów i dążenie do zachowania twarzy, co może prowadzić do usztywnienia stanowisk i ograniczenia tendencji do kompromisu.

W badaniach nad wywieraniem wrażenia w przebiegu negocjacji stwierdzono, że na podstawie pierwszych pięciu minut wzajemnej interakcji można przewidzieć efekt końcowy rozmów. Szczególne znaczenie ma aktywność komunikacyjna mierzona długością przemów, zaangażowanie przejawiające się zabieraniem głosu, podkreślanie słów za pomocą wokalnych środków niewerbalnych (ujemny związek) oraz odzwierciedlenie (za pomocą krótkich potwierdzeń i dźwięków paralingwi-

⁵⁰ M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 1999, ss. 14–15.

⁵¹ J. Poitras, F. Bélair, *Psychologie de la négociation*, Les Editions Quebecor, Quebec 2007, ss. 132.

stycznych)⁵². Ponadto w badaniach nad wywieraniem wrażenia podczas negocjacji wykazano, że istnieje przekonanie o związku pomiędzy opinią osoby nieustępliwej i nieidącej na kompromisy a obniżeniem aspiracji i oczekiwań przeciwnika. Obecność podczas negocjacji mocodawcy skłania negocjatora do zachowań bardziej bezkompromisowych. Często jednak druga strona nie odpowiada na taką postawę potulnością i podporządkowaniem, ale agresją bądź zerwaniem rozmów⁵³.

Na ogół strategie autoprezentacji w negocjacjach w sprawie pracy prowadzą do wytworzenia pozytywnego obrazu aplikanta, który ma doprowadzić do uzyskania propozycji zatrudnienia. Wizerunek własnej osoby kształtowany jest za sprawą atrakcyjnego CV oraz poprzez doświadczenie zawodowe kandydatów, jednak najistotniejszy wpływ zachodzi poprzez kontakt podczas rozmowy kwalifikacyjnej. W przygotowywanych materiałach ludzie na ogół będą dążyć do przedstawienia siebie w jak najlepszym świetle, chyba że łatwo będzie drugiej stronie zdobyć informacje i podważyć stworzony obraz. Na przykład możliwość szybkiego zweryfikowania biegłej znajomości języka obcego podczas rozmowy kwalifikacyjnej będzie działała hamująco na umieszczenie nieprawdziwej informacji w CV.

Badacze A.L. Kristof-Brown, M.R. Barrick i M. Franke wyodrębnili dwie cechy: ekstrawersję (towarzystwość, zaufanie, ambicja, asertywność) i zgodność (współpraca, zaufanie, serdeczność, grzeczność, i uprzejmość) – które wpływają na wybór strategii spośród dwóch możliwości:

- 1) zwróconej na siebie – ukazanie własnego jak najlepszego obrazu i takie pokierowanie rozmową, by ujawnione zostały mocne strony aplikanta; wybierana częściej przez ekstrawertyków;
- 2) zwróconej na osobę będącą celem – nawiązanie dobrego kontaktu z decydem; wybierane częściej przez osoby zgodne.

Badania empiryczne dowiodły, że:

- aplikanci używający strategii nakierowanych na siebie otrzymują wyższe noty i więcej ofert zatrudnienia⁵⁴;
- strategię nakierowaną na siebie dają lepsze rezultaty aniżeli strategię nakierowaną na innych⁵⁵;
- strategię nakierowaną na innych także odnoszą pozytywny skutek⁵⁶.

Można postawić hipotezę mówiącą, że to, jaką strategię wybiera osoba, zależy zarówno od jej cech charakterologicznych, jak i od osiągnięć akademickich i za-

⁵² J.R. Kurhan, A. Pentland, *Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 3, 2007, ss. 802–811.

⁵³ M. Leary, *Wywieranie wrażenia*, s. 166.

⁵⁴ K.M. Kacmar, J.E. Delery i G.R. Ferris, za: P.K. Potempa, *Strategia autoprezentacji u osób starających się o pracę*, w: G. Bartkowiak, W.J. Paluchowski (red.), *Przełożeni i podwładni w procesie pracy*, MJP Wydawnictwo, Poznań 2006, ss. 151–157.

⁵⁵ K.M. Kacmar, D.S. Carlson, za: P.K. Potempa, *Strategia*, 151–157.

⁵⁶ Ibidem.

wodowych⁵⁷. Obie mogą się okazać skuteczne, ale należy podkreślić konieczność dbania o nienaruszanie granic uczciwości, nieuleganie pokusie przekazania nazbyt lukrowanego własnego obrazu oraz niekorzystanie z metod ingracyjnych, mających na celu uzyskanie przychylności wobec siebie, czyli dążenie do zapewnienia zasad *fair play* procesu rekrutacji, co umożliwi stronom postępowania zgodnie z regułami gry wygrany–wygrany.

Badania empiryczne poświęcono także strategiom autoprezentacji wybieranym w trakcie rozmów kwalifikacyjnych przez kobiety, przy czym wybór był uwarunkowany tożsamością płciową oraz wiekiem i wykształceniem. Założono, i zostało to potwierdzone empirycznie, że kobiety wraz ze stażem na rynku pracy ulegają maskulinizacji. Uzyskane wyniki świadczyły, iż męskie⁵⁸ i androgyniczne⁵⁹ kobiety preferowały strategię autopromocji nad ingracją oraz strategią bezradności. Kobiety niezróżnicowane⁶⁰ również często stosowały autopromocję co ingrację, rzadziej natomiast bezradność. Kobiety kobiece⁶¹ i niezróżnicowane rzadziej stosowały autopromocję aniżeli kobiety androgyniczne i męskie. Strategia bezradności była najbardziej popularna wśród kobiet kobiecych i niezróżnicowanych⁶². Oznacza to, że podczas negocjacji na rynku pracy, odbieranym jako miejsce wyznaczone przez kulturę męskiej dominacji, kobiety męskie i androgyniczne stawiają bardziej na kompetencje, natomiast kobiety kobiece potwierdzają typowe role rodzajowe, co zmniejsza szanse tych ostatnich na interesujące stanowiska pracy. By móc w pełni konkurować o miejsca pracy, kobiety przejmują męskie wzorce zachowań, licząc, że profesjonalny wizerunek stworzony podczas interview pomoże im uzyskać propozycję zatrudnienia.

4.1.2.4. Umiejętności komunikacyjne

Umiejętne komunikowanie się jest czynnikiem, który zdaniem praktyków i teoretyków negocjacji wpływa na wynik prowadzonych rozmów. Co więcej wielu spośród nich zgodzi się z definicją zaproponowaną przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona, zgodnie z którą negocjacje „to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia”. Przy czym obie strony muszą być powiązane interesami – zarówno wspólnymi, jak i przeciwnymi⁶³.

Do kluczowych zagadnień komunikacyjnych powiązanych z negocjacjami, odbywającymi się zwłaszcza na rynku pracy, należą:

⁵⁷ P.K. Potempa, *Strategia*, ss. 151–157.

⁵⁸ Męskie kobiety – wysoki wynik w skali męskości, niski w skali kobiecości.

⁵⁹ Androgyniczne kobiety – wysokie wyniki w skalach męskości i kobiecości.

⁶⁰ Niezróżnicowane kobiety – niskie wyniki w skalach męskości i kobiecości.

⁶¹ Kobiety kobiece – wysokie wyniki w skali kobiecości i niskie w skali męskości.

⁶² A. Pasternak, *Co decyduje o wyborze preferowanej strategii autoprezentacji u kobiet w procesie rekrutacji zawodowej?*, Acta Universitatis Wratislaviensis, no. 2535, Wrocław 2003, ss. 45–57.

⁶³ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa 1994, ss. 27–28.

- umiejętności komunikacyjne (werbalne) w warunkach rozmowy profesjonalnych,
- wzory kontroli w relacjach komunikacyjnych,
- umiejętność zadawanie pytań i odpowiadania na nie,
- komunikacja asertywna,
- odczytywanie komunikacji niewerbalnej.

Prowadzenie konwersacji w warunkach profesjonalnych, do których należy prowadzenie rozmów w sprawie pracy, charakteryzuje się szczególnymi cechami, które mają na celu zawarcie korzystnej transakcji. Celem nie jest tutaj pozyskanie przyjaciół, ale wzajemne sprawdzenie przydatności i dopasowania kandydata do wymogów organizacji, zespołu i stanowiska pracy. Repertuar wypowiedzi jest ograniczony i określony (zawężony). Pewne tematy nie będą (a przynajmniej nie powinny być) poruszane, a relacje pozostaną zdystansowane. Co więcej role i reguły konwersacji są określone. Na ogół rekruter prezentuje organizację i zadaje pytania, na które kandydat odpowiada i czeka na znak zachęcający do zadawania pytań przez niego, rzadko odmawiając podporządkowania się wytyczonym ścieżkom⁶⁴. W relacji rekruter–kandydat ten drugi na ogół dostosuje swe zachowanie do tego, co zrobi bądź powie pierwszy. Rekruter ma też jednak pewne zobowiązania w stosunku do aplikanta. Obejmują one niepisane zasady, na które strony się godzą. Ważne jest, by w trakcie konwersacji nastąpiło wzajemne dostosowanie się, przy czym nadmierna uległość nie jest wskazana, gdyż większa autonomia i natarczywość może prowadzić do korzystniejszych rozwiązań dla osoby dostosowującej się⁶⁵.

Kontrola relacji jest istotną kwestią w prowadzeniu negocjacji. Na jej wymiarach uwidaczniających się podczas rozmowy możemy wyznaczyć kraniec **skrajnej reaktywności** oraz **skrajnej autonomii**. Reaktywność oznacza w tym wypadku poddanie się drugiej stronie, która kieruje rozmową i wyznacza jej ton. Taka sytuacja pojawia się na ogół w negocjacjach w sprawie pracy, a rekruter jest w tym wypadku stroną dominującą. Autonomia natomiast wiąże się z anarchią zachowań, gdyż strony mają tendencję do niereagowania na partnera. Może do tego dojść, gdy strony są tak pochłonięte przygotowaniem własnej wypowiedzi, że nie dostosowują jej do nieusłyszanego kwestii interlokutora. W negocjacjach w sprawie pracy – może się to wiązać z przygotowanym wcześniej tekstem autoprezentacyjnym – wynik takiej rozmowy będzie raczej negatywny. Najlepszym rozwiązaniem w omawianym kontekście jest balansowanie pomiędzy skrajnymi pozycjami. W praktyce oznaczać to może wzbogacenie przygotowanej odpowiedzi o dodatkowe wątki uatrakcyjniające ofertę oraz elementy podtrzymujące kontakt. Istotną kwestią jest także asymetria i symetria interakcji. Większość przedstawicieli organizacji uważa, że to oni wywierają większy wpływ na aplikanta, a nie odwrotnie, co wynika z nierównego statusu stron. Istnieje

⁶⁴ Por. M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2001, ss. 85–88.

⁶⁵ J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2005, ss. 331–332.

więc w większości przypadków relacja dominacji (rekrutera)–podporządkowania (kandydata)⁶⁶. Podczas oceny dominacji w relacji interpersonalnej obejmującej też negocjowanie zwraca się uwagę na określone wskazówki, które prezentuje tabela 22.

Tabela 22. Komunikacyjne wskazówki dominacji w kontakcie negocjacyjnym

Wskazówka	Przejawy zachowania
Werbalizacja	ilość, proporcja czasu, jaki zajął negocjator swymi wypowiedziami w trakcie pertraktacji im dłuższe wypowiedzi, tym większa dominacja
Dominujący sposób zabierania głosu	przerywanie wypowiedzi drugiej strony i niedopuszczanie do przerywania wypowiedzi własnych
Charakterystyka cech wokalnych	pewność siebie sygnalizują: duża zmienność siły głosu, ruchy głowy o charakterze ilustratorów, żywa gestykulacja rąk
Dominacja podczas słuchania	wykorzystanie kanału tła dla wyrażania swych opinii o wypowiedzi nadawcy
Pozycja ciała	władcza, otwarta, skierowana do rozmówcy
Kontakt wzrokowy	wymaganie uwagi ze strony negocjującego odbiorcy, którego zadaniem jest monitorowanie nadawcy wzbogacone o władcze spojrzenie
Podkreślenie przewagi poprzez elementy środowiska	organizacja otoczenia podkreślająca status (wystrój gabinetu, sekretariat) oraz elementy ubioru potęgujące to wrażenie (nienaganny strój, drogie gadżety)
Zawieszanie głosu i inne długie pauzy	wymaganie od nadawcy cierpliwego oczekiwania na dalszy ciąg wypowiedzi
Stosowanie wskaźników lekceważenia rozmówcy	na przykład nieuzasadnione spoufalanie się bądź nadmierna formalizacja relacji pomiędzy negocjatorami, skupianie uwagi na innych czynnościach podczas rozmowy (czytanie innych dokumentów, odbieranie telefonów)
Objawy irytacji i niezadowolenia	wynikające z zachowania bądź samej obecności rozmówcy (na przykład w przypadku negocjacji jako niechcianego obowiązku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1996, s. 234.

Negocjacje w sprawie pracy są dość silnie oparte na skrypcie⁶⁷ zachowań obowiązujących w tego typu rozmowach. Każda ze stron, dysponując skumulowaną wiedzą z własnych doświadczeń oraz innych źródeł informacji, potrafi określić, czego się od niej oczekuje i jakie są jej oczekiwania względem drugiej strony – godząc się zazwyczaj na asymetryczny charakter negocjacji w sprawie pracy. Przenosząc ciężar odpowiedzialności za rozmowę na stronę dominującą, do osoby podległej

⁶⁶ J. Stewart (red.), *Mosty*, ss. 341–343.

⁶⁷ Skrypt jest formą schematu poznawczego, który obejmuje wiedzę na temat na przykład negocjacji w sprawie pracy. Zawiera on informacje o aktorach (negocjatorach: rekruter–kandydat), scenkach i ich kolejności (fazy negocjacji), rekwizytach (testy, CV), warunkach uruchamiających proces (analiza potrzeb kadrowych), efektach (decyzja negocjacyjna).

w relacji należy natomiast dopasowanie się. Źródła władzy w procesie negocjacji w sprawie pracy mogą być różnie lokowane i zależne między innymi od zasobów konwersacyjnych rekrutera (werbalnych i niewerbalnych zachowań, które wytyczają ramy kontaktu), kontekstu sytuacji oraz sposobu jej kadrowania. Przy czym uświadamiana bądź nieuświadamiana chęć zdominowania drugiej strony może prowadzić do podporządkowania się rozmówcy, co w konsekwencji może powodować powstanie mylnego obrazu kandydata, prowadzącego do nietrafionej oceny skutkującej niekorzystną decyzją rekrutacyjną.

Ponieważ podstawą prowadzenia negocjacji w sprawie pracy jest wywiad, należy szczególnie podkreślić znaczenie umiejętnego zadawania pytań oraz sposobów odpowiadania na nie. Napisano na ten temat wiele poradników, przytaczając dziesiątki przykładów możliwych do zastosowania wariantów. Obok pytań rekomendowanych do wykorzystania znajdują się też takie, których zadawać się nie powinno. Należą one do grup pytań dotyczących⁶⁸: wieku, stanu cywilnego i rodziny, narodowości, preferencji seksualnych, wyznania, zdrowia i niepełnosprawności, inne pytania osobiste. W poradnikach kandydaci znajdą także szczegółowe instrukcje dotyczące najbardziej oczekiwanych przez rekruterów treści i formy odpowiedzi na pytania. Niestety przez to standardowy wywiad traci swą moc predykcyjną, gdyż strony powielają schematy i dopasowują swoje wypowiedzi do oczekiwań interlokutora, a mało jest w nich ujawniania prawdziwego „ja”.

Analizując komunikację podczas negocjacji w sprawie pracy, można przyjąć za P. Watzlawickiem, że odbywa się ona na dwóch płaszczyznach, nazwanych przez niego płaszczyzną treściową oraz płaszczyzną stosunku. Pierwsza z nich składa się ze słów, myśli, informacji i danych, druga natomiast daje wskazówki dotyczące sensu interpretacyjnego⁶⁹. Gdy zdanie negocjatora brzmi: „Chce pan pracować dla naszej firmy”, nie potrafimy powiedzieć, czy miało ono formę pytania, ironii, stwierdzenia, aprobaty, na który z wyrazów położono nacisk. Dopiero osadzenie go w kontekście niewerbalnym – wokalnym – pozwoli prawidłowo odczytać przekaz i intencję nadawcy. Oznacza to, że podział na komunikację słowną i bezsłowną jest sztucznie wykreowany, gdyż obie kategorie są różnymi stronami tego samego medalu.

Nie zmienia to faktu, że podczas negocjacji ważny jest dobór słów, gdyż z wyników badania T. Simonsa, który analizował lingwistyczne formy komunikacji podczas negocjacji, wynika, że strony komunikujące zainteresowanie zarówno przedmiotem negocjacji, jak i relacjami uzyskiwały lepsze rezultaty aniżeli te, których wypowiedzi dotyczyły tylko jednego aspektu⁷⁰. Natomiast tacy badacze, jak J.F. Alexander, P.L. Schul i E. Babakus, odkryli w swych eksperymentach, że 70% taktów werbalnych, które kupujący i sprzedający stosowali podczas kontaktu, miało

⁶⁸ R. Fry, *101 pytań dla kandydatów do pracy*, Amber, Warszawa 2002, ss. 182–166.

⁶⁹ V.F. Birkenbihl, *Komunikacja niewerbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji. Profesjonalne techniki z eksperymentami i ćwiczeniami*, ASTRUM, Wrocław 1997, ss. 57–58.

⁷⁰ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady*, ss. 193–194.

charakter integracyjny. Ponadto strony w swych odpowiedziach reagowały w sposób dostosowany do przedmówców⁷¹.

Odczytywanie wskazówek komunikacji niewerbalnej jest dla negocjatora–rekrutera ważną umiejętnością. Odbywać się ono może na zasadzie dopasowania stereotypowych oczekiwań wobec roli, jaką druga strona ma pełnić w organizacji, oraz umiejętności prawidłowego dekodowania sygnałów wysyłanych przez kandydata. Istotne dla tego procesu czynniki można podzielić na kategorię niewerbalnych czynników wokalnych i niewokalnych. Do pierwszej grupy należeć będzie wysokość głosu, szybkość mowy, zmiany amplitudy oraz pauzowanie, do drugiej kontakt wzrokowy, gestykulacja, pozycja ciała, atrakcyjność fizyczna, ubiór.

Jak wynika z doniesień badaczy zajmujących się tą tematyką, utrzymywany kontakt wzrokowy sugeruje stanowczość, szczerść, sumienność, nachylenie się ku rozmówcy kojarzone jest ze zgodnością i sumiennością. Niski ton głosu to postrzeganie kompromisowości, zróżnicowanie tonów może być odbierane jako cecha charyzmy i przychylności, większa szybkość mowy jest związana krzywoliniowo z uspołecznieniem społecznym, ale też z większą kompetencją i ekstrawersją, amplitudzie zmienności towarzyszy wrażenie ekstrawersji, uspołecznienia i dominacji. Ponadto płynność mowy, głośność mowy i ruchy rąk są pozytywnie skorelowane z odbiorem sumienności. Ugodowość jest silnie powiązana ze wszystkimi wzrokowymi wskazówkami, ale słabo ze wskazówkami natury słuchowej. Natomiast fizyczna atrakcyjność i wiele wskazówek słuchowych jest pozytywnie skorelowanych z ekstrawersją. Opierający się na tych wyznacznikach doświadczeni i przeszkoleni rekruterzy potrafią ocenić prawdopodobny profil osobowości, dopasować go do oczekiwań względem roli pracownika i podjąć decyzję o przyjęciu bądź odrzuceniu kandydata⁷². Często więc o sukcesie w negocjacjach będzie decydował odbiór kandydata i dokonana ocena dopasowania osoba–praca oraz przewidywane konsekwencje nawiązania z nim współpracy.

Należy jednak zaznaczyć, jak podaje R. Brown, że część komunikatu może podlegać kontroli – przy czym najbardziej kontrolowany jest przekaz werbalny – językowy, następnie mimika, jeszcze słabiej ciało – ręce – nogi – stopy, a na ostatnim miejscu znajdują się właściwości głosu⁷³. To właśnie on zdradza ludzkie emocje, a rozbieżność pomiędzy komunikatem werbalnym i pozawerbalnym jest czynnikiem zakłócającym porozumienie. Stąd szczególnie cenne w procesie wnioskowania podczas negocjacji są parametry wokalne niewerbalne, zwłaszcza że, jak twierdzi A. Mehrabian, aż za 38% komunikatu odpowiada właśnie głos, 55% to inne przejawy komunikacji niewerbalnej a zaledwie 7% przekazu ma charakter słowny.

⁷¹ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Negotiation*, s. 165.

⁷² T. DeGroot, J. Gooty, *Can nonverbal cues be used to make meaningful personality attributions in employment interviews?*, *Journal of Business Psychology*, vol. 24, 2009, ss. 179–192.

⁷³ I. Kurcz, *Język i komunikacja*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 2, s. 272.

Innym wartym wspomnienia aspektem komunikacyjnym w przebiegu negocjacji jest umiejętność asertywnej obrony i wyrażania swego zdania. Postawa asertywna jest komunikowana otoczeniu za pomocą kanałów werbalnych⁷⁴, wokalnych niewerbalnych⁷⁵ i niewokalnych niewerbalnych⁷⁶. W związku z tym rozpoznanie jednostki asertywnej i odróżnienie jej od agresywnej i uległej nie jest dla większości ludzi zbyt trudne. Sami zainteresowani mogą mieć jednak na swój temat błędne przekonanie i mylić agresję z asertywnością. Ta ostatnia cechuje się obroną własnych praw i poszanowaniem praw innych. O tym drugim elemencie na ogół się zapomina, wymuszając bądź narzucając innym działania zgodne z własnym interesem. Wtedy jednak mamy do czynienia z zachowaniem agresywnym bądź manipulatorskim. Z wcześniejszych badań autorki wynika, że asertywności towarzyszy wyższy poziom radzenia sobie w negocjacjach. Ponadto osoby gorsze w pełnieniu roli negocjacyjnej, a o skryzalizowanych celach negocjacyjnych przejawiają większą skłonność do zachowań agresywnych. Można przypuszczać, że frustracja spowodowana utrudnieniami w drodze do założonych rezultatów uruchamia w nich więcej agresji, która jednak jest na dość niskim poziomie⁷⁷. Opierając się na wcześniejszych analizach empirycznych, można przewidywać, że w sytuacji negocjacji w sprawie pracy lepiej radzący sobie w tym procesie będą używać zarówno metod asertywnych, jak i uległych (komunikując swe zdanie w sposób jasny bądź godząc się na ustępstwa). Natomiast gorsi negocjatorzy, ale o sprecyzowanych oczekiwaniach, być może zareagują większą agresją (podniosą głos, będą obstawać przy swoim, starając się narzucić jednostronnie korzystne rozwiązanie) w porównaniu z tymi, którzy są sprawniejsi w negocjowaniu. Dzięki asertywności strony mogą mieć poczucie sprawiedliwej wymiany pomiędzy sobą, co w negocjacjach w sprawie pracy jest szczególnie cenne, zwłaszcza gdy buduje się wzajemne relacje i wyznacza ramy kontraktu psychologicznego.

Kończąc rozważania na temat komunikacji w negocjacjach, nie sposób nie wspomnieć o roli różnorodnych kanałów komunikacyjnych. Wyróżnić można negocjacje twarzą w twarz, telefoniczne, pisemne, elektroniczne (wirtualne). Pierwsze wiążą się z dużą podatnością społeczną, umożliwiającą oddziaływanie za pomocą subtelnych środków kontekstowych, a nie tylko przekazywanie suchej informacji. Telefoniczne opierają się obok strony treściowej na wskazówkach wokalnych niewerbalnych. Tej możliwości nie daje komunikacja pisemna, którą jednak można wzbogacić o atrakcyjny obraz graficzny (na przykład oryginalne CV, list motywacyjny). Natomiast

⁷⁴ Używane zwroty to na przykład „ja”; „uważam, że”; „czuję, że”; „chcę”; „jak możemy to załatwić?”; „co o tym sądzisz?”; za: G. Lindenfield, *Asertywność, czyli jak być otwartym i skutecznym*, RAVI, Łódź 1994, ss. 24–25.

⁷⁵ Głos spokojny i opanowany. Ibidem.

⁷⁶ Postawa odprężenia, bezpośredni kontakt wzrokowy, wyprostowana pozycja ciała. Ibidem.

⁷⁷ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania*, ss. 180–182.

komunikacja e-mailowa może być wzbogacona o znaki-emojony mające komunikować towarzyszące przekazowi emocje i nastroje.

Wpływ kanału komunikacji na wyniki negocjacji był przedmiotem wielu badań. Potwierdza się teza, że strony łatwiej dochodzą do porozumienia podczas rozmów twarzą w twarz, niż wybierając inne drogi, w tej sytuacji są też skłonne ujawniać więcej prawdziwych informacji, co doprowadza je do korzystniejszego układu. Ponadto negocjacje przyjmujące formę pisemną częściej kończą się impasem niż osobiste i telefoniczne. Natomiast prowadząc negocjacje za pomocą poczty elektronicznej, otrzymuje się bardziej wyrównane wyniki, niż spotykając się twarzą w twarz. Korzystanie z e-maila umożliwia dłuższe zastanowienie się nad złożoną ofertą i kontrofertą, a ci, którzy gorzej sobie radzą w kontaktach interpersonalnych, zyskują w porównaniu z sytuacją bezpośredniego bądź telefonicznego spotkania. Korzystanie z tej formy może wymagać dłuższego czasu potrzebnego do zbudowania relacji⁷⁸. Wszystkie te formy mogą być wykorzystane podczas negocjacji w sprawie pracy, a nawet wzbogacone o wideokonferencje, za pomocą których zwierzchnicy decydenci mogą zobaczyć i usłyszeć kandydata znajdującego się na drugim krańcu świata.

4.1.3. Czynniki związane z pracą wpływające na proces jej negocjowania

Pośród różnorodnych czynników rzutujących na wynik negocjacji w sprawie pracy znajdują się także te, które wiążą się z pracą i jej postrzeganiem.

4.1.3.1 Poczucie umiejscowienia kontroli

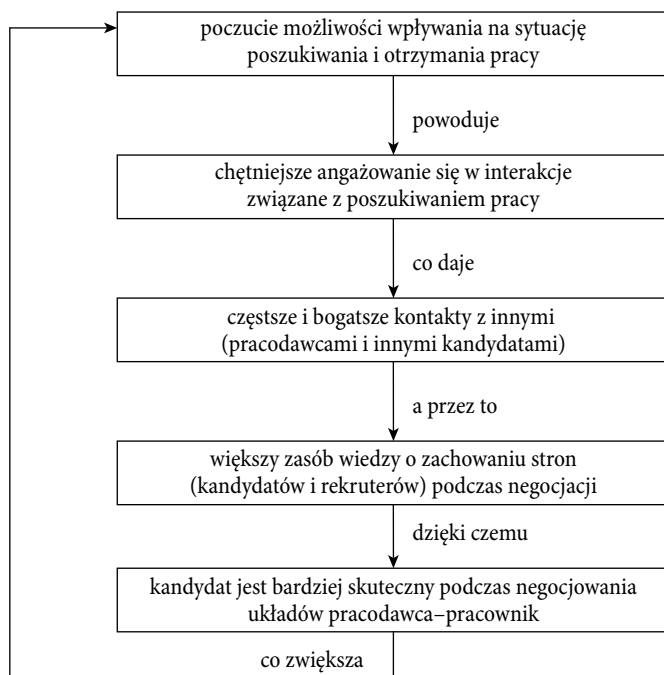
Poczucie umiejscowienia kontroli określa sposób postrzegania źródeł wpływu na bieg zdarzeń życiowych i zachowania. Przyjmuje ono wymiar kontinuum, na którym wewnątrzsterowność oznacza branie na siebie odpowiedzialności za własne sukcesy i porażki oraz poczucie sprawowania kontroli nad własnym losem. Natomiast osoby z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli przyczyn swego losu upatrują poza sobą, na przykład tłumacząc je zbiegiem okoliczności, działaniem osób trzecich⁷⁹.

Odnotowano związek pomiędzy wewnątrzsterownością a zmiennymi behawioralnymi mierzonymi w organizacjach, do których można zaliczyć osiągnięcia w karierze zawodowej, sukcesy w pełnieniu ról kierowniczych, większą efektywność w pracy. Ludzie wewnątrzsterowni łatwiej uczą się na błędach, co sprzyja stawianiu realistycznych celów, a to z kolei wpływa na wzmocnienie poczucia kontroli wewnętrznej⁸⁰.

⁷⁸ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady*, s. 194.

⁷⁹ A.S. Reber, *Słownik*, ss. 791–792.

⁸⁰ X. Gliszczyńska, *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*, PTP, Warszawa 1990, ss. 7–8.



Rysunek 7. Dynamika sprzężenia zwrotnego: wewnątrzsterowność – umiejętność negocjacji na rynku pracy

Źródło: opracowanie na podstawie: P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria*, s. 49.

Wewnątrzsterowny negocjator będzie traktował negocjacje jako zbiór problemów do rozwiązania i wykonania, będzie realistycznie patrzył na świat i adekwatnie oceniał swoje szanse. Dodatkowo będzie on aktywnie poszukiwał informacji, a potknięcia i ewentualne niepowodzenia potraktuje jako kolejne doświadczenie, z którego można wyciągnąć wnioski⁸¹, lepiej zniesie stres i frustrację często goszczące przy stole negocjacyjnym oraz silniej odczuje odpowiedzialność związaną z przebiegiem i wynikiem rozmów⁸². W sytuacji negocjacji w sprawie pracy negocjator wewnątrzsterowny dzięki swemu podejściu nie zniechęci się szybko, poszukując pracy, i będzie dążył do uatrakcyjnienia swej oferty, gdyż dzięki niej będzie miał szanse na otrzymanie pracy. Dodatkowo będzie on dla organizacji cenniejszym nabytkiem ze względu na przyszłą efektywność działania. Oznacza to, że z obydwu powodów będzie miał większe szanse na zatrudnienie. Dynamikę sprzężenia zwrotnego wewnątrzsterownych kandydatów do pracy obrazuje rysunek 7.

⁸¹ H. Januszek, G. Krzyminiewska, *Poradnik*, s. 89.

⁸² U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje*, s. 39.

4.1.3.2. Postrzeganie pracy oraz rynku pracy

Proces postrzegania jest subiektywny, co więcej człowiek nie tyle odbiera rzeczywistość, ile ją tworzy⁸³. Postrzegamy różnego typu bodźce, do których zaliczyć można działania ekonomiczne, powiązane z pracą i zatrudnieniem. Należy podkreślić, że odbiór między innymi bodźców ekonomicznych zależy od tła, na jakim są prezentowane, czyli od stosowanych punktów odniesienia⁸⁴. Rynek pracy może obiektywnie wydawać się jednolity dla osób posiadających podobne kwalifikacje, zamieszkujących podobny region i ubiegających się o podobne stanowiska pracy, jednakże postrzeganie go może być bardzo zindywidualizowane. Mogą na to wpływać między innymi odmienne doświadczenia, potrzeby, cechy osobowe, system wychowania. Rynek pracy można także spostrzegać w dwóch wymiarach: poznawczym – w postaci sądów – oraz emocjonalnym – w postaci uczuć, jakie budzi. Ponadto powstały obraz będzie determinował zbieranie dalszych informacji i działanie na nim utwierdzające jednostkę w pierwotnym przeświadczeniu. Pozytywne sądy o rynku pracy to przekonanie, że jest on sprawiedliwy, nie występuje na nim dyskryminacja, sprzyja znalezieniu ciekawej i dobrze płatnej pracy, występuje względna równowaga w relacji pracodawca–pracobiorca, sprzyja rozwojowi kariery zawodowej bez konieczności emigracji. Natomiast pozytywne emocje łączą się z sytuacją pozbawioną lęku i silnego stresu wynikającego z funkcjonowania na rynku pracy. W części empirycznej pracy zostanie zweryfikowana hipoteza, w myśl której postrzeganie rynku pracy wpływa na skuteczność kandydatów do pracy oraz satysfakcję z pracy, płacy i życia.

Kolejnym elementem powiązanim z rynkiem pracy jest postrzeganie pracy w kategoriach merytokratyzmu oraz etatyizmu (problem ten został już poruszony w rozdziale 2). W tym miejscu pragnę dodać, że pracobiorca nastawiony merytokratycznie do pracy będzie poszukiwał ofert umożliwiających wykazanie się kompetencjami, dających wyzwania i większe zarobki. Natomiast kandydaci o nastawieniu etatystycznym będą poszukiwać pracy niewymagającej dużych umiejętności i cenić będą raczej spokój i bezpieczeństwo, nawet kosztem niższego wynagrodzenia, które jednak nie zawsze uznają za satysfakcjonujące. Warto więc poszukać odpowiedzi na pytanie, czy wspomniane nastawienie do pracy rzutuje na skuteczność i satysfakcję pracobiorców.

4.1.3.3. Kompetencje w zakresie prawa pracy

Negocjacje w sprawie pracy toczą się w kontekście prawnym. Można założyć, że kompetencje w zakresie prawa pracy posiadane przez kandydatów będą szczególnie cenne przy porozumiewaniu się z pracodawcą.

Zdaniem T. Oleksyna na kompetencje pracowników składają się kompetencje poznawcze – obejmujące uczenie się, poznawanie, rozumienie i zapamiętywanie.

⁸³ A. Falkowski, *Spostrzeganie jako mechanizm tworzenia doświadczenia za pomocą zmysłów*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, s. 46.

⁸⁴ T. Zaleskiewicz, *Percepcja działań ekonomicznych*, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004, ss. 76–90.

Kompetencje funkcjonalne – związane ze sprawnym działaniem człowieka – odgrywają istotną rolę także podczas negocjacji w sprawie pracy, z kolei kompetencje społeczne stanowią o jakości kontaktów z innymi ludźmi. Wszystkie trzy elementy tworzą metakompetencje pracownika⁸⁵. O kompetencji w zakresie prawa pracy będzie stanowił poziom jego znajomości (aspekt poznawczy), umiejętność jego stosowanie (aspekt funkcjonalny) oraz relacje, jakie kandydatowi uda się stworzyć podczas rozmów (aspekt społeczny). Innymi słowy kompetencją w zakresie prawa pracy będzie zdolność użycia posiadanej wiedzy w odpowiednim czasie i w sposób dostosowany do odbiorcy, uczestnika interakcji.

Koncepcja M. Argyle'a, omawiająca umiejętności, w miejscu centralnym lokuje umiejętność działania oznaczającą świadomy proces nakierowany na dokonanie zmian w otoczeniu. By to uczynić, jednostka musi posiadać właściwy poziom motywacji i odpowiednią postawę. Pełen sukces polegający na osiągnięciu zaplanowanego rezultatu jest jednak możliwy dzięki przełożeniu wiedzy na konkretne działanie⁸⁶. Tak więc nie zawsze wysokiemu poziomowi wiedzy w zakresie prawa pracy będą towarzyszyły pozytywne efekty wyrażające się w skutecznym działaniu na rynku pracy, czego powodem może być brak praktyki w jej wykorzystaniu.

Nawiązując do definicji A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, można stwierdzić, że na kompetencje składają się: poziom posiadanej wiedzy, cechy osobowościowe i zdolności oraz postawa, przy czym podstawą oceny kompetencji jest obserwacja zachowań jednostek, czyli przejawy ich behawioralnego funkcjonowania⁸⁷. Kompetencje w zakresie prawa pracy będą tworzone przez wiedzę na temat prawa pracy, cechy osobowościowe i zdolności posiadane przez jednostkę oraz postawę wyrażaną między innymi w sposobie postrzegania mocy prawa pracy. Wymienione elementy zdaniem autorki będą warunkować wynik negocjacji w sprawie pracy.

Należy dodać, że wiedzę, jak podaje A.S. Reber, można rozumieć jako „1) ogół informacji posiadanych przez osobę lub szerzej, przez grupę osób bądź kulturę, 2) te umysłowe komponenty, które wynikają ze wszystkich procesów wrodzonych lub nabytych przez doświadczenia”⁸⁸. Reber wyróżnia wiedzę deklaratywną, przedstawianą jako wiedza rzeczywista i świadomie znana, niewystarczająca jednak do sprawnego funkcjonowania w konkretnej rzeczywistości. Kolejną jest wiedza proceduralna, która określa, jak i co zrobić, by być skutecznym – jest to wiedza znajdująca się poza zasięgiem świadomości jednostki. W sytuacji ubiegania się o pracę istotna jest również wiedza o wynikach, czyli informacja zwrotna o wykonaniu. Przy czym rodzaj informacji 0-1 oznaczający, że kandydat jest nieprzyjęty bądź przyjęty do

⁸⁵ T. Oleskyn, *Zarządzanie kompetencjami. Wiedza i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, ss. 23–24.

⁸⁶ G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 111.

⁸⁷ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, ss. 15–16.

⁸⁸ A.S. Reber, *Słownik*, s. 823.

pracy, jest zbyt mało zróżnicowany i nie daje wglądu w faktyczne wykonanie zadania, jakim jest zachowanie podczas ubiegania się o pracę. Wiedza oczywista natomiast to wiedza pochodząca z danych zmysłowych, a dotycząca ludzi, miejsc, rzeczy.

Poziom znajomości prawa pracy należy zaliczyć do kategorii wiedzy deklaratywnej i może w związku z tym być niewystarczający do sprawnego funkcjonowania kandydata do pracy. Warto jednak się zastanowić, czy równocześnie nie jest czynnikiem koniecznym do sprawnego działania. Niewątpliwie jednak dopiero wzbogacenie jej o dalsze komponenty usprawni funkcjonowanie jednostki.

Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek wiedza zbudowana jest z elementu formalnej edukacji oraz doświadczenia. W tym wypadku znajomość prawa pracy tworzy jej pierwszy składnik, natomiast doświadczenie nabywa się w konfrontacji z sytuacjami sprzyjającymi jej wykorzystaniu, co może stanowić trudność dla osób negocjujących warunki zatrudnienia i niemających treningu w stosowaniu wiedzy prawniczej. Warto też podkreślić wpływ postawy wobec prawa pracy na ogólną kompetencję, który może się wyrażać między innymi postrzeganiem mocy prawa pracy. Im prawo postrzegane jest jako sprawiedliwsze, lepiej egzekwowane i chroniące interesy pracownicze, tym bardziej pozytywne oddziaływanie na kompetencje. Niezaprzeczalnym czynnikiem kształtującym kompetencje są także cechy osobowościowe i zdolności. W przypadku kompetencji z zakresu prawa pracy można domniemywać, że będzie jej sprzyjać asertywność, komunikacja obejmująca jasność komunikatów i siłę perswazji, pewność siebie. Warto postawić pytanie: W jakim stopniu kompetencja z zakresu prawa pracy (mierzona testem wiedzy o prawie pracy i postrzeganiem prawa pracy) rzutuje na wynik negocjacji? Problem ten zostanie poddany weryfikacji w części empirycznej pracy.

Tabela 23. Składniki tworzące kompetencję w zakresie prawa pracy

Kompetencja w zakresie prawa pracy – zdolność użycia posiadanej wiedzy z zakresu prawa pracy w odpowiednim czasie i w sposób dostosowany do odbiorcy, uczestnika interakcji		
Wiedza	edukacja (deklaratywna)	znajomość przepisów prawa pracy (test wiedzy)
	doświadczenie (proceduralna)	trening w stosowaniu przepisów prawa pracy
	wiedza o wynikach	informacje zwrotne o efektach osiągniętych podczas negocjacji i odwoływania się w nich do przepisów prawa pracy (zadowolenie versus niezadowolenie drugiej strony; przyjęcie versus odrzucenie kandydata i ich powody)
	wiedza oczywista	obserwacje pochodzące ze zmysłów (dotycząca ludzi, rzeczy, miejsc, na przykład prawo pracy zawarte w kodeksie pracy, znajdującym się w miejscu X, będącym własnością osoby Y)
Postawy wobec prawa pracy	sposób postrzegania prawa pracy (emocjonalno-poznawczy) – jako silnego, chroniącego, sprawiedliwego czy słabego, niedającego osłony, niesprawiedliwego	
Cechy i umiejętności	asertywna komunikacja, wiara w siebie, determinacja w dążeniu do celu, struktura potrzeb	
Rezultat – wynegocjowany zadowolający układ, który wiąże się ze skutecznością i satysfakcją kandydata do pracy (z płacy, pracy i życia)		

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Satysfakcja z płacy, pracy i życia jako psychologiczny efekt udanych negocjacji w sprawie pracy

4.4.1. Satysfakcja z życia

Satysfakcja z życia, bliska znaczeniowo jakości życia, zadowoleniu z życia, dobrostanowi czy poczuciu szczęścia stanowi przedmiot badań wielu dziedzin nauki, takich jak ekonomia, socjologia, pedagogika, filozofia czy psychologia.

Biorąc pod uwagę kryteria oceny, można wyróżnić trzy ujęcia badawcze wykorzystywane w analizie jakości życia⁸⁹:

- Obiektywne (normatywno-wartościujące) – stosowane głównie w socjologii i ekonomii. Natomiast w psychologii funkcjonujące w ramach nurtu psychologii pozytywnej, którego zwolennik M. Seligman uważa, że o szczęściu decyduje mądrość, odwaga, miłość, sprawiedliwość, wstrzemięźliwość i duchowość.
- Subiektywne – zakładające, że każda jednostka najtrafniej potrafi ocenić jakość swego życia, odwołując się do własnych kryteriów oceny. Do niego odwołuje się większość teorii psychologicznych.
- Mieszane – łączące z jednej strony wskaźniki obiektywne, a z drugiej opierające się na subiektywnych ocenach jednostki. To ujęcie stosowane jest głównie w medycynie i jest zgodne z definicją jakości życia sformułowaną przez WHO.

Ekonomiści, którzy badania nad jakością życia opierają na różnego rodzaju wskaźnikach, odwołują się do twardych danych makroekonomicznych, na przykład PKB *per capita*, ale i oni stwierdzili, że nie tylko dochód jest wyznacznikiem jakości życia, opracowując w związku z tym liczne miary biorące pod uwagę dane bardziej miękkie, subiektywne przejawy jakości życia. Do najczęściej uwzględnianych parametrów przy ocenie jakości życia należą: ochrona zdrowia, bezpieczeństwo życia, stan środowiska naturalnego, stopa życiowa mieszkańców, stan transportu i komunikacji miejskiej, infrastruktura sportowa, sytuacja mieszkaniowa, możliwości edukacji i kształcenia, dostęp do kultury, sieć handlowa. Podstawą do obliczenia wybranych, pieniężnych mierników jakości życia jest PNB, indywidualna konsumpcja (EAW), która bywa ważona współczynnikiem nierówności społecznej (ISEW). Opracowano także niepieniężne indykatory dobrobytu i jakości życia, do których zalicza się wytyczne Agendy 21⁹⁰ obejmujące cztery obszary: społeczne, ekonomiczne, środowiskowe i instytucjonalne wskaźniki trwałego rozwoju⁹¹.

Przytoczone wyżej sposoby pomiaru jakości życia pozwalają na jej ocenę w odniesieniu do skali makro, badającej całe narody bądź społeczności lokalne, na przykład aglomeracje miejskie, nie odnosząc się do jakości życia poszczególnych

⁸⁹ T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2008, s. 39.

⁹⁰ Agenda 21 jest dokumentem powstałym na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku.

⁹¹ E. Zysnarska, *Pomiar jakości życia*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, 2009, maszynopis.

jednostek, co ze względu na poruszaną w pracy problematykę byłoby szczególnie istotne. Jednakże zanim zostanie omówione ujęcie problemu w skali mikro, warto przytoczyć wyniki badań jakości życia w krajach europejskich, w tym Polski. W cytowanych poniżej badaniach subiektywny dobrostan został wyrażony przez satysfakcję z życia oraz poczucie szczęścia, przy czym miernik szczęścia ma podłoże bardziej emocjonalne, natomiast wskaźnik satysfakcji życiowej odwołuje się do sytuacji socjoekonomicznej (na przykład dochód, status zatrudnienia), w której badany przyszło funkcjonować. To zróżnicowanie w konstrukcji miar tłumaczy rozrzew między otrzymanymi wynikami, poczucie szczęścia na 10-stopniowej skali jest na ogół wyższe aniżeli satysfakcja z życia. Polska lokuje się na 16. miejscu na 31 objętych badaniem krajów, z wynikiem 6,9 odnoszącym się do satysfakcji życiowej i 7,4 w skali szczęścia. Najwyższe wyniki w badaniu uzyskały kraje skandynawskie i Luksemburg, najniższe Bułgaria, Macedonia i Węgry. Dalsza analiza danych wskazuje na różnice w satysfakcji życiowej różnych grup społecznych. Rozrzew pomiędzy grupą o najniższych i największych dochodach w stosunku do wyniku średniego dla danego kraju jest najbardziej widoczny w nowych krajach członkowskich Unii. Owo zróżnicowanie może być spowodowane faktycznymi różnicami w jakości życia bądź mentalnością, która zakłada konieczność równego, rozumianego jako sprawiedliwe traktowania innych. Przy jej braku obniża się poczucie satysfakcji. Podobna sytuacja zachodzi pomiędzy osobami o najniższym i najwyższym poziomie edukacji oraz o różnej płci. Może to być spowodowane zróżnicowaniem poziomu życia wynikającym z poziomu wykształcenia. Osoby lepiej wykształcone posiadają atrakcyjniejszą pracę, pozycję życiową, co prowadzi do większej satysfakcji. Ponadto różny status zatrudnienia pokazuje, że najmniej zadowoleni z życia są emeryci w nowych krajach członkowskich, co może być spowodowane złym systemem zabezpieczeń społecznych i nie najlepszą opieką zdrowotną, z której osoby w późniejszym wieku korzystają. Natomiast w porównaniu ze średnimi wynikami otrzymanymi w poszczególnych grupach (stare, nowe, kandydujące oraz wszystkie razem kraje UE) bezrobotni w nowych krajach członkowskich są najmniej niezadowoleni z jakości życia, co może sugerować różny stosunek do pracy i bezrobocia w starych i nowych krajach członkowskich⁹².

Badania poziomu zadowolenia z życia Polaków przeprowadził także CBOS, opracowując raport zmian w jej postrzeganiu w latach 1994–2008. Odsetek osób zadowolonych z ogólnej jakości życia wzrósł z 53% w listopadzie 1994 roku do 70% w grudniu 2008, przy czym w 2008 roku Polacy byli najbardziej zadowoleni ze swych dzieci (90%), przyjaciół, najbliższych znajomych (83%), ze swego małżeństwa (78%), miejsca zamieszkania (76%), z przebiegu pracy zawodowej (61%), ze stanu własnego zdrowia (56%), z materialnych warunków bytu (51%), ze swego wykształ-

⁹² *Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009, ss. 15–19.

cenia i kwalifikacji (50%), swoich perspektyw życiowych (40%) oraz dochodów i sytuacji finansowej (26%)⁹³. Jak podkreśla jednak A. Bańka, żaden z obiektywnych czynników życia nie wyjaśnia subiektywnej jakości życia, ale też te same obiektywne zdarzenia mogą oddziaływać na odczuwane szczęście⁹⁴. Można dostrzec, że satysfakcja z wyżej przytoczonych, powiązanych z pracą wielkości (zadowolenia z kariery, wykształcenia, dochodów, perspektyw na przyszłość), nie jest jeszcze zbyt duża i może się poprawić w kolejnych latach, warto więc się zastanowić, jakie działania do owej poprawy doprowadzą i od kogo oraz czego zależą. Wydaje się, że czynnik sprawczy znajduje się po stronie samych zainteresowanych, organizacji, których są uczestnikami (na przykład edukacyjnych, pracodawców), oraz wpływów środowiska ekonomiczno-społecznego.

Jak wcześniej zaznaczono, najistotniejsze z punktu widzenia problematyki pracy, jest pojmowanie dobrostanu jednostki w skali mikro, w ujęciu subiektywnym.

W pracy autorka pragnie się odwołać do modelu jakości życia stworzonego przez A.E. Mickel, E.J. Dallimore i C.A. Nelson, na który wpływają różne stany jednostki (na przykład satysfakcja i równowaga różnych aspektów życia, fizyczne i psychiczne zdrowie, dobrostan) posiadane zasoby (na przykład pieniądze, czas) oraz realizowane aktywności (na przykład praca, rekreacja i rozrywki, służba innym)⁹⁵. Jakość życia rozumiana jako zbiór czynników może być traktowana jako wynik wymiany jednostki z otoczeniem, w tym otoczeniem związanym z pracą zawodową, zwłaszcza gdy występuje konflikt pomiędzy pracą i życiem, zaburzający jakość życia. Musi wtedy dojść do: a) działań zmierzających do zmiany ról zawodowych i życiowych, b) wypracowania wsparcia od współmałżonka (partnera), c) wykorzystania programów przyjaznych rodzinie, a oferowanych przez organizację. Wymiana jest integralną częścią podejmowania decyzji i pociąga za sobą naturalne napięcie. Często celem owej wymiany pomiędzy jednostką a organizacją jest polepszenie jakości życia, a można ją postrzegać w kategoriach zysków i strat. Mogą w związku z tym pojawić się osobiste straty i zawodowe zyski, osobiste zyski i zawodowe straty bądź przekonanie o zyskach w jakimś obszarze niepociągającym za sobą strat (nieoparte na wymianie dystrybucyjnej)⁹⁶. Podejmowanie decyzji oraz związane z nim korzyści i straty nieodzownie nasuwają na myśl proces negocjacji. Przy czym negocjacje te mogą odbywać się na różnym poziomie – wewnętrznym oraz zewnętrznym. Jednostka waży konsekwencje swych decyzji (poziom wewnętrzny) oraz stara się uzyskać od innych, w tym pracodawcy bądź rodziny, takie wypłaty, które mogłaby

⁹³ Polacy o swoim zadowoleniu z życia, Komunikat z badań, CBOS, 2009, www.cbos.pl.

⁹⁴ A. Bańka, *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*, w: A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2005, s. 13.

⁹⁵ E. Dallimore, A. Mickel, *Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance*, Human Relations, vol. 59(1)/2006, ss. 61–103.

⁹⁶ A.E. Mickel, E.J. Dallimore, *Life-quality decision: Tension – management strategies used by individuals when making tradeoffs*, Human Relations, vol. 62(5)/2009, ss. 627–668.

uznać za korzyści bądź za możliwe do poświęcenia straty (poziom zewnętrzny). Można zatem sformułować tezę, że jakość życia jest efektem prowadzonych w wielu obszarach życia negocjacji.

Zgłębiana przez wielu badaczy zależność praca–życie oraz praca–rodzina wskazuje na współodpowiedzialność relacji za poziom i ocenę jakości życia. Teorie rozszerzania wpływów (*spillover*) podkreślają, że dobrostan (wyrażony w uczuciach i zachowaniach) w jednym z obszarów może być przenoszony i odczuwany w drugim z nich. Udana praca zawodowa będzie zatem przyczyniać się do lepszego funkcjonowania pozazawodowego i na odwrót⁹⁷. Oznacza to, że życie pozazawodowe oraz praca stanowią naczynia połączone i wynegocjowany, a następnie realizowany dobry bądź zły układ z pracodawcą będzie rzutował na pozostałe aspekty funkcjonowania jednostki i tworzył całościowy kształt zadowolenia z życia. W związku z tym negocjacje w sprawie pracy będą oddziaływać na poziom satysfakcji z życia.

Teorie kompensacyjne podkreślają, że przy braku satysfakcji w jednej dziedzinie, jednostka pragnie osiągnąć lepszą ogólną jakość życia poprzez inwestowanie w dziedzinę konkurencyjną⁹⁸. Zgodnie z nimi braki w życiu osobistym będą wyrównywane poprzez ponadprzeciętne zaangażowanie się w pracę zawodową i uczynienie z niej głównej wartości życiowej. Z kolei osoby o gorszym statusie zawodowym będą poszukiwały innych aktywności, które mogą przynieść im zadowolenie.

Ponadto L. Bailyn i inni zauważyli, że pojawiające się trudności w życiu rodzinnym powodują zachowania pracownicze polegające na wzroście absencji, wysokich kosztach zmian, nieinwestowaniu we własny rozwój, obniżeniu gotowości do kompromisu i nawet odejściu z pracy. Organizacja może im jednak zapobiec, wypracowując takie zasady wzajemnego porozumienia, które będą sprzyjały zachowaniu równowagi praca–życie poprzez programy pomocy przyjazne rodzinie i zdrowiu, nietypowe formy zatrudnienia, tworząc wspierającą kulturę organizacyjną⁹⁹. Działania takie są także kartą przetargową podczas pozyskiwania pracowników w trakcie negocjacji w sprawie pracy, a rzetelnie i konsekwentnie realizowane sprzyjają utrzymaniu ich w organizacji, zwiększając przywiązanie i zaangażowanie w pracę. To z kolei jest doceniane przez klientów i powoduje polepszenie pozycji firmy na rynku.

Dodatkowo pomoc organizacji w utrzymaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem może przebiegać dzięki takim zabiegom, jak jasne określenie wymagań wobec pracowników, poznanie przeszkód natury wewnętrznej oraz zrozumienie pracowniczej percepcji środowiska pracy. Liczne badania empiryczne dowodzą słuszności tezy, że równowaga pomiędzy pracą a życiem przynosi wymierne korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika¹⁰⁰. Ponadto jest ona negocjowana na różnych etapach współpracy z pracownikiem, poczynając od selekcji, poprzez ścieżki rozwo-

⁹⁷ A.E. Mickel, E.J. Dallimore, *Life-quality*, ss. 627–668.

⁹⁸ E. Dallimore, A. Mickel, *Quality*, ss. 61–103.

⁹⁹ A.E. Mickel, E.J. Dallimore, *Life-quality*, 627–668.

¹⁰⁰ E. Dallimore, A. Mickel, *Quality*, ss. 61–103.

ju w ramach organizacji, po odejście z niej. Tak więc im lepszy poziom umiejętności negocjacyjnych, tym efekt dla pracobiorcy lepszy, ale nie jest to gra o sumie zerowej, więc w ostatecznym rachunku zyskują wszystkie zainteresowane strony: jednostka, organizacja, rodzina, środowisko i społeczeństwo.

Ogólne zadowolenie z życia jest także powiązane z takimi czynnikami, jak bezpieczeństwo w pracy (rozumiane jako pewność zatrudnienia) oraz zdolność do zatrudnienia (*employability*). Możliwość zatrudnienia buduje w jednostce przekonanie o wpływie i kierowaniu własną karierą, co prowadzi do polepszenia poczucia dobrostanu. Osoby takie są bardziej skłonne porzucić pracę nieprzynoszącą zadowolenia i mają lepsze rezultaty, uruchamiając bardziej skuteczne metody poszukiwania pracy. Dzięki temu znajdują lepszą pracę i negocjują korzystniejszy kontrakt psychologiczny, polepszając jakość swego życia. Stanowi to także powód utrzymywania się dualnego rynku pracy, w którym pracownicy o dużych możliwościach zatrudnienia rozwijają się, są dobrze wynagradzani za wysokie kompetencje, natomiast osoby o niskich możliwościach zatrudnienia dostają pracę gorszą, o mniejszym poziomie pewności zatrudnienia. Ci pierwsi będą spostrzegać swą satysfakcję życiową jako lepszą w porównaniu z drugą grupą, a turbulentne otoczenie ekonomiczne będzie analogicznie szansą i wyzwaniem versus zagrożeniem dla nich. Dodatkowo w grupę pierwszą pracodawcy będą inwestować, oferując specjalistyczne szkolenia, podnosząc ich zdolność do wewnątrzorganizacyjnej mobilności, natomiast druga będzie skazana na niepewny los i redukcję zatrudnienia w pierwszej kolejności¹⁰¹. Należy jednak podkreślić odmiennność polskiego rynku pracy, na którym funkcjonują nadal dwie możliwości znalezienia pracy: dająca pewność zatrudnienia kosztem mniejszych dochodów i wyzwań oraz powiązana z niepewnością zatrudnienia, ale za to oferująca większe dochody, wyzwania, pełniejsze wykorzystanie swoich kompetencji. Osoby ceniące pewność zatrudnienia (o nastawieniu etatystycznym) mogą zatem aplikować do organizacji, które zaoferują im większe bezpieczeństwo, a to zapewni im większy dobrostan. Natomiast pracobiorcy, którzy pragną wyzwań (nastawienie merytokratyczne), mogą aplikować do tych instytucji, które oferują pracę ciekawą, ale mniej pewną, co z kolei spowoduje osiągnięcie przez nich subiektywnego dobrostanu. Gdy jednak dopasowanie jednostka–organizacja nie nastąpi, będzie to powodem obniżenia satysfakcji życiowej.

Jak zauważył J. Czapiński, dobrostan psychiczny bywa przyczyną pomyślności życiowej. Zachodzi tutaj wzajemny związek pomiędzy przyczyną a skutkiem, tak więc nie tylko relacje społeczne, zdrowie i długość życia, pieniądze i praca wpływają na subiektywną ocenę jakości życia, ale wysoka jakość życia jest także magnesem dla pozytywnych zdarzeń życiowych. Pozostając wśród przykładów powiązanych z pracą, można zatem wykazać (choćby poparte jest to jak dotąd nielicznymi bada-

¹⁰¹ N. De Cuyper, C. Bernhard-Oettel, E. Berntson, H. De Witte, B. Alarco, *Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity*, Applied Psychology: An International Review, vol. 57(3)/2008, ss. 488–509.

niami), że osoby oceniające swój dobrostan wyżej mają większe szanse na znalezienie pracy, trwale zatrudnienie i utrzymanie go oraz są mniej narażane na doświadczenie redukcji zatrudnienia. Ponadto osoby gorzej oceniające swój dobrostan, mają mniejsze szanse na znalezienie pracy i mniejszą szansę na jego poprawę, utrzymując jego negatywną ocenę bez możliwości odbicia się od dna. Powstaje błędne koło, które powoduje, iż poczucie dobrostanu jest stałe, co, jak sugeruje Czapiński, jest zgodne z cebulową teorią szczęścia i teoriami genetycznymi¹⁰².

Badania nad jakością życia dowodzą, że tylko część zmienności tłumaczy czynniki obiektywne, a subiektywne poczucie zależy od programów emocjonalno-poznawczych posiadanych przez jednostkę, za pomocą których wartościuje ona poszczególne wymiary oraz dobrostan uogólniony. Analizując ten problem, D. Ferring dokonał następującego podziału jakości życia:

- uzasadnione zadowolenie – obiektywnie korzystne warunki prowadzą do pozytywnej oceny subiektywnej jakości życia,
- dylemat niezadowolenia – pomimo obiektywnie korzystnych warunków życia człowiek ocenia jego jakość negatywnie,
- paradoks zadowolenia – pomimo obiektywnie niekorzystnych warunków życia człowiek ocenia jego jakość pozytywnie,
- uzasadnione niezadowolenie – obiektywnie niekorzystne warunki życia prowadzą do negatywnej oceny jego jakości¹⁰³.

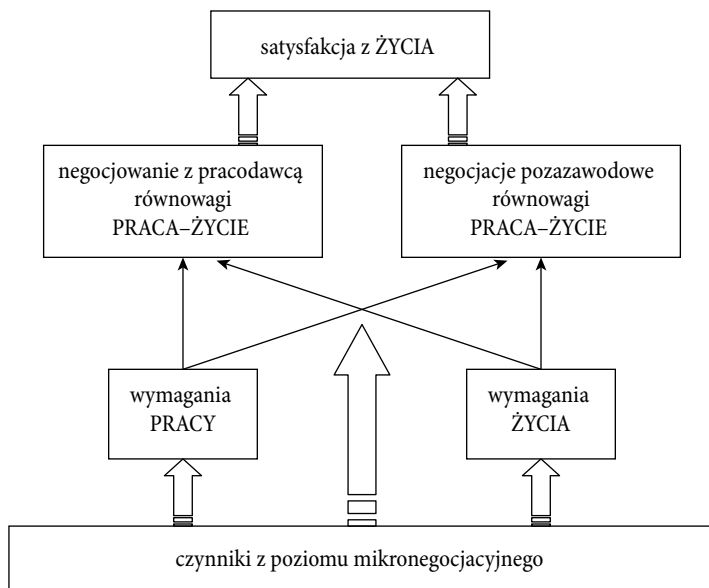
Opierając się na powyższej klasyfikacji, można założyć, że oddziaływanie podmiotów zewnętrznych zmierzające do poprawy jakości życia będzie skuteczne i zasadne w dwóch skrajnych przypadkach i to w nich obiektywne czynniki mają swoje odzwierciedlenie w ocenie subiektywnego dobrostanu. Gdy pracodawca spotka się z sytuacją dylematu niezadowolenia, jego próby podniesienia dobrostanu przez oferowanie pracownikowi udogodnień będą nieskuteczne, natomiast w przypadku paradoksu zadowolenia może się on poczuć zwolniony z takich prób, ponieważ pracownik pozytywnie ocenia jakość swego życia.

Warto zaznaczyć, że zindywidualizowane umowy o pracę występują nawet na rynkach pracy o dość mocno ograniczonej konkurencyjności. Umowy te są dostosowane do potrzeb pracobiorcy i oferują odmienne warunki i benefity osobom wykonującym te same obowiązki, szczególnie obecne są wśród wolnych strzelców oraz gwiazd (biznesu, sportu, sceny). Jak wynika z badań prowadzonych przez S. Hornunga, D.M. Rousseau i J. Glasera, na urzędnikach niemieckich w Bawarii, wynegocjowana elastyczność czasu pracy sprzyja zmniejszeniu konfliktu pracarodzina oraz niższej liczbie nadgodzin świadczących o stopniu zaangażowania się w organizację. Natomiast wynegocjowane warunki rozwoju zawodowego pociągają za sobą afektywne przywiązanie organizacyjne, zwiększenie konfliktu ról pracar-

¹⁰² J. Czapiński, *Czy szczęście popłaca? Dobrostan psychiczny jako przyczyna pomyślności życiowej*, w: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna*, PWN, Warszawa 2004, ss. 235–253.

¹⁰³ T. Rostowska, *Małżeństwo*, ss. 36–37.

rodzina, większe oczekiwania dotyczące wywiązywania się z pracy oraz większą liczbę nadgodzin¹⁰⁴. Badania te dowodzą, że negocjacje w sprawie pracy łączą się z poziomem satysfakcji z życia i pracy (co jest efektem osiąganym przez pracobiorcę) oraz rzutują na rezultaty odnoszone przez organizację pracodawcy w postaci zbudowania długotrwałej więzi z pracownikiem i jego większego zaangażowania w pracę. Z przytoczonych badań wynika, że wynegocjowane profity mogą także obniżyć poziom zadowolenia z życia poprzez zaistniały konflikt ról bądź zmniejszyć zaangażowanie się w pracę. Warto zatem się zastanowić, jak prowadzić pertraktacje, by ograniczyć takie niekorzystne zjawiska i wypracować kontrakt, który pozwoliłby godzić sferę życia zawodowego i pozazawodowego oraz nakłonić pracowników do angażowania się w pracę.



Rysunek 8. Znaczenie negocjacji w sprawie pracy w osiągnięciu satysfakcji z życia

Źródło: opracowanie własne.

Na satysfakcję życiową, pojmowaną jako efekt negocjacji w sprawie pracy, będą wpływać kompetencje i cechy jednostki. Zdaniem autorki można do nich zaliczyć wymiary osobowości według Wielkiej Piątki, strukturę potrzeb, inteligencję emocjonalną, umiejętności negocjacyjne, umiejętność radzenia sobie ze stresem, poczucie umiejscowienia kontroli, stosunek do pracy, percepcję rynku pracy, znajomość i postrzeganie prawa pracy, zakres podejmowanych podczas negocjacji rozmów. Założenia te zostały zweryfikowane w części empirycznej pracy.

¹⁰⁴ S. Hornung, D.M. Rousseau, J. Glaser, *Creating*, ss. 655–664.

4.4.2. Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest kolejną wielkością, którą uznano za efekt negocjacji w sprawie pracy. W ujęciu definicyjnym jest ona rozumiana jako pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy¹⁰⁵, a zależy od wielu czynników związanych z pracą oraz indywidualnej charakterystyki jednostki, organizacji, społeczeństwa. Podkreśla się też, że istotne jest spostrzeganie jej w trzech kategoriach: jako stałej dyspozycji jednostki, jako procesu przetwarzania informacji z otoczenia społecznego umożliwiających zaspokojenie potrzeb oraz jako wynik integrowania z systemem dotychczasowej wiedzy pracownika informacji pochodzących z organizacji, co stanowi podstawę wywiązania się z roli zawodowej¹⁰⁶.

Badacze, opisując pojęcie satysfakcji z pracy, podkreślają współistnienie dwóch wymiarów: poznawczego (przekonania i sądy na temat pracy) oraz afektywnego (uczucia pojawiające się w związku z pracą). Te dwie wielkości często korelują ze sobą (tzn. pozytywnym sądom towarzyszą pozytywne uczucia i na odwrót), lecz nie jest to zależność występująca zawsze. Zdaniem R.H. Moormana miary kognitywne satysfakcji z pracy są skorelowane z pomiarem obywatelskich zachowań organizacyjnych (*organizational citizenship behaviours*), gdyż ten drugi ma charakter przemyślany, jeżeli nie kalkulacyjny. Natomiast D.J. Schleicher, J.D. Watt i G.J. Greguras potwierdzają, że związek pomiędzy satysfakcją z pracy a jej wykonaniem jest silniejszy, gdy opiera się na zbieżności pomiędzy afektem i poznaniem, niż gdy istnieje pomiędzy nimi rozbieżność¹⁰⁷.

Zadowolenie z pracy jest efektem oddziaływań organizacyjnych, gdyż może ono być postrzegane jako miara jej efektywności i cel działania. By je zwiększyć, organizacja może odwołać się do takich praktyk, jak wzbogacenie pracy, przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, poprawa i wyrównywanie poziomu motywowania do pracy, zwiększenie odpowiedzialności w pracy, umożliwienie rozwoju powiązanego z konkretnymi kompetencjami zawodowymi¹⁰⁸.

W klasycznym paradygmacie badawczym łączy się satysfakcję z pracy z motywacją do pracy, przy czym kierunek przyczynowo-skutkowy związku jest dyskutowany. Odwołując się do teorii F. Herzberga, można przyjąć, że niezaspokojenie czynników higieny¹⁰⁹, będących zewnętrznymi wobec pracy, powoduje pojawienie się uczucia

¹⁰⁵ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia*, s. 296.

¹⁰⁶ M. Dobrowolska, *Satysfakcja z pracy pracowników zarobkujących w nietypowych formach zatrudnienia na przykładzie pracy tymczasowej*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek*, ss. 135–143.

¹⁰⁷ S.A. Kaplan, Ch.R. Warren, A.P. Barsky, C.J. Thoresen, *A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 18 (1)/2009, ss. 29–54.

¹⁰⁸ G. Bartkowiak, *Człowiek*, s. 144.

¹⁰⁹ Do czynników zewnętrznych można zaliczyć między innymi warunki pracy, stosunki z przełożonym, stosunki z podwładnymi, stosunki ze współpracownikami, zarobki, bezpieczeństwo, politykę i zarządzanie w firmie, życie osobiste, status, kierownictwo. Szerzej: R. Karaś, *Teorie*, ss. 25–30.

dyssatisfakcji, z kolei ich zaspokojenie skutkuje brakiem niezadowolenia. Źródłem satysfakcji są czynniki wewnętrzne¹¹⁰ rozumiane jako motywatory. To one powodują, że ceni się swą pracę, co pociąga za sobą pozytywne konsekwencje. Inną teorią motywacji związana z pojęciem satysfakcji z pracy jest teoria spełnionych oczekiwań L.W. Portera i R.M. Steersa, w myśl której pracownicy odczuwają niezadowolenie, jeżeli ich oczekiwania nie zostaną spełnione. Warunkiem prowadzącym do spełnienia oczekiwań jest tworzenie przez pracodawcę, już na etapie rekrutacji i selekcji, realistycznego obrazu przyszłej pracy¹¹¹. Trzecim przykładem teorii motywacji powiązanej z omawianym zagadnieniem jest teoria sprawiedliwości S. Adamsa, zakładająca, że satysfakcja wynika z efektu dokonanych porównań nakładów i zysków pracownika w stosunku do obranego punktu odniesienia, którym może być zarówno pracownik z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Przy czym każda sytuacja nierównowagi jest dla jednostki niekomfortowa i prowadzi do działań mających wyrównać ową niesprawiedliwość¹¹². Opierając się na trzech powyższych przykładach, autorka pragnie wykazać, że satysfakcja z pracy jest efektem negocjacji. Zarówno czynniki higieny, jak i motywatory wymienione w koncepcji F. Herzberga mogą być poddane negocjacom w trakcie selekcji prowadzonej w organizacji. Im więcej z owych czynników pracobiorca uzna za zadowalające albo zaspokojone, tym większa szansa pojawienia się satysfakcji i mniejsze niebezpieczeństwo doświadczenia niezadowolenia. Warto więc zadbać o to, by zakres rozmów był jak najszerszy, gdyż pojawia się wtedy szansa na omówienie ważkich problemów. Przechodząc do koncepcji spełnionych oczekiwań, należy podkreślić, że są one formowane już na etapie selekcji, otwartość i szczerłość stron jest warunkiem zrównoważonej wymiany negocjacyjnej. Na tym etapie poinformowanie pracownika o realiach pracy jest bardzo istotne, gdyż podejmując decyzję o przyjęciu warunków pracy, będzie on świadomy, czego po pracy i organizacji może się spodziewać. Zmniejszy się tym samym fluktuacja kadr nowo zatrudnionych, rozczarowanych nową pracą, a negocjacje będą skuteczne. Często nawet, gdy pod wpływem przekazanych informacji kandydat wycofa się z rozmów, będzie to korzystniejsze dla firmy niż przyjęcie niezadowolonego pracownika. Wreszcie trzecia z przytoczonych koncepcji sprawiedliwości także jest powiązana z negocjacjami, gdyż nakłady i zyski oferowane przez pracownika podlegają uzgodnieniom i często są odnoszone do ofert z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. W negocjacjach może istnieć realna pokusa zaoferowania przyszłemu pracownikowi gorszych warunków, licząc na jego zgodę wynikającą bądź z trudnej sytuacji na rynku pracy, bądź kłopotów natury osobistej czy z nieznanymi realiami. Jednak takie działanie negocjacyjne

¹¹⁰ Do czynników wewnętrznych można zaliczyć między innymi osiągnięcia, uznanie, samą pracę, awanse, możliwości rozwoju. Szerzej: R. Karaś, *Teorie*, ibidem.

¹¹¹ Problem ten został szerzej omówiony w rozdziale 3 poruszającym tradycyjne i realistyczne opisy stanowisk pracy.

¹¹² N. Chmiel, *Psychologia pracy*, ss. 348–350, 357.

jest krótkowzroczne, gdyż pociąga za sobą dyssatisfakcję pracobiorcy ze wszelkimi jej konsekwencjami.

Poziom zadowolenia z pracy jest często czynnikiem, który stanowi spust w działaniach zmierzających do dobrowolnej zmiany pracy. Najnowsze badania z tego zakresu starają się zwrócić uwagę na ujęcie satysfakcji z pracy bardziej jako determinanty powodującej systematyczny proces zmian w zatrudnieniu jednostki niż jako wyizolowanego incydentu. Z analizy badań dotyczących powyższego zagadnienia wynika, że sytuacja powiązana ze zmianą oraz dołączeniem nowych osób do organizacji ma istotne następstwa w przyzwyczajeniach i zachowaniach organizacyjnych. Czynnikiem za to odpowiedzialnym jest między innymi satysfakcja z pracy. Teorie związane ze zmianą pracy dowodzą, że dyssatisfakcja jest silnym impulsem do jej dokonania, a przejście przez proces selekcji i otrzymanie nowej pracy powoduje wzrost poziomu zadowolenia z pracy. Poziom ten po jakimś czasie opada i stabilizuje się. Zależność tę nazwano „efektem miesiąc miodowy–kac” (*honeymoon-hangover effect*). „Efekt miesiąca miodowego” jest spowodowany po części oczekiwaniem wielu pozytywnych zmian w życiu zawodowym oraz oddziaływaniem organizacji, która pragnie kreować jak najkorzystniejszy swój obraz oraz pracy w oczach nowo zatrudnionych. Powoduje to tworzenie wielu oczekiwań względem nowej pracy i organizacji, które nie mogą być spełnione, co w konsekwencji prowadzi do rozczarowań. Jest to przyczyną, podobnie jak predyspozycje psychiczne jednostki, obniżenia satysfakcji z nowo podjętej pracy i pojawienia się „efektu kaca”¹¹³. Wykorzystując owo zjawisko w negocjacjach, należy jeszcze raz podkreślić rolę organizacji w kreowaniu realistycznych oczekiwań, im bowiem barwniejsze marzenia, tym boleśniesz może okazać się przebudzenie stymulujące jednostkę do dokonania kolejnej zmiany. Dlatego ważne jest traktowanie negocjacji jako procesu towarzyszącego pracownikowi przez cały czas zatrudnienia, a prowadzącego do wzbogacenia pracy bądź omówienia warunków doskonalenia zawodowego i awansów.

Jednakże, jak podkreśla A. Bańka, niezadowolenie z pracy nie jest jedynym czynnikiem prowadzącym do podjęcia decyzji o jej zmianie. Na proces decyzji modyfikująco wpływają wiek, sytuacja rodzinna, posiadane kwalifikacje, cechy osobowości pracownika. Zdaniem W.H. Mobleya ważniejszą od niezadowolenia przesłanką do zmiany pracy jest dokonany przez pracownika rachunek ekonomicznych oraz psychologicznych zysków i strat, często oparty na ocenie rynku pracy i stopy bezrobocia¹¹⁴.

Do czynników psychicznych wpływających na satysfakcję z pracy liczni badacze zaliczają pozytywny/negatywny afekt, wymiary osobowości w ujęciu koncepcji

¹¹³ W.R. Boswell, J.W. Boudreau, J. Tichy, *The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 5, 2005, ss. 882–892.

¹¹⁴ A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 3, s. 331.

Wielkiej Piątki, a ostatnio T.A. Judge, E.A. Locke i inni wskazują na rolę samooceny. Pierwsze z podejść łączy pozytywny i negatywny afekt z rozumieniem satysfakcji jako stanu o zabarwieniu emocjonalnym. Koncepcja Wielkiej Piątki jest jedną z najpopularniejszych i najchętniej analizowanych ujęć osobowości, która rzutuje na takie problemy poruszane przez psychologię organizacji, jak wykonanie pracy, przywództwo czy motywacja do pracy. Samoocena wiąże się natomiast z szacunkiem do siebie, poczuciem umiejscowienia kontroli, generalizowaną własną skutecznością i emocjonalną stabilnością.

Bogata metaanaliza danych przeprowadzona przez C.J. Thoresena, S.A. Kaplana, A.P. Barsky'ego, Ch.R. Warrena i K. de Chermont udowodniła związek pozytywnego i negatywnego afektu z poziomem odczuwanej satysfakcji zawodowej. Z kolei T.A. Judge, D. Heller i M.K. Mount dowiedli, że cztery z wymiarów Wielkiej Piątki (neurotyzm, ekstrawersja, sumienność i ugodowość) są połączone z satysfakcją z pracy. Natomiast badania, które prowadzili T.A. Judge, D. Heller i R. Klinger, potwierdziły wcześniejsze wyniki oraz wykazały związek pomiędzy szacunkiem do siebie a zadowoleniem z pracy¹¹⁵. Stałe dyspozycje jednostek wpływające na satysfakcję z pracy mogą tłumaczyć jej poziom w 35% zmienności i czynią ją względnie stałą w zmieniających się warunkach zewnętrznych¹¹⁶. Wspomniano, że na poziom satysfakcji wpływa rdzenna samoocena, co odbywa się za pomocą dwóch mechanizmów. Pierwszy z nich warunkuje rodzaj środowiska poszukiwanego przez jednostki ocenianego przez nie jako sprzyjające sukcesowi (na przykład rodzaj i jakość pracy), co prowadzi do określonych doświadczeń w pracy wpływających na odczucie zadowolenia z niej. Drugi z mechanizmów powoduje, że rdzenna samoocena buduje indywidualną percepcję otaczającej jednostkę rzeczywistości, która stymuluje reakcje i zachowania wpływające na poziom doświadczanego zadowolenia z pracy. Na przykład jednostki o wysokiej samoocenie będą doświadczać trudności i krytyczne wydarzenia w pracy uznają raczej za wyzwania niż za niepowodzenie¹¹⁷. Pomimo stałych dyspozycji jednostek do odczuwania zadowolenia z pracy pozostaje szerokie spektrum czynników, za które odpowiadają takie z nich, jak wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe, wykorzystanie umiejętności, odpowiedzialność pracy, status pracy¹¹⁸, kultura narodowa¹¹⁹. Niektóre z nich można uznać za negocjowalne podczas rozmów w sprawie pracy, tak więc proces osiągania oraz osiągnięcie określonego poziomu zadowolenia z pracy jest efektem prowadzonych rozmów.

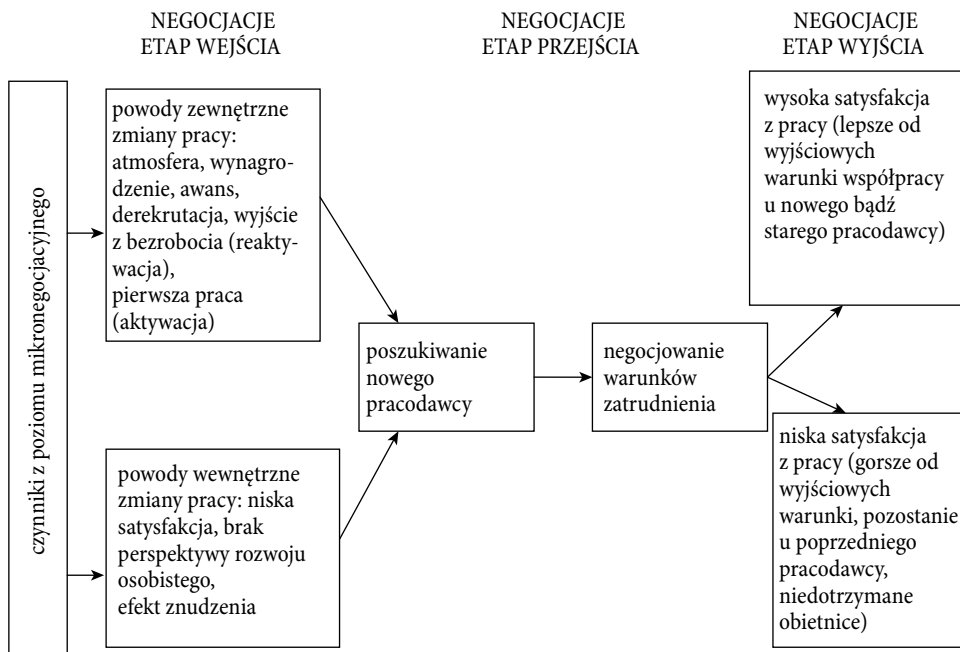
¹¹⁵ T.A. Judge, D. Heller, R. Klinger, *The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test*, Applied Psychology: An International Review, 57(3)/2007, ss. 361–372.

¹¹⁶ Ch. Dormann, D. Fay, D. Zapf, M. Frese, *A state-trait analysis of job satisfaction: On the effect of core self-evaluations*, Applied Psychology: An International Review, 55(1)/2006, ss. 27–51.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia*, ss. 300–304.

¹¹⁹ Szerzej: X. Huang, E. van de Vliert, *Job level and national culture as joint roots of job satisfaction*, Applied Psychology: An International Review, 53(3)/2004, ss. 329–348.



Rysunek 9. Rola negocjacji w kształtowaniu satysfakcji z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wiele założeń badawczych wiąże satysfakcję pracy z wykonaniem zadań, przy czym zdania naukowców co do kierunku zależności są podzielone. Metaanaliza danych empirycznych dokonana przez S.J. Krausa dowodzi, że kierunek oddziaływania satysfakcja–wykonanie jest silniejszy niż dane popierające relację wykonanie–satysfakcja¹²⁰. Kontrolowanie i wpływanie na satysfakcję z pracy jest istotne z punktu widzenia organizacji, gdyż sprzyja sile związku pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, co zmniejsza fluktuacje, zwiększa przywiązanie i zaangażowanie. Te czynniki są równocześnie bardzo ważnym elementem, do którego zmierza każdy proces rekrutacji i selekcji oraz prowadzone w ich ramach negocjacje.

Do czynników, które zdaniem autorki rzutują na wynik negocjacji mierzony poziomem satysfakcji z pracy, można zaliczyć: cechy osobowości, strukturę potrzeb, inteligencję emocjonalną, umiejętności negocjacyjne, style radzenia sobie ze stresem w trakcie poszukiwania pracy, poczucie umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy, postrzeganie pracy, postrzeganie rynku pracy i prawa pracy, znajomość prawa pracy. Zależności owe zostały zweryfikowane i będą przedstawione w empirycznej części pracy.

¹²⁰ B.D. Edwards, S.T. Bell, W. Arthur Jr, A.D. Decuir, *Relationship between facets of job satisfaction and task and contextual performance*, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3)/2008, ss. 441–465.

4.4.3. Satysfakcja z płacy

W przypadku rozumienia negocjacji w sprawie pracy w sposób wąski, tj. jako uzgodnienia pomiędzy stronami wynagrodzenia otrzymywanego przez pracownika za pracę podczas rekrutacji i selekcji, satysfakcja z płacy jest niewątpliwie wyznacznikiem ich efektu. W szerszym podejściu do negocjacji w sprawie pracy satysfakcja z płacy nadal pozostaje niewątpliwie najbliższej powiązaną (spośród omówionych dotychczas typów satysfakcji) miarą ich rezultatu.

Bardzo istotną kwestią łączącą się z wynagrodzeniami jest ich sprawiedliwość, która może bardziej wpływać na satysfakcję aniżeli sam ich poziom. Ludzie, opierając się na porównaniach społecznych, tworzą na ogół własne standardy wynagrodzenia, a satysfakcja zależy od rozbieżności pomiędzy standardem a rzeczywistym wynagrodzeniem¹²¹.

H.G. Heneman III i D.P. Schwab podkreślają, że traktowanie zadowolenia z płacy jednowymiarowo zubaża analizę problemu, i dlatego zaproponowali, wzorem Minnesockiego Kwestionariusza Satysfakcji (MSQ) i Opisowego Indeksu Pracy (JDI), wielowymiarowy kwestionariusz do pomiaru satysfakcji z płacy. Wyróżnione przez nich wymiary satysfakcji z płacy to jej poziom, dodatkowe korzyści, podwyżki oraz struktura systemu wynagrodzeń. Wymiar poziomu płacy odnosi się bezpośrednio do indywidualnej wysokości wynagrodzenia. Dodatkowe korzyści są związane pośrednio z wynagrodzeniami otrzymywanymi przez jednostkę, takimi jak rekompensata za czas nieprzepracowany, dodatkowe ubezpieczenia i składki emerytalne oraz inne usługi. Podwyżki określają zmianę indywidualnych wynagrodzeń, a struktura odnosi się do zróżnicowania płacy pomiędzy różnymi stanowiskami w obrębie organizacji. Wymienione wyżej składniki mogą być ze sobą niepowiązane, gdyż organizacja może w ich zarządzaniu stosować odmienną politykę. W związku z tym jednostki mogą odczuwać odmienny stopień satysfakcji z płacy. Powyższe założenia pozwoliły autorom sporządzić szeroko obecnie stosowane narzędzie pomiarowe – Kwestionariusz Satysfakcji z Płacy (PSQ)¹²².

Przeprowadzona przez M.L. Williams, M.A. McDaniela i L.R. Ford bardzo bogata metaanaliza danych zgromadzonych z przeszło 1400 artykułów, doniesień, raportów dotyczących satysfakcji z płacy ukazała wiele zależności. Między innymi odnotowano, że satysfakcja z podwyżek jest skorelowana z poziomem wykonania zadań poczynionym przez przełożonych. Brakowało takiego związku, gdy była ona oparta na samoocenie. Satysfakcja z podwyżek jest także ujemnie skorelowana z negatywnym afektem. Zadowolenie z administracji i struktury płacy występuje, gdy pracownicy postrzegają system wynagrodzeń jako oparty na zależności wykonanie–nagroda.

¹²¹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia*, s. 312.

¹²² H.G. Heneman III, D.P. Schwab, *Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*, *International Journal of Psychology*, 20/1985, ss. 129–141.

Ponadto wykazano, że przywiązanie organizacyjne jest połączone ze wszystkimi wymiarami zadowolenia z płacy, ale najsilniejszy związek występuje ze strukturą i administrowaniem płacą. Zanotowano także, że satysfakcja z benefitów wiąże się negatywnie z zamiarem zmiany pracy, co oznacza, że pracownicy bardziej usatysfakcjonowani będą w mniejszym stopniu wyrażali chęć odejścia z organizacji. Inny ciekawy negatywny związek wystąpił pomiędzy wiekiem a zadowoleniem z podwyżek oraz strukturą i administrowaniem płacą, co jest odmienne od pozytywnego związku wieku z zadowoleniem z pracy. Wspomniane niezadowolenie może wynikać z przekonania starszych pracowników, że ich staż powinien być czynnikiem brany pod uwagę podczas wynagradzania ich za pracę. Poziom edukacji także jest negatywnie powiązany ze strukturą i administrowaniem płacą, czego powodem mogą być wyższe aspiracje płacowe osób lepiej wyedukowanych i na ogół zajmujących wyższe stanowiska w organizacji. Na uwagę zasługuje też fakt, że nie wystąpił statystycznie istotny związek pomiędzy zadowoleniem z płacy a różnicami rodzajowymi¹²³. Z drugiej strony wiadomo, że kobiety zarabiają znacząco mniej niż mężczyźni o porównywalnych kwalifikacjach, zajmując podobne stanowisko, z wyjątkiem kobiet sportowców, gdzie wyższe płace mają kobiety, oraz prawników, gdzie płace są wyrównane¹²⁴. W Polsce mężczyźni nieznający języków obcych zarabiają o 30% więcej od kobiet nieznających języków obcych, a znający 3 języki i więcej zarabiają nawet o 100% więcej od swych koleżanek władających taką samą liczbą języków¹²⁵. Równocześnie mężczyźni zajmujący stanowiska szeregowe zarabiają 12% więcej od kobiet, natomiast dyrektorzy generalni i prezesi aż o 49% więcej. Mężczyźni z wyższym wykształceniem zarabiają o 52% więcej od porównywalnie wyedukowanych kobiet, a po ukończeniu studiów podyplomowych ich przewaga w wynagrodzeniu wzrasta aż do 63%¹²⁶. Wspomniany wcześniej brak zróżnicowania satysfakcji od płci można tłumaczyć standardami wynagrodzeń posiadanymi przez kobiety, w których akceptują one niższe dochody otrzymywane przez nie i w ramach których porównują się z przedstawicielkami swojej płci.

Z kolei Ch. Vandenberghe i M. Tremblay wykazali, że niezadowolenie z płacy skutkuje pojawieniem się zamiaru odejścia z pracy, a związek ten jest pod wpływem zmiennej pośredniczącej, jaką jest przywiązanie organizacyjne, przy czym posłużyli się oni wielowymiarową koncepcją satysfakcji z płacy oraz modelem przywiązania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allena. Wspomniany model obejmuje komponent afektywny, normatywny oraz trwania, które wpływają na zatrzymanie pracowni-

¹²³ M.L. Williams, M.A. McDaniel, L.R. Ford, *Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction*, Journal of Business and Psychology, vol. 21, no. 3, 2007, ss. 429–459.

¹²⁴ E. Zakrzewska, *Wynagrodzenie kobiet*, 2002, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).

¹²⁵ K. Sedlak, K. Zygmunt, *Wynagrodzenie a znajomość języków obcych*, 2004, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).

¹²⁶ K. Sedlak, M. Swinarska, *Wynagrodzenie kobiet w 2003 roku*, 2004, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).

ków w firmie. Mechanizm działania poszczególnych komponentów przywiązania organizacyjnego na intencje i aktualne odejścia z pracy jest odmienny. Pracownicy z silnym afektywnym przywiązaniem pozostają w organizacji, bo tego chcą, z silnym normatywnym przywiązaniem – ponieważ czują się zobligowani do tego, natomiast z komponentem trwania – ponieważ nie widzą innej alternatywy bądź mają tendencję do poświęcania się (dwa subkomponenty składnika trwania). Komponent afektywny i skłonność do poświęceń pełnią znaczącą rolę w tym związku (satysfakcja z płacy – przywiązanie organizacyjne – zamiar zmiany)¹²⁷. W opisanej wyżej koncepcji satysfakcja z płacy może stanowić impuls do zmiany pracy, ale nie zmienia to faktu, że równocześnie może stanowić efekt prowadzonych negocjacji, gdyż w przypadku dobrowolnej zmiany zatrudnienia kandydaci będą się starali wynegocjować lepsze warunki niż wyjściowe, co jest częściowo zdeterminowane ich umiejętnościami i cechami. Osoby zmuszone do poszukiwania nowego pracodawcy mogą godzić się na gorsze warunki płacy, co będzie skutkowało obniżoną satysfakcją z niej i szybkim poszukiwaniem lepszych alternatyw, co łączy się z mniejszym przywiązaniem organizacyjnym.

Bywa, że sukces w negocjacjach w opinii pracodawców jest utożsamiany z zatrudnieniem dobrego specjalisty po cenie niższej niż rynkowa. Jednakże gdy ów nowo zatrudniony specjalista odkryje, że jego wynagrodzenie jest niższe od oferowanego innym fachowcom, odczuje niezadowolenie z płacy. A to, jak wykazano w badaniach empirycznych przytoczonych powyżej, niesie ze sobą mniejsze przywiązanie do organizacji, gorsze wykonanie zadań i chęć zmiany pracy.

Dobrze wynegocjowana płaca wymaga od pracownika wysiłku, a jak podają dane amerykańskie, zaledwie 35% aplikantów jest gotowych do negocjowania płacy z przyszłym pracodawcą. Wynika to nie z braku możliwości podjęcia dyskusji, ale z ograniczających przekonania i zahamowań kandydatów, którzy zakładają, że pracodawca woli osobę potulną. Aby jednak oferta była realna, konieczne jest rozeznanie dotyczące form i wysokości wynagrodzeń w sektorze oraz na porównywalnych stanowiskach. Jednakże daleko posunięte sugerowanie się tabelami szeregowań skazują kandydata na porażkę, gdyż granic nie stawia mu druga strona, lecz on sam. Warto też rozeznac się we własnych priorytetach i sporządzić listę szczególnie pożądanego zysku oraz możliwych do poświęcenia strat, by móc prowadzić grę negocjacyjną typu ustępstwo za ustępstwo. Ważna jest też znajomość alternatywnego rozwiązania swojego i przyszłego pracodawcy, gdy nie przystanie się na proponowane warunki wynagrodzenia¹²⁸. Umiejętne negocjowanie płacy może zapewnić stronom uzyskanie satysfakcji z niej i spowodować wymierne zyski dla przedsiębiorstwa. Płaca ma więc oprócz czynnika kosztowego także element generujący

¹²⁷ Ch. Vandenberghe, M. Tremblay, *The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 22, 2008, ss. 275–286.

¹²⁸ C. Coburn, *The Rules for Negotiating IT Pay*, 2008, <http://articles.directory.net>.

korzyści dla pracodawcy, pod warunkiem że zostanie zatrudniona odpowiednia osoba, zmotywowana do pracy i dłużej związana z firmą.

W założeniach badawczych sformułowano hipotezę, że na poziom satysfakcji z pracy będą wpływać zarówno cechy kandydatów i ich umiejętności, jak i postrzeganie pracy, rynku pracy i prawa pracy oraz jego znajomość, a zostało to zweryfikowane empirycznie.

Podsumowanie

W rozdziale starano się wykazać, że z perspektywy potencjalnych pracobiorców konsekwencją szeroko rozumianych negocjacji w sprawie pracy może być trojakiemu rodzaju satysfakcja: z życia, pracy i płacy. Do jej osiągnięcia przyczyniają się takie czynniki, jak cechy i umiejętności negocjatorów, postrzeganie i stosunek do pracy, rynku pracy i prawa pracy.

Część omówionych czynników jest stosunkowo stabilna (cechy), inne podlegają kształtowaniu (umiejętności), a ich rola w osiągnięciu pozytywnego efektu negocjacji zostanie zweryfikowana w empirycznej części pracy. Znajomość uwarunkowań i konsekwencji negocjacji w sprawie pracy daje możliwość wpływu na ten proces oraz sprzyja przewidywaniom skutków pertraktacji. Ponadto samoświadomość stron jest czynnikiem rozwoju i pozwala modyfikować własne postrzeganie i zachowanie, co będzie prowadziło do ulepszania procesu negocjacyjnego.

Rozdział 5

SPECYFIKA NEGOCJACJI W SPRAWIE PRACY

Wprowadzenie

Indywidualne negocjacje w sprawie pracy są szczególnym przypadkiem ustaleń, które odbywają się w przebiegu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Rozdział ten porusza kluczowe, w ocenie autorki, problemy powiązane z ich specyficzną naturą. Początkowo omówiona zostanie istota negocjacji w sprawie pracy, następnie strategie negocjacyjne wykorzystywane przez pracodawców i pracobiorców, zostanie nakreślony także zakres poruszanych i negocjowanych zagadnień oraz problem równowagi negocjacyjnej pomiędzy stronami. Analizie zostaną poddane techniki i triki negocjacyjne oraz przytoczone będą zalecenia dla osób chcących negocjować kontrakt zawodowy. W rozdziale został zamieszczony też teoretyczny model negocjacji w sprawie pracy.

5.1. Istota negocjacji w sprawie pracy

Prób zdefiniowania negocjacji jest wiele, kładą one nacisk na różne aspekty z nimi związane. U. Kałużna-Drewnińska dzieli je na te, które akcentują dochodzenie do porozumienia, oraz te, w których centrum znajduje się rozwiązanie konfliktów¹. W przypadku negocjacji w sprawie pracy (na zewnętrznym rynku pracy) bardziej użyteczne będzie pierwsze ujęcie, które utożsamia je z procesem komunikacyjno-decyzyjnym, podczas którego obie strony połączone wspólnym interesem oraz podzielone interesami rozbieżnymi próbują dość do porozumienia². Aktywność komunikacyjna powinna być oparta na dialogu, w którym kandydat mówi przez 60% czasu, natomiast rekruter przez pozostałe 40%³.

Ponadto negocjacje w sprawie pracy można definiować i rozumieć w dwojaki sposób. W ujęciu węższym jest to jeden z końcowych etapów procesu rekrutacji i selekcji, podczas którego dochodzi do ostatecznych uzgodnień dotyczących elementów zapisywanych w formalnie sporządzonej umowie o pracę (między innymi wysokość wynagrodzenia, termin rozpoczęcia pracy). Jednakże tak pojęte negocjacje uniemożliwiają dokonanie wglądu w cały wieloetapowy proces, często prowadzony równoległe z kilkoma kandydatami/pracodawcami.

¹ U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje*, ss. 12–13.

² Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc*, ss. 27–28.

³ R. Mayer, *Jak wygrać każde negocjacje*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 275.

Dlatego, jak już wspomniano we wstępie oraz w rozdziale 3, autorka przyjmuje, że negocjacje w sprawie pracy to proces wieloetapowy, obejmujący: podjęcie decyzji o poszukiwaniu pracownika/pracodawcy, zbieranie informacji o nim, przygotowanie strategii działania, prezentowanie oferty przez pracodawcę/pracownika, dochodzenie do porozumienia, wprowadzenie do pracy i ocenę podjętej decyzji zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Negocjacje w sprawie pracy stanowią jeden z instrumentów zarządzania organizacją, gdyż mogą doprowadzić do pozyskania cennych dla niej pracowników, a przy braku ich umiejętnego prowadzenia istnieje pewne zagrożenie, ponieważ można popełnić dwojakiego rodzaju błędy. Pierwszy z nich polega na zatrudnieniu niewłaściwej osoby, czego skutkiem są widoczne i odczuwalne dla organizacji niekorzystne konsekwencje polegające na niezaspokojeniu potrzeb jakościowych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Drugi rodzaj błędnej decyzji wiąże się z odrzuceniem dobrego kandydata. O skutkach takiego błędu organizacja jednak się nie dowiaduje bądź dzieje się to bardzo rzadko (na przykład odrzucony kandydat osiąga bardzo dobre wyniki u konkurencji).

Natomiast kandydat dokonujący oceny swej decyzji może dojść do wniosku, że przyjmując ofertę pracy (obejmującą szczegółowe uzgodnienia), postąpił dobrze – wtedy wzrośnie jego zaangażowanie i satysfakcja z płacy, pracy, życia – bądź popełnił błąd prowadzący do rozczarowania i będący impulsem do poszukiwania innego pracodawcy, ewentualnie do renegocjacji kontraktu. W przypadku odrzucenia propozycji może szukać potwierdzenia dla słuszności swej decyzji, jednakże pewność co do jej prawidłowości będzie trudna do osiągnięcia, chyba że organizacja pracodawcy będzie w złej kondycji finansowej albo rozpowszechnią się informacje na przykład o panującej w niej nieprzyjemnej atmosferze.

Każde negocjacje, w tym negocjacje w sprawie pracy, wiążą się ze sformułowaniem celów – zarówno przez pracobiorców, jak i pracodawców. Cele indywidualne obu stron mogą być odmienne albo wręcz konkurencyjne, natomiast wspólny obszar celów będzie czynnikiem, który zmotywuje zarówno kandydata, jak i pracodawcę do negocjowania warunków współpracy.

Konstruuąc cele, należy odkryć interesy leżące u ich podstaw, czyli ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czego się pragnie i dlaczego. Podstawą porozumienia jest określenie wspólnego mianownika, czyli zbieżnych interesów, odkrycie kluczowych interesów drugiej strony, co umożliwi zadowalającą wymianę oraz zabezpieczenie kontraktu o dużym stopniu ryzyka⁴. To ostatnie czynią pracodawcy, zawierając umowę na czas określony i umożliwiając tym samym szybką rezygnację z niesprawnego pracownika.

Najważniejszym krokiem w formułowaniu celów negocjacyjnych jest uświadomienie sobie, że istnieje ich wiązka o różnej wadze dla stron. Dlatego stworzenie

⁴ M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, ss. 31–36.

hierarchii celów wraz z ich zakresami niewątpliwie pomoże osiągnąć sukces i satysfakcję z rokowań. Przy prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy można także wydzielić cele krótko- i długookresowe⁵. O osiągnięciu tych pierwszych negocjatorzy przekonują się, wstając od stołu rozmów (na przykład wysokość wynagrodzeń, czas rozpoczęcia współpracy, przekazanie wizerunku, skuteczny proces rekrutacji), drugie natomiast zostaną zrealizowane w odroczeniu czasowym (na przykład satysfakcja z pracy, z życia, zaangażowanie w pracę, przywiązanie pracownika), nie oznacza to jednak, że są one mniej istotne tak dla pracobiorcy, jak dla pracownika.

Ponadto sformułowanie ambitnego celu, ale możliwego do osiągnięcia, utrudnia zakotwiczenie negocjatora na mniej atrakcyjnej ofercie drugiej strony. Może jednakże równocześnie utrudnić porozumienie, gdyż druga strona nie zaakceptuje wygórowanych żądań⁶. Kandydat, stawiając sobie ambitny cel uzyskania wynagrodzenia na poziomie x, może odrzucić nieatrakcyjną ofertę pracodawcy, ale też nie znając wszystkich informacji, mógł ustalić propozycję wyjściową na nieadekwatnym w odniesieniu do rynku poziomie i do oczekiwań zgłaszanych przez jego konkurentów.

Tabela 24. Przykładowe cele w negocjacjach w sprawie pracy

Cele kandydata	Cele wspólne	Cele pracodawcy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przekazanie wizerunku 2. Zdystansowanie konkurencji (innych kandydatów) 3. Uzyskanie propozycji zatrudnienia 4. Zatrudnienie u renomowanego pracodawcy 5. Satysfakcja z płacy 6. Zachowanie równowagi praca–życie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zawiązanie relacji 2. Zapoczątkowanie ustalenia kontraktu psychologicznego 3. Podpisanie satysfakcjonującej umowy w dobrej atmosferze 4. Zaangażowanie w pracę 5. Wysoka satysfakcja z pracy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niskie koszty pracy 2. Przekazanie wizerunku 3. Przeprowadzenie skutecznej rekrutacji i selekcji kandydatów (proces) 4. Pozyskanie kompetentnego i dobrze asymilującego się pracownika (decyzja) 5. Przywiązanie pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Niektóre cele kandydata i pracodawcy mogą być konkurencyjne, co nakłania strony do targowania się o nie (na przykład wysokość wynagrodzenia), inne mają charakter niekonkurencyjny (na przykład przekazanie korzystnego wizerunku), a jeszcze inne zbieżny (na przykład nawiązanie relacji, zaangażowanie w pracę). Te dwa ostatnie typy celów łądzą zapędy konfrontacyjne stron i skłaniają do integratywnego rozwiązania sporów.

Ponadto część celów można zrealizować przy stole negocjacyjnym, gdyż mają one krótki horyzont czasowy, inne są zaledwie zapoczątkowane (na przykład za-

⁵ Por. V. Bělohávková, *33 techniki negocjowania i argumentacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 9.

⁶ M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, PTP, Wydawnictwo Libra, Olsztyn 1997, ss. 39–41.

angażowanie organizacyjne, równowaga praca–życie, przywiązanie organizacyjne). Ich realizacja jest jednak nie mniej ważna, gdyż efekty dla organizacji i kandydata są długofalowe i rzutują na jakość współpracy.

Negocjacje z określonym partnerem nie są na ogół jedynym wyjściem dla stron, które dysponują rozwiązaniami zastępczymi. Od realizacji celów zaprezentowanych w tabeli 24 odciągają negocjatorów rozwiązania konkurencyjne, do których po stronie kandydata można zaliczyć: rokowania z innym pracodawcą, inne formy pozyskania dochodu, inne formy spędzania czasu. Natomiast po stronie pracodawcy znajdują się: rozszerzenie pracy, nabór wewnętrzny, nadgodziny, pracownicy czasowi, leasing pracowniczy, outsourcing, prowadzenie równoległych rozmów z innymi kandydatami.

Powyższe opcje konkurencyjne tworzą BATNE (Najlepszą Alternatywę dla Negocjowanego Porozumienia) dla prowadzonych jednostkowych rozmów, przy czym znajomość własnej alternatywy, jak i alternatywy drugiej strony jest warunkiem pomagającym w określeniu pozycji przetargowej w rokowaniach.

5.2. Strategie negocjacyjne pracodawców i pracobiorców

By móc sprostać realizacji celów negocjacyjnych, należy zaprojektować i realizować strategię negocjacyjną. Podnosząc kwestię strategii, trzeba wyraźnie zaznaczyć, że nie istnieje jej forma uniwersalna. W dużej mierze kształt, jaki przybierze strategia, będzie zależał od typu negocjacji, a precyzyjniej – od postrzegania możliwego ich przebiegu i skutków dla stron zaangażowanych w rokowania.

Strategia jest refleksją obejmującą opracowanie i umiejscowienie jej w kontekście sytuacyjnym, a następnie wykorzystaną w działaniu. Początkowo strategia jest tworzona jednostronnie, ale jej weryfikacja zachodzi w konfrontacji z otoczeniem (na przykład drugą stroną i kontekstem ekonomiczno-prawno-technologiczno-społecznym). Ponadto w trakcie negocjacji dochodzi do zwrotów akcji i zaskakujących zdarzeń, co powoduje konieczność modyfikacji pierwotnych założeń strategicznych⁷.

W sytuacji negocjacji w sprawie pracy należy podkreślić, że zapoczątkowują one dłuższą relację, dążą do zaspokojenia celów indywidualnych i wspólnych, często występuje w nich nierównowaga pomiędzy stronami. Dzięki strategii można także wpływać na przebieg negocjacji i przeformułowywać ich typ, zwłaszcza gdy istnieje rozwiązanie alternatywne dla prowadzonych rozmów – dzięki niemu bowiem wzrasta siła przetargowa negocjatora. Większą moc kształtowania reguł ma pracodawca, który może określać, z kim, kiedy i w jakim zakresie kandydat będzie rozmawiał, ale także ten drugi może starać się zaprosić do stołu decydentów roz-

⁷ C. Dupont, *La négociation. Conduite, théorie, applications*, wyd. 4, Dalloz, Paris 1994, s. 71.

strzygających na przykład o wysokości i formie uposażenia. Niewątpliwie strategia negocjacyjna będzie zależała od uzyskanych informacji w negocjacjach w sprawie pracy – ich źródłem mogą być znajomi, Internet, w tym fora dyskusyjne, doniesienia medialne, prowadzenie procesu rekrutacji i selekcji, referencje. Ich rodzaj i zakres będzie determinował użycie określonych form wywierania wpływu, w tym technik i trików negocjacyjnych bądź zastosowanie komunikacji asertywnej, pozbawionej manipulacji. Doskonalenie umiejętności w negocjacjach w sprawie pracy następuje poprzez świadome w nich uczestnictwo, podejmowanie wielu prób, niezrażanie się niepowodzeniami i analizę związku pomiędzy wykonaniem a wynikiem, nawet tym oddalonym w czasie. Kandydat może stwierdzić, że niepodjęcie rozmów określających zakres odpowiedzialności w nowej pracy doprowadziło do obniżenia satysfakcji z niej. Doskonaląc umiejętności przy kolejnych negocjacjach, kwestię tę można włączyć do pakietu poruszanych zagadnień⁸.



Rysunek 10. Zasady tworzenia i realizacji strategii

Źródło: M. Watkins, *Reguły*, s. 66.

Jedną z ciekawszych, a zarazem cenionych koncepcji strategii zaproponowali R.E. Walton i R.B. McKersie, którzy wyodrębnili cztery ich typy: strategię integracyjną, przetarg dystrybutywny, kształtowanie relacji oraz przetarg wewnątrzorganizacyjny. Każdy z procesów formowany jest w odmienny sposób i może współwystępować równocześnie z innymi podczas negocjowania. Podstawą wyboru któregoś z nich jest charakter celów, które negocjatorzy pragną osiągnąć. W przetargu dystrybutywnym strony dążą do maksymalizacji własnej korzyści, co łączy się z przegraną drugiej strony. Negocjacje zatem mają charakter wygrany–przegany. Celami, które podczas negocjacji w sprawie pracy rozwiązuje się w sposób dystrybutywny, jest targowanie się o wysokość płacy, w którym występuje cel maksymal-

⁸ Por. M. Watkins, *Reguły negocjacji. Poradnik lidera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, ss. 62–71.

ny oraz punkt oporu. W przetargu integratywnym dąży się do osiągnięcia celów, które nie są konfliktowe wobec celów drugiej strony, w tym przypadku obie strony mogą odnieść zwycięstwo. Negocjuje się więc układ wygrany–wygrany. Celami takimi w omawianym kontekście może być uzyskanie zaangażowania w pracę czy zapoczątkowanie ustalania kontraktu psychologicznego. Strony starają się znaleźć sposób powiększania zysku bez podejmowania decyzji o jego podziale. Kolejną istotną strategią jest kształtowanie relacji pomiędzy stronami – dzięki niej strony chcą wpływać na percepcję drugiej strony, budować wzajemne zaufanie. Biorąc pod uwagę, jak cenne są stosunki pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, należy podkreślić wagę tych działań w prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy, gdyż procentują one podczas dalszej ewentualnej współpracy bądź tworzą wizerunek (zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy) na rynku pracy. W końcu należy wymienić subproces nazwany przetargiem wewnątrzorganizacyjnym, a dotyczący budowania związków we własnej drużynie, polegający między innymi na ustalaniu zakresu pełnomocnictw, przekazywaniu oczekiwań mocodawców i uzgadnianiu wspólnych perspektyw działania. Oznaczać to może określenie zakresu oferty, którą pracodawca może zaproponować kandydatowi jak też sposobu traktowania drugiej strony podczas rekrutacji i selekcji⁹.

Nieco inne spojrzenie prezentuje M. Watkins, który uważa, że negocjator balansuje pomiędzy całkowicie dystrybutywnym a całkowicie wspólnym rozwiązaniem sporów. Gdy negocjator nastawiony jest na zdobywanie korzyści, wybiera przetarg dystrybutywny, natomiast tworzeniu korzyści sprzyja kooperacja. Pomiędzy krańcami kontinuum lokują się negocjacje integratywne, w których strony starają się wyśrodkować działania zmierzające do własnej przewagi oraz obopólnej wygranej¹⁰. Negocjacje dystrybutywne, polegające na dzieleniu stałej puli, łączą się z nieujawnianiem posiadanych informacji i wprowadzaniem w błąd co do własnej granicy ustępstw, z kolei rozwiązywanie wspólnego problemu w negocjacjach wysoce kooperatywnych pociąga za sobą przejrzystość informacyjną, dzielenie się wszystkimi danymi. Natomiast w rozmowach dotyczących pracy negocjator stoi przed dylematem, co, kiedy i w jakim zakresie ma ujawnić drugiej stronie, a jest to związane z wysokim znaczeniem strategicznym rozmów¹¹. W negocjacjach w sprawie pracy, które służą z jednej strony zaspokojeniu indywidualnych korzyści stron (na przykład wysoka płaca versus niskie koszty pracy) z drugiej jednak wielu przyszłych pracodawców i pracowników łączy (na przykład satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne), strony są zmotywowane do integratywnego rozwiązania sporów i tworzenia wspólnych korzyści. Porównanie obu strategii zawarto w tabeli 25.

⁹ Por. R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, ss. 41–43.

¹⁰ M. Watkins, *Sztuka*, ss. 90–91.

¹¹ M. Watkins, *Reguły*, ss. 97–100.

Tabela 25. Charakterystyka porównawcza strategii dystrybtywnej i integratywnej

Strategia dystrybtywna	Strategia integratywna
strony negocjacji traktują siebie jako przeciwników, oponentów	strony negocjacji traktują się wzajemnie jak partnerzy
celem stron jest maksymalizacja własnych korzyści kosztem drugiej strony	celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego obie strony negocjacji
wzajemne relacje między stronami nie są istotne	wzajemne relacje między stronami są bardzo istotne
skupianie uwagi negocjatorów na stanowiskach zajmowanych przez strony	skupienie uwagi negocjatorów na interesach stron
blefowanie i brak zaufania	wymiana informacji i poglądów
stosowanie subiektywnych kryteriów oceny postępowania i wyniku negocjacji	stosowanie obiektywnych kryteriów oceny postępowania i wyniku negocjacji
stosowanie niekonstrukttywnej krytyki negocjatora i dążenie do konfrontacji	skupianie uwagi negocjatorów na negocjowanych zagadnieniach
stosowanie wobec oponenta taktyk manipulacyjnych	niewykorzystywanie taktyk manipulacyjnych
krótkotrwałe zwycięstwo kosztem drugiej strony	długotrwałe efekty porozumienia (ciągłość współpracy z rzetelnym partnerem)

Źródło: H. Jastrzębska-Smolaga, *Ekonomiczne podstawy*, s. 84.

Wyborowi strategii powinno towarzyszyć określenie ważności wyniku i ważności relacji. Gdy obie kwestie są dla negocjatora mało istotne, może on wybrać strategię unikania, gdy ważny jest jedynie wynik – przyjmie on strategię rywalizacji, gdy znaczące są relacje – strategię ustępstw. Natomiast gdy przykłada on wagę do obu kwestii, sprawdzi się strategia współpracy¹². Na wybór strategii wpływać także może presja czasu¹³ i zalecenia mocodawców. Każdy z dokonanych wyborów można jednak zmienić, gdy wymaga tego zastana przy stole sytuacja. Odpowiadanie współpracą na strategię rywalizacyjną będzie dalece nieskuteczne ze względu na pojawienie się zagrożenia manipulacją.

Tabela 26. Typ strategii negocjacyjnej a negocjacje w sprawie pracy

	Ważny wynik	Nieważny wynik
Ważna relacja	Współpraca negocjacje prowadzą do wypracowania korzyści dla obu stron i zapoczątkowują dłuższą relację; może to owocować zaangażowaniem, przywiązaniem organizacyjnym, satysfakcją	Ustępstwo jedna ze stron (na ogół kandydat) w imię dobrych relacji poświęca wymierne cele, godząc się na gorsze warunki; grozi to fluktuacją, brakiem zaangażowania, brakiem satysfakcji
Nieważna relacja	Rywalizacja walka o korzystne warunki kosztem gorszych relacji; niebezpieczeństwo zawiązania niekorzystnego układu dla jednej ze stron, co grozi zwiększoną fluktuacją i brakiem zaangażowania	Unikanie posiadanie atrakcyjnej alternatywy prowadzi do pozorowania chęci negocjowania bądź wycofania się z nich; korzystne opcje to między innymi alternatywne źródła dochodu kandydata, posiadanie innego (faworyzowanego) kandydata przez organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady*, s. 50.

¹² R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady*, ss. 48–53.

¹³ H. Jastrzębska-Smolaga (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007, s. 85.

Przy opracowywaniu strategii negocjacyjnej warto zwrócić uwagę na powiązanie (bądź jego brak) negocjacji z innymi pertraktacjami. Niepowiązane transakcje występują jednak bardzo rzadko, nie mają one historii i nie tworzą punktów odniesienia dla innych rozmów. Są grą, na ogół dystrybucyjną, stanowiącą zamkniętą całość. W rzeczywistości gospodarczej rzadko spotykana, na ogół bowiem mamy w niej do czynienia z negocjacjami powiązanymi, a wyróżniono kilka ich typów¹⁴:

- Negocjacje powiązane sekwencyjnie – wydarzenia z jednych negocjacji wpływają na kolejne rozmowy. Prowadzenie i zakończenie negocjacji z kandydatem A/pracodawcą A rzutuje na sposób negocjowania z kandydatem B/pracodawcą B.
- Negocjacje powiązane interaktywnie – wpływ pomiędzy negocjacjami zachodzi w obu kierunkach. Prowadzenie i niezamykanie negocjacji z większą liczbą kandydatów do pracy/pracodawców powoduje wzrost siły przetargowej i możliwość na przykład skompletowania lepiej dobranego zespołu.
- Negocjacje powiązane konkurencyjnie – strony prowadzą negocjacje równocześnie z kilkoma partnerami, ale umowa zostanie zawarta tylko z jednym z nich. Kandydat/pracodawca negocjuje z wieloma potencjalnymi pracobiorcami/pracodawcami.
- Negocjacje powiązane współzależnie – sytuacja, w której trzeba osiągnąć porozumienie w kilku częściowych negocjacjach, aby doszło do kluczowego porozumienia. Zainteresowane w organizacji strony mogą negocjować, jakiego kandydata poszukują i co mogą mu zaoferować.

Negocjacje w sprawie pracy można więc z pewnością uznać za przykład roków powiązanych, które zależą od wielu czynników i warunkują dalsze działania organizacyjne.

Prowadzenie negocjacji powiązanych jest źródłem wielu korzyści dla kandydata, takich jak wzrost pewności siebie, posiadanie alternatywnego rozwiązania, nabywanie wprawy w negocjacjach, możliwość bardziej otwartego (asertywnego) komunikowania swych oczekiwań, możliwość podjęcia bardziej świadomego wyboru pracodawcy. Chociaż istnieją także pewne zagrożenia związane z prowadzeniem negocjacji równoległych, do których zaliczyć można spadek determinacji w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej oraz mniejszą motywację w jednostkowych negocjacjach, a często zapał i determinacja kandydata są czynnikami wpływającymi na decyzję rekrutera¹⁵.

W negocjacjach pomiędzy pracodawcą a kandydatem ważne jest umiejętne budowanie relacji, która może owocować dalszymi zyskami w postaci między innymi przywiązania organizacyjnego, zaangażowania, satysfakcji z pracy. R. Fisher i S. Brown sformułowali propozycję opracowywania tzw. strategii bezwarunkowego konstruktywizmu, w której zalecają postępowanie zgodne z interesem negocjatora i korzystne dla relacji, bez względu na rodzaj zachowania (odwzajemniający bądź

¹⁴ M. Watkins, *Reguły*, ss. 111–115.

¹⁵ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować najlepsze warunki zatrudnienia?*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, ss. 75–77.

nieodwzajemniający) prezentowany przez drugą stronę. Przestrzegają tym samym przed pułapką reguły wzajemności i ignorowania perspektywy drugiej strony w postzeganiu spornych kwestii. Główne przesłanie tej strategii zawarte jest w sześciu punktach¹⁶:

- 1) racjonalizm – dbałość o zrównoważenie emocji rozumem, bez względu na zachowanie drugiej strony, które może być emocjonalne;
- 2) zrozumienie – próba zrozumienia partnera, nawet gdy druga strona nie rozumie bądź nie chce zrozumieć pierwszej;
- 3) komunikacja – konsultowanie wszystkich kwestii z drugą stroną przed podjęciem decyzji, nawet gdy druga strona nie słucha;
- 4) wiarygodność – staranie o zachowanie wiarygodności, nawet gdy druga strona ją utraciła;
- 5) przymus/perswazja – otwartość na perswazję i próba wpływania na drugą stronę dobrze przygotowaną argumentacją. Niepoddawanie się przymusowi i nieprzymuszanie drugiej strony do zaakceptowania konkretnych rozwiązań;
- 6) akceptacja – uznanie poglądów drugiej strony za istotne i ważne oraz próba wyciągnięcia z nich wniosków, nawet przy braku akceptacji ze strony przeciwnej.

Strategia ta pozwala być skutecznym zarówno w wymiarze budowania relacji, jak i osiągnięcia celów zasadniczych. W negocjacjach w sprawie pracy zastosowanie strategii bezwarunkowego konstruktywizmu pozwala poczuć się dobrze i *fair* wobec drugiej strony. Nawet gdy rozmowy skończą się brakiem porozumienia, pozostanie przeświadczenie o działaniu etycznym i własnym wysiłku włożonym w rozmowy. Strategia ta zakłada, że niezależnie od postępowania oponenta postępowanie własne jest rzetelne i nakierowane na prawidłowe relacje, które sprzyjają rozmowom, nawet gdy strony różnią się interesami.

5.3. Zakres negocjacji w sprawie pracy

Czynnikiem niezbędnym w prowadzeniu negocjacji jest przygotowanie do nich. Kandydaci winni zadać sobie pytania o zakres poruszanych zagadnień oraz stanowisko prezentowane przez nich podczas rozmów. Są to jedne z elementów podanych przez autorkę badaniu, a wymagających szczególnej uwagi ze względu na swą doniosłość dla problematyki negocjacji na rynku pracy. To, jakie elementy współpracy są poruszane podczas rozmów, zależy od wielu czynników, między innymi od umiejętności negocjacyjnych kandydata, specyfiki organizacji, rozkładu sił i ograniczających przekonania i zahamowań utrudniających podjęcie świadomej decyzji o przystąpieniu do dyskusji, co dla wielu osób może być niełatwe, a niewielkie zdolności negocjacyjne mogą potęgować trudności.

¹⁶ R. Fisher, S. Brown, *Nietoksyczne negocjacje*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, ss. 51–53.

Należy zaznaczyć, że temat rozmowy nie jest jednak tożsamy z celem negocjacji. Czasami strony skrzętnie ukrywają swój cel, a poruszana problematyka ma stworzyć pewne pozory sugerujące chęć dojścia do porozumienia¹⁷. Na przykład zdobycie zatrudnienia ma dać zabezpieczenie społeczne w przypadku długotrwałej choroby lub planowanego macierzyństwa bądź stanowić argument w rozmowach z kredytodawcą. Gdyby cel ten został ujawniony, doprowadziłby z dużym prawdopodobieństwem do zerwania rozmów.

Do zagadnień rekomendowanych do omówienia przy stole obrad zaliczyć można płacę zasadniczą, alternatywne rekompensaty (bonusy, udział w zyskach, opcje zakupu), dodatkowe korzyści (dodatkowe ubezpieczenia, płatny dodatkowy urlop, warunki pracy) oraz inne przywileje (samochód służbowy, dofinansowanie szkoleń, treningi zawodowe, użytkowanie komputera do celów prywatnych)¹⁸. Jak wynika z raportów portalu www.placa.pl, w Polsce 74% pakietu wynagrodzeń stanowi płaca zasadnicza, a 14% premie za wyniki, co stanowi dobrą ilustrację tego, w jak niewielkim stopniu pracodawcy odwołują się do możliwości urozmaicenia wynagrodzeń przez włączenie do nich aspektów pozapieniężnych¹⁹.

Równocześnie ustalenie kontraktu psychologicznego (co ma miejsce już podczas rekrutacji i selekcji) wymaga odwołania się do pozostałych, skromnie wykorzystywanych w polskiej rzeczywistości możliwości, przy czym jego uzgodnienia na ogół nie przyjmują formy pisemnej umowy, a są obustronnym zobowiązaniem dotyczącym oczekiwań i obietnic ich realizacji²⁰. Do zagadnień zaliczanych do tej grupy, a poruszanych podczas interview, można zaliczyć kwestię lojalności, dyspozycyjność, czas pracy, fizyczne warunki pracy, odpowiedzialność, status w firmie, zakres obowiązków, możliwości awansu, wymagania dotyczące ubioru i wyglądu. Poruszane są także kwestie dotyczące terminu podjęcia pracy, rodzaj umowy o pracę.

Nadal podczas rozmów kwalifikacyjnych pojawiają się pytania świadczące o dyskryminacji na rynku pracy, na przykład o plany rodzinne, a z badań grup focusowych prowadzonych przez autorkę wynika, że kandydaci do pracy spotykają się z dyskryminacją ze względu na młody wiek.

Siła perswazji kandydata starającego się o pracę może przyczynić się do skutecznego zaprezentowania się przyszłemu pracodawcy. Przydatne w tym może być opracowanie listy własnych mocnych stron, wybór z niej 3–5 kluczowych punktów oraz przedstawienie związku pomiędzy nimi a korzyściami dla pracodawcy²¹.

¹⁷ J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, ss. 193–194.

¹⁸ C. Martin, *The Salary Negotiation Dance During a Job Interview*, www.escoffier.com (1.10.2008).

¹⁹ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować*, s. 91.

²⁰ R. Kaczyńska-Maciejowska, *Kontrakt psychologiczny*, www.fzpep.com.pl (20.10.2008); M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, ss. 179–187; szerzej o kontrakcie psychologicznym w rozdziale 3.

²¹ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować*, s. 111.

Sama znajomość swoich atutów może okazać się jednak niewystarczająca, a niewątpliwym czynnikiem wzbogacającym własną pozycję negocjacyjną będą umiejętności negocjacyjne, do których zaliczyć można między innymi prezentację własnej oferty, stosunek do drugiej strony, zachowania zademonstrowane podczas rozmów. Osoby dobrze radzące sobie w negocjacjach są równocześnie bardziej asertywne, korzystają z takich stylów rozwiązywania konfliktów, jak współpraca, kompromis i rywalizacja, lepiej odczytują komunikaty niewerbalne, a ponadto częściej mają okazję do sprawdzania swych umiejętności w praktyce²². Można równocześnie przewidywać, że poziom radzenia sobie w negocjacjach będzie korelować z szerokością zakresu poruszanych zagadnień podczas rozmowy kwalifikacyjnej oraz ich rangą.

Równocześnie należy odróżnić poruszanie problemów podczas interview od negocjowania ich, gdyż część zagadnień może zostać omówiona, ale nie będzie podlegać negocjacjom. Niemniej samo wywołanie problemu podczas ubiegania się o pracę jest istotne, gdyż umożliwia stronom zdobycie informacji na temat warunków współpracy i bardziej świadome podjęcie decyzji o przyjęciu bądź odrzuceniu oferty pracy. Do negocjacji dochodzi, gdy obie strony – pracodawca i pracobiorca – są gotowi do ich prowadzenia i komunikują to w sposób jasny i otwarty, jest to bowiem niezbędny warunek w dochodzeniu do porozumienia.

W części empirycznej pracy autorka prezentuje, jak często badani (pracodawcy i pracobiorcy) poruszają i negocjują poszczególne zagadnienia oraz jak różni się percepcja w tym względzie obu stron rozmów.

5.4. Nierównowaga sił i konkurencja w negocjacjach na rynku pracy

Przeobrażenia na rynku pracy prowadzą do zmiany stosunków pracodawca–pracobiorca, czego konsekwencją dla pracowników jest między innymi zlecenie mniej dochodowych i kluczowych zajęć firmom zewnętrznym, obniżanie kosztów pracy przez jej eksport do krajów, gdzie są one mniejsze, większa rywalizacja o mniejszą liczbę stanowisk, koncentrowanie się na oczekiwaniach inwestorów i klientów, a w mniejszym stopniu na potrzebach pracowników, niski poziom zaufania do zarządów firm, upadek paternalistycznego układu pracownik–pracodawca, podejmowanie pracy na własny rachunek²³. Zmiany te prowadzą do zwiększania nierównowagi spowodowanej mniejszą siłą większości pracowników siadających do negocjacji. Jak twierdzą G. Kennedy czy R. Mayer, siła jest zależna od subiektywnego przekonania stron o jej posiadaniu lub niedostatku. To strony, postrzegając i definiując

²² E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania*, ss. 226–230.

²³ W. Kurda, *Pracownik – pracodawca: w poszukiwaniu nowej równowagi*, GFMP Management Focus, 13/2008, s. 13.

sytuację negocjacyjną, określają stopień równowagi (bądź nierównowagi) między sobą. Rzeczywistość otaczająca negocjujących ma wpływ na wynik w ograniczonym znaczeniu, liczy się bowiem to, w co negocjator wierzy, a nie realne, ale często nieznanne stronom obiektywne uwarunkowania²⁴. Jeżeli kandydat, oczekując na rozmowę kwalifikacyjną, spotyka w recepcji pracodawcy liczne grono osób, może założyć, że jest to jego konkurencja. Może jednak się okazać, że ludzie ci załatwiają w firmie inne sprawy. Niemniej potencjalny pracobiorca założył już, że jego pozycja może być zagrożona przez innych kandydujących, i obniżył swe aspiracje, rezygnując tym samym z lepszego wyniku. Jego siła negocjacyjna znacznie zmalała.

Dla wielu negocjatorów ważna jest posiadana przez nich władza, gdyż ma ona moc nagrody, ale można ją zdobyć tylko kosztem innych. W. Ury zwraca uwagę na fakt, że władza jest zdradliwa, gdyż zamiast służyć osiągnięciu celów, staje się celem sama w sobie²⁵. Rekruter posiadający władzę może szczególnie cenić swą moc decydowania o losie kandydatów, a nie koncentrować się na czuwaniu nad sprawiedliwym i metodycznym przebiegiem procesu selekcyjnego.

Siła (władza) w negocjacjach zależy od mocy, jaką strona posiada i może wykorzystać do zrobienia przez oponentów czegoś, czego w innych warunkach by nie zrobili. Siłę negocjacyjną pracodawcy oraz kandydata można przedstawić w formie równań²⁶:

$$\text{Siła pracodawcy (SP)} = \frac{\text{Koszt odrzucenia warunków przez kandydata (KOWK)}}{\text{Koszt przyjęcia warunków przez kandydata (KPWK)}}$$

$$\text{Siła kandydata (SK)} = \frac{\text{Koszt odrzucenia warunków przez pracodawcę (KOWP)}}{\text{Koszt przyjęcia warunków przez pracodawcę (KPWP)}}$$

Osiąganie celów negocjacyjnych zawsze łączy się z kosztami – zarówno materialnymi, jak i psychologicznymi (zagrożenie dla posiadanego wizerunku i prestiżu społecznego czy samooceny). Ponadto koszty mogą być związane z trudem pokonywania przeszkód wynikających między innymi z kontekstu sytuacyjnego obejmującego deficyt informacyjny i czasu, zmianę przepisów prawnych oraz z barier zlokalizowanych po stronie oponenta oraz własnej²⁷. Pomimo ich istnienia potencjalne zyski przystąpienia do rokowań są na tyle duże, że stronom opłaca się ponieść nieuniknione koszty i doprowadzić do ugody, na przykład nawiązania współpracy pracownik–pracodawca.

²⁴ G. Kennedy, *Negocjować można wszystko*, Studio Emka, Warszawa 1999, ss. 214–216; R. Mayer, *Jak wygrać*, ss. 99–103.

²⁵ W.L. Ury, *Dochodząc do zgody*, Moderator, Taszów 2006, s. 114.

²⁶ G. Kennedy, *Negocjator. Leksykon*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 184.

²⁷ S. Chęłpa, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe zagadnienia*, Terra, Poznań 2000, s. 26.

Tabela 27. Siła pracodawców i kandydatów do pracy

Przykładowe koszty	Kandydat	Pracodawca
Koszty odrzucenia warunków	długie szukanie kolejnej oferty, brak środków do życia, pogorszenie relacji rodzinnych, wykluczenie społeczne (KOWK)	koszt dalszej selekcji, rozszerzenie zakresu obowiązków osób zatrudnionych, stres organizacyjny wynikający z przeciążenia (KOWP)
Koszty przyjęcia warunków	ograniczenie działań opcjonalnych, stres związany z nowymi wymogami pracy, rezygnacja z innych propozycji zatrudnienia (KPWK)	koszty pracy (wynegocjowane warunki zatrudnienia), niebezpieczeństwo chybionej decyzji (KPWP)
Siła	kandydata (SK) KOWP/KPWP > 1, = 1, < 1	pracodawcy (SP) KOWK/KPWK > 1, = 1, < 1

Źródło: opracowanie własne.

By określić siłę negocjacyjną, negocjator winien w pierwszej kolejności przełożyć jej źródła i dostępne środki przymusu na kontekst wymiany negocjacyjnej wyrażający się w celach i działaniach. W drugim kroku powinien odczytać i zinterpretować motyw, intencje i działania oponenta. Trzeci krok polega natomiast na zaprezentowaniu własnych motywów, intencji i działań drugiej stronie, co wpłynie na maksymalizację osiągniętych celów. Należy podkreślić, że rozkład sił (i ich analiza) w negocjacjach wyznacza ramy pozwalające zrozumieć negocjatorom własne zachowania przy stole rokowań²⁸. Postrzeganie siły jest subiektywne, zależy zarówno od procesów świadomych, jak i tych, które są nieświadomiane.

Źródła siły negocjacyjnej mogą być zróżnicowane – należą do nich²⁹:

- a) informacja – prezentacja informacji może służyć zmianie punktu widzenia przez oponenta bądź wynika z wpływu eksperta, który posiadane skumulowane informacje wykorzystuje do wyjaśnienia i rozwiązania problemu. Ważne jest umiejętne wykorzystanie informacji, która przekształca się w kompetencje do działania. Eksperti na ogół posiadają wiedzę, która stawia ich na uprzywilejowanej pozycji względem innych;
- a) osobowość i różnice indywidualne – zawiera się ona w orientacji psychologicznej, kognitywnej, motywacyjnej, dyspozycjach i umiejętnościach, przekonaniach etycznych. Jest to jedno z najsilniejszych źródeł siły negocjacyjnej, może doprowadzić do wygranej, nawet jeśli jest jedynym źródłem mocy;
- a) pozycja – zależy od miejsca zajmowanego przez jednostkę w strukturze organizacyjnej bądź komunikacyjnej. Można wyróżnić władzę legitymizującą (sta-

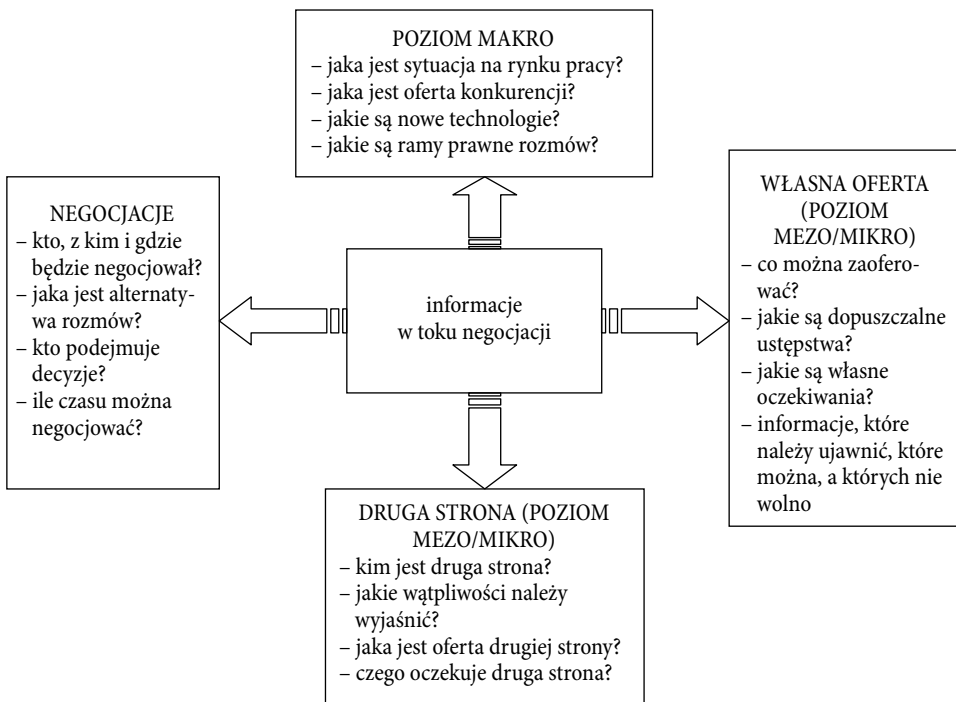
²⁸ S.B. Bacharach, E.J. Lawler, *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London 1981, s. 42.

²⁹ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Negotiation*, s. 189; E.M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, ss. 78–81.

nowisko formalne) oraz wynikającą z kontroli zasobów (na przykład pieniędzy, pracy, dóbr materialnych, czasu, kapitału ludzkiego, kluczowych usług, wsparcia społecznego). Siła usankcjonowana (legitymizująca) zależy od postrzegania jej posiadacza przez innych jako mającego prawo do zajmowania nadrzędnej pozycji i egzekwowania szacunku;

- a) związki – łączą się ze współzależnością celów stron (odnoszenie się do celów drugiej strony, które może być pozytywne bądź negatywne) oraz dostępem do informacji lub ich kontrolą, przepływem zasobów, lokacją zasobów w sieci;
- a) kontekst – kontekst negocjacji narzuca siłę. Zasoby siły kontekstualnej obejmują: dostępność BATNY, kulturę organizacyjną i narodową, wpływ agentów, wyborców i widzów, którzy bezpośrednio lub pośrednio oddziałują na wynik negocjacji.

Informacje w negocjacjach uważa się za najbardziej doniosłe źródło siły, gdyż pomagają one poprzeć własną argumentację, jak też odkryć słabe punkty w argumentacji drugiej strony. Ponadto dzięki informacji strona potencjalnie słabsza może zyskać moc bez stojących za nią mocodawców czy organizacji.



Rysunek 11. Informacje tworzące siłę negocjacyjną w trakcie rozmów w sprawie pracy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Postępowanie silniejszy-słabszy

	Pozycja silniejszego	Pozycja słabszego
Problemy centralne	pytania o sposób kontroli; radzenie sobie w negocjacjach; udowodnienie, że jest się <i>fair</i> ; uzyskanie akceptacji; radzenie sobie z oporem; poznanie stanowiska drugiej strony	pytania o obronę przed niechcianymi deklaracjami; granice swobodnej i otwartej wypowiedzi; groźba rewanżu; otwartość sprawy; kompletność posiadanych informacji; granice obstrukcjonizmu
Skłonność w zachowaniu	niechęć brania pod uwagę nowych elementów poczucie wyższości skłonność do ośmieszania i sztywność zachowań, ponuractwo wąskie widzenie problemów (przeświadczenie o troskliwości o interesy drugiej strony, odrzucanie jej argumentów, dyktowanie rozwiązań)	przecenianie racjonalności drugiej strony obawa przed przeciwstawieniem się reakcja na wywyższanie się drugiej strony zwieranie szeregów, skłonność do provokacji i walki wąskie widzenie problemów (walka postrzegana jako jedyna metoda osiągnięcia celu)
Obraz drugiej strony	brak elastyczności i kreatywności; podejrzliwość	wyrachowanie i manipulacja; przekonanie o nieczystych intencjach
Przykłady strategii	perswazja, konsultacje, wywieranie wpływu na liderów, nacisk; dopuszczanie i analizowanie propozycji pochodzących z najniższych szczebli; stygmatyzowanie i izolowanie oporu	odmowa aktywnego uczestnictwa, zatrzymywanie informacji; utrzymywanie niejasności propozycji; znalezienie wentyla bezpieczeństwa dla interesów; prośby o nowe informacje; bierny opór; postrzeganie wszystkiego jako kwestii zasad
Dynamika układu	pochlebianie, perswazja, nacisk	zależność; uległość; agresywność; apatia; bierność
Błędy negocjacyjne	„silny wszystko może” – uprzywilejowana pozycja nie oznacza konieczności wykorzystania przewagi w 100%; ustępowanie wobec słabszego procentuje w przyszłości	„słaby nic nie może” – błędem jest założenie na wstępie, że nie można nic wywalczyć (jest to możliwe w 99%); słabość może stać się źródłem siły

Źródło: opracowano na podstawie: W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, ss. 110–112; U. Kałużna-Drewińska (2006), *Negocjacje*, s. 55.

Informacja jest jednym z kluczowych źródeł siły w negocjacjach (rys. 11), z którego mogą skorzystać obie strony – zarówno kandydat (poziom mikronegociacyjny), jak i rekruter (poziom mezonegociacyjny). Negocjatorzy winni dysponować informacją o własnej ofercie oraz o ofercie drugiej strony. Informacje na temat samych negocjacji są także bardzo istotne, gdyż pozwalają obrać właściwą strategię i podjąć rozmowy z osobami o mocy decyzyjnej, a przewidywalność procesu zmniejsza stres związany z negocjowaniem. Kolejna porcja informacji dotyczy kontekstu, w którym dochodzi do rozmów (poziom makronegociacyjny). Umożliwiają one osadzenie całości na tle ekonomiczno-technologiczno-społeczno-prawnym. Ponadto należy podkreślić, że omawiane źródło siły negocjacyjnej jest dostępne dla obu stron toczonych rozmów, oczywiście w zależności od możliwości dotarcia do informacji. Często, wbrew pozorom, kandydat ma szerszą sposobność zdobycia wiedzy o organizacji (pracownicy, media, sądy gospodarcze, rozmowa kwalifikacyjna) niż

organizacja o kandydacie (CV, referencje, testy, rozmowa kwalifikacyjna), zwłaszcza że ten drugi ma większą kontrolę nad udostępnianiem danych o sobie, które należy poddać trudnemu procesowi weryfikacji.

Subiektywne odczucie siły powoduje, że pozycja silniejszego (najczęściej pracodawcy) bądź słabszego (najczęściej kandydata) w procesie negocjowania uwidacznia się w sposobie postępowania obu stron, a zostało to w zarysie przedstawione w tabeli 28.

Poznanie i ewentualna zmiana tendencyjnego sposobu zachowania służy zwiększeniu równowagi pomiędzy stronami, chociaż jest to trudne, bo reagujemy często w sposób automatyczny, znany nam.

W negocjacjach siła często jest powiązana ze zdecydowanym i konkretnym komunikowaniem innym swoich oczekiwań, nastawieniem na osiągnięcie zaplanowanego celu. Takie zachowanie jest połączone ze stereotypem zachowań męskich, a kobiety prezentujące podobne postępowanie mogą doświadczać społecznej niechęci. Dlatego też łagodząc je, mogą one wykorzystać flirt³⁰ przy stole negocyjnym. Z badań prowadzonych nad tą problematyką wynika, że kobiety flirtujące są postrzegane bardziej przyjaźnie niż mężczyźni, ponieważ jest to w zgodzie z kobiecym stereotypem bycia ciepłym i dbającym o relacje. Ponadto flirtowanie przy stole rokowań nie wpływa niekorzystnie na postrzeganie profesjonalizmu kobiet, a zbliża je do osiągnięcia celu bez narażenia się na sankcje społeczne. Jednakże flirtujący negocjatorzy byli oceniani jako mniej autentyczni i bardziej manipulujący niż ci, którzy od flirtu się powstrzymywali³¹. Czy więc odwołujące się do tego sposobu zachowań kandydatki do pracy będą miały większą szansę na otrzymanie oferty? Można przypuszczać, że będzie to zależne od drugiej strony (płci rekrutera), charakteru pracy i stanowiska, na które by aplikowały. Biorąc pod uwagę, że w negocjacjach w sprawie pracy większą szansę mają kandydaci konwencjonalni, zachowujący się zgodnie ze stereotypem płci, można przypuszczać, że flirtujące kobiety mogą okazać się bardziej skuteczne od asertywnych konkurentek, pod warunkiem że dobrze ocenią sytuację.

W rozważaniach nad siłą w negocjacjach zakłada się, że wiąże się ona z równowagą bądź nierównowagą pomiędzy stronami. Na przykład w negocjacjach związanych z zatrudnieniem pomiędzy rekruterem a nisko kwalifikowanym pracownikiem ten pierwszy posiada wiele zasobów mogących zaspokoić potrzeby drugiego, takich jak pieniądze, benefity, gwarancje bezpieczeństwa zatrudnienia. Prawdopodobne jest też, że wielu aplikantów jest zainteresowanych jego ofertą. Natomiast pracownik ma zaledwie jeden zasób służący zaspokojeniu potrzeb pracodawcy – pracę – oraz posiada na ogół zaledwie kilka (jeżeli w ogóle) innych ofert zatrudnienia. Ta

³⁰ Flirt jest rozumiany jako „zachowanie uwodzicielskie (*amorously*), gra bez poważnych intencji, służące pokazaniu powierzchownego lub zdawkowego zainteresowania lub przywiązania”, Merriam-Webster, www.m-w.com/dictionary/flirtation (2010).

³¹ L.J. Kray, C.C. Locke, *To flirt or not to flirt? Sexual power at the bargaining table*, *Negotiation Journal*, October 2008, ss. 483–493.

względna zależność aplikanta od pracodawcy może ograniczać wymianę informacji prowadzącą do integratywnego rozwiązania problemu i zmusi kandydata do zaakceptowania porozumienia korzystniejszego dla pracodawcy³².

Wyniki badań nad siłą w negocjacjach nie są jednoznaczne. Część z nich potwierdza, że równowaga (relatywna do nierównowagi) sił prowadzi do większej integratywności wyników. Przy czym siła była mierzona dobrocią alternatyw albo liczbą posiadanych opcji. Inne studia, prowadzone przez H. Sondak i M.H. Bazremana, wykazują, że równowadze towarzyszy relatywnie mniejsza integratywność, a w studiach R.L. Pinkleya, M.A. Neale'a, R.J. Bennetta nie wykazano związku pomiędzy wzmiankowanymi czynnikami. Jednakże w badaniach tych strony rozważały jedynie siłę oraz liczbę własnych możliwości, nie biorąc pod uwagę sytuacji swych oponentów. Kolejne badania dowiodły, że strony o równowadze sił były zmotywowane do zrozumienia siebie od chwili, kiedy uświadomiły sobie, że realizacja własnego interesu zależy od zaspokojenia interesu drugiej strony. Zauważono także, że strony o większej sile miały mniejszą motywację do zrozumienia stanowiska strony słabszej, co oznacza, że równowaga pomiędzy stronami prowadzi do bardziej integratywnych rozwiązań.

Ciekawe badania uwzględniające ocenę aspiracji i możliwości drugiej strony przeprowadziły R. Wolfe i K. McGinn, które wykonały eksperyment w kontekście selekcji pracowniczej. Eksperyment prowadzono w parach osób nieznaną sobie wzajemnie i o tej samej płci, w których strony znały własne i cudze opcje zastępcze (BATNY). Po poznaniu własnych i cudzych opcji badani określali swe aspiracje, odpowiadając na pytanie o przewidywane i oczekiwane korzyści. W badaniach potwierdził się statystycznie istotny dodatni związek pomiędzy własnymi możliwościami a aspiracjami, postrzeganą siłą i indywidualnymi zyskami. Ujemny związek wystąpił pomiędzy opcjami drugiej strony a postrzeganiem własnej siły, a dodatnia korelacja uwidoczniła się pomiędzy aspiracjami a indywidualnymi zyskami. W dalszych analizach wykazano pozytywne związki pomiędzy połączonymi aspiracjami a połączonymi możliwościami (BATNY) oraz postrzeganą relatywną siłą a obiektywnymi relatywnymi zasobami, a także ujemną korelację pomiędzy połączonymi zyskami a postrzeganą relatywną siłą. W zależności od roli pełnionej podczas negocjacji zauważono, że własne możliwości kandydata (BATNA) wpływały na wyniki negocjacji, natomiast w wypadku rekruterów aspiracje silnie oddziaływały na indywidualne wyniki. Rekruter pragnie obsadzić stanowisko, a kandydat szuka pracy, co daje obu inną perspektywę i postrzeganie ryzyka w negocjacjach. Rekruter może czuć się zobligowany do formułowania wysokich oczekiwań, natomiast kandydat, czując wdzięczność w stosunku do pierwszego,

³² R. Wolfe, K. McGinn, *Perceived relative power and its influence on negotiations*, Group Decision and Negotiation, 14/2005, ss. 3–20.

nie bierze pod uwagę swych oczekiwań. Ponadto wykazano, że połączone opcje (BATNY) wpływają na integracyjny charakter procesu, ale też wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się impasu. Gdy strony w sposób odmienny postrzegają relatywną siłę – swoją i drugich – wpływa to ujemnie na integracyjność negocjacji. Podsumowując, można dodać, że jeżeli strony (rekruter i kandydat) dostrzegają większą równowagę pomiędzy sobą, będą pomagać w osiągnięciu celów drugiej strony, co jest instrumentalnym działaniem zapewniającym większą integracyjność i satysfakcję z rozwiązań³³.

Zakładana nierówność między stronami negocjacji skłania autorów zajmujących się tą problematyką do formułowania zaleceń dla słabszej strony. Oto niektóre z nich³⁴:

- unikanie porozumienia typu „wszystko albo nic”;
- osłabienie drugiej strony (budowanie własnych koalicji i prowadzenie zwielokrotnionych negocjacji);
- budowanie własnej siły;
- podzielenie negocjacji na sekwencje i negocjowanie kolejnych wymiarów porozumienia;
- użycie siły konkurencji oponenta. Współzawodnictwo pomiędzy ofertami drugiej strony świadczy o dobrej BATNIE, można wybrać najkorzystniejsze warunki;
- ograniczenie własnej skłonności do ustępstw;
- pozyskanie informacji o sobie i innych;
- uzyskanie wpływu nad kontrolą procesu, usiłowanie przejęcia inicjatywy;
- składanie jasnych i precyzyjnych propozycji;
- świadomość kosztów i trudności poniesionych przez silniejszych w przypadku forsowania ich stanowiska.

Ponadto w sytuacji:

- gdy pozycja wzrasta: podkreślenie konsekwencji nieosiągnięcia kompromisu; polepszanie pozycji strategicznej; odwołanie się do mocodawców posiadających siłę i jej demonstrowanie,
- gdy pozycja słabnie: odwlekanie, przekładanie, opóźnianie, próba przejmowania inicjatywy.

Zdaniem R.A. Rządca i P. Wujca słabsza strona w negocjacjach winna też pamiętać o jasnym określeniu celu, pozytywnym nastawieniu, perspektywicznym patrzeniu na problem, zaniechaniu rozpaczliwej obrony, koncentracji na interesach strony silniejszej, odporności na próby zastraszenia oraz dążeniu do rozwiązania typu wygrana–wygrana³⁵.

³³ R. Wolfe, K. McGinn, *Perceived*, ss. 3–20.

³⁴ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Negotiation*, s. 201–202; W. Mastenbroek (1996), *Negocjowanie*, PWN, Warszawa, ss. 112–113.

³⁵ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998, ss. 125–128.

Silnego negocjatora cechować będzie natomiast³⁶:

- stwarzanie wrażenia silniejszego, niż się jest w rzeczywistości;
- tworzenie pozorów szerokiego wachlarza możliwości;
- stosowanie metody multipolaryzacji, tzn. jednoczesnego negocjowania wielu punktów niezbędnych do osiągnięcia celu głównego;
- zachowanie argumentów rezerwowych;
- nieujawnianie rzeczywistego celu;
- omawianie w pierwszej kolejności słabych punktów drugiej strony i kluczowych dla siebie;
- gra czasem – skracanie lub wydłużanie rozmów w zależności od okoliczności i potrzeb;
- dbałość o ochronę twarzy drugiej strony;
- odwoływanie się do emocji drugiej strony, umiejętne nimi kierowanie oraz sprawne zarządzanie własnymi stanami emocjonalnymi.

W negocjacjach w sprawie pracy strony mogą wpływać na decyzję drugiej strony, prowadząc rozmowy dwustronne bądź wychodząc poza ten schemat i poszukując pomocy u strony trzeciej (znajomych, krewnych, firm pośredniczących)³⁷. Prowadząc negocjacje dwustronne, można między innymi apelować do zasad (poczucia sprawiedliwości, obowiązujących norm, prawa pracy), odwoływać się do historii stosunków między stronami (zwłaszcza w negocjacjach na wewnętrznym rynku pracy bądź przy powtórnym zatrudnianiu się pracownika), odwoływać się do przyszłości (poprzez wskazanie zysków, jakie zdobędzie strona dzięki podpisaniu umowy ze słabszym), powiązać kwestie (na przykład przez zaangażowanie pracownika zyska się jego zespół bądź klientów lub inne atuty), odwoływać się do interesu organizacji (organizacja będzie mogła osiągnąć swój cel). Natomiast korzystając z pomocy trzeciej strony, można potraktować ją jako pośrednika (dodaje to znaczenia słabszemu), odwołać się do wyższej instancji (osoby stojącej ponad rekruterem w hierarchii organizacyjnej), zagrozić zwróceniem się do zewnętrznego rozjemcy (na przykład w przypadku praktyk dyskryminacyjnych).

5.5. Techniki negocjacyjne w rozmowach w sprawie pracy

Techniki negocjacyjne można podzielić na kategorie manipulacyjne dążące do wykorzystania drugiej strony oraz konstruktywne służące rozwiązaniu pojawiającego się problemu. Przy czym osoby negocjujące na ogół przyzwalają na pewną dozę manipulacji podczas rozmów, traktując ją jako element gry. Z badań przepro-

³⁶ J. Stępniewski, *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, ss. 49–51.

³⁷ Opracowanie na podstawie: J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Terra, Poznań 1997, ss. 98–101.

wadzonych przez autorkę³⁸ wynika, że brak doświadczenia i wprawy oraz obawa przed zdemaskowaniem manipulacji są głównymi czynnikami powstrzymującymi kandydatów do pracy przed stosowaniem jej w trakcie rozmów w sprawie pracy.

Znaczącą większość przypadków negocjacji w sprawie pracy zaliczyć można do kategorii negocjacji problemowych, czyli takich, w których strony zwiększają kawałek tortu do podziału. Zapowiada to bowiem dłuższą współpracę w dobrej atmosferze i przy obopólnych korzyściach – dla kandydata i dla organizacji. Podstawową techniką tych negocjacji jest dwukierunkowa wymiana informacji, którą można osiągnąć poprzez aktywne słuchanie, zapewnianie o swej otwartości na interesy i potrzeby drugiej strony oraz komunikowanie swych wątpliwości, potrzeb i interesów. Skuteczne też będzie powstrzymanie się przed zbyt szybkim złożeniem oferty (zwłaszcza nieadekwatnej do sytuacji drugiej strony) oraz przedwczesnym zamknięciem rozmów, gdyż dalsze pertraktacje mogą ujawnić kolejne znaczące dane, dzięki którym porozumienie może okazać się korzystniejsze. Sprawą kluczową jest dbanie o budowanie relacji i na jej podłożu dążenie do uzgodnień. Ważną techniką prowadzenia uzgodnień pomiędzy kandydatem a pracodawcą będzie ustalanie ram (kadrowanie) i kotwiczenie³⁹. Ustalanie ram wskazuje sposób interpretowania relacji, które może określać negocjacje jako pierwszy krok prowadzący do satysfakcji pracownika oraz sukcesu organizacji, jak też możliwość wstępnych ustaleń dotyczących kontraktu psychologicznego. Kotwiczenie z kolei może wiązać się z poziomem składanych ofert (wysokich bądź niskich), stanowiących punkt odniesienia dla dochodzenia do porozumienia.

Do technik przydatnych w rozmowach pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą można też zaliczyć metodę postępowania w stylu rzeczowym, sformułowaną przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona. W tej metodzie na szczególną uwagę zasługują następujące zalecenia⁴⁰:

- Oddziel ludzi od problemu – by zapewnić długotrwałą współpracę, należy zadbąć o dwa wymiary negocjacji: międzyludzki i merytoryczny. Aby to osiągnąć, należy oprzeć relacje na precyzyjnej percepcji, sprawnej wymianie informacji, rozpoznanych i opanowanych (skanalizowanych) emocjach obu stron oraz perspektywicznym patrzeniu w przyszłość.
- Skoncentruj się na interesach, nie na stanowiskach – wymaga to zbadania powodów, motywów działania strony przeciwnej, a nie spierania się o deklaracje. Za stanowiskami strony przeciwnej tkwią zarówno interesy zbieżne, możliwe do pogodzenia, jak i konfliktowe. Pierwsze doprowadzą do długotrwałej współpracy, drugie można zabezpieczyć dogodnymi klauzulami umowy.

³⁸ Autorka prowadziła badania grup focusowych, podczas których uczestnicy dyskutowali na temat negocjacji na rynku pracy.

³⁹ *Negocjacje*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin–Jeziorna 2003, ss. 91–102.

⁴⁰ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc*, ss. 47–140.

- Staraj się znaleźć możliwości korzystne dla obu stron – kreatywne przygotowanie wielu wariantów porozumienia oraz wybranie z ich puli najkorzystniejszego dla obu stron rozwiązanie jest często kluczem do obopólnego zadowolenia. Dodatkowo – powstrzymanie się przed przedwczesną krytyką propozycji i przedwczesnym zakończeniem negocjacji.
- Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów – jest to skuteczna próba niwelowania różnicy interesów, wolna od woli stron i odwołująca się do sprawiedliwych, zewnętrznych wzorców. W im większym stopniu negocjatorzy biorą pod uwagę uczciwe, naukowe czy efektywne kryteria, tym większe jest prawdopodobieństwo osiągnięcia przez nich rzetelnego i zadowalającego porozumienia.

Takie postępowanie jest wolne od manipulacji, nadużyć czy chęci wykorzystania drugiej strony, co jest szczególnie istotne, gdy negocjacje zapowiadają długotrwałą współpracę pomiędzy kandydatem a pracodawcą. Ponadto sprawnie negocjujący kandydat udowadnia swoją postawą posiadanie kompetencji negocjacyjnej, którą będzie mógł wykorzystać w przyszłości dla dobra zatrudniającej go organizacji.

Negocjacje w sprawie pracy wiążą się z balansowaniem pomiędzy opcjami dzielenia i powiększania kawałka tortu. Pierwsza z nich sankcjonuje wykorzystywanie przynajmniej niektórych z bogatego arsenału techniki manipulacyjnych, które można analizować z różnych punktów widzenia.

Czy stosowanie manipulacji w negocjacjach jest etyczne i czy profesjonalni negocjatorzy korzystają z takich metod? Z badań przeprowadzonych wśród zawodowych negocjatorów województwa świętokrzyskiego wynika, że aż 48% respondentów zadeklarowało, iż w odpowiedzi na manipulację także stosują podobne metody, 22% uważa, że gdy brakuje innej metody osiągnięcia ważnego celu, dopuszczalne jest manipulowanie oponentem, natomiast zaledwie 25% uważa, że stosowanie manipulacji jest zawsze wykluczone. Do najczęściej stosowanych technik badani zaliczyli nieujawnianie istotnych informacji dla przebiegu negocjacji, komplementowanie w celu uzyskania przychylności partnera oraz składanie obietnic o dodatkowych korzyściach pod warunkiem zaakceptowania bieżącej propozycji. Najrzadziej respondenci przyznawali się do gróźb i ataków personalnych⁴¹. Natomiast z badań jakościowych⁴² przeprowadzonych przez autorkę wynika, że kandydaci do pracy warunkują użycie taktyk manipulacyjnych sytuacją i przyzwoleniem drugiej strony oraz siłą własnej pozycji podczas rozmów. Przed ich użyciem powstrzymują kandydatów sankcje ze strony rekruterów, którzy mogą ostro zareagować, kończąc negocjacje. Zaznaczano także, że aplikowanie na pewne stanowiska, na których istotne są umiejętności negocjacyjne, upoważnia kandydatów do zaprezentowania swych możliwości między innymi podczas negocjowania warunków umowy.

⁴¹ H. Jastrzębska-Smolaga (red.), *Ekonomiczne podstawy*, ss. 101–106.

⁴² Badanie polegało na prowadzeniu dyskusji grupowej osób aktywnych zawodowo, studentów studiów niestacjonarnych licencjackich i magisterskich szkół wyższych o profilu ekonomicznym.

Tabela 29. Podział technik manipulacyjnych

	Podstawa podziału	Przykładowe techniki
Rodzaje technik manipulacyjnych	manipulowanie czasem	gra na zwłokę, ograniczenia czasowe, wybór terminu negocjacji, zwód, działanie przez zaskoczenie, wyczekiwanie, techniki wycofywania się
	manipulowanie miejscem	warunki: relaksacyjne, stresowe, izolacji, nierówności stron
	manipulowanie personalne	komplementy, groźby i atak personalny, dobry/zły facet, huśtawka emocjonalna
	manipulowanie problemami	szokująca oferta, eskalacja żądań, salami, nagła zmiana tematu, groźba negatywnych konsekwencji, sztywny partner, akredytacja bądź dyskredytacja omawianego rozwiązania na przykładzie innej organizacji, zgłaszanie dodatkowych żądań w ostatniej chwili
	manipulowanie informacją	bezpodstawne uogólnienie, wrażenie bycia osobą dobrze poinformowaną, manipulowanie wynikami badań opinii publicznej
Taktyki negocjacyjne ze względu na zadania	taktyki dominujące	opracowanie warunków wstępnych, wskazanie kilku zagadnień niepodlegających negocjacom, decydowanie o porządku obrad, zachowania agresywne, lekceważenie, manipulowanie miejscem i czasem
	taktyki kształtujące	dobry/zły facet, salami, skubanie, troskliwa mamuska, rosyjski front
	taktyki zamykające	podział różnicy (krakowskim targiem), teraz albo nigdy, rosyjski front
Taktyki negocjacyjne w zależności od faz negocjacji	taktyki otwarcia	mierzenie wysoko, nieprzyjmowanie pierwszej oferty, okazywanie zaskoczenia, unikanie konfliktu, udawanie „niezdecydowanego sprzedawcy” i wystrzeganie się „niezdecydowanego nabywcy”, imadło
	taktyki rozwinięcia	wyższa instancja, unikanie krakowskiego targu, wzajemna wymiana ustępstw (coś za coś)
	taktyki końcowe	dobry/zły facet, oskubywanie, malejące ustępstwa, wycofanie oferty, tworzenie atmosfery zachęcającej do zaakceptowania złożonej propozycji
Taktyki dystrybucyjne	taktyki ofensywne	atakowanie, stosowanie gróźb, odrzucanie propozycji partnera; mogą być stosowane w obronie własnej
	taktyki defensywne	obrażanie, stawianie przesadnych żądań, informacje wprowadzające w błąd, szkodzenie nie po to, by coś osiągnąć, ale dla zasady

Źródło: opracowanie na podstawie: E. M. Cenker, *Negocjacje*, ss. 154–165; R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, passim; G. Kennedy (2000), *Negocjacje doskonałe*, Rebis, Poznań, ss. 79–87; L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, wyd. 7, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 55.

Charakteryzując wybrane taktyki manipulacyjne, uwzględniono głównie te, które mają największą możliwość pojawienia się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Pierwszą z tej grupy jest taktyka **mierz wysoko**, polegająca na zgłaszaniu wygórowanych oczekiwań co do współpracy z nadzieją, że uda się więcej osiągnąć. Celem nadrzędnym takiego działania jest chęć otrzymania możliwie najlepszej oferty, przy czym gdy żądania negocjatora są mocno wygórowane, dobrym posunięciem jest zaznaczenie gotowości do ustępstw. Paradoksalnie mniejsza znajomość strony przeciwnej powinna skłaniać do formułowania większych żądań, gdyż może mieć

ona ukryte w rękawie asy, a dodatkowo większe ustępstwa będą mile widziane⁴³. Przedział, w jakim poruszają się strony, powinien zawierać się pomiędzy ofertą obu stron pomniejszoną/powiększoną o różnicę istniejącą pomiędzy nimi (na przykład propozycja wyjściowa pracodawcy – 1000, oczekiwanie pracobiorcy – 1200, zgłoszona przez pracobiorcę – 1400). Aby móc w taki sposób wyznaczyć przedział negocjacji, należy znać ofertę wyjściową drugiej strony⁴⁴. Inną zasadą zalecaną w wielu poradnikach jest podanie oczekiwanego wynagrodzenia z 15-procentowym marginesem na ewentualne negocjacje⁴⁵. Ciekawy eksperyment, w którym uczestniczyło 120 zawodowych negocjatorów, ukazuje rolę wysokości pierwszej oferty dla wyniku końcowego. W badaniach targowano się o wysokość opłat, a poziom aspiracji wynosił 600 tys. Negocjatorzy żądający od 700 tys. dolarów wzwyz otrzymywali średnio 650 tys., natomiast ci których żądania były poniżej 700 tys. dolarów, negocjowali średnio 425 tys. dolarów⁴⁶. W negocjacjach w sprawie pracy zgłaszane żądania kandydata powinny być oparte na znajomości kondycji organizacji i sektora, w którym ubiega się o pracę, tak by nie zniechęcić pracodawcy nierealnymi oczekiwaniami, a wykazać się znajomością rynku. Ponadto otrzymywane wynagrodzenie to nie tylko suma zasilająca konto, ale też wiele innych walorów zatrudnienia (szkolenia, rozwój, ubezpieczenia itd.).

Inną taktyką jest **krakowskim targiem, czyli dzielenie różnicy pół na pół** – na przykład ja chcę 2000, ty mi dajesz 1500, tak więc sprawiedliwie będzie 1750. Jest to taktyka popularna zarówno wśród niedoświadczonych negocjatorów, którym może się wydawać sprawiedliwa, jak i tych obeznanym z negocjacjami, którzy dzięki niej mogą dużo zyskać, zwłaszcza gdy w jednych negocjacjach jest stosowana wielokrotnie, co powoduje większe ustępstwa od zamierzonych jednej ze stron. Dodatkowo strona chcąca sprowokować do jej zastosowania może tak wysoko ustalić warunki wyjściowe, że nawet po podziale różnicy na pół i tak osiągnie zaplanowaną korzyść. Spontaniczne wykorzystanie techniki wynika często z braku przygotowania i nieprzemyślenia argumentów dla obrony stanowiska. Dobrze jest też sprowokować drugą stronę, by to ona złożyła taką propozycję, gdyż zgadzając się na usilne prośby, wykazuje się dobrą wolę dojścia do porozumienia⁴⁷.

Kolejna taktyka zakłada, że czynione **ustępstwa są bardzo powolne** i mają wartość malejącą. Ustępstwa w negocjacjach są nieodłącznym elementem gry, nie mogą być jednak robione bez przemyślenia granic, do których strona się może posunąć. Ustępstwo bywa dla drugiej strony źródłem satysfakcji i motywuje do dalszej współ-

⁴³ R. Dawson, *Sekrety*, ss. 17–26; B. Lundén, L. Rosell, *Techniki negocjacji*, BL Info Polska, 2005, ss. 56–57.

⁴⁴ M.A. Bercoff, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007, ss. 83–85.

⁴⁵ P. Henzler, *Zapłacić frycowe*, www.pracuj.pl (10.12.2009).

⁴⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, wyd. 7, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 25.

⁴⁷ U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje*, s. 133; E.M. Cenker, *Negocjacje*, s. 160; R. Dawson, *Sekrety*, ss. 66–68.

pracy, co więcej – strona ustępująca czeka na rewanż, wyznając zasadę „coś za coś”. Nawet przy nierównowadze stron, która może zachwiać tą zasadą, gest ze strony silniejszego będzie dobrze odebrany przez oponenta. Gdy strona zaplanowała pakiet możliwych ustępstw, nie może ich oferować równocześnie ani jednostronnie wycofywać się z postawionych oczekiwań. Kolejne ustępstwa powinny stanowić jedną drugą zaplanowanego dalszego, co daje sygnał, że strona zbliża się do końca przewidzianych koncesji. Pierwszy ustępstwo powinien zaproponować ten, kto ma mniej do stracenia, w przypadku gdy nie dojdzie do porozumienia, a wykorzystując efekt dźwigni, odwołuje się do zasady wzajemności⁴⁸. W negocjacjach w sprawie pracy pertraktacje są wielopłaszczyznowe, a każde z poruszanych zagadnień ma zróżnicowaną wartość.

Uczestnicy mogą dokonać mniej ważnych dla siebie ustępstw, oczekując, że druga strona przychyli się do ich oczekiwań, które w ich odbiorze są priorytetowe, na przykład zamiast wyższego wynagrodzenia (szkoleń, awansu itp.) elastyczny czas pracy (dodatkowe ubezpieczenie medyczne itp.) dla pracownika mającego dzieci.

Komplementowanie rekrutującego (i jego firmy) z nadzieją na jego przychylność jest kolejną metodą manipulacyjną, którą mogą wykorzystać kandydaci. Ponieważ każdy człowiek ma obszary, które są dla niego szczególnie istotne, chwalenie ich jest dobrym sposobem pozyskania sympatii, przy czym zyskuje się na wiarygodności, nieco krytykując nieistotne wady. Szczególnie cenione przez adresata komplementu będą te uwagi, które dotyczą rzeczy istotnych, aczkolwiek rodzących w nim samym wątpliwości. Komplementy, zwłaszcza gdy jedna strona może dużo zyskać, są bronią nie do końca skuteczną. Rekruter komplementowany przez kandydata zdaje sobie sprawę z jego manipulacyjnych intencji, co może studzić chęć użycia ich podczas negocjacji. Sposobem złagodzenia tej metody jest takie przedstawienie komplementu, jakby pochodził od osoby trzeciej, na przykład powołanie się na bardzo dobrą opinię firmy w mediach bądź wśród znaczącej grupy społecznej. Komplement ma służyć wielu celom, między innymi wzbudzeniu sympatii dla komplementującego, wymuszeniu rewanżu, utwierdzeniu komplementowanego w przeświadczeniu o jego wspaniałości, sprawiedliwości, dobroci⁴⁹. Ponadto cechami skutecznego komplementowania jest jednoznaczność przekazu⁵⁰, brak wyolbrzymienia⁵¹, odzwierciedlający mniemanie o sobie komplementowanego⁵², eksponowanie tych cech,

⁴⁸ M.A. Bercoff (2007), *Negocjacje*, s. 83–85.

⁴⁹ T. Witkowski, *Psychomanipulacje. Jak rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Unus, Wałbrzych 2000, ss. 51–57.

⁵⁰ Komplement niejednoznaczny: „Imponuje mi pańska umiejętność zadawania mało taktowych pytań”.

⁵¹ Komplement wyolbrzymiony będzie uznany za nieszczerzy i może wzbudzić niechęć.

⁵² Antykomplement: mówi się przedstawicielowi produkujej na rynku dużej firmy, że nie najgorzej się im wiedzie.

które komplementowany stara się doskonalić⁵³, brak charakteru dydaktycznego⁵⁴, brak połączenia z negatywną krytyką⁵⁵.

Inną metodą, do której mogą odwoływać się kandydaci, jest **pozytywna auto-prezentacja**, polegająca na przedstawianiu swych mocnych stron. Często jest to zabieg wyrafinowany, podczas którego manipulanta mówi o osobach, które zna, prezentuje swoją wiedzę, podkreśla swoją skromność, co ma prowadzić do stworzenia korzystnego wizerunku. Pozytywna autoprezentacja, czyli kierowanie wrażeniem, jest powszechnym sposobem działania, gdyż większości ludzi zależy na dobrym odbiorze społecznym⁵⁶. Cienka linia manipulacji zostaje jednak przekroczona, gdy manipulujący ma cel (na przykład zyskanie pracy), gdy cel ma dla niego wartość i gdy istnieje rozbieżność pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym. W sytuacji poszukiwania pracy dbałość o wizerunek jest duża, gdyż uzyskanie propozycji pracy jest dla większości aplikujących cenne, ubieganie się o pracę ma charakter publiczny, co ma większy wpływ na odczuwanie sukcesu niż zachowania prywatne. Kandydat jest zależny od rekrutującego go pracownika organizacji, dlatego szczególnie będzie mu zależeć na wywarciu dobrego wrażenia, gdyż może to skutkować otrzymaniem pracy, stawkę podnosi też to, że istnieje duże prawdopodobieństwo długotrwałej współpracy. Dodatkowo dobro, o jakie stara się kandydat, ma dla niego wartość, a gdy o pracę ubiega się więcej chętnych, tym bardziej wzrasta skłonność do manipulowania wrażeniem. Sam adresat (rekruter) też nie jest bez znaczenia – im jest atrakcyjniejszy, inteligentniejszy, bardziej ustosunkowany, tym starania o wywarcie pozytywnego efektu będą większe. Dbałości o pozytywne wrażenie sprzyjają też takie cechy, jak silny strach przed negatywną oceną i potrzeba aprobaty społecznej oraz doznanie wcześniejszej porażki, którą chce się zrekompensować. By dopełnić obrazu tej metody, należy zaznaczyć, że kandydat może dokonać także autoprezentacji wybiórczej (wykluczenie z wizerunku pewnych informacji) oraz autoprezentacji wymijającej (ogólnikowe pomijanie kontrowersyjnych kwestii)⁵⁷. Wszystkie wymienione elementy w dużym stopniu warunkują wystąpienie dążenia do pozytywnej autoprezentacji w sytuacji negocjacji w sprawie pracy. Ponadto kandydaci są skłonni dokonać takiej prezentacji własnej osoby, jakiej ich zdaniem oczekują i poszukują rekruterzy, niestety nie przysparza to im autentyczności, co może negatywnie rzutować na otrzymaną przez nich ocenę.

Oskubywanie to metoda polegająca na proszeniu o dodatkowe, na ogół drobne, dalsze ustępstwa już po dojsięciu do porozumienia. Negocjator, wahając się przed

⁵³ Antykomplement chwalcący kamienną twarz rekrutera, która to cecha może nie być przez niego ceniona.

⁵⁴ „Elastyczność to cecha dobrego rekrutera, którym pan jest”, (domaganie się elastyczności, gdy rekruter jest zasadniczy).

⁵⁵ „Jest pan dociekliwym rekruterem, ale w ogóle nie wczuwa się pan w położenie kandydata”; G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne*, Efekt, Warszawa 1999, ss. 61–62.

⁵⁶ T. Witkowski, *Psychomanipulacje*, ss. 57–58.

⁵⁷ M. Leary (1999), *Wywieranie wrażenia*, s. 67–75 i 190.

podjęciem decyzji, jest narażony na odczuwanie silnych negatywnych emocji, po podjęciu zobowiązania na ogół napięcie spada i pojawia się stan rozluźnienia. Właśnie on jest odpowiedzialny za mniejszą czujność wobec kolejnych, „drobnych” żądań. Technikę tę można z sukcesem wykorzystać do ponownego omówienia niezłatwionych wcześniej spraw, a reguła konsekwencji nakłania ludzi, by podtrzymywali swoje zobowiązanie związane z pozytywnym zakończeniem rokowań. Stosujący technikę oskubywania wiedzą, że porcjowanie żądań jest skuteczniejsze niż podanie ich równocześnie. Można się przed nią bronić, spisując uzgodnienia bądź dając do zrozumienia, że dalsze żądania przekraczają dostępną pulę ustępstw. Przy czym planowana długotrwała współpraca między stronami może być argumentem za rezygnacją z niej, gdyż użycie tej techniki może sugerować złą wolę stron⁵⁸. W negocjacjach w sprawie pracy kandydat może po podaniu ręki przyszłemu pracodawcy zapytać, czy mógłby otrzymać na przykład służbową komórkę, fundusz reprezentacyjny bądź inną korzyść, o której wcześniej wspomiano, a co do której nie udało się dojść do porozumienia. Ma przy tym spore szanse pomyślnie załatwić swoje oczekiwania, ale może to osłabić budowanie pozytywnej więzi między stronami.

Wycofanie oferty zawiera groźbę odejścia od stołu negocjacyjnego przy braku zgody na zgłoszone żądanie. Technika ta jest hazardem negocjacyjnym – z jednej strony może doprowadzić do szybkiego zakończenia przeciągających się rozmów, z drugiej – grozi ich zerwaniem⁵⁹. W negocjacjach w sprawie pracy pracodawca może oczekiwać natychmiastowego podjęcia pracy przez kandydata. Ten odwołujący się do opisywanej techniki może stwierdzić, że wcześniejsza oferta, na przykład rozpoczęcie pracy od następnego tygodnia, jest niemożliwa i ze względu na wcześniejsze zobowiązania, które sobie właśnie uzmysłowił, mógłby ją podjąć w okresie dwóch tygodni. Oczekiwana przez kandydata reakcją ze strony pracodawcy byłoby zapomnienie o swym wcześniejszym warunku i naleganie na pojawienie się w pracy w okresie tygodnia. Technikę tę mogą zastosować jednak tylko ci, których pozycja na rynku pracy jest silna (mają wysokie kompetencje bądź są nieliczni) i gdy pracodawca nie ma pola manewru polegającego na zatrudnieniu innej osoby w szybkim czasie.

Taktyka nazwana **przepuszczaniem zdechłych krów** polega na omijaniu niekorzystnych kwestii, niewygodnych dla kandydata⁶⁰. Technika ta może pojawić się już na etapie tworzenia CV, gdzie aplikant przemilcza pewne okresy swego życia (na przykład zbyt długie studia, przerwy w zatrudnieniu). Podczas rozmowy kwalifikacyjnej udziela ogólnikowych odpowiedzi i stara się zmienić temat, po to by pokazać się w lepszym świetle bądź przemilczeć niepowodzenia.

⁵⁸ R. Dawson, *Sekrety*, ss. 89–100; W.B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 51.

⁵⁹ R. Dawson, *Sekrety*, ss. 105–109; W.B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować*, s. 54.

⁶⁰ U. Kałużna-Drewińska, *Negocjacje*, s. 131.

Z kolei **kompromis** to wymiana ustępstw pomiędzy stronami, dążenie do sytuacji typu „coś za coś”. Gdy pierwsza strona zgadza się ustąpić w jednej kwestii, druga skłania się do odwzajemnienia dobrej woli i ustępuje w innej. Ważne jest, by ustępstwa były o porównywalnej wartości dla stron, gdyż wtedy zostanie zachowany warunek sprawiedliwej wymiany⁶¹. Stanisław Chełpa i T. Witkowski zwracają uwagę na nieskuteczność tej metody rozwiązywania problemów, a błędne przeświadczenie o jej mocy wyrasta z ukrytego założenia o nierozwiązywalności sporów. Chociaż połowiczne usatysfakcjonowanie każdej ze stron jest sposobem unikania konfliktów, to sprawy poświęcone podczas dochodzenia do porozumienia mogą po jakimś czasie powrócić ze zdwojoną siłą. Problemy pozostają bowiem nie rozwiązane, a jedynie odsunięte od stołu bieżących rokowań⁶². W negocjacjach o pracę każda ze stron może zrezygnować ze swych oczekiwań, ale czy będą one usatysfakcjonowane wymiarem osiągniętego porozumienia? Czy nie zechcą re-negocjować umowy albo poszukać innego współpracownika bądź pracodawcy? Zapewne zależy to od wagi poczynionych wyrzeczeń. Należy jednak zaznaczyć, że do każdego stołu obrad można wrócić, by renegocjować umowę bądź pozostawić ją w dotychczasowym kształcie i nie być usatysfakcjonowanym z pracy, płacy, ale rekompensować to sobie mniejszymi kosztami (psychologicznymi i ekonomicznymi) pracy.

Nieuwaga to celowe pozostawienie przez „roztargnienie” własnych dokumentów, które drugiej stronie dadzą wskazówkę na przykład o innych cennych ofertach kandydata. Kandydat wychodzi na chwilę z pokoju, zostawia na widocznym miejscu własne akta zawierające korzystniejszą ofertę konkurencji, z nadzieją na zaciekanie drugiej strony, która zerknie do oferty i widząc rozbieżności, zmodyfikuje swoje stanowisko, nie będąc świadoma manipulacji kandydata⁶³.

Odłożenie na później niektórych trudnych kwestii jest dobrą taktyką, gdy rozmowy trafiają na impas. Może to polegać na obstawaniu przez jedną ze stron przy swojej opcji. Dzieje się to zwłaszcza w początkowej fazie negocjacji, gdy jeszcze nie udało się wypracować przychylnego klimatu rozmów. Można wtedy odnieść wrażenie, że więcej jest spraw dzielących niż łączących strony, co powoduje, że zabraknie im wiary w porozumienie. Dzięki zajęciu się sprawami prostszymi zyska się poczucie wzajemnego zbliżenia, a do tematu trudnego można wrócić później⁶⁴.

Szukająca oferta to technika polegająca na sformułowaniu wygórowanej bądź zaniżonej kontroferty, by druga strona zrewidowała własną, nazbyt nierealną propozycję. Dzięki tej taktyce zyskuje się lepszą pozycję w negocjacjach, niż gdyby zaczęto negocjować od zawyżonego bądź zaniżonego poziomu zgłoszonego przez

⁶¹ Ibidem.

⁶² S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, WSiP, Warszawa 1995, ss. 123–126.

⁶³ U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje*, s. 131.

⁶⁴ Ibidem, s. 132.

oponenta⁶⁵. Jest z nią związane niebezpieczeństwo odejścia zszokowanej strony od stołu negocyjnego, chociaż zaproponowana gra może przynieść też dobre rezultaty i ustalenie ceny wymiany na zadowalającym poziomie. W tym podejściu, charakterystycznym dla Bliskiego Wschodu, szybko zgłasza się propozycję, a czasu wymaga dochodzenie do porozumienia. Natomiast innym zwyczajem, charakterystycznym dla Japonii, jest nawiązanie kontaktu i zdobywanie zaufania, dopiero później zgłaszanie realnych propozycji⁶⁶. W kontekście negocjacji w sprawie pracy można przytoczyć anegdotę, gdy na rozmowę kwalifikacyjną zgłosił się młody człowiek, świeżo upieczony absolwent, i sformułował swoje oczekiwania, na które składała się pensja 10 tys. zł, premia w wysokości 40%, służbowy laptop i samochód. Rekruter zareagował, dodając do oferty stanowisko wiceprezesa, gabinet z rozległym widokiem, prywatną asystentkę i nieograniczony limit na koszty reprezentacyjne. Zdziwiony kandydat zareagował pytaniem: „Pan żartuje?” – na co rekruter odpowiedział: „Oczywiście, ale to nie ja zacząłem!”. W ten sposób kandydat został sprowadzony na ziemię i można było rozpocząć negocjacje na właściwym poziomie.

Technika **śmieszne pieniądze** polega na dzieleniu kwoty na mniejszą na przykład w przeliczeniu na dni, godziny. Jest to taktyka, która ma przedstawić różnicę dzielącą strony jako nieistotną, w związku z czym upieranie się przy propozycji jest nieuzasadnione, bo chodzi o niewielkie pieniądze⁶⁷. Kandydat, który oczekuje 2300 zł miesięcznie, może spotkać się z odpowiedzią rekrutera, który oferuje mu 2000 zł. Stosując tę technikę, aplikant może przeliczyć, że dzieląca strony różnica to zaledwie 10 zł więcej dziennie, więc dla organizacji będzie to naprawdę nieznaczący wydatek.

Technika **nagroda w raju** to obiecywanie ustępstw, które poczyni się w przyszłości pod warunkiem podpisania obecnej umowy. Zadziwiająca jest wysoka skuteczność tej techniki, pomimo że większość obiecanych zobowiązań nigdy nie dochodzi do skutku. Jednakże wizja przyszłych i dobrych relacji jest na tyle nęcąca, że strony przystają na złożoną, obciążoną mankamentami ofertę⁶⁸. Rekruter może zaproponować nie najlepszą ofertę, zapewniając na przykład, że gdy firma uzyska zadowalające zyski, zdecyduje się na wprowadzenie podwyżek płac i wówczas kandydat może spodziewać się wzrostu uposażenia w pierwszej kolejności. Podobnie kandydat może obiecać, że poszerzy swoje kompetencje (nauczy się płynnie języka, opanuje program komputerowy itp.) w momencie, gdy zostanie zatrudniony na dogodnych warunkach. Obie strony ponoszą tutaj ryzyko niewywiązania się z obietnic, a koszty przystania na propozycję są wysokie (zarówno dla organizacji, jak i kandydata).

Dokręcanie śruby (imadło) to prośba o wzbogacenie oferty poprzez powtarzanie pytań: „Czy to wasza najlepsza oferta? Co jeszcze możecie mi zaproponować?”. Ta taktyka jest charakterystyczna dla twardych negocjatorów, którzy od drugiej strony

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ M.C. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, ss. 71–72.

⁶⁷ W.B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować*, s. 53.

⁶⁸ Ibidem, s. 62.

starają się otrzymać maksimum możliwego zysku. Sposobem przeciwdziałania nie jest prośba o sprecyzowanie dokładnych oczekiwań i rozważenie, czy są one możliwe do zrealizowania⁶⁹. W przebiegu negocjowania zatrudnienia kandydat może prosić o dodawanie kolejnych bonusów, twierdząc że w obecnej wersji nie może przystać na złożoną propozycję.

Przedłużanie pozytywnych strzałek polega na skupieniu uwagi na tych wątkach, które są korzystne dla negocjatora, a które poruszyła druga strona. Zamierzony efekt można osiągnąć przez wyrażanie podziwu, komplementowanie czy zadawanie dalszych dociekliwych pytań, kierując rozmowę w interesującym negocjatora kierunku⁷⁰.

Blefowanie to taktyka polegająca na przykład na mówieniu o propozycjach, których w rzeczywistości się nie otrzymało, a które mają podkreślić wartość rozmówcy. Blefowanie jest zaproszeniem drugiej strony do gry negocjacyjnej, gdzie dylemat działania zawiera się w dwóch wymiarach – zaufania i uczciwości. Strona opozycyjna musi rozstrzygnąć, na ile ufa drugiej i na ile jest przekonana o jej uczciwości. Jednakże kłamanie w sprawach istotnych nie jest skuteczną metodą dochodzenia do porozumienia, gdyż zawsze grozi zdemaskowaniem i rozwiązaniem umowy z wszelkimi przykrymi konsekwencjami⁷¹. Pewien poziom blefu jest jednak wkomponowany w negocjowanie i kandydat, który mówi o ciekawej propozycji awansu u obecnego pracodawcy, nie ujawnia wszystkich informacji o sobie lub zawyży swe dochody, nie będzie najprawdopodobniej negatywnie oceniony przez rekrutera, który musi w sposób wyważony balansować na wspomnianych wymiarach zaufania i uczciwości. W sytuacji negocjacji w sprawie pracy pokusa kłamstwa jest duża, ale doświadczony rekruter przy pomocy osób wspomagających może zweryfikować część ze złożonych deklaracji, na przykład dając do wykonania krótkie testy próbek pracy. Ponadto gdy rekruter założy, że kandydat przekaże mu wszystkie informacje o sobie i będzie przedstawiał się zawsze w prawdziwym świetle, skaże się na nietrafność decyzyjną. Należy też dodać, że sankcje w przypadku wykrycia blefu w sprawach kluczowych (na przykład posiadania jakichś kompetencji niezbędnych na obsadzonym stanowisku) są ogromne, bo kończą negocjacje na ogół ze skutkiem negatywnym.

Do dodatkowych technik stosowanych przez organizację można zaliczyć **niepełne kompetencje** oraz **sztafetę**. Pierwsza z nich polega na faktycznym bądź iluzorycznym braku pełnych możliwości decyzyjnych, co paradoksalnie może stanowić o sile przy negocjacyjnym stole. Rekruter może odwołać się do posiadającego władzę, a nieobecnego zwierzchnika (bądź szerszego gremium), który podejmuje ostateczną decyzję. Pod tym pretekstem może zyskać na czasie, uniknie bezpośredniego nacisku ze strony kandydata oczekującego szybkiej i jednoznacznej odpowiedzi,

⁶⁹ Ibidem, s. 59.

⁷⁰ U. Kałużna-Drewnińska, *Negocjacje*, s. 131.

⁷¹ *Negocjacje*, Harvard Business, s. 111; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady*, s. 265.

może pozyskać kolejne ustępstwa, aby przekonać inne osoby z zespołu. Przeciwdziałając tej technice, dobrze jest, o ile to możliwe, zaprosić do stołu decydentów lub zobowiązać rekrutera do poparcia kandydata. Wówczas odmowa zatrudnienia wiązać się będzie z utratą twarzy przez negocjatora⁷². Druga z taktyk występuje, gdy przy stole negocjacyjnym jest więcej niż jedna osoba. Ważne jest wówczas zidentyfikowanie głównego decydenta, który podejmie wiążącą decyzję o złożeniu i warunkach oferty zatrudnienia. Warto wówczas zjednać, na przykład za pomocą komplementów, jedną z pozostałych osób, ciężar rozmów przerzucić na nią i przy jej pomocy wywierać pozytywny wpływ na lidera⁷³. Odpowiedzi i obrona przed przytoczonymi wyżej taktykami mogą być różne. Pierwszy ze sposobów polega na ujawnieniu taktyki drugiej strony i uświadomieniu oponentowi, że rozpoznaje się jego grę. Drugi sposób prowadzi do odpowiedzi bronią podobną do zaproponowanej przez przeciwnika. Trzecią możliwością jest zadawanie pytań z prośbą o wyjaśnienie deklaracji zawartych w manipulacyjnej wypowiedzi kandydata. Wreszcie czwartym rozwiązaniem jest potwierdzenie słuszności stwierdzenia zawartego w wypowiedzi, a następnie przejście do innego zagadnienia. Ostatnią z metod jest ignorowanie rozpoznanej taktyki i kontynuowanie rozmów według zaplanowanego harmonogramu⁷⁴. Zawsze też skutecznym postępowaniem jest asertywna postawa wobec drugiej strony, obejmująca stanowcze zachowania.

Stopień wykorzystania większości opisanych wyżej technik przez kandydatów został zanalizowany i ukazany w części empirycznej prezentującej badania autorki.

5.6. Zalecenia dotyczące prowadzenia skutecznych negocjacji w sprawie pracy

Pierwszym krokiem prowadzącym do sukcesu negocjacyjnego jest właściwe wybranie momentu na zmianę pracy. Ciągły rozwój technologiczny powoduje, że obecnie szacuje się, iż pracownik będzie zmieniał pracodawcę 5–8 razy w ciągu kariery zawodowej, podczas gdy w latach 80. XX wieku czynił to zaledwie 2–4-krotnie⁷⁵. Wykonywany zawód od początku drogi zawodowej będzie podlegał ciągłej ewolucji, a jego wersja wyjściowa będzie się znacznie różnić od tej w okresie poprzedzającym przejście na emeryturę. Oprócz zmian w charakterze pracy zmieniać się będą firmy oferujące zatrudnienie i będzie rozpowszechniony dostęp do informacji, co pogłębi rozeznanie pracowników i pracodawców w ofertach obowiązujących na rynku pracy. Zmiany te będą czynnikiem nakłaniającym strony do ciągłego po-

⁷² W.B. Jankowski, T.P. Sankowski, *Jak negocjować*, ss. 48–49.

⁷³ J. Stępniewski, *Metoda*, s. 57.

⁷⁴ L. Hawkins, M. Hudson, R. Cornall, *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1994, ss. 153–155.

⁷⁵ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować*, s. 9.

szukiwania atrakcyjnych partnerów mogących sprostać wyzwaniom pracy i oczekiwaniom zawodowym. Zmiany te spowodują, że częstotliwość negocjacji podczas rekrutacji będzie wzrastać, co będzie skutkowało większą świadomością i wprawą w ich prowadzeniu. By skutecznie wynegocjować kontrakt z pracodawcą, podjęcie decyzji o zmianie pracy powinno być poprzedzone budowaniem sieci znajomych (*networking*), permanentnym monitorowaniem rynku pracy, oceną swej wartości i planowaniem rozwoju z myślą o podniesieniu wartości rynkowej. Z badań jakościowych przeprowadzonych przez autorkę wynika, że część osób pomimo posiadania aktualnej i zadowalającej ich pracy monitoruje rynek pracy, natomiast czynnikiem, który osłabia motywację do tego typu działań, jest znalezienie pracy po długim okresie poszukiwań.

Kandydat szukający nowego pracodawcy winien zastanowić się nad własnymi preferencjami, wynikającymi z charakteru, nawyków, umiejętności, temperamentu, wybrać segment pracodawców, u jakich będzie poszukiwał pracy. Osoby elastyczne, samodzielne, umiejące budować i wykorzystywać relacje nieformalne oraz nieprzwiązane do reguł i zasad, będą się czuły dobrze w małych firmach. Duża polska firma z tradycjami jest dobrym celem dla ludzi uporządkowanych i spokojnych, ceniących ład i harmonię, lubiących relacje formalne i działanie według schematów. Natomiast młoda polska firma z ambicjami jest odpowiednia dla tych, którzy lubią wyzwania, odnajdują się w relacjach rywalizacyjnych, gotowi są na pracę w zmieniającym się otoczeniu i rozliczanie z niej za wyniki. Koncern międzynarodowy to natomiast miejsce dla osób ambitnych, zaangażowanych w pracę, działających na wysokich obrotach, odnajdujących się w strukturach hierarchicznych i schematach działania oraz gotowych na ciągły rozwój⁷⁶.

Do prowadzenia negocjacji w sprawie pracy należy się skrupulatnie przygotować, a przede wszystkim zaakceptować założenie o negocjacyjnym charakterze rekrutacji i selekcji, a nie jednostronnej wymianie informacji podczas ich przebiegu.

Pierwszym etapem przygotowania jest określenie miejsca, w jakim się aktualnie pracownik znajduje i do którego chce dojść, czyli poznanie dystansu, jaki w negocjacjach trzeba pokonać. Następnie należy skupić się na zdobyciu wszelkich niezbędnych informacji dotyczących rynku pracy, organizacji, w których będzie się ubiegało o pracę, stanowiska, o które się aplikuje, własnej wartości i przydatności zawodowej, pracodawcy, poziomie wynagrodzeń w sektorze. Trzeci etap przygotowań polega na określeniu pożądanego wyniku i hierarchii celów. Można to uczynić poprzez wyznaczenie przedziału wynagrodzenia, za jakie kandydat zgodzi się pracować, oraz ustalenia wagi składowych elementów kontraktu pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Czwarty etap wymaga opracowania planu taktycznego i strategicznego rozmów. W tym momencie można się zastanowić nad możliwością użycia różnych taktyk oraz zakresem informacji, które chce się ujawnić, które można

⁷⁶ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować*, ss. 66–71.

ujawnić i których nie wolno ujawnić. Piąty etap polega na przewidywaniu możliwych reakcji drugiej strony. W przypadku prowadzenia negocjacji na zewnętrznym rynku pracy jest to działanie trudne, gdyż nie zna się oponenta i można się opierać jedynie na wymogach roli związanej z byciem rekruterem. Niewątpliwie ważne jest także wypracowanie alternatyw (BATNY), czyli znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie opcje ma kandydat, gdy bieżące rozmowy zakończą się fiaskiem. Dlatego też dobrym rozwiązaniem jest prowadzenie poszukiwań równoległych, co daje większą swobodę i pewność siebie kandydatowi. Równoczesne prowadzenie 6–10 poszukiwań daje większą szansę na znalezienie pracy, ponieważ nawet w czasach rynkowej prosperity 5 spośród nich spali na panewce nie z winy kandydata. Etap siódmy przygotowań polega na przeprowadzeniu próby negocjacji – z pomocą przyjaciół bądź doradcy zawodowego można nabrać wprawy i dzięki temu zmniejszyć stres podczas właściwej debaty. Ostatni, ósmy etap przygotowań polega na psychicznym wzmocnieniu, które ma utwierdzić kandydata w jego sile i uzmysłwić mu, że wraz z pracodawcą są po tej samej stronie stołu. Kandydatowi i pracodawcy zależy bowiem na ogół na dobrej i długotrwałej współpracy oraz na obopólnej satysfakcji. Podczas negocjacji w sprawie pracy częściej rozwiązuje się problem poprzez zwiększanie tortu, niż dzieli się ograniczone zasoby⁷⁷.

Przystępując do właściwych negocjacji, warto posłużyć się strategią czterech kroków i mieć na uwadze, że nie warto akceptować ani odrzucać oferty, dopóki nie jest ona w całości uzgodniona z drugą stroną.

Pierwszy krok – negocjowanie warunków pracy. Ponieważ wynagrodzenie otrzymuje się za pracę, należy zadbać, aby oferta pracy była jak najbardziej szczegółowa i zaktualizowana tak w stosunku do potrzeb pracodawcy, jak możliwości kandydata. Warto też uwypuklić te kompetencje pracownika, które on posiada i może wykorzystać na stanowisku, na które aplikuje. Na tym etapie nie należy negocjować wynagrodzenia.

Drugi krok – zdystansowanie konkurencji. Zaoferowanie lepszej propozycji, niż uczyniła to konkurencja, jest dobrym sposobem na otrzymanie pracy. Jeżeli kandydat jest pewien, że wszystkie potrzeby zostały zaspokojone i rozwiął wszelkie obiekcje, może przejść do kolejnego etapu. Pamiętać jednak należy, że dla niektórych stanowisk drugi krok może obejmować nawet kilka spotkań.

Trzeci krok – otrzymanie oferty. W momencie gdy rekruter jest pewien swego wyboru i złoży propozycję kandydatowi, jest on w dogodnym położeniu do rozpoczęcia rozmów na temat wynagrodzenia. Dopóki tego nie uczyni, należy zwlekać z podejmowaniem negocjacji dotyczących płacy.

Czwarty krok – negocjowanie pakietu wynagrodzenia. Oznacza to dyskusję wokół problemu, a nie postawę przyjęcia bądź odrzucenia oferty. By to uczynić, należy

⁷⁷ B. Burdalska, *Jak przygotować się do negocjowania wynagrodzenia?*, www.pracuj.pl (20.12.2009); K. Wendleton, *Some tips to getting jobs in hard times*, *The Five O'Clock News*, vol. 23, 5/2009, www.fiveoclockclub.com (12.12.2009).

znać poziom płac w sektorze, negocjować punkt po punkcie, poczynając od spraw prostych, na koniec zostawiając te trudne, pamiętać, że jest się po tej samej stronie, unikać rozpaczliwej desperacji w dążeniu do porozumienia, nalegać, aby druga strona pierwsza określiła kwotę, w przypadku gdy jest ona nie do zaakceptowania, wrócić do rozmów o stanowisku i jego wymogach. Ponadto dobrze jest utrzymywać negocjacje w toku do momentu omówienia wszelkich kwestii i nie poddawać się presji drugiej strony, która naciska na szybkie zakończenie rozmów⁷⁸. Ważne jest także wycucie momentu, gdy w negocjacjach osiągnięto się postawione cele i można przyjąć propozycję, tak by rekruter nie żałował swej decyzji, a kandydat nie zyskał etykiety osoby pazernej⁷⁹. W przypadku gdy rekruter pracodawca zwleka z podjęciem decyzji, w sukurs mogą przyjść kandydatowi zalecenia R. Dawsona, który przytacza ponad 20 sposobów nakłonienia pracodawcy do podjęcia pozytywnej decyzji, złożenia oferty pracy i zakończenia negocjacji⁸⁰.

Zalecenia dotyczące prowadzenia negocjacji w sprawie pracy są oczywiście uzależnione od sytuacji kandydata. Inaczej będzie zachowywać się podczas nich doświadczony specjalista, a inaczej absolwent, mieszkaniec dużego miasta i małej miejscowości, posiadający aktualnie pracę i taki, który jest bezrobotny. Jeśli jednak nie podejmie się negocjacji, to na pewno się nie zyska, natomiast negocjując, można przynajmniej stworzyć szansę zdobycia pracy.

Drugą stroną negocjacji jest przedstawiciel organizacji chcącej zatrudnić odpowiedniego pracownika. Rekruter, prowadząc rekrutację, wypełnia tzw. umowę starannego działania, która zobowiązuje go do zachowania odpowiedniego standardu staranności podczas selekcji, tak by rezultaty były możliwie zbliżone do poziomu najlepszego⁸¹. W przypadku negocjacji w sprawie pracy powyższa reguła będzie oznaczała wnikliwą analizę dokumentów i badanie profili (testów, próbek pracy) kandydatów do pracy, obiektywizm podczas ich oceny, zorganizowanie dogodnego miejsca i czasu spotkania, dociekliwość podczas wywiadu, podejmowanie przemyślanej i wyważonej decyzji końcowej. Zalecenia dla negocjującego przedstawiciela organizacji można sformułować na podstawie analizy celów organizacji realizowanych za sprawą negocjacji w sprawie pracy, strategii postępowania negocjacyjnego dostosowanej do strategii i polityki zarządzania zasobami ludzkimi, pozycji i uprawnień stron negocjacji, zasobów będących do dyspozycji rekrutera (osobistych i organizacyjnych), sposobu rozliczenia z podjętych zobowiązań. Poniższa tabela zawiera prezentację postulowanych sposobów postępowania negocjatora reprezentującego organizację w zależności od elementu procesu negocjacji poddanej analizie.

⁷⁸ K. Wendleton, *Interviewing and Salary Negotiation*, Career Press, Pompton Plains, Nowy Jork, 1999, ss. 111–115.

⁷⁹ J. Kotzian, *Negocjowanie oferty*, www.hrk.pl (21.03.2005).

⁸⁰ R. Dawson, *Jak zdobyć pracę i negocjować zarobki*, Wamex, Warszawa 2006, ss. 65–107.

⁸¹ S. Nahotko, *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001, s. 91.

Tabela 30. Organizacja jako strona skutecznych negocjacji – zalecenia dla negocjatorów

Analiza elementów procesu negocjacji		Postulowane sposoby postępowania negocjatora
Cele organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – zaspokojenie potrzeb ilościowych i jakościowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – nawiązanie długotrwałej współpracy z kandydatem versus krótkotrwały związek na czas określony 	KROK 1: jasno sformułowane cele organizacyjne, ustalone wraz z osobami zarządzającymi organizacją, bezpośrednimi zwierzchnikami oraz współpracownikami (zależy od stanowiska, wielkości organizacji, kultury organizacyjnej itp.)
Zasoby rekrutera	<ul style="list-style-type: none"> – płeć, wiek, doświadczenie, pozycja w firmie – cechy charakteru i umiejętności – propozycja pracy i jej bezpieczeństwo – zasoby organizacyjne (nowoczesne technologie, rozwiązania organizacyjno-zarządcze podnoszące wartość firmy i uatrakcyjniające ofertę pracy) 	KROK 2: zastanowienie się nad zasobami, które można wykorzystać w negocjacjach, są nimi wszelkie wartości materialne i niematerialne, osobiste i organizacyjne, które wzmocnią siłę negocjacyjną
Pozycja i uprawnień stron negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – budowa zespołu negocjacyjnego (liczebność i role zespołowe) – mandat negocjatorów i zakres posiadanych kompetencji decyzyjnych – wyznaczenie osób spoza zespołu, będących wyższą instancją 	KROK 3: w zależności od rodzaju obsadzanego stanowiska oraz wielkości organizacji następuje dobór zespołu oraz ustalenie ról, określenie mandatu decyzyjnego oraz konsultacje z osobami zainteresowanymi, ale niebiorącymi udziału w rozmowach
Strategia negocjacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie wielu negocjacji versus negocjacje z jednym partnerem – negocjacje o charakterze jednokrotnym i zamkniętym bądź ciągłym i otwartym – negocjacje twarde, miękkie bądź rzeczowe 	KROK 4: podjęcie decyzji o dominacji bądź kooperacji, uzależnione od oceny rynku jako miejsca dominacji pracodawcy versus pracownicy; stanowiska pracy i wymaganych kompetencji. budowanie więzi i przyzwolenie na renegotiacje w okresie zatrudnienia może sprzyjać zawarciu czasowych warunków porozumienia
Sposób rozliczenia z przebiegu i efektów negocjacji	<p>W krótkim horyzoncie czasowym</p> <ul style="list-style-type: none"> – ilościowy pomiar efektów (liczba przyjętych pracowników) – czas osiągnięcia celów – wynegocjowana cena za pracę – ocena procesu negocjacji (na przykład analiza zachowań negocjatorów w stosunku do kandydata, własnego zespołu i mocodawców, użyte techniki negocjacyjne) <p>W dłuższym horyzoncie czasowym</p> <ul style="list-style-type: none"> – jakość kompetencji pozyskanego kandydata – zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne kandydata – kształtowanie wizerunku firmy 	KROK 5: jasno sformułowane cele w kroku 1 pozwolą na zidentyfikowanie i ewaluację osiągniętych wyników; podczas rozliczenia mogą pojawić się pytania o osiągnięte efekty oraz o przebieg procesu negocjacji; wyciągnięte wnioski można wykorzystać do doskonalenia procesu negocjacji w sprawie pracy na poziomie mezonegocjacyjnym

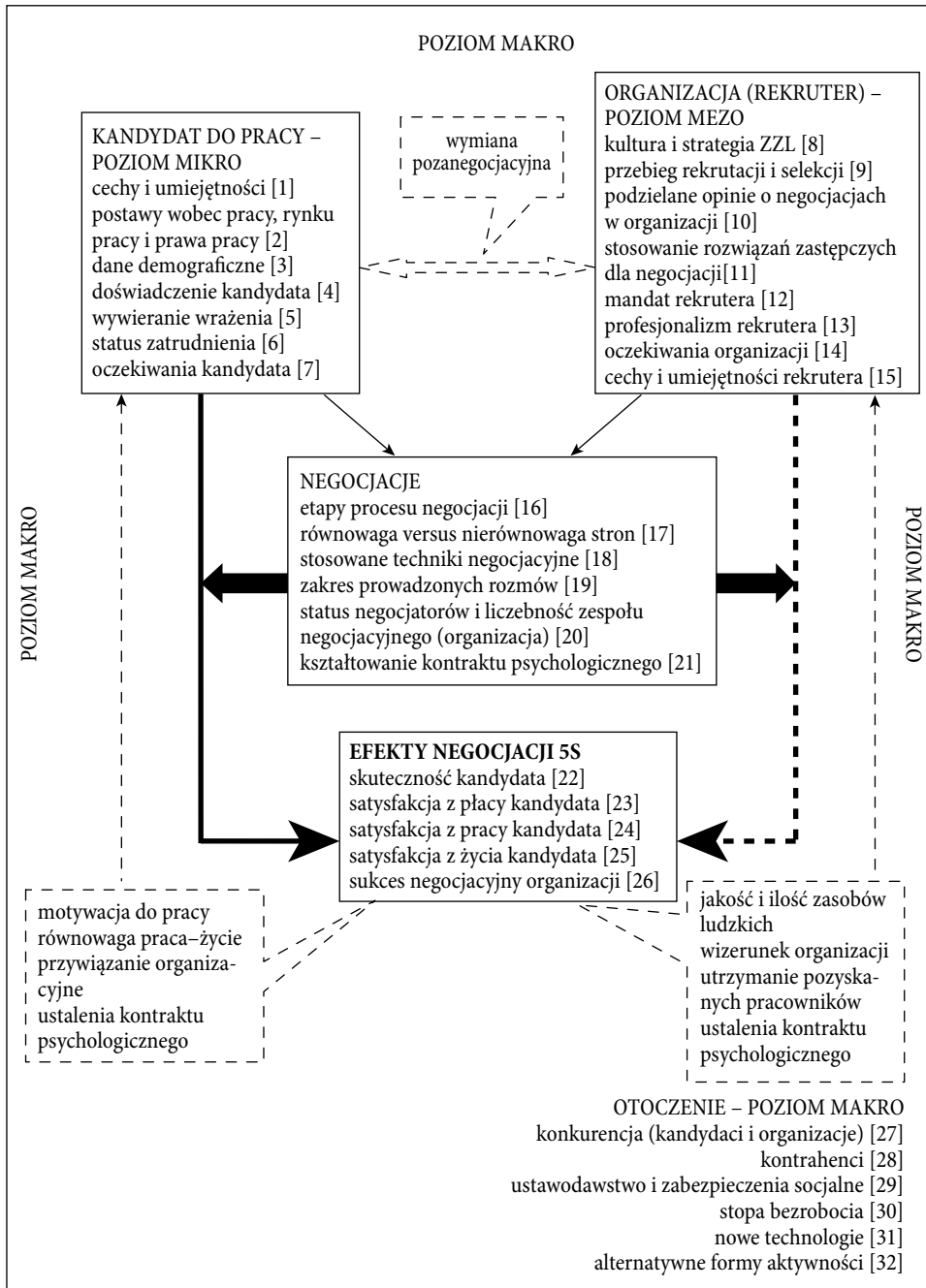
Źródło: opracowanie własne.

5.7. Teoretyczny model negocjacji w sprawie pracy

Analizując negocjacje w sprawie pracy prowadzone w ramach rekrutacji zewnętrznej, należy zwrócić uwagę, że czynniki kształtujące ich przebieg znajdują się na trzech poziomach: makronegocjacyjnym (zwanym dalej makro), mezonegocjacyjnym (zwanym dalej mezo) i mikronegocjacyjnym (zwanym dalej mikro).

Teoretyczny model negocjacji (rys. 12) w sprawie pracy zakłada, że otoczenie ekonomiczno-społeczno-prawno-technologiczne zwane poziomem makro kształtuje przebieg procesu. W jego skład wchodzi między innymi konkurencja [27], którą stanowią zarówno inni kandydaci ubiegający się o pracę, jak i organizacje chcące zatrudnić pracowników oraz kontrahenci [28], którzy mogą przejmować część obowiązków delegowanych poza struktury organizacji, czy agencje pracy tymczasowej. Ponadto ustawodawstwo i zabezpieczenia socjalne [29], które z jednej strony określają ramy prawne negocjacji, tworzą zachętę do aktywności na rynku pracy – zarówno dla pracodawców, jak i pracobiorców, dając gwarancję bezpieczeństwa i opieki nad osobami pracującymi, z drugiej strony bywają opcją, która powoduje wycofanie się niektórych potencjalnych kandydatów z rynku pracy. Istotnym czynnikiem z poziomu makro jest także stopa bezrobocia [30] – w kraju, regionie i na rynku lokalnym. Często jej wysoki poziom działa destrukcyjnie na kandydatów, którzy rezygnują z poszukiwania pracy, przekonani o bezskuteczności takiej aktywności. Może też doprowadzić do silnej przewagi pracodawców będących na przykład jedynym dużym pracodawcą na lokalnym rynku, który chce swą uprzywilejowaną pozycję wykorzystać zarówno podczas negocjacji, jak i podczas zatrudniania pracowników. Kolejnym czynnikiem są nowe technologie [31] – automatyzacja pracy prowadzić może zarówno do redukcji zatrudnienia, jak i do konieczności pozyskiwania coraz lepiej wykształconych pracowników. Ostatnim z wymienionych w tej grupie czynników są alternatywne formy aktywności [32] – które są konkurencją dla pracy zarobkowej.

Poziom mezo to organizacja, a w niej rekruter pozyskujący pracownika, jest więc bezpośrednio zaangażowana w negocjacje strona. Poziom mezo stanowią zatem czynniki o bardzo zróżnicowanym charakterze, a do nich można zaliczyć kulturę i strategię ZZL [8]. Określają one sposób, w jaki myśli się o ludziach w organizacji, profilu poszukiwanych osób i sposobie traktowanie ich w okresie zatrudnienia w organizacji. Ważny jest także przebieg rekrutacji i selekcji [9], zastosowany jej rodzaj, procedury i traktowanie kandydata. Wiąże się to z podzielanymi w organizacji opiniami na temat negocjacji [10], na przykład, czy dopuszczane jest negocjowanie zasad współpracy, czy lepiej przyjąć pracownika ukształtowanego, czy preferuje się osoby ugodowo nastawione do pracodawcy. Na poziomie mezo istotne są także rozwiązania zastępcze w stosunku do negocjacji, jakimi dysponuje organizacja [11], na przykład rozszerzenie zakresu obowiązków, nabór wewnętrzny, nadgodziny, zatrudnienie czasowe, leasing pracowniczy, outsourcing. Warto też wspomnieć



Rysunek 12. Teoretyczny model negocjacji na rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

o mandacie negocjacyjnym rekrutera [12], czyli o zakresie uprawnień decyzyjnych i konieczności konsultowania poczynań z przełożonymi, współpracownikami, ekspertami. Niejasny lub zbyt sztywny mandat utrudnia prowadzenie rokowań i uzależnia działania od zaleceń osób, które sterują negocjacjami, nie biorąc w nich bezpośredniego udziału. Profesjonalizm rekrutera [13] jest czynnikiem, który buduje *image* organizacji na rynku pracy, dlatego warto, by do przeprowadzania rozmów nie trafiały osoby przypadkowe, ale przynajmniej przeszkoleni pracownicy, jeżeli nie eksperci zewnętrzni, którym można zlecić zadanie. Kolejnym czynnikiem z tego poziomu są oczekiwania organizacji [14] przedstawione w dobrze opracowanym i realistycznym profilu stanowiska pracy oraz kandydata. Znajomość własnych preferencji jest bowiem warunkiem uzyskania satysfakcjonującego wyniku w postaci zatrudnienia silnie zmotywowanego pracownika. Ostatnim z elementów z poziomu mezo, o którym nie można zapomnieć, są cechy i umiejętności rekrutera [15], to ludzie bowiem tworzą i reprezentują organizację. Kandydat nie negocjuje z abstrakcyjną organizacją, ale z jej przedstawicielem, który do stołu przynosi swoje umiejętności, obawy, potrzeby, nastawienia wpływające na przebieg i wynik rozmów.

W negocjacjach w sprawie pracy istnieje także poziom mikro, który jest powiązany z kandydatem do pracy. Kształtują go cechy i umiejętności [1], tworzące jego osobowość i kształtujące sposób reagowania na sytuacje trudne, do których zalicza się poszukiwanie pracy. Innym istotnym czynnikiem mającym znaczenie na przebieg negocjacji są postawy wobec pracy, rynku pracy i prawa pracy [2]. Obejmują one na przykład poczucie umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy, postawę merytokratyczną versus etatystyczną, składnik emocjonalny i poznawczy postawy wobec rynku pracy, znajomość i postrzeganie prawa pracy. Nie bez znaczenia są także dane demograficzne kandydata [3], takie jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie. Część z nich może stanowić podstawy działań dyskryminacyjnych na rynku pracy. Kolejnym niezaprzeczalnym elementem wpływającym na negocjacje w sprawie pracy jest doświadczenie kandydata [4], często tworzące warunek brzegowy podjęcia rozmów. Osoby wchodzące na rynek pracy są pod tym względem w trudnej sytuacji, dlatego dobrym rozwiązaniem w takim przypadku jest możliwość powołania się na staże, wolontariat, doświadczenie z organizacji pozarządowych, młodzieżowych. Jak w każdych negocjacjach, tak i w omawianym przypadku liczy się wywieranie wrażenia [5] i sposób, jaki kandydat stosuje, świadomie bądź nieświadomie, podczas autoprezentacji. Dla wielu pracodawców liczy się też dotychczasowy status zatrudnienia kandydata [6], czyli czy jest absolwentem, bezrobotnym, zatrudnionym na podobnym stanowisku oraz czy pracował w renomowanej firmie. Co więcej im lepszy status kandydata, tym jego oczekiwania [7] większe, silniejsza pozycja przetargowa i zadowolenie może być w związku z tym pewniejsze.

Wymienione grupy czynników: makro, mezo i mikro kształtują przebieg procesu negocjacji, który można scharakteryzować za pomocą wyodrębnienia etapów ich przebiegu [16]. Wśród nich można wyróżnić etap przygotowawczy, właściwy i postnegocjacyjny. W prowadzeniu negocjacji ważna jest także kwestia równowagi pomiędzy stronami [17], przy czym za stronę silniejszą na ogół uchodzi pracodawca, aczkolwiek istnieją źródła siły z których skorzystać może również kandydat, doprowadzając do bardziej wyrównanej relacji. Negocjacje są miejscem stosowania technik negocjacyjnych [18], począwszy od tych, które są oparte na rozwiązaniach integratywnych, a skończywszy na twardych zachowaniach rywalizacyjnych. Te drugie wiążą się jednak z niebezpieczeństwem doznania negatywnych sankcji, jakie może otrzymać kandydat od rekrutera, który z kolei stosując je, może zyskać pracownika, proponując mu gorsze warunki. Czy jednak będzie to pracownik zmotywowany do pracy, czy nie rozpocznie dnia pracy od poszukiwania nowych, lepszych ofert? Negocjacje w sprawie pracy są często utożsamiane z negocjowaniem wynagrodzenia, jednakże w rzeczywistości zakres poruszanej i negocjowanej problematyki [19] może być o wiele szerszy, a dzięki niemu zaczyna kształtować się kontrakt psychologiczny [21], czyli wzajemne, na ogół niepisane, oczekiwania i zobowiązania stron wynikające z zatrudnienia. Dla formy przebiegu negocjacji ma także znaczenie status negocjatorów i liczebność zespołu negocjacyjnego [20]. Status negocjatorów jest istotny zarówno po stronie kandydata (wykształcenie, piastowane dotychczas stanowisko, wysokość dochodów), jak i po stronie organizacji (zajmowane w firmie stanowisko, uprawnienia) oraz liczba osób prowadzących rozmowę z kandydatem – im jest ich więcej, tym zespół może robić wrażenie silniejszego.

Efektami prowadzonych negocjacji (tzw. 5S) są dla kandydata jego skuteczność, nieskuteczność bądź wręcz przeciwnie skuteczność [22]. Skuteczność wiąże się z otrzymaniem pracy na lepszych niż dotychczasowe warunkach, nieskuteczność to nieotrzymanie oferty, a otrzymanie gorszej oferty to zachowanie przeciwnie skuteczne. Ponadto kandydat w wyniku prowadzonych negocjacji uzyskuje satysfakcję z płacy [23], pracy [24] i życia [25]. Dla organizacji efektem jest sukces negocjacyjny [26], najczęściej utożsamiany z zatrudnieniem odpowiedniego kandydata na uczciwych warunkach.

Omawiane wyżej efekty wpływają na motywację do pracy zatrudnionego pracownika, budowanie równowagi praca–życie oraz przywiązanie organizacyjne i kształt kontraktu psychologicznego, co zwrótnie oddziałuje na poziom mikronegocjacyjny. Natomiast sprzężenie zwrotne pomiędzy efektami negocjacji a poziomem mezonegocjacyjnym odbywa się poprzez jakość i ilość zasobów ludzkich, wizerunek organizacji, możliwość utrzymania pozyskanych pracowników oraz ustalenia kontraktu psychologicznego. Ponieważ kontrakt psychologiczny jest czynnikiem zwrótnie oddziałującym zarówno na poziom mikro, jak i mezo, wskazane jest, aby jego percepcja przez obie strony rozmów była jak najbardziej zbliżona, co jest możliwe, gdy jego kształtowanie oparte jest na prawidłowej komunikacji.

ma czynnik, tym jego oddziaływanie na prowadzenie negocjacji będzie mniej odczuwalne, a przynajmniej mniejszą rangę nadadzą mu negocjujące strony.

Negocjacje w sprawie pracy odbywają się zawsze w określonym kontekście rynkowym, organizacyjnym i międzyludzkim, co determinuje w pewnym stopniu ich wynik. Pierwszym krokiem do skutecznych negocjacji jest uświadomienie sobie ich uwarunkowań oraz zasad prowadzenia debaty, co daje wszystkim zaangażowanym w nie stronom możliwość poznawczej kontroli sytuacji oraz dopasowania swych działań do wymagań oponenta i sytuacji.

C Z Ę Ś Ć T R Z E C I A

**Indywidualne negocjacje
w sprawie pracy w świetle wyników
badań własnych**

Rozdział 6

METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Wprowadzenie

W celu analizy problematyki poruszanej w pracy badania empiryczne zostały przeprowadzone na dwóch grupach respondentów oraz obejmowały zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Pierwszą z grup byli kandydaci do pracy, dla niej przygotowano autorskie narzędzia badawcze i profesjonalne testy psychologiczne. Drugą grupę stanowili przedstawiciele pracodawców, którzy brali udział w procesie rekrutacji i selekcji, reprezentując swoje organizacje. Zbadaniu problemu z perspektywy organizacji zatrudniającej pracowników służyło wykorzystanie ankiety autorskiej oraz wywiadu indywidualnego. Rozdział ten zawiera opis wykorzystanych narzędzi badawczych oraz grup, które poddano analizie.

Badania empiryczne były podporządkowane celowi głównemu pracy, polegającemu na **ukazaniu wpływu kluczowych czynników (zagregowanych w trzech płaszczyznach: mikro-, mezo- i makronegocjacyjnej) na przebieg i efekty negocjacji w sprawie pracy (mierzone sukcesem negocjacyjnym organizacji, skutecznością oraz satysfakcją z płacy, pracy i życia kandydatów) i opracowaniu modelu ich prowadzenia.**

W związku z nim sformułowano główny problem badawczy, poszukując odpowiedzi na pytanie: **Jakie są główne uwarunkowania i w jaki sposób kształtują one przebieg oraz efekty negocjacji w sprawie pracy?**

Wcześniejsze rozważania teoretyczne oraz przeprowadzone badania empiryczne miały umożliwić weryfikację głównej hipotezy badawczej zakładającej, że **osiągnięcie pożądanego przez strony efektu oraz charakterystyka przebiegu negocjacji w sprawie pracy wymaga uwzględnienia czynników natury prawnej, ekonomicznej i technologicznej (sfera makronegocjacyjna), organizacyjnej (sfera mezonegocjacyjna) oraz jednostkowej (sfera mikronegocjacyjna).**

Ponieważ w badaniach empirycznych brały udział osoby będące realnymi uczestnikami negocjacji w sprawie pracy (zarówno przedstawiciele pracodawców, jak i pracownicy), w głównej mierze wykorzystano procedurę badawczą *ex post facto*, umożliwiającą realizację zamierzonego celu i weryfikację postawionej hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

6.1. Metodyka badań kandydatów do pracy

6.1.1. Narzędzia i wskaźniki badawcze kandydatów do pracy

W przypadku badania kandydatów do pracy uczestniczących w negocjacjach w sprawie pracy wskazano zmienne wyjaśniane oraz wyjaśniające, wskaźniki badawcze oraz przyporządkowano im konkretne narzędzia pomiaru. Tabela 31 zawiera zestawienie tych danych. Konieczność skonstruowania autorskich testów wymagała przeprowadzenia badań pilotażowych w celu dokonania walidacji metod, jej wyniki zawarte są w dalszej części rozdziału. Pozostałe użyte w badaniu testy są narzędziami dostępnymi psychologom bądź zaczerpniętymi z literatury przedmiotu.

Tabela 31. Zmienne, wskaźniki i narzędzia badawcze (badania ilościowe)

Zmienne niezależne (wyjaśniające) i zależne (wyjaśniane)		Wskaźniki badawcze	Narzędzia badawcze		
Zmienne wyjaśniające	poziom mikronegociacyjny	cechy	nastawienie na sukces	kwestionariusz KNS	
			typ osobowości	test NEO-FFI do pomiaru Wielkiej Piątki	
			system potrzeb	test przymiotników ACL ze zmodyfikowaną instrukcją	
		cechy związane z pracą	poczucie umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy	skala I-E w pracy	
			system wartości merytokratyczność–etatystyczność	ankieta autorska określająca stosunek do pracy	
		umiejętności	kompetencje negocjacyjne kandydatów do pracy	kwestionariusz pt. „Radzenie sobie w negocjacjach”	
			radzenie sobie ze stresem	kwestionariusz CISS	
			kompetencje społeczne	INTE – kwestionariusz pomiaru inteligencji emocjonalnej	
		dane demograficzne		płeć, wiek, stanowisko	
		aspekty rynkowe w opinii kandydatów	uwarunkowania prawne	autorski test wiedzy o prawie pracy autorski test postrzegania prawa pracy	
uwarunkowania rynku pracy	autorski test percepcji rynku pracy (komponent poznawczy i emocjonalny)				
problemy w negocjacji w sprawie pracy – przebieg negocjacji		zakres poruszanych i negocjowanych problemów oraz ich waga	autorski kwestionariusz badający zakres problemów poruszanych i negocjowanych		
Zmienne wyjaśniane – efekty negocjacji	skuteczność na rynku pracy	skuteczność versus nieskuteczność (wraz z przeciwnością)	algorytm decyzyjny		
	czynnik płacy jako efekt negocjacji	stopień zaspokojenie aspiracji płacowych i zadowolenie z płac	dochód/aspiracje · 100% kwestionariusz PSQ		
	satysfakcja z pracy	poziom satysfakcji z pracy	kwestionariusz MSQ – SF		
	satysfakcja z życia	poziom satysfakcji z życia	kwestionariusz SWLS		

Źródło: opracowanie własne.

6.1.1.1. Kwestionariusz radzenia sobie w negocjacjach

Test zawierał 24 pozycje, na które badani odpowiadali na 7-stopniowej skali szacunkowej, liczba zdobytych punktów wyrażała stopień radzenia sobie w negocjacjach, tożsamy z umiejętnym pełnieniem roli negocjatora.

Podczas konstruowania testu część pozycji oraz sposób oceny odpowiedzi został zaczerpnięty z publikacji P. Steele'a, J. Murphy'ego i R. Russilla *It's a Deal*¹, natomiast część pytań jest autorska.

Badając rzetelność utworzonej skali, otrzymano następujący wynik współczynnika α -Cronbacha: $r_{tt} = 0,78$.

6.1.1.2. Ankieta dotycząca rozmów w sprawie pracy

Autorska ankieta dotycząca rozmów w sprawie pracy zawierała cztery zakresy zagadnień, na które składały się 33 pozycje ankietowe, z których każda była złożona z trzech podpunktów. Wybór zagadnień zamieszczonych w ankiecie został oparty na metodzie sędziów kompetentnych.

Pierwsza grupa problemów dotyczyła płacy, druga – bodźców długookresowych, trzecia – bonusów, a czwarta – zasad współpracy. Zagadnienia poruszające problemy płacy obejmowały płacę zasadniczą oraz płacę ruchomą. Grupę bodźców długookresowych stanowiły dodatkowe ubezpieczenia, prawa własności, udział w zyskach i programy oszczędnościowe. Bonusy obejmowały użytkowanie samochodu służbowego, telefonu komórkowego, komputera służbowego poza miejscem pracy, możliwość rozwoju osobistego, zaciąganie pożyczek w firmie, prawa do zakupu udziałów w firmie, dofinansowanie urlopów, dofinansowanie zajęć rekreacyjnych, dofinansowanie posiłków, udział w szkoleniach, skorzystanie z doradztwa zawodowego, otrzymywanie bonów, zasady uzyskania urlopów. Natomiast czwarta grupa obejmowała problem lojalności, dyspozycyjności, czasu pracy, fizycznych warunków pracy, odpowiedzialności, statusu w firmie, miejsca pracy (terytorialno-geograficznego), zakresu obowiązków, rodzaju umowy o pracę, zasad awansowania, wyglądu i ubioru, warunków odprawy, planów rodzinnych, terminu podjęcia pracy.

Do każdego zagadnienia badani ustosunkowywali się trzykrotnie, po pierwsze, stwierdzając, czy problem był poruszany, po drugie, jeżeli tak, to czy był negocjowany, i po trzecie, w każdym przypadku określali na 5-stopniowej skali, jak ważny jest on dla nich.

6.1.1.3. Kwestionariusz INTE

Kwestionariusz INTE jest profesjonalnym narzędziem psychologicznym służącym do pomiaru poziomu inteligencji emocjonalnej. Kwestionariusz w wersji oryginalnej powstał w nawiązaniu do koncepcji inteligencji emocjonalnej P. Saloveya

¹ P. Steele, J. Murphy, R. Russill, *It's a Deal. A Practical Negotiation Handbook*, McGraw-Hill Book Company, London 1989, ss. 45–57.

i J.D. Mayera, a składały się na niego trzy komponenty: zdolność do postrzegania, oceny i ekspresji emocji, zdolność do ich regulowania zarówno u siebie, jak i innych oraz wykorzystanie emocji do myślenia i działania. W polskiej wersji kwestionariusza zachowano 33 pozycje, na które badani odpowiadali na 5-stopniowej skali, określając stopień, w jakim się zgadzają z twierdzeniem².

6.1.1.4. Kwestionariusz CISS

Kwestionariusz do badania stylów radzenia sobie ze stresem skonstruowali N.S. Endler i J.D.A. Parker. Autorzy kwestionariusza deklarują, że wyszli w jego konstrukcji od transakcyjnego modelu stresu w ujęciu R. Lazarusa i S. Folkman, chociaż widoczny jest także wpływ interakcyjnej koncepcji stresu. W myśl jej działania zaradcze, jakie człowiek podejmuje w radzeniu sobie ze stresem, są efektem interakcji pomiędzy cechami sytuacji stresowej a stylem radzenia sobie preferowanym przez jednostkę. Przy czym radzenie sobie ze stresem jest działaniem świadomym.

Kwestionariusz, tak w wersji oryginalnej, jak i polskiej adaptacji, liczy 48 prostych stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie podejmują w sytuacji stresowej. Badani ustosunkowują się do nich na 5-stopniowej skali, określającej częstotliwość ich występowania. Test składa się z trzech skal, każda zbudowana jest z 16 pozycji, w których badani mogą uzyskać od 16 do 80 punktów.

Skala „styl skoncentrowany na zadaniu” (SSZ) określa sposób radzenia sobie ze stresem poprzez podejmowanie zadań zmierzających do rozwiązania problemu za pomocą poznawczego przekształcenia lub zmianę sytuacji.

Skala „styl skoncentrowany na emocjach” (SSE) jest charakterystyczna dla osób, które w sytuacjach trudnych koncentrują się na sobie, na własnych emocjach i przeżyciach. Osoby takie przejawiają tendencję do fantazjowania czy życzeniowego spostrzegania sytuacji, a ma to prowadzić do zmniejszenia napięcia emocjonalnego, przez nią wywołanego.

Skala „styl skoncentrowany na unikaniu” (SSU) jest charakterystyczna dla osób, które w sytuacji stresu unikają myślenia o nim, przeżywania go i doświadczenia sytuacji związanej z nim. Może on przyjąć dwie formy: „angażowania się w czynności zastępcze” (ACZ), takie jak oglądanie telewizji, nadmierne jedzenie, sen albo „poszukiwania kontaktów towarzyskich” (PKT)³.

W badaniach wykorzystano test w wersji eksperymentalnej, prosząc w instrukcji o przypomnienie sobie zwłaszcza tych trudnych sytuacji, które wiążą się z poszukiwaniem pracy.

6.1.1.5. Kwestionariusz KNS

Kwestionariusz nadziei na sukces (KNS) został stworzony na podstawie teorii nadziei opracowanej przez C.R. Snydera w połowie lat 80. Zakładał on, że nadzieja

² A. Jaworowska, A. Matczak, *Kwestionariusz*, ss. 22–24.

³ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *CISS*, ss. 14–19.

jest pozytywnym stanem motywacyjnym, opartym na wzajemnych powiązaniach dwu rodzajów przekonań: możliwości realizacji własnego planu oraz postrzeganiu siebie jako osoby zdolnej i zaradnej, mogącej wymyślić skuteczne sposoby rozwiązań. Pierwszy ze składników nazwany został przekonaniem o posiadaniu silnej woli, natomiast drugi – przekonaniem o umiejętności znajdowania rozwiązań.

W ujęciu C.R. Snydera nadzieja jest konstruktem poznawczym, a nie stanem emocjonalnym. Emocje podążają za stanem poznawczym i są wtórne w stosunku do niego. Nadzieja jest wyuczonym sposobem myślenia, które wpływa na zachowanie, a odnosi się do sposobu postrzegania siebie⁴. Kwestionariusz KNS służy do pomiaru nadziei jako stosunkowo trwałej dyspozycji. Składa się z 12 twierdzeń (w tym 8 diagnostycznych). 4 twierdzenia odnoszą się do przekonań o silnej woli, 4 do przekonań o umiejętności znajdowania rozwiązań, a 4 pozycje są buforowe. Badani zaznaczają swoje przekonania na 8-stopniowej skali. Otrzymane wyniki można analizować oddzielnie bądź sumarycznie⁵.

6.1.1.6. Test przymiotników ACL

Test przymiotników G.H. Gougha i A.B. Heilbruna służy do badania obrazu siebie oraz pozwala określić potrzeby psychiczne jednostki, a także inne wymiary osobowości badanych. Jest on oparty w głównej mierze na klasyfikacji potrzeb psychicznych według H.A. Murraya, chociaż w nowszych wersjach można badać również stany osobowości według teorii analizy transakcyjnej oraz zależność oryginalność–inteligencja. Na podstawie uzyskanych danych można utworzyć 37 skal tworzących profil badanego.

Test ACL składa się z listy 300 przymiotników, a zadaniem osoby badanej jest wybór tych z nich, które określają ją w najpełniejszy sposób⁶.

W celach badawczych klasyczna instrukcja testu została zmodyfikowana, a proszono w niej o wybór z listy tych określeń, które charakteryzują badanego jako osobę negocjującą zasady współpracy z przyszłym pracodawcą.

6.1.1.7 Inwentarz osobowości NEO-FFI

Badacze P.T. Costa jr i R.R. McCrae do analizy 5 wielkich wymiarów osobowości skonstruowali inwentarz pod nazwą NEO – *Personality Inventor* (NEO-PI), zawierający 180 pozycji. Skrócona wersja testu, NEO – *Five Factor Inventory* (NEO-FFI), zawiera 60 pozycji, po 12 dla każdego z 5 wymiarów. Polska wersja kwestionariusza została opracowana zgodnie z zaleceniami Costy i McCrae dotyczącymi adaptacji testów⁷.

⁴ M. Łągona, J. Trzebiński, *Kwestionariusz*, ss. 7–8.

⁵ Ibidem, s. 17.

⁶ S. Siek, *Wybrane metody*, s. 389–414.

⁷ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz*, ss. 35–37.

Skale uzyskane na podstawie inwentarza to neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość, sumiennosc. Każda pozycja w teście jest twierdzeniem, do którego badani ustosunkowują się na 5-stopniowej skali⁸.

6.1.1.8. Skala I-E w pracy

Skala I-E w pracy jest wzorowana na skali do pomiaru poczucia umiejscowienia kontroli stworzonej przez J.B. Rottera, a przeznaczona do badania tego czynnika w pracy. Poczucie kontroli jest konstruktem poznawczym, które mówi, komu bądź czemu człowiek przypisuje uzyskane wzmocnienie – jeżeli swemu postępowaniu, to mówi się o kontroli wewnętrznej, jeżeli czynnikom zewnętrznym, to świadczy to o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli. Prace nad budową skali I-E rozpoczęły się już w latach 50. XX wieku, by w wersji końcowej zawierać 23 pozycje diagnostyczne i 6 buforowych. Każda pozycja zawiera dwa twierdzenia – jedno świadczące o umiejscowieniu kontroli zewnętrznej, drugie o kontroli wewnętrznej⁹.

W konstrukcji skali I-E w pracy wzorowano się na zasadach budowy skali I-E Rottera – obejmuje ona 25 pozycji, a w każdej z nich są dwa twierdzenia, z których badany wskazuje to, które jest mu bliższe¹⁰.

6.1.1.9. Test określający stosunek do pracy

Autorski test jest przeznaczony do badania stosunku do pracy. Inspiracją do jego stworzenia była praca pod redakcją M. Marody *Między rynkiem a etatem*¹¹. Autorzy prezentują w niej dwa podejścia do pracy: etatystyczne – nakierowane na bezpieczeństwo, posiadanie etatu, minimalizowanie własnych kosztów pracy – oraz merytokratyczne – ceniące kompetencje, osiągnięcia, możliwość rozwoju.

Test w pierwotnej wersji składał się z 36 twierdzeń wybranych metodą sędziów kompetentnych, w wyniku walidacji metody zrezygnowano z 5 pozycji. Ostateczna wersja zawierała 31 twierdzeń, na które badani odpowiadali na 5-stopniowej skali, określając stopień, w jakim się zgadzają z poszczególnymi twierdzeniami. 17 z nich świadczyło o nastawieniu etatystycznym, a 14 o nastawieniu merytokratycznym, w wyniku zliczenia uzyskanej punktacji otrzymywano jedną skalę, na której wysokie wyniki świadczyły o pierwszym z podejść, a niskie – o drugim z wymienionych. Dla ostatecznej wersji testu współczynnik α -Cronbacha wynosił 0,7.

6.1.1.10. Kwestionariusz percepcji rynku pracy

Punktem wyjścia dla konstrukcji autorskiego kwestionariusza percepcji rynku pracy było założenie, że świat nie wpływa na funkcjonowanie jednostek w sposób obiektywny, ale za pomocą obrazu stworzonego w jej umyśle (subiektywnie). Oznacza to,

⁸ Ibidem, s. 79.

⁹ X. Gliszczyńska, *Skala*, ss. 3–8.

¹⁰ Ibidem, ss. 13–20.

¹¹ M. Marody (red.), *Między rynkiem*, passim.

że podobne warunki, w jakich przychodzi działać jednostce, mogą być inaczej postrzegane, a konstrukty poznawcze oraz emocje wpływają na jej indywidualne reakcje.

Kwestionariusz bada dwa wymiary związane z percepcją rynku pracy: poznawczy i emocjonalny. Pierwotna wersja zawierała 30 pytań w skali percepcji oraz 15 w skali emocji, wybranych metodą sędziów kompetentnych. W wyniku obliczeń psychometrycznych w ostatecznej wersji testu w skali poznawczej pozostało 25 twierdzeń, a współczynnik α -Cronbacha wynosi 0,806. Z części badającej nastawienie emocjonalna pozostało 10 pozycji, a α -Cronbacha jest równe 0,707. Natomiast dla całego kwestionariusza α -Cronbacha wynosi 0,85. Badani w teście mogli zdobyć w pierwszej części od 25 do 125 punktów, przy czym im wyższy wynik, tym postrzeganie bardziej negatywne. W drugiej części testu badani mogli uzyskać wynik od 10 do 50 punktów i im wyższy rezultat, tym rynek pracy generuje bardziej negatywne emocje. Sumarycznie badani mogli uzyskać od 35 do 175 punktów.

6.1.1.11. Kwestionariusz znajomości prawa pracy

Kwestionariusz jest autorskim testem wiedzy na temat prawa pracy i służył do sprawdzenia stopnia znajomości obowiązujących przepisów. Test w wersji początkowej składał się z 59 pozycji, na które badani odpowiadali „tak” (prawda) bądź „nie” (fałsz). Pozycje testu wybrano metodą sędziów kompetentnych. W wyniku obliczeń psychometrycznych ostateczna wersja testu zawiera 40 stwierdzeń, a rzetelność połówkowa testu wynosi 0,678 (współczynnik Speermana-Browna). Badani mogli zdobyć od 0 do 40 punktów.

6.1.1.12. Test postrzegania prawa pracy

Test postrzegania prawa pracy jest autorskim testem badającym indywidualny stosunek badanych do prawa pracy i przekonanie o jego sile oraz możliwości jego egzekwowania. Wersja początkowa zawierała 20 pozycji testowych wybranych metodą sędziów kompetentnych, a w wyniku obliczeń psychometrycznych lista została skrócona do 16 itemów. Badani ustosunkowywali się do każdego stwierdzenia na 5-stopniowej skali, określając, w jakim stopniu zgadzają się z twierdzeniem bądź nie. Im wyższy wynik uzyskali w teście, tym postrzeganie prawa pracy było bardziej pozytywne. Rzetelność testu określona mocą współczynnika α -Cronbacha wynosi 0,768.

6.1.1.13. Minnesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy MSQ SF

W ramach realizacji dużego projektu badawczego nad przystosowaniem ludzi do pracy D.J. Weiss, R.V. Davis, G.W. England, H.F. Lofquist stworzyli dwie wersje kwestionariusza mierzącego zadowolenie z pracy, które rozumieją jako ocenę przez pracownika stopnia, w jakiej środowisko pracy spełnia jego wymagania.

Wersja pierwotna kwestionariusza składa się ze 100 pytań, natomiast wersja skrócona zawiera 20 pozycji. Każde z pytań wersji skróconej (MSQ SF) zawiera

pytanie o najwyższej mocy dyskryminacyjnej dla każdej z 20 skal podstawowych. Odpowiadają one wyróżnionym przez D.J. Weissa 20 składnikom pracy, do których zaliczył: możliwość aktywnego działania, niezależność, różnorodność zadań, pozycję społeczną, umiejętności zawodowe przełożonych, rekompensaty finansowe, możliwość wykorzystania w pracy wszystkich własnych zdolności, możliwości działań prospołecznych w pracy, zdobycie władzy, sposób realizacji uzgodnionej polityki zakładowej, możliwość awansu formalnego, stosunki interpersonalne ze współpracownikami, oceny i uznanie dla pracy, możliwość pracy twórczej, możliwości osiągnięć, stopień odpowiedzialności w pracy, stosunki interpersonalne z przełożonymi, warunki finansowe pracy, pochwały uzyskiwane za dobrą pracę, poczucie dokonań w pracy.

W pracy wykorzystano wersję kwestionariusza przetłumaczoną przez Z. Boruckiego, który dwa ostatnie składniki wersji oryginalnej zamienił na: możliwość osobistego rozwoju w pracy oraz stopień ważności wykonywanej pracy¹².

6.1.1.14. Kwestionariusz satysfakcji z płacy PSQ

Kwestionariusz PSQ jest powiązany z koncepcją satysfakcji z pracy, która wiąże się z kalkulacją dotyczącą tego, jak wysokie wynagrodzenie powinna otrzymać osoba za swoją pracę w porównaniu z rzeczywiście otrzymywanym. Te dwa aspekty są modyfikowane zarówno przez czynniki osobiste (na przykład doświadczenie), jak i środowiskowe (na przykład charakterystyka pracy). Model ten L. Dyer i R. Thierault wzbogacają o administrowanie płacą w organizacji i politykę firmy.

Wiele skal służących do pomiaru satysfakcji z płacy traktuje ją jednowymiarowo, co zostało zmodyfikowane w PSQ, w której wyodrębniono 4 podskale: poziom (badany przez 4 pozycje), benefity (badane przez 4 pozycje), podwyżki (badane przez 4 pozycje) oraz skalę struktura/administracja (badana przez 6 pozycji). Całość składa się więc z 18 twierdzeń, w stosunku do których badani ustosunkowują się na 5-stopniowej skali, określającej stopień ich satysfakcji bądź dysatisfakcji¹³. Test został przetłumaczony na język polski.

6.1.1.15. Skala satysfakcji z życia SWLS

Autorami skali satysfakcji z życia są E. Diener, R.A. Emmons, R.J. Larson i S. Griffin. Ocena własnej satysfakcji z życia jest efektem porównania własnych osiągnięć z ustalonymi przez siebie standardami – im wyższa zgodność, tym większa satysfakcja. Skala powstała na podstawie kwestionariusza zawierającego 48 twierdzeń, które na drodze analizy statystycznej i semantycznej ograniczono do pięciu w ostatecznej wersji testu. Badani ustosunkowują się do nich na 7-stopniowej skali, oceniając, jak

¹² M. Strykowska, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1992, ss. 79–82; Z. Borucki, *Stres organizacyjny. Mechanizmy, następstwa, modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988, ss. 137–140

¹³ H.G. Heneman III, D.P. Schwab, *Pay Satisfaction*, ss. 129–141.

bardzo każda z pozycji odnosi się do ich obecnego życia. Adaptacji wersji polskiej dokonał Z. Juczyński¹⁴.

6.1.1.16. Skuteczność versus nieskuteczność

Zgodnie z *Małą encyklopedią prakseologii i teorii organizacji* autorstwa T. Pszczołowskiego¹⁵ przez **skuteczność** rozumie się działanie, w wyniku którego pozytywnie ocenia się zgodność osiągniętego wyniku z uprzednio założonym celem

Przez uwarunkowania **proskutecznych zachowań pracobiorców** autorka rozumie zbiór metod (uświadamianych i nieświadomych), zasób wiedzy oraz splot czynników sytuacyjnych stosowanych i napotykanych przez jednostkę, pomagających jej osiągnąć cel. W sytuacji negocjacji na rynku pracy będzie to dążenie do zdobycia pozycji osoby pracującej zawodowo i posiadającej zadowolenie z pracy, które osiąga się na drodze uzgadniania stanowisk pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą (organizacją), z uwzględnieniem uwarunkowań sytuacyjnych.

Założono, że podział grupy pracobiorców ze względu na skutki działań zostanie dokonany na podstawie koncepcji prakseologicznej T. Kotarbińskiego zawartej w *Traktacie o dobrej robocie*¹⁶, co kształtuje się następująco: 1. Osoby działające skutecznie; 2. Osoby działające przeciwskutecznie; 3. Osoby działające nieskutecznie (z wyłączeniem osób przeciwskutecznych).

Tabela 32. Efekty działań pracobiorców na rynku pracy

Działania nieskuteczne		Działanie skuteczne
działania nieskuteczne (– przeciwskuteczne)	działanie przeciwskuteczne	
Osoby, które podjęły próbę podjęcia lub zmiany pracy i wycofały się z niej, bądź ich sytuacja wskutek podjęcia/zmiany pracy nie uległa zmianie	Osoby, które zmieniły lub podjęły pracę i ich sytuacja uległa zmianie na gorsze, bądź podjęły pracę, którą następnie utraciły	Osoby, które zmieniły lub podjęły pracę i ich sytuacja zmieniła się na lepsze

Źródło: opracowanie własne.

6.1.1.17. Schemat wywiadu ustrukturalizowanego i dyskusji grupowej

Badania jakościowe przeprowadzone wśród kandydatów do pracy oparte zostały na dwóch metodach: wywiadzie ustrukturalizowanym oraz dyskusji grupowej.

Zagadnienia kluczowe eksplorowane w ramach pierwszej z metod obejmowały sposoby przygotowywania się do negocjacji w sprawie pracy, największe trudno-

¹⁴ Z. Juczyński, *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, PTP, Warszawa 2001, ss. 134–138.

¹⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa 1978, s. 219.

¹⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa 1975, ss. 372–373.

ści i czynniki sprzyjające prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy, ocenę relacji pomiędzy stronami negocjacji, rozumienie sukcesu negocjacyjnego i określenie czynników sprzyjających mu, zdefiniowanie porażki negocjacyjnej wraz z czynnikami doprowadzającymi do niej, określenie oczekiwanych zachowań ze strony pracodawcy, zalecenia (rady) dla kandydatów oraz wytypowanie błędów, które pracobiorca może popełnić podczas negocjacji w sprawie pracy.

W trakcie dyskusji grupowych natomiast poruszano problemy dostępnych sposobów pozyskania pracy, kwestię oryginalności, rzetelności i prawdomówności podczas sporządzania CV, sposobów pozyskiwania informacji o firmie, dopuszczalności i konsekwencji stosowania technik negocjacyjnych w procesie selekcji, pozycji w negocjacjach osób z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, dyskryminacji podczas negocjacji w sprawie pracy, monitoringu rynku pracy oraz lojalności wobec pracodawcy.

6.1.2. Charakterystyka grup kandydatów do pracy

W poniższej części rozdziału zostanie zaprezentowana charakterystyka grup kandydatów poddanych badaniu ilościowemu, co uczyniono za pomocą metod statystyki opisowej i indukcyjnej. Dodatkowo ukazano cechy respondentów poddanych badaniu jakościowemu z wykorzystaniem wywiadów indywidualnych i dyskusji grupowej.

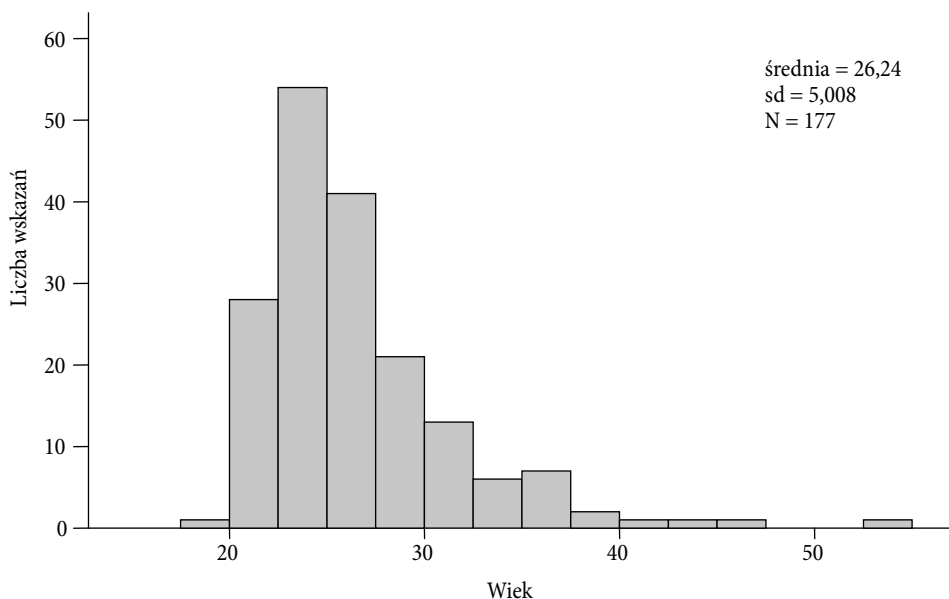
6.1.2.1. Grupa poddana analizie ilościowej

6.1.2.1.1. Charakterystyka opisowa

W badaniach ankietowych pracobiorców ubiegających się o pracę u nowego pracodawcy wzięło udział 177 respondentów, którzy poszukiwali pracy w okresie do 18 miesięcy poprzedzających badanie i szukali jej w szeroko rozumianych działach ekonomicznych, takich jak handel i marketing, zarządzanie, finanse i rachunkowość. Badania przeprowadzono w IV kwartale 2007 i I kwartale 2008 roku na terenie zachodniej Polski, głównie w województwie wielkopolskim. Respondentów poszukiwano, stosując metodę losowania według wygody badacza¹⁷, rozprowadzając ankietę w różnych instytucjach edukacyjnych kształcących ekonomistów, na studiach i szkoleniach o zróżnicowanym poziomie (licencjackim, magisterskim, podyplomowym). Wśród osób poddanych badaniu testowemu były 133 kobiety i 44 mężczyźni. Średni wiek badanych wynosił 26,24 roku (kobiety – 26,10; mężczyźni – 26,68), natomiast mediana wieku badanych kształtowała się na poziomie 25 lat. Ponadto 75% grupy badawczej nie przekroczyło 28,1 roku życia. Wśród osób badanych dominowały osoby aplikujące na stanowiska szeregowe (29,1%) oraz samodzielne bądź specjali-

¹⁷ J. Kowal, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych*, PWN, Warszawa 1998, ss. 30–31.

styczne (51,7%) nad osobami ubiegającymi się o stanowiska kierownicze średniego (12,2%) i wyższego szczebla (2,9%), pozostałe osoby zaklasyfikowano do grupy inne (4,1%). Natomiast średni staż pracy badanych wynosił 4,77 roku, a mediana stażu pracy w latach wynosiła 3 lata. Kolejną wielkością charakteryzującą badanych była liczba dotychczasowych miejsc pracy, ich średnia wynosiła 2,52, a mediana 2. Z tej wstępnej charakterystyki wynika, że w badaniach uczestniczyły osoby znajdujące się w znacznej większości na wczesnym etapie kariery, zwanym przez D. Supera badaniem, odkrywaniem, a przez E.H. Scheina – wejściem do świata pracy oraz pełnym uczestnictwem. Cechuje się on dużą dynamiką zmian, poszukiwaniem dla siebie odpowiedniego miejsca w życiu zawodowym, częstymi zmianami pracy i łatwiejszym dostępem do awansów.

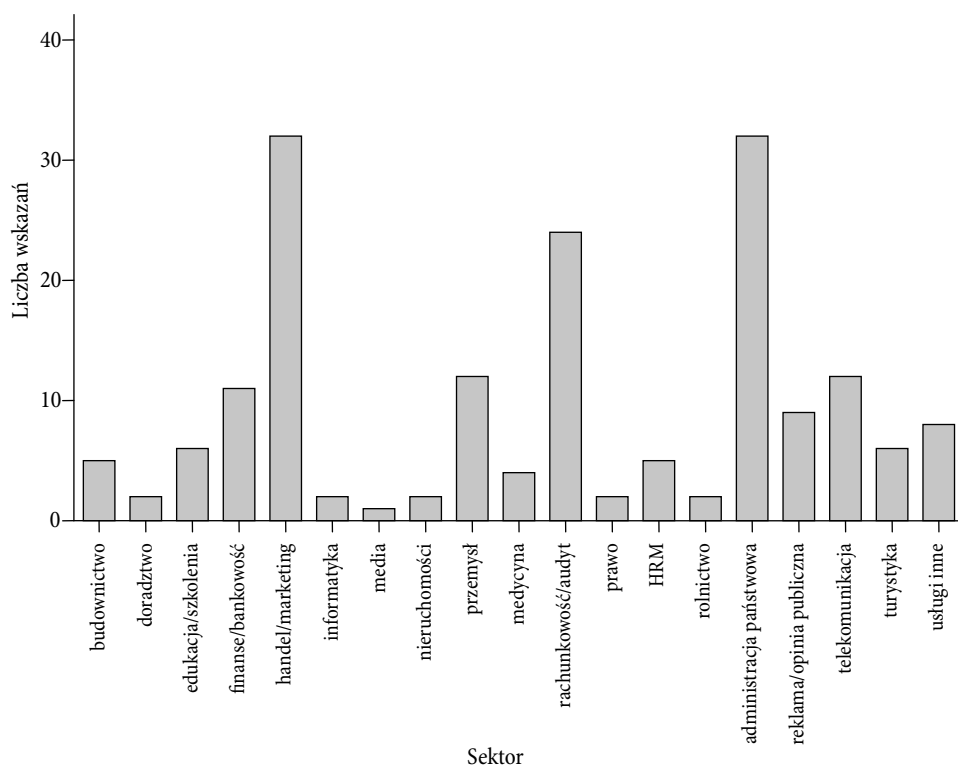


Rysunek 14. Wiek badanych

Źródło: badania własne.

Charakteryzując grupę badawczą, należy też wspomnieć o renomie pracodawcy respondentów sprzed zmiany pracy. Otóż zaledwie 3,1% oceniło ją jako zdecydowanie niską, a 4,3% jako raczej niską, 40,5% twierdziło, że była przeciętna, a 39,9%, że raczej wysoka, natomiast 12,3% – zdecydowanie wysoka.

Badani poszukiwali pracy w różnych działach gospodarki. Najliczniejszą grupę stanowili reprezentanci handlu i marketingu (18,1%), administracji państwowej (18,1%) oraz rachunkowości i audytu (13,6%).



Rysunek 15. Udział osób z różnych sektorów w badaniu

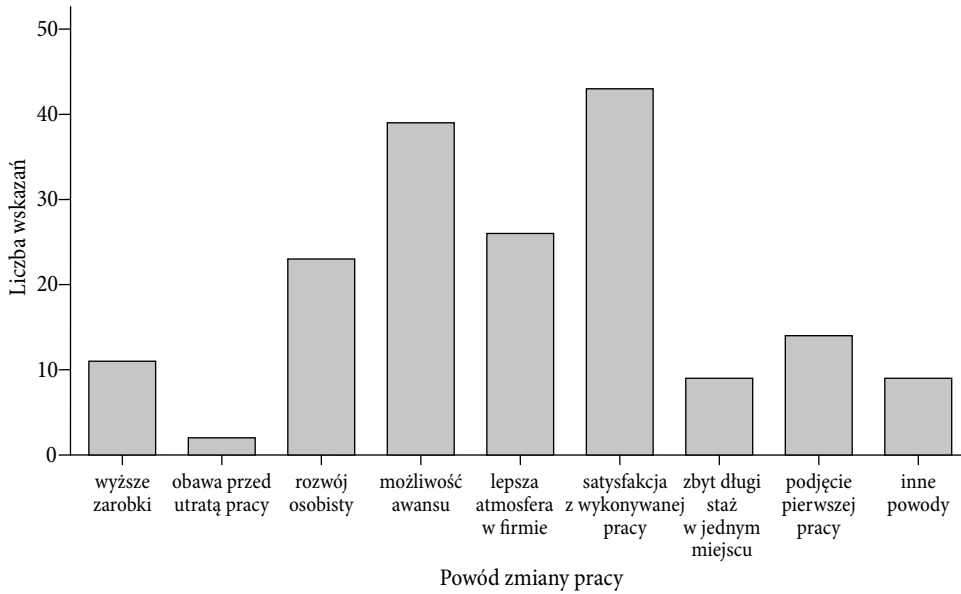
Źródło: badanie własne.

Interesujące są też powody zmiany pracy, które deklarowali respondenci. Dominowała wśród nich chęć poszukiwania satysfakcji z wykonywanej pracy (24,4%), możliwości awansu (22,2%), lepszej atmosfery w pracy (14,8%) oraz rozwoju osobistego (13,1%). Na uwagę zasługuje fakt, że zaledwie 6,3% badanych motywowały do zmiany pracy lepsze zarobki. Problem ten został zilustrowany na rysunku 16.

Kolejnym parametrem charakteryzującym respondentów była liczba złożonych przez nich aplikacji, wynik średni wynosił 19,11, natomiast mediana 10. Uzupełnieniem obrazu było poznanie liczby odbytych rozmów z potencjalnymi pracodawcami, w tym przypadku średnia wynosiła 5,67, natomiast mediana 4.

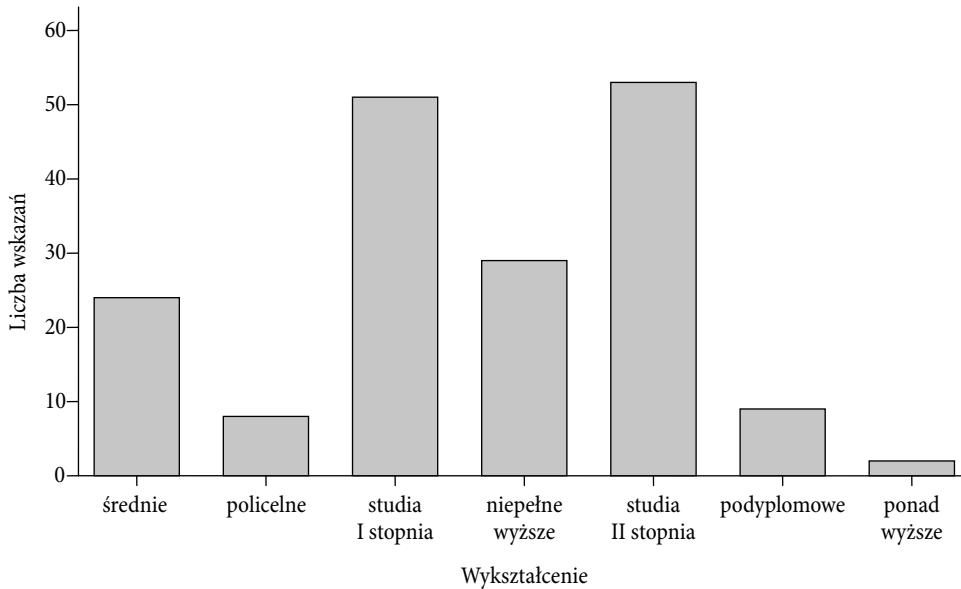
Wśród badanych najwięcej osób posiadało wykształcenie wyższe drugiego stopnia (30,1%) oraz studia pierwszego stopnia (29,00%), co obrazuje rysunek 17.

Ponadto aż 73,9% posiadało wykształcenie kierunkowe ekonomiczne, a 26,1% wykształcenie pozaekonomiczne, co jest informacją istotną ze względu na to, że wszyscy objęci badaniem respondenci szukali stanowisk pracy w zawodach ekonomicznych.



Rysunek 16. Deklarowane powody zmiany pracy przez respondentów

Źródło: badania własne.

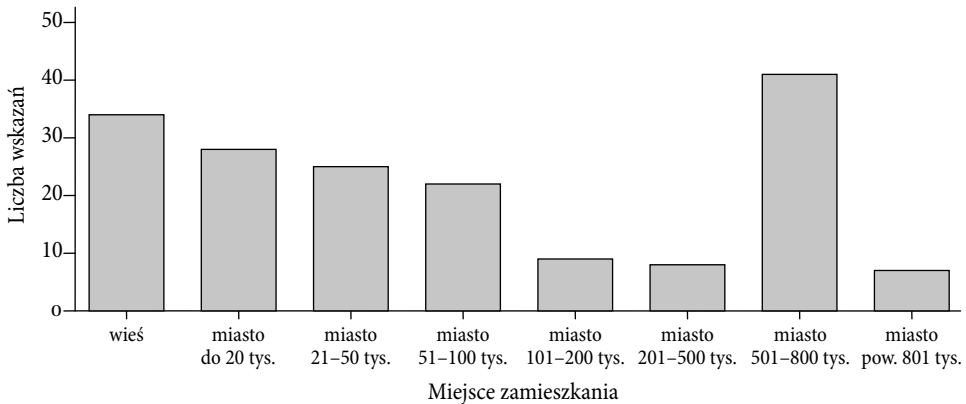


Rysunek 17. Wykształcenie osób biorących udział w badaniu

Źródło: badania własne.

Struktura grupy pod względem stanu cywilnego badanych kształtowała się następująco: 65% to panny i kawalerowie, 29,4% – mężatki i żonaci, 3,4% – stanowili pozostający we wspólnym gospodarstwie z partnerem, 2,3% – rozwiedzeni. Rozkład ten tłumaczyć można młodym wiekiem respondentów. Podobnie mała była liczba dzieci na utrzymaniu, średnia wynosiła 0,25, mediana 0. 83,6% nie posiadało dzieci, 7,9% posiadało 1 dziecko, 7,9% – 2 dzieci, 0,6% – 3 i więcej dzieci.

Ważną wielkością mającą wpływ na sposób i skuteczność poszukiwania pracy jest miejsce zamieszkania respondentów – najwięcej osób było mieszkańcami miast o wielkości pomiędzy 501–800 tys. mieszkańców (23,6%) oraz wsi (19,5%). Dokładny rozkład wyników przedstawia rysunek 18.



Rysunek 18. Miejsce zamieszkania badanych

Źródło: badania własne.

Istotnym parametrem charakteryzującym grupę badawczą są sposoby poszukiwania pracy. W tym pytaniu respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

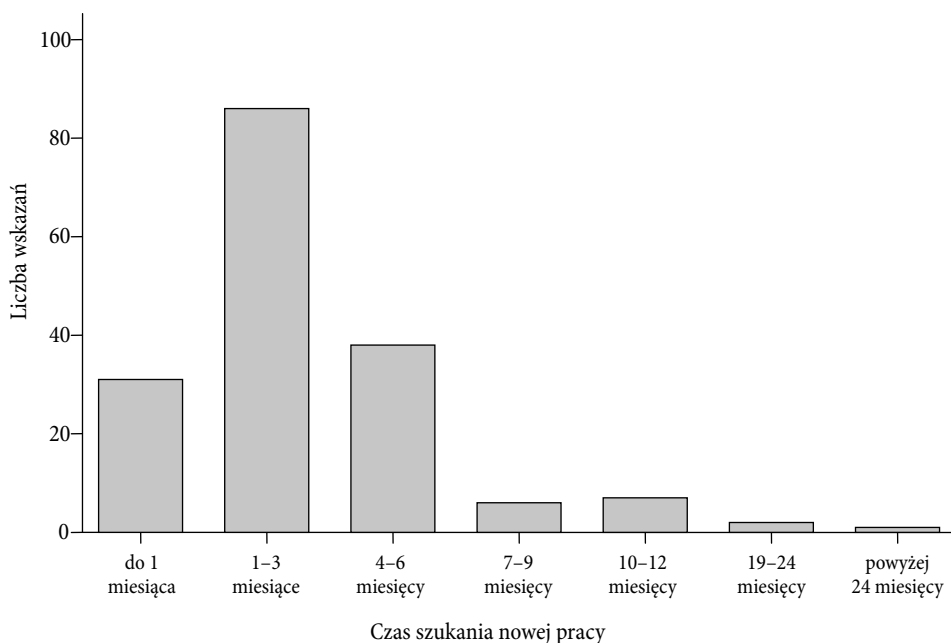
Tabela 33. Deklarowane sposoby poszukiwania pracy przez pracobiorców

Sposób poszukiwania pracy	Częstość	Procent ważnych TAK
Odpowiedź na ogłoszenie pracodawcy	132	74,6
Internetowe portale pracy	111	62,7
Rozsyłanie CV do wybranych firm	104	58,8
Sieć znajomych	53	29,9
Urząd pracy	37	20,9
Firmy pośrednictwa pracy	30	16,9
Biuro karier	18	10,2
Chodzenie po firmach i rozpytywanie	12	6,8
Własne ogłoszenie	7	4,0
Inne	3	1,7

Źródło: badania własne.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 33, najbardziej popularnym sposobem poszukiwania pracy były odpowiedź na ogłoszenie pracodawcy, poszukiwania w Internecie i rozsyłanie CV do wybranych firm. Równocześnie widać, że z instytucjonalnych form poszukiwania pracy skorzystało niezbyt wielu respondentów, co wskazuje na konieczność dokonania reform w tych instytucjach oraz przewartościowania ich znaczenia w ocenach potencjalnych klientów. Aktualny jest także pogląd o trudności w znalezieniu pracy bez znajomości. Z badań wynika, że są one wykorzystywane aż przez 29,9% respondentów, co oznacza, że ich rola nadal jest znaczna, bo co trzeci ankietowany przyznaje się do korzystania z koneksji w szukaniu pracy.

Przekonanie badanych o ilości czasu potrzebnego na poszukiwanie nowej pracy jest kolejną charakterystyczną cechą grupy badawczej, a pozwala ono budować poczucie siły negocjacyjnej. Z badań wynika, że 50,3% badanych uważa, iż znajdzie ją w przedziale 1–3 miesięcy, a w opinii aż 90,6% okres ten nie przekroczy 6 miesięcy. Problem ten ilustruje rysunek 19.



Rysunek 19. Czas szukania nowej pracy przez respondentów

Źródło: badania własne.

Ostatnią kwestią powiązaną z poruszonymi zagadnieniami są dochody badanych, ich aspiracje płacowe oraz stopień ich zaspokojenia. Respondenci deklarowali, że ich obecne dochody netto wynoszą średnio 1692,65 zł, chcieliby natomiast zarabiać średnio 3029,17 zł, a średni procent zrealizowanych aspiracji płacowych wynosił 62,639%.

6.1.2.1.2. Charakterystyka indukcyjna

W tej części pracy dokonana została analiza wielu zmiennych charakteryzujących grupę badawczą, czemu służy sformułowanie 18 hipotez szczegółowych zamieszczonych w tabeli 34.

Tabela 34. Zbiorcze zestawienie hipotez szczegółowych weryfikowanych w rozdziale 6

Nr hipotezy	Treść hipotez
[H1]	Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a skutecznością pracowników w poszukiwaniu pracy
[H2]	Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a zadowoleniem z życia
[H3]	Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z płacy a renomą poprzedniego pracodawcy
[H4]	Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a zadowoleniem z pracy
[H5]	Istnieje związek pomiędzy usytuowaniem stanowiska pracy w hierarchii organizacyjnej a zadowoleniem z pracy, płacy, życia
[H6]	Istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy osobami ze statusem skuteczny–nieskuteczny a poziomem zajmowanych stanowisk
[H7]	Istnieje związek pomiędzy poziomem stanowiska pracy a podejściem merytokratycznym versus etatystycznym
[H8]	Istnieje związek pomiędzy poznawczym konspektem percepcji rynku pracy a poziomem stanowiska, na które się aplikuje
[H9]	Istnieje związek pomiędzy emocjonalnym konspektem percepcji rynku pracy a poziomem stanowiska, na które się aplikuje
[H10]	Istnieje związek pomiędzy liczbą dotychczasowych miejsc pracy a zadowoleniem z płacy
[H11]	Istnieje zależność pomiędzy dotychczasową liczbą miejsc pracy a zadowoleniem z pracy i życia
[H12]	Istnieje związek pomiędzy przewidywanym czasem koniecznym na znalezienie nowej pracy a konspektem poznawczym percepcji rynku pracy
[H13]	Istnieje związek pomiędzy przewidywanym czasem koniecznym na znalezienie nowej pracy a konspektem emocjonalnym percepcji rynku pracy
[H14]	Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z płacy
[H15]	Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z pracy
[H16]	Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z życia
[H17]	Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z płacy i pracy a stopniem zrealizowanych aspiracji płacowych
[H18]	Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z życia a stopniem zrealizowania aspiracji płacowych

Źródło: badania własne.

Renoma pracodawcy

Gdy charakteryzuje się grupę badawczą, trudno pominąć pytanie o wpływ poszczególnych parametrów na zmienne zależne. Renoma pracodawcy przed zmianą pracy jest tym z parametrów, który jest wskazywany jako jeden z istotnych czynników warunkujących skuteczność poszukiwania pracy¹⁸. Duża i renomowana firma jest bowiem gwarantem wysokich kompetencji pracownika, ale zarazem stanowi o jego wysokich wymaganiach płacowych. W prowadzonych badaniach postawiono więc hipotezę o zależności pomiędzy renomą firmy sprzed zmiany pracy a skutecznością pracowników, satysfakcją z pracy, płacy i życia. Odpowiedzi badanych oceniające renomę pracodawcy, udzielane na 5-stopniowej skali, sprowadzono do 2 kategorii – niska, reprezentowana przez 47,9% ważnych odpowiedzi, oraz wysoka, reprezentowana przez 52,1% ważnych odpowiedzi.

Na tym etapie analizy sformułowano hipotezy o związku renomy poprzedniego pracodawcy ze skutecznością, zadowoleniem z płacy, pracy i życia badanych. Oto ich brzmienie:

[H1] – Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a skutecznością pracowników w poszukiwaniu pracy.

W wyniku przeprowadzonych analiz hipotezę [H1] odrzucono.

[H2] – Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a zadowoleniem z życia.

W wyniku przeprowadzonych analiz za pomocą testów Chi-kwadrat i tym razem odrzucono powyższą hipotezę [H2].

[H3] – Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z płacy a renomą poprzedniego pracodawcy.

W wyniku przeprowadzonych analiz za pomocą testów dla prób niezależnych wykazano statystycznie istotne różnice pomiędzy grupami o niskiej i wysokiej renomie poprzedniego pracodawcy a zadowoleniem z płacy w wymiarze całościowym ($t = -2,671$; $p = 0,008$; $df = 161$) oraz jego poszczególnymi komponentami, takimi jak zadowolenie z poziomu płacy ($t = -2,763$; $p = 0,006$; $df = 161$), zadowolenie z benefitów ($t = -2,459$; $p = 0,015$; $df = 161$), zadowolenie z podwyżek ($t = -2,310$; $p = 0,022$; $df = 161$). We wszystkich przypadkach osoby, które niżej oceniały renomę poprzedniego pracodawcy, były mniej zadowolone z aktualnej płacy i jej elementów niż osoby, które oceniały ją wyżej. Pozwoliło to na przyjęcie hipotezy mówiącej o związku zadowolenia z płacy z renomą poprzedniego pracodawcy [H3]. Oznacza to, że renoma poprzedniego pracodawcy może być skutecznym argumentem w negocjacjach płacowych przy zmianie pracy.

W kolejnej analizie zastanawiano się, jak renoma poprzedniego pracodawcy wpływa na zadowolenie z pracy.

¹⁸ M. Ciesielski, *Jak wynegocjować*, s. 99.

W tym przypadku hipoteza brzmiała:

[H4] – Istnieje związek pomiędzy renomą poprzedniego pracodawcy a zadowoleniem z pracy.

Badając problem za pomocą testu t równości średnich, wykazano statystycznie istotne różnice ($t = -1,920$; $p = 0,05$; $df = 150$) pomiędzy grupami wysoko i nisko oceniającymi renomę poprzednich pracodawców. Grupy wysoko oceniające renomę były znacząco bardziej zadowolone z obecnej pracy niż te, których ocena renomy była niska. Można więc przyjąć powyżej zamieszczoną hipotezę [H4].

Z przeprowadzonej analizy wynika, że założenie na temat wpływu renomy poprzedniego pracodawcy na wynik negocjacji w sprawie pracy jest w dużej mierze potwierdzone, gdyż rzutuje ono na zadowolenie z płacy i pracy osiągnęte po zmianie pracy lub po próbie ubiegania się o nową posadę. Innymi słowy z im wyższego pułapu się startuje, tym szansa na uzyskanie satysfakcjonującego wyniku jest wyższa.

Poziom stanowiska

Sprawdzano także, czy osoby aplikujące na stanowiska wyższe i niższe różnią się między sobą pod względem zmiennych zależnych, takich jak zadowolenie z pracy, płacy, życia. W tym przypadku również 5-stopniową klasyfikację stanowisk pracy sprowadzono do zmiennej dwukategorialnej, gdzie 139 badanych zajmowało stanowiska niższego rzędu, a 38 – wyższego rzędu. Postawiono więc hipotezę:

[H5] – Istnieje związek pomiędzy usytuowaniem stanowiska pracy w hierarchii organizacyjnej a zadowoleniem z pracy, płacy, życia.

Na podstawie przeprowadzonych analiz za pomocą testu t dla równości średnich hipotezę [H5] odrzucono.

Następnie analizowano, czy istnieje związek pomiędzy poziomem stanowiska a statusem skutecznych oraz nieskutecznych pracobiorców.

[H6] – Istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy osobami ze statusem skuteczny–nieskuteczny a poziomem zajmowanych stanowisk.

Analiza dokonana za pomocą testów Chi-kwadrat ($\chi^2 = 4,418$; $p = 0,036$; $df = 1$) wykazała, że można przyjąć tę hipotezę [H6], gdyż na stanowiskach niższych przeważają osoby o statusie skutecznym (61,2%), czyli osoby, które poprawiły w wyniku prowadzonych działań na rynku pracy swoją sytuację zawodową w porównaniu z nieskutecznymi (38,8%). Natomiast wśród osób na stanowiskach wyższych dominująca jest grupa nieskutecznych (57,9%) w porównaniu ze skutecznymi (42,1%). Z otrzymanej analizy może wynikać, że na stanowiskach niższych łatwiej można uzyskać zmianę na lepsze niż przy próbie zmiany na stanowiskach wyższych. Ponadto aspiracje osób zajmujących wyższe stanowiska mogą być nadmierne i przez to trudniejsze do zaspokojenia.

Dodatkowo przeanalizowano związek stanowiska ze zmiennymi niezależnymi takimi jak merytokratyczność oraz postrzeganie rynku pracy. Postawiono następującą hipotezę:

[H7] – Istnieje związek pomiędzy poziomem stanowiska pracy a podejściem merytokratycznym versus etatystycznym.

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych za pomocą testu t równości średnich przyjęto powyższą hipotezę [H7] ($t = 1,936$; $p = 0,05$; $df = 175$), wykazując równocześnie, że osoby ubiegające się o zatrudnienie na stanowiskach niższych cechuje w większym stopniu nastawienie etatystyczne niż osoby ubiegające się o przyjęcie na stanowiska wyższe, gdzie przeważało nastawienie merytokratyczne. Innymi słowy osoby ubiegające się o przyjęcie na stanowiska niższe cenią bezpieczeństwo, pewność pracy i płacy, wartość pracownika skłonne są mierzyć dyplomami. Natomiast ubiegający się o stanowiska wyższe akceptują większy poziom niepewności, ważne są dla nich kompetencje i zaangażowanie, co jest zrozumiałe, gdyż bez takiego nastawienia ich szanse na zatrudnienie na atrakcyjnym stanowisku są niewielkie.

Ponadto postawiono hipotezę:

[H8] – Istnieje związek pomiędzy poznawczym konспекtem percepcji rynku pracy a poziomem stanowiska, na które się aplikuje.

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych za pomocą testu t równości średnich przyjęto wyżej zamieszczoną hipotezę [H8] ($t = 2,216$; $p = 0,028$; $df = 175$). Stwierdzono tym samym, że poglądy i przekonania dotyczące rynku pracy osób aplikujących na niższe stanowiska pracy są bardziej negatywne niż osób aplikujących na wyższe stanowiska. Tłumaczyć to można frustracją tych, którzy być może nie zaspokajają swoich ambicji – z jednej strony budują negatywny obraz rynku pracy, który ich nie zadowala, z drugiej – negatywny obraz hamuje ich działania na przyszłość i w ten sposób może tworzyć się błędne koło.

[H9] – Istnieje związek pomiędzy emocjonalnym konспекtem percepcji rynku pracy a poziomem stanowiska, na które się aplikuje.

Tym razem w wyniku przeprowadzonych analiz statystycznych nie wykazano różnic między średnimi obu grup, dlatego hipotezę [H9] odrzucono.

Liczba miejsc pracy

Cechą charakterystyczną dla pracobiorców jest mobilność na rynku pracy mierzona liczbą stanowisk pracy, na których byli zatrudnieni. W związku z tym kolejne pytanie badawcze brzmiało: Czy liczba miejsc pracy wpływała na zmienne zależne, takie jak zadowolenie z płacy, pracy i życia?

Postawiono w związku z tym hipotezy:

[H10] – Istnieje związek pomiędzy liczbą dotychczasowych miejsc pracy a zadowoleniem z płacy.

Na podstawie analizy za pomocą testów t stwierdzono, że średnie określające zadowolenie z płacy pod względem benefitów różnią się w grupach o różnej dotychczasowej liczbie miejsc pracy ($t = -1,935$; $p = 0,05$; $df = 175$). Osoby, które pracowały w więcej niż dwóch miejscach, były bardziej zadowolone od osób, które do momentu badania pracowały najwyżej w dwóch miejscach pracy. Uprawnia to do

przyjęcia powyższej hipotezy [H10], a uzyskany wynik można tłumaczyć wprawą i wzrostem świadomości osób, które potrafią wynegocjować wraz z nabywanym doświadczeniem lepsze korzyści.

[H11] – Istnieje zależność pomiędzy dotychczasową liczbą miejsc pracy a zadowoleniem z pracy i życia.

Tym razem w wyniku przeprowadzonych analiz odrzucono hipotezę [H11].

Czas szukania nowej pracy

Interesujący jest też problem występowania związku pomiędzy przewidywanym przez aplikanta niezbędnym czasem koniecznym na znalezienie nowej pracy a ostrzeganiem rynku pracy. By się do niego odnieść, postawiono następujące hipotezy: [H12] – Istnieje związek pomiędzy przewidywanym czasem koniecznym na znalezienie nowej pracy a konspektem poznawczym percepcji rynku pracy.

Przeprowadzone analizy statystyczne za pomocą współczynnika rho-Spearmana ukazały istotny związek pomiędzy obydwojoma parametrami (rho-Spearmana = 0,296; $p = 0,000$; $df = 171$), co pozwoliło przyjąć hipotezę [H12]. Oznacza to, że im dłuższy czas kandydat przewiduje jako niezbędny do znalezienia nowej posady, tym jego przekonania i poglądy na temat rynku pracy są bardziej negatywne.

[H13] – Istnieje związek pomiędzy przewidywanym czasem koniecznym na znalezienie nowej pracy a konspektem emocjonalnym percepcji rynku pracy.

Dzięki dokonanej analizie stwierdzono, że można przyjąć również hipotezę [H13] (rho-Spearmana = 0,378; $p = 0,000$, $df = 171$), co oznacza, że im dłużej szacuje się czas niezbędny na znalezienie nowej pracy, tym emocje związane z rynkiem pracy są bardziej negatywne, dominuje złość, niechęć, przygnębienie.

Wysokość dochodów

W negocjacjach zakłada się, że wysokie aspiracje sprzyjają lepszym rezultatom, dlatego analizie poddano zależność wysokości dochodów i stopnia zaspokojenia aspiracji płacowych, stawiając kolejne hipotezy badawcze.

[H14] – Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z płacy.

W wyniku przeprowadzonych analiz za pomocą współczynnika korelacji Pearsona wykazano, że istnieje związek pomiędzy całkowitym zadowoleniem z płacy ($r = 0,205$; $p = 0,008$; $N = 168$), podskalą poziomu płacy ($r = 0,320$; $p = 0,000$; $N = 168$), benefitów ($r = 0,166$; $p = 0,01$; $N = 168$) oraz podwyżek ($r = 0,183$; $p = 0,05$; $N = 168$) a wysokością obecnych dochodów. Przy czym im wyższe dochody, tym zadowolenie wzrasta, co pozwoliło przyjąć powyższą hipotezę [H14].

Postawiono także kolejną z hipotez:

[H15] – Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z pracy.

W tym przypadku również wykazano statystycznie istotny związek ($r = 0,177$; $p = 0,025$; $N = 160$) za pomocą współczynnika korelacji Pearsona, co pozwoliło na przyjęcie wyżej sformułowanej hipotezy [H15].

Zadano także pytanie o istnienie związku pomiędzy zadowoleniem z życia a wysokością dochodów. W tym przypadku hipoteza brzmiała:

[H16] – Istnieje związek pomiędzy wysokością obecnych dochodów a zadowoleniem z życia.

Przeprowadzona analiza wskazała na konieczność odrzucenia hipotezy [H16].

Innym zagadnieniem było wykazanie zależności pomiędzy procentem zrealizowanych aspiracji płacowych a związkiem z zadowoleniem z płacy, pracy i życia.

[H17] – Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z płacy i pracy a stopniem zrealizowanych aspiracji płacowych.

Dokonana analiza statystyczna za pomocą współczynnika korelacji Pearsona wykazała, że istnieje zależność pomiędzy całkowitym zadowoleniem z płacy ($r = 0,263$; $p = 0,003$; $N = 167$) oraz jego składnikami, takimi jak zadowolenie z poziomu płacy ($r = 0,243$; $p = 0,002$; $N = 167$), benefitów ($r = 0,237$; $p = 0,002$; $N = 167$), podwyżek ($r = 0,204$; $p = 0,008$; $N = 167$) a poziomem zaspokojenia aspiracji płacowych wyrażonym w procentach. Zależność ta występuje też w stosunku do zadowolenia z pracy ($r = 0,164$; $p = 0,039$; $N = 158$). Oznacza to, że im wyższy stopień zaspokojenia aspiracji płacowych, tym wymienione typy zadowolenia są większe. Można zatem przyjąć hipotezę [H17]. Na dalszym etapie badań postawiono następną hipotezę:

[H18] – Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z życia a stopniem zrealizowania aspiracji płacowych.

W tym przypadku odrzucono powyższą hipotezę [H18], gdyż nie wykazano związku pomiędzy analizowanymi czynnikami.

W wyniku przeprowadzonych analiz zauważono, że podstawowa charakterystyka grupy badawczej jest źródłem kilku cennych wskazówek dotyczących negocjacji na rynku pracy. Ukazane zostały te atrybuty, które korzystnie wpływają na osiągnięte przez pracobiorców efekty podczas szukania nowej pracy.

6.1.2.2. Grupa poddana badaniom jakościowym

Badania ilościowe wzbogacono o analizę jakościową obejmującą indywidualne wywiady ustrukturalizowane oraz grupowe dyskusje problemowe.

Pierwsze z nich prowadzono w II kwartale 2009 roku, a wzięty w nich udział 33 osoby, o średniej wieku wynoszącej 25,94 roku ($sd = 0,707$). Średni staż pracy badanych wynosił 3,75 roku ($sd = 3,41$), mediana równa była 3. W 39,4% badani byli płci męskiej. Średnia liczba złożonych aplikacji wynosiła 15, natomiast mediana równa była 6. Zaowocowało to średnią liczbą zaproszeń na rozmowy kwalifikacyjne w liczbie 4, przy medianie równej 3. Rozmówcy w 78,8% podjęli w ich wyniku pracę, a w 72,7% utrzymali ją.

W okresie od I do IV kwartału 2009 roku przeprowadzono także 9 grupowych dyskusji problemowych, w których wzięły udział osoby aktywne na rynku pracy i kształcące się w zawodach ekonomicznych, na studiach niestacjonarnych, na poziomie licencjackim oraz magisterskim. Grupy dyskusyjne liczyły 7–11 osób, w 71,7% były złożone z kobiet.

6.2. Metodyka badań pracodawców

6.2.1. Zarys założeń badawczych

Celem drugiej serii badań było dokonanie identyfikacji głównych czynników kształtujących kontekst oraz przebieg negocjacji w sprawie pracy z perspektywy organizacji. Zarówno czynniki kształtujące kontekst, jak i przebieg negocjacji wpływają na siebie wzajemnie, a także istnieją związki w obrębie wspomnianych grup. By zgłębić poddaną eksploracji tematykę, wyodrębniono kilka głównych obszarów tematycznych, poświęcając każdemu z nich pewną liczbę pytań w ankiecie, a część z nich analizowano na podstawie badań jakościowych.

Tabela 35. Obszary, zagadnienia i metody badawcze

Obszary badawcze	Zagadnienia badawcze – wyjaśniane i wyjaśniające	Metoda badawcza
Kontekst negocjacji w sprawie pracy	elementy doboru kadr	ankieta badawcza
	rozwiązania zastępcze dla negocjacji	
	źródła poszukiwania kandydatów	
	wybrane czynniki kształtujące poziomy negocjacji w sprawie pracy	
Przebieg negocjacji w sprawie pracy	dyskryminacja	wywiad
	uczestnicy negocjacji z ramienia organizacji	
	opinie o negocjacjach w organizacji	
	problemy poruszane i negocjowane	
	techniki negocjacyjne używane przez kandydatów	
	psychologiczny profil skutecznego kandydata	
	sukces i porażka negocjacyjna	
	przygotowanie do negocjacji w sprawie pracy	
relacje rekruter–organizacja		
	pożądane i niepożądane zachowania kandydatów i pracodawców	
Cechy organizacji	wielkość, sektor, forma prawna, liczba kandydatów i przyjęć do pracy	ankieta i wywiad
Cechy respondentów	wiek, płeć, stanowisko	ankieta i wywiad

Źródło: opracowanie własne.

6.2.1.1. Charakterystyka ankiety badawczej

Realizacji postawionego celu poznawczego służyło skonstruowanie autorskiego narzędzia badawczego, zawierające zróżnicowane obszary zagadnień powiązanych z negocjacjami. Zagadnienia zamieszczone w ankiecie wybrano, posługując się metodą sędziów kompetentnych.

Ankieta zawierała 9 sekcji tematycznych, poruszających różnorodne zagadnienia związane z prowadzeniem negocjacji na rynku pracy na tle procesu rekrutacji i selekcji. Pierwsza sekcja zawierała pytania o to, które z elementów procesu kadr występują w badanej organizacji, a respondenci ustosunkowywali się – „tak” bądź „nie” – do 12 wymienionych czynników. W drugiej sekcji proszono o wskazanie osób uczestniczących z ramienia firmy w negocjacjach w sprawie pracy oraz o określenie ich statusu w organizacji i wpływu na wynik rozmów. Badani mieli do wyboru 10 pozycji określających różne poziomy w strukturze organizacyjnej firmy. Natomiast siła wpływu była zaznaczana na 4-stopniowej skali. W trzeciej sekcji zamieszczone zróżnicowane, wytypowane na podstawie krytycznej analizy literatury, czynniki – z poziomu makronegocjacyjnego, mezonegocjacyjnego, czyli organizacyjnego, oraz mikronegocjacyjnego, czyli jednostkowego – wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy z nowo przyjmowanymi pracownikami. Badani ustosunkowywali się do 37 pozycji kwestionariusza na 4-stopniowej skali („zdecydowanie ważne”, „raczej ważne”, „raczej nieważne”, „zdecydowanie nieważne”). Czwarta sekcja zawierała pytania dotyczące przekonań na temat negocjacji w sprawie pracy, badani ustosunkowywali się tym razem do 10 stwierdzeń na skali 4-stopniowej o konstrukcji wymienionej powyżej. W kolejnej, piątej sekcji proszono o wskazanie występującej w organizacji respondentów organizacyjnych form zastępczych dla prowadzonych negocjacji. Badani wyrażali swą opinię w stosunku do 6 pozycji na skali „tak” – „nie”. Szósta sekcja zawierała zestawienie 34 problemów, w stosunku do których respondenci mieli się opowiedzieć dwukrotnie – po pierwsze, czy były poruszane, a jeżeli ich uprzednia deklaracja była pozytywna, to, po drugie, czy podlegały one negocjacom. Zdefiniowano oba pojęcia tak, by uniknąć nieporozumień związanych z odmiennym rozumieniem użytych terminów. Wszystkie czynniki podlegające rozważaniu w tej sekcji można pogrupować w kilka obszarów tematycznych, a są nimi: płaca, bodźce długookresowe, bonusy, zasady współpracy. Ta część ankiety była analogiczna do części ankiety skierowanej we wcześniejszym badaniu do potencjalnych pracobiorców.

W sekcji siódmej proszono o wskazanie, czy i jak często kandydaci podczas selekcji stosują różne techniki negocjacji, przy czym było wymienione 17 przykładów różnych sposobów zachowań wraz z ich krótkim wytłumaczeniem. Tym razem badani odpowiadali na 5-stopniowej skali, wybierając pomiędzy następującym kategoriami: „bardzo często”, „często”, „czasami”, „bardzo rzadko”, „nigdy”. Kolejna sekcja, ósma, zawierała źródła, z jakich korzystały organizacje w poszukiwaniu kandydatów do pracy. Tym razem wymieniono 14 propozycji, a badani wybierali

odpowieź „tak” bądź „nie” w stosunku do każdej z nich. W sekcji dziewiątej było zamieszczone pytanie otwarte, w którym respondenci mieli sformułować wypowiedź informującą aplikanta o przyjęciu go do pracy. Zainteresowanie badawcze było skupione na formie rodzajowej użytej przez respondentów. Uzupełnieniem badania był test ACL¹⁹, w wersji eksperymentalnej z instrukcją proszącą o scharakteryzowanie kandydata dobrze radzącego sobie podczas negocjowania zasad współpracy z przyszłym pracodawcą.

Ankieta badawcza zawierała również metrykę, w której proszono o scharakteryzowanie przedsiębiorstwa biorącego udział w badaniu oraz osoby wypełniającej ankietę.

6.2.1.2. Schemat wywiadu ustrukturalizowanego

Badania ilościowe przeprowadzone za pomocą ankiety także w przypadku pracobiorców wzbogacono o badanie jakościowe, polegające na wywiadzie ustrukturalizowanym. Główną jego osią było poruszanie następujących zagadnień: sposób przygotowania się do prowadzenia negocjacji w sprawie pracy, trudności napotymane w prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy, czynniki sprzyjające negocjowaniu, sposoby pomagania i przeszkadzania przez organizację w prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy, pozycję pracobiorcy w tych negocjacjach, sposoby rozumienia sukcesu negocjacyjnego oraz czynniki sprzyjające mu, sposoby rozumienia porażki i czynniki doprowadzające do niej, rady dla pracobiorców, pożądane i błędne zachowania pracodawcy podczas negocjacji w sprawie pracy.

6.2.2. Charakterystyka grup badanych pracodawców

Badania pracodawców prowadzono w celu ilościowej analizy problemu badawczego oraz wzbogacono je o badania jakościowe. Poniżej scharakteryzowane zostały obie grupy respondentów.

6.2.2.1 Grupa poddana analizie ilościowej

Drugim etapem badań objęto 168 pracodawców, tę fazę eksploracji prowadzono w IV kwartale 2008 i I kwartale 2009 roku. Respondentów poszukiwano różnymi metodami, między innymi zastosowano metodę losowania według wygody badacza²⁰, ankiety rozesłano także do przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego zatrudniających powyżej 250 osób.

W tabeli 36 została podana charakterystyka pracodawców objętych badaniem, przy czym liczba ważnych odpowiedzi jest mniejsza niż wielkość próby, gdyż nie wszystkie organizacje ujawniły dane zawarte w metryce kwestionariusza, zasłaniając

¹⁹ Test ACL jest zaprezentowany w podrozdziale 6.1.1.6, opisującym narzędzia badawcze użyte do badania kandydatów do pracy.

²⁰ J. Kowal, *Metody*, ss. 30–31.

się tajemnicą handlową. Ze względu na termin badania ankietowane organizacje proszono o ujawnienie danych za 3 lata poprzedzające początek tego okresu.

Tabela 36. Charakterystyka grupy badawczej w latach 2005–2007

Charakterystyka organizacji	2007			2006			2005		
	N	X	M	N	X	M	N	X	M
Wielkość zatrudnienia	152	343,36	72,0	148	337,15	75,5	144	318,38	67,0
Liczba przyjęć do pracy	138	48,87	10,0	134	41,22	9,0	121	36,98	8,0
Przybliżona liczba zgłoszeń na jedno stanowisko pracy	139	19,07	8,0	131	20,15	9,0	125	19,71	8,0
Przybliżona liczba osób poddanych selekcji na jedno stanowisko	139	7,608	5,0	129	8,09	5,0	123	7,551	5,0
Liczba stanowisk obsadzonych w drodze rekrutacji zewnętrznej	134	32,19	5,0	123	26,48	5,0	114	23,71	5,0
Liczba stanowisk obsadzonych w drodze rekrutacji wewnętrznej	111	6,15	2,0	100	7,04	2,0	91	3,99	1,0

N – liczba ważnych odpowiedzi, X – średnia, M – mediana

Źródło: badania własne.

Jak wynika z tabeli 36, sytuacja w badanych organizacjach w latach 2005–2007 była dość stabilna, chociaż występował w nich naturalny ruch kadrowy związany z przyjęciami nowych pracowników do firm. Liczba zatrudnionych oraz przyjęć do pracy wzrastała w kolejnych latach. Natomiast zainteresowanie oferowanymi stanowiskami utrzymywało się na podobnym poziomie.

Tabela 37. Udział organizacji według wielkości w badaniu

Wielkość organizacji	Mikro	Mała	Średnia	Duża	Bardzo duża	Brak danych
Udział w %	10,7	28,0	28,0	16,1	7,7	9,5

Źródło: badania własne.

Przekrój firm pod względem wielkości, biorących udział w badaniu, był bardzo duży, co umożliwiło głębszą analizę procesu negocjacji w sprawie pracy z uwzględnieniem rozmiaru organizacji jako zmiennej niezależnej. Jej wyniki zostaną zaprezentowane w następnych rozdziałach tej monografii.

Kolejną wielkością charakteryzującą grupę badawczą jest przynależność do grup według PKD, co obrazuje tabela 38. W związku z dość dużym rozproszeniem wyni-

ków postanowiono, że liczebności poniżej 4 wskazań będą zaliczone do podgrupy „pozostałe”. Jak widać z zamieszczonych poniżej danych, najliczniej były reprezentowane podmioty działające w przetwórstwie przemysłowym. Należy jednak podkreślić, że jest to bardzo pojemna kategoria, gromadząca zróżnicowaną działalność.

Tabela 38. Udział organizacji w badaniu według PKD

Klasyfikacja wg PKD	Częstość	Procent ważnych
Rolnictwo, leśnictwo, rybactwo	4	2,4
Przetwórstwo przemysłowe	50	29,8
Budownictwo	15	8,9
Handel hurtowy i detaliczny; naprawy pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli	23	13,7
Transport i gospodarka magazynowa	4	2,4
Informacja i komunikacja	7	4,2
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	10	6,0
Działalność profesjonalna, naukowa, techniczna	9	5,4
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	17	10,1
Edukacja	4	2,4
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	4	2,4
Pozostałe	21	12,3
Ogółem	168	100,0

Źródło: badania własne.

Kolejną wielkością charakteryzującą uczestników badania jest forma własności (tab. 39). Te informacje zostały wykorzystane w dalszych analizach treści odpowiedzi w ankiecie.

Tabela 39. Forma własności badanych organizacji

Forma własności	Częstość	Procent ważnych
Przedsiębiorstwo państwowe	19	11,5
Przedsiębiorstwo spółdzielcze	6	3,6
Spółka jawna	8	4,8
Spółka komandytowa	2	1,2
Spółka paneuropejska	2	1,2
Spółka z o.o./SA z kapitałem polskim	48	29,1
Spółka z o.o./SA z kapitałem zagranicznym	30	18,2
Spółka cywilna/przedsiębiorstwo prywatne	36	21,8
Inne	14	8,5
Ogółem	165	100,0

Źródło: badania własne.

Charakteryzując grupę badawczą, należy jeszcze uwzględnić wiek, płeć i stanowisko osób wypełniających kwestionariusz. To, kto wypełniał ankietę, ma zdecydowane znaczenie ze względu na dostęp do danych organizacyjnych oraz znajomość poruszanych w niej zagadnień. Analizując poniższe dane, można przyjąć, że w badaniach wzięły udział osoby cechujące się odpowiednim znawstwem problematyki rekrutacji i selekcji, w tym negocjacji na rynku pracy.

Średni wiek osób wypełniających ankietę to 38,19 roku, mediana wieku wynosi 36 lat (N = 159).

Tabela 40. Charakterystyka osób wypełniających ankietę

Charakterystyka ankietowanych		Częstość	Procent ważnych
Zajmowane stanowisko	kierownictwo najwyższego szczebla	31	18,50
	kierownictwo średniego, niższego szczebla	47	28,00
	specjalista ds. HR	35	20,80
	właściciel	26	15,50
	inny pracownik	19	11,30
	brak danych	10	5,40
	ogółem	168	100,00
Płeć	mężczyźni	59	35,80
	kobiety	106	64,20
	ogółem	165	100,00

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę powyższy czynnik, można zauważyć różnicę pomiędzy średnim wiekiem wypełniającym ankietę osobami z ramienia organizacji pracodawców a średnim wiekiem w grupie badanych, którzy aplikowali do pracy. W tym drugim przypadku średnia wieku wynosiła 26,24 roku (kobiety – 26,10; mężczyźni – 26,68), natomiast mediana wieku badanych kandydatów kształtowała się na poziomie 25 lat. Ta rozbieżność może przyczyniać się do nierównowagi sił podczas negocjacji w sprawie pracy.

6.2.2.2. Grupa poddana badaniom jakościowym

Badania jakościowe prowadzone były w II kwartale 2009 roku i obejmowały 28 wywiadów ustrukturalizowanych z pracodawcami. Objęci nim przedstawiciele pracodawców reprezentowali firmy o średniej wielkości zatrudnienia 409,7 osób oraz medianie wynoszącej 38,5 osoby. W badaniach wzięło udział 54% mężczyzn, średni wiek respondentów wynosił 36,89 lat, mediana wieku równa była 35, a odchylenie standardowe wynosiło 9,63. Respondenci zajmowali w zatrudniających ich organizacjach różne stanowiska – 28,6% było kierownikami najwyższego szczebla, 28,6% kierownikami średniego i niższego szczebla, 14,3% specjalistami, 14,3% właścicielami, 10,7% piastowało inne stanowiska, a w przypadku 3,5% odnotowano brak danych.

Podsumowanie

Użyte narzędzia i metody badawcze niosą ze sobą pewne ograniczenia, do których można zaliczyć:

- dbałość o wizerunek zarówno reprezentowanej organizacji pracodawcy, jak i własny obraz kandydatów,
- konieczność wysokiego poziomu samowiedzy (kandydaci) i wiedzy na temat procesów organizacyjnych (rekruterzy),
- poszukiwanie aprobaty społecznej przez kandydatów do pracy.

Powyższe może prowadzić do zafałszowania odpowiedzi testowych i ankietowych. Jednakże zakres i wielość zastosowanych metod, za pomocą których starano się poznać występujące podczas negocjacji w sprawie pracy prawidłowości, był na tyle szeroki, że wpłynęło to na wzbogacenie i uwiarygodnienie uzyskanego w trakcie badań empirycznych obrazu. Ponadto anonimowość badań oraz niepowiązanie ich z indywidualną oceną czy to kandydata do pracy, czy pracodawcy w dużym stopniu ograniczyło wyżej wymienione zagrożenia.

Pozyskane do badań próby były zawężone zarówno do obszaru terytorialnego, jak i do osób poszukujących zatrudnienia w szeroko rozumianych zawodach ekonomicznych. Spowodowało to, że otrzymanych wyników nie można uogólnić na cały rynek pracy w Polsce. Jednakże w pewnej części wyciągnięte wnioski mogą mieć charakter uniwersalny.

Pomimo że obie grupy – kandydatów i pracodawców – były niezależne, to łączył je sposób dotarcia do respondentów, często przy pomocy studentów i słuchaczy kierunków ekonomicznych. Umożliwiło to zestawienie niektórych wyników obu grup i wyciągnięcie wniosków porównawczych.

Rozdział 7

NEGOCJACJE W SPRAWIE PRACY Z PERSPEKTYWY PRACOBIORCY

Wprowadzenie

Rynek pracy kształtuje zachowania pracobiorców, ci z kolei wpływają na kondycję tego pierwszego. W rozdziale tym dokonano analizy empirycznych danych ukazujących wpływ różnorodnych czynników na funkcjonowanie kandydatów do pracy, którzy starali się pozyskać zatrudnienie na zewnętrznym rynku pracy, skupiając się szczególnie na faktorach natury mikronegocjacyjnej kształtujących przebieg i psychologiczne efekty procesu negocjacji w sprawie pracy.

7.1. Założenia badawcze

W założeniach badawczych dotyczących ilościowej analizy danych uzyskanych w wyniku eksploracji perspektywy pracobiorcy na rynku pracy, które podlegały weryfikacji empirycznej, przyjęto, że efektem prowadzenia negocjacji w sprawie pracy są:

- skuteczność versus nieskuteczność (wraz z przeciwnością),
- zadowolenie z płacy,
- zadowolenie z pracy,
- zadowolenie z życia.

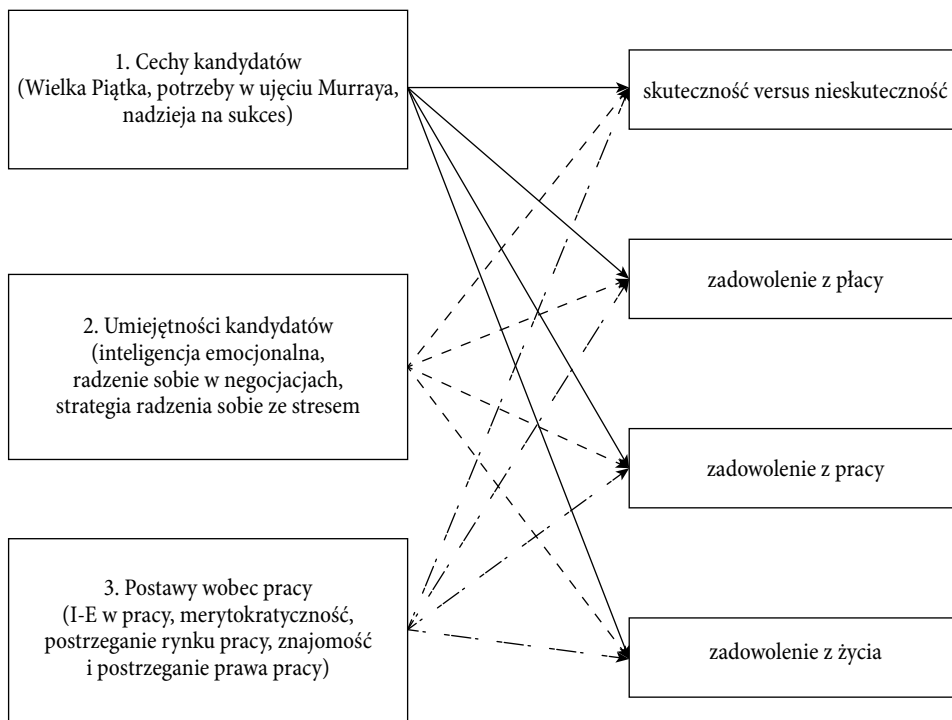
Teoretyczna analiza wyżej wymienionych konstruktów została przedstawiona w rozdziale czwartym tej monografii, w którym starano się dowieść, że można je traktować jako skutek negocjacji w sprawie pracy. Tak rozumiane efekty negocjacji są odczuwalne we wzrastającym oddaleniu czasowym od momentu prowadzenia rozmów z pracodawcą, zgodnie z wymienioną wyżej kolejnością.

Wskazane powyżej zmienne zależne kształtowane są pod wpływem trzech głównych grup czynników niezależnych, do których zaliczyć można:

- 1) cechy kandydatów do pracy (wymiary osobowości według koncepcji Wielkiej Piątki, skale potrzeb w ujęciu Murraya, nadzieja na sukces),
- 2) umiejętności kandydatów (inteligencja emocjonalna, radzenie sobie w negocjacjach, strategię radzenia sobie ze stresem),
- 3) postawy wobec pracy (I-E w pracy, stosunek merytokratyczny versus etatystyczny do pracy, poznawcze i emocjonalne postrzeganie rynku pracy, znajomość i postrzeganie prawa pracy).

Każda ze zmiennych zależnych może być modyfikowana przez każdą ze zmiennych niezależnych, co obrazuje rysunek 20.

Dodatkowo analizowano zmienne opisujące wagę oraz zakres poruszanych i negocjowanych podczas rozmów problemów. Ze względu na swój odmienny charakter nie została ona zawarta na rysunku 20.



Rys. 20. Plan projektu badawczego – perspektywa kandydata

Źródło: opracowanie własne.

Główny problem badawczy sformułowany w tej części pracy brzmiał: Czy i jakie cechy, umiejętności i postawy wobec pracy pracobiorców oraz zakres negocjacji wpływają na efekty negocjacji mierzone skutecznością na rynku pracy oraz zadowoleniem z płacy, pracy i życia?

Hipoteza główna tej części empirycznej pracy brzmi:

[H1] – Istnieją związki pomiędzy efektami negocjacji (skutecznością kandydatów, poziomem ich zadowolenia z płacy, pracy i życia) a posiadanymi przez nich cechami i umiejętnościami, postawami wobec pracy oraz zakresem rozmów.

Aby zweryfikować powyższą hipotezę główną, postawiono 18 hipotez szczegółowych, których treść została zaprezentowana w tabeli 41.

Tabela 41. Zbiorcza prezentacja hipotez szczegółowych weryfikowanych w rozdziale 7

Nr hipotezy	Treść hipotez
[H2]	Istnieje związek pomiędzy skutecznością i nieskutecznością działań a cechami pracobiorców
[H3]	Istnieje związek pomiędzy skutecznością i nieskutecznością a poziomem umiejętności kandydatów do pracy
[H4]	Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a przynależnością do grupy skutecznej bądź nieskutecznej
[H5]	Istnieje związek pomiędzy cechami i potrzebami kandydatów do pracy a zadowoleniem z płacy
[H6]	Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów a zadowoleniem z płacy
[H7]	Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z płacy
[H8]	Istnieje związek pomiędzy cechami kandydatów do pracy a zadowoleniem z pracy
[H9]	Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami pracobiorców a poziomem zadowolenia z pracy
[H10]	Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z pracy
[H11]	Istnieje związek pomiędzy cechami kandydatów do pracy a zadowoleniem z życia
[H12]	Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów a zadowoleniem z życia
[H13]	Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z życia kandydatów
[H14]	Istnieje zróżnicowany stopień poruszania i negocjowania zagadnień oraz ich wag w trakcie ubiegania się o pracę
[H15]	Istnieje związek pomiędzy poruszaniem i negocjowaniem kwestii oraz ich wagą a radzeniem sobie w negocjacjach
[H16]	Istnieje związek pomiędzy aspiracjami płacowymi a ilością problemów negocjowanych i poruszanych
[H17]	Istnieje związek pomiędzy zakresem rozmów i ich wagą a zadowoleniem z płacy
[H18]	Istnieje związek pomiędzy skłonnością do poruszania i negocjowania zagadnień a skutecznością kandydatów do pracy

Źródło: badania własne.

7.2. Analiza czynników warunkujących efekty negocjacji

7.2.1. Skuteczność – nieskuteczność – przeciwnskuteczność

Tadeusz Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie* wprowadza pojęcia skuteczności, nieskuteczności i przeciwnskuteczności. Zgodnie z jego słowami skutecznie postępuje ten, kto osiąga wynik zamierzony. Nieskuteczny jest ten, którego działanie doprowadziło do efektów niezamierzonych bądź odwrotnych lub w ogóle do żadnego efektu nie doszło. Z tej grupy można wyodrębnić osoby przeciwnskuteczne, które spotykają niepowodzenie w postaci efektu odwrotnego do zamierzonego¹.

Chcąc ową koncepcję wykorzystać i odnieść do sytuacji starania się o pracę, założono, że głównym celem osób szukających nowej pracy jest znalezienie takiej pracy,

¹ T. Kotarbiński, *Traktat*, ss. 372–373.

która poprawi ich dotychczasową sytuację zawodową. W związku z tym za osoby skuteczne uznano te, które szukały i podjęły nową pracę, a ich sytuacja zmieniła się na lepsze, natomiast osoby nieskuteczne (z wyłączeniem przeciwnie skutecznych) to te, które szukały pracy, ale jej nie podjęły bądź podjęły taką, która nie zmieniła ich sytuacji zawodowej. Ostatnią z grup były osoby przeciwnie skuteczne, czyli te, których sytuacja uległa pogorszeniu bądź które utraciły podjętą pracę.

W wyniku przeprowadzonych badań grupa przeciwnie skuteczna okazała się najmniej liczna, co uniemożliwiało prowadzenie dalszych analiz statystycznych na podstawie trzystopniowego podziału, dlatego zdecydowano się połączyć grupy nieskuteczną i przeciwnie skuteczną (zwaną dalej nieskuteczną). W efekcie otrzymano grupę skuteczną liczącą 101 badanych (74 kobiety, 27 mężczyzn) oraz nieskuteczną (wraz z przeciwnie skuteczną) liczącą 76 respondentów (59 kobiet, 17 mężczyzn).

Ów podział stał się jedną ze zmiennych zależnych, które są kształtowane przez zmienne niezależne. Badaniu poddano kilka z nich, zdaniem autorki kluczowych dla procesu negocjacji w sprawie pracy. Grupę pierwszą z nich stanowią cechy wyodrębnione zgodnie z koncepcją Wielkiej Piątki, skala potrzeb została opracowana na podstawie koncepcji Murraya, a była diagnozowana testem ACL oraz nadzieja na sukces.

Na tym etapie postawiono hipotezę:

[H2] – Istnieje związek pomiędzy skutecznością i nieskutecznością działań a cechami pracobiorców.

Przeprowadzone analizy statystyczne za pomocą testu t wykazały, że średnie skal wyodrębnionych w modelu Wielkiej Piątki, czyli neurotyczności, ekstrawersji, otwartości, ugodowości i sumienności, nie różnią się istotnie w grupie skutecznych i nieskutecznych. Oznacza to, że być może cechy te nie są rozpoznawane przez pracobiorców i w związku z tym nie wpływają na złożenie ofert pracy tym, którzy pod względem struktury osobowości szczególnie mogliby być cenieni jako pracownicy.

Ponadto z listy 37 skal potrzeb i struktury osobowości jedynie skala mówiąca o gotowości na poradę i pomoc innych ludzi różnicuje obie grupy pod względem różnicy między średnimi ($t = -2,590$; $p = 0,010$; $df = 175$), przy czym osoby skuteczne uzyskały wynik znacząco niższy niż nieskuteczne. Oznacza to, że kandydaci skuteczni są bardziej przedsiębiorczy i mają większe zaufanie do siebie i swoich zdolności osiągnięcia celów oraz są bardziej zadowoleni niż nieskuteczni. Skuteczne kandydatki mogą wydawać się delikatnymi, kierowanymi przez innych towarzyszami życia, będącymi w zgodzie ze sobą i z innymi. Z kolei mężczyźni nieskuteczni to osoby mogące mieć kłopoty z nawiązywaniem kontaktów międzyludzkich, cechujący się wstydlivością i brakiem zaufania do siebie. Kobiety nieskuteczne będą miały tendencję do bycia zgryźliwymi, niezadowolonymi ze swego położenia, mogą być nieprzygotowane do pełnienia ról kobiecych, co może powodować ich odrzucenie przez otoczenie. Taki obraz skutecznych i nieskutecznych kandydatów do pracy ukazuje, że podczas rozmów w sprawie pracy predysponowani do odnie-

sienia sukcesu są ci, których zachowania są zgodne ze społecznie wyznaczonymi przez płęć rolami.

W czynniku nadziei na sukces nie wykazano statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami. Powyższa analiza nie pozwala na przyjęcie hipotezy mówiącej o związku pomiędzy cechami kandydatów a ich skutecznością [H2]. Nie potwierdziło się także przypuszczenie o homogeniczności grupy pod względem prezentowanych potrzeb w trakcie rozmów kwalifikacyjnych, co zaprzecza poglądom, że ubiegający o pracę upodabniają się do siebie.

Pomimo odrzucenia tej hipotezy [H2] należy wspomnieć o pewnych tendencjach, które zostały uwidocznione w trakcie analizy danych. Wyniki badanych na wymiarach Wielkiej Piątki podzielono na wysokie (25% grupy badanej), średnie (50%) i niskie (25%). Następnie obserwowano, jak rozkłada się procentowy udział owych grup w zależności od statusu skutecznych bądź nieskutecznych kandydatów do pracy. Zaobserwowano, że w skali neurotyczności dominuje wśród skutecznych grupa osób o średnich (46,5%) i niskich wynikach (28,7%), natomiast wśród nieskutecznych przeważały osoby o wysokiej (40,8%) i średniej (32,9%) neurotyczności. Oznacza to, że skuteczności towarzyszyć będzie często mniejsza neurotyczność, czyli większe przystosowanie emocjonalne, skłonność do przeżywania pozytywnych emocji. Natomiast w skali ekstrawersji skuteczni osiągnęli poziom wysoki w 33,7%, nieskuteczni zaś w 28,9%. Wynik niski w skali ekstrawersji osiągnęli 22,8% skutecznych i 28,9% nieskutecznych. Nasuwa to przypuszczenie, że ekstrawertyczność będzie sprzyjać zachowaniom skutecznym na rynku pracy. Na wymiarze otwartości na doświadczenia wśród skutecznych przeważają osoby o średnim jej poziomie (44,6%), natomiast wśród nieskutecznych liczebność grup jest bardzo wyrównana, tym samym można domniemywać, że poziom średni otwartości jest najbardziej wskazany w ubieganiu się o nową pracę. Na wymiarze ugodowości nie odnotowano przoduującej tendencji rozróżniającej omawiane grupy, natomiast w wymiarze sumiennosci sytuacja kształtuje się odmiennie – wśród skutecznych dominują osoby o wynikach średnich (45,5%) oraz wysokich (30,7%). W przypadku nieskutecznych najliczniejszą grupą byli badani o wynikach średnich (48,7%) oraz niskich (30,3%). Oznacza to, że cecha osobowości mówiąca o stosunku do pracy, rzetelności, skrupulatności, punktualności w pewien sposób wpływa na efekty poszukiwania pracy.

Uwidocznione tendencje wskazują, że w pewnym stopniu skuteczność negocjacyjna na rynku pracy wiąże się ze stabilnością emocjonalną (oznaczającą pewność siebie, pozytywny stosunek do rzeczywistości, odporność psychiczną), ekstrawersją (oznaczającą łatwość w nawiązywaniu kontaktów i ich dobrą jakość, pozytywne nastawienie, asertywność) oraz sumiennością (oznaczającą umiejętne stawianie i realizowanie celów, rzetelność, punktualność), czyli cechami często poszukiwanymi przez pracodawców, co zresztą jest znane kandydatom ubiegającym się o pracę.

Tabela 42. Zależność statusu badanych od wymiaru Wielkiej Piątki

Status badanych	Poziom i procentowy udział badanych na skalach Wielkiej Piątki			
	poziom niski	poziom średni	poziom wysoki	ogółem
	neurotyczność			
Skuteczni	28,7%	46,5%	24,8%	100%
Nieskuteczni	26,3%	32,9%	40,8%	100%
	ekstrawersja			
Skuteczni	22,8%	43,5%	33,7%	100%
Nieskuteczni	28,9%	42,2%	28,9%	100%
	otwartość na doświadczenia			
Skuteczni	28,7%	44,6%	26,7%	100%
Nieskuteczni	34,2%	34,2%	31,6%	100%
	ugodowość			
Skuteczni	24,8%	47,5%	27,7%	100%
Nieskuteczni	27,6%	46,1%	26,3%	100%
	sumiennność			
Skuteczni	23,8%	45,5%	30,7%	100%
Nieskuteczni	30,3%	48,7%	21,0%	100%

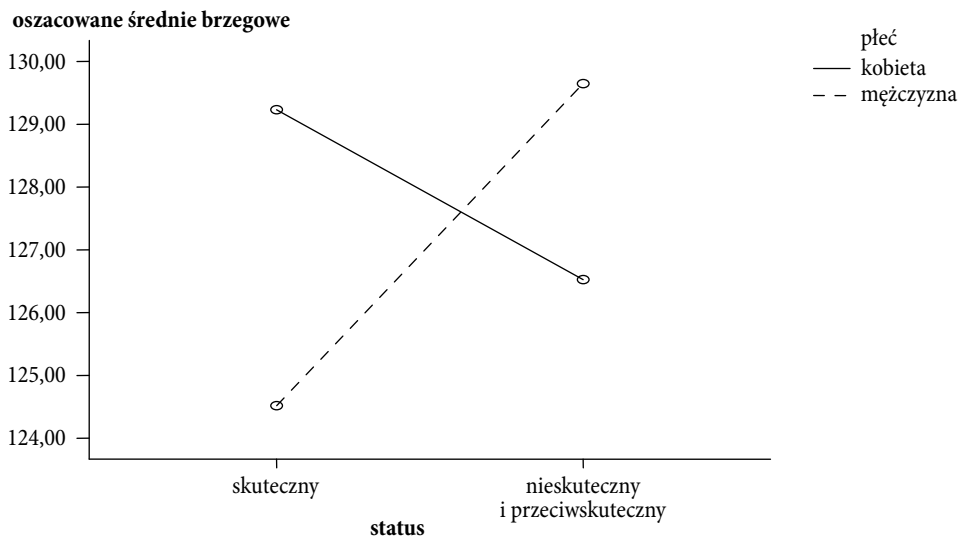
Źródło: badania własne.

Z licznych badań nad znaczeniem cech osobowości w rekrutacji i selekcji wynika, że są one zafałszowywane przez kandydatów do pracy. Może to tłumaczyć otrzymane w badaniu wyniki świadczące o tym, że skuteczne w negocjacjach w sprawie pracy nie były osoby o cechach charakteru wskazywanych jako istotne, ale te, które je z powodzeniem odgrywały. Natomiast podczas samego badania, które było anonimowe i niepowiązane z korzyściami wynikającymi z otrzymanych rezultatów, respondenci nie posiadali motywacji do kreowania własnego obrazu i ujawniali swą prawdziwą charakterystykę.

Przytoczone rozważania są pewnym argumentem przemawiającym za słusznością przypuszczenia o związku cech osobowościowych ze skutecznością na rynku pracy [H2], które jednak nie zostało potwierdzone, ale uwidocznione tendencje mogą wskazywać dalszy kierunek eksploracji problemu.

Na kolejnym etapie analizy zastanawiano się, w jakim stopniu **umiejętności kandydatów do pracy** wpływają na ich skuteczność bądź nieskuteczność. Wśród kluczowych umiejętności wytypowano radzenie sobie w negocjacjach, umiejętność radzenia sobie ze stresem, inteligencję emocjonalną. Postawiono zatem następującą hipotezę: [H3] – Istnieje związek pomiędzy skutecznością i nieskutecznością a poziomem umiejętności kandydatów do pracy.

Przeprowadzona analiza statystyczna dowiodła, że interakcja płci badanych wraz z przynależnością do grupy skutecznych bądź nieskutecznych różnicuje zmienną określającą poziom inteligencji emocjonalnej ($F = 4,342$; $p = 0,039$; $df = 1,173$). Przy czym kobiety skuteczne są bardziej inteligentne emocjonalnie od kobiet nieskutecznych oraz od mężczyzn skutecznych. W przypadku kobiet potwierdza się więc przypuszczenie, że inteligentne emocjonalnie aplikantki mają większą szansę na sukces w poszukiwaniu pracy niż kobiety o mniejszym poziomie tej inteligencji. Natomiast odmiennie wygląda sytuacja w przypadku mężczyzn, którzy przynależąc do kategorii skutecznych, są mniej inteligentni emocjonalnie niż nieskuteczni, ponadto ci ostatni są bardziej inteligentni emocjonalnie niż kobiety nieskuteczne. Jak można tłumaczyć zaobserwowaną prawidłowość? Wydaje się, że społecznymi oczekiwaniami wobec ról związanych z płcią. Od mężczyzn oczekuje się nastawienia na sukces, realizacji celów, a nie współczucia, empatii i umiejętności społecznych, dlatego ci, którzy spełniają te oczekiwania, mogą w większym stopniu liczyć na sukces w poszukiwaniu pracy.



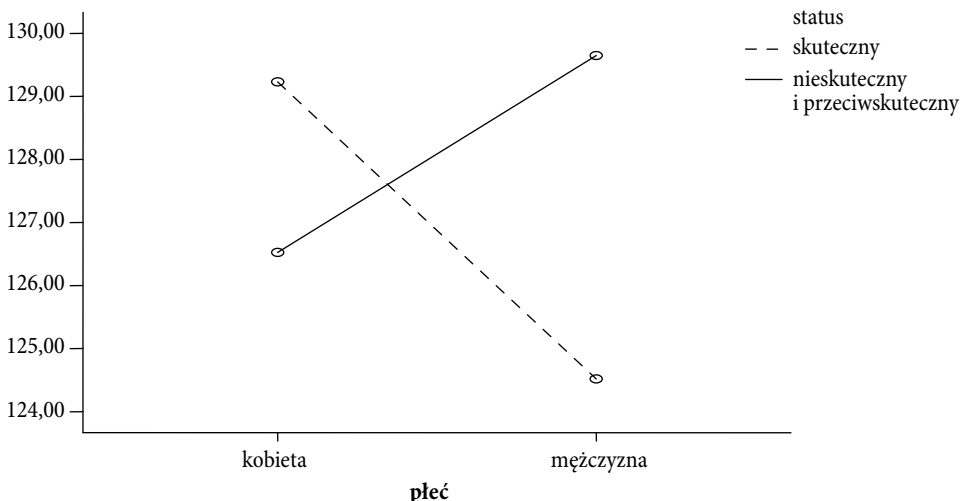
Rysunek 21. Zależność (skuteczni versus nieskuteczni) × inteligencja emocjonalna osób o różnej płci

Źródło: badania własne.

Badano również różne metody radzenia sobie ze stresem wynikającym z poszukiwania nowej pracy, diagnozowane za pomocą testu CISS. Statystycznie istotne różnice średnich pomiędzy grupami skutecznych i nieskutecznych wykazano w podskali angażowania się w czynności zastępcze, takie jak długie spanie, oglądanie telewizji, nadmierne jedzenie (ACZ), stanowiące element tworzący skalę grupy

skupionej na unikaniu (SSU) ($t = -2,106$; $p = 0,037$; $df = 175$). Grupa skutecznych stosuje te metody w mniejszym stopniu aniżeli grupa nieskutecznych, co oznacza, że ci drudzy rozpraszają się, wykonując czynności, które być może przynoszą ulgę, ale nie zbliżają ich do powodzenia na rynku pracy.

oszacowane średnie brzegowe



Rysunek 22. Zależność płci skutecznych i nieskutecznych a inteligencja emocjonalna

Źródło: badania własne.

Nie wykazano związku pomiędzy radzeniem sobie w negocjacjach, pozostałymi sposobami radzenia sobie ze stresem a przynależnością do grupy skutecznych bądź nieskutecznych. Uzyskane wyniki pozwalają przyjąć hipotezę mówiącą o związku umiejętności kandydatów z ich skutecznością na rynku pracy [H3] w ograniczonym zakresie.

Opisując kandydatów pod względem skuteczności i nieskuteczności, należałoby wspomnieć o pewnych zarysowanych tendencjach dostrzeżonych podczas analizy danych. Uwidoczniły się one, gdy dokonano podziału zmiennych niezależnych na trzy przedziały: wyniki wysokie (25% grupy badanej), średnie (50% grupy badanej) i niskie (25% grupy badanej). Wśród osób skutecznych pod względem preferencji stylu radzenia sobie ze stresem nastawionym na zadania (SSZ) przeważają osoby o średnim (41,6%) i wysokim (34,7%) poziomie tego parametru, natomiast wśród osób nieskutecznych dominują osoby o średnim (39,5%) oraz niskim poziomie (36,8%). Może to oznaczać, że radzenie sobie ze stresem poprzez koncentrację na zadaniach jest działaniem sprzyjającym poprawie własnej sytuacji na rynku pracy. Rozpatrując skalę nastawienia na emocje, uwidoczniło się tendencję wskazującą, że wśród skutecznych na rynku pracy najliczniejsze grupy to osoby o wynikach średnich (45,5%) i niskich w tej skali (32,7%), natomiast wśród nieskutecznych

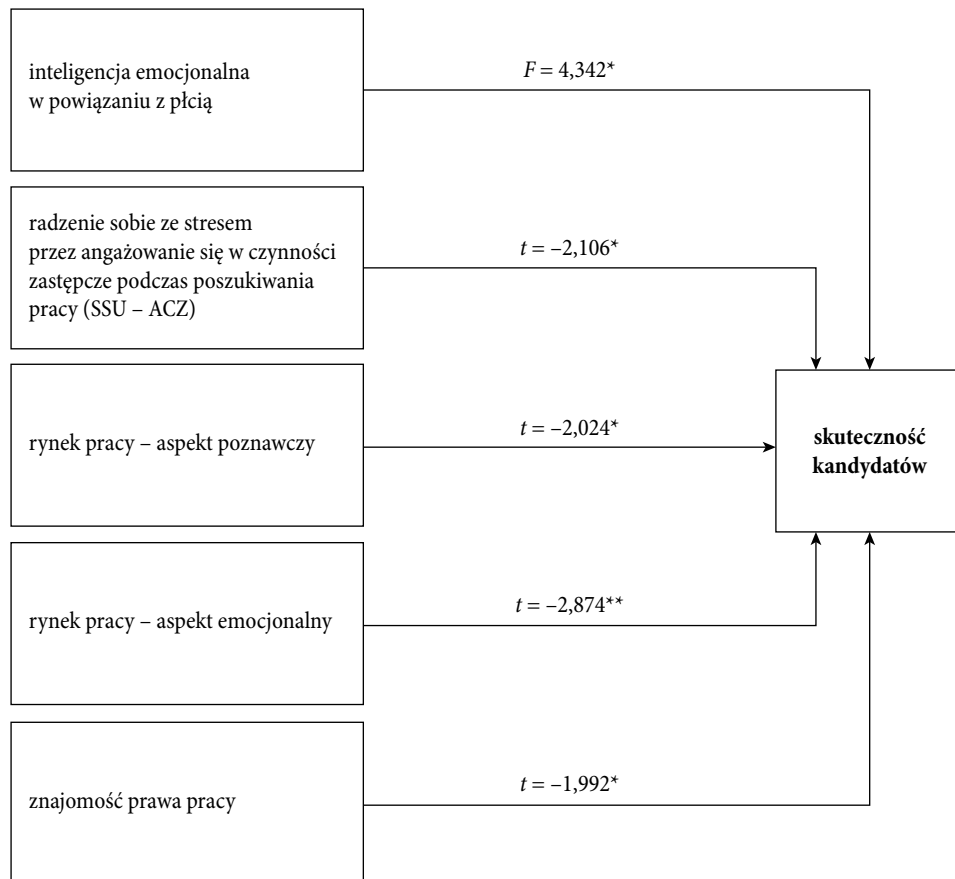
dominują osoby o średnich (47,7%) i wysokich (28,9%) wynikach w tej skali. Tym razem można przypuszczać, że skupienie się na opanowywaniu emocji jest mniej efektywnym działaniem na rynku pracy. Natomiast w wymiarze radzenia ze stresem poprzez unikanie widoczna jest tendencja świadcząca o tym, że w grupie skutecznych przeważają osoby o średniej (50%) i niskiej skłonności (26,7%) do takiego reagowania, a wśród nieskutecznych dominują osoby o niskich (43,4%) i wysokich (32,9%) wynikach w tej skali. Jest to jeszcze bardziej zarysowane w skali mówiącej o angażowaniu się w czynności zastępcze, gdzie w grupie skutecznych dominują osoby o wynikach średnich (40,6%) oraz niskich (31,7%), natomiast wśród nieskutecznych przeważają osoby o wynikach średnich (44,7%) oraz wysokich (38,2%). W kolejnej skali, opisującej styl radzenia sobie ze stresem jako poszukujący kontaktów towarzyskich, nie odnotowano wyraźnych różnic pomiędzy grupami skutecznych i nieskutecznych, co ukazuje wagę wsparcia społecznego w trudnym okresie poszukiwania nowego pracodawcy. Zaobserwowane prawidłowości zwracają uwagę na to, że poszukiwaniu pracy i prowadzeniu negocjacji na rynku pracy najbardziej sprzyja skoncentrowanie się na zadaniach, natomiast koncentracja na emocjach i unikanie nie sprzyjają skutecznemu działaniu. Uwidocznione prawidłowości stanowią dodatkowy argument przemawiający za przyjęciem testowanej hipotezy [H3].

Tabela 43. Zależność status respondentów a style radzenia sobie ze stresem

Status badanych	Poziom i procentowy udział badanych pod względem stylów radzenia sobie ze stresem			
	poziom niski	poziom średni	poziom wysoki	ogółem
	styl skoncentrowany na zadaniach (SSZ)			
Skuteczni	23,7%	41,6%	34,7%	100%
Nieskuteczni	36,8%	39,5%	23,7%	100%
	styl skoncentrowany na emocjach (SSE)			
Skuteczni	32,7%	45,5%	21,8%	100%
Nieskuteczni	23,7%	47,4%	28,9%	100%
	styl skoncentrowany na unikaniu (SSU)			
Skuteczni	26,7%	50,5%	22,8%	100%
Nieskuteczni	23,7%	43,4%	32,9%	100%
	angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ)			
Skuteczni	31,7%	40,6%	27,7%	100%
Nieskuteczni	17,1%	44,7%	38,2%	100%
	poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT)			
Skuteczni	28,7%	42,6%	28,7%	100%
Nieskuteczni	28,9%	42,2%	28,9%	100%

Źródło: badanie własne.

Za pomocą kolejnej grupy zmiennych niezależnych badano szeroki obszar zagadnień związanych z pracą, rynkiem pracy, prawem pracy, nazwany niżej postawą wobec pracy. Tutaj także sformułowano hipotezę poddaną poniżej weryfikacji. [H4] – Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a przynależnością do grupy skutecznej bądź nieskutecznej.



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 23. Czynniki kształtujące skuteczność kandydata

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone analizy statystyczne za pomocą testu t równości średnich wykazały, że średnie grupy skutecznych i nieskutecznych różnią się istotnie pod względem percepcji rynku pracy w wymiarze poznawczym ($t = -2,024$; $p = 0,044$; $df = 175$) oraz emocjonalnym ($t = -2,874$; $p = 0,005$; $df = 175$), a także pod względem

znajomości prawa pracy ($t = -1,992$; $p = 0,048$; $df = 175$). Osoby z grupy skutecznej cechują przekonania i poglądy oraz emocje bardziej pozytywne niż osoby z grupy nieskutecznej. Uzyskany wynik można zinterpretować następująco: osoby bardziej pozytywnie postrzegające rynek pracy, jego mechanizmy działania i stan obecny są na nim bardziej predysponowane do sukcesu. Z drugiej strony można też przewidywać, że sukces na nim powoduje kreowanie pozytywnego nastawienia.

Inaczej wygląda natomiast kwestia znajomości prawa pracy. Otóż osoby skuteczne cechuje gorszy wynik w teście wiadomości niż osoby nieskuteczne. Zaobserwowana prawidłowość może wynikać stąd, że osoby o lepszej znajomości przepisów prawa mają wyższe oczekiwania wobec pracodawców, nie przystają na warunki pracy łamiące ich prawa, a może to prowadzić do niechęci przedstawicieli firm wobec kandydatów lepiej wyedukowanych w zakresie prawa i w ostateczności do nieskładania im ofert pracy. Równocześnie nie stwierdzono istotnych zależności pomiędzy przynależnością do jednej z wyodrębnionych grup a postrzeganiem prawa pracy, wewnątrzsterownością oraz nastawieniem merytokratycznym bądź etatystycznym.

Podsumowanie uzyskanych wyników pozwala jednak przyjąć hipotezę mówiącą o istnieniu związku pomiędzy postawą wobec pracy a skutecznością kandydatów na rynku pracy [H4].

7.2.2. Zadowolenie z płacy

Zadowolenie z płacy jest tym elementem, który w sposób najwęższy, ale równocześnie najbardziej wymierny ukazuje efekty prowadzonych negocjacji, gdyż w wielu przypadkach mówiąc o negocjacjach w sprawie pracy, w domyśle rozumie się negocjację o płacę. Zatem dobrze przeprowadzone negocjacje prowadzić powinny do satysfakcji płacowej. Samą satysfakcję z płacy można mierzyć w sposób różnorodny, w przeprowadzonych badaniach autorka wykorzystała test PSQ, który składa się z czterech odrębnych skal oraz wyniku sumarycznego. W tym przypadku również analizowano związek różnych czynników niezależnych z poziomem wymiarów satysfakcji płacowej, którą określali tylko badani posiadający zatrudnienie i związane z nim dochody. Do grupy tej należały osoby, które w wyniku przeprowadzonych negocjacji podjęły pracę i otrzymały wynagrodzenie, oraz te, które pomimo negocjacji nowej pracy nie podjęły, ale zachowały wcześniejsze wynagrodzenie.

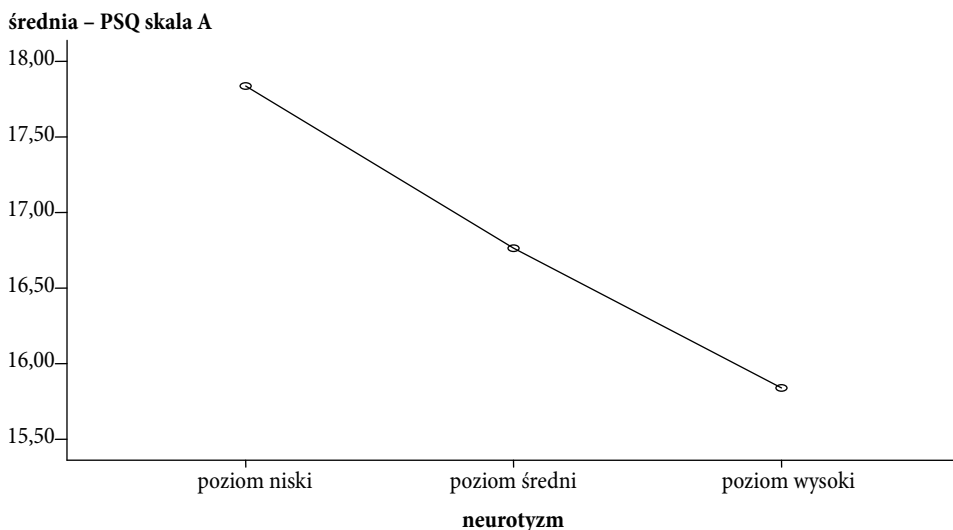
Pierwsza z postawionych w tym miejscu hipotez brzmiała:

[H5] – Istnieje związek pomiędzy cechami i potrzebami kandydatów do pracy a zadowoleniem z płacy.

Dokonując analizy korelacji współczynnikiem Pearsona, zauważono statystycznie istotny związek pomiędzy skalą określającą zadowolenie z bonusów ($r = -0,154$; $p = 0,041$), podwyżek ($r = -0,192$; $p = 0,011$), administracji i struktury ($r = -0,165$;

$p = 0,029$) oraz sumaryczną ($r = -0,183$; $p = 0,015$) a neurotyzmem, jako jednym z elementów stanowiących model Wielkiej Piątki. Przy czym niezrównoważeniu emocjonalnemu, małej odporności na stres, tendencji do przeżywania negatywnych emocji towarzyszy mniejsze zadowolenie z wymienionych elementów płacy.

W dalszych krokach podzielono grupę badanych na trzy podgrupy: osiągających niskie (25%), średnie (50%) i wysokie (25%) wyniki w skali neurotyzmu oraz zweryfikowano, czy występują pomiędzy nimi różnice pod względem zadowolenia z płacy. Jednoczynnikowa analiza wariancji ukazała, że różnice takie istnieją w skali zadowolenia z administracji i struktury płacy ($F = 3,061$; $p = 0,049$; $df = 2,151$), a test *post hoc* Bonferroniego wskazał, że różnią się pod badaniem względem grupy o niskim i wysokim poziomie neurotyzmu ($p = 0,043$). Przy czym ci pierwsi są znacząco bardziej zadowoleni z administrowania i struktury płacy niż drudzy.



Rysunek 24. Zależność zadowolenie z płacy (administrowanie) a neurotyzm

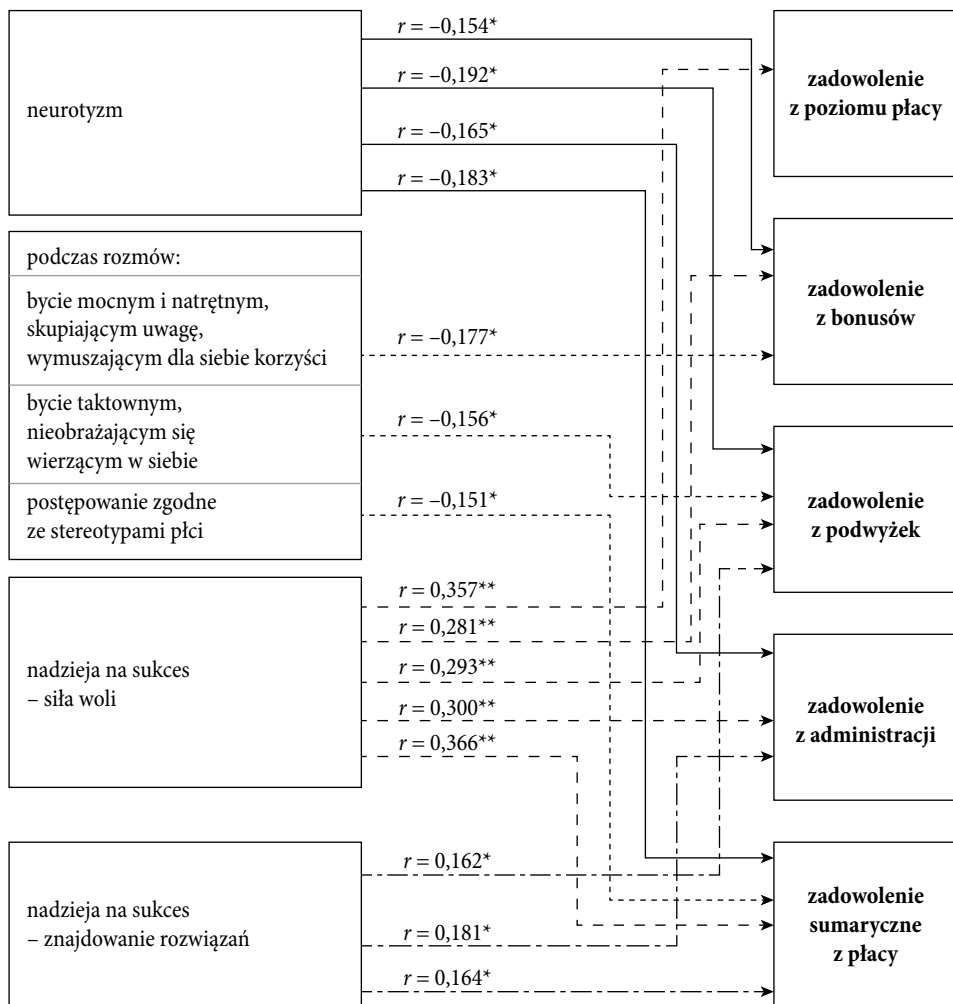
Źródło: badania własne.

Podobne kroki nie wykazały istotnych różnic pomiędzy grupami utworzonymi w obrębie pozostałych wymiarów Wielkiej Piątki.

W celu weryfikacji postawionych hipotez badano również związek potrzeb ujawnianych przez kandydatów w procesie rekrutacji z zadowoleniem z płacy w wymiarze sumarycznym i cząstkowym. W skali mierzącej poziom zadowolenia z płacy oraz administrowania nią nie odnotowano znaczących związków pomiędzy nią a potrzebami. W skali zadowolenia z bonusów związek wykazano pomiędzy nią a skalą kontaktów heteroseksualnych ($r = 0,158$; $p = 0,035$). Oznacza to, że

zadowoleniu z bonusów sprzyja bycie podczas rekrutacji osobą mocną, natrętną, skupiającą na sobie uwagę, niecierpliwą i wymuszającą na innych przyzwolenie na coś, co jest pożądane. Prawdopodobnie takie osoby są w stanie bardziej walczyć o swoje interesy i nawet manipulować innymi, by uzyskać rzeczy dla siebie istotne, w tym bonusy za pracę. Natomiast skala zadowolenia z podwyżek jest ujemnie skorelowana z liczbą wybranych przymiotników negatywnych ($r = -0,156$; $p = 0,038$) oraz potrzebą wsparcia ze strony innych ($r = -0,177$; $p = 0,019$). Wyniki te oznaczają, że osoba bardziej zadowolona z podwyżek jest w trakcie poszukiwań pracy bardziej taktowna, mniej osądająca i mniej skłonna do obrażania oraz mniej skłonna do zwątpienia w siebie, a także bardziej skuteczna w stawianiu i osiąganiu celów. Zbiór takich cech przyczynia się do większego zadowolenia w omawianym zakresie, gdyż z jednej strony pomaga realizować cele, z drugiej – chroni przed niezdrową rywalizacją, dając zadowolenie z osiągniętych rezultatów. W końcu całkowity wynik zadowolenia z płacy koreluje ujemnie z gotowością do przyjęcia porady i pomocy od innych ludzi ($r = -0,151$; $p = 0,045$). Oznacza to, że im mężczyzna jest bardziej przedsiębiorczy, mniej zahamowany i z większym zaufaniem podchodzi do swoich możliwości, a kobieta bardziej delikatna, mniej ambitna, przyjmująca rolę cichej towarzyszkii życia, tym zadowolenie z płacy większe. Czyli im bardziej osoby w trakcie negocjacji w sprawie pracy postępują zgodnie ze stereotypowym postrzeganiem ról wyznaczanych przez płeć, tym zadowolenie pod omawianym względem jest większe.

Kolejną wielkością poddaną analizie była nadzieja na sukces, złożona z dwóch elementów – silnej woli i umiejętności znajdowania rozwiązań. Owo przekonanie badanych, że potrafią zainicjować działanie i zrealizować założony plan, koreluje dodatnio ze wszystkimi podskalami zadowolenia z płacy, czyli z zadowoleniem z poziomu płacy ($r = 0,357$; $p = 0,000$), bonusów ($r = 0,281$; $p = 0,000$); podwyżek ($r = 0,293$; $p = 0,000$), administracji i struktury ($r = 0,300$; $p = 0,000$) oraz z jej wymiarem sumarycznym ($r = 0,366$; $p = 0,000$). Przekonanie o sile sprawczej związanej z własnym działaniem zapewnia zatem uzyskanie zadowolenia z płacy, wynegocjowanej w trakcie rozmów. Jest to więc czynnik bardzo znaczący w poszukiwaniu pracy i ważny element osobowości przyczyniający się do zadowolenia. Natomiast umiejętność znajdowania rozwiązań jest przeświadczeniem o własnej zaradności i możliwości generowania jednego lub większej liczby sposobów wyjścia z trudnej sytuacji. W procesie szukania pracy i powiązanych z nim negocjacji płacowych przekonanie o własnej wiedzy i kompetencji intelektualnej, umożliwiającej osiągnięcie celu koreluje dodatnio z zadowoleniem z podwyżek ($r = 0,162$; $p = 0,031$), z administracji i struktury płacy ($r = 0,181$; $p = 0,016$) oraz z sumarycznym stopniem zadowolenia ($r = 0,164$; $p = 0,029$). Wykazanie powyższych związków pomiędzy zadowoleniem z płacy a cechami kandydatów pozwala przyjąć hipotezę zakładającą związek pomiędzy cechami i potrzebami kandydatów a zadowoleniem z płacy [H5].



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 25. Zadowolenie z płacy a cechy kandydatów do pracy

Źródło: badania własne.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło istnienia związku pomiędzy umiejętnościami kandydatów a poziomem zadowolenia z płacy. W tym przypadku hipoteza badawcza brzmiała:

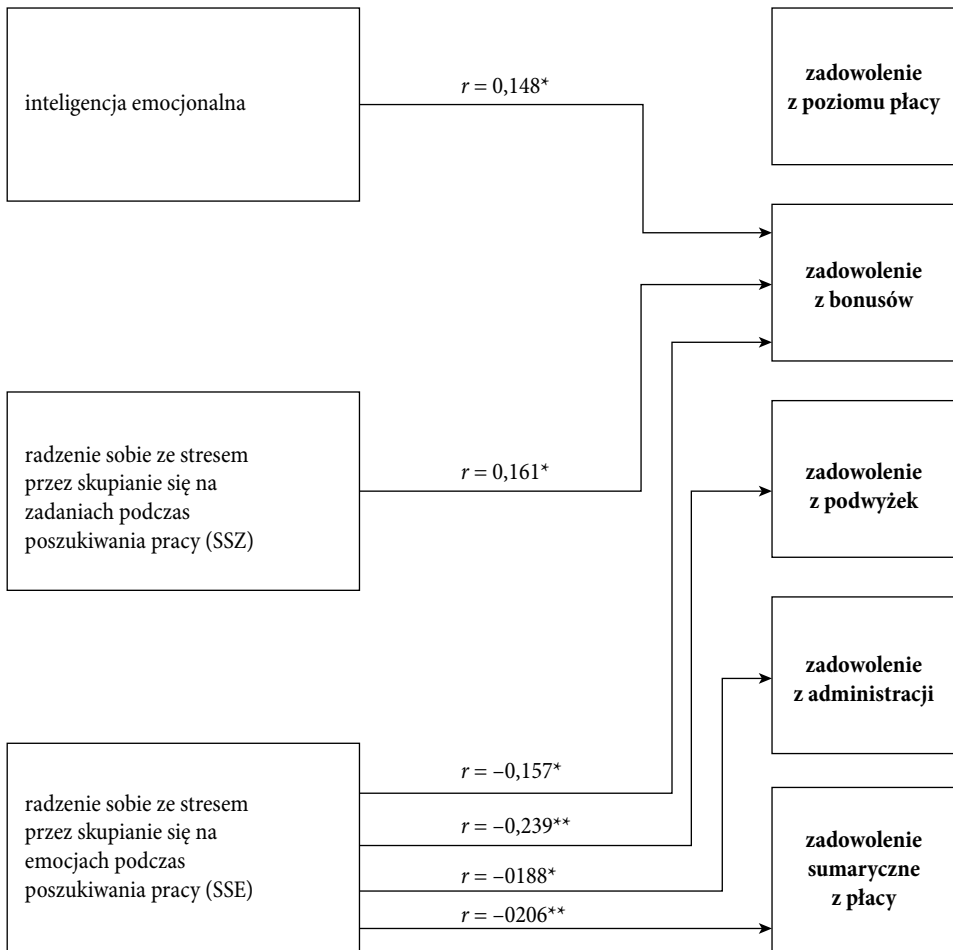
[H6] – Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów a zadowoleniem z płacy.

Wśród analizowanych umiejętności znalazła się zdolność do radzenia sobie w negocjacjach. W jej przypadku nie wykazano jednak związku z zadowoleniem z płacy – ani w wymiarze częściowym, ani całościowym. Pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a zadowoleniem z bonusów odnotowano statystycznie istotną korelację ($r = 0,148$; $p = 0,049$), która wskazuje, że im lepsze umiejętności odczytywania i kierowania emocjami własnymi i cudzymi, tym zadowolenie z bonusów większe. Kolejną zmienną niezależną poddaną analizie była umiejętność radzenia sobie ze stresem w sytuacji poszukiwania pracy. Jak wynika z analizy danych, występuje w tym przypadku związek pomiędzy sposobem skupiania się na zadaniach a poziomem zadowolenia z bonusów ($r = 0,161$; $p = 0,032$). Oznacza to, że osoby, które mają tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu przez przekształcenia poznawcze lub zmianę sytuacji, są bardziej zadowolone z bonusów, jakie niesie płaca. Można przypuszczać, że ich działania właśnie w tym obszarze przynoszą zadowalające rezultaty. Natomiast kandydaci skoncentrowani na emocjach, mający tendencję do przeżywania negatywnych emocji, takich jak złość, poczucie winy, napięcie oraz myślenie życzeniowe i fantazjowanie, są mniej zadowoleni z benefitów ($r = -0,157$, $p = 0,037$), z podwyżek ($r = -0,239$, $p = 0,001$), z administrowania i struktury płacy ($r = -0,188$; $p = 0,012$) oraz sumarycznego zadowoleniem z płacy ($r = -0,206$; $p = 0,006$). Zatem ta strategia radzenia sobie z trudną sytuacją związaną z poszukiwaniem nowej pracy nie sprzyja budowaniu poczucia zadowolenia z płacy, a fantazjowanie i myślenie życzeniowe kreuje nierealną rzeczywistość, której trudno sprostać. Ponadto negatywne emocje działają za pomocą efektu kuli śniegowej, potęgując nieprzychylny odbiór sytuacji związanej z poszukiwaniem pracy. Równocześnie nie wykazano statystycznie istotnego związku pomiędzy stylem skoncentrowanym na unikaniu a zadowoleniem z płacy. Powyższa analiza pozwala jednak na przyjęcie hipotezy zakładającej związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów a poziomem zadowolenia z płacy [H6].

Następne zmienne niezależne opisują stosunek do pracy, prawa pracy oraz rynku pracy (postawa wobec pracy), przy czym w tym miejscu eksplorowany jest ich związek z zadowoleniem z płacy, w celu zbadania którego postawiono poniższą hipotezę. [H7] = Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z płacy.

Pierwszym analizowanym elementem jest poczucie umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy, oznaczające stopień, w jakim jednostka jest przeświadczona o własnym sprawstwie i posiada umiejętność stawiania oraz osiągania celów w pracy. W tym przypadku odnotowano statystycznie istotne korelacje pomiędzy wszystkimi czynnikami składającymi się na zadowolenie z płacy oraz jej wymiarem sumarycznym. Oznacza to, że osoby wewnątrzsterowne w większym stopniu odczuwają zadowolenie z poziomu wynagrodzenia ($r = 0,273$; $p = 0,000$), uzyskanych bonusów ($r = 0,153$; $p = 0,042$), podwyżek ($r = 0,210$; $p = 0,005$), administrowania i struktury płacy ($r = 0,241$; $p = 0,005$) oraz z sumarycznego zadowolenia z płacy ($r = 0,262$; $p = 0,000$). Oznacza to, że przekonanie o wpływie, jaki się ma na pracę i jej przebieg, zdolność

do kontrolowania sytuacji bez odwoływania się do czynników losowych i władzy innych pomaga osiągnąć zadowolenie z płacy, która jest wymiernym efektem negocjacji, a dodatkowo czynnikiem skutecznie wpływającym na motywację pracowników.



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

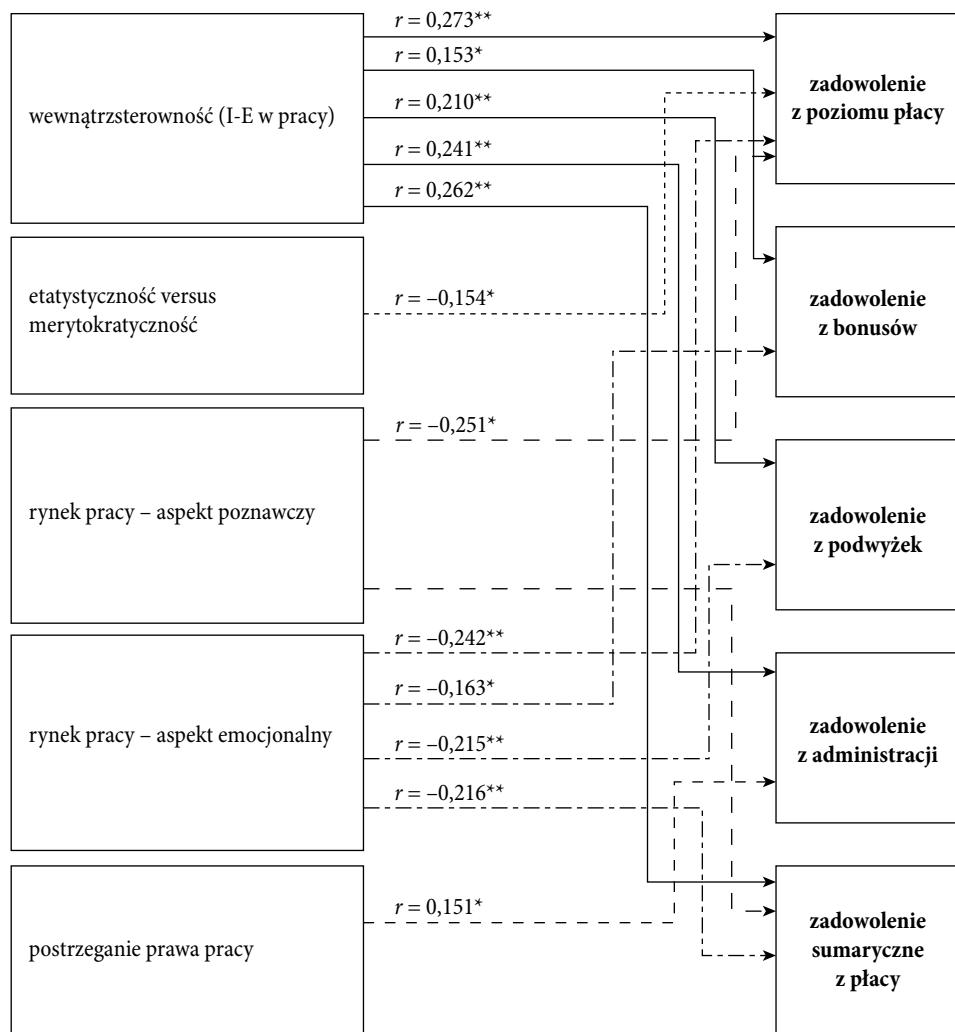
* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 26. Umiejętności kandydatów a zadowolenie z płacy

Źródło: badania własne.

Kolejnym czynnikiem należącym do tej kategorii jest nastawienie do pracy – meritokratyczne bądź etatystyczne. Z badań wynika, że osoby nastawione bardziej etatystycznie są równocześnie mniej zadowolone z poziomu wynagrodzeń ($r = -0,154$; $p = 0,041$), co wydaje się zgodne z ich nie zawsze uświadamianą decyzją, że rezygnują

z większych zarobków na rzecz bezpieczeństwa pracy. Równocześnie rozgorycza ich być może to, że inni zarabiają więcej, ale nie biorą pod uwagę kosztów (energii, czasu, zaangażowania), jakie tamci ponoszą. Ich niezadowolenie może wynikać z tego, że pragną więcej zarabiać, zachowując równocześnie przywileje wynikające z posiadania pewnego etatu.



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 27. Zadowolenie z płacy a postrzeganie pracy

Źródło: badania własne.

Natomiast percepcja rynku pracy w jej aspekcie poznawczym koreluje z zadowoleniem z poziomu wynagrodzeń ($r = -0,251$, $p = 0,001$) oraz z sumarycznym zadowoleniem z płacy ($r = -0,151$, $p = 0,045$). Oznacza to, że im bardziej poglądy i przekonania na temat rynku pracy są negatywne, a mechanizmy jego działania odbierane jako bezduszne, tym zadowolenie z wysokości wynagrodzenia i płacy jako całości jest mniejsze. Drugim aspektem percepcji rynku pracy jest komponent emocjonalny. W jego przypadku korelację zauważono prawie we wszystkich skalach zadowolenia z płacy. Istnieje związek pomiędzy emocjami wzbudzonymi przez rynek pracy a zadowoleniem z poziomu płacy ($r = -0,242$; $p = 0,003$), zadowoleniem z bonusów ($r = -0,163$; $p = 0,030$), zadowoleniem z otrzymanych podwyżek ($r = -0,215$, $p = 0,004$) oraz sumarycznym zadowoleniem z płacy ($r = -0,216$; $p = 0,004$). Oznacza to, że im bardziej emocje generowane przez rynek pracy są pozytywne, tym zadowolenie wzrasta. Potwierdza to regułę, zgodnie z którą zadowoleniu towarzyszą pozytywne emocje, a nawet można przypuszczać, że emocje takie przyczyniają się do wzrostu zadowolenia. Brak obaw o przyszłość na rynku pracy, spokój i radość wiążącą się z funkcjonowaniem na nim, sprzyja zadowoleniu z płacy, które często rozstrzyga o decyzji pozostania przy obecnym pracodawcy lub o szukaniu nowego zatrudnienia oraz silnie motywuje do wysiłku.

Dodatkowo należy zauważyć, że w przypadku poziomu znajomości prawa pracy nie wykazano statystycznie istotnego związku z żadną ze skal zadowolenia z płacy, natomiast postrzeganie prawa pracy jest skorelowane ze skalą administrowania i strukturą płacy ($r = 0,151$; $p = 0,045$), czyli im silniejsze jest przekonanie o znaczeniu prawa pracy i jego sprawiedliwości oraz gwarancji ochrony, jaką daje, tym pozytywniej kandydaci do pracy postrzegają aspekty związane z zarządzaniem płacą i jej sprawiedliwością. W związku z przeprowadzoną analizą można przyjąć hipotezę [H7], zakładającą występowanie związku pomiędzy zadowoleniem z płacy a postawą wobec pracy.

7.2.3. Zadowolenie z pracy

Kolejną zmienną zależną, która świadczy o wyniku prowadzonych rozmów, jest zadowolenie z aktualnej pracy. W tym przypadku założono, że będzie ono warunkowane wieloma czynnikami, które ujawniają się podczas procesu poszukiwania nowej pracy. Punktem wyjścia dla poczucia satysfakcji z pracy jest umiejętne wybranie pracodawcy, pomyślne przejście procesu rekrutacji i selekcji oraz prawidłowa aklimatyzacja w nowym miejscu zatrudnienia. Osoby, które wycofały się z negocjacji, także mogą określić poziom swego zadowolenia z dotychczasowej pracy, gdyż nie zmieniły jej, przewidując brak zadowalających korzyści z pracy u nowego pracodawcy w stosunku do obecnego zatrudnienia (decyzja kandydata) bądź nie otrzymując propozycji od pracodawcy (decyzja pracodawcy).

Analizując efekt negocjacji mierzony satysfakcją z pracy, początkowo sprawdzano następującą hipotezę badawczą:

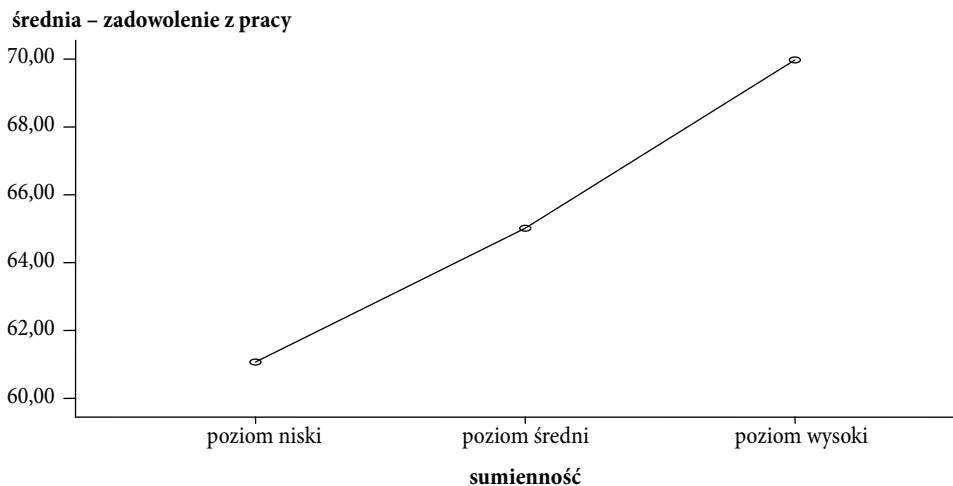
[H8] – Istnieje związek pomiędzy cechami kandydatów do pracy a zadowoleniem z pracy.

W pierwszej kolejności dokonano analizy korelacji Pearsona pomiędzy poziomem zadowolenia z pracy a czynnikami składającymi się na model Wielkiej Piątki. Metoda ta wykazała związek pomiędzy skalą neurotyzmu ($r = -0,204$; $p = 0,008$) oraz ekstrawersji ($r = 0,173$; $p = 0,026$). Oznacza to, że im większa labilność emocjonalna, poczucie niepokoju, mniejsza odporność na stres, tym zadowolenie z pracy mniejsze oraz im większa ilość i jakość kontaktów społecznych, skłonność do przeżywania pozytywnych emocji, tym zadowolenie z pracy większe. Ponadto może się okazać, że przyjęcie propozycji pracy będzie prowadzić do spadku poziomu satysfakcji u neurotyków, którzy swoją decyzję będą uznawali za nietrafną i będą im towarzyszyły wątpliwość i niepokoje. Dobijając targu z neurotykiem, trzeba mieć świadomość, że może on z powodu swej konstrukcji psychicznej odczuwać niższą satysfakcję niż osoba stabilna emocjonalnie, efekt negocjacji będzie zatem w ich przypadku gorszy. Natomiast ekstrawertyk, którego cechuje pozytywne nastawienie do pracy i życia, będzie oceniał wyżej satysfakcję z pracy, czyli efekt negocjacji będzie przez nich spostrzegany jako bardziej zadowalający. W obu przypadkach jest to w pewnym stopniu związane z możliwościami otwarcia się na drugą stronę w negocjacjach, skłonnością do skrywania bądź ujawniania siebie i swoich potrzeb, stąd też większa satysfakcja z pracy tych, którzy nawiązują lepszy kontakt i są pozytywnie nastawieni do rozmówcy, w porównaniu z tymi, którzy chowają się za swoje kompleksy i gorzej radzą sobie ze stresem selekcyjnym. Ponadto gorzej prezentujący się w kontakcie neurotyk może odpaść wcześniej z rywalizacji o pracę, co spowoduje jeszcze większe rozgoryczenie, niepokoje i brak satysfakcji z pracy.

Na drugim etapie analizy dokonano podziału wyników uzyskanych na skali sumiennosci, tworząc grupę o niskim poziomie wyników (25%), poziomie średnim (50%) oraz wysokim (25%). Następnie jednoczynnikowa analiza wariancji Anova wykazała statystycznie istotne różnice pomiędzy grupami ($F = 6,804$; $p = 0,001$; $df = 1,163$), a testy *post hoc* Bonferroniego wskazały, że w sposób istotny ($p = 0,05$) różnią się średnie grup o wynikach wysokich i niskich. Oznacza to, że osoby o wyższym poziomie zadowolenia z pracy są bardziej sumienne, wyznaczają sobie cele i są bardziej konsekwentne w dążeniu do nich niż osoby o niższym poziomie. Sumienny kandydat wie, co jest dla niego istotne, i potrafi to przedstawić podczas rozmowy kwalifikacyjnej, ma osiągnięcia – zawodowe bądź akademickie – którymi może się pochwalić, i aplikuje o ambitną posadę, która pozwoli mu się realizować. Dysponuje więc tymi atrybutami, które czynią z niego poszukiwanego kandydata, jego atrakcyjność sprawia, że może żądać więcej, a ten, kto w negocjacjach mierzy wysoko, dużo zyskuje, podwyższając równocześnie swoje zadowolenie z pracy. W pozostałych

skalach tworzących model Wielkiej Piątki nie odnotowano statystycznie istotnych związków z poziomem zadowolenia z pracy.

Zadowolenie z pracy jest wymiernym efektem negocjacji i ma znaczenie dla obu stron biorących w nich udział. Pozyskaniu zadowolonego pracownika mogą sprzyjać takie jego cechy jak stabilność emocjonalna, ekstrawersja i sumienność, które w trakcie negocjacji mogą być ważnym atutem w dochodzeniu do porozumienia – w rezultacie mogą prowadzić do lojalności i przywiązania organizacyjnego.



Rysunek 28. Sumienność a poziom zadowolenia z pracy

Źródło: badania własne.

By zweryfikować postawioną wyżej hipotezę, przeanalizowano także korelacje pomiędzy skalami potrzeb wyodrębnionymi w teście ACL a poziomem zadowolenia z pracy. W kilku przypadkach związek okazał się statystycznie istotny, a zalicza się do nich: skala liczby wybranych przymiotników negatywnych ($r = -0,176$; $p = 0,023$), zmiany ($r = -0,160$; $p = 0,040$), gotowości na poradę i pomoc innych ($r = -0,167$; $p = 0,032$). Przy czym we wszystkich przypadkach współczynniki korelacji były ujemne, co oznacza, że osoby w większym stopniu zadowolone z pracy są podczas prowadzenia rozmów o pracę mniej osądzające i obrażające się, mają mniejszą skłonność do wątpienia w siebie i odrzucenia siebie, co czyni je bardziej taktownymi, ponadto mają większą skłonność do poszukiwania stabilności i ciągłości w środowisku, unikając sytuacji ryzykownych. Dodatkowo mężczyźni są mniej zahamowani, bardziej przedsiębiorczy i z większym zaufaniem do swoich zdolności osiągnięcia celów i uzyskiwania zadowolenia, natomiast kobiety są skłonne do bycia delikatnymi i podporządkowanymi opiekunkami oraz towarzyszkami życia. Czyli zarówno kobiety, jak i mężczyźni przyjmują stereotypowe zachowania zgodne

z oczekiwaniami społecznymi dotyczącymi pełnienia ról związanych z płcią. Zadowolenie z pracy będące efektem dobrze poprowadzonych negocjacji w sprawie pracy jest wobec tego połączone z zachowaniem zachowawczym stroniącym od ekstrawagancji, łamania norm i ponoszenia ryzyka. Ponadto współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy badanymi czynnikami pozwoliły stwierdzić, że statystycznie istotna wielkość występuje pomiędzy poziomem zadowolenia z pracy a skalą mówiącą o sile woli ($r = 0,360$; $p = 0,000$) tworzącą czynnik nadziei na sukces. Oznacza to, że osoby bardziej zadowolone z pracy potrafią wyznaczyć sobie cel i wytrwać w jego realizacji pomimo pojawiających się przeszkód, a energię wynikającą z wiary we własne siły umieją dobrze spożytkować. W związku z przeprowadzoną analizą można zatem przyjąć hipotezę zakładającą istnienie związku pomiędzy cechami kandydatów a zadowoleniem z pracy [H8].

Kolejnym zamierzeniem badawczym było zweryfikowanie, czy takie umiejętności, jak radzenie sobie w negocjacjach, inteligencja emocjonalna, radzenie sobie ze stresem, są powiązane z poziomem wynegocjowanego zadowolenia z pracy. W tym celu sformułowano poniższą hipotezę badawczą:

[H9] – Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami pracobiorców a poziomem zadowolenia z pracy.

Początkowo określono współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy badanymi czynnikami, co pozwoliło stwierdzić, że statystycznie istotna ujemna wielkość występuje pomiędzy stylem radzenia sobie ze stresem w zakresie koncentracji na emocjach ($r = -0,167$; $p = 0,031$) a zadowoleniem z pracy. Czyli jednostki bardziej zadowolone pod omawianym względem są podczas negocjacji w sprawie pracy mniej skoncentrowane na własnych emocjach, takich jak złość, poczucie winy, napięcie. Są mniej skłonne myśleć życzeniowo i fantazjować, w mniejszym stopniu stosują obniżanie napięcia emocjonalnego w radzeniu sobie ze stresem wynikającym z poszukiwania pracy. Ponadto zadowolenie z pracy koreluje istotnie ze sposobem radzenia sobie ze stresem poprzez koncentrację na zadaniach ($r = 0,152$; $p = 0,05$), co oznacza, że takie osoby czynnie poszukują rozwiązań zaradczych podczas rekrutacji i selekcji. Wykazano też istotny statystycznie związek pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a poziomem zadowolenia z pracy ($r = 0,152$; $p = 0,05$). Im osoba inteligentniejsza emocjonalnie, potrafiąca odczytywać i kontrolować emocje swoje i innych, tym bardziej jest zadowolona z pracy. Umiejętności wykorzystywane podczas negocjacji w sprawie pracy sprzyjają ich pozytywnym efektom. Osoby potrafiące konstruktywnie radzić sobie ze stresem oraz swoimi emocjami mają większe szanse na wynegocjowanie takich umów, które spowodują, że poziom ich satysfakcji z pracy wzrośnie. Dokonana analiza pozwoliła przyjąć hipotezę mówiącą o związku pomiędzy umiejętnościami kandydatów a zadowoleniem z pracy [H9].

Kolejne pytanie badawcze brzmiało: Czy istnieje związek pomiędzy wynegocjowanym zadowoleniem z pracy a stosunkiem do pracy, praca, prawa pracy, rynku pracy (nazwane postawą wobec pracy)?

W tym przypadku postawiono hipotezę:

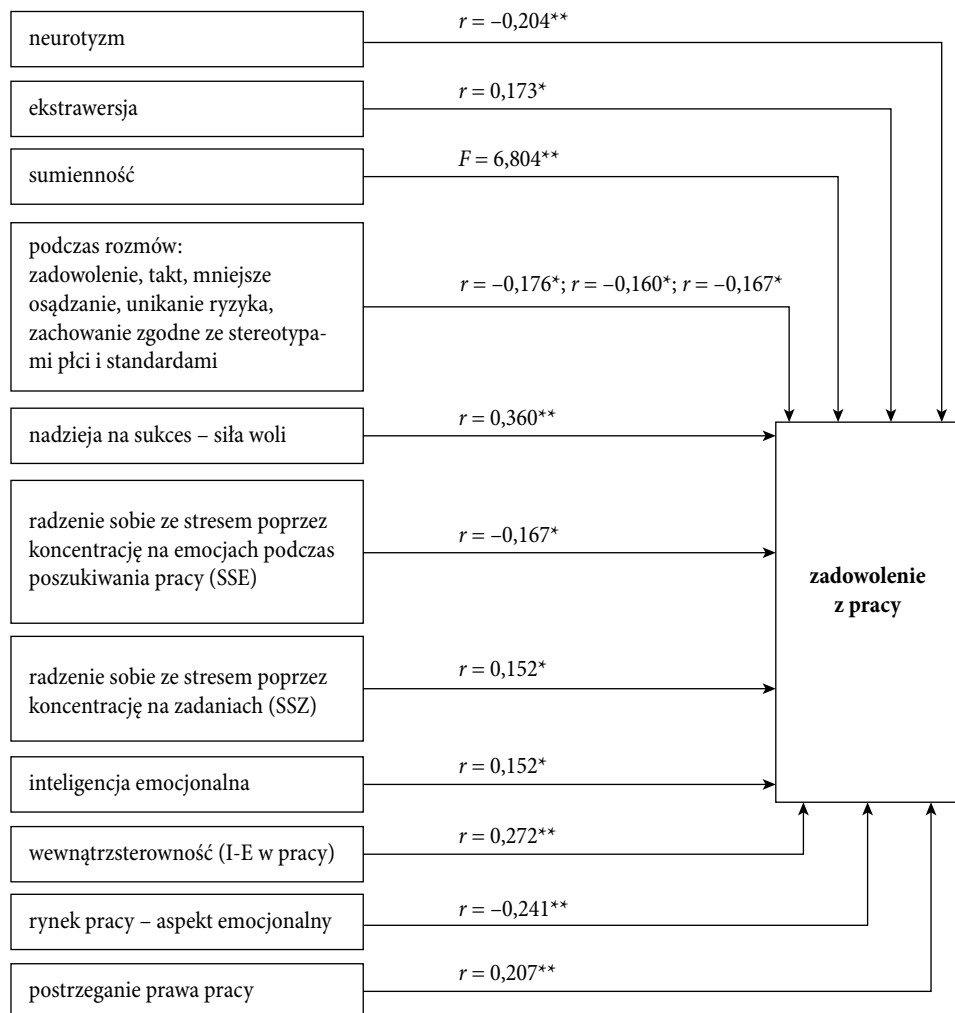
[H10] – Istnieje związek pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z pracy.

Przeprowadzając analizę korelacji Pearsona, zauważono, że zadowolenie z pracy koreluje dodatnio z wewnątrzsterownością kandydatów do pracy ($r = 0,272$; $p = 0,000$) oraz pozytywnym postrzeganiem prawa pracy ($r = 0,207$; $p = 0,008$), natomiast ujemnie ze skalą emocji wzbudzanych przez rynek pracy ($r = -0,241$; $p = 0,002$). Oznacza to, że im większe zadowolenie z pracy, tym kandydat jest bardziej przekonany o swoim wpływie na efekty pracy i swą karierę, tym pozytywniej postrzega prawo pracy jako skutecznie chroniące go narzędzie i tym bardziej pozytywne emocje wzbudza w nim rynek pracy, jego mechanizmy i prawidłowości działania. Pewność własnej siły oraz pozytywne emocjonalne nastawienie do rynku pracy i wiary w skuteczność prawa pracy powoduje, że kandydat wierzy w swoją rolę w odnoszeniu sukcesów w wykonywanym zawodzie, a na rynku pracy, pomimo konkurencji, czuje się dobrze. Czynniki te umożliwiają mu przekazanie swego profesjonalnego wizerunku – osoby znającej swą wartość i odnajdującej się na rynku pracy, która nie niesie ze sobą zagrożeń generujących negatywne emocje. Może ona tym samym lepiej się wycenić i przekazuje komunikat świadczący o jej dopasowaniu jednostka–praca i rynek pracy, przez co staje się bardziej poszukiwanym kandydatem, któremu pracodawca zaproponuje więcej korzyści, co podwyższy jego poziom satysfakcji z pracy.

Nie został wykazany związek pomiędzy zadowoleniem z pracy a nastawieniem merytokratycznym versus etatystycznym, co oznacza, że zadowoleni z pracy mogą być zarówno ci, którzy cenią kompetencje, jak i ci, którzy na pierwszy miejscu stawiają bezpieczeństwo pracy i posiadanie stałego źródła dochodu. Wynikać to może z posiadania preferowanego zatrudnienia przez jednych i drugich, zaspokajającego ich odmienne potrzeby. Ważna więc staje się rola autocenzury i znajomości siebie, powodująca aplikowanie na stanowiska w organizacjach zapewniających realizację silnie odczuwanych potrzeb indywidualnych. Ponadto wystąpił brak związku pomiędzy przekonaniem i poglądami na temat rynku pracy oraz znajomością prawa pracy. Reasumując otrzymane wyniki, można jednak przyjąć hipotezę zakładającą istnienie związku pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z niej [H10].

Rozpatrując problematykę satysfakcji z pracy, warto zastanowić się nad pytaniem, czy istnieje różnica w jej poziomie uzależniona od natury czynników nakładających pracobiorców do zmiany zatrudnienia. Czynniki owe podzielono na dwie kategorie: wewnętrzne (rozwój osobisty, możliwość awansu, poszukiwanie satysfakcji z pracy, poczucie stagnacji) oraz zewnętrzne (wyższe zarobki, lepsze fizyczne warunki pracy, obawa przed derekrutacją, lepsza atmosfera w pracy, podjęcie pierwszej pracy). W wyniku dokonanej analizy nie wykryto statystycznie istotnych związków pomiędzy czynnikami wewnętrznymi (r -Pearsona = $-0,075$; $p = 0,338$) oraz zewnętrznymi (r -Pearsona = $-0,034$; $p = 0,666$) a poziomem osiągniętego zadowolenia. Oznacza

to, że niezależnie od natury czynników motywujących badanych do poszukiwania nowego pracodawcy mogą oni osiągnąć satysfakcję. Dzieje się tak, gdyż każda z osób może odczuwać satysfakcję z pracy, kierując się odmiennymi przesłankami, i w związku z tym poszukiwać dla siebie takiego stanowiska i organizacji oraz tak prowadzić negocjacje, by zaspokoić swoje potrzeby.



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 29. Zadowolenie z pracy a charakterystyka kandydata do pracy

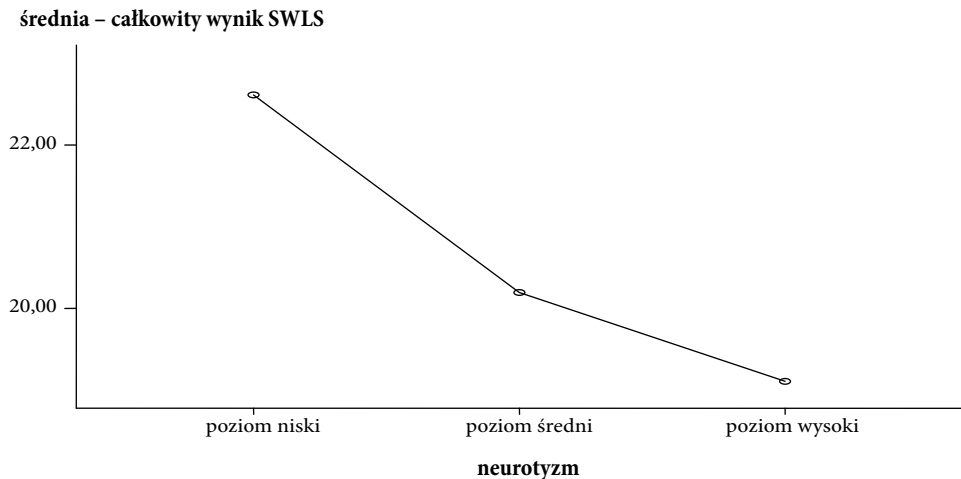
Źródło: badania własne.

7.2.4. Zadowolenie z życia

Satysfakcja z życia, mierzona kwestionariuszem SWLS, wyraża się w poczuciu zadowolenia z własnych osiągnięć i warunków egzystencjalnych. Wyniki uzyskane w tej skali korelują dodatnio z poczuciem własnej wartości, skutecznością i dyspozycyjnym optymizmem, natomiast ujemnie z postrzeganiem stresu oraz kontrolą gniewu, depresji i lęku².

W założeniach badawczych satysfakcja z życia jest zmienną zależną osiąganą w pewnym stopniu dzięki spełnianiu się w roli zawodowej, którą można realizować poprzez kontrakt wynegocjowany w procesie poszukiwania pracy. Oczywiście satysfakcja z życia jest osiąganą także za sprawą innych wartości, niemniej praca jest na czwartym miejscu pod względem znaczenia dla Polaków. Dlatego założono, że jest ona efektem prowadzonych poszukiwań pracy. Im proces poszukiwań pracy i negocjacje sprawniejsze, tym osiągnięcie równowagi praca–życie jest pełniejsze, a zadowolenie z życia osiąga wyższy pułap.

Postawiono więc pierwszą hipotezę dotyczącą zadowolenia z życia:
[H11] – Istnieje związek pomiędzy cechami kandydatów do pracy a zadowoleniem z życia.



Rysunek 30. Zależność neurotyzm–satysfakcja z życia

Źródło: badania własne.

Analizowano związek pomiędzy poziomem zadowolenia z pracy a wymiarami osobowości zgodnie z modelem Wielkiej Piątki. Otrzymano statystycznie istotne

² Z. Juczyński, *Narzędzia*, ss. 134–138.

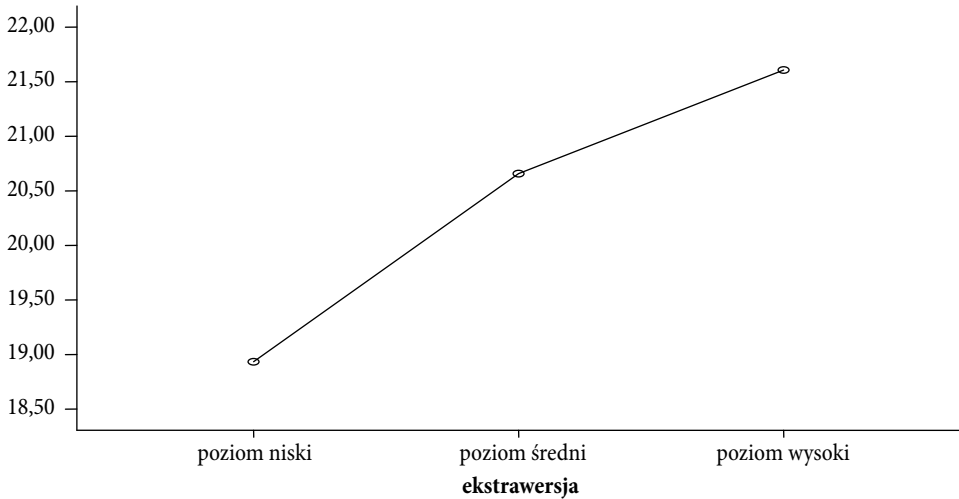
współczynniki korelacji pomiędzy skalą neurotyzmu ($r = -0,356$; $p = 0,000$), ekstrawersji ($r = 0,203$; $p = 0,007$), sumienności ($r = 0,313$; $p = 0,000$). Oznacza to, że im bardziej kandydat do pracy jest zrównoważony emocjonalnie, lepiej radzi sobie ze stresem, przeżywa mniej negatywnych uczuć, ma większą ilość i lepszą jakość kontaktów społecznych, ma tendencję do optymizmu i dodatkowo umie wyznaczać sobie cele i konsekwentnie do nich dąży, jest punktualny i rzetelny, odnosi sukcesy zawodowe, tym jego poziom zadowolenia z życia wzrasta.

Cechy te, podobnie jak w opisanym wyżej zadowoleniu z pracy, powodują lepsze relacje podczas negocjowania porozumienia oraz sprawiają, że kandydat staje się bardziej atrakcyjnym potencjalnym pracownikiem. W związku z tym organizacja, by go pozyskać, może iść na większe ustępstwa, umożliwiając mu realizowanie się także w rolach pozazawodowych. Sprzyja to osiągnięciu wyżej wspomnianej równowagi praca–życie i wzrostowi zadowolenia z życia.

Z kolei dalsza analiza danych została przeprowadzona za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji. Jej podstawą było podzielenie grupy na trzy podgrupy: osiągające wyniki niskie w skali neurotyzmu (25%), wyniki średnie (50%) i wysokie (25%) oraz obliczenie statystycznie istotnych różnic między grupami ($F = 7,510$; $p = 0,001$; $df = 1,174$). Przeprowadzony następnie test *post hoc* Bonferroniego wykazał statystycznie istotne różnice między grupami o wynikach niskich i wysokich w skali neurotyzmu a posiadaną satysfakcją z życia ($p = 0,043$). Neurotycy są, jak już wcześniej wspomniano, osobami o wysokim stopniu niepokoju i niepewności oraz słabo znoszą stres. Powoduje to ich gorsze funkcjonowanie w sytuacjach trudnych, do których zalicza się poszukiwanie pracy. Stają się więc mniej atrakcyjnymi kandydatami, którym proponowane są gorsze warunki, co uniemożliwia im zaspokojenie równowagi praca–życie i osiągnięcie zadowolenia z życia.

Następnie zabieg trychotomizacji zmiennej przeprowadzono na skali ekstrawersji, a jednoczynnikowa analiza wariancji wykazała istotną różnicę pomiędzy utworzonymi grupami a poziomem zadowolenia z życia ($F = 3,914$; $p = 0,022$; $df = 2,174$). Dalej za pomocą testów *post hoc* Bonferroniego stwierdzono, że w sposób istotny statystycznie ($p = 0,018$) różnią się pomiędzy sobą pod względem zadowolenia z życia osoby o niskim i wysokim poziomie ekstrawersji. Przy czym te drugie są bardziej z niego zadowolone, co oznacza, że ekstrawersja sprzyja wynegocjowaniu bardziej satysfakcjonujących warunków życia. Ekstrawersja sprzyja również atrakcyjności interpersonalnej oraz większej liczbie kontaktów w pracy i poza nią. Takie osoby nie boją się upominać o swoje korzyści, są postrzegane jako kandydaci mogący łatwo dostosować się do zespołu. Dzięki swym kontaktom społecznym mogą także znaleźć poparcie dla swej kandydatury. Podczas negocjacji w sprawie pracy mają mniej oporów do zgłaszania swych oczekiwań, mogących przyczynić się do wypracowania korzystnej dla nich równowagi praca–życie.

średnia – całkowity wynik SWLS



Rysunek 31. Zależność ekstrawersja–zadowolenie z życia

Źródło: badanie własne.

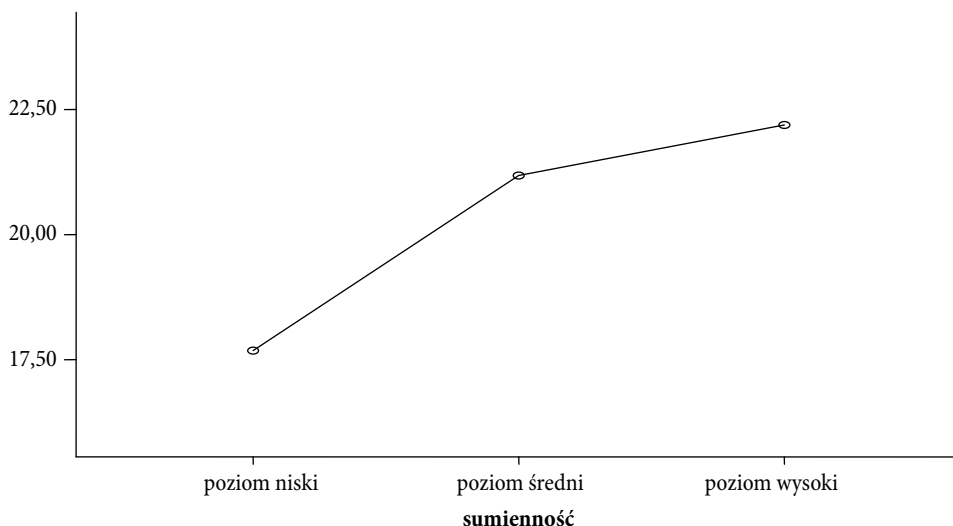
Kolejną skalą, na której za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji wykazano różnice pomiędzy poziomem cechy a zadowoleniem z życia, jest sumiennosc ($F = 13,003$; $p = 0,000$, $df = 2;174$). Przeprowadzone testy *post hoc* Bonferroniego wykazały, że różnią się pomiędzy sobą grupy z poziomem niskim i średnim sumienności ($p = 0,000$) oraz poziomem niskim i wysokim ($p = 0,000$). Przy czym im wyższy poziom sumienności, tym zadowolenie z życia większe, a biorąc pod uwagę, że sumiennosc przyczynia się do osiągnięć zawodowych i akademickich, można tę zależność wytłumaczyć prawidłowością: lepsze wyniki w pracy i poza nią – wyższe zadowolenie z życia.

W celu weryfikacji wyżej postawionej hipotezy badano także związek pomiędzy potrzebami kandydatów powiązanych z sytuacją szukania pracy a zadowoleniem z życia. Statystycznie istotne współczynniki korelacji otrzymano pomiędzy liczbą wybranych przymiotników negatywnych a zadowoleniem z życia ($r = -0,262$; $p = 0,000$), co oznacza, że im wyższe zadowolenie z życia, tym osoba jest bardziej taktowna, mniej osądzająca i mniej skłonna do obrażania się. Kolejny związek odnotowano pomiędzy skalą autonomii a zadowoleniem z życia ($r = -0,180$; $p = 0,016$). Im kandydaci do pracy są bardziej zadowoleni z życia, tym mniejszą mają skłonność do bycia niezależnymi i autonomicznymi i postępują zgodnie z wymaganiami i normami społecznymi. Następny związek odnotowano pomiędzy skalą poniżania się a zadowoleniem z życia ($r = -0,151$; $p = 0,045$), przy czym zadowoleniu z życia sprzyja zachowanie podczas poszukiwania pracy polegające na pewności siebie,

szybkich reakcjach, upartym domaganiu się tego, co w przekonaniu kandydatów im się należy. Gdy badani prezentują się podczas poszukiwania pracy jako osoby o dużej efektywności w kontaktach międzyludzkich i umiejętności realizacji celów, a w odbiorze społecznym są przystosowani, to w efekcie sprzyja to zadowoleniu z życia ($r = 0,181$; $p = 0,016$) (skala idealnego obrazu siebie). Oznaczać to może, że pozytywny obraz siebie kreowany podczas rozmowy kwalifikacyjnej jest elementem sprzyjającym osiągnięciu zadowolenia z życia.

Na dalszym etapie dociekań szukano także związków pomiędzy nadzieją na sukces a zadowoleniem z życia. Tym razem wykazano statystycznie istotny związek pomiędzy przekonaniem o silnej woli a badanym czynnikiem ($r = 0,374$; $p = 0,000$) oraz umiejętnością znajdowania rozwiązań ($r = 0,187$; $p = 0,012$) a zadowoleniem z życia. Cechy te pozwalają realizować cele pomimo trudności, w obliczu zwątpienia i zmęczenia, a towarzyszy temu przekonanie o posiadaniu cennej kompetencji intelektualnej, która pozwala na realizację zamierzonego zadania. Wyrwałość w procesie poszukiwania pracy może zatem zaowocować zadowoleniem z życia.

średnia – całkowity wynik SWLS



Rysunek 32. Zależność sumiennosc–zadowolenie z życia

Źródło: badania własne.

Przedstawiona powyżej analiza pozwala przyjąć hipotezę [H11] mówiącą o występowaniu zależności pomiędzy cechami kandydatów a zadowoleniem z życia.

Na kolejnym etapie analiz zadano pytanie o związek pomiędzy zadowoleniem z życia a umiejętnościami aplikantów, co pozwoliło na sformułowanie następnej hipotezy.

[H12] – Istnieje związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów a zadowoleniem z życia.

Przeprowadzona analiza korelacji wykazała, że istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy poziomem radzenia sobie w negocjacjach a zadowoleniem z życia ($r = 0,184$; $p = 0,014$). Oznacza to, że zadowolenie z życia można osiągnąć, negocjując różne sprawy, a sprawność owych negocjacji rzutuje na ogólną jakość życia. Im wyższe umiejętności negocjacyjne, tym łatwiej na drodze wzajemnych uzgodnień doprowadzić do wypracowania satysfakcjonujących relacji w pracy i poza nią. Umożliwia to osiągnięcie równowagi praca–życie budującej poziom satysfakcji z życia. Ponadto wykazano statystycznie istotny ujemny związek pomiędzy stylem radzenia sobie ze stresem poprzez koncentrację na emocjach a zadowoleniem z życia ($r = -0,227$; $p = 0,002$), powodujący, że osoby radzące sobie podczas poszukiwania pracy poprzez skupienie się na emocjach i redukcję ich negatywnego znaku są w konsekwencji mniej zadowolone z życia. Świadczy to o tym, że nie jest to styl efektywny w radzeniu sobie z tą trudną sytuacją.

Natomiast w przypadku pozostałych badanych parametrów nie stwierdzono statystycznie istotnych związków pomiędzy nimi a zadowoleniem z życia. Otrzymane wyniki pozwalają jednak na przyjęcie hipotezy zakładającej związek pomiędzy umiejętnościami kandydatów do pracy a zadowoleniem z życia w ograniczonym zakresie [H12].

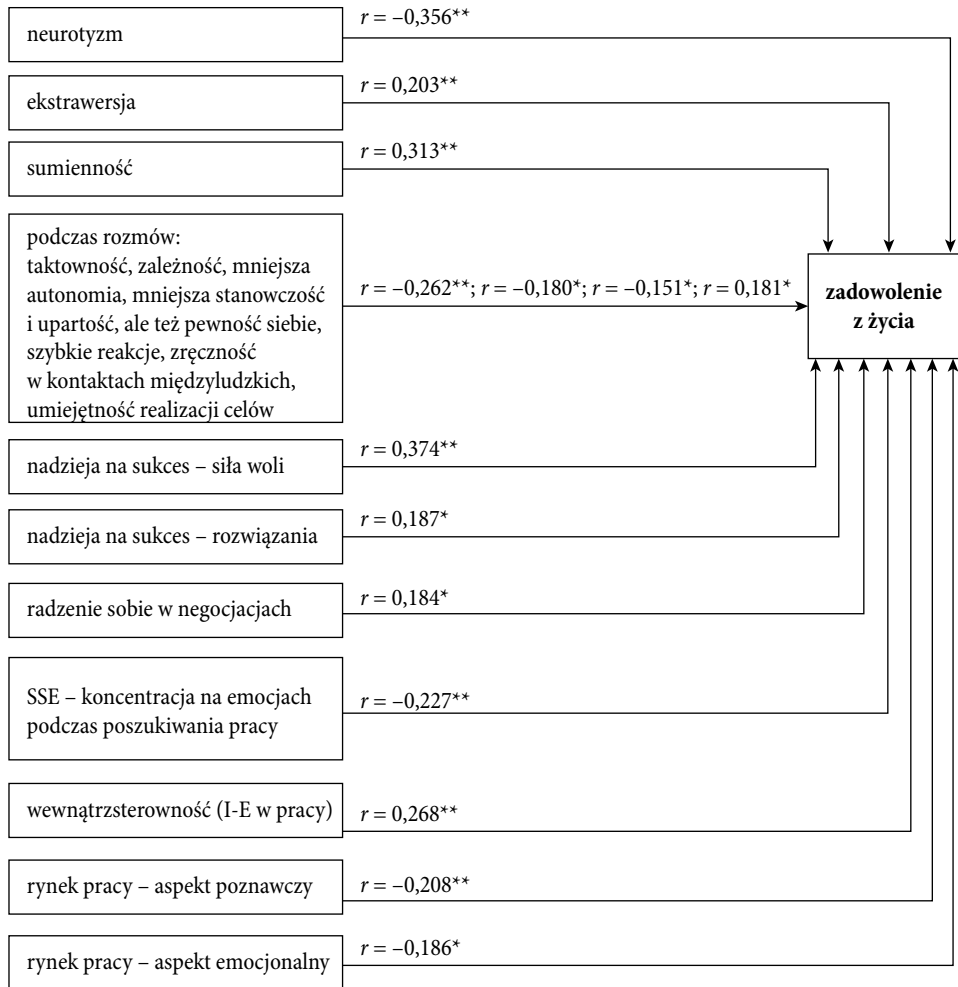
Kolejna testowana hipoteza dotyczyła weryfikacji związku pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z życia.

[H13] – Istnieje związek pomiędzy postawą kandydatów wobec pracy a ich zadowoleniem z życia.

Aby sprawdzić powyżej zamieszczoną hipotezę, wykazano, że występuje znacząca statystycznie korelacja pomiędzy wewnątrzsterownością w sytuacji pracy a zadowoleniem z życia ($r = 0,268$; $p = 0,000$), co oznacza, że postrzeganie siebie przez kandydata jako osoby mającej wpływ na wyniki swojej pracy oraz na sytuacje kształtujące środowisko pracy sprzyja zadowoleniu z życia. Wewnątrzsterowność wiąże się z wiarą w siebie i swoje kompetencje oraz sprawstwo w działaniu, zatem negocjacje w sprawie pracy są także traktowane jako sytuacja wyzwania, na którą ma się wpływ i której wynik zależy od własnej postawy i zaangażowania. Takie podejście będzie sprzyjać lepszym efektom umożliwiającym zapewnienie większej satysfakcji z życia, poprzez wynegocjowanie takich warunków, które umożliwiają godzenie i spełnienie się w wielu rolach.

Ponadto wykazano, że percepcja rynku pracy w wymiarze poznawczym ($r = -0,208$; $p = 0,006$) oraz emocjonalnym ($r = -0,186$; $p = 0,013$) koreluje z poziomem zadowolenia z życia. Przy czym im obraz rynku pracy jest bardziej przychylny, a emocje, które wzbudza, pozytywniejsze, tym zadowolenie z życia większe. Rynek pracy postrzegany jako wyzwanie, a nie zagrożenie, powoduje, że uruchomione programy działania będą przynosić pozytywne efekty, między innymi zachęcając

poszukujących pracy kandydatów do śmiałych planów i ambitnych celów. To z kolei przełoży się na pomyślne efekty w postaci uzyskania większych korzyści i wzrost zadowolenia z życia. Nie wykazano natomiast związku pomiędzy nastawieniem merytokratycznym i etatystycznym oraz znajomością i postrzeganiem prawa pracy a zadowoleniem z życia. Uzyskane wyniki pozwalają jednak na przyjęcie hipotezy mówiącej o istnieniu związku pomiędzy postawą wobec pracy a zadowoleniem z życia kandydatów [H13].



** wynik istotny statystycznie na poziomie 0,01

* wynik istotny statystycznie na poziomie 0,05

Rysunek 33. Zadowolenie z życia a charakterystyka kandydatów do pracy

Źródło: badania własne.

Wynegocjowaniu zadowolenia z życia sprzyjają wymienione wyżej parametry kandydatów, które po części można rozwijać. Stopień atrakcyjności kandydata jest kształtowany przez sposób jego zachowania oraz cechy charakteru, które rekruter może dostrzec. Jeżeli jego profil będzie zgodny z pożądanym wyobrażeniem pracownika, to otrzyma on więcej korzyści, a pracodawca będzie skłonny pójść na większe ustępstwa, by go pozyskać, a przy dodatkowej znajomości siebie i swoich celów życiowych kandydat podczas negocjowania warunków może stworzyć fundament umożliwiający mu zapewnienie zadowolenia z życia.

7.3. Analiza zakresu negocjacji w sprawie pracy

Zakres rozmów w sprawie pracy jest kolejnym elementem poddanym badaniu, a wymagającym szczególnej uwagi ze względu na swą wagę dla problematyki negocjacji na rynku pracy. To, jakie elementy współpracy są poruszane podczas rozmów, zależy od wielu czynników, między innymi od umiejętności negocjacyjnych kandydata, specyfiki organizacji, rozkładu sił i barier psychologicznych utrudniających podjęcie świadomej decyzji o przystąpieniu do dyskusji.

Tabela 44. Problemy poruszane i negocjowane oraz ich wagi dla pracobiorców

Problemy poruszane i negocjowane	Poruszane %		Negocjowane %		Waga
	TAK	NIE	TAK	NIE	
1. Płaca zasadnicza	91	7,3	53,1	36,7	4,38
2. Płace ruchome (na przykład premie, nagrody, prowizje, dodatki, deputaty)	59,9	38,4	19,9	42,4	3,87
bodźce długookresowe					
3. Dodatkowe ubezpieczenia (emerytalne, na życie, zdrowotne)	13,0	84,7	5,1	7,3	3,89
4. Otrzymywanie prawa własności (akcje, opcje)	2,3	97,2	1,2	1,1	2,30
5. Otrzymywanie udziału w zyskach	5,1	94,4	0,6	4,5	2,60
6. Udział w programach oszczędnościowych	1,1	98,3	0,6	0,6	2,32
bonusy					
7. Użytkowanie służbowego samochodu	32,8	66,7	14,1	18,1	3,27
8. Użytkowanie telefonu komórkowego	41,2	58,2	16,9	23,7	3,49
9. Użytkowanie służbowego laptopa poza pracą	22,6	76,8	16,4	5,6	3,17
10. Możliwość rozwoju osobistego	75,1	24,3	40,1	30,5	4,66
11. Możliwość zaciągnięcia pożyczki w firmie	15,3	83,1	7,9	7,9	2,61
12. Prawo do zakupu udziałów w firmie	2,8	95,5	1,7	1,1	2,08
13. Dofinansowywanie urlopów	19,8	78,5	2,3	16,4	3,47
14. Dofinansowywanie zajęć rekreacyjnych	17,5	80,2	4,5	13,0	3,33

Problemy poruszane i negocjowane	Poruszane %		Negocjowane %		Waga
	TAK	NIE	TAK	NIE	
15. Dofinansowywanie posiłków	10,7	88,1	2,3	8,5	2,58
16. Szkolenia	74,6	24,3	28,8	43,5	4,48
17. Doradztwo zawodowe	8,5	90,4	5,1	2,8	3,18
18. Bony	19,8	79,1	1,7	17,5	3,38
19. Wymiar urlopu korzystniejszy, niż przewiduje kodeks pracy	46,3	53,1	21,5	24,9	4,22
zasady współpracy					
20. Kwestie lojalności (zakaz konkurencji)	46,3	53,1	10,2	35,0	3,55
21. Dyspozycyjność	83,6	15,8	54,2	27,1	3,99
22. Czas pracy	85,3	13,6	37,9	45,2	4,37
23. Fizyczne warunki pracy (pomieszczenie)	28,8	70,6	8,5	19,2	4,11
24. Odpowiedzialność	73,4	26,0	26,6	44,1	4,41
25. Status w firmie	40,1	59,3	13,6	26,0	3,85
26. Miejsce pracy (terytorialne – geograficzne)	46,3	52,0	17,5	27,7	4,19
27. Obowiązki	92,1	6,8	36,2	52,5	4,43
28. Rodzaj umowy o pracę	84,2	15,3	40,1	40,7	4,66
29. Możliwości awansu	40,1	59,3	11,9	26,6	4,38
30. Wymagania dotyczące ubioru i wyglądu	24,9	73,4	8,5	16,4	3,55
31. Warunki odprawy (odejścia z pracy)	7,3	90,4	1,1	6,2	3,58
32. Plany rodzinne	31,1	68,4	18,6	11,3	4,20
33. Termin podjęcia pracy	90,4	9,0	76,8	10,2	4,04

Źródło: badania własne.

Tabela 44 obrazuje, na ile poszczególne problemy przez badanych były poruszane w trakcie negocjacji, przy czym jeżeli zostały poruszone, to czy podlegały negocjowaniu rozumianemu jako wzajemna prezentacja poglądów i dochodzenie do wspólnego stanowiska, oraz na ile są dla nich ważne (w skali od 1 – „całkowicie nieważne” do 5 – „bardzo ważne”). W tym miejscu założono hipotezę [H14] mówiącą o zróżnicowanym stopniu poruszania i negocjowania zagadnień oraz ich wag w trakcie ubiegania się o pracę.

Z powyższego zestawienia wynika, że poruszane były na ogół następujące zagadnienia:

- zakres obowiązków,
- wysokość płacy zasadniczej,
- termin podjęcia pracy,
- czas pracy,
- rodzaj umowy o pracę,
- dyspozycyjność.

Równocześnie negocjowane w największym stopniu były następujące problemy:

- termin podjęcia pracy,
- dyspozycyjność,
- wysokość płacy zasadniczej,
- rodzaj umowy o pracę,
- możliwości rozwoju zawodowego,
- czas pracy.

W znacząco większej grupie przypadków problemy były poruszane w stosunku do odsetka negocjowanych zagadnień.

Do nieomawianych punktów należy grupa bodźców długookresowych, które są formami wynagrodzeń elastycznych, co świadczy bądź o niekorzystaniu przez przedsiębiorstwa z tej możliwości urozmaicenia i wzbogacania płacy, bądź wynika to ze specyfiki stanowisk, na które aplikowali badani.

Do najczęściej niepodlegających negocjowaniu zagadnień, a równocześnie poruszanych podczas rozmów należą:

- zakres obowiązków,
- czas pracy,
- odpowiedzialność,
- szkolenia,
- płace ruchome (na przykład premia, nagrody, prowizje, dodatki, deputaty),
- rodzaj umowy o pracę.

Niektóre z problemów można znaleźć zarówno w grupie najczęściej, jak i najrzadziej negocjowanych, co wynika z tego, że w około połowie przypadków po ich poruszeniu można było negocjować ustalenia, a w drugiej połowie niestety nie (na przykład rodzaj umowy o pracę). Ważną kwestią staje się odpowiedź na pytanie, czy nieporuszanie zagadnień jest kluczem do zadowolenia pracownika i pracodawcy oraz drogą do uzyskania oferty zatrudnienia. Czy przyjęcie bez dyskusji propozycji zatrudniającego jest dobrze odbierane przez niego? Czy woli on pracownika, który przytakuje, czy takiego, który ma wątpliwości i dąży do polemiki? Odpowiedź nie wydaje się prosta i będzie zależała od kultury organizacyjnej oraz od samego rekrutera prowadzącego rozmowy kwalifikacyjne. Problem ten został częściowo wyjaśniony w badaniach jakościowych zaprezentowanych w dalszej części tego rozdziału oraz w badaniach przedstawicieli pracodawców, którym poświęcono kolejny rozdział tej monografii.

Ponadto respondenci przykładali różną wagę do zagadnień, które mogły być poruszane i negocjowane w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. Do tych najbardziej istotnych należą:

- rodzaj umowy o pracę,
- możliwość rozwoju osobistego,
- udział w szkoleniach,
- odpowiedzialność,

- zakres obowiązków,
- możliwość awansu,
- płaca zasadnicza,
- czas pracy,
- wymiar urlopu korzystniejszy, niż przewiduje kodeks pracy,
- plany rodzinne.

Duża część sukcesu i poczucia zadowolenia z pracy wiąże się z otwartym komunikowaniem o swoich potrzebach i oczekiwaniach przez obie strony układu oraz znajdowanie takiego rozwiązania, które będzie korzystne zarówno dla jednych, jak i drugich. Przy tym większość ważnych dla kandydatów aspektów współpracy była poruszana, ale już w znacznie mniejszym stopniu podlegały one negocjowaniu. Może to wynikać z kultury narodowej i organizacyjnej utrudniającej negocjacje z przedstawicielami pracodawców. Należy zwrócić uwagę na to, że w ocenie badanych płaca pod względem wagi znalazła się dopiero na siódmym miejscu, a na czoło wysunął się rodzaj umów o pracę, który jest istotnym elementem dającym poczucie bezpieczeństwa. Następnie plasują się te czynniki, które zaspokajają potrzeby wyższego rzędu z piramidy potrzeb A.H. Masłowa. Listę 10 najważniejszych kończą czynniki powiązane z zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych. Daje to obraz kondycji psychicznej pracobiorców na polskim rynku pracy, potwierdzając równocześnie hipotezę sformułowaną powyżej [H14].

Warto także podkreślić, że tendencje na rynku pracy powinny skłonić obie strony do większej elastyczności, która niejako z definicji zakłada proces wzajemnych uzgodnień. Duża część sukcesu i poczucia zadowolenia z pracy wiąże się z otwartym komunikowaniem o swoich potrzebach i oczekiwaniach przez obie strony układu oraz ze znalezieniem takiego rozwiązania, które będzie korzystne dla obu stron.

W kolejnym kroku zastanawiano się, czy można wykazać, że poruszanie i negocjowanie poszczególnych kwestii oraz ich wagi korelują z poziomem radzenia sobie w negocjacjach. W tym celu sformułowano poniższe hipotezy.

[H15] – Istnieje związek pomiędzy poruszaniem i negocjowaniem kwestii oraz ich wagą a radzeniem sobie w negocjacjach.

Analizując statystycznie dane, wykazano, że istnieją statystycznie istotne związki pomiędzy wagą płacy zasadniczej i ruchomej ($r = 0,211$; $p = 0,005$), wagą bodźców długookresowych ($r = 0,238$; $p = 0,002$), poruszonymi i negocjowanymi bonusami ($r = 0,306$; $p = 0,000$), wagą bonusów ($r = 0,348$; $p = 0,000$), wagą zasad współpracy ($r = 0,216$; $p = 0,004$) oraz wagą wszelkich poruszanych zagadnień ($r = 0,354$; $p = 0,000$) a poziomem radzenia sobie w negocjacjach. Im wyższy poziom radzenia sobie w negocjacjach, tym więcej zagadnień związanych z bonusami było poruszanych i negocjowanych oraz tym bardziej istotne były poszczególne zagadnienia oraz ich wagi. Reasumując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że umiejętność prowadzenia negocjacji wiąże się z przekonaniem, iż zagadnienia, które można

poruszyć z pracodawcą, są istotne, co równocześnie czyniono częściej. Można zatem przyjąć hipotezę [H15].

Czynnikiem, który sprzyja negocjowaniu i satysfakcji z ich efektu, są aspiracje płacowe, dlatego sformułowano kolejną hipotezę badawczą:

[H16] – Istnieje związek pomiędzy aspiracjami płacowymi a ilością problemów negocjowanych i poruszanych.

Korelacja Pearsona wykazała statystycznie istotne powiązania pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wysokością aspiracji płacowych ($r = 0,145$; $p = 0,035$). Im większe oczekiwania kandydata, tym większa gotowość do negocjowania. Oznacza to, że negocjowaniu sprzyja wysokie postawienie poprzeczki, natomiast osoby, które stawiają ją niżej, mają mniejsze szanse na osiągnięcie zadowalających efektów, gdyż w mniejszym stopniu podejmują próbę uzgodnienia stanowisk. Przyjęto tym samym powyższą hipotezę [H16].

Dodatkowo postawiono pytanie, czy zakres prowadzonych podczas negocjacji rozmów koreluje z zadowoleniem z płacy.

[H17] – Istnieje związek pomiędzy zakresem rozmów i ich wagą a zadowoleniem z płacy.

Można zauważyć, że poruszanie i negocjowanie problemu płacy zasadniczej i ruchomej koreluje z satysfakcją z podwyżek ($r = 0,164$; $p = 0,031$), administracją płacy ($r = 0,167$; $p = 0,028$) oraz całkowitym zadowoleniem z płacy ($r = 0,172$; $p = 0,023$). Rozmowa o bodźcach długookresowych koreluje z satysfakcją z bonusów ($r = 0,202$; $p = 0,007$), a rozmowa o bonusach koreluje z zadowoleniem z poziomu płacy ($r = 0,256$; $p = 0,001$), zadowoleniem z bonusów ($r = 0,331$; $p = 0,000$), zadowoleniem z podwyżek ($r = 0,219$; $p = 0,030$), zadowoleniem z administrowania i struktury płacy ($r = 0,166$; $p = 0,030$) oraz całkowitym zadowoleniem z płacy ($r = 0,284$; $p = 0,000$). Z umieszczonych powyżej związków wynika, że sumaryczne oraz cząstkowe zadowolenie z płacy koreluje z zakresem poruszanych i negocjowanych zagadnień, natomiast nie koreluje z wagą tychże dla kandydatów. Oznacza to, że im więcej porusza się i negocjuje zagadnień, tym zadowolenie z płacy jest większe. Brak korelacji pomiędzy wagami spraw a zadowoleniem z płacy świadczyć może o tym, że badani w niewystarczającym stopniu poruszają kwestie największej wagi dla nich. Może być to spowodowane tym, że o zakresie poruszanych rozmów w większym stopniu decyduje pracodawca, a jego propozycje spraw do omówienia nie są zbieżne z zagadnieniami, które dla pracobiorców mają największe znaczenie. Niewątpliwie warto omawiać jak najszerzej warunki współpracy, stanowi to gwarancję dłuższego związania się kandydata z pracodawcą, gdyż wypracowanie satysfakcjonującej umowy jest na tyle cenne, że już zatrudniony kandydat będzie dotkliwie odczuwał jej ewentualną stratę. Biorąc pod uwagę powyższą analizę, można przyjąć hipotezę zakładającą związek pomiędzy zakresem rozmów i ich wagą a zadowoleniem z płacy [H17].

Interesującym pytaniem badawczym jest także zastanowienie się nad związkiem pomiędzy skutecznością i nieskutecznością badanych a skłonnością do poruszania

i negocjowania zagadnień oraz sumą powyższych wskaźników. Postawiono zatem następującą hipotezę badawczą:

[H18] – Istnieje związek pomiędzy skłonnością do poruszania i negocjowania zagadnień a skutecznością kandydatów do pracy.

Za pomocą testów t równości średnich potwierdzono statystycznie istotny związek pomiędzy liczbą poruszanych problemów a skutecznością badanych ($t = 2,107$; $df = 175$, $p = 0,037$), ilością negocjowanych problemów a skutecznością badanych ($t = 2,172$; $df = 175$; $p = 0,037$). W każdej z powyższych sytuacji osoby skuteczne omawiały i negocjowały więcej problemów niż osoby nieskuteczne. Na tej podstawie można wnioskować, że aktywna postawa podczas rozmów sprzyja sukcesowi negocjacyjnemu, przybliży kandydata do pracy, z której dodatkowo jest zadowolony. Pozwala to tym samym przyjąć także hipotezę [H18].

7.4. Analiza dopełniająca główny kierunek badań

7.4.1. Zależności pomiędzy wskaźnikami kształtującymi postawy wobec pracy

Poniżej przedstawiona analiza jest uzupełnieniem głównego nurtu badawczego. Pozwala ona na głębsze zrozumienie zależności rządzących postępowaniem kandydatów do pracy.

Pośród zmiennych opisujących perspektywę związaną z postawą wobec pracy wyodrębniono czynnik wewnątrzsterowności w sytuacji pracy, stosunek do pracy polegający bądź na przyjmowaniu podejścia merytokratycznego bądź etatystycznego, percepcję rynku pracy w kontekście poznawczym oraz emocjonalnym. Dodatkowo proszono o oszacowanie czasu niezbędnego do znalezienia nowej pracy, zadeklarowanie dochodów oraz aspiracji płacowych, na podstawie których obliczono procent zrealizowanych aspiracji.

Tabela 45. Zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi postawy wobec pracy

Badane wymiary N = 177		Znajomość prawa pracy	Postrzeganie prawa pracy	Skala I-E w pracy	Stosunek do pracy	Percepcja ryнку pracy – konspekt poznawczy	Percepcja ryнку pracy – konspekt emocjonalny
Znajomość prawa pracy	r-Pearsona p - istotność	1	$r = 0,008$ $p = 0,918$	$r = 0,106$ $p = 0,161$	$r = -0,083$ $p = 0,270$	$r = -0,055$ $p = 0,469$	$r = -0,083$ $p = 0,274$
Postrzeganie prawa pracy	r-Pearsona p - istotność	$r = 0,008$ $p = 0,918$	1	$r = 0,084$ $p = 0,265$	$r = -0,042$ $p = 0,582$	$r = -0,026$ $p = 0,730$	$r = -0,016$ $p = 0,835$
Skala I-E w pracy	r-Pearsona p - istotność	$r = 0,106$ $p = 0,161$	$r = 0,084$ $p = 0,265$	1	$r = -0,510$ $p = 0,000$	$r = -0,413$ $p = 0,000$	$r = -0,336$ $p = 0,000$

Badane wymiary N = 177		Znajomość prawa pracy	Postrzeganie prawa pracy	Skala I-E w pracy	Stosunek do pracy	Percepcja rynku pracy – konspekt poznawczy	Percepcja rynku pracy – konspekt emocjonalny
Stosunek do pracy	r-Pearsona p – istotność	$r = -0,083$ $p = 0,270$	$r = -0,042$ $p = 0,582$	$r = -0,510$ $p = 0,000$	1	$r = 0,391$ $p = 0,000$	$r = 0,474$ $p = 0,000$
Percepcja rynku pracy – konspekt poznawczy	r-Pearsona p – istotność	$r = -0,055$ $p = 0,496$	$r = -0,026$ $p = 0,730$	$r = -0,413$ $p = 0,000$	$r = 0,391$ $p = 0,000$	1	$r = 0,429$ $p = 0,000$
Percepcja rynku pracy – konspekt emocjonalny	r-Pearsona p – istotność	$r = -0,083$ $p = 0,274$	$r = -0,016$ $p = 0,835$	$r = -0,336$ $p = 0,000$	$r = 0,474$ $p = 0,000$	$r = 0,429$ $p = 0,000$	1

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki pokazują, że im wyższy poziom wewnątrzsterowności u kandydata, tym jego stosunek do pracy jest bardziej merytokratyczny, czyli ceniący kompetencje i akceptujący wyższy poziom ryzyka, a postrzeganie rynku pracy bardziej przychylne zarówno w kwestii poglądów i przekonań na temat jego działania, jak i wzbudzające bardziej pozytywne emocje. Ponadto nastawienie etatystyczne sprzyja negatywnemu postrzeganiu rynku pracy oraz wzbudzaniu przez niego negatywnych emocji w kandydatach, dodatkowo im poglądy na temat rynku pracy są pozytywniejsze, tym silniej sprzyja to generowaniu bardziej pozytywnych emocji. Na uwagę zasługuje to, że ani znajomość prawa pracy, ani jego postrzeganie nie koreluje z takimi czynnikami, jak wewnątrzsterowność, nastawienie etatystyczne versus merytokratyczne czy postrzeganie rynku pracy w perspektywie poznawczej i emocjonalnej. Co więcej znajomość prawa pracy nie wiąże się z jego postrzeganiem. Należy zaznaczyć, że średni wynik badanych w teście wiedzy o prawie pracy wynosił 28,2938 na 40 punkty możliwe do uzyskania, odchylenie standardowe wynosiło $sd = 4,4573$. Wiedza nie jest więc czynnikiem wpływającym modyfikująco na prezentowany przez badanych stosunek do prawa pracy.

Kolejną interesującą kwestią jest związek osiągniętych dochodów, aspiracji płacowych i stopnia ich zaspokojenia ze zmiennymi charakteryzującymi rynek pracy.

Jak wynika z danych z tabeli 46, znajomość prawa pracy koreluje dodatnio z osiąganymi dochodami pracobiorców, co oznacza, że wyższy poziom wiedzy, często powiązany z posiadanymi kwalifikacjami, owocuje otrzymaniem bardziej sownego wynagrodzenia, natomiast takiego związku nie wykazano pomiędzy wysokością aspiracji płacowych i procentem ich realizacji. Postrzeganie prawa pracy z kolei nie koreluje z żadną z analizowanych wielkości.

Tabela 46. Związek wynagrodzeń z wymiarem pracy

Badane wymiary	Wskaźniki statystyczne	Moje obecne do- chody N = 168	Chciałbym zara- biać N = 168	Procent zrealizo- wany N = 167
Znajomość prawa pracy	r-Pearsona; p	$r = 0,187; p = 0,015$	$r = 0,054; p = 0,486$	$r = -0,004; p = 0,958$
Postrzeganie prawa pracy	r-Pearsona; p	$r = -0,101; p = 0,195$	$r = -0,135; p = 0,082$	$r = -0,064; p = 0,412$
Skala I-E w pracy	r-Pearsona; p	$r = 0,284; p = 0,000$	$r = 0,285; p = 0,000$	$r = 0,075; p = 0,333$
Stosunek do pracy	r-Pearsona; p	$r = -0,358; p = 0,000$	$r = -0,261; p = 0,001$	$r = -0,016; p = 0,833$
Percepcja rynku pracy – konspekt poznawczy	r-Pearsona; p	$r = -0,386; p = 0,000$	$r = -0,224; p = 0,003$	$r = -0,212; p = 0,006$
Percepcja rynku pracy – konspekt emocjonalny	r-Pearsona; p	$r = -0,364; p = 0,000$	$r = -0,184; p = 0,017$	$r = -0,144; p = 0,063$

Źródło: badania własne.

Wewnątrzsterowność jest powiązana zarówno z wysokością dochodów, jak i aspiracjami płacowymi, co oznacza, że przekonanie o własnym wpływie na sytuację i możliwości kontroli otoczenia w pracy przekłada się na wynegocjowaną płacę oraz oczekiwania wobec niej. Ponadto im kandydat jest bardziej nastawiony merytokratycznie, ceni kompetencje i toleruje w większym stopniu niepewność, za którą oczekuje godziwej rekompensaty, tym jego dochody i aspiracje płacowe są większe. Dodatkowo pozytywne poglądy na temat rynku pracy korelują z większą płacą, aspiracjami i stopniem ich zaspokojenia. Wreszcie im emocje wzbudzone przez rynek pracy są bardziej pozytywne, tym dochody i aspiracje płacowe większe. Czyli pozytywne postrzeganie rynku pracy powiązane jest ze śmielszymi żądaniami dotyczącymi wynagrodzenia, które to z kolei mogą generować pozytywną percepcję otoczenia, w jakim pracobiorca funkcjonuje.

Za pomocą przeprowadzonej analizy uzyskano charakterystykę perspektywy opisującej postawę wobec pracy, która ukazuje relacje pomiędzy poszczególnymi elementami, łącząc je ze sobą.

7.4.2. Zależności pomiędzy zadowoleniem z życia, pracy i płacy oraz skutecznością na rynku pracy

W myśl założenia badawczego analizowano wpływ zmiennych niezależnych na zadowolenie pracowników traktowane jako efekt negocjacji. W tym miejscu warto wspomnieć o wzajemnych związkach pomiędzy zmiennymi zależnymi. Otóż zadowolenie z pracy jest łączone z zadowoleniem z życia, poziomem zadowolenia z płacy, zadowoleniem z benefitów, zadowoleniem z podwyżek, zadowoleniem z administrowania struktury płacy oraz całkowitym zadowoleniem z płacy. Natomiast zadowolenie z życia koreluje z zadowoleniem z poziomu płacy, benefitów,

podwyżek, administrowania i struktury płacy oraz z całkowitym zadowoleniem z płacy.

Z powyższej analizy wynika, że poszczególne rodzaje zadowolenia są ze sobą powiązane i można ich zależność przedstawić w formie graficznej od najbardziej szczegółowej do najbardziej uogólnionej.

Dodatkowo kandydaci skuteczni są znacząco bardziej zadowoleni z pracy niż nieskuteczni. Są oni także znacząco bardziej zadowoleni z poziomu płacy, z bonusów z administrowania i struktury płacy oraz z całkowitej płacy.

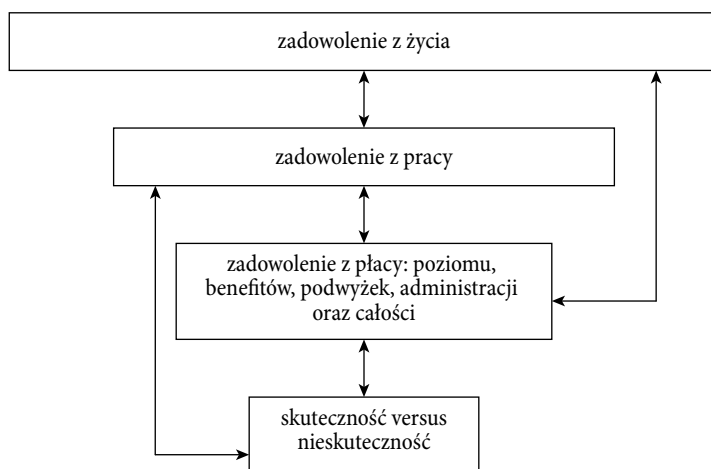
Tabela 47. Zależności pomiędzy zmiennymi mierzącymi efekty negocjacji

	Skuteczność versus nieskuteczność	Zadowolenie z życia	Zadowolenie z pracy (N = 166)
Skuteczność versus nieskuteczność		$t = 0,574$; $df = 175$; $p = 0,567$	$t = 4,607$; $df = 164$; $p = 0,000$
Zadowolenie z życia (SWLS)	$t = 0,574$; $df = 175$; $p = 0,567$		$r = 0,392$; $p = 0,000$
Zadowolenie z pracy	$t = 4,607$; $df = 164$; $p = 0,000$	$r = 0,392$; $p = 0,000$	
Zadowolenie z płacy – poziom	$t = 0,895$; $df = 152$; $p = 0,004$	$r = 0,274$; $p = 0,000$	$r = 0,585$; $p = 0,000$;
Zadowolenie z płacy – bonusów	$t = 3,557$; $df = 152$; $p = 0,000$	$r = 0,263$; $p = 0,000$	$r = 0,507$; $p = 0,000$
Zadowolenie z płacy – podwyżki	$t = 1,619$; $df = 152$; $p = 0,107$	$r = 0,271$; $p = 0,000$	$r = 0,474$; $p = 0,000$
Zadowolenie z płacy – administracja	$t = 4,034$; $df = 152$; $p = 0,000$	$r = 0,245$; $p = 0,000$	$r = 0,565$; $p = 0,000$
Zadowolenie z płacy – suma PSQ	$t = 3,747$; $df = 152$; $p = 0,000$	$r = 0,312$; $p = 0,000$	$r = 0,641$; $p = 0,000$

Źródło: badania własne.

Na marginesie głównego nurtu badań dowiedziono związku pomiędzy trzema rodzajami satysfakcji oraz skutecznością, co może stanowić wkład i wskazówki dla dalszej eksploracji zagadnienia – na przykład dla poszukiwań odpowiedzi na pytanie: Czy człowiek niezadowolony z wynegocjowanej płacy może być generalnie zadowolony z życia?

Ponadto wykazane zależności dowodzą tezy, że praca jest ważnym elementem życia i kształtuje tożsamość jednostki również w wymiarze pozazawodowym.



Rysunek 34. Wzajemne relacje pomiędzy zmiennymi zależnymi

Źródło: opracowanie własne.

7.5. Analiza wywiadów i dyskusji grupowych z pracobiorcami

Uzupełnieniem analizy ilościowej zaprezentowanej powyżej było przeprowadzenie badań jakościowych z pracobiorcami, obejmujące wywiady ustrukturalizowane oraz dyskusje problemowe. Ich podsumowanie zostanie przedstawione w tym fragmencie rozdziału.

Prezentację otrzymanych wyników warto rozpocząć od przeanalizowania sposobu **rozumienia sukcesu negocjacyjnego** (wywiady) przez kandydatów do pracy. W ich opiniach bywa on utożsamiany z otrzymaniem pracy na satysfakcjonujących warunkach (tj. zadowoleniem z pracy), wynegocjowaniem maksymalnego bądź zadowalającego wynagrodzenia (tj. zadowoleniem z płacy), spełnieniem wszystkich oczekiwań przez pracodawcę, otrzymaniem pożądanego stanowiska (skutecznością). Jest też definiowany bardziej minimalistycznie jako uzyskanie odpowiedzi na aplikacje i zaproszenie na dalsze etapy rekrutacji, podjęcie pracy przynajmniej na części oczekiwanych warunków, co umożliwia renegecjacje w późniejszym terminie oraz daje szansę na długą współpracę, w której można się realizować, zdobycie zaufania pracodawcy. Sukcesem, zdaniem badanych, jest też każde doświadczenie negocjacyjne (rekrutacyjne), które wzbogaca wiedzę o sobie i wpływa na samoświadomość, pozwala się doskonalić. Ci, którzy określają sukces, stawiając wysoko poprzeczkę, mogą czuć się częściej niezadowoleni, ale też wysokie aspiracje sprzyjają lepszym wynikom. Natomiast kandydaci mający skromniejsze oczekiwania łatwiej uznają, że sukces jest osiągnięty, ale też konkretne zyski, w postaci wynagrodzeń czy warunków pracy, mogą być mniejsze.

Do **czynników pomagających osiągnąć sukces** (wywiady) w negocjacjach rozmówcy zaliczyli doświadczenie zawodowe, wykształcenie, znajomość języków obcych. Wymieniali też takie cechy osobowe, jak pewność siebie, zdecydowanie, otwartość, elastyczność, wiara w sukces, pozytywne nastawienie, komunikatywność, odwaga, entuzjazm, pogoda ducha, ambicja, umiejętności społeczne, charyzma i siła przebicia. Pomocne są jasno sformułowane cele, czasem szczęście, młodość oraz praktyka nabyta podczas poprzednich rekrutacji, przygotowanie do nich, zadbane wygląd zewnętrzny, brak presji czasu.

Do ułatwień, które szczególnie **sprzyjają negocjowaniu** (wywiady), należą wyżej wymienione cechy kandydata oraz mała konkurencja ze strony innych aplikantów, a także przekonanie, że nie jest to gra o wszystko, która może doprowadzić do zachowań desperackich, poczucia, że druga strona jest przymuszona do szybkiego zatrudnienia pracownika (ma słabą BATNĘ). Po stronie rekrutera znajdują się natomiast: nawiązanie kontaktu, uważne słuchanie i zainteresowanie. Stworzeniu miłej, przyjaznej atmosfery sprzyja także właściwe zaaranżowanie miejsca rozmowy.

Na pytanie, kto i co **szczególnie pomaga w prowadzeniu negocjacji** (wywiady) i **uzyskaniu pracy** (dyskusje grupowe), badani wskazywali własne doświadczenie zawodowe, referencje z poprzednich miejsc pracy, własne przeświadczenie o dopasowaniu do stanowiska pracy, wsparcie społeczne innych osób. Pomocna jest także wiedza praktyczna i teoretyczna oraz doświadczenie z zakresu rekrutacji i negocjacji, odgrywanie symulacji rozmowy kwalifikacyjnej, pozyskane informacje na temat oczekiwań pracodawcy oraz znajomość własnych oczekiwań i możliwości. Znamienne jest, że czynniki te znajdują się po stronie kandydata i w dużej mierze zależą od niego, kilkakrotnie jako faktory pomocne wskazywano pozytywne nastawienie rekrutera i jego kompetencje.

Dodatkowo dyskutujący podkreślali znaczenie takich czynników, jak znajomość wymagań stawianych przez pracodawcę, wiedza na temat branży i rynku pracy.

Warto też ich zdaniem inwestować w siebie, biorąc udział w kursach i szkoleniach, bo przy braku doświadczenia zawodowego mogą się one okazać atutami w rozmowie negocjacyjnej z pracodawcą. W poszukiwaniu pracy szczególnie przydaje się Internet (a w nim oficjalne strony pracodawców, fora dyskusyjne i portale pośredniczące w oferowaniu pracy), ogłoszenia prasowe, broszury, uczestniczenie w targach pracy, korzystanie ze znajomości oraz poczty pantoflowej, można też zwracać uwagę na informacje rozprzesztrzeniane wewnątrz organizacji, a dotyczące naboru. Mniej pomocne są, zdaniem badanych, urzędy pracy i firmy konsultingowe, ponieważ skuteczność tych pierwszych jest niewielka, a procedury w tych drugich są bardzo skomplikowane i długotrwałe. Należy też dobrze przygotować oryginalne CV i list motywacyjny, aby pokonać pierwszą barierę i zostać wytypowanym do dalszej selekcji. W trakcie spotkania rekrutacyjnego trzeba być przygotowanym i zrobić dobre pierwsze wrażenie. Ponadto nie warto, zdaniem badanych, przyjmować pierwszej lepszej pracy, ale dłużej szukać odpowiedniej, dającej satysfakcję.

Obok sukcesu kandydaci mogą też **doznać porażki w negocjacjach w sprawie pracy** (wywiady), którą wyznacza efekt rozmów polegający na: braku uzyskania pożądanego stanowiska; braku propozycji zatrudnienia w sytuacji, gdy złożona oferta okazała się atrakcyjna; braku wiążącej (zarówno pozytywnej, jak i negatywnej) odpowiedzi pracodawcy; braku satysfakcjonującego obie strony porozumienia; zerwaniu kontaktu z potencjalnym pracodawcą; konieczności przekwalifikowania się; braku jakiegokolwiek pracy i braku kompromisu. Ponadto porażka może wiązać się z przebiegiem negocjacji i polegać na nieumiejętności odpowiedzi na zadane przez rekrutera pytania, lekceważącym stosunku pracodawcy do kandydata, nienawiązaniu kontaktu i odmienności poglądów obu stron, niesłuchaniu argumentów, wycofaniu się z uzgodnień przez pracodawcę bądź braku zaproszenia na kolejne etapy rekrutacji.

Do powyższych sytuacji szczególnie **mogą przyczynić się** (wywiad) cechy osobowe stron: niekompetencja (kandydata bądź rekrutera), brak kwalifikacji oraz doświadczenia zawodowego, nieradzenie sobie ze stresem, gorszy nastrój, brak umiejętności interpersonalnych. Ponadto czynnikami związanymi z przebiegiem negocjacji są: brak doświadczenia negocjacyjnego, brak przygotowania do negocjacji, zafałszowane CV i list motywacyjny, zamknięta bądź agresywna postawa i zbytnia pewność siebie kandydata, twarda gra negocjacyjna i dążenie do zaspokojenia tylko swoich potrzeb, wypowiadanie się źle o byłym pracodawcy, pojawienie się niedozwolonych pytań (o stan cywilny, liczbę dzieci), duży dystans i nierównowaga pomiędzy stronami, różnice poglądów w sprawie wynagrodzenia przy zgodzie w innych kwestiach, nadmierna uległość kandydata i rezygnacja z oczekiwań. Natomiast czynnikiem kontekstowym przyczyniającym się do porażki może być liczna i silna konkurencja, której nie uda się zdystansować.

W prowadzeniu negocjacji **mogą pojawić się trudności** (wywiad), którymi zdaniem respondentów są stres, konieczność panowania nad emocjami, niepewność, brak doświadczeń w negocjowaniu zatrudnienia, nierównowaga sił oraz nieznaną jomość terenu i zaskoczenie, z którego trudno wybrnąć, oraz niepewność co do prawidłowości udzielonej odpowiedzi, przy czym jako szczególnie trudne oceniano pytania psychologiczne. Niewdzięczne też jest poruszanie kwestii wynagrodzenia, ustalenie „swojej ceny” i rozmowa o niej. Utrudniać negocjacje może także nieznaną jomość siebie, swoich oczekiwań oraz firmy i wymogów stanowiska pracy. Problemem jest też zrobienie dobrego pierwszego wrażenia, nawiązanie kontaktu z pracodawcą oraz przyciągnięcie uwagi, tak by zostać zapamiętanym i wyróżnić się z tłumu kandydatów. Pojawiła się również odpowiedź mówiąca o trudności wynikającej z „konieczności rozpracowania wroga” – pracodawcy. Przy takim założeniu dojdzie do zadowalających uzgodnień jest wątpliwe.

W negocjowaniu występują czynniki, które **szczególnie przeszkadzają** (wywiad) w ich przebiegu. Rozmówcy wskazywali te, które zależą od rekrutera, takie jak brak zainteresowania i rozpraszenie kandydata, lekceważący stosunek wyrażany

poprzez wykonywanie podczas rozmowy innych czynności, brak profesjonalizmu i demonstrowanie wyższości, prowadzenie rozmowy z osobami o nieodpowiednim statusie, brak przygotowanego i odizolowanego miejsca, w którym przeprowadzano rozmowy. Ponadto wymieniano nieznaną technik negocjacyjnych.

Pokusą dla kandydatów, a także wspomnianą wcześniej przyczyną niepowodzenia może być **chęć zafałszowania swojego CV** (dyskusje grupowe). Dlatego proszono dyskutujących o odniesienie się do takich zachowań. Pokazanie się w lepszym świetle uznawali oni za naturalne, ale zbyt zafałszowania, zwłaszcza kwestii, które można łatwo zweryfikować, uznawali za nierozsądne i prowadzące do negatywnych sankcji polegających na skreśleniu kandydata bądź nieprzedłużeniu z nim umowy po okresie próbnym, a w najlepszym wypadku nieprzyznanie premii, w takim postępowaniu widzieli także źródło niepotrzebnego stresu. Natomiast atrakcyjne zareklamowanie siebie i przemyślany dobór słów oraz dopasowanie CV do profilu wymagań jest zabiegiem wskazanym i sprzyja skuteczności w negocjacjach na rynku pracy. Ponadto podkreślali oni, że w negocjacjach koloryzują obie strony – zarówno przedstawiciel pracodawcy, jak i kandydat, zdarzają się też zawyżone wymagania, a oczekiwane przez rekrutujących kompetencje nigdy w pracy nie będą wykorzystane. Zdaniem badanych trudne do weryfikacji są cechy charakterologiczne i tutaj można najbardziej odbiec od prawdy, twierdząc, że jest się sumiennym, asertywnym, zorganizowanym. Dlatego rekrutujący powinni zastanowić się nad możliwością weryfikacji składanych deklaracji, na przykład poprzez zastosowanie analizy psychologicznego profilu kandydata bądź konstruowanie pytań-zadań skoncentrowanych na zachowaniach.

Badanych zapytano o ich sposób **przygotowania się do negocjacji w sprawie pracy** (wywiady). Najważniejsze ich zdaniem jest zdobycie informacji o firmie, do której wysłało się aplikacje, stanowisku pracy, wymaganiach pracodawcy, zwyczajach i specyfice sektora (w tym o specjalistycznym języku) oraz trening na szkoleniach, przed lustrem albo przy pomocy przyjaznych osób, które przełożą krytyczne uwagi. Informacje na temat organizacji można czerpać od znajomych, z doniesień medialnych, a zwłaszcza ze stron internetowych i forów dyskusyjnych. Ważne jest też skupienie uwagi pracodawcy na swojej aplikacji, co można osiągnąć poprzez profesjonalne i oryginalne przygotowanie CV i listu motywacyjnego, na przykład w formie nagrania krótkiego filmu czy wykupienia dużej powierzchni reklamowej. Do samej rozmowy badani przygotowywali się, przewidując możliwe pytania, które mogą być im zadane i które oni powinni zadać, zastanawiając się nad swoimi mocnymi i słabymi stronami, a także określając własne oczekiwania w stosunku do pracy, dbając o odpowiedni wygląd zewnętrzny, co ich zadaniem jest przejawem szacunku do pracodawcy.

Badani mieli też kilka sposobów na **zainteresowanie sobą pracodawcy** (dyskusje grupowe). Jako pierwszy wymienili oryginalne i profesjonalnie przygotowane dokumenty, w którym warto obok kwestii kluczowych zawierać niecodzienne za-

interesowania, nietypowe osiągnięcia, ciekawe szkolenia, które mogą rekompensować brak doświadczenia – tak by wyróżnić się z tłumu i zostać zaproszonym do dalszych etapów selekcji, podczas których owocuje naturalność, urok osobisty, łatwość nawiązywania kontaktów, komunikatywność, opanowanie emocji, pewność siebie, elastyczność i odpowiedni wygląd zewnętrzny. Ważne jest także omówione wyżej przygotowanie.

W negocjowaniu kwestią kluczową, stanowiącą o sile negocjatora, jest dostęp do informacji. Kandydaci do **źródeł informacji** (dyskusje grupowe), z których można czerpać wiedzę o firmie, zaliczyli Internet, znajomych, dane gospodarcze, katalogi, broszury, ulotki, czasopisma branżowe. Podkreślano równocześnie różny stopień wiarygodności informacji, gdyż część z nich może być zdeformowana spostrzeżeniowo i silnie nacechowana subiektywizmem.

Kolejną kwestią poddaną dyskusji była **możliwość stosowania manipulacyjnych technik negocjacyjnych** (dyskusje grupowe) podczas rozmów rekrutacyjnych. Tym razem badani uzależniali zastosowanie ich od kilku czynników:

- stanowiska, na które się aplikuje,
- etapu kariery i pozycji zawodowej,
- umiejętności i wprawy w negocjowaniu,
- sytuacji podczas rozmowy,
- nastawienia rekrutera,
- stopnia zainteresowania organizacji kandydatem.

Stosowanie technik manipulacyjnych pozwala zaprezentować siebie jako osobę aktywną, kompetentną, znającą swoją wartość, posiadającą wymagania. Natomiast argumentami przeciwko takiemu zachowaniu są zagrożenie sankcjami ze strony rekrutera oraz zyskanie etykiety osoby o wygórowanych ambicjach i nieetycznej. Ponadto zwrócono uwagę na to, że manipulacja jest skuteczna wtedy, gdy druga strona jej nie odkryje, w innym przypadku efekt jest mizerny albo wręcz przeciwny do zamierzonego – budzi gniew i niechęć. Zdaniem niektórych negocjacje są grą, w którą dobrze się włączyć w przypadku zainicjowania jej przez rekrutera. Otrzymany obraz spójnie koresponduje z wynikami analiz ilościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli organizacji, a dotyczących wykorzystania technik negocjacyjnych przez kandydatów. Zostały one opisane w rozdziale 8 poświęconym analizie perspektywy pracodawcy.

Podstawą negocjacji jest komunikacja, dlatego poproszono badanych, by wyrazili swoje zdanie na temat **gotowości rekruterów do prowadzenia dyskusji** (dyskusje grupowe). Tutaj także uzależniali to od stanowiska, nastawienia rekrutera, rodzaju organizacji pociągającym za sobą stopień sformalizowania procedur. Im większa formalizacja, tym mniej miejsca na swobodną rozmowę. Ponadto podkreślano, że powinna ona być prowadzona bez agresji i zaprzeczania, gdyż to pracodawca ma pozycję dominującą i w interesie kandydata leży podporządkowanie się mu. Generalnie jednak ich zdaniem cenione są osoby, które mają swoje zdanie i potrafią je

wyrażać, ale czasami istnieje niebezpieczeństwo odrzucenia dynamicznego aplikanta, który zagraża utartym sposobom zachowań w firmie.

W negocjacjach w sprawie pracy często konkurują ze sobą kandydaci **z zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy** (dyskusje grupowe). Warto więc zastanowić się nad ich atutami w wyścigu do stanowiska. To, który z kandydatów ma większe szanse, w dużej mierze zależy od realizowanej polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz od wielkości organizacji, gdyż te większe, korporacyjne preferują kandydatów zewnętrznych. Zdaniem dyskutujących w firmach stawiających na rozwój kariery zatrudnionych pracowników na uprzywilejowanie pozycji w ubieganiu się o stanowiska wyższego rzędu są osoby z wewnętrznego rynku pracy. Ponadto jeżeli aktualnie zatrudnieni w organizacji pracownicy ubiegający się o awans są kompetentni i sprawdzeni, to ryzyko dla pracodawcy związane z ich zatrudnieniem jest mniejsze. Kandydaci wewnętrzni znają charakter, kulturę firmy oraz, na ogół, osoby, z którymi negocjują – te czynniki im sprzyjają. Potrafią łatwiej w związku z tym dostosować strategię negocjacyjną do oczekiwań rekrutującego go przełożonego. Na ich niekorzyść może przemawiać nie najlepsza opinia, ograniczenia, które sami sobie stawiają, chcąc dopasować się do reguł obowiązujących w organizacji, czego efektem są często mniejsze uzyskane profity. W organizacjach stawiających na częstą wymianę zatrudnionej kadry większe szanse mają osoby z zewnętrznego rynku pracy. Na ich korzyść przemawia nowe spojrzenie na problemy firmy, a często kwalifikacje niewymagające doszkolenia. Osoby takie w negocjacjach nie mają oporów w składaniu wysokich żądań, stąd mogą uzyskać w nich więcej, co zresztą bywa powodem konfliktów pomiędzy pracownikami. Prowadzona dyskusja podkreśliła, że zarówno jedni, jak i drudzy kandydaci mają atuty oraz obciążenia przy siadaniu do negocjacyjnego stołu.

Następnym problemem poddanym pod dyskusję były **przejawy dyskryminacji** (dyskusje grupowe) podczas negocjowania w sprawie pracy. Spotkała się z nimi część spośród badanych, którzy wymienili takie jej podłoże, jak wiek, płeć, stan cywilny, plany rodzinne, pochodzenie. Podczas rozmów kwalifikacyjnych padały bowiem pytania niedozwolone przez prawo, będące przesłanką do podjęcia niekorzystnej dla kandydatów decyzji selekcyjnej. Zwrócono uwagę, że praktyki dyskryminacyjne często są powiązane z brakiem umiejętności obrony swych praw, wyznaczania granic zwłaszcza przez kobiety, które szczególnie są dyskryminowane na rynku pracy. Wyniki te korespondują z badaniem, którym zostali objęci przedstawiciele pracodawców, a ujawniającym pewien stopień praktyk dyskryminacyjnych.

Podczas negocjowania zasad współpracy z pracodawcą ważna jest znajomość bieżących trendów na rynku pracy, by mieć punkt odniesienia i aktualne argumenty. Dlatego zapytano badane osoby o to, czy **monitorują rynek pracy** (dyskusje grupowe), nawet gdy są aktualnie zatrudnieni. Zdecydowana większość z nich wykazała aktywność w tym względzie, polegającą na przeglądaniu ogłoszeń, analizowaniu wysokości dochodów w sektorze, wysyłaniu CV, odpowiadaniu na zaproszenia

łowców głów, a czasem na chodzeniu, treningowo, na rozmowy kwalifikacyjne. Przy tym obszar poszukiwań wychodzi nawet poza najbliższe miejsce ich aktualnego zamieszkania. Do monitoringu rynku pracy skłaniają ich: niezadowolenie z pracy bądź płacy, chęć rozwoju oraz wykorzystania lepszej pozycji przetargowej osoby aktualnie posiadającej pracę w negocjacjach. Ci, którzy tego nie robią, kierują się kilkoma powodami: są usatysfakcjonowani pracą, sytuację pracodawcy oceniają jako stabilną, sytuację na rynku pracy oceniają niekorzystnie bądź niedawno ukończyli męczący proces poszukiwania pracy, podejmując zatrudnienie.

Kolejnym analizowanym problemem była **kwestia lojalności** (dyskusje grupowe) wobec pracodawcy, która jest jedną z częściej poruszanych, ze względu na swą wagę dla pracodawcy, kwestii podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Większość z dyskutujących podkreślała jej transakcyjny charakter, czyli obowiązującą zasadę wymiany korzyści. Jeżeli pracownik jest *fair* wobec pracodawcy, to ten także powinien się odplacać odwzajemnioną postawą, do której badani zaliczyli wywiązywanie się ze wzajemnie podjętych ustaleń negocjacyjnych, dbałość o motywację, informowanie o planowanych zmianach organizacyjnych, sprzyjanie równowadze praca–życie. Pracownik może się natomiast rewanżować dotrzymywaniem obietnic złożonych podczas negocjowania warunków zatrudnienia, informowaniem o planach dotyczących zmiany pracy, rzetelnym wykonywaniem obowiązków i zaangażowaniem w nie. Samą zmianę pracy różnie postrzegano – zarówno jako przejaw niełojalności, jak i jako zachowanie niepowiązane z nią. Zauważono też, że w dużych organizacjach, gdzie pracodawca jest anonimowy, a nawet abstrakcyjny, brak jest trwalszych więzi, co może wpływać ujemnie na zachowania lojalnościowe.

Każda z osób ubiegających się o pracę ma jakieś **oczekiwania dotyczące zachowania rekruterów** (wywiady), które w przypadku badanych obejmowały aktywne słuchanie, zaangażowanie w rozmowę, spokój, niewywieranie presji, szczerłość, uczciwość, profesjonalizm, pozytywne nastawienie. Przez pracobiorców cenione jest jasne i precyzyjne przedstawienie wymagań organizacji i sposobu oceny kandydatów, rozmowa na temat firmy, stanowiska, obowiązków. Ceni się także dążenie do wyrównanej pozycji i zadawanie pytań wprost, ale niekoniecznie o wysokość wynagrodzenia. Pracodawcy powinni cechować się chęcią wysłuchania argumentów i powstrzymywaniem się od ocen, szukaniem rozwiązania korzystnego dla obu stron, brakiem kąśliwych uwag i zachowaniem spokoju, nawet gdy na jaw wyjdzie zafałszowanie faktów dotyczących kandydata. Niektórzy z aplikantów oczekują poświęcenia im tyle czasu, by mogli się zaprezentować jako dobrzy pracownicy i ciekawi ludzie, inni natomiast szybkiego i powiązanego jedynie z pracą wywiadu. Z powyższych przytoczonych pożądanych zachowań rekruterzy mogliby wyciągnąć praktyczne wnioski i nierzadko zmodyfikować swoją postawę. Nie wydaje się bowiem, że oczekiwania kandydatów są wygórowane i przy dobrej woli oraz zrozumieniu niełatwego położenia drugiej strony rekruterzy mogą sprawić, że korzyści z rekrutacji będą większe, wizerunek firmy się poprawi,

a kandydat może zyskać cenne informacje zwrotne i nabędzie doświadczenia, co zaprocentuje w przyszłości.

Każdy z rozmówców miał pewne doświadczenia w negocjacjach w sprawie pracy, dlatego poproszono ich o sformułowanie **rad dla innych osób ubiegających się o pracę** (wywiady). Są one następujące:

- starać się o pracę interesującą i w okresie dobrej koniunktury;
- prezentować cechy: szczerość, stanowczość, punktualność, naturalność, elastyczność, pozytywne nastawienie, opanowanie, pewność siebie i swojej wiedzy, dobrą autoprezentację;
- przygotować się do negocjacji: analiza siebie, stanowiska, firmy, branży, napisanie dobrego CV i listu motywacyjnego, odpowiedni wygląd zewnętrzny, rozpoznać konkurencję do stanowiska (własną BATNĘ), gdy BATNA jest silna, żądać więcej;
- podczas negocjacji: być otwartym na propozycje, nie rezygnować łatwo ze swoich aspiracji, jasno wyrażać swoje argumenty i być otwartym na argumenty drugiej strony, formułować wysokie oczekiwania (z których ewentualnie można częściowo zrezygnować w ramach sygnału gotowości do współpracy), nie postrzegać negocjacji w kategoriach sytuacji „teraz albo nigdy”;
- komunikacja: uśmiech, nawiązanie kontaktu, uważne słuchanie, duże tempo i sprawność wypowiedzi, używanie słownictwa specjalistycznego, przestrzeganie zasad grzecznościowych w konwersacji, znalezienie odpowiedzi na każde pytanie, nieużywanie zwrotów „nie dam rady”, „nie umiem”, „nie mogę”.

Z kolei do **błędów** (wywiady), jakie może popełnić, pracobiorcy podczas negocjacji zaliczyli zachowania polegające na: braku akcentowania zysku, jaki firma może osiągnąć, zatrudniając kandydata, a uwypuklanie własnych korzyści z pracy, skupianie się na sobie; nadmiernej pewności siebie; agresywnej bądź uległej postawie; braku zdecydowania; braku profesjonalizmu. Za nie mniej ważne uznali: brak przygotowania; oszukiwanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej i zafałszowanie CV; brak wykazania chęci dojścia do porozumienia; nierealne bądź niesprecyzowane oczekiwania; brak elastyczności i dostosowania zachowania do napotkanych w trakcie rozmowy warunków, nieprawidłową komunikację – nieuważne słuchanie, nieodpowiedni dobór słów; zbytne zdenerwowanie; niedostosowanie się do oczekiwań pracodawcy; składanie nieprawdziwych obietnic.

Podsumowując przeprowadzone badania, należy zwrócić uwagę na dużą świadomość badanych dotyczącą poszukiwania pracy i związanych z nim negocjacji. Wiedza jest jednym z kluczowych elementów kompetencji, który musi zostać wzbogacony o ich praktyczny komponent. Pomimo że, jak stwierdzili badani, niecodziennie zmienia się pracę, tempo rozwoju i przemiany na rynku gospodarczym wskazują na coraz częstsza konieczność prowadzenia negocjacji w sprawie pracy. Im bogatsze doświadczenie, tym rezultaty i korzyści dla obu stron większe. Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że w badanych tkwi duży potencjał zostania skutecznymi negocjatorami na rynku pracy.

Podsumowanie

W badaniach mierzono efekty negocjacji za pomocą kilku wskaźników, które jednak nie były względem siebie niezależne. Niemniej ukazują one problem z innymi perspektywami i nawzajem się uzupełniają. Każda ze zmiennych zależnych jest tworzona przez odmienne elementy i kolejne z nich są niejako zbudowane z większego kręgu czynników, co umożliwia pełniejszy ogląd sytuacji.

Ponadto w przeprowadzonych badaniach pozyskano do grupy badawczej osoby doksztalcające się na różnych poziomach edukacji i aplikujące na stanowiska pracy w zawodach ekonomicznych. Uniemożliwia to odniesienie uzyskanych wyników badań do całej populacji osób poszukujących pracy, jednakże zamysłem badawczym było pozyskanie grupy jednorodnej pod wymienionymi względami (między innymi wykonywanego zawodu), tak by jej zbyt duża różnorodność nie miała charakteru zakłócającego. Umożliwiło to dokonanie analizy zmiennych zależnych, wskazanych w hipotezach jako główne czynniki warunkujące efekty procesu negocjacji na rynku pracy. Liczebność grupy (177 osób) oraz zasięg terytorialny (głównie województwo wielkopolskie) uniemożliwiają jednak odniesienia uzyskanych danych do całej populacji osób ubiegających się w Polsce o pracę.

Analiza danych empirycznych dowodzi, że zarówno cechy, jak i umiejętności oraz postawy wobec pracy kształtują efekty negocjacji w sprawie pracy, mierzone w zróżnicowany sposób. Reasumując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że na efekty negocjacji na rynku pracy wpłynie pozytywnie niski poziom neurotyzmu, wyższy wskaźnik ekstrawersji i sumiennosci. Ponadto sprzyjać im będzie zachowanie spójne z oczekiwaniami wobec ról związanych z płcią, mniejsza autonomia i większa zależność, ale równocześnie zdolność do reagowania w sposób zdecydowany oraz umiejętność walki o swoje interesy. Kandydatom do pracy przyda się także wysoki poziom nadziei na sukces. W radzeniu sobie ze stresem wynikającym z poszukiwania nowej pracy wskazana będzie strategia koncentracji na zadaniach, mniejsza koncentracja na emocjach i ograniczone szukanie aktywności zastępczych. Kobiety inteligentne emocjonalnie mogą liczyć na sukces na rynku pracy, natomiast mężczyźni mniej inteligentni emocjonalnie okazują się bardziej skuteczni, dodatkowo inteligencja emocjonalna koreluje z zadowoleniem z bonusów płacowych oraz zadowoleniem z pracy. Radzenie sobie w negocjacjach buduje satysfakcję życiową, jedną z miar efektów negocjacji w sprawie pracy. Nadto postrzeganie efektów pracy jako bardziej zależnych od jednostki, pozytywne poglądy i emocje na temat rynku pracy, nastawienie ceniące kompetencje okazują się istotne dla różnie mierzonych efektów negocjacji. Na uwagę zasługuje to, że lepsza znajomość prawa pracy utrudnia podjęcie nowej pracy, ale jego pozytywniejsze postrzeganie owocuje zadowoleniem z administracją i strukturą płacy. W związku z tym można przyjąć zamieszczoną na początku rozdziału hipotezę główną tej części pracy [H1], mówiącą, że istnieją związki pomiędzy efektami negocjacji a posiadanymi przez kandydatów cechami i umiejętnościami, postawą wobec pracy oraz zakresem rozmów.

Rozdział 8

NEGOCJACJE W SPRAWIE PRACY Z PERSPEKTYWY PRACODAWCY

Wprowadzenie

Pracodawca będący stroną w negocjacjach na rynku pracy jest, z jednej strony, na pozycji uprzywilejowanej, bo dominuje w relacji z kandydatem do pracy, a z drugiej – to na nim ciąży znaczna odpowiedzialność za przebieg rozmów, ich charakter i atmosferę. Im większą przedstawiciel pracodawcy ma świadomość zarówno swojej rangi, jak i uwarunkowań i mechanizmów prowadzenia negocjacji z kandydatami, tym rezultat będzie bardziej satysfakcjonujący dla obu stron. Warto zatem poznać zarówno uwarunkowania, jak i przebieg procesu negocjacji z perspektywy pracodawcy.

8.1. Założenia badawcze

Niniejszy rozdział zawiera prezentację badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli organizacji pracodawców. Starano się w nich ukazać rolę uwarunkowań, istotne elementy procesu negocjacyjnego oraz cechy organizacji wpływające na negocjowanie warunków pracy z kandydatami do pracy. Sformułowano w związku z tym główny cel badawczy tego etapu poszukiwań empirycznych, który polegał na identyfikacji uwarunkowań, cech i istotnych elementów procesu negocjacji z perspektywy organizacyjnej.

Hipoteza główna [H1] tej części badań empirycznych brzmi: Istnieje zróżnicowanie kontekstu i przebiegu negocjacji w sprawie pracy zależne od cech organizacji (wielkości, sektora, formy prawnej, liczby kandydatów i przyjęć do pracy) oraz występują związki pomiędzy wybranymi elementami charakteryzującymi kontekst i przebieg negocjacji w sprawie pracy.

Pomocne w weryfikacji hipotezy głównej tego rozdziału będą hipotezy szczegółowe, które zaprezentowano w tabeli 48.

Tabela 48. Zbiorcze zestawienie hipotez szczegółowych testowanych w rozdziale 8

Nr hipotezy	Treść hipotez
[H2]	W przebiegu rekrutacji i selekcji częstotliwość występowania poszczególnych elementów tego procesu jest zróżnicowana i zależy od cech organizacji

Nr hipotezy	Treść hipotez
[H3]	Firmy stosują zróżnicowane formy radzenia sobie z niedoborem kadrowym
[H4]	Istnieje związek pomiędzy wielkością firmy a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji
[H5]	Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy formą własności a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji
[H6]	Istnieje związek pomiędzy PKD a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji
[H7]	Pracodawcy wykorzystują zróżnicowane formy pozyskiwania pracowników
[H8]	Istnieje zależność pomiędzy wielkością organizacji a stosowanymi metodami pozyskania kandydatów do pracy
[H9]	Istnieje związek pomiędzy PKD a stosowanymi metodami pozyskiwania kandydatów
[H10]	Istnieje związek pomiędzy liczbą aplikacji a użyciem metody poszukiwania kandydatów
[H11]	Stopień zwiększenia zatrudnienia pociąga za sobą korzystanie z konkretnych sposobów rekrutacyjnych
[H12]	Istnieje zróżnicowanie oddziaływania czynników (makro, mezo, mikro) na negocjacje na zewnętrznym rynku pracy
[H13]	W trakcie negocjacji występują przejawy dyskryminacji kandydatów
[H14]	W organizacjach istnieje zróżnicowanie pod względem częstości delegowania osób z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej oraz siły ich głosu w podejmowaniu decyzji negocjacyjnych
[H15]	Istnieje związek pomiędzy liczebnością zespołu rekrutującego a znaczeniem czynników warunkujących negocjacje w sprawie pracy
[H16]	Istnieje związek pomiędzy statusem osoby mającej wpływ na decyzję negocjacyjną a postrzeganiem znaczenia wybranych czynników warunkujących negocjacje w sprawie pracy
[H17]	Opinie na temat negocjacji w sprawie pracy są istotnym i zróżnicowanym elementem w funkcjonowaniu firmy
[H18]	Firmy deklarują poruszanie i negocjowanie poszczególnych zagadnień w zróżnicowanym stopniu
[H19]	Deklaracje pracodawców i kandydatów różnią się między sobą
[H20]	Istnieje związek pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi elementami doboru kadr w organizacji
[H21]	Istnieje związek pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi elementami doboru kadr
[H22]	Istnieje związek pomiędzy sumą i zakresem zagadnień poruszanych a opiniami na temat negocjacji w organizacji
[H23]	Istnieje związek pomiędzy sumą i zakresem zagadnień negocjowanych a opiniami na temat negocjacji w organizacji
[H24]	Istnieje związek pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi czynnikami warunkującymi wynik negocjacji
[H25]	Istnieje związek pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi czynnikami warunkującymi wynik negocjacji

Nr hipotezy	Treść hipotez
[H26]	Istnieje związek pomiędzy częstotliwością poruszania problemów podczas negocjacji w sprawie pracy a sektorem działalności organizacji
[H27]	Kandydaci stosują wybrane techniki negocjacyjne
[H28]	Skłonność do negocjowania (mierzona średnią tendencją w deklaracjach dotyczących ilości problemów podlegających, zdaniem rekruterów, negocjacom) koreluje z technikami negocjacyjnymi używanymi przez negocjatorów
[H29]	Istnieje związek pomiędzy poszczególnymi opiniami na temat negocjacji podzielanymi w organizacji a wybranymi technikami negocjacyjnymi stosowanymi przez kandydatów
[H30]	Opcje zapasowe, z których może skorzystać organizacja, modyfikują stosowanie technik negocjacyjnych przez kandydatów ubiegających się o pracę na zewnętrznym rynku pracy
[H31]	Płeć i wiek respondentów wpływa na obraz skutecznego kandydata
[H32]	Istnieje zróżnicowanie profilu skutecznego negocjatora w zależności od zajmowanego przez respondentów stanowiska w organizacji
[H33]	Istnieje związek pomiędzy wielkością firmy a obrazem skutecznego negocjatora
[H34]	Istnieje zróżnicowanie pomiędzy obrazem skutecznego negocjatora z perspektywy organizacji i samoopisem kandydata

Źródło: badania własne.

W badaniach przyjęto kryterium funkcjonalne, zakładając, że negocjacje w sprawie pracy towarzyszą nierozzerwalnie rekrutacji i selekcji kandydatów, a jej narzędzia i metody są wykorzystywane w trakcie rokowań, dając stronom do ręki argumenty i stanowiąc o ich pozycji przetargowej.

Na rysunku 35 przedstawiono ideowo, jakie istotne dla procesu negocjacji kwestie oraz powiązania pomiędzy nimi poddano badaniu. Do kontekstu negocjacji zaliczono: elementy doboru kadr, rozwiązania zastępcze dla prowadzenia negocjacji w sprawie pracy, źródła poszukiwania kandydatów, wybrane czynniki kształtujące poziomy (makro, mezo i mikro) negocjacji. Natomiast przebieg procesu negocjacji opisują: status uczestników negocjacji z ramienia organizacji, opinie o negocjacjach w organizacji, problemy poruszane i negocjowane, techniki negocjacyjne stosowane przez kandydatów, psychologiczny profil skutecznego kandydata. Zarówno czynniki kontekstu, jak i elementy przebiegu negocjacji wpływają na siebie w obrębie wyodrębnionych kategorii i pomiędzy nimi. Ponadto modyfikowane są one przez cechy organizacji, takie jak wielkość, sektor, forma prawna, liczba przyjęć do pracy. Zagadnienia zostaną omówione w kolejności od problemów ogólnych, stanowiących niejako tło dla negocjowania relacji, do bardziej szczegółowych, według sekwencji wskazanej na rysunku 35. Badania ilościowe zostały też wzbogacone o wywiady z pracodawcami, z których wnioski przedstawiono w końcowej części tego rozdziału.

Tabela 49. Elementy procesu rekrutacji i selekcji występujące w badanych firmach

Elementy procesu rekrutacji i selekcji	Rodzaj odpowiedzi	Częstości	% ważnych
Planowanie naboru kadr	tak	119	74,8
	nie	40	25,2
	ogółem	159	100,0
Ogłoszenie informacji o naborze kandydatów do pracy	tak	154	92,8
	nie	12	7,2
	ogółem	167	100,0
Analiza nadesłanych przez kandydatów dokumentów	tak	162	97,6
	nie	4	2,4
	ogółem	166	100,0
Prowadzenie testów predyspozycji i zadań sprawdzających przydatność kandydatów na stanowisko	tak	72	45,9
	nie	85	54,1
	ogółem	157	100,0
Analiza referencji kandydatów	tak	114	72,2
	nie	44	27,8
	ogółem	158	100,0
Rozmowa kwalifikacyjna (określanie motywów, potrzeb, wyjaśnianie wątpliwości z CV itp.)	tak	161	96,4
	nie	6	3,6
	ogółem	167	100,0
Rozmowa dotycząca warunków pracy (na przykład miejsce, czas, obowiązki, dyspozycyjność, termin podjęcia pracy)	tak	163	97,6
	nie	4	2,4
	ogółem	167	100,0
Rozmowa dotycząca wynagrodzenia	tak	156	93,4
	nie	11	6,6
	ogółem	167	100,0
Badania lekarskie	tak	145	89,0
	nie	18	11,0
	ogółem	163	100,0
Ostateczne podpisanie umowy o pracę	tak	159	97,5
	nie	4	2,5
	ogółem	163	100,0
Cały proces jest dokładnie opisany i podlega ścisłym procedurom	tak	74	47,1
	nie	83	52,9
	ogółem	157	100,0

Źródło: badania własne.

Na uwagę zasługuje to, że przeszło połowa firm nie posiada opisanych procedur doboru i rekrutacji, co może być powodowane różną wielkością organizacji biorących udział w badaniu. Jak wykazano w części teoretycznej książki, najbardziej popularnymi metodami selekcji, również w badanych firmach, są analiza dokumentów kandydata oraz rozmowa kwalifikacyjna poruszająca motywy, potrzeby kandydatów, rozmowa dotycząca warunków, w jakich przyjdzie aplikantom pracować, oraz wymagań stanowiska pracy i wreszcie rozmowa dotycząca wynagrodzeń. Rzadziej, bo w niespełną połowę przypadków, pracodawcy przeprowadzają różnego typu testy oraz, co jest zastanawiające ze względu na niską wiarygodność metody, aż 72,2% respondentów sprawdza referencje. Uzyskane dane potwierdzają inne liczne wyniki badań dotyczące popularności wybranych metod selekcji.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na to, że około 75% respondentów planuje nabór kadr, natomiast ¼ robi to w sposób niezaplanowany, co może być spowodowane zarówno wielkością, jak i obszarem działalności organizacji. By zweryfikować to przypuszczenie, zbadano rozkład odpowiedzi w zależności od wielkości firmy.

Tabela 50. Wielkość firmy a formalizacja procesu rekrutacji i selekcji

Firma \ Odpowiedzi	Tak		Nie		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%
Mikro	4	23,5	13	76,5	16	100,0
Mała	16	37,2	27	62,8	43	100,0
Średnia	17	40,5	25	59,9	42	100,0
Duża	18	69,2	8	30,8	26	100,0
Bardzo duża	9	69,2	4	30,8	13	100,0
Ogółem	64	45,4	77	54,6	141	100,0

Źródło: badania własne.

Z dokonanej analizy (V Cramera = 0,313; p = 0,008) wynika, że wraz ze wzrostem firmy wzrasta stopień formalizacji procesu rekrutacji i selekcji. Taka zależność nie dziwi i tłumaczyć ją można koniecznością większego uporządkowania procesów zarządczych w organizacjach zatrudniających więcej osób.

Kolejną interesującą kwestią jest istnienie związku pomiędzy stopniem opisania procedur a formą własności firmy. Uzyskane zależności przedstawia tabela 51.

Tabela 51. Forma własności a stopień formalizacji rekrutacji i selekcji

Forma własności \ Odpowiedzi	Tak		Nie		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%
Przedsiębiorstwo państwowe	11	61,1	7	38,9	18	100,0
Przedsiębiorstwo spółdzielcze	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Spółka jawna	1	12,5	7	87,5	8	100,0

Forma własności	Odpowiedzi		Tak		Nie		Ogółem	
Spółka komandytowa	1	50,0	1	50,0	2	100,0		
Spółka paneuropejska	1	50,0	1	50,0	2	100,0		
Spółka z o.o./SA z kapitałem polskim	17	37,8	28	62,2	45	100,0		
Spółka z o.o./SA z kapitałem zagranicznym	21	70,0	9	30,0	30	100,0		
Spółka cywilna/przedsiębiorstwo prywatne	8	25,8	23	74,2	31	100,0		
Inne	11	78,6	3	21,4	14	100,0		
Ogółem	72	46,8	82	53,2	154	100,0		

Źródło: badania własne.

Dalsza analiza wykazała, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy formą własności przedsiębiorstwa a formalizacją procesu rekrutacji (V Cramera = 0,404; $p = 0,001$). Opisany proces doboru w największym stopniu występuje w spółkach z o.o./SA z kapitałem zagranicznym i przedsiębiorstwach państwowych oraz zakwalifikowanych do kategorii „inne”. Natomiast najrzadziej można się z nim spotkać w spółkach cywilnych i przedsiębiorstwach prywatnych oraz spółkach z o.o./SA z kapitałem polskim. Nie istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy formalizacją procesu a liczbą zgłoszeń kandydatów. Może to nieco dziwić, gdyż opisanie procesu przy dużej liczbie kandydatów porządkowałoby przebieg rekrutacji i selekcji, czyniłoby go bardziej przejrzystym i sprawiedliwym. Dałoby też wskazówki postępowania zarówno negocjującym rekruterom, jak i kandydatom, co ograniczałoby stres i dawało większą pewność wyboru najbardziej odpowiedniego zachowania.

Na koniec należy podkreślić, że ponadto 7,2% pracodawców nie ogłasza informacji o naborze, co może świadczyć o poszukiwaniu kandydatów do pracy przez sieć znajomych bądź we własnym banku danych. W wyniku przeprowadzonej wyżej analizy można przyjąć hipotezę zakładającą, że w przebiegu rekrutacji i selekcji częstotliwość występowania poszczególnych elementów tego procesu jest zróżnicowana i zależy od cech organizacji [H2].

8.2.2. Rozwiązania zastępcze dla negocjacji

Nie zawsze zarząd organizacji podejmuje decyzje o naborze nowego kandydata. Zanim to nastąpi, często bierze się pod uwagę inne rozwiązania – takie, które zapewnią realizację celów organizacji i prawidłowe funkcjonowanie firmy przy mniejszych kosztach niż poszukiwanie i zatrudnienie nowego pracownika. Ponadto dysponowanie opcjami zastępczymi umacnia BATNĘ pracodawcy podczas negocjacji z przyszłym pracownikiem, który nie czując presji zatrudnienia kolejnej osoby, może zgłaszać bardziej wygórowane żądania. Na tym etapie badań starano się rozstrzygnąć, jakie sposoby radzenia sobie z niedoborem w zatrudnieniu bądź z nadmiarem pracy stosują badane organizacje. Postawiona hipoteza zakłada, że:

[H3] – Firmy stosują zróżnicowane formy radzenia sobie z niedoborem kadrowym.

Tabela 52. Rozwiązania zastępcze dla negocjacji w sprawie pracy

Alternatywą dla negocjacji w sprawie pracy z nowymi pracownikami jest:	N ważnych	% ważnych	
		tak	nie
Rozszerzenie pracy, zakresu obowiązków osób już zatrudnionych	162	74,7	25,3
Nabór wewnętrzny (obsadzanie stanowiska przez osoby już pracujące w firmie)	167	76,0	24,0
Nadgodziny	163	46,6	53,4
Leasing pracowniczy	164	9,8	90,2
Przekazywanie obowiązków wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, na przykład księgowość, sprząatanie, transport	165	50,9	49,1
Inne, jakie?.....	9	22,2	77,8

Źródło: badania własne.

Jak widać na podstawie danych w tabeli 52, rozszerzenie pracy, zakresu obowiązków osób już zatrudnionych oraz poszukiwanie kandydatów wewnątrz firmy są bardzo popularnymi rozwiązaniami branymi pod uwagę przez pracodawców. Są one na ogół mniej kosztowne dla firmy, a znajomość możliwości osób już pracujących w organizacji jest niewątpliwym ich atutem. Następnie popularnością cieszy się outsourcing oraz praca w nadgodzinach. Najmniejszą popularnością cieszy się leasing pracowniczy, niespełna 10% firmy wskazało na korzystanie z tego rozwiązania. W wyniku powyższych ustaleń można zatem przyjąć powyższą hipotezę [H3].

W dalszej analizie starano się odpowiedzieć na pytanie, czy wielkość firmy wpływa na stosowane w niej rozwiązania, stawiając następującą hipotezę badawczą:

[H4] – Istnieje związek pomiędzy wielkością firmy a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji.

Przeprowadzone badania ukazują, że pomiędzy naborem wewnętrznym a wielkością firmy istnieje statystycznie istotna zależność (χ^2 Pearsona = 32,620; $df = 4$; $p = 0,000$), a rozkład odpowiedzi obrazuje tabela 53.

Tabela 53. Nabór wewnętrzny a wielkość organizacji

Wielkość firmy \ Odpowiedzi	Nabór wewnętrzny				Ogółem	
	tak		nie			
	N	%	N	%	N	%
Mikro	6	33,3	12	66,7	18	100,0
Mała	30	63,8	17	36,2	47	100,0
Średnia	42	89,4	5	10,6	47	100,0
Duża	24	88,9	3	11,1	27	100,0
Bardzo duża	13	100,0	0	0,0	13	100,0
Ogółem	115	75,7	37	24,3	152	100,0

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w tabeli 53 uwidaczniają wpływ liczby zatrudnionych pracowników na korzystanie z opcji naboru wewnętrznego. Im jest ich więcej, tym możliwość poszukiwania kandydata we własnych szeregach większa i tym częściej korzysta się z takiego rozwiązania. Natomiast pomiędzy pozostałymi rozwiązaniami a wielkością firmy nie wykryto statystycznie istotnych związków, co potwierdza postawioną wyżej hipotezę [H4] w ograniczonym zakresie.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w badaniu było zweryfikowanie hipotez o istnieniu związku pomiędzy formą własności firmy a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi, przy czym postawiona hipoteza brzmiała:

[H5] – Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy formą własności a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji.

W tym przypadku badany związek wystąpił także pomiędzy naborem wewnętrznym a formą własności (χ^2 Pearsona = 20,750; $df = 8$; $p = 0,008$). Rozkład odpowiedzi w grupie badanych przedstawia tabela 54.

Tabela 54. Nabór wewnętrzny a forma własności organizacji

Forma własności	Odpowiedzi		Nabór wewnętrzny			
			tak		nie	
	N	%	N	%	N	%
Przedsiębiorstwo państwowe	15	78,9	4	21,1	19	100,0
Przedsiębiorstwo spółdzielcze	6	100,0	0	0,0	6	100,0
Spółka jawna	6	75,0	2	25,0	8	100,0
Spółka komandytowa	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Spółka paneuropejska	0	0,0	2	100,0	2	100,0
Spółka z o.o./SA z kapitałem polskim	36	75,0	12	25,0	48	100,0
Spółka z o.o./SA z kapitałem zagranicznym	27	90,0	3	10,0	30	100,0
Spółka cywilna/przedsiębiorstwo prywatne	21	58,3	15	41,7	36	100,0
Inne	13	92,9	1	7,1	14	100,0
Ogółem	126	76,4	39	23,6	165	100,0

Źródło: badania własne.

Przytoczone dane obrazują, że nabór wewnętrzny jest szczególnie popularnym rozwiązaniem stosowanym przez spółki z kapitałem zagranicznym, przedsiębiorstwa spółdzielcze oraz spółki komandytowe. Tak więc osoby, które chcą rozwijać swoją karierę poprzez awans w obrębie jednej organizacji, powinny szczególnie poszukiwać pracodawców o takich formach prawnych. Stosowanie przez poszczególne z grup organizacji naboru wewnętrznego może być podyktowane różnymi przesłankami. Spółki z kapitałem zagranicznym mogą być dużymi organizacjami, które poszukują i inwestują w pracowników z różnych stron świata, natomiast przedsiębiorstwa spółdzielcze mogą ograniczać przyjmowanie nowych pracowników i starać się

wykorzystywać posiadane kadry, chroniąc je przy tym przed derekrutacją. Wśród pozostałych rozwiązań zastępczych dla negocjacji nie odnotowano statystycznie istotnych związków pomiędzy nimi a formami własności, tak więc i tym razem potwierdzenie sprawdzanej hipotezy [H5] nastąpiło w ograniczonym zakresie.

Ze względu na duże rozproszenie wyników, aby zweryfikować istnienie związku pomiędzy PKD a zastępującymi negocjacje formami rozwiązań organizacji pracy, pogrupowano przedsiębiorstwa, pozostawiając 6 najliczniejszych sektorów, oraz utworzono grupę „pozostałe”. Zabieg ten pomógł w testowaniu następnej hipotezy: [H6] – Istnieje związek pomiędzy PKD a stosowanymi rozwiązaniami zastępczymi dla negocjacji.

W wyniku przeprowadzonej analizy nie stwierdzono statystycznie istotnych związków pomiędzy PKD a stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi zastępującymi negocjacje, dlatego też hipotezę [H6] odrzucono.

Rozwiązania zastępcze dla negocjowania warunków pracy z nowymi pracownikami mogą stanowić o sile BATNY pracodawcy, który na ogół jest stroną dominującą, a tym samym proponującą formę współpracy. Silna BATNA powoduje, że pozyskanie nowego pracownika związanego z pracodawcą indywidualną umową nie jest kwestią pilną, dlatego rekruter może wówczas proponować gorsze warunki współpracy, mając na uwadze inne, mniej obciążające go rozwiązania. Również kandydat znający BATNĘ drugiej strony może dostosować zgłaszane oczekiwania do realnej sytuacji, uwzględniając nieprzymusowy charakter prowadzonej rekrutacji.

8.2.3. Źródła poszukiwania kandydatów przez pracodawców

Sposobów poszukiwania kandydatów do pracy, a tym samym w dalszej perspektywie do prowadzenia negocjacji, organizacja może stosować wiele. Z przeglądu literatury wiadomo (patrz rozdział 3), że jest ich cały wachlarz, a z niego powinny być wybrane najwłaściwsze. Istotne staje się trafne określenie segmentu pracobiorców oraz zastosowanie odpowiedniej metody, co stanowi nierzadko o sukcesie całego procesu. Czy jednak pracodawcy korzystają z licznych możliwości, jakie zapewnia współczesna teoria i praktyka zarządzania? By odpowiedzieć na tak postawione pytanie, sformułowano następującą hipotezę:

[H7] – Pracodawcy wykorzystują zróżnicowane formy pozyskiwania pracowników.

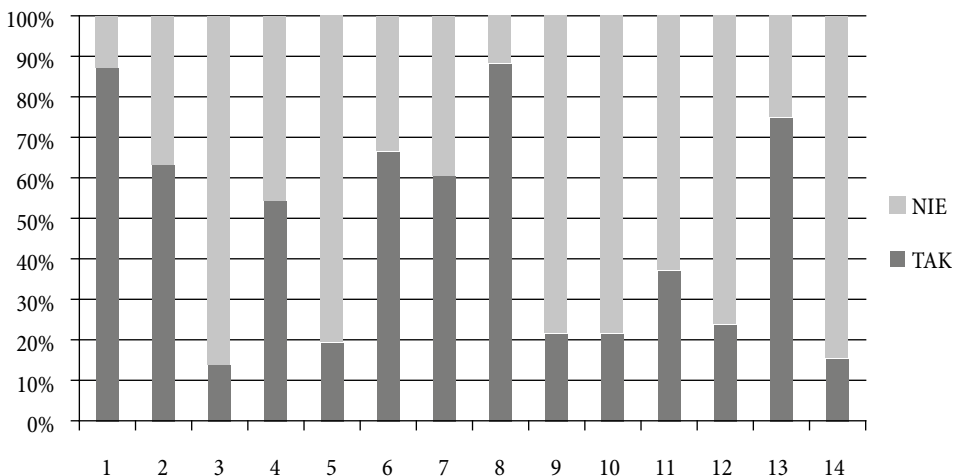
Tabela 55. Techniki poszukiwania kandydatów do pracy

Źródła kandydatów	N ważne	% ważnych		Źródła kandydatów	N ważne	% ważnych	
		tak	nie			tak	nie
1. Własne ogłoszenie (prasa, radio, telewizja)	164	87,2	12,8	8. Urząd pracy	164	88,4	11,6
2. Odpowiedź na ogłoszenie kandydata	160	63,1	36,9	9. Analiza przesłanych CV z inicjatywy kandydata	157	21,7	78,3

cd. tabeli 55

Źródła kandydatów	N ważne	% ważnych		Źródła kandydatów	N ważne	% ważnych	
		tak	nie			tak	nie
3. Firmy konsultingowe	156	14,1	85,9	10. Biura karier	157	21,7	78,3
4. Internetowe portale pracy	161	54,7	45,3	11. Targi pracy	156	37,2	62,8
5. Broszury/ulotki	154	19,5	80,5	12. Tablice ogłoszeniowe	159	23,9	76,1
6. Przeszukiwanie własnej bazy danych	161	66,5	33,5	13. Firmy pośrednictwa pracy	143	74,8	25,2
7. Sieć znajomych	162	60,5	39,5	14. Inne	19	15,8	84,2

Źródło: badania własne.



Rysunek 36. Techniki poszukiwań kandydatów do pracy

Źródło: badania własne, numeracja na osi poziomej odpowiada wyszczególnieniu z tabeli 55.

Z zaprezentowanych w tabeli 55 danych wynika, że najpopularniejszymi metodami poszukiwania kandydatów są własne ogłoszenie, pomoc urzędu pracy, usługi firm pośrednictwa pracy, przeszukiwanie własnej bazy danych, odpowiedź na ogłoszenie kandydata oraz sieć znajomych. Mniejszą, chociaż stosowaną przez przeszło połowę badanych firm, popularnością cieszą się portale internetowe, które są bogatym źródłem wiedzy na temat osób gotowych podjąć pracę. Ponadto są drugim, po odpowiedzi na ogłoszenie pracodawcy, pod względem wskazań sposobem poszukiwania pracy przez kandydatów do pracy objętych wcześniejszym badaniem autorki¹. Warto więc lepiej wykorzystać to medium w poszukiwaniu atrakcyjnych pracobiorców. Natomiast do najrzadziej wykorzystywanych metod dotarcia do

¹ Badania kandydatów do pracy zaprezentowane w niniejszej publikacji.

potencjalnych kandydatów należą firmy konsultingowe, broszury i ulotki, analiza CV przesłanych z inicjatywy kandydata, biura karier i tablice ogłoszeniowe. Można zatem przyjąć, że powyższa hipoteza [H7] została zweryfikowana pozytywnie.

W dalszych krokach analizy testowano związek wielkości organizacji pracodawcy ze skłonnością do stosowania poszczególnych technik poszukiwań. Postawiona tu hipoteza brzmiała:

[H8] – Istnieje zależność pomiędzy wielkością organizacji a stosowanymi metodami pozyskania kandydatów do pracy.

Tabela 56. Wielkość organizacji a źródła poszukiwań kandydatów – dane statystycznie istotne

		Mikro		Małe		Średnie		Duże		Bardzo duże		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Firmy konsultingowe	tak	0	100,0	2	4,3	2	4,3	9	33,3	5	38,5	18	88,2
	nie	18	0,0	45	95,7	45	95,7	18	66,7	8	61,5	134	11,8
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100
Internetowe portale pracy	tak	8	44,4	19	40,4	21	44,7	18	66,7	11	84,6	77	50,7
	nie	10	55,6	28	59,6	26	55,3	9	33,3	2	15,4	75	49,3
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0
Broszury, ulotki	tak	1	5,6	7	14,9	3	6,4	9	33,3	5	38,5	25	16,4
	nie	17	94,4	40	85,1	44	93,6	18	66,7	8	61,5	127	83,6
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0
Przeszukiwanie bazy danych	tak	7	38,9	26	55,3	32	68,1	19	70,4	12	92,3	96	63,2
	nie	11	61,1	21	44,7	15	31,9	8	29,6	1	7,7	56	36,8
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0
Analiza CV nadesłanych z inicjatywy kandydata	tak	3	16,7	3	6,4	7	14,9	10	37,0	7	53,8	30	19,7
	nie	15	83,3	44	93,6	40	85,1	17	63,0	6	46,2	122	80,3
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0
Biura karier	tak	1	5,6	2	4,3	7	14,9	11	40,7	7	53,8	28	18,4
	nie	17	94,4	45	95,7	40	85,1	16	59,3	6	46,2	124	81,6
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0
Tablice ogłoszeń	tak	1	5,6	8	17,0	6	12,8	11	40,7	7	53,8	33	21,7
	nie	17	94,4	39	83,0	41	87,2	16	59,3	6	46,2	119	78,3
	ogółem	18	100,0	47	100,0	47	100,0	27	100,0	13	100,0	152	100,0

Źródło: badania własne.

Tabela 56 przedstawia procentowy rozkład wyników w zależności od wielkości firmy i techniki poszukiwania kandydatów, przy czym podano tylko te metody, dla których odnotowano związek istotny statystycznie. Pierwsza z nich to korzystanie z firm konsultingowych (χ^2 Pearsona = 28,370; $df = 4$; $p = 0,000$) – w tym przypadku zauważono, że im większa organizacja, tym częściej deklarowano stosowanie porady konsultantów. Kolejna statystycznie istotna różnica wystąpiła przy korzystaniu z internetowych portali pracy (χ^2 Pearsona = 11,684; $df = 4$; $p = 0,020$). Tu również im większy pracodawca, tym częściej odwołuje się do Internetu jako źródła kandydatów. Podobne zależności odnotowano także przy metodzie odwołującej się do broszur i ulotek (χ^2 Pearsona = 15,287; $df = 4$; $p = 0,004$) oraz polegającej na przeszukiwaniu bazy danych (χ^2 Pearsona = 11,639; $df = 4$; $p = 0,020$). Odnotowano także, że im większa organizacja, tym częściej analizuje nadesłane z inicjatywy kandydata CV, przy czym najrzadziej czynią to firmy małe (χ^2 Pearsona = 20,743; $df = 4$; $p = 0,000$). Kolejną metodą jest korzystanie z biura karier, czego prawie nie czynią organizacje mikro i małe, natomiast bardzo duże wykorzystują ten sposób dotarcia do kandydatów w przeszło 50% (χ^2 Pearsona = 28,454; $df = 4$; $p = 0,000$). Również wykorzystanie tablic ogłoszeniowych wzrasta wraz z wielkością organizacji pracodawcy (χ^2 Pearsona = 19,235; $df = 4$; $p = 0,001$). Z dokonanej analizy statystycznej wynika, że wraz z wielkością firmy wzrastają możliwości i skłonność do korzystania ze zróżnicowanych metod poszukiwania potencjalnych pracobiorców. Jest to niewątpliwie związane z funduszami, jakie pracodawcy przeznaczają na rekrutację, ale też zwiększa możliwość dotarcia do lepszych kandydatów. Mimo że koszty nie zawsze są duże, mniejsze organizacje nie przekonały się jeszcze na przykład do Internetu. Znacząco rzadsze analizowanie CV nadesłanych z inicjatywy kandydata przez firmy mikro, małe i średnie może też świadczyć, że do tych organizacji kandydaci raczej nie wysyłają swych aplikacji. W przypadku braku związku pomiędzy wielkością organizacji a metodą prowadzenia poszukiwań mamy do czynienia z równie częstym stosowaniem metod przez mniejszych, jak i większych pracodawców. Do grupy tej zaliczyć można: własne ogłoszenie, odpowiedź na ogłoszenie pracobiorcy, sieć znajomych, urzędy pracy, targi pracy, firmy pośrednictwa. Poza kilkoma wyjątkami można stwierdzić, że ich natura jest bardziej tradycyjna, do której pracodawcy już się przekonali. Podsumowując powyższe rozważania, należy powiedzieć, że w wyniku dokonanej analizy przyjęto hipotezę mówiącą o istnieniu zależności pomiędzy wielkością organizacji a stosowanymi metodami pozyskiwania kandydatów do pracy [H8].

Kolejną analizowaną kwestią była zależność użytej metody dotarcia do pracobiorców od sektora działalności pracodawcy. Ze względu na rozproszony charakter wyników dokonano rekodowania danych związanych z przynależnością do PKD, co obrazuje tabela 57. Sformułowana na tym etapie hipoteza brzmiała:
[H9] – Istnieje związek pomiędzy PKD a stosowanymi metodami pozyskiwania kandydatów.

Tabela 57. Sektor działalności organizacji a sposób pozyskiwania pracowników

Sektor działalności		Przetwórstwo przemysłowe		Budownictwo		Handel hurtowy i detaliczny		Działalność finansowa i ubezpieczeniowa		Działalność profesjonalna, naukowa, techniczna		Administracja publiczna		Pozostałe		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Własne ogłoszenie	tak	48	96,0	14	93,3	18	78,3	7	70,0	9	100	14	82,4	33	75,0	143	85,1
	nie	2	4,0	1	6,7	5	21,7	3	30,0	0	0,0	3	17,6	11	25,0	25	14,9
	ogółem	50	100,0	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Firmy konsultingowe	tak	15	30,0	3	20,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0	0	0,0	3	6,8	22	13,1
	nie	35	70,0	12	80,0	23	100	9	90,0	9	100	17	100	41	93,2	146	86,9
	ogółem	50	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Przeszukiwanie bazy danych	tak	34	68,0	11	73,3	15	65,2	6	60,0	8	88,9	4	32,5	29	65,9	107	63,7
	nie	16	32,0	4	26,7	8	34,8	4	40,0	1	11,1	13	76,5	15	34,1	61	36,3
	ogółem	50	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Urząd pracy	tak	47	94,0	13	86,7	17	73,9	9	90,0	9	100	9	52,9	41	93,2	145	86,3
	nie	3	6,0	2	13,3	6	26,1	1	10,0	0	0,0	8	47,1	3	6,8	23	13,7
	ogółem	50	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Analiza przesłanych CV	tak	17	34,0	2	13,3	2	8,7	4	40,0	4	44,4	1	5,9	4	9,1	34	20,2
	nie	30	66,0	13	86,7	21	91,3	6	60,0	5	55,6	16	94,1	40	90,9	134	79,8
	ogółem	47	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Tablice ogłoszeniowe	tak	20	40,0	3	20,0	2	8,7	4	40,0	0	0,0	0	0,0	9	20,5	38	22,6
	nie	30	60,0	12	80,0	21	91,3	6	60,0	9	100	17	100	35	79,5	130	77,4
	ogółem	50	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100
Firmy pośrednictwa	tak	37	74,0	13	86,7	16	69,6	3	30,0	6	66,7	3	17,6	29	65,9	107	63,7
	nie	13	26,0	2	13,3	7	30,4	7	70,0	3	33,3	14	82,4	15	34,1	61	36,3
	ogółem	50	100	15	100	23	100	10	100	9	100	17	100	44	100	168	100

Źródło: badanie własne.

Pierwszą z metod, której wykorzystanie zależy od rodzaju PKD, jest formułowanie własnego ogłoszenia (χ^2 Pearsona = 13,364; $df = 6$; $p = 0,038$). Należy zwrócić uwagę, że takie sektory, jak działalność finansowa i ubezpieczeniowa, handel hurtowy i detaliczny oraz zawarte w kategorii „pozostałe” korzystają z tej techniki rzadziej niż inne. Firmy konsultingowe mogą stać się dużą podporą w pozyskaniu kompetentnych kandydatów, ale nie wszyscy pracodawcy na równi z nich korzystają (χ^2 Pearsona = 22,175; $df = 6$; $p = 0,001$). Jednakże są one szczególnie popularne w ta-

kich sektorach, jak przetwórstwo przemysłowe i budownictwo. Pozostałe sektory wykorzystują tę metodę w bardzo ograniczonym zakresie. Kolejnym sposobem dotarcia do kandydatów jest przeszukiwanie własnych baz danych (χ^2 Pearsona = 15,508; $df = 6$; $p = 0,017$). Jest to szczególnie popularne w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz budownictwie. Następną zależną od PKD metodą dotarcia do potencjalnych pracobiorców jest korzystanie z pomocy urzędów pracy (χ^2 Pearsona = 24,816; $df = 6$; $p = 0,000$). Szczególnie jest ona stosowana w sektorach przetwórstwa przemysłowego, działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz kategorii „pozostałe”. Najrzadziej natomiast wykorzystuje ją administracja publiczna. Analiza CV przesłanych z inicjatywy pracownika jest także wykorzystywana w sposób zróżnicowany (χ^2 Pearsona = 19,451; $df = 6$; $p = 0,003$). Najczęściej odwołują się do niej organizacje trudniące się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną, finansową i ubezpieczeniową oraz przetwórstwem przemysłowym. Z tablic ogłoszeniowych także korzysta się w sposób zróżnicowany (χ^2 Pearsona = 20,680; $df = 6$; $p = 0,002$). Relatywnie dużą popularnością cieszą się one w przetwórstwie przemysłowym oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej. Ostatnią z metod, której stosowanie zależy od sektora według PKD, jest korzystanie z firm pośrednictwa (χ^2 Pearsona = 26,686; $df = 6$; $p = 0,000$). Najczęściej korzysta z nich sektor budownictwa i przetwórstwa przemysłowego, natomiast najrzadziej administracja publiczna oraz firmy prowadzące działalność finansową i ubezpieczeniową. Powyższe dane obrazują zróżnicowanie metod dotarcia do kandydatów na rynku negocjacji w sprawie pracy. Warto, by aplikanci byli świadomi, jakich metod prawdopodobnie użyje druga strona, wyszli jej naprzeciw w poszukiwaniu atrakcyjnych ofert pracy. W wyniku dokonanej analizy można zatem przyjąć hipotezę zakładającą związek pomiędzy PKD a stosowanymi metodami pozyskiwania kandydatów [H9].

Kolejnym poddanym analizie problemem było zweryfikowanie związku pomiędzy liczbą zgłoszeń napływających do firmy a tendencją do korzystania z poszczególnych metod. Hipoteza sformułowana na tym etapie badań brzmiała: [H10] – Istnieje związek pomiędzy liczbą aplikacji a użyciem metody poszukiwania kandydatów.

Tabela 58. Liczba aplikacji a metody poszukiwania kandydatów

Liczba zgłoszeń		Do 4 zgłoszeń		Od 4 do 8 zgłoszeń		Od 8 do 20 zgłoszeń		Powyżej 20 zgłoszeń		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sposoby pozyskiwania kandydatów	tak	4	8,3	1	4,5	4	8,9	13	24,5	22	13,1
	nie	44	91,7	21	95,5	41	91,1	40	75,5	146	86,9
	ogółem	48	100,0	22	100,0	44	100,0	53	100,0	168	100,0

Liczba zgłoszeń Sposoby pozyskiwania kandydatów		Do 4 zgłoszeń		Od 4 do 8 zgłoszeń		Od 8 do 20 zgłoszeń		Powyżej 20 zgłoszeń		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Interneto- we portale pracy	tak	22	45,8	8	36,4	21	46,7	37	69,8	88	52,4
	nie	26	54,2	14	63,6	24	53,3	16	30,2	80	47,6
	ogółem	48	100,0	22	100,0	45	100,0	53	100,0	168	100,0
Broszury, ulotki	tak	6	12,5	3	13,6	5	11,1	16	30,2	30	17,9
	nie	42	87,5	19	86,4	40	88,9	37	69,8	138	82,1
	ogółem	48	100,0	22	100,0	45	100,0	53	100,0	168	100,0
Biura karier	tak	7	14,6	3	13,6	5	11,1	19	35,8	34	20,2
	nie	41	85,4	19	86,4	40	88,9	34	64,2	134	79,8
	ogółem	48	100,0	22	100,0	45	100,0	53	100,0	168	100,0
Firmy pośrednic- twa	tak	37	77,1	9	40,9	23	51,1	38	71,1	107	63,7
	nie	11	22,9	13	59,1	22	48,9	15	28,3	61	36,3
	ogółem	48	100,0	22	100,0	45	100,0	53	100,0	168	100,0

Źródło: badania własne.

Przyjmując liczbę zgłoszeń kandydatów jako efekt strategii rekrutacyjnej, można założyć, że niektóre z nich szczególnie przyczyniają się do dużej aktywności aplikantów. Jeżeli organizacji zależy na szerokim wyborze spośród wielu zgłoszonych osób, powinna ona zastosować te metody, których użycie wiąże się z dużą aktywnością potencjalnych pracowników, co oznacza równocześnie konieczność prowadzenia większej liczby równoległych negocjacji. Z przeprowadzonej analizy statystycznej wynika, że taką metodą jest skorzystanie z pomocy firm konsultingowych (χ^2 Pearsona = 9,175; $df = 3$; $p = 0,027$), ponadto poszukiwanie za pomocą internetowych portali pracy (χ^2 Pearsona = 10,132; $df = 3$; $p = 0,017$), przy czym niewielka liczba zgłoszeń także powoduje wzrost odwołania się do tej metody, lecz tym razem należy to tłumaczyć reakcją na słabe zainteresowanie ofertą i chęcią wzbogacenia wyboru przez pracodawcę. Zastosowanie broszur i ulotek również prowadzi do wzrostu liczby nadesłanych aplikacji (χ^2 Pearsona = 8,097; $df = 3$; $p = 0,044$). Kolejną metodą, w której zachodzi statystycznie istotny związek z liczbą zgłoszeń kandydatów, jest korzystanie z biura karier (χ^2 Pearsona = 11,869; $df = 3$; $p = 0,008$), co oznacza, że biura te dysponują na ogół bogatymi listami absolwentów poszukujących zatrudnienia. Wreszcie firmy pośrednictwa pracy także są źródłem dużej liczby zgłoszeń aplikujących o pracę (χ^2 Pearsona = 13,209; $df = 3$; $p = 0,004$). Gdy więc pracodawca pragnie mieć możliwość wyboru przyszłego pracownika z dużej liczby ubiegających się o pracę, powinien skorzystać zwłaszcza z metod wymienionych powyżej. Należy jednak zaznaczyć, że niekiedy duża liczba kandydatów może utrudniać proces negocjacyjny poprzez angażowanie wielu osób i wydłużanie się terminu dokonania

wyboru. Opierając się na przytoczonej powyżej analizie, można przyjąć hipotezę mówiącą o istnieniu związku pomiędzy liczbą nadesłanych aplikacji a użyciem metody poszukiwania kandydatów [H10].

Kolejną kwestią poddaną analizie było zbadanie związku pomiędzy liczbą przyjęć do pracy a korzystaniem z poszczególnych metod rekrutacyjnych. Tym razem należałoby przyjąć następujące założenie:

[H11] – Stopień zwiększenia zatrudnienia pociąga za sobą korzystanie z konkretnych sposobów rekrutacyjnych.

Wyniki, w których zaznaczył się statystycznie istotny związek, przedstawia tabela 59.

Tabela 59. Liczba przyjęć do pracy a stosowane metody rekrutacji

Metoda rekrutacji	Liczba przyjęć	Do 3 przyjęć		Od 3 do 10 przyjęć		Od 10 do 47 przyjęć		Powyżej 47 przyjęć		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Własne ogłoszenie	tak	31	81,6	24	68,6	29	93,5	59	92,2	143	85,1
	nie	7	18,4	11	31,4	2	6,5	5	7,8	25	14,9
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Firmy konsultingowe	tak	1	2,6	2	5,7	1	3,2	18	28,1	22	13,1
	nie	37	97,4	33	94,3	30	96,8	46	71,9	146	86,9
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Internetowe portale pracy	tak	14	36,8	9	25,7	18	58,1	47	73,4	88	52,4
	nie	24	63,2	25	74,3	13	41,9	17	26,6	80	47,6
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Broszury, ulotki	tak	5	13,2	2	5,7	4	12,9	19	29,7	30	17,9
	nie	33	86,8	33	94,3	27	87,1	45	70,3	138	82,1
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Analiza przesłanych CV	tak	5	13,2	4	11,4	3	9,7	22	34,4	34	20,2
	nie	33	86,6	31	88,6	28	90,3	42	65,5	134	79,8
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Biura karier	tak	4	10,5	2	5,7	4	12,9	24	37,5	34	20,2
	nie	34	89,5	33	94,3	27	87,1	40	62,5	134	79,8
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Tablice ogłoszeń	tak	5	13,2	5	14,3	5	16,1	23	35,9	38	22,6
	nie	33	86,8	30	85,7	26	83,9	41	64,1	130	77,4
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0
Inne	tak	0	0,0	3	8,6	0	0,0	0	0,0	3	1,8
	nie	38	100,0	32	91,4	31	100,0	64	100,0	165	98,2
	ogółem	38	100,0	35	100,0	31	100,0	64	100,0	168	100,0

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że wzrastająca liczba przyjęć do pracy koreluje z własnym ogłoszeniem (χ^2 Pearsona = 12,206; $df = 3$; $p = 0,007$), korzystaniem z usług firm konsultingowych (χ^2 Pearsona = 20,688; $df = 3$; $p = 0,000$), poszukiwaniami za pomocą portali internetowych (χ^2 Pearsona = 25,434; $df = 3$; $p = 0,000$), wykorzystaniem broszur i ulotek (χ^2 Pearsona = 10,716; $df = 3$; $p = 0,013$), analizą przesłanych z własnej inicjatywy kandydata CV (χ^2 Pearsona = 12,928; $df = 3$; $p = 0,005$), odwołaniem się do pomocy biur karier (χ^2 Pearsona = 19,641; $df = 3$; $p = 0,000$), a także wykorzystaniem tablic ogłoszeń (χ^2 Pearsona = 10,564; $df = 3$; $p = 0,014$). Należy podkreślić, że wykorzystanie wyżej wymienionych technik wzrasta, zwłaszcza gdy przyjęcia do pracy są masowe (powyżej 47 osób w skali roku). Plany związane ze zwiększeniem zatrudnienia w organizacji powodują więc korzystanie przez nią ze specyficznych sposobów docierania do kandydatów, często kosztownych, ale wydatki te się zwrócą, biorąc pod uwagę znaczenie trafności decyzyjnej w kwestiach personalnych, co potwierdza postawioną wyżej hipotezę [H11]. Pozostałe metody są stosowane bez względu na liczbę przyjęć do pracy.

8.2.4. Wybrane czynniki wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy

Czynniki wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy są bardzo zróżnicowane. Można wśród nich wydzielić czynniki w skali makronegocjacyjnej, powiązane z otoczeniem prawno-ekonomiczno-technologiczno-społecznym, następnie w skali mezonegocjacyjnej, czyli organizacyjnej, oraz w skali mikronegocjacyjnej, czyli jednostkowej, zależnej od kandydata. Siła ich wpływu może być różna, a opinie respondentów w tej kwestii przedstawia tabela 60, przy czym założono następującą hipotezę badawczą:

[H12] – Istnieje zróżnicowanie oddziaływania czynników (makro, mezo, mikro) na negocjacje na zewnętrznym rynku pracy.

Tabela 60. Opinie na temat wpływu czynników na przebieg negocjacji w sprawie pracy

Lp.		Stopień, w jakim wymienione w tabeli czynniki wpływają na prowadzone w badanych firmach negocjacje w sprawie pracy z nowo przyjmowanymi osobami:	N ważnych	Zdecydowanie ważne w % ważnych	Raczej ważne w % ważnych	Raczej nieważne w % ważnych	Zdecydowanie nieważne w % ważnych	Średnia, odchylenie standardowe
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poziom makro	1.	Polityka państwa/ustawodawstwo	163	16,6	31,3	32,5	19,6	3,01 (1,231)
	2.	Prawo pracy	167	43,7	42,5	9,0	4,8	3,41 (0,776)
	3.	Płaca minimalna	166	20,5	35,5	28,3	15,7	3,14 (1,096)
	4.	Liczba kandydatów starających się o pracę	166	20,5	50,5	24,1	4,8	3,31 (0,804)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poziom makro	5.	Stopień zainteresowania innych przedsiębiorstw zatrudnieniem nowych pracowników	167	7,2	32,9	33,5	26,3	2,86 (1,223)
	6.	Członkostwo Polski w Unii Europejskiej	167	2,4	16,2	43,1	38,7	2,67 (1,391)
	7.	Stopa bezrobocia	167	4,8	38,9	34,1	22,2	2,93 (1,151)
	8.	Alternatywne źródła dochodu dla ludności, na przykład renty, zasiłki	166	0,6	18,1	48,2	33,1	2,79 (1,366)
	9.	Sektor działalności	165	20,0	40,6	23,6	15,8	3,07 (1,101)
	10.	Rozwój technologiczny	167	13,8	40,1	24,6	21,6	2,93 (1,138)
	11.	Poziom dostępnego dla firmy kapitału ludzkiego (wykształcenie, kompetencje itp.)	167	43,7	47,3	7,2	1,8	3,45 (0,665)
	Czynniki makro ogółem				17,6	35,8	28,0	18,6
Poziom mezo	12.	Związki zawodowe	166	0,0	13,9	33,1	53,0	2,24 (1,404)
	13.	Strategia firmy dotycząca zarządzania KL	162	14,2	45,7	25,9	14,2	3,01 (1,124)
	14.	Koszty pracy	167	43,7	43,7	9,0	3,6	3,43 (0,731)
	15.	System wynagrodzeń	168	42,9	48,2	6,0	3,0	3,43 (0,653)
	16.	Procedury rekrutacyjne firmy	166	21,1	49,4	22,9	6,6	3,27 (0,858)
	17.	Zależność decyzyjna przedstawicieli firmy od mocodawców	163	11,7	39,9	25,2	23,3	2,82 (1,227)
	18.	Umiejętności i doświadczenie pracowników w prowadzeniu selekcji oraz negocjacji	167	29,9	47,9	16,8	5,4	3,34 (0,788)
	Czynniki mezo ogółem				23,4	41,2	19,8	15,6
Poziom mikro	19.	Wiek kandydatów	167	9,6	45,5	34,1	10,8	3,20 (0,939)
	20.	Płeć kandydatów	168	9,5	19,6	42,3	28,6	2,95 (1,291)
	21.	Liczba dzieci kandydatów	166	1,8	6,6	33,1	57,8	2,18 (1,449)
	22.	Renoma poprzedniego pracodawcy	166	10,8	53,6	22,9	12,7	3,05 (0,972)
	23.	Doświadczenie zawodowe kandydata	167	62,9	31,7	4,2	1,2	3,63 (0,616)
	24.	Komunikatywność kandydata	168	59,5	37,5	3,0	0,0	3,63 (0,486)
	25.	Dobra prezencja kandydata	168	28,0	44,6	23,2	3,6	3,55 (1,585)
	26.	Posiadane przez kandydata rekomendacje	168	19,0	58,3	18,5	3,6	3,35 (0,883)
	27.	Poprawność i oryginalność CV oraz listu motywacyjnego	167	16,2	55,1	25,1	3,6	3,32 (0,712)
	28.	Zdolności negocjacyjne kandydata	167	27,5	51,5	18,0	3,0	3,38 (0,698)
	29.	Długość okresu pozostawiania przez kandydata bez pracy	167	9,0	42,5	39,5	8,4	3,29 (0,903)
	30.	Umiejętność radzenia sobie ze stresem przez kandydata	168	36,9	51,8	9,5	1,8	3,43 (0,595)

cd. tabeli 60

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poziom mikro	31.	Wiara w sukces kandydata	168	28,0	53,0	15,5	3,6	3,36 (0,669)
	32.	Sumiennosc kandydata	168	65,5	32,1	1,2	1,2	3,64 (0,550)
	33.	Umiejtnosc nawiazywania dobrej jakosci i duzej liczby kontaktow międzyludzkich przez kandydata	167	41,3	44,3	12,6	1,8	3,48 (0,658)
	34.	Poszukiwanie nowych doświadczeń przez kandydata,	167	26,9	50,9	16,8	5,4	3,31 (0,781)
	35.	Zrównowazenie emocjonalne kandydata	167	43,7	49,7	5,4	1,2	3,45 (0,626)
	36.	Znajomosc własnych emocji i umiejtnosc rozpoznawania emocji innych osób przez kandydata	165	26,7	53,3	18,8	1,2	3,37 (0,722)
	Czynniki mikro ogółem				29,0	43,4	19,1	8,3
37.	Inny, jaki?.....	8	50,0	25,0	12,5	12,5	0,16 (0,753)	

Wartości liczbowe przypisane odpowiedziom kategoryalnym: 1 – zdecydowanie nieważne, 2 – raczej nieważne, 3 – raczej ważne, 4 – zdecydowanie ważne. Kodowanie zostało wykorzystane do obliczenia średnich wartości odpowiedzi i odchylenia standardowego zamieszczonych w kolumnie 9 tabeli.

Źródło: badania własne.

Rozpatrując procent skumulowany odpowiedzi, którego wartość dwóch kategorii („zdecydowanie ważne” i „raczej ważne”) przekracza 75%, można zauważyć, że do szczególnie istotnych czynników badani zaliczyli w obszarze makro prawo pracy (86,2%) i poziom dostępu do kapitału ludzkiego (91,0%). Na poziomie mezo: koszty pracy (87,4%), system wynagrodzeń (91,1%), umiejętność i doświadczenie pracowników w prowadzeniu selekcji oraz negocjacji (77,8%). Na poziomie mikro: doświadczenie zawodowe kandydata (94,6%), komunikatywność kandydata (97%), posiadane przez kandydata rekomendacje (77,4%), zdolności negocjacyjne kandydata (79,0%), umiejętność radzenia sobie ze stresem (88,7%), wiarę w sukces kandydata² (81%), sumiennosc kandydata³ (97,6%), umiejętność nawiazywania dobrej jakości i dużej liczby kontaktów międzyludzkich przez kandydata⁴ (85,6%), poszukiwanie nowych doświadczeń przez kandydata⁵ (77,8%), zrównowazenie emocjonalne kandydata⁶ (93,4%), znajomosc własnych emocji i umiejtnosc rozpoznawania emocji innych osób przez kandydata⁷ (80,0%). Dodatkowo procent skumulowany odpowiedzi „zdecydowanie nieważne” i „raczej nieważne” na poziomie przekraczającym 75% wystąpił w przypadkach: członkostwo Polski w UE (81,8%), alternatywne źródła dochodu ludności (81,3%), związki zawodowe (86,1%), liczba dzieci kandydatów (90,9%).

² Czyli nadzieję na sukces mierzono w grupie badanych pracobiorców za pomocą testu KNS.

³ Jeden z czynników Wielkiej Piątki mierzony testem NEO-FFI w grupie pracobiorców.

⁴ W myśl koncepcji Wielkiej Piątki – ekstrawersja.

⁵ W myśl koncepcji Wielkiej Piątki – otwartość na doświadczenia.

⁶ W myśl koncepcji Wielkiej Piątki – czynnik wskazuje na brak neurotyzmu.

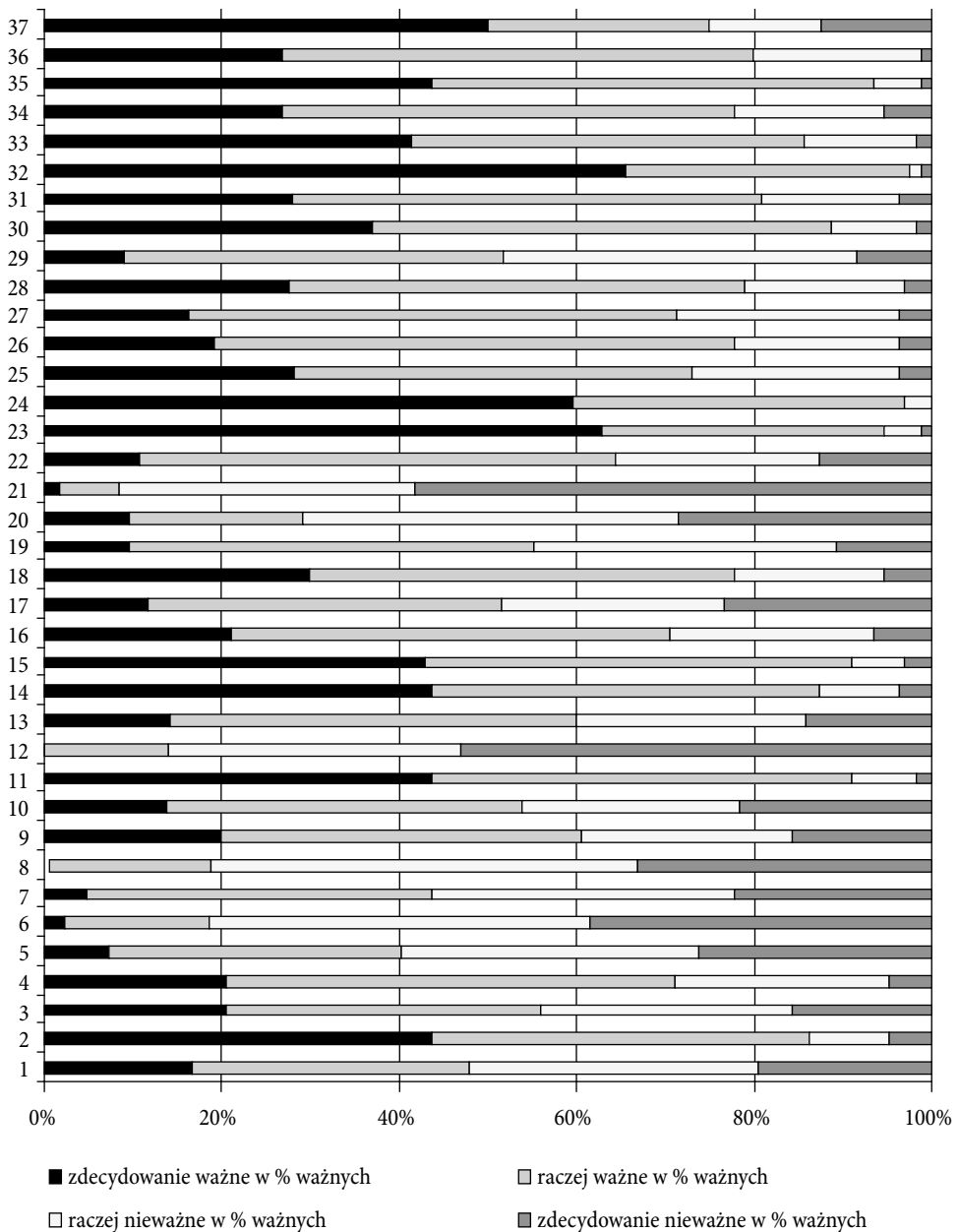
⁷ Świadczy o poziomie inteligencji emocjonalnej, badanej u pracobiorców za pomocą testu INTE.

Porównując otrzymane wyniki z czynnikami przyczyniającymi się do skuteczności kandydatów (rozdział 7), można stwierdzić, że zarysowane tendencje uwidocznione w badaniach kandydatów potwierdzają w pewnym stopniu opinie pracodawców, a dotyczy to głównie cech osobowości w myśl koncepcji Wielkiej Piątki, poziomu inteligencji emocjonalnej oraz rangi umiejętności konstruktywnego radzenia sobie ze stresem w sytuacji negocjacji w sprawie pracy.

Do czynników najmniej istotnych badani zaliczyli członkostwo Polski w Unii Europejskiej, ignorując niejako fakt, że potencjalni pracobiorcy przenieśli się na unijny rynek pracy, często są to dobrzy fachowcy, których w okresie poprzedzającym badanie wręcz zachęcano do powrotu do Polski, a firmy działające na polskim rynku poszukiwały kandydatów do pracy wśród młodych, zdolnych, ambitnych emigrantów.

Nie doceniano także wpływu liczby dzieci kandydatów na sukces negocjacyjny, chociaż z badań wynika, jak trudno osiągnąć sukces na rynku pracy młodym i obciążonym dziećmi matkom. Być może niedocenywanie tego czynnika wynika z poprawności politycznej i kontrolowania swych odpowiedzi, by były zgodne z oczekiwanym poprawnym wizerunkiem.

Gdy odpowiedzi kategoryjne zamieniono na wartości liczbowe, tak jak to ukazano w tabeli 60, do czynników uzyskujących najwyższą średnią (25% górnych odpowiedzi w grupie) należą: poziom dostępnego dla firmy kapitału ludzkiego, koszty pracy, system wynagrodzeń oraz takie cechy kandydata, jak doświadczenie zawodowe, komunikatywność, dobra prezencja, sumiennosc, umiejętność nawiązywania dobrej jakości i dużej liczby kontaktów międzyludzkich oraz zrównoważenie emocjonalne. Przy czym w większości wymienionych elementów odchylenie standardowe miało niską wartość, co świadczy o dużej zbieżności poglądów respondentów. Wymienione czynniki należą do poziomu mezonegocjacyjnego oraz mikronegocjacyjnego, co oznacza, że badani przypisują dominujące znaczenie stronom bezpośrednio zaangażowanym w negocjacje, czyniąc je najbardziej odpowiedzialnymi za wynik rokowań. To, kto i z jakim zapleczem przychodzi do stołu, jest elementem nie do przecenienia, gdy rozważa się problematykę negocjacji w sprawie pracy. Natomiast najniższe wartości (25% najniższych wyników w grupie) otrzymały takie czynniki, jak konkurencja innych pracodawców o kandydata, polityka państwa, członkostwo Polski w UE, stopa bezrobocia, alternatywne źródła dochodu dla ludności, rozwój technologiczny, związki zawodowe, zależność decyzyjna przedstawicieli firmy od mocodawców, strategia ZZL, płeć kandydata, liczba dzieci kandydata. W tym przypadku odchylenie standardowe przy odpowiedziach było stosunkowo duże, co sugeruje istnienie zróżnicowanych poglądów w tych kwestiach. W tej grupie dominują czynniki z poziomu makronegocjacyjnego, co oznacza, że respondenci patrzą na negocjacje w sprawie pracy w sposób mniej globalny.



Rysunek 37. Czynniki wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy w opinii pracodawców

Źródło: badania własne, numeracja na osi pionowej odpowiada wyszczególnieniu z tabeli 60.

Dodatkowo po obliczeniu średnich wartości odpowiedzi dla czynników z poszczególnych grup ustalono, że najistotniejsze są czynniki mikronegociacyjne, gdyż 72,4% respondentów wyraża opinie, że czynniki te są zdecydowanie i raczej ważne, a 27,4% badanych uważa, że są zdecydowanie bądź raczej nieważne, średnia dla nich wynosi 3,31. Kolejne są czynniki natury mezonegociacyjne; w ich przypadku 64,6% ankietowanych uznało je za zdecydowanie i raczej ważne, 35,4% za zdecydowanie i raczej nieważne, a średnia wynosi 3,11. Ostatnia z grup to czynniki natury makronegociacyjnej, o najmniejszym zdaniem badanych znaczeniu dla przebiegu negocjacji w sprawie pracy, tym razem przedstawiciele pracodawców uznali, że 53,4% to czynniki zdecydowanie i raczej ważne, natomiast 46,4% spośród nich oceniło je jako zdecydowanie i raczej nieważne, ze średnią 3,01.

Podsumowując powyższe analizy, można na ich podstawie przyjąć hipotezę mówiącą o zróżnicowanym oddziaływaniu czynników (makro, mezo i mikro) na negocjacje prowadzone na zewnętrznym rynku pracy [H12].

Kolejna kwestia dodatkowo poruszona w ankiecie dotyczyła wpływu czynnika płci podczas negocjowania pracy. By to zgłębić, proszono o sformułowanie wypowiedzi pisemnej, w której pracodawca informuje osobę kandydata o przyjęciu do pracy. Zamiarem badawczym było sprawdzenie, jakiej formy gramatycznej użyją respondenci – będą się zwracać do „pana”, „pani” czy bezosobowo. Zabieg ten miał wykryć przejawy dyskryminacyjne ze względu na płeć. Postawiona tu hipoteza badawcza brzmiała:

[H13] – W trakcie negocjacji występują przejawy dyskryminacji kandydatów.

Tabela 61. Płeć w procesie negocjacji w sprawie pracy

Forma	Częstość	Procent ważnych	Procent skumulowany
Pan	20	12,1	12,1
Pani	9	5,5	17,6
Pan/pani	75	45,5	63,0
Inne	19	11,5	74,5
Brak danych	42	25,4	99,4
Ogółem	165	100,0	100,0

Źródło: badania własne.

Obie formy występowały równocześnie w aż 45,5% przypadków, równocześnie forma męska występowała dwa razy częściej od żeńskiej. Czy na tej podstawie można stwierdzić, że mężczyźni są preferowani na rynku pracy? Zapewne nie, ale kolejnym krokiem było sprawdzenie związku pomiędzy wypowiedziami uzyskanymi w tym zadaniu a strukturą odpowiedzi na pytanie wskazujące płeć kandydata jako czynnik istotny w negocjacjach w sprawie pracy (tabela 62).

Tabela 62. Znaczenie płci w negocjacjach w sprawie pracy

Forma	Zdecydowanie ważne		Raczej ważne		Raczej nieważne		Zdecydowanie nieważne		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pan	2	13,3	6	18,8	7	10,0	5	10,4	20	12,1
Pani	2	13,3	4	12,5	2	2,9	1	2,1	9	5,5
Pan/pani	4	26,7	11	34,4	30	42,9	30	62,5	75	45,5
Inne	2	13,3	6	18,8	8	11,4	3	6,3	19	11,5
Brak danych	5	33,4	5	15,6	23	32,9	9	18,8	42	25,4
Ogółem	15	100,0	32	100,0	70	100,0	48	100,0	165	100,0

Źródło: badania własne.

Z dalszej analizy statystycznej wynika istotny związek pomiędzy przekonaniem respondentów o znaczeniu płci w negocjacjach a stosowaną formą wypowiedzi (V Cramera = 0,244; $N = 165$; $p = 0,014$). Jeżeli zdecydowanie bądź raczej zgadzali się oni z wpływem tego czynnika, to częściej swoje wypowiedzi kierowali do mężczyzn bądź kobiet i ograniczali te, które były skierowane do obu płci równocześnie. Natomiast respondenci uważający płeć za czynnik nieistotny stanowczo częściej używali równocześnie obu form. Świadczy to o nieprzypadkowości użytych sformułowań i o występowaniu w przeszło 17% przypadków faworyzowania jednej z płci (częściej męskiej).

Dodatkową ilustracją tego problemu będą także wyniki przeprowadzanych przez autorkę dyskusji grupowych⁸ osób aktywnych na rynku pracy. W trakcie rozmowy pojawiały się głosy, które mówiły o dyskryminacji ze względu na płeć i, częściej, wiek. Ten ostatni przejaw dyskryminacji był dotkliwy zwłaszcza dla młodych osób, które wzięły udział w badaniu.

Na podstawie powyższych rozważań można przyjąć hipotezę zakładającą istnienie praktyk dyskryminacyjnych podczas negocjacji w sprawie pracy [H13].

8.3. Przebieg negocjacji w sprawie pracy

8.3.1. Uczestnicy organizacji z ramienia badanych pracodawców

Kolejną kwestią poddaną eksploracji była odpowiedź na pytanie, jakie osoby są delegowane na rozmowy z nowo zatrudnianymi pracownikami oraz jaki jest ich wpływ na podjętą decyzję. Niestety na podstawie obserwacji praktyki gospodarczej można mieć obawę, że dobór rekruterów jest często przypadkowy, nierzadko przełożeni, zlecając współpracownikom takie zadanie, kierują się subiektywnym przekonaniem, że delegują osoby komunikatywne bądź akurat dostępne. Jest to jednak

⁸ Autorka prowadziła badania jakościowe polegające na dyskusji grupowej osób aktywnych zawodowo, będących równocześnie studentami zaocznymi kierunków ekonomicznych.

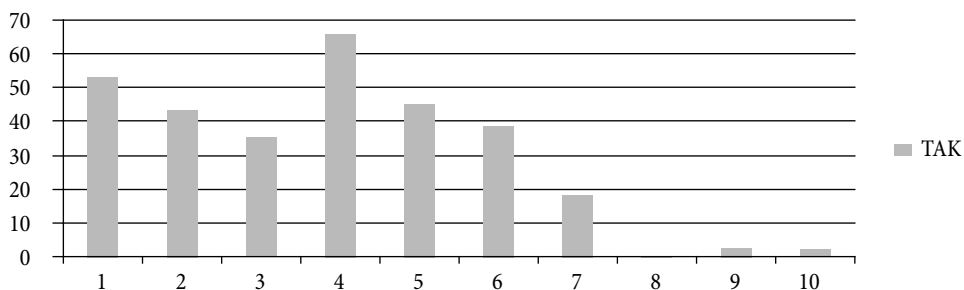
jeden z podstawowych błędów pojawiających się w negocjowaniu. Delegowanie osób nieprzygotowanych, bez odpowiedniego statusu w firmie i bez określonych kompetencji utrudnia i stawia pod znakiem zapytania skuteczność rokowań. Warto bowiem, by w negocjacjach uczestniczyli ci, którzy mają realny wpływ na podejmowane decyzje. Problem ten przedstawiają dane zawarte w tabeli 63, a hipoteza postawiona w tym miejscu brzmi:

[H14] – W organizacjach istnieje zróżnicowanie pod względem częstości delegowania osób z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej oraz siły ich głosu w podejmowaniu decyzji negocjacyjnych.

Tabela 63. Osoby uczestniczące w negocjacjach

Uczestnicy negocjacji z ramienia organizacji	Tak		Wpływ na wynik negocjacji							
			bardzo duży		duży		średni		niski	
	częstości	%	częstości	% ważnych	częstości	% ważnych	częstości	% ważnych	częstości	% ważnych
1. Prezes/dyrektor generalny	90	53,6	81	83,5	11	11,3	1	1,0	4	4,1
2. Dyrektor pionu	73	43,5	29	38,7	37	49,3	8	10,7	1	1,3
3. Właściciel	60	35,7	54	79,4	9	13,2	1	1,5	4	5,9
4. Bezpośredni przełożony (menedżer)	111	66,1	53	47,3	50	44,6	8	7,1	1	0,9
5. Kierownik/dyrektor personalny	76	45,2	23	29,5	33	42,3	20	25,6	2	2,6
6. Pracownik działu kadr	65	38,7	6	8,7	22	31,9	31	44,9	10	14,5
7. Przyszły współpracownik kandydata	31	18,5	4	11,1	13	36,1	14	38,9	5	13,9
8. Przedstawiciel związków zawodowych	1	0,6	0	0	3	37,5	1	12,5	4	50,0
9. Ekspert zewnętrzny	5	3,0	0	0	4	40,0	1	10	5	50,0
10. Inny	4	2,4	2	28,6	3	42,9	0	0,0	2	28,6

Źródło: badania własne.

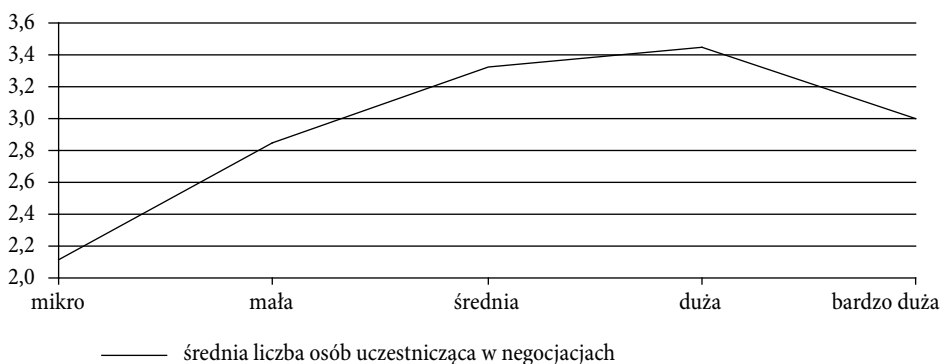


Rysunek 38. Procentowy udział uczestników negocjacji z ramienia organizacji

Źródło: badania własne; numeracja na osi poziomej odpowiada pozycjom z tabeli 63.

Jak wynika z zaprezentowanych danych empirycznych, do rozmów najczęściej jest delegowany bezpośredni przełożony (menedżer), równocześnie jego wpływ na wynik negocjacji jest oceniany jako duży bądź bardzo duży. W negocjacjach często uczestniczy także prezes/dyrektor generalny, ale wówczas jego siła głosu jest mizdatująca, gdyż aż 83,5% ankietowanych stwierdziła, że jest bardzo duża. Gdy w negocjacjach bierze udział dyrektor pionu, nie ma on już tak dużego wpływu na podjętą decyzję. W tym przypadku 38,7% badanych oceniła siłę jego głosu jako bardzo dużą (większa jest siła bezpośredniego przełożonego), a 49,3% jako dużą. Zdarza się też, chociaż zdecydowanie rzadziej, że uczestnikami rozmów są dyrektor/kierownik personalny (45,2%) oraz pracownik działu kadr (38,7%), przy czym pierwszy ma zdecydowanie większy wpływ niż drugi. W praktyce selekcyjnej zdarza się, że udział w pertraktacjach bierze przyszły współpracownik (18,5%), a jego wpływ na wynik jest często określany jako duży bądź średni. Zastanawiać może struktura odpowiedzi przy przedstawicielu związków zawodowych i ekspercie zewnętrznym. Uczestniczą oni w negocjacjach dość rzadko (0,6% i 3%), natomiast ich wpływ na wynik negocjacji jest odnotowany w większej liczbie przypadków (analogicznie 4,8% oraz 6,0% wskazań), co można tłumaczyć wpływem pośrednim na przebieg negocjacji. Związkowcy mogą określać swoje preferencje, przekazując je negocjatorom, natomiast ekspert zewnętrzny wskazuje osoby, z którymi w kolejnych krokach selekcyjnych prowadzi się rozmowy. Wpływ w obu kategoriach jest określany jako duży bądź niski.

By wzbogacić obraz toczonych rozmów, należy uwzględnić też liczbę osób biorących udział w negocjacjach w sprawie pracy, w tym przypadku wykazano, że średnia liczba uczestników wynosi 3,07, natomiast mediana 3. W kolejnym kroku dokonano wnioskowania za pomocą analizy Anova w celu ustalenia związku pomiędzy wielkością firmy a średnią liczbą negocjatorów występujących z ramienia organizacji. Otrzymane wyniki ($F = 4,329$; $df = 4$; $p = 0,002$) potwierdziły istnienie powyższych zależności.



Rysunek 39. Liczba negocjatorów a wielkość organizacji

Źródło: badania własne.

Na rysunku 39 widoczna jest tendencja wskazująca, że im większa jest organizacja, tym bardziej zwiększa się średni udział jej przedstawicieli w negocjacjach – z wyjątkiem organizacji bardzo dużej, w której spada on do poziomu poniżej organizacji średniej. Wzrost liczby uczestników wraz z wielkością organizacji można tłumaczyć liczbą osób żywo zainteresowanych przyjęciem nowego członka do zespołu oraz formalizacją procedur. Jak można natomiast tłumaczyć spadek średniej liczby negocjatorów w organizacjach bardzo dużych? Być może ich podziałem na mniejsze, w miarę niezależne jednostki, w których prowadzi się rekrutację w ich obrębie, a nie na poziomie globalnym organizacji. Zaprezentowane powyżej wyniki analiz pozwalają przyjąć hipotezę mówiącą o zróżnicowaniu pod względem częstości delegowanych osób z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej oraz siły ich głosu w podejmowaniu decyzji negocjacyjnych [H14].

Ponadto analizowano związek pomiędzy liczbą osób biorących udział w rekrutacji z ramienia organizacji a czynnikami warunkującymi przebieg negocjacji⁹. Postawiona w tym miejscu hipoteza badawcza brzmi:

[H15] – Istnieje związek pomiędzy liczebnością zespołu rekrutującego a znaczeniem czynników warunkujących negocjacje w sprawie pracy.

Z przeprowadzonej analizy korelacji wynika, że im większy jest zespół negocjacyjny, tym bardziej znaczenia nabiera rozwój technologiczny (r -Pearsona = 0,215; $p = 0,005$) oraz procedury rekrutacyjne firmy (r -Pearsona = 0,253; $p = 0,001$). Rozwój technologiczny nabiera znaczenia zwłaszcza w dużych firmach, w których proces produkcji jest oparty na nowatorskich rozwiązaniach, w nich na ogół deleguje się większą liczbę pracowników, by zweryfikowali kompetencje aplikantów. Podobnie istnienie procedur rekrutacyjnych jest cechą charakteryzującą działanie dużych organizacji o sformalizowanych zasadach funkcjonowania, czemu towarzyszy delegowanie większych zespołów rekrutacyjnych. Na podstawie dokonanej analizy można przyjąć sformułowaną powyżej hipotezę [H15].

Osoby biorące udział w przyjmowaniu kandydata do pracy mogą mieć różny wpływ na podjętą decyzję rekrutacyjną – w zależności od swego statusu w firmie. Ponadto ci, którzy mają silny wpływ, różnie mogą spostrzegać znaczenie czynników warunkujących negocjacje. Dlatego w kolejnej procedurze badawczej testowano następującą hipotezę:

[H16] – Istnieje związek pomiędzy statusem osoby mającej wpływ na decyzję negocjacyjną a postrzeganiem znaczenia wybranych czynników warunkujących negocjacje w sprawie pracy.

Za pomocą korelacji nieparametrycznej obliczono, że gdy na wynik prowadzonych negocjacji wpływ ma prezes, to za czynniki mniej istotne uznaje się stopień zainteresowania kandydatem innych przedsiębiorstw (ρ -Spearmana = 0,226;

⁹ Czynniki warunkujące przebieg negocjacji są opisane w podrozdziale 8.2.4.

$p = 0,026$), sektor działalności przedsiębiorstwa (rho-Spearmana = 0,207; $p = 0,042$). Zdanie kluczowe, należące do głównego decydenta organizacji, powoduje, że postrzega on pozycję zarządzanego przez siebie przedsiębiorstwa jako silną, której nie zagraża konkurencja innych przedsiębiorstw o potencjalnych pracowników. W przypadku gdy znaczący głos należy do dyrektora, mniejsze znaczenie przypisuje się strategii firmy dotyczącej ZZL (rho-Spearmana = 0,278; $p = 0,016$), co może być efektem zniekształcenia spostrzeżeniowego i niedoceniaenia wpływu działań organizacyjnych na wynegocjowane porozumienie. Natomiast gdy na decyzję rekrutacyjną silny wpływ ma właściciel firmy, dostrzega się wyraźnie większe znaczenie polityki państwa (rho-Spearmana = -0,256; $p = 0,35$), liczby dzieci kandydatów (rho-Spearmana = -0,338; $p = 0,005$), dobrej prezencji kandydatów (rho-Spearmana = -0,319; $p = 0,008$) i sumienności kandydata (rho-Spearmana = -0,268; $p = 0,027$). Tłumaczyć to można większym wpływem polityki państwa na mniejsze organizacje, w których właściciele są także zarządzającymi. Większe znaczenie liczby dzieci oraz dobrej prezencji kandydata może być natomiast przejawem praktyk dyskryminacyjnych, szczególnie też ceni się u kandydatów sumienność. Wraz ze wzrostem wpływu kierownika personalnego mniejszego znaczenia nabiera takie uwarunkowanie jak liczba kandydatów do pracy (rho-Spearmana = 0,229; $p = 0,044$) oraz wzrasta znaczenie zrównoważenia emocjonalnego (rho-Spearmana = -0,361; $p = 0,001$), które jest cechą poszukiwaną przez pracodawców i – widać – docenianą przez kierownika personalnego. Natomiast nie docenia się wówczas konkurencji na rynku pracy. Czynniki takie jak umiejętność nawiązywania dobrej jakości i dużej liczby kontaktów jest także mniej istotny, gdy w podejmowaniu decyzji negocjacyjnej wzrasta ranga przyszłego współpracownika (rho-Spearmana = 0,364; $p = 0,029$) i pracownika działu kadr (rho-Spearmana = 0,240; $p = 0,047$). Są to osoby na ogół o podobnym statusie w organizacji co kandydat i w ich opinii ekstrawersja jest uznawana za mniej istotną. Być może obdarzony nią kandydat jest odbierany jako zagrażający pozycji osób już zatrudnionych. Gdy wpływ na wynik negocjacji ma ekspert zewnętrzny, za mniej istotne czynniki uznaje się członkostwo Polski w UE (rho-Spearmana = 0,744, $p = 0,014$) oraz poprawność i oryginalność CV (rho-Spearmana = 0,679; $p = 0,031$). Być może jest to podyktowane przekonaniem eksperta zewnętrznego o dużej dostępności i dobrej jakości kapitału ludzkiego w kraju, a europejski rynek pracy uważa za niezagrażający negocjaczom. Zdaje on sobie także sprawę z niedoskonałości podstawowego narzędzia selekcji, jakim jest CV. Powyższa analiza ukazała, że w zależności od statusu osób w organizacji, które wpływają na podejmowanie decyzji negocjacyjnej, zmieniają się opinie o istotności czynników warunkujących rozmowy w sprawie pracy, w związku z czym można przyjąć hipotezę zakładającą, iż występuje związek pomiędzy statusem osoby mającej wpływ na decyzję negocjacyjną a postrzeganiem znaczenia wybranych czynników warunkujących negocjacje w sprawie pracy [H16].

8.3.2. Opinie o negocjacjach w organizacji

Kolejną eksplorowaną kwestią było zbadanie opinii respondentów na temat zagadnień związanych z negocjacjami. W tej sekcji zamieszczono kilka stwierdzeń¹⁰, do których ankietowani ustosunkowywali się, określając stopień, w jakim się z nimi zgadzają bądź nie zgadzają.

Testowana w tym miejscu hipoteza brzmiała:

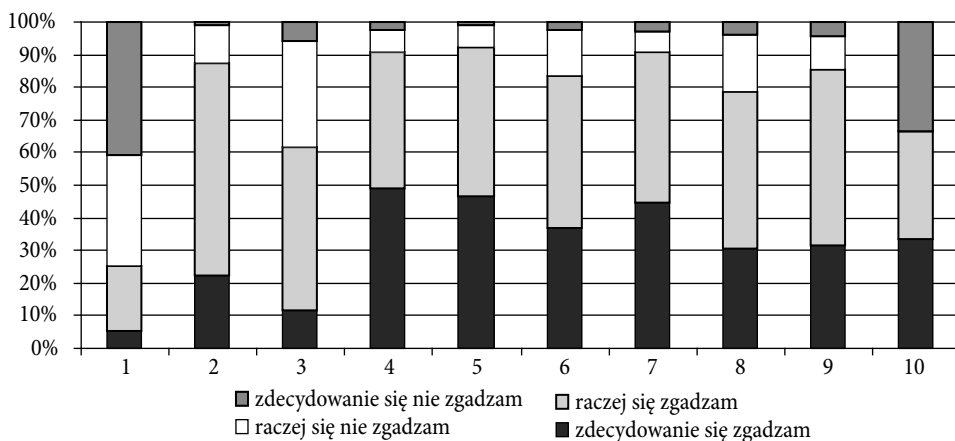
[H17] – Opinie na temat negocjacji w sprawie pracy są istotnym i zróżnicowanym elementem w funkcjonowaniu firmy.

Tabela 64. Opinie na temat negocjacji w sprawie pracy

Istniejące w badanych firmach przekonania na temat prowadzenia negocjacji o pracę z kandydatami:	N ważnych	Zdecydowanie się zgadzam w % ważnych	Raczej się zgadzam w % ważnych	Raczej się nie zgadzam w % ważnych	Zdecydowanie się nie zgadzam w % ważnych
1. Lepiej przyjąć pierwszego pasującego kandydata, niż długo szukać najlepszego	166	5,4	19,9	33,7	41,0
2. Ceni się tych kandydatów, którzy potrafią wyrazić swoje zdanie i bronić go	167	22,2	65,3	11,4	1,2
3. Lepsi są ci kandydaci, którzy są ugodowo nastawieni do pracodawcy	166	11,4	50,0	32,5	6,0
4. Nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej i gotowej do sprostania wyzwaniom stanowiska	167	49,1	41,9	6,6	2,4
5. Preferujemy osoby, które chcą się doksztalać, i stawiamy na ich rozwój	167	46,7	45,5	6,6	1,2
6. Rozpoczyna się długotrwałą współpracę z potencjalnym pracownikiem	166	36,7	47,0	13,9	2,4
7. Buduje się wizerunek firmy na rynku pracy	166	44,6	46,4	6,0	3,0
8. Komunikuje się z otoczeniem przedsiębiorstwa	163	30,7	47,9	17,8	3,7
9. Realizuje się strategię firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	165	31,5	53,9	10,3	4,2
10. Inne, jakie?.....	6	33,3	33,3	0,0	33,3

Źródło: badania własne.

¹⁰ Ze względu na kryterium funkcjonalne zastosowano nierozłączny podział pomiędzy rekrutacją i selekcją a negocjacjami w sprawie pracy, wychodząc z założenia, że obie sfery się przenikają i towarzyszą sobie.



Rysunek 40. Opinie o negocjacjach podzielane przez pracodawców

Źródło: badania własne, numeracja na osi poziomej odpowiada wskazaniom z tabeli 64.

Jak wynika ze struktury uzyskanych odpowiedzi, aż 25% ankieterów wyraziło opinie (zdecydowanie i raczej zgadzając się), że lepiej jest zatrudnić pierwszego pasującego kandydata, niż długo szukać najlepszego. Takie podejście łączy się z niebezpieczeństwem podjęcia chybionej decyzji kadrowej i co za tym idzie – poniesieniem dużych strat finansowych. Zwłaszcza że na rynku pracy cały czas jest odnotowywany stan nierównowagi pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą, co wyraża się nadwyżką popytu nad podażą miejsc pracy oraz możliwością dużego wyboru spośród zainteresowanych pracą kandydatów. Nakłada to jednak na pracodawcę konieczność prowadzenia dłużej i większej liczby negocjacji, często kosztem innych obowiązków. Niemniej poświęcenie czasu i niepoprzestanie w poszukiwaniach kandydata na pierwszym pasującym aplikancie może zaowocować szansą dokonania bardziej racjonalnego wyboru.

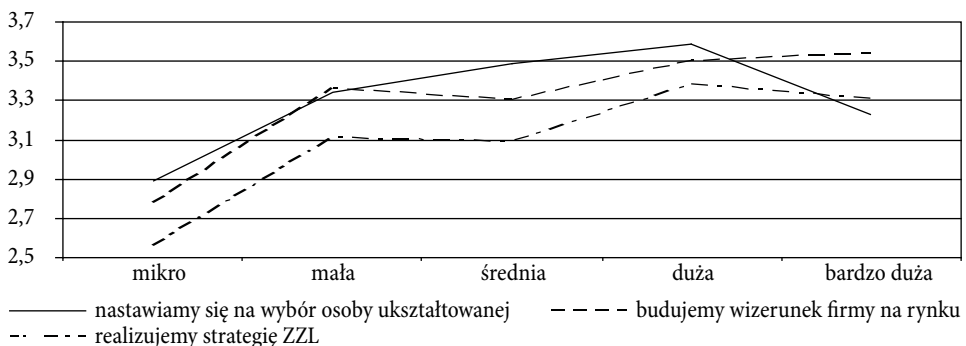
Inną analizowaną kwestią było przekonanie respondentów, że ceną się tych kandydatów, którzy mają swoje zdanie i potrafią bronić go. Zaledwie 12,6% z taką opinią całkowicie bądź częściowo nie zgadza się. Jednakże jak wynika z wcześniejszych badań autorki prowadzonych wśród grupy 177 potencjalnych pracobiorców, zaobserwowano, że stopień znajomości prawa pracy, w tym swoich praw, koreluje ujemnie ze skutecznością tychże na rynku pracy. Oznacza to, że znający lepiej przepisy prawa pracy otrzymywali znacząco mniej propozycji zatrudnienia i ich sytuacja zawodowa poprawiała się w mniejszym stopniu. Należy więc się zastanowić, czy w praktyce prowadzenia negocjacji istotnie pracodawca będzie cenił wyrażanie i obronę własnego zdania, czy może nie złoży takiej osobie oferty bądź ją wycofa. Innymi słowy – czy deklaracje pociągają za sobą zbieżne z nimi działania. Zwłaszcza że 60,4% pracodawców wyraziło opinię (zdecydowanie i raczej się zgadzając), że wolą mieć do czynienia z ugodowo nastawionym kandydatem, który nie stara

się walczyć o swoje korzyści. Ugodowość wiąże się z miękkimi negocjacjami, niedostatecznym dbaniem o swoje interesy i podporządkowaniem się oczekiwaniom pracodawcy, bez akcentowania własnych priorytetów.

Aż 91% respondentów zgadza się całkowicie bądź częściowo ze stwierdzeniem, że ich firmy preferują kandydatów ukształtowanych i gotowych do objęcia stanowiska, co może odzwierciedlać stosowanie modelu sita i dobór odpowiednio wykwalifikowanych pracobiorców. W takim przypadku argumentem w negocjacjach będą posiadane dyplomy i poświadczony certyfikatami kwalifikacje. Równocześnie jednak 92,2% spośród ankietowanych twierdzi, że ich organizacje stawiają na rozwój i doskonalenie kandydatów, czyli są wyrazicielami modelu kapitału ludzkiego. Ową pozorną nieścisłość można tłumaczyć podejściem mieszanym do strategii zarządzania zasobami ludzkimi, polegającym na stosowaniu modelu sita przy wejściu do organizacji oraz modelu kapitału ludzkiego w trakcie przejścia przez nią, zwłaszcza że pomiędzy obydwoma odpowiedziami wystąpiła statystycznie istotna korelacja (ρ -Spearmana = 0,247; p = 0,001; N = 166); jeżeli zgadzano się z twierdzeniem pierwszym, to towarzyszyła temu także zgoda w twierdzeniu drugim. Oznacza to, że by zostać zaakceptowanym w procesie negocjacji, należy wykazać się odpowiednimi kompetencjami umożliwiającymi prawidłowe funkcjonowanie w miejscu pracy, ale nie zwalnia to kandydata od ciągłego doskonalenia się pozwalającego sprostać wymagom turbulentnego otoczenia. Taką otwartą na nowe wyzwania postawę winien on też prezentować podczas negocjowania warunków pracy. Gdy firma deklaruje gotowość do doskonalenia kandydatów, może ona omówić w trakcie negocjacji kwestie ewentualnej partycypacji pracodawcy w kosztach bądź warunkach związanych z rozwojem pracownika.

Ponadto 83,7% respondentów jest zdania (zdecydowanie i raczej się zgadzając), że negocjacje rozpoczynają długotrwałą współpracę kandydata z organizacją, dzięki czemu jeszcze bardziej zyskują na znaczeniu, gdyż wybór odpowiedniego pracownika staje się przeliczalną na wymierne skutki finansowe inwestycją. Równocześnie za pomocą negocjacji buduje się zdaniem 91% (zdecydowanie i raczej się zgadzających) respondentów wizerunek firmy na rynku pracy. Oznacza to takie działania marketingowe, które służą przyciągnięciu w kolejnych procesach rekrutacji aplikantów spełniających oczekiwania organizacji. Warto więc inwestować w doskonalenie procesu negocjacji i takie kierowanie nim, które umocni pozycję rynkową firmy jako pracodawcy. Poza tym 78,6% respondentów (zdecydowanie i raczej się zgadzając) traktuje negocjacje w sprawie pracy jako formę komunikowania się z otoczeniem. Poprzez samo ogłoszenie naboru, przebieg całego procesu i sposób traktowania kandydatów podczas negocjacji, o czym wiadomości rozchodzą się błyskawicznie, wysyła się określony komunikat, który może się przerodzić w anegdoty i mity krążące w otoczeniu pracodawcy. W końcu 85,4% ankietowanych uznało (zdecydowanie i raczej się zgadzając), że negocjacje w sprawie pracy są elementem realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi w ich organizacji.

Dodatkowo przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji, testującą zależność poszczególnych twierdzeń od wielkości organizacji. Związek wykryto w stosunku do trzech twierdzeń. Pierwszym z nich jest przekonanie, że „organizacja nastawi się na wybór osoby ukształtowanej” ($F = 3,260$; $df = 4,147$; $p = 0,014$). W tym przypadku testy *post hoc* Bonferroniego wykazały statystycznie istotne różnice ($p = 0,05$) pomiędzy firmą mikro a średnią i dużą, oznaczające, że te drugie preferują kandydatów ukształtowanych, natomiast dla firm mikro jest to element mniej istotny. Może to wynikać z poszukiwania przez organizacje mikro osób bardziej wszechstronnych, mogących podjąć się zróżnicowanych obowiązków zawodowych. Kolejnym twierdzeniem połączonym z wielkością organizacji jest „przekonanie o budowie wizerunku firmy na rynku pracy za sprawą przeprowadzanych negocjacji” ($F = 3,400$; $df = 4,146$; $p = 0,011$). Tym razem testy *post hoc* Bonferroniego wykazały statystycznie istotne ($p = 0,05$) różnice pomiędzy organizacją mikro a małą, dużą i bardzo dużą. Przy czym firmy mikro zdecydowanie częściej nie zgadzają się z tym twierdzeniem niż pozostałe. Firmy mikro mają mniejszy zasięg oddziaływania na rynku pracy niż małe, duże i bardzo duże, stąd może wynikać ich przekonanie o braku wpływu negocjacji w sprawie pracy na wizerunek organizacji. Ostatnim twierdzeniem, w którym wykryto zależność z wielkością organizacji, jest przekonanie, że „za sprawą negocjacji realizuje się strategię firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi” ($F = 3,850$; $df = 4,145$; $p = 0,005$). Istotne różnice w teście *post hoc* ($p = 0,05$) wykryto pomiędzy organizacją mikro a dużą i bardzo dużą. I tym razem przedstawiciele firm mikro w mniejszym stopniu zgadzali się z tym twierdzeniem. Firmy mikro mogą nie posiadać strategii ZZL i stąd opinia taka może nie być popularna w tych organizacjach. Ponadto dokonano analizy odpowiedzi na twierdzenie dotyczące realizacji strategii ZZL oraz opisu procesu rekrutacji i selekcji¹¹ i tym razem uzyskano związek istotny statystycznie (V Cramera = 0,406; $N = 155$; $p = 0,000$), oznaczający, że zgodnie w jednej opinii towarzyszy zgoda w drugim twierdzeniu.



Rysunek 41. Opinie o negocjacjach a wielkość firmy

Źródło: badania własne.

¹¹ Pytanie z podrozdziału 8.2.1.

Tabela 65. Zależność PKD a „nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej”

Odpowiedzi Forma własności	Nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej									
	zdecydowanie się zgadam		raczej się zgadzam		raczej się nie zgadzam		zdecydowanie się nie zgadzam		ogółem	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Przetwórstwo przemysłowe	27	55,1	20	40,8	2	4,1	0	0,0	49	100,0
Budownictwo	9	60,0	6	40,0	0	0,0	0	0,0	15	100,0
Handel hurtowy i detaliczny	9	39,1	12	52,2	2	8,7	0	0,0	23	100,0
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	7	70,0	3	30,0	0	0,0	0	0,0	10	100,0
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5	55,6	3	33,3	0	0,0	1	11,1	9	100,0
Administracja publiczna	12	70,6	2	11,8	3	17,6	0	0,0	17	100,0
Pozostałe	13	29,5	24	54,4	4	9,1	3	6,8	44	100,0
Ogółem	82	49,1	70	41,9	11	6,6	4	2,4	167	100,0

Źródło: badania własne.

Testowano także zależność poszczególnych twierdzeń od sektora, w którym działają organizacje. Tym razem wykryto związek ze stwierdzeniem głoszącym, że „organizacja nastawia się na wybór osoby ukształtowanej” (χ^2 Pearsona = 29,259; $df = 18$; $p = 0,045$). Jak pokazuje rozkład wyników w tabeli 65, najbardziej zgadzają się z tym twierdzeniem przedstawiciele organizacji z sektora działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz administracji publicznej (w negocjacjach ważne dyplomy jako argumenty potwierdzające kompetencje i przygotowanie do pracy), a w najmniejszym stopniu pracodawcy działający w handlu, prowadzący działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz zaklasyfikowani do grupy „pozostałe”. Ci, którzy dopuszczają osoby nie do końca ukształtowane jako kandydatury godne rozważenia, są gotowi na ogół ponieść wysiłek związany ze szkoleniem pracownika, jego rozwojem zawodowym wymagającym czasu i zdobywania nowych kompetencji. W tych sektorach mają większe szanse osoby otwarte na zdobywanie nowych doświadczeń.

Powyższa analiza ukazuje część opinii respondentów na temat roli negocjacji w sprawie pracy w organizacjach. W jej wyniku można przyjąć hipotezę zakładającą, że opinie na temat negocjacji w sprawie pracy są istotnym i zróżnicowanym elementem w funkcjonowaniu firmy [H17].

8.3.3. Problemy poruszane i negocjowane przez organizacje

Wśród pojawiających się podczas negocjacji w sprawie pracy tematów mogą znaleźć się różne zagadnienia, które się porusza, bez dopuszczania do zmiany stanowiska, komunikując je drugiej stronie, oraz takie, które się uzgadnia, wysłuchując racji oponentów i przedstawiając własne interesy. To, w jakim stopniu występujący z ramienia organizacji rekruterzy zgadzają się na dyskusje, decyduje o jakości i zadowoleniu obu stron z osiągniętego porozumienia, ponadto ogranicza się niedomówienia. Im więcej tematów jest poruszanych, tym pełniejszy obraz współpracy mają obie strony i mogą zweryfikować, czy oferta firmy pasuje do ich wyobrażenia.

W tej części badań sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

[H18] – Firmy deklarują poruszanie i negocjowanie poszczególnych zagadnień w zróżnicowanym stopniu.

[H19] – Deklaracje pracodawców i kandydatów różnią się między sobą.

Tabela 66. Problemy poruszane i negocjowane podczas rozmów

Problemy poruszane i negocjowane	Poruszane – tak; różnice międzygrupowe			Negocjowane – tak; różnice międzygrupowe		
	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; <i>df</i> ; <i>Phi</i>	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; <i>df</i> ; <i>Phi</i>
1. Płaca zasadnicza	86,9	91,0	1,446; 1; 0,065	66,7	53,1	6,687**; 1; -0,138**
2. Płace ruchome (na przykład premie, nagrody, prowizje, dodatki, deputaty)	79,8	59,9	16,081**; 1; -0,216**	39,9	16,9	22,46**; 1; -0,225**
Bodźce długookresowe						
3. Dodatkowe ubezpieczenia (emerytalne, na życie, zdrowotne)	42,3	13,0	37,846**; 2; 0,331**	12,5	5,1	5,969*; 1; -0,132*
4. Otrzymywanie prawa własności (akcje, opcje)	5,4	2,3	2,280; 1; -0,081	0,6	0,0	1,057; 1; -0,055
5. Otrzymywanie udziału w zyskach	8,3	5,1	1,462; 1; -0,065	3,0	0,6	2,932; 1; -0,092
6. Udział w programach oszczędnościowych	7,1	1,1	8,004 **; 1; -0,152**	1,8	0,6	1,121; 1; -0,057
Bonusy						
7. Użytkowanie służbowego samochodu	53,6	32,8	15,227**; 1; -0,210**	31,0	14,1	14,831**; 2; 0,207**
8. Użytkowanie telefonu komórkowego	69,6	41,2	28,096**; 1; -0,285**	40,5	16,9	23,456**; 1; -0,261**
9. Użytkowanie laptopa służbowego poza pracą	51,8	22,6	31,566**; 1; -0,302**	28,0	16,4	6,743**; 1; -0,140**

Problemy poruszane i negocjowane	Poruszane – tak; różnice międzygrupowe			Negocjowane – tak; różnice międzygrupowe		
	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; df; Phi	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; df; Phi
10. Możliwości rozwoju osobistego	82,7	75,1	2,982; 1; -0,093	56,5	40,1	9,325**; 1; -0,164**
11. Możliwość zaciągnięcia pożyczki w firmie	42,3	15,3	30,914**; 1; -0,299**	28,0	7,9	23,845**; 1; -0,263**
12. Prawo do zakupu udziałów w firmie	6,0	2,8	2,027; 1; -0,077	2,4	1,7	0,204; 1; -0,024
13. Dofinansowywanie urlopów	34,5	19,8	9,523**; 1; -0,0168**	11,9	2,3	12,378**; 1; -0,189**
14. Dofinansowywanie zajęć rekreacyjnych	29,2	17,5	6,571**; 1; -0,138**	16,1	4,5	12,617**; 1; -0,191**
15. Dofinansowywanie posiłków	15,5	10,7	1,709; 1; -0,070	7,1	2,3	5,549; 2; 0,127
16. Szkolenia	79,2	74,6	1,020; 1; -0,054	47,0	28,8	12,861**; 2; 0,193**
17. Doradztwo zawodowe	22,0	8,5	12,361**; 1; -0,189**	13,7	5,1	7,585**; 1; -0,148**
18. Bony	41,7	19,8	19,512**; 1; -0,238**	20,2	1,7	30,945**; 1; -0,300
19. Wymiar urlopu korzystniejszy, niż przewiduje kodeks pracy	18,5	46,3	30,407**; 1; 0,297**	11,3	21,5	6,450*; 1; 0,137*
Zasady współpracy						
20. Kwestie lojalności (zakaz konkurencji)	60,7	46,3	7,186**; 1; -0,144**	16,7	10,2	3,149; 1; -0,096
21. Dyspozycyjność	84,5	83,6	0,053; 1; -0,012	48,2	54,2	1,252; 1; 0,060
22. Czas pracy	89,3	85,3	1,224; 1; -0,060	42,3	37,9	0,698; 1; -0,045
23. Fizyczne warunki pracy (pomieszczenie)	55,4	28,8	24,973**; 1; -0,269**	16,1	8,5	4,652*; 1; -0,116*
24. Odpowiedzialność	89,3	73,4	14,142**; 1; -0,202**	31,0	26,6	0,815; 1; -0,049
25. Status w firmie	56,0	40,1	8,666**; 1; -0,158**	22,0	13,6	4,243*; 1; -0,11*
26. Miejsce pracy (terytorialne – geograficzne)	62,5	46,3	10,370**; 3; 0,173*	19,6	17,5	0,258; 1; -0,027
27. Obowiązki	92,3	92,1	0,967; 1; 0,053	47,0	36,2	4,193*; 1; -0,110*
28. Rodzaj umowy o pracę	85,1	84,2	0,058; 1; -0,013	48,2	40,1	2,295; 1; -0,082

Problemy poruszane i negocjowane	Poruszane – tak; różnice międzygrupowe			Negocjowane – tak; różnice międzygrupowe		
	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; <i>df</i> ; <i>Phi</i>	firmy w %	kandydata w %	χ^2 Pearsona; <i>df</i> ; <i>Phi</i>
29. Możliwości awansu	73,8	40,1	39,842**; 1; -0,340**	43,5	11,9	43,385**; 1; -0,335**
30. Wymagania dotyczące ubioru i wyglądu	48,8	24,9	21,947**; 2; 0,252**	14,9	8,5	3,451; 1; -0,100
31. Warunki odprawy (odejścia z pracy)	34,5	7,3	40,252**; 3; 0,342**	18,5	1,1	29,899**; 1; -0,294**
32. Plany rodzinne	22,0	31,1	3,61; 1; 0,102	9,5	18,6	5,883*; 1; 0,131*
33. Termin podjęcia pracy	84,5	90,4	2,724; 1; 0,089	67,3	76,8	3,934*; 1; 0,107*
34. Inne, jakie?.....	1,8	bd	bd	1,2	bd	bd

* – wynik istotny na poziomie 0,05

** – wynik istotny na poziomie 0,01

Kandydat* – wyniki otrzymane przez kandydatów do pracy na wcześniejszym etapie badań autorki a zaprezentowane w rozdziale 7; bd – brak danych

Źródło: badania własne.

Na wstępie należy podkreślić, że pracodawcy deklarują negocjowanie poszczególnych zagadnień w różnym stopniu. Do najczęściej przez nich poruszanych (powyżej 70% wskazań) zagadnień należą:

- obowiązki,
- czas pracy,
- odpowiedzialność,
- płaca zasadnicza,
- rodzaj umowy o pracę,
- dyspozycyjność,
- termin podjęcia pracy,
- możliwość rozwoju osobistego,
- płace ruchome,
- szkolenia,
- możliwości awansu.

Natomiast w największym (powyżej 40% wskazań) stopniu pracodawcy dopuszczają do negocjacji w następujących kwestiach:

- płaca zasadnicza,
- termin podjęcia pracy,
- możliwość rozwoju osobistego,
- dyspozycyjność,
- rodzaj umowy o pracę,

- szkolenia,
- obowiązki,
- możliwość awansu,
- czas pracy,
- użytkowanie telefonu komórkowego.

Większość pozycji w powyższych zestawieniach się powtarza, co oznacza, że to, co zostało poruszone, było też w wielu przypadkach negocjowane. Można przyjąć założenie, że są to najistotniejsze problemy z punktu widzenia organizacji. Przy czym płaca zasadnicza nie jest najwyżej na liście poruszanych, ale jest najczęstszym zagadnieniem poddawanych negocjacjom. Natomiast na szczycie listy poruszanych zagadnień znajdują się obowiązki, które równocześnie zajmują siódme miejsce na liście negocjowanych zagadnień. Ponadto warto podkreślić, że według opinii pracodawców z listy 34 zagadnień aż 11 pojawia się w dyskusji częściej niż w 70% przypadków, a 10 zagadnień jest negocjowanych nie mniej niż w 40%. Zwiększa to szanse na wzajemne porozumienie i ogranicza możliwość podjęcia błędnych decyzji. W wyniku dokonanej analizy można przyjąć hipotezę zakładającą, że firmy deklarują poruszanie i negocjowanie poszczególnych zagadnień w zróżnicowanym stopniu [H18].

To, jakie zagadnienia są wskazywane przez kandydatów jako najczęściej poruszane i negocjowane, zostało omówione w rozdziale 7, prezentującym wyniki badań osób aplikujących o pracę. W tym miejscu należy zaznaczyć, że obie grupy – pracodawcy i pracownicy objęci badaniem – są niezależne i nie łączą je relacje współpracy. Niemniej przedstawiciele obu grup byli aktywnymi uczestnikami rynku pracy – poszukującymi i oferującymi pracę. Różnica w pozycji na nim przyczyniła się do rozbieżności w opiniach pomiędzy grupami, wyniki analizy zawiera tabela 6, w której podano miary różnic pomiędzy grupami niezależnymi wyrażone współczynnikiem χ^2 -Pearsona oraz *Phi*. W większości poruszanych i negocjowanych problemów występują statystycznie istotne różnice, świadczące o odmiennym spojrzeniu pracodawców i pracowników.

Na uwagę zasługuje to, że pracodawcy deklarują, z wyjątkiem poruszania i negocjowania korzystniejszego wymiaru urlopu oraz negocjowania planów rodzinnych, że częściej gotowi są omawiać i negocjować problemy niż kandydaci. Wy tłumaczenie owej rozbieżności może być różnorakie. Po pierwsze, może wynikać z doboru prób – ci, którzy poszukiwali pracy, oraz ci, którzy ją oferowali, funkcjonują na innych rynkach. W obu przypadkach badania były prowadzone na podobnym obszarze geograficznym kraju, badanymi kandydatami były osoby poszukujące pracy w zawodach ekonomicznych, często studenci studiów niestacjonarnych różnego stopnia oraz słuchacze studiów podyplomowych na uczelniach ekonomicznych. Natomiast do pracodawców objętych badaniem docierano między innymi także przy pomocy studentów, którzy przekazywali ankiety w swoich miejscach pracy. Tak więc pierwsza z hipotez tłumaczących rozbieżności nie do końca wydaje się słuszna. Po drugie, rozdziew między wynikami może być spowodowany chęcią lepszego zaprezentowania

się pracodawców, którzy pragnęli uchodzić za osoby otwarte na dyskusje. Po trzecie, może to być spowodowane barierami komunikacyjnymi pomiędzy rekruterem a kandydatem. Ten ostatni nie odebrał komunikatu zgodnie z intencją nadawcy i nie podjął próby omówienia tematu przy gotowości drugiej strony. Warto nadmienić, że szczególnie duża różnica w deklaracjach występuje w punkcie mówiącym o dyskusji nad możliwościami awansu. Z jednej strony pracodawcy deklarują, że problem poruszają, z drugiej – kandydaci uważają, że zjawiska te występują o wiele rzadziej, a równocześnie przywiązują do omawianego problemu dużą wagę. Jak ową niezgodność można tłumaczyć? Zapewne niedosytem kandydatów, którzy awans cenią, lecz w ich opinii ten problem pojawia się relatywnie dość rzadko. Owe rozbieżności dowodzą też subiektywizmu spostrzegania – ta sama sytuacja może być odmiennie interpretowana przez różne strony. Na marginesie warto też wspomnieć, że w punkcie dotyczącym planów rodzinnych kandydaci wskazują, że negocjuje się z nimi tę problematykę dużo częściej, niż są skłonni to przyznać reprezentanci pracodawców. W tym wypadku rozbieżność może wynikać z obawy przed zyskaniem wizerunku organizacji stosującej praktyki dyskryminacyjne. Reasumując, należy stwierdzić, że w wyniku dokonanej analizy można przyjąć hipotezę mówiącą, że deklaracje pracodawców i kandydatów różnią się między sobą [H19].

Kwestią poddaną badaniu był także związek pomiędzy elementami doboru kadr¹² występującymi w organizacji a sumą problemów poruszanych i negocjowanych. Sformułowano w tym przypadku następujące hipotezy:

[H20] – Istnieje związek pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi elementami doboru kadr w organizacji.

[H21] – Istnieje związek pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi elementami doboru kadr.

Za pomocą testu dla prób niezależnych wykazano, że statystycznie istotny związek istnieje pomiędzy sumą problemów negocjowanych a prowadzeniem testów psychologicznych ($t = 2,456$; $df = 155$; $p = 0,012$). Oznacza to, że potwierdzone rzetelnymi narzędziami kompetencje kandydatów są istotnym, obiektywnym kryterium nakłaniającym strony do negocjowania warunków porozumienia. Dokonana analiza pozwala na przyjęcie jedynie w ograniczonym zakresie hipotezy mówiącej o istnieniu związku pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi elementami doboru kadr [H21], natomiast hipoteza zakładająca związek pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi elementami doboru kadr [H20] została odrzucona.

Inną interesującą kwestią było powiązanie stopnia i zakresu poruszania oraz negocjowania problemów podczas rozmowy kwalifikacyjnej z opiniami podzielanymi przez organizację¹³.

¹² Elementy doboru kadr są opisane w podrozdziale 8.2.1.

¹³ Opinie podzielane przez organizację są omówione w podrozdziale 8.3.2.

Założenie towarzyszące tej analizie zakłada spójność pomiędzy poglądami osób rekrutujących kandydatów, a wynikającymi z kultury organizacyjnej, z gotowością do dyskusowania na tematy związane z pracą przyszłego kandydata. Pozwoliło to na sformułowanie hipotez badawczych:

[H22] – Istnieje związek pomiędzy sumą i zakresem zagadnień poruszanych a opiniami na temat negocjacji w organizacji.

[H23] – istnieje związek pomiędzy sumą i zakresem zagadnień negocjowanych a opiniami na temat negocjacji w organizacji.

By zweryfikować tak postawione hipotezy, użyto testów nieparametrycznych, obliczając współczynnik rho-Spearmana.

Tabela 67. Związki pomiędzy opiniami o negocjacjach a zagadnieniami poruszonymi i negocjowanymi – wartości współczynników rho-Spearmana

		Ceni się kandydatów, którzy wyrażają swoje zdanie i bronią go	Nastawia się na wybór osoby ukształtowanej	Preferuje się osoby, które chcą się dokształcać	Rozpoczyna się długotrwałą współpracę z pracownikiem	Buduje się wizerunek firmy na rynku	Realizuje się strategie w zakresie ZZL
Płaca	poruszane	-0,007 $p = 0,931$	-0,011 $p = 0,889$	0,083 $p = 289$	0,117 $p = 0,132$	0,047 $p = 0,551$	0,135 $p = 0,084$
	negocjowane	0,049 $p = 0,531$	-0,179 $p = 0,020$	0,022 $p = 0,778$	0,054 $p = 0,489$	0,048 $p = 0,543$	-0,031 $p = 696$
Bodźce	poruszane	0,029 $p = 0,713$	-0,018 $p = 0,820$	0,142 $p = 0,067$	-0,016 $p = 0,840$	0,027 $p = 0,732$	-0,047 $p = 0,553$
	negocjowane	0,075 $p = 0,334$	-0,082 $p = 0,294$	-0,006 $p = 0,934$	-0,118 $p = 0,130$	0,017 $p = 0,831$	-0,098 $p = 0,210$
Bonusy	poruszane	0,194 $p = 0,012$	0,115 $p = 0,139$	0,284 $p = 0,000$	0,133 $p = 0,088$	0,155 $p = 0,046$	0,147 $p = 0,059$
	negocjowane	0,320 $p = 0,000$	0,082 $p = 0,294$	0,274 $p = 0,00$	0,222 $p = 0,004$	0,133 $p = 0,087$	0,146 $p = 0,061$
Zasady	poruszane	0,215 $p = 0,005$	0,090 $p = 248$	0,183 $p = 0,018$	0,170 $p = 0,029$	0,239 $p = 0,002$	0,233 $p = 0,003$
	negocjowane	0,214 $p = 0,006$	0,067 $p = 386$	0,283 $p = 0,00$	0,209 $p = 0,007$	0,063 $p = 0,420$	0,064 $p = 0,416$
Suma problemów	poruszanych	0,240 $p = 0,002$	0,111 $p = 0,154$	0,305 $p = 0,000$	0,165 $p = 0,034$	0,229 $p = 0,003$	0,219 $p = 0,005$
	negocjowanych	0,281 $p = 0,006$	0,051 $p = 0,386$	0,278 $p = 0,000$	0,209 $p = 0,007$	0,095 $p = 0,223$	0,091 $p = 0,247$

Źródło: badania własne.

Wartości zawarte w tabeli 67 oraz wskazane poziomy istotności pokazują, że twierdzenie o „wyborze osoby ukształtowanej” nie sprzyja negocjowaniu płacy zasadniczej. W organizacjach, w których takie przekonanie funkcjonuje, rekruter

w mniejszym stopniu podejmuje negocjacje płacowe. W zakresie bodźców długookresowych nie zaobserwowano istotnych statystycznie związków pomiędzy ich poruszaniem i negocjowaniem a opiniami podzielanymi przez organizację. Sytuacja wygląda odmiennie przy omawianiu i negocjowaniu bonusów. Poruszaniu tego obszaru sprzyjają takie przekonania, jak „ceni się kandydatów mających swoje zdanie; preferuje się osoby, które chcą się doksztalać” oraz „buduje się wizerunek firmy na rynku”. Często podczas rozmowy z kandydatem rekruter może przedstawić ofertę firmy związanej z systemem szkoleń oraz wymogami dotyczącymi poszerzenia kompetencji. Ponadto dzięki zaprezentowaniu szerokiego wachlarza bonusów przedstawia on firmę jako atrakcyjnego pracodawcę. Dodatkowo negocjowaniu bonusów sprzyjają dwie z powyżej przytoczonych opinii. Oznacza to, że kandydaci z przedstawicielami tych organizacji mogą dojść do porozumienia, a przyzwolenie na wyrażanie własnego zdania jest warunkiem kluczowym dla negocjacyjnej formy podejmowania pracy. Kolejnym z obszarów poruszanych i negocjowanych są zasady współpracy. Omawia się je, zwłaszcza gdy rekruterzy „cenią kandydatów, którzy mają własne zdanie”; „preferują osoby chcące się doksztalać”; „nawiązują długotrwałą współpracę z kandydatem”; „budują wizerunek firmy na rynku oraz realizują strategię ZZL”. Im więcej zasad jest przedyskutowanych z kandydatem, tym decyzja obu stron o podjęciu bądź odrzuceniu zatrudnienia będzie pewniejsza, a przytoczone opinie będą świadczyły o wysokim poziomie świadomości znaczenia negocjacji w sprawie pracy dla efektywnego działania organizacji. Natomiast zasady negocjuje się szczególnie, gdy pracodawca podziela trzy pierwsze z wyżej wymienionych przekonań, czyli przekonanie, że w ramach rekrutacji pozyskuje się, często na długo, chętnego do rozwoju pracownika, który równocześnie jest asertywny, a sprzyja to otwartości w uzgodnieniu takich warunków współpracy, które mają zadowolić obie strony. Analogicznie jak wyżej przedstawia się związek sumy poruszanych i negocjowanych zagadnień z opiniami na temat negocjacji. Reasumując: przekonania przedstawicieli organizacji wiążą się z ich aktywnością podczas negocjowania z kandydatami kwestii powiązanych z pracą. Trzeba w tym miejscu podkreślić rangę kultury organizacyjnej, która owe zapatrywania kształtuje, oraz długotrwały charakter ich funkcjonowania niemożliwy do szybkiej zmiany. W związku z tym kandydat chcący negocjować warunki pracy może napotkać różne okoliczności sprzyjające temu procesowi bądź utrudniające go, a wynikające z opisanych wyżej czynników. Na podstawie przeprowadzonej analizy można przyjąć obie hipotezy badawcze: zakładające związek pomiędzy sumą i zakresem zagadnień poruszanych [H22] i negocjowanych [H23] a opiniami na temat negocjacji w organizacji.

Badaniu poddano także zależność pomiędzy sumą problemów poruszanych oraz sumą problemów negocjowanych a znaczeniem czynników wpływających na przebieg negocjacji w sprawie pracy¹⁴. Założeniem do przeprowadzenia tej analizy było

¹⁴ Czynniki warunkujące przebieg negocjacji w sprawie pracy zostały omówione w podrozdziale 8.2.4.

przekonanie, że poruszanie i negocjowanie problemów zależy od sposobu, w jaki przedstawiciel organizacji postrzega rzeczywistość i jakim czynnikiem (z poziomu makro, mezo czy mikro) nadaje szczególną rangę w warunkowaniu przebiegu i wyniku negocjacji. Sformułowano w związku z tym dwie szczegółowe hipotezy badawcze. [H24] – Istnieje związek pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi czynnikami warunkującymi wynik negocjacji.

[H25] – Istnieje związek pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi czynnikami warunkującymi wynik negocjacji.

Z przeprowadzonej analizy korelacji wynika, że istotnie statystyczny związek zachodzi pomiędzy sumą problemów poruszanych a takimi znaczącymi czynnikami, jak członkostwo Polski w UE (r -Pearsona = 0,158; p = 0,017), stopa bezrobocia (r -Pearsona = 0,210; p = 0,006), rozwój technologiczny (r -Pearsona = 0,307; p = 0,000), rola związków zawodowych (r -Pearsona = 0,183; p = 0,018), procedury rekrutacyjne firm (r -Pearsona = 0,197; p = 0,010). Oznacza to, że im większą rangę tych czynników widzą przedstawiciele organizacji, tym więcej problemów omawia się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Gdy problemy są wywołane przy stole obrad, decyzja jest podjęta na podstawie szerszej wiedzy, a zareklamowanie stanowiska pracy i organizacji jest niezbędnym elementem służącym pozyskaniu dobrego pracownika. Ranga członkostwa w UE uświadamia pracodawcy, że dobry kandydat może posiadać szersze możliwości na unijnym rynku pracy, stąd chęć lepszego przekazania wymogów stanowiska. Wysoka stopa bezrobocia powoduje, że można wybierać wśród kandydatów, a dobry wybór wynika z poznania wzajemnych oczekiwań stron. Znaczeniu rozwoju technologicznego towarzyszy konieczność znalezienia osób, które podołają wyzwaniom szybkich zmian oraz wysokiej technologii. Gdy w opinii pracodawców na rozmowy wpływają związki zawodowe, to także powoduje bardziej wnikliwy proces rekrutacyjny. Natomiast znaczenie procedur rekrutacyjnych wiąże się ze standardami, którym rekruterzy muszą sprostać, często opisującymi kolejne etapy selekcji, czemu towarzyszy większy profesjonalizm działania. Można zatem przyjąć hipotezę mówiącą o związku pomiędzy sumą problemów poruszanych w trakcie negocjacji a wybranymi czynnikami warunkującymi ich wynik [H24].

Sumie problemów negocjowanych towarzyszy przekonanie o znaczeniu takich czynników warunkujących przebieg negocjacji¹⁵, jak prawo pracy (r -Pearsona = 0,191; p = 0,013); stopień zainteresowania kandydatem innych przedsiębiorstw (r -Pearsona = 0,237; p = 0,002); członkostwo Polski w UE (r -Pearsona = 0,288; p = 0,000), sektor działalności (r -Pearsona = 0,207; p = 0,007), rozwój technologiczny (r -Pearsona = 0,221; p = 0,004), poziom dostępnego dla firmy kapitału ludzkiego (r -Pearsona = 0,251; p = 0,001), strategia firmy dotycząca ZZL (r -Pearsona = 0,245; p = 0,001), procedury rekrutacyjne firmy (r -Pearsona = 0,175; p = 0,023), zależność decyzyjna rekruterów od mocodawców (r -Pearsona = 0,153; p = 0,048); umiejętność prowadze-

¹⁵ Czynniki wpływające na przebieg negocjacji (natury mikro-, mezo- i makronegociacyjnej) analizowano w podrozdziale 8.2.4.

nia selekcji i negocjacji (r -Pearsona = 0,210; p = 0,006), długość okresu pozostawania bez pracy (r -Pearsona = 0,187; p = 0,015). Jak wynika z dokonanej analizy, suma problemów negocjowanych związana jest z czynnikami z poziomów makronegocjacyjnego, mezonegocjacyjnego i mikronegocjacyjnego. Im bardziej poszczególne czynniki postrzega się jako istotne, tym większa jest skłonność do dochodzenia do porozumienia na drodze wzajemnych uzgodnień. Warto podkreślić rolę organizacji i jej przedstawicieli w negocjowaniu porozumienia. Strategia zarządzania ZZL, procedury rekrutacyjne firmy, zależność rekruterów od mocodawców, umiejętności prowadzenia selekcji i negocjacji to czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji, które mogą szczególnie zwiększać gotowość do negocjowania. W skali makro takimi czynnikami są: prawo pracy, konkurencja na rynku pracy, członkostwo w UE, sektor działalności oraz rozwój technologiczny, poziom dostępnego kapitału ludzkiego. Natomiast na poziomie mikro znacząca jest długość okresu pozostawania bez pracy. Podsumowując zatem, w wyniku dokonanej analizy można przyjąć hipotezę zakładającą związek pomiędzy sumą problemów negocjowanych a wybranymi czynnikami warunkującymi wynik negocjacji [H25].

Wśród elementów, które porusza się w trakcie aplikowania o pracę, można wskazać takie, których częstotliwość pojawiania się jest związana z sektorem działalności organizacji pracodawcy. W kolejnym kroku badawczym właśnie takich związków poszukiwano.

Hipoteza badawcza sformułowana na tym etapie badań brzmiała:

[H26] – Istnieje związek pomiędzy częstotliwością poruszania problemów podczas negocjacji w sprawie pracy a sektorem działalności organizacji.

Wykryto tutaj kilka istotnych związków, które zostały ukazane w tabeli 68.

Statystycznie istotny związek z PKD wykryto najpierw przy kategorii użytkowanie samochodu służbowego (χ^2 Pearsona = 19,146; df = 6; p = 0,004). Ta forma bonusów jest szczególnie popularna w sektorze budownictwa, przetwórstwa przemysłowego oraz w działalności finansowej i ubezpieczeniowej, natomiast relatywnie najrzadziej występuje w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz administracji publicznej i obronie narodowej. Można zauważyć, że omawia się tę kwestię wtedy, gdy samochód jest narzędziem niezbędnym w wykonywaniu obowiązków zawodowych. Innym bonusem dla pracowników jest posiadanie służbowego telefonu komórkowego i tym razem stwierdzono zależność pomiędzy omawianiem tego problemu a sektorem PKD (χ^2 Pearsona = 15,896; df = 6; p = 0,014). Najczęściej korzyść ta występuje w sektorze budownictwa i działalności finansowej i ubezpieczeniowej, natomiast najrzadziej w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz administracji publicznej i obronie narodowej. Jest to związane z użytecznością tego narzędzia w pracy, ale nie można wykluczyć także zwyczajów panujących w innych firmach z tego samego sektora, które oferują lub nie tego typu udogodnienia. Kolejnym poruszonym zagadnieniem, w którym wykryto związek z PKD, jest dofinansowanie zajęć rekreacyjnych (χ^2 Pearsona = 15,104; df = 6;

$p = 0,019$). Ta forma bonusów jest najczęściej omawiana w sektorze przetwórstwa przemysłowego, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej, najrzadziej natomiast w handlu hurtowym i detalicznym. Można przewidywać, że częściej forma ta pojawia się w dyskusji podczas rekrutacji, gdy pracownicy wykonują pracę umysłową, twórczą, a wysiłek fizyczny podczas zajęć rekreacyjnych jest przeciwwagą dla ich aktywności zawodowej.

Tabela 68. Poruszanie problemów podczas negocjacji a PKD

		Użytkowanie samochodu służbowego – poruszane		Użytkowanie telefonu komórkowego – poruszane		Dofinansowanie zajęć rekreacyjnych – poruszane		Korzystniejszy wymiar urlopów – poruszane		Kwestie lojalności – poruszane		Dyspozycyjność – poruszane		Plany rodzinne – poruszane	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Przetwórstwo przemysłowe	tak	33	73,3	39	86,7	22	48,9	11	23,4	37	75,5	46	93,3	14	29,6
	nie	12	26,7	6	13,3	23	51,1	36	76,6	12	24,5	3	6,1	33	70,2
	ogółem	45	100	45	100	45	100	47	100	49	100	49	100	47	100
Budownictwo	tak	12	85,7	13	92,9	4	26,7	2	13,3	8	57,1	12	92,3	3	21,4
	nie	2	14,3	1	7,1	11	73,3	13	86,7	6	42,9	1	7,1	11	78,6
	ogółem	14	100	14	100	15	100	15	100	14	100	13	100	14	100
Handel hurtowy i detaliczny	tak	13	61,9	15	71,4	5	23,8	5	23,8	18	81,8	21	95,5	6	28,6
	nie	8	38,1	6	28,6	16	76,2	16	76,2	4	18,2	1	4,5	17	71,4
	ogółem	21	100	21	100	21	100	21	100	22	100	22	100	21	100
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	tak	7	70,0	8	80,0	4	44,4	0	0,0	6	75,0	9	100	5	50,0
	nie	3	30,0	2	20,0	5	55,6	8	100	2	25,0	0	0,0	5	50,0
	ogółem	10	100	10	100	9	100	8	100	8	100	9	100	10	100
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	tak	3	33,3	4	44,4	4	44,4	5	55,6	2	22,2	5	55,6	2	22,2
	nie	6	66,7	5	55,6	5	55,6	4	44,4	7	77,8	4	44,4	7	77,8
	ogółem	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100
Administracja publiczna i obrona narodowa	tak	6	37,5	8	50,0	5	31,3	1	6,3	6	37,5	11	68,9	5	31,3
	nie	10	62,5	8	50,0	11	68,8	15	93,8	10	62,5	5	31,3	11	68,8
	ogółem	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100
Pozostałe	tak	16	41,0	30	69,8	5	12,5	7	16,7	25	61,0	38	90,5	2	5,0
	nie	23	59,0	13	30,2	35	87,5	35	83,3	16	39,0	4	9,5	38	95,0
	ogółem	39	100	43	100	40	100	42	100	41	100	42	100	40	100
Ogółem	tak	90	58,4	117	74,1	49	31,6	31	19,6	102	64,2	142	88,8	37	23,6
	nie	64	41,6	41	25,9	106	68,4	127	80,4	57	35,8	18	11,2	120	76,4
	ogółem	154	100	158	100	155	100	158	100	159	100	160	100	157	100

Źródło: badania własne.

Istotną statystycznie korelację stwierdzono także pomiędzy omawianiem korzystniejszego wymiaru urlopu, niż przewiduje to kodeks pracy (χ^2 Pearsona = 12,404; $df = 6$; $p = 0,05$). Taką korzyść mogą uzyskać głównie pracownicy zatrudnieni w sektorze działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, co można tłumaczyć wykonywaniem wolnych zawodów, często na podstawie umów cywilnoprawnych, co wiąże się z możliwością wygosparowania dłuższego urlopu. Na korzystniejsze warunki w tym względzie nie powinni liczyć pracownicy administracji publicznej i obrony narodowej, gdyż jako urzędnicy państwowi podlegają ścisłym rozporządzeniom. W obszarze zagadnień dotyczących współpracy różnice związane z sektorem działalności pracodawcy pojawiają się przy omawianiu kwestii lojalności (χ^2 Pearsona = 18,445; $df = 6$; $p = 0,005$). Problem ten występuje szczególnie w sektorze handlu hurtowego i detalicznego, przetwórstwie przemysłowym oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej. Powodem tego może być uzależnienie zysku, a nawet pozycji rynkowej organizacji od etycznego zachowania pracowników. Najrzadziej zdarza się w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, co jest być może spowodowane dużą liczbą „wolnych strzelców”, wiążących się z różnymi organizacjami i „sprzedających” im swoją wiedzę.

Od kilkunastu lat dużo mówi się o wymaganej przez pracodawców dyspozycyjności i w tym przypadku odkryto statystycznie istotny związek z sektorem PKD (χ^2 Pearsona = 32,617; $df = 6$; $p = 0,001$). Jest ona szczególnie często poruszana w sektorze działalności finansowej i ubezpieczeniowej, handlu hurtowym i detalicznym, przetwórstwie przemysłowym i budownictwie. Natomiast relatywnie rzadko kwestia ta pojawia się w sektorze działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz w administracji publicznej i obronie narodowej. Wynika to z charakteru pracy, w pierwszym przypadku wymagającej na przykład podróży i dostosowania godzin pracy do oczekiwań klientów i menedżerów, co warto uświadamiać kandydatom, w drugiej sytuacji wykonywanie wolnego zawodu bądź służba publiczna pociąga za sobą konieczność poddania się rygorom, o których się nie dyskutuje, gdyż są nierozdzielnie związane z charakterem pracy. Problemem, do którego poruszania pracodawcy niechętnie się przyznają, są plany rodzinne, ale i tym razem wystąpił statystycznie istotny związek z PKD (χ^2 Pearsona = 13,405; $df = 6$; $p = 0,037$). Mówi się o nich najczęściej w organizacjach prowadzących działalność finansową i ubezpieczeniową. Może to być spowodowane przewidywanymi trudnościami w wywiązywaniu się z zadań służbowych przez osoby obciążone rodziną.

Jak wynika z powyżej zaprezentowanej analizy, sektor działalności w wyszczególnionych przypadkach wpływa na poruszanie problemów mogących pojawić się w trakcie negocjacji w sprawie pracy. Często jest to podyktowane jej charakterem, ale nie można wykluczyć wpływu konkurencyjnego otoczenia w sektorze, bo jeżeli inni pracodawcy proponują określone bonusy, to pozostali, by nie wypaść gorzej na ich tle, także wzbogacają swoją ofertę. Hipoteza zakładająca związek

między częstotliwością poruszania problemów podczas negocjacji w sprawie pracy a sektorem działalności organizacji [H26] została zatem zweryfikowana pozytywnie.

8.3.4. Techniki negocjacyjne używane przez kandydatów do pracy

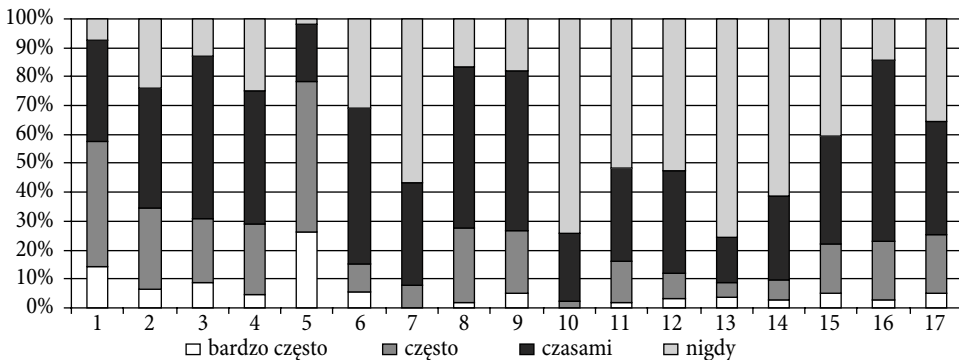
Techniki negocjacyjne stanowią oręż negocjacyjny używany przez obie strony, są często wyrazem manipulacji w stosunku do partnera siedzącego po drugiej stronie stołu. Od tego, czy negocjator potrafi je rozpoznać i odpowiednio zareagować, zależy często powodzenie rokowań. W badaniu proszono o wskazanie, które z przykładowych technik negocjacyjnych są stosowane przez kandydatów do pracy i jak często występują. W tej sekcji postawiono następującą hipotezę: [H27] – Kandydaci stosują wybrane techniki negocjacyjne.

Tabela 69. Techniki stosowane przez kandydatów

Techniki negocjacyjne stosowane przez nowo przyjmowanych kandydatów podczas prowadzenia rozmów w sprawie pracy	N ważnych	Bardzo często w % ważnych	Często w % ważnych	Czasami w % ważnych	Bardzo rzadko w % ważnych	Nigdy w % ważnych
1. Mierz wysoko – zgłaszanie wygórowanych oczekiwań co do współpracy, z nadzieją, że uda się więcej wynegocjować	166	11,4	34,3	27,7	20,5	6,0
2. Dzielenie różnicy pól na pół – na przykład ja chcę 2000, ty mi dajesz 1500, tak więc sprawiedliwie będzie 1750	166	4,8	21,1	31,3	24,7	18,1
3. Ustępstwa z drugiej strony są bardzo powolne	162	6,2	16,0	40,7	27,8	9,3
4. Komplementowanie rekrutującego, z nadzieją na jego przychyłność	166	3,0	15,1	28,9	37,3	15,7
5. Pozytywna autoprezentacja – stawianie na swoje mocne strony	167	25,7	50,3	19,2	3,0	1,8
6. Oskubywanie – proszenie o dodatkowe, na ogół drobne, dalsze ustępstwa już po dojściu do porozumienia	166	3,0	5,4	29,5	45,2	16,9
7. Wycofanie oferty – groźba odejścia od stołu negocjacyjnego przy braku zgody na zgłoszone żądanie	165	0,0	4,8	21,8	38,8	34,5
8. Omijanie niekorzystnych kwestii niewygodnych dla kandydata	166	1,2	16,9	36,7	34,3	10,8
9. Kompromis – wymiana ustępstw pomiędzy stronami „coś za coś”	165	3,6	15,2	38,8	29,7	12,7
10. Celowe pozostawienie przez „niewagę” własnych dokumentów, które drugiej stronie dadzą wskazówkę na przykład o innych cennych ofertach kandydata	164	0,0	1,8	16,5	28,7	53,0
11. Odłożenie na później niektórych trudnych kwestii	164	1,2	8,5	19,5	39,6	31,1
12. Zszokowanie drugiej strony wygórowaną ofertą, po to by zrewidowała własną nazbyt nierealną propozycję	166	1,8	4,8	19,9	44,0	29,5

Techniki negocjacyjne stosowane przez nowo przyjmowanych kandydatów podczas prowadzenia rozmów w sprawie pracy	N ważnych	Bardzo często w % ważnych	Często w % ważnych	Czasami w % ważnych	Bardzo rzadko w % ważnych	Nigdy w % ważnych
13. Dzielenie kwoty na mniejszą na przykład w przeliczeniu na dni, godziny (chcę tylko 10 zł więcej dziennie)	166	2,4	3,0	9,6	38,6	46,4
14. Obiecywanie ustępstw, które poczyni się w przyszłości, pod warunkiem podpisania obecnej umowy	163	1,8	4,3	18,4	36,8	38,7
15. Prośba o wzbogacenie oferty – „Czy to wasza najlepsza oferta? Co jeszcze możecie mi zaproponować?”	165	3,0	10,3	22,4	40,0	24,2
16. Skupienie uwagi na tych wątkach, które są korzystne, a które poruszyła druga strona (działanie przez podziw, komplementy, dociekliwe pytania)	164	1,8	14,0	43,3	31,1	9,8
17. Błefowanie – na przykład mówienie o propozycjach, których w rzeczywistości się nie otrzymało, a które mają podkreślić wartość rozmówcy	165	3,0	12,7	24,2	38,2	21,8

Źródło: badania własne.



Rysunek 42. Stopień wykorzystania technik negocjacyjnych w trakcie selekcji do pracy

Źródło: badania własne, numeracja na osi poziomej odpowiada wyszczególnieniu z tabeli 69.

Z przytoczonych w tabeli 69 danych wynika, że stosunkowo rzadko kandydaci stosują techniki negocjacyjne oparte na manipulacji. Obliczając procent skumulowany odpowiedzi bardzo często i często, otrzymuje się wynik powyżej 40% wskazań jedynie w technice mierzenia wysoko oraz w najpopularniejszej z nich, czyli pozytywnej autoprezentacji. Wynik taki może być spowodowany kilkoma przyczynami, wśród których znajduje się nierozpoznanie używanych technik przez rekrutera (co podnosiłoby równocześnie ich skuteczność) oraz przekonanie kandydatów o niestosowności wywierania wpływu przez manipulacje i obawa, że w przypadku rozpoznania użytego fortelu przez drugą stronę może ona skreślić aplikanta z li-

sty potencjalnych pracobiorców, a także brak umiejętności w negocjowaniu przy użyciu trików negocjacyjnych. Natomiast do metod niestosowanych nigdy bądź stosowanych bardzo rzadko zdecydowanie należą (procent skumulowany powyżej 60%) oskubywanie, wycofanie oferty, celowe pozostawienie dokumentów, odłożenie trudnych kwestii na później, zszokowanie wygórowaną ofertą, dzielenie kwoty na mniejszą, obiecywanie ustępstw, prośba o wzbogacenie oferty, skupienie uwagi na korzystniejszych wątkach, blefowanie.

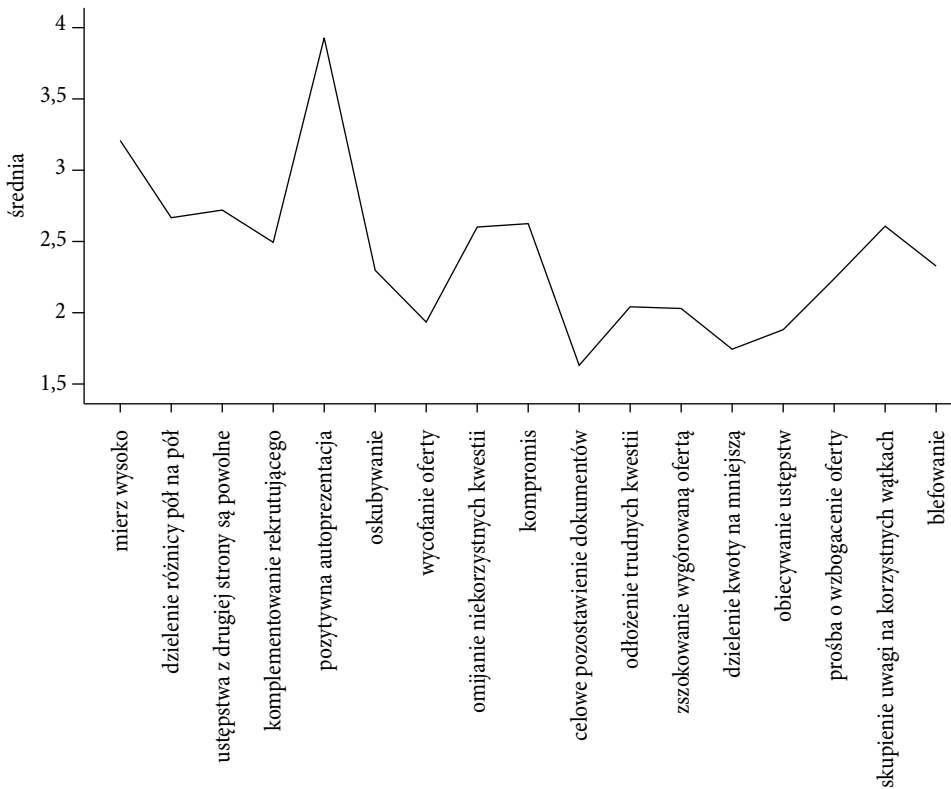
W przypadku zamiany skal zamieszczonych w tabeli 69 na wartości punktowe otrzymano wyniki średnie charakteryzujące użycie technik przez kandydatów do pracy.

Tabela 70. Średnie wyniki dla używanych technik

Techniki negocjacyjne stosowane są przez nowo przyjmowanych kandydatów do pracy podczas prowadzenia rozmów w sprawie pracy	Średnia dla N = 157	Odchylenie standardowe
Mierz wysoko – zgłaszanie wygórowanych oczekiwań co do współpracy, z nadzieją, że uda się więcej wynegocjować	3,27	1,070
Dzielenie różnicy pół na pół – na przykład ja chcę 2000, ty mi dajesz 1500, tak więc sprawiedliwie będzie 1750	2,75	1,126
Ustępstwa z drugiej strony są bardzo powolne	2,85	1,014
Komplementowanie rekrutującego, z nadzieją na jego przychylność	2,54	1,022
Pozytywna autoprezentacja – stawianie na swoje mocne strony	3,96	0,865
Oskubywanie – prośba o dodatkowe, na ogół drobne, dalsze ustępstwa już po dościsniu do porozumienia	2,36	0,920
Wycofanie oferty – groźba odejścia od stołu negocjacyjnego przy braku zgody na zgłoszone żądanie	1,99	0,881
Omijanie niekorzystnych kwestii niewygodnych dla kandydata	2,64	0,920
Kompromis – wymiana ustępstw pomiędzy stronami „coś za coś”	2,71	0,995
Celowe pozostawienie przez „niewagę” własnych dokumentów, które drugiej stronie dadzą wskazówkę na przykład o innych cennych ofertach kandydata	1,68	0,825
Odłożenie na później niektórych trudnych kwestii	2,11	0,980
Zszokowanie drugiej strony wygórowaną ofertą, po to by zrewidowała własną nazbyt nierealną propozycję	2,08	0,927
Dzielenie kwoty na mniejszą, na przykład w przeliczeniu na dni, godziny (chcę tylko 10 zł więcej dziennie)	1,79	0,934
Obiecywanie ustępstw, które poczyni się w przyszłości, pod warunkiem podpisania obecnej umowy	1,97	0,957
Prośba o wzbogacenie oferty – „Czy to wasza najlepsza oferta? Co jeszcze możecie mi zaproponować?”	2,31	1,036
Skupienie uwagi na tych wątkach, które są korzystne, a które poruszyła druga strona (działanie przez podziw, komplementy, dociekliwe pytania)	2,66	0,874
Blefowanie – na przykład mówienie o propozycjach, których w rzeczywistości się nie otrzymało, a które mają podkreślić wartość rozmówcy	2,39	1,066

Wartości liczbowe przypisane kolejnym odpowiedziom kategoryalnym: 0 – brak danych, 1 – nigdy; 2 – bardzo rzadko; 3 – czasami; 4 – często; 5 – bardzo często. Na ich podstawie obliczono średnie i odchylenie standardowe.

Źródło: badania własne.



Rys. 43. Średnie technik użytych przez kandydatów do pracy

Źródło: badania własne.

Wyniki te potwierdzają wcześniejsze obserwacje, że najpopularniejszymi technikami są: pozytywna autoprezentacja, mierz wysoko i powolne ustępstwa, natomiast najrzadziej spotykane to pozostawienie dokumentów przez „nieuwagę”, dzielenie kwoty na mniejszą, obiecywanie ustępstw w przyszłości i wycofanie oferty. Powyższe rozważania pozwalają na przyjęcie hipotezy zakładającej, że kandydaci stosują wybrane techniki negocjacyjne [H27].

W badaniach zastanawiano się również, czy – w myśl hipotezy [H28] – skłonność do negocjowania (mierzona średnią tendencją w deklaracjach dotyczących ilości problemów podlegających, zdaniem rekruterów, negocjacom¹⁶) koreluje z technikami negocjacyjnymi używanymi przez negocjatorów. Punktem wyjścia dla tej analizy było założenie, że negocjacje są procesem komunikacji, w którym obie strony wysyłają różnego typu komunikaty, między innymi o własnej gotowości do dyskusji w ramach rekrutacji. Gdy komunikat zostanie prawidłowo odebrany przez

¹⁶ Podrozdział 8.3.3.

kandydata, może on spowodować chęć zastosowania przez niego różnych technik. W wyniku zastosowania korelacji Pearsona odnotowano statycznie istotne związki pomiędzy gotowością rekruterów do negocjacji a użyciem techniki dzielenie różnicy na pół ($r = 0,153$; $N = 154$; $p = 0,050$), kompromisem ($r = 0,210$; $N = 163$; $p = 0,007$); prośbą o wzbogacenie oferty ($r = 0,162$; $N = 163$; $p = 0,039$). Warto podkreślić, że stosowanie najpopularniejszych technik jest niezależne od tego, czy druga strona jest skłonna do negocjacji. Jest więc działaniem standardowym, używanym przez kandydatów, którzy mają nadzieję, że przyniesie ono pozytywne skutki. Jednakże odkrycie przez drugą stronę metody powoduje obniżenie jej siły działania, a może wręcz grozić stratami. Potwierdza to powyższą hipotezę [H28].

Założenie o postrzeganiu negocjacji jako aktu komunikacyjnego stało się również podstawą poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy użycie poszczególnych technik negocjacyjnych koreluje z opiniami na temat negocjacji zawartymi w podrozdziale 8.3.2.

Sformułowano zatem następującą hipotezę:

[H29] – Istnieje związek pomiędzy poszczególnymi opiniami na temat negocjacji podzielanymi w organizacji a wybranymi technikami negocjacyjnymi stosowanymi przez kandydatów.

Pozycje, pomiędzy którymi za pomocą korelacji nieparametrycznej odnotowano istotne statycznie związki, zamieszczono w tabeli 71.

Tabela 71. Wartości współczynnika rho-Spearmana dla wybranych zależności: techniki–opinie

Wybrane opinie o negocjacjach w organizacjach	Ceni się kandydatów wyrażających swoje zdanie i broniących go	Lepsi są kandydaci ugodowo nastawieni do pracodawcy	Nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej	Preferujemy osoby, które chcą się dokształcać	Realizujemy strategię firmy w zakresie ZZZ.	Inne
Mierz wysoko	0,159; $p = 0,041$	-0,271; $p = 0,005$	0,045; $p = 0,563$	0,213; $p = 0,006$	0,231; $p = 0,003$	-0,194; $p = 0,713$
Ustępstwa drugiej strony są powolne	0,158; $p = 0,045$	0,062; $p = 0,435$	-0,042; $p = 0,435$	-0,034; $p = 0,669$	-0,036; $p = 0,551$	0,000; $p = 1,0$
Pozytywna autoprezentacja	0,189; $p = 0,015$	-0,120; $p = 0,123$	0,194; $p = 0,012$	0,272; $p = 0,000$	0,203; $p = 0,009$	0,000; $p = 1,0$
Omijanie niekorzystnych kwestii	0,101; $p = 0,196$	0,159; $p = 0,041$	0,056; $p = 0,472$	-0,041; $p = 0,596$	0,030; $p = 0,707$	-0,250; $p = 0,633$
Kompromis	0,064; $p = 0,412$	-0,014; $p = 0,863$	-0,166; $p = 0,033$	0,028; $p = 0,721$	0,006; $p = 0,936$	0,194; $p = 0,713$
Odłożenie trudnych kwestii	0,005; $p = 0,949$	0,109; $p = 0,168$	0,101; $p = 0,200$	-0,061; $p = 0,434$	0,036; $p = 0,650$	0,816; $p = 0,047$
Blefowanie	0,117; $p = 0,136$	0,197; $p = 0,011$	0,147; $p = 0,061$	-0,051; $p = 0,515$	-0,072; $p = 0,362$	0,495; $p = 0,318$

Źródło: badania własne.

Nieparametryczna analiza korelacji wykazała, że pierwsze ze stwierdzeń („Ceni się kandydatów...”) powiązane jest z technikami: mierz wysoko, ustępstwa drugiej strony są powolne, pozytywna autoprezentacja. Oznacza to, że przyzwolenie na obronę własnego zdania, będące przejawem postawy asertywnej, koreluje z wymienionymi wyżej technikami negocjacji. Natomiast twierdzenie „Lepsi są kandydaci ugodowo nastawieni...” koreluje ujemnie z techniką mierz wysoko oraz dodatnio z technikami omijanie niekorzystnych kwestii i blefowanie. Korelacja ujemna może świadczyć o ograniczaniu zgłaszania wysokich oczekiwań przez kandydatów, gdy rekruter preferuje kandydata ugodowego. Ponadto kandydat wówczas stara się omijać niekorzystne kwestie, by nie być zmuszonym do ujawnienia szczegółów stawiających go w nie najlepszym świetle. Co ciekawe postawa rekrutera nakłania go jednak do blefowania podczas rozmów. Można to tłumaczyć nadzieją kandydata na zaprezentowanie się w korzystniejszym świetle przez podanie podkoloryzowanych informacji opisujących go jako osobę, której profil jest zgodny z oczekiwaniami pracodawcy. Z twierdzeniem „Nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej” koreluje dodatnio technika pozytywna autoprezentacja, a ujemnie kompromis. Organizacje chcące zatrudniać osoby ukształtowane poszukują specjalistów w swej dziedzinie, którzy aby zyskać pracę, chcą zrobić dobre wrażenie i niełatwo skłaniają się do poświęcenia swych interesów na szali zgody, potrafiąc realnie ocenić swą wartość. Inną kwestią podzielaną przez organizację jest „preferowanie osób, które chcą się doksztalać”, która koreluje dodatnio z technikami mierz wysoko i pozytywna autoprezentacja. Oczekiwanie od kandydatów gotowości do rozwoju powoduje, że aplikanci starają się tak sformułować ofertę, by możliwie dużo uzyskać na wstępie, co może być metodą pozyskania środków na rozwój bądź wyrazem niedostosowania oczekiwań do realiów rynkowych. Natomiast pozytywna autoprezentacja ma za zadanie przekonać rekrutera o gotowości do zmian oraz walorach kandydata, który spełni oczekiwania organizacji – jeżeli nie teraz, to w przyszłości. Ostatnią z kwestii, w której odnotowano statystycznie istotne związki, było twierdzenie „realizujemy strategię firmy w zakresie ZZL”. Jest ona skorelowana dodatnio z technikami mierz wysoko oraz pozytywna autoprezentacja. Również w tym przypadku rekruter wysyłał komunikat, że pracownik ma prawo do podjęcia gry negocjacyjnej, która ma umożliwić mu osiągnięcie korzystnego rozwiązania. W związku z powyższym pozytywnie została zweryfikowana hipoteza zakładająca związek pomiędzy poszczególnymi opiniami na temat negocjacji podzielanymi w organizacji a wybranymi technikami używanymi przez negocjatorów [H29].

Kolejna ze sformułowanych hipotez [H30] zakłada, że opcje zapasowe¹⁷, z których może skorzystać organizacja, modyfikują stosowanie technik negocjacyjnych przez kandydatów ubiegających się o pracę na zewnętrznym rynku pracy. Obliczenia za pomocą testów nieparametrycznych U Manna-Whitneya, W Wilcoxon oraz Z uka-

¹⁷ Opcje zapasowe są opisane w podrozdziale 8.2.2.

zały, że BATNA organizacji w postaci rozszerzenia zakresu obowiązków osób już zatrudnionych powoduje znacząco częstsze stosowanie technik przez kandydatów zewnętrznych, takich jak dzielenie różnicy na pół ($p = 0,025$), celowe pozostawienie dokumentów ($p = 0,011$) i obiecywanie ustępstw ($p = 0,017$). Pierwsza technika zmierza do szybkiego porozumienia się, ale nie zawsze jest sprawiedliwa, druga z kolei ma przekonać o mocnej BATNIE kandydata, trzecia wiąże się z chęcią uatrakcyjnienia oferty w celu sfinalizowania umowy. Nabór wewnętrzny jako alternatywa dla prowadzenia negocjacji z kandydatami zewnętrznymi skłania tych drugich do częstszego komplementowania rekrutującego ($p = 0,006$). W ten sposób aplikanci chcą pozyskać sympatię osób władnych do podjęcia decyzji i wzbudzić w nich sympatię do siebie. Tym samym starają się wyrównać szanse pomiędzy osobami z wewnątrz organizacji a sobą. Przy leasingu pracowniczym kandydaci konkurujący o miejsce pracy z firmą zewnętrzną mają tendencję do szokowania rekrutera wygórowaną ofertą ($p = 0,007$), która jest nieadekwatna do ich sytuacji na rynku pracy i może skłonić organizację do skorzystania z posiadanej w postaci leasingu alternatywy. Outsourcing, z którego może skorzystać pracodawca, nakłania kandydata do skupienia uwagi na korzystnych wątkach ($p = 0,044$) i takie pokierowanie rozmową, by nakłonić rekrutera do zatrudnienia nowego, dobrze rokującego pracownika. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, BATNA organizacji jest w niektórych przypadkach czynnikiem spustowym, nakłaniającym kandydata do stosowania wybranych technik negocjacyjnych. Pozwala to na przyjęcie powyższej hipotezy [H30].

8.3.5. Psychologiczny profil skutecznego kandydata

W ostatniej części ankiety proszono badanych, by za pomocą testu ACL przedstawili charakterystykę skutecznego negocjatora ubiegającego się o pracę. Na podstawie ich wyborów stworzono ogólny profil aplikanta, który, ich zdaniem, dobrze radzi sobie podczas negocjacji w sprawie pracy. Wynika z niego, że pracodawcy uważają, że lepiej radzą sobie osoby o węższych zainteresowaniach, bardziej konwencjonalne, o niższym prawdopodobieństwie działań impulsywnych i nierównych, wyznaczające sobie normy umiarkowania, stateczności i właściwego osądu (Nck). Ponadto rekruterzy cenią osoby o silnym poczuciu obowiązku, sumiennie pracujące i unikające wszelkiej frywolności oraz tego, co jest nieistotne, takie, które preferują zachowania wypróbowane i sprawdzone nad poszukiwanie nowych i nieznanymi doświadczeń (End). Pracodawcy twierdzą też, że skutecznego kandydata cechuje obiektywność i racjonalność oraz kontrola własnych impulsów i stałość w dążeniu do celu oraz sprawdzanie się w zadaniach wymagających samodyscypliny i stałego wysiłku (Ord). Dodatkowo osoby te mają zaufanie do samych siebie i swych zdolności pomagające im w osiągnięciu celu, są przedsiębiorcze i stanowcze, równocześnie pracują nad korzystnym obrazem siebie (Scf). Ponadto są efektywne w kontaktach międzyludzkich i mogą uchodzić za dobrze przystosowane (Iss). Cechuje je też rozwaga, czujność

i zorganizowanie, lubią planować wszystko z wyprzedzeniem oraz unikają zbytniej ekspresji w wyrażaniu siebie (A-1).

Respondenci rekrutujący kandydatów z ramienia organizacji, charakteryzujący skutecznego kandydata, byli w różnym wieku, różnej płci i zajmowali różne stanowiska, co mogło wpływać modyfikująco na utworzony obraz. W kolejnych krokach badawczych poddano więc analizie wpływ wymienionych czynników na profil kandydatów, formułując następującą hipotezę:

[H31] – Płeć i wiek respondentów wpływa na obraz skutecznego kandydata.

Za pomocą korelacji *r*-Pearsona, odnotowano, że wiek wpływa na obraz kandydata w kilku skalach testu. Otóż starsi respondenci preferują osoby bardziej konwencjonalne, szukające bezpieczeństwa w tym, co wypróbowane i pewne, unikające ryzyka i chętnie poddające się wpływom kierownictwa (Aut; $r = -0,155$; $p = 0,05$). Ponadto wraz z wiekiem wzrasta preferencja osób sprawiających wrażenie, że posiadają zdolność wyższego osobistego przystosowania (Pad; $r = 0,162$; $p = 0,045$). Dodatkowo starsi respondenci postrzegają jako skuteczne osoby uprzejme, delikatne, posiadające wzgląd na drugich, ceniące własne uczucia i intuicyjnie wyrażające własną tożsamość (Mas; $r = -0,215$; $p = 0,008$).

Za pomocą kolejnej analizy przy użyciu testu *t* dla prób niezależnych ustalono, jak płeć rzutuje na tworzony obraz skutecznego kandydata ubiegającego się o pracę. W tym celu porównano pomiędzy sobą oczekiwania mężczyzn i kobiet biorących udział w badaniu. Pierwsza istotna różnica mówi, że mężczyźni rekruterzy preferują kandydatów bardziej atrakcyjnych, pełnych życia, entuzjastycznych, mogących być jednak nieco samolubnymi i mało odpowiedzialnymi (Nck; $t = 1,975$; $df = 157$; $p = 0,05$). Ponadto wolą oni osoby bardziej lubiące ludzi, bardziej współpracujące i taktowne w sposobie bycia (Nur; $t = 4,431$; $df = 157$; $p = 0,001$). Mężczyźni charakteryzuje też większa preferencja kandydatów rzucających się w nurt życia, ciepłej reagujących na spotkania towarzyskie i cieszących się zdrowiem oraz witalnością (Het; $t = 2,599$; $df = 157$, $p = 0,01$). Wolą oni także takich, którzy unikają konfrontacji i poszukują poparcia ze strony innych, uważanych przez nich za mocniejszych (Suc; $t = 2,269$; $df = 157$; $p = 0,025$). Mężczyźni wolą aplikantów mniej zahamowanych, bardziej przedsiębiorczych i z większym zaufaniem do siebie i swoich możliwości osiągnięcia celów. Kobiety rekruterki preferują osoby inteligentne i wewnątrzsterowne (Crs; $t = -3,163$; $df = 157$; $p = 0,002$). Rekruterki jako skuteczne widzą też osoby bardziej męskie w swych zachowaniach wyrażanych przez ambicję, stanowczość, zniecierpliwienie, uporczywość w osiągnięciu celów (Mas; $t = -3,811$; $df = 157$, $p = 0,000$). Mężczyźni rekruterzy w porównaniu z kobietami jako skutecznych kandydatów widzą z kolei osoby bardziej kobiece, czyli wzbudzające pozytywne reakcje u innych, wysyłające sygnały o chęci współpracy z nimi, mające wzgląd na innych i bardziej się wczuwające (Fem; $t = 4,287$; $df = 157$; $p = 0,000$). Według mężczyzn bardziej skuteczni są ci, którzy wolą ciągłość i kultywowanie tradycji niż szybkie zmiany i wychodzenie poza konwencje, znający swoje miejsce w szeregu

i przestrzegający obowiązujące normy. Są to więc osoby postrzegane jako bardziej uczynne, lojalne i takie, od których można otrzymać poradę (Np ; $t = -3,811$; $df = 157$; $p = 0,000$). Ponadto mężczyźni respondenci wolą tych, którzy są skłonni bardziej dbać o swoją wygodę, posiadają silniejsze popędy, lubią zabawę, lecz mogą łatwiej ulec rozproszeniu uwagi, akceptują siebie i innych ($A-1$; $t = 2,707$; $df = 157$; $p = 0,008$). Dodatkowo osoba taka powinna być według nich bardziej cierpliwa, nieskomplikowana, otwarta, respektująca role i zadowolona ze swego miejsca w życiu ($A-3$; $t = 2,318$; $df = 157$; $p = 0,022$). Podsumowanie głównych różnic w profilach skutecznego negocjatora wynikających z płci respondentów zostało zamieszczone w tabeli 72. Wymienione w niej charakterystyki zawierają te cechy, na które poszczególne płcie zwracają większą uwagę w porównaniu z przedstawicielami płci przeciwnej. Przedstawiona powyżej analiza pozwala na przyjęcie hipotezy mówiącej, że wiek i płeć respondentów wpływa na obraz skutecznego kandydata [H31].

Tabela 72. Wpływ płci na obraz skutecznego negocjatora

Cechy, na które stawiają rekruterzy w zależności od płci	
mężczyźni rekruterzy	kobiety rekruterki
konwencjonalność, otwartość, pozytywny stosunek do życia towarzyskiego i korzystanie z niego, przedsiębiorczość, brak zahamowań, nawiązywanie współpracy, wczuwanie się w innych, respektowanie swojej roli i miejsca	inteligencja, wewnętrzsterowność, większa męskość, ambicja, stanowczość, dążenie do celu

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną testowaną hipotezą było poszukiwanie związku pomiędzy stanowiskiem zajmowanym przez respondenta (zaprezentowanych w rozdziale 6) a obrazem skutecznego negocjatora.

[H32] = Istnieje zróżnicowanie profilu skutecznego negocjatora w zależności od zajmowanego przez respondenta stanowiska w organizacji.

W tym celu wykorzystano analizę wariancji Anova oraz testy różnic między średnimi Tukeya HSD i test Dunnetta T3. Uzyskane wyniki mówią, że istnieje statystycznie istotna różnica w całkowitej liczbie wybieranych przymiotników pomiędzy właścicielami a innymi pracownikami ($F = 2,315$; $df = 5,155$; $p = 0,046$). Przy czym właściciele wybierali więcej przymiotników, co świadczy, że preferują osoby pełniejsze wyrazu, wszechstronnejsze, bardziej spontaniczne. Kolejną skalą, w której potwierdzono statystycznie istotne różnice pomiędzy kierownikami średniego szczebla a właścicielami, jest skala gotowości na pomoc i poradę ($F = 3,608$; $df = 5,155$; $p = 0,004$). W tym przypadku wspomniani kierownicy jako skuteczne kobiety negocjatorki widzą osoby bardziej inteligentne, bardziej być może zgryźliwe i mniej zadowolone ze swego położenia, niewzbudzające u innych uczuć opiekuńczych, gdyż są bardziej niezależne i niepodejmujące typowo kobiecych ról. Natomiast mężczyźni postrzegani jako skuteczni są bardziej nieśmiali i wstydlivi niż w obrazie kreowa-

nym przez właścicieli. Kolejną różnicę odnotowano w skali kobiecości, a występuje ona pomiędzy specjalistami ds. HR a właścicielami ($F = 2,371$; $df = 5,155$; $p = 0,042$). Według właścicieli skuteczny negocjator budzi bardziej pozytywne reakcje u innych, wykazuje chęć współpracy z nimi, ma wgląd na innych i wczuwa się w ich położenie, ceni sobie wzajemność relacji z innymi. Dalszą statystycznie istotną różnicę odnotowano w skali nawiązującej do analizy transakcyjnej, nazwanej krytycznym rodzicem ($F = 2,827$; $df = 5,155$; $p = 0,018$). Respondenci zajmujący stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla różnią się od kierowników najwyższego szczebla, a ci pierwsi jako skuteczne widzą osoby łatwiej wpadające w złość, bardziej sceptyczne i łatwiej przeciwstawiające się innym, bardziej skupione na własnych celach i interesach oraz bardziej samowystarczalne, mniej troszczące się o zdanie innych, żądające wiele od siebie, a innych postrzegające jako przeciwników, których należy pokonać.

W następnej skali, tzw. wolnego dziecka, odnotowano statystycznie istotne różnice pomiędzy odpowiedziami respondentów o statusie właścicieli i innych pracowników ($F = 3,127$; $df = 5,155$; $p = 0,010$). Według tych pierwszych skuteczne zachowanie negocjacyjne łączy się w większym stopniu z dynamizmem i przedsiębiorczością, oczekiwaniem natychmiastowej nagrody bez odraczania gratyfikacji. Skuteczny negocjator bywa postrzegany jako bardziej zabawny, ale też i bardziej agresywny. Ostatnią skalą, w której odnotowano statystycznie istotne różnice, jest skala niska oryginalność–niska inteligencja ($F = 3,582$; $df = 5,155$; $p = 0,004$). Tym razem różnią się właściciele od specjalistów ds. HR. Przedstawiciele tych pierwszych widzą skutecznego negocjatora jako bardziej cierpliwego, nieskomplikowanego, otwartego, respektującego role i bardziej zadowolonego ze swego miejsca w życiu oraz pełnionych ról. We wniosku generalnym, jaki nasuwa się z wyżej przytoczonej analizy szczegółowej, można podkreślić, że na ogół różnice w spostrzeganiu występowały pomiędzy właścicielami a pozostałymi grupami pracowników na ogół najemnych bądź agentów zarządzających organizacją, co pozwala przyjąć hipotezę zakładającą, że istnieje zróżnicowanie profilu skutecznego negocjatora w zależności od zajmowanego przez respondenta stanowiska w organizacji [H32]. Gdy więc z kandydatem negocjatorem rozmawia właściciel, wynik rozmowy może być odmienny, gdyż będzie on cenil podczas negocjacji zachowania relatywnie bardziej spontaniczne, nacechowane dynamizmem i przedsiębiorczością, agresywnością w działaniu i w większym stopniu zgodne ze stereotypem ról związanym z płcią. Ponadto według właścicieli szczególnie skuteczne w negocjacjach są osoby bardziej cierpliwie, nieskomplikowane i z poczuciem humoru. Tłumacząc zaobserwowaną prawidłowość, można odwołać się do teorii agencji (rozdział 3) podkreślającej odmienne cele właścicieli oraz zarządców – agentów, co pociąga za sobą różnice w postrzeganiu oraz dominujących preferencjach. Właściciel pragnie pozyskać pracownika, który dobrze wywiąże się z pracy na powierzonym mu stanowisku, będzie dbał o firmę, a energię zamieniał na działanie dla jej dobra. Będzie też łatwo kontrolowalny i przewidywalny, na ogół nie będzie postrzegany jako zagrożenie

dla pozycji mocodawcy. Agent natomiast może negocjować zasady współpracy ze swoim potencjalnym konkurentem, dlatego może u niego wystąpić obawa przed przyjęciem zbyt rzutkiego pracownika.

Kolejna z testowanych hipotez [H33] zakłada, że istnieje związek pomiędzy wielkością firmy a obrazem skutecznego negocjatora. W tym przypadku analiza Anova oraz test *post hoc* różnicy średnich Bonferroniego wykazały statystycznie znaczące rozbieżności w skali samokontroli ($F = 2,736$; $df = 4,144$; $p = 0,031$). Organizacje bardzo duże różnią się od małych, średnich i dużych. W tych pierwszych skuteczny negocjator jest postrzegany jako mniej kontrolujący się, działający bardziej impulsywnie, który podczas spotkań częściej łamie zasady i wchodzi częściej w sprzeczki w obronie własnych praw. Na różne sposoby stara się zaspokoić osobiste interesy i dąży do pokonania konkurencji. Bardzo duże organizacje wiążą się często z konfrontowaniem różnych poglądów, celów, interesów. Dlatego według przedstawicieli tych podmiotów ważna jest umiejętność pozwalająca na zaspokojenie tego, co dla jednostki istotne, nawet kosztem spokoju czy przełamania niektórych konwencji.

Następnie szukano odpowiedzi na pytanie, czy obraz skutecznego negocjatora w opinii rekruterów oraz samoopis kandydatów¹⁸ dokonany przez nich jest zbliżony, czy być może są między obydwiema charakterystykami statystycznie istotne różnice. Sformułowano tutaj następującą hipotezę szczegółową:

[H34] – Istnieje zróżnicowanie pomiędzy obrazem skutecznego negocjatora z perspektywy organizacji i samoopisem kandydata.

Brak różnic oznaczałby, że kandydaci prezentują postawy zgodne z oczekiwaniami drugiej strony zasiadającej do stołu podczas negocjacji w sprawie pracy. Natomiast gdyby pojawiły się rozbieżności, można by wnioskować o rozziwieniu pomiędzy oczekiwaniami a faktycznymi zachowaniami kandydatów, co jest czynnikiem utrudniającym dojście do porozumienia.

Tabela 73. Analiza porównania odpowiedzi firma – kandydaci

Skala	Firma N = 163 wynik średni	Kandydat N = 177 wynik średni	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test <i>t</i> równości średnich	Stopnie swobody <i>df</i>	Istotność
			<i>F</i>	istotność			
Nck – całkowita liczba wybranych przymiotników	33,63	34,36	2,982	0,085	-1,266	338	0,206
Fav – liczba przymiotników pozytywnych	52,14	49,88	0,173	0,678	2,536	338	0,012
Ufv – liczba wybranych przymiotników negatywnych	41,12	44,41	53,656	0,000	-7,689	213,697	0,000

¹⁸ Samoopis kandydatów był dokonany w tej części badań empirycznych, która dotyczyła kandydatów do pracy.

Skala	Firma N = 163 wynik średni	Kandy- dat N = 177 wynik średni	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test <i>t</i> rów- ności śred- nich	Stopnie swobo- dy <i>df</i>	Istot- ność
			<i>F</i>	istot- ność			
Com – typowość	45,39	43,14	0,507	0,477	2,631	338	0,009
Ach – osiągnięcia	59,58	53,63	1,291	0,257	6,779	338	0,000
Dom – dominacja	58,46	54,63	2,922	0,088	4,347	338	0,000
End – wytrwałość	62,48	57,34	6,699	0,010	5,972	330,624	0,000
Ord – porządek	62,22	58,64	2,608	0,107	3,891	338	0,000
Int – rozumienie siebie i innych	50,82	49,48	0,336	0,563	1,601	338	0,110
Nur – opiekowanie się	44,82	45,12	0,533	0,406	-0,451	338	0,652
Aff – afiliacja	50,86	50,78	0,440	0,508	0,079	338	0,937
Het – kontakty heteroseksualne	43,47	45,82	4,180	0,042	-2,809	337,619	0,005
Ech – ujawnianie się	53,41	52,81	22,344	0,000	0,844	291,117	0,400
Aut – autonomia	47,42	47,18	0,395	0,530	-1,113	338	0,266
Agg – agresja	51,57	49,92	19,288	0,000	2,840	293,646	0,005
Cha – zmiana	44,39	44,31	2,291	0,131	0,129	338	0,898
Suc – wsparcie ze strony innych	43,49	45,06	1,572	0,211	-2,053	338	0,041
Aba – ponizanie się	43,83	47,20	22,664	0,000	-4,583	291,267	0,000
Def – podporządkowanie	51,07	51,95	1,925	0,168	-1,362	338	0,174
Crs – gotowość na poradę i po- moc innych	46,67	47,21	5,361	0,021	-0,629	337,432	0,530
Scn – samokontrola	55,42	53,28	3,635	0,057	3,546	338	0,000
Scf – zaufanie do siebie	62,52	56,24	6,171	0,013	5,989	333,006	0,000
Pad – przystosowanie osobiste	49,72	49,89	0,015	0,901	-0,200	338	0,842
Iss – „ja” idealne	68,27	61,29	1,296	0,250	6,478	338	0,000
Cps – osobowość twórcza	53,33	49,70	0,949	0,331	4,186	338	0,000
Mls – zdolności przywódcze	52,25	50,32	0,49	0,824	2,229	338	0,026
Mas – męskość	56,42	51,82	1,784	0,183	4,444	338	0,000
Fem – kobiecość	41,89	45,52	0,059	0,808	-3,921	338	0,000
Cp – krytyczny rodzic	52,80	51,39	1,160	0,280	1,980	338	0,048
Np – wychowawczy rodzic	53,65	52,78	0,415	0,520	1,252	338	0,211
A – dorosły	58,72	54,88	6,560	0,011	4,897	325,730	0,000
Fc – wolne dziecko	52,35	49,89	1,404	0,237	3,213	338	0,001
Ac – adoptowane dziecko	42,18	44,54	13,186	0,000	-3,471	317,911	0,001
A-1 – wysoka oryginalność, niska inteligencja	38,24	40,89	6,040	0,014	-4,426	331,190	0,000
A-2 – wysoka oryginalność, wyso- ka inteligencja	41,36	45,60	17,780	0,000	-5,741	305,899	0,000

Skala	Firma N = 163 wynik średni	Kandydat N = 177 wynik średni	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test <i>t</i> rów- ności śred- nich	Stopnie swobo- dy <i>df</i>	Istot- ność
			<i>F</i>	istot- ność			
A-3 – niska oryginalność, niska inteligencja	45,03	49,02	2,603	0,108	-4,184	338	0,000
A-4 – niska oryginalność, wysoka inteligencja	56,37	52,92	2,946	0,087	3,569	338	0,000

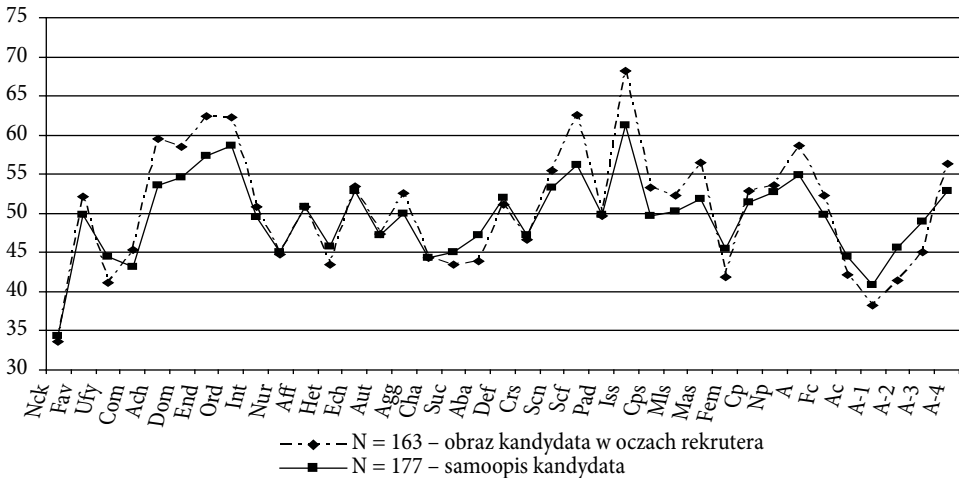
Źródło: badania własne.

W tabeli 73 uwidoczniiono różnice w obrazach skutecznego w negocjacjach kandydata w opinii przedstawicieli firmy oraz obrazu własnego starających się o pracę. Aż w 24 skalach na 37 odnotowano statystycznie istotne różnice pomiędzy obydwoma charakterystykami. Oznacza to, że kandydaci różnią się od oczekiwani pracodawców podczas negocjowania zasad współpracy. Różnice owe wyrażają się w tym, że pracodawcy oczekują od kandydatów łatwiejszego przystosowania się, większego wychodzenia naprzeciw, większej pogody w zetknięciu się z przeciwnościami losu, niż wynika to z ich samoopisu, bycia też bardziej taktownymi i mniej obrażającymi się. Chcieliby, aby jawili się jako bardziej godni zaufania, delikatniejsi i mniej roszczeniowi oraz mniej skrupowani w relacjach interpersonalnych. Oczekują też większej pracowitości i determinacji w dążeniu do celu, co pozwoliłoby im realizować w większym stopniu społeczne standardy. Pracodawcy oczekują też silniejszej woli od kandydatów, ambicji i zdecydowania, nieuginania się pod presją otoczenia. Skuteczny kandydat jest w ich opinii sumienniejszy, ma silniejsze poczucie obowiązku i silniej stawia na rozwiązania sprawdzone, niż wynika to z samoopisu kandydatów. Bardziej poszukuje obiektywności i racjonalności oraz kontroluje impulsy. Podczas rozmów przedstawiciele organizacji oczekują od swych rozmówców większej powściągliwości i mniejszego okazywania swej witalności.

Kandydaci mogą też, zdaniem rekruterów, pozwolić sobie na większą dominację i upór w domaganiu się należnych korzyści. Ich zdaniem winni oni cechować się większą statecznością, pilnością i pracowitością nawet kosztem spontaniczności, a także inicjować więcej zdarzeń, mieć większe zaufanie do swych zdolności oraz bardziej starać się zrobić dobre wrażenie. Skutecznego negocjatora utożsamiają też z większą efektywnością w kontaktach międzyludzkich i z lepszym przystosowaniem. Jest on ich zdaniem bardziej śmiały, wrażliwszy estetycznie i mądrzejszy oraz szybszy w reakcjach. Ponadto kandydaci tacy są bardziej zorientowani na wypełnianie zobowiązań, szybciej działają według podjętych uzgodnień i nie poddają się w dążeniu do celu. Są także ambitniejsi, bardziej stanowczy i szybko podejmują działanie, by usunąć przeszkody, chcą się potwierdzać. Bywają też bardziej krytyczni, niezależni i niedający się łatwo przekonać. Gdy analizuje się osobowość według analizy transakcyjnej, należy podkreślić, że przedstawiciele organizacji upatrują skuteczności

negocjatora w zachowaniach bardziej sceptycznych i przeciwstawiających się innym, w większej stanowczości i skupieniu na sobie oraz tendencji do rywalizacji z innymi, których należy pokonać. Ponadto według nich kandydaci skuteczni są wydajniejsi, bardziej skoncentrowani na pracy, niezawodni i ambitniejsi, co często osiągają kosztem spontaniczności. Są też bardziej porywcy i przedsiębiorczy, skuteczniejsi w działaniu i bardziej autonomiczni, w większym stopniu tłumiący uczucia własne i ignorujący uczucia innych.

Zdaniem rekruterów skutecznego negocjatora w stosunku do samoopisu kandydatów powinna cechować także większa rozważa, czujność, zorganizowanie i planowanie z większym wyprzedzeniem czasowym. Powinni być też większymi realistami, bardziej praktyczni i mniej napastliwi, gdy inni popełniają intelektualne błędy, bardziej inteligentni i twórczy, ale też niespokojni i trzymający ludzi na dystans. Ponadto oczekują od kandydatów bardziej analitycznego umysłu, bystrości, logiki, zdolności intelektualnych oraz zdyscyplinowania wewnętrznego, co umożliwia im planowanie pracy i osiąganie zamierzonych celów. Jednakże wskazane wyżej różnice pozwalają potwierdzić, że istnieje zróżnicowanie pomiędzy obrazem skutecznego negocjatora z perspektywy organizacji i samoopisem kandydata [H34]. W opisanym odmienności spojrzeń jest zawarta istotna wskazówka dla kandydatów co do konieczności zmiany postaw podczas rekrutacji, jeżeli chcą być skuteczni w negocjowaniu warunków pracy. Wyjście naprzeciw oczekiwaniom rekruterów, zmiana postaw nie jest prosta, ale daje szansę na pozyskanie ciekawej i satysfakcjonującej pracy. Czasami widoczna jest pewna niespójność oczekiwań wobec kandydata (na przykład mniej roszczeniowy i walczący o swoje cele, zdystansowany i nawiązujący kontakt), co może świadczyć o nie do końca realistycznym obrazie pracobiorcy.



Rysunek 44. Profil kandydata: w oczach rekrutera i samoopis

Źródło: badania własne.

8.4. Analiza wywiadów z pracodawcami

W celu uzupełnienia obrazu negocjacji w sprawie pracy uzyskanego dzięki analizie ilościowej przeprowadzono na grupie 28 respondentów wywiady strukturalizowane, zadając im serię 14 pytań. Uczestnikami badania byli przedstawiciele organizacji pracodawców, którzy prowadzili z ich ramienia rozmowy w sprawie pracy, reprezentowali różne sektory oraz piastowali różne stanowiska. Poniżej zostaną przedstawione uogólnione wyniki uzyskane z przeprowadzonych wywiadów.

Pierwszą kwestią poddaną analizie był **sposób przygotowania się przedstawicieli organizacji do negocjacji w sprawie pracy**. Na ogół przedstawiciele pracodawcy czynią to, zapoznając się z CV i innymi dokumentami nadesłanymi przez kandydatów, sporządzają też listę zagadnień do poruszenia w trakcie rozmowy. Ważnym sposobem jest także poznanie potrzeb organizacji, tak by znać profil poszukiwanego pracownika oraz możliwe do zaproponowania warunki umowy. Istotne jest poznanie aktualnej sytuacji na rynku pracy. Niektóre z odpowiedzi wskazywały, że respondenci nie przygotowywali się do rozmów i wierzyli, że własne doświadczenie oraz intuicja są wystarczające w tego typu rozmowach. Może to świadczyć o braku profesjonalizmu z ich strony oraz ryzyku podjęcia nietrafionej decyzji. Jednakże w większości przypadków przygotowanie do rozmów jest w opinii badanych jednym z ważniejszych elementów prowadzenia udanych negocjacji.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w wywiadzie było ustalenie, jakie są **największe trudności w prowadzeniu negocjacji w sprawie pracy**. Zdaniem respondentów można do nich zaliczyć rzetelną ocenę kwalifikacji kandydatów, uzyskanie prawdziwych informacji, wybranie z grona kandydatów osoby najwłaściwszej, znalezienie dobrego kandydata „za rozsądną cenę”, zbyt niski budżet na wynagrodzenia, obdarzenie kandydata zaufaniem, ustalenie satysfakcjonującego obie strony wynagrodzenia i innych warunków współpracy, brak dostatecznego czasu, który można poświęcić kandydatowi, a także konieczność prowadzenia wielu rozmów w ciągu jednego dnia, konieczność ocenienia aplikantów oraz brak odpowiedniego przygotowania. Zdarza się, że w negocjacjach przeszkadza napięta atmosfera i trudności w porozumiewaniu się oraz brak motywacji i determinacji u kandydata, jak też konieczność opanowania emocji.

Bywa też, że trudność wynika z niedopasowania kandydata do stanowiska, co powoduje brak motywacji do dalszych rozmów, wygórowanych oczekiwań potencjalnego pracownika w stosunku do kwalifikacji. Niełatwe też bywa przekazanie negatywnej informacji o wynikach selekcji.

Przytoczone czynniki pokazują, jak wiele trudności może napotkać negocjator podczas prowadzenia rozmów w sprawie pracy. Niewątpliwie istnieją także **elementy sprzyjające prowadzeniu negocjacji**, do których badani zaliczyli takie atrybuty kandydata, jak otwartość, szczerłość, komunikatywność, pewność siebie, poczucie własnej wartości, wysokie kwalifikacje i entuzjazm kandydata, a także dokładna

znajomość branży i potrzeb organizacji przez kandydata i gotowość pracobiorcy do ustępstw. Atrybutami po stronie rekrutera i organizacji są, zdaniem badanych, umiejętność prowadzenia rozmowy i selekcji kandydatów, odpowiednie umocowanie prowadzących rozmowy, zapewnienie komfortu psychicznego i fizycznego podczas rozmów, miła atmosfera, elastyczność pracodawcy w zaspokojeniu oczekiwań pracobiorców oraz brak uprzedzeń, niepodkreślanie własnej przewagi przez pracodawcę, renoma firmy, sytuacja na rynku pracy (duża liczba aplikacji) oraz dostateczna ilość czasu przeznaczona na rekrutację. Cechami ważnymi dla obu stron są jasność i zbieżność celów obu stron, obustronne przygotowanie do negocjacji, kompromis pomiędzy stronami podczas omawiania warunków współpracy. Istotne jest również wzajemne pozytywne nastawienie obu stron negocjacji. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że negocjacje sprzyjają zarówno elementy znajdujące się po stronie pracobiorcy, pracodawcy, jak i otoczenia, w którym toczą się rozmowy.

Warto zwrócić uwagę, że organizacja, z której ramienia występują negocjatorzy, może **wspomagać, ale też przeszkadzać** w prowadzeniu rokowań z kandydatami. Do pierwszej grupy czynników badani zaliczyli jasne kryteria określające profil kandydata oraz reguły postępowania kwalifikacyjnego, stworzenie bazy danych osób ubiegających się o pracę. Wskazywano również na organizowanie szkoleń dla osób prowadzących rekrutację, wytypowanie kompetentnych przedstawicieli do prowadzenia rozmów, korzystanie z działu HR, przygotowanie niezbędnych materiałów do selekcji (formularze, testy itp.), udostępnianie pomieszczeń i zaplecza technicznego. Organizacja pomaga także poprzez zaplanowanie akcji rekrutacyjnej w prasie, Internecie, na wyższych uczelniach, korzystanie z firmy doradczych, headhunterskich i pośrednictwa pracy, na stronach internetowych mogą także znaleźć się informacje o procedurze kwalifikacyjnej dla kandydatów. Za istotny czynnik sprzyjający negocjacje uznano także renomę firmy stawiającą ją w uprzywilejowanej pozycji. Znacząco mniej pojawiło się elementów, które są przeszkodami w prowadzeniu negocjacji. Do nich respondenci zaliczyli zbyt sztywny mandat, brak jasnego sprecyzowania oczekiwań oraz niekonsekwencję w tym zakresie, nazbyt długi proces rekrutacji i selekcji, zbyt późną informację o potrzebach kadrowych, zbyt wysokie oczekiwania kwalifikacyjne w stosunku do wymagań stanowiska, niski budżet oraz mało atrakcyjną ofertę współpracy w stosunku do poszukiwanych na rynku atrakcyjnych pracowników, obarczanie rekrutera innymi, licznymi obowiązkami, zły wizerunek firmy na rynku pracy. Badani stwierdzali też często brak istnienia przeszkód ze strony organizacji w prowadzeniu negocjacji.

Kolejnym elementem poddanym analizie była kwestia **pozycji pracobiorcy** podczas rozmów. Skuteczne negocjacje można prowadzić, gdy obie strony czują się pełnoprawnymi uczestnikami rozmów, nierównowaga prowadzi natomiast do przyjmowania nie najlepszych propozycji, co może powodować z kolei fluktuację załogi i przy sprzyjających okolicznościach poszukiwanie lepszych warunków zatrudnienia. Istotne wydaje się więc, jak pracodawcy widzą pozycję pracobiorcy podczas

prowadzonych rozmów. Na ogół postrzegana jest ona jako słabsza, zwłaszcza gdy o jedno stanowisko ubiega się wiele osób, z wyjątkiem dużej klasy nielicznych specjalistów, na których jest popyt na rynku pracy. Wskazywana była także możliwość równorzędnego przedstawiania swych potrzeb i oczekiwań, ale moc decyzyjna na ogół pozostaje w gestii pracodawcy.

Następną interesującą kwestią jest sposób **rozumienia sukcesu negocjacyjnego** przez przedstawicieli organizacji oraz to, jakie czynniki wspomagają jego osiągnięcie. Sukcesem jest według badanych uzyskanie porozumienia we wszystkich spornych kwestiach i realizacja w jak najwyższym stopniu założonego celu, „czyli zatrudnienie cennego pracownika na korzystnych dla wszystkich warunkach”. Inni stwierdzili, że sukcesem jest znalezienie odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, zatrudnienie odpowiedniej liczby osób, a następnie utrzymanie ich w firmie (niski poziom fluktuacji) oraz sprzyjanie rozwojowi pozyskanych osób, a także osiągnięcie kompromisu w rozmowach, zaakceptowanie przez pracownika zaproponowanych przez pracodawcę warunków oraz szybkie pozyskanie wykwalifikowanego kandydata, zdobycie jak największej ilości informacji pozwalających wyłonić z grona kandydatów tego najwłaściwszego na obsadzone stanowisko. Sukcesem jest też osiągnięcie dobrej atmosfery w trakcie pertraktacji, zbudowanie więzi między stronami i zniwelowanie napięć. Wyznacznikiem sukcesu w opinii respondentów jest także pewność co do słuszności dokonanego wyboru oraz satysfakcja pracownika z zaproponowanych warunków współpracy, a także jego przekonanie, że poradzi sobie z wyzwaniem nowej pracy. Pojawił się pogląd, że sukcesem jest zatrudnienie dobrego specjalisty za niższe niż rynkowe wynagrodzenia i utrzymanie go. Powstaje jednak kwestia, czy jest to możliwe i czy pozyskany pracownik będzie usatysfakcjonowany i odpowiednio umotywowany do działania. Warto podkreślić, że w większości opinii akcentuje się obustronne zadowolenie z wyniku rozmów jako przejaw sukcesu w negocjacjach, co koresponduje z poglądami wielu teoretyków i praktyków tej dziedziny widzących ów proces jako wymianę pomiędzy równie ważnymi stronami. Na pytanie, **co pomaga w odniesieniu sukcesu**, badani odpowiedzieli: ranga przygotowań i odpowiednie zaplanowanie procesu negocjacji, jasność celów, posiadanie przemyślanego pakietu ustępstw, przekonanie o atrakcyjności oferty, duża liczba kandydatów, spośród których można dokonać wyboru, doświadczenie negocjacyjne, znajomość wymogów stanowiska pracy oraz metod i technik selekcji, a także rekrutacji pracowników. Z cech charakteru sprzyja stanowczość i cierpliwość, zdecydowanie, otwartość, elastyczność, profesjonalizm, operatywność, gotowość do kompromisu, zdolności perswazyjne, komunikatywność (w tym słuchanie innych), takt, uprzejmość, umiejętność reakcji na nieszablonowe zachowania kandydata oraz tworzenia miłej atmosfery i budowania relacji; ponadto takie cechy kandydata, jak pewność siebie i umiejętność wskazania swoich mocnych stron. Pomocne mogą być też atrybuty i działania organizacji obejmujące odpowiednio dobraną reklamę stanowiska pracy i zakres poszukiwań kandydata, wielkość i renomę firmy, jej dobry wizerunek wśród

pracobiorców, znajomość realiów rynku pracy, warunki działania przedsiębiorstwa. Wskazano także, że sukcesowi może sprzyjać brak doświadczenia i umiejętności kandydata, czyli jego słabość może doprowadzić do przewagi rekrutera i przyczynić się do jego zwycięstwa. Takie pojmowanie sukcesu jest charakterystyczne dla osób o podejściu wygrana–przegrana. Zwraca uwagę fakt, że wymienione czynniki można podzielić na trzy zasadnicze grupy: znajomość techniki prowadzenia selekcji i rekrutacji obejmująca negocjacje, cechy i umiejętności stron negocjacji oraz kontekst prowadzenia rozmów, czyli czynniki organizacyjne i polityczno-społeczne. Ponadto dominuje podkreślanie wpływu obu stron na osiągnięcie sukcesu, co jest zgodne z podejściem relacyjnym do negocjacji.

Analizując problematykę negocjacji na rynku pracy, trudno jest pominąć kwestię **porażki** w nich oraz czynników przyczyniających się do niej. Badani utożsamiają ją z nieosiągnięciem celu lub poczynieniem zbyt dużych i niekorzystnych dla pracodawcy ustępstw, ale także z zatrudnieniem niekompetentnej osoby, która nie współpracuje z zespołem i pracodawcą, ponadto niezatrudnienie dobrego pracownika. Porażką jest także niezaakceptowanie oferowanych warunków przez dobrego kandydata i jego rezygnacja ze współpracy, nawet po spełnieniu wszystkich jego oczekiwań, brak gotowości do kompromisu, brak możliwości wyboru odpowiedniego kandydata z dostępnej puli zgłoszeń i przedłużanie się rekrutacji, zła ocena predyspozycji kandydata, zbyt wygórowane żądania pojawiające się po obu stronach. Warto podkreślić, że zdaniem badanych porażką jest zarówno zatrudnienie złego, jak i niezatrudnienie dobrego kandydata, co w obu przypadkach prowadzi do pogorszenia funkcjonowania organizacji. Na pytanie dotyczące **przyczyn niepowodzenia** badani odpowiadali, wskazując złe przygotowanie bądź jego brak, brak kompetencji negocjacyjnych, nieumiejętność oceny kandydata, źle sformułowane cele, niewłaściwe nastawienie stron do negocjacji, brak porozumienia między stronami, forsowanie własnych interesów, a nie interesów organizacji, zbyt wygórowane oczekiwania obu stron. Po stronie kandydata powodami są brak wiedzy i wymaganych kwalifikacji na stanowisku pracy, niepunktualność, nieumiejętność autoprezentacji, negatywne nastawienie do rozmówcy, niestosowny ubiór. Pojawiły się także: stres, presja, kłamstwa, bariery w komunikacji, brak gotowości do kompromisu, negatywny nastrój i rozdrażnienie, problemy pozazawodowe rekrutera. Z przeglądu przyczyn porażki negocjacyjnej wynika, że przedstawiciele widzą je po własnej stronie, po stronie kandydata oraz wiążą je z warunkami prowadzenia rozmów, a uświadomienie ich sobie jest pierwszym krokiem w doskonaleniu procesu zawierania porozumień.

Przedstawiciele organizacji są osobami, które mogą udzielić trafnych rad osobom starającym się o pracę. Stosowanie się do nich pomoże kandydatom lepiej zaprezentować się podczas interview i być bardziej skutecznymi w negocjowaniu pracy. Oto najważniejsze porady:

- znajomość swojej wartości, pewność siebie i wiara w przydatność przyszłemu pracodawcy, umiejętna autoprezentacja;

- znajomość swoich mocnych i słabych stron, wyeksponowanie tych pierwszych i ukrycie tych drugich;
- kreatywność i umiejętność wybrnięcia z trudnych sytuacji pojawiających się w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej;
- pozytywne nastawienie, optymizm, entuzjazm oraz radzenie sobie ze stresem;
- wiedza i kompetencje zawodowe;
- elastyczność w negocjacjach;
- stanowczość i determinacja;
- szczerość;
- jasno sprecyzowane cele i oczekiwania;
- umiejętność nawiązanie i podtrzymywanie kontaktu z rekruterem oraz komunikatywność;
- rzetelnie sporządzone CV, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej – znajomość siebie, firmy i stanowiska, sformułowanie listy konkretnych pytań, odpowiedni ubiór;
- realistyczne oczekiwania płacowe i nieporuszanie tego tematu na wstępie rozmowy;
- przemyślany wybór firm, w których składa się aplikacje.

Czy pracobiorcy są w stanie skorzystać z tych rad? Wydaje się, że z części na pewno i dzięki temu lepiej przebrną przez trudną od strony psychologicznej sytuację. Dużo zależy od ich determinacji i rzetelności, co z pewnością pomoże w odpowiednim przygotowaniu do rozmów, którego ranga i w tym przypadku jest podkreślana.

Ostatnimi kwestiami poruszonymi w wywiadzie były **błędy oraz pożądane zachowania pracodawców** w przebiegu negocjacji w sprawie pracy. Do grupy pierwszej respondenci zaliczyli: nieumiejętność odpowiedzi na pojawiające się w trakcie rozmów pytania, niedotrzymanie poczynionych zobowiązań, zrażenie pracownika swym brakiem profesjonalizmu bądź sygnalizowanie oczekiwania nieuczciwych zachowań, brak przygotowania do rozmowy, brak weryfikacji danych podanych w nadesłanych dokumentach, odkrycie własnych granic negocjacyjnych, na przykład finansowych, brak stworzenia możliwości do zaprezentowania się przez aplikanta, brak określenia własnych wymagań wynikających ze specyfiki obsadzanego stanowiska, zatrudnienie niewłaściwej osoby (bez niezbędnych kwalifikacji, ale zgadzającej się na podane przez pracodawcę warunki), niedopasowanie oferty do warunków rynku pracy. Błędy powiązane są także z psychologicznym funkcjonowaniem rekruterów, a są nimi: stereotypizacja spostrzegania, zbyt szybkie podjęcie decyzji o przyjęciu bądź odrzuceniu ubiegającego się o pracę, lekceważący stosunek do kandydata bądź spoufalenie się z nim, spóźnienie się na rozmowy, atakująca postawa wobec rozmówcy, błędna ocena kandydata, sugerowanie pożądanej odpowiedzi podczas zadawania pytań.

Na ogół grupę niedociągnięć wynikającą z braków technicznych i metodycznych prowadzenia negocjacji łatwiej jest przewyciężyć niż tę związaną z nawykami

funkcjonowania. Jednakże podobnie i tu, jak w przypadku kandydatów, znajomość własnych niedociągnięć jest pierwszym krokiem w drodze do doskonalenia.

Jakie zachowania u przedstawicieli organizacji są pożądane w ich opinii? Zaliczono do nich jasność celów i oczekiwań, umożliwienie wypowiedzenia się kandydatowi, konsekwencję w realizowaniu uzgodnień, nieskładanie obietnic bez pokrycia, profesjonalizm w działaniu, obiektywizm i sprawiedliwość w ocenie kandydatów, rzetelną prezentację firmy i stanowiska, zadawanie konkretnych i powiązanych z pracą pytań umożliwiających weryfikację kwalifikacji kandydata, stworzenie warunków sprzyjających negocjacom, umiejętność odpowiedzi na pytania.

Z cech psychicznych dobrze widziane są przychylność, opanowanie, otwartość, elastyczność, swoboda w zachowaniu, uczciwość, budowanie odpowiedniego kontaktu i atmosfery, komunikatywność, umiejętne kierowanie własnymi i cudzymi emocjami.

Czy łatwo jest zaprezentować wszystkie te zachowania? Z pewnością nie, ale starania w tym kierunku już są cenne, gdyż zwiększają szansą na udane negocjacje i zadowolenie obu stron z ich rezultatów.

Przeprowadzone wywiady wzbogacają spojrzenie na prowadzenie negocjacji w sprawie pracy oraz ugruntowują przekonanie o ich ważkiej roli w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Skuteczne negocjacje w sprawie pracy bowiem to wymierny zysk dla organizacji oraz klucz do satysfakcji pracownika.

Podsumowanie

Zaprezentowane w tym rozdziale wyniki badań empirycznych wskazują na znaczenie kontekstu oraz zróżnicowany przebieg negocjowania warunków współpracy. Wiele zależy tu od obyczajów panujących w sektorze, organizacji oraz kompetencji jej delegatów, co pozwala przyjąć hipotezę główną [H1] zamieszczoną na wstępie tego rozdziału, a mówiącą, że istnieje zróżnicowanie kontekstu i przebiegu negocjacji w sprawie pracy zależne od cech organizacji (wielkości, sektora, formy prawnej, liczby kandydatów i przyjęć do pracy) oraz występują związki pomiędzy wybranymi elementami charakteryzującymi kontekst i przebieg negocjacji w sprawie pracy.

Można jednak, pomimo owego zróżnicowania, pokusić się o kilka podsumowujących wniosków:

- Negocjacje w sprawie pracy są synchroniczne w stosunku do procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, mając charakter obustronnej wymiany.
- Istnieje pula rozwiązań organizacyjnych, które pracodawca może wykorzystać, zanim podejmie decyzję o prowadzeniu negocjacji z kandydatem zewnętrznym. Wzmacnia to jego BATNE.
- Pracodawcy w zależności od uwarunkowań organizacyjnych (wielkości organizacji, sektora działalności, liczby nadesłanych aplikacji oraz liczby przyjęć do

pracy) stosują różne metody pozyskania kandydatów. Niektóre z nich generują szerszy odzew, co umożliwia szersze spektrum wyboru, ale też zmusza do prowadzenia większej liczby równoległych negocjacji.

- Czynniki kształtujące przebieg negocjacji należą do poziomu makronegocjacyjnego, mezonegocjacyjnego i mikronegocjacyjnego.
- Sukces negocjacyjny pracodawcy upatrują głównie w czynnikach mikro- i mezonegocjacyjnych, mniej według nich odpowiedzialne są czynniki makronegocjacyjne.
- W negocjacjach w sprawie pracy kandydaci stosują techniki manipulacyjne w ograniczonym zakresie, a w większości przypadków obie strony dążą do wymiany typu wygrana–wygrana.
- Podzielane w organizacjach opinie o negocjacjach wpływają na stopień gotowości do dyskusji podczas rozmowy kwalifikacyjnej.
- Podczas negocjacji w sprawie pracy występują przejawy dyskryminacji ze względu na wiek i płeć.
- Zachowania pracobiorców podczas negocjacji w sprawie pracy wymagają modyfikacji w kierunku zgodnym z oczekiwaniami pracodawców wobec skutecznych kandydatów do pracy.

Podsumowanie wyników i wnioski z badań empirycznych

W trzeciej części pracy zostały zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli kandydatów do pracy oraz pracodawców – dwóch stron biorących bezpośredni udział w negocjowaniu zindywidualizowanych umów o pracę.

Porównując uzyskane rezultaty, należy podkreślić, że przeświadczenie o znaczeniu negocjacji w sprawie pracy wśród obu badanych grup jest duże. Kandydaci starają się przewidzieć oczekiwania pracodawców i usiłują im sprostać, deklarując posiadanie kompetencji i cech, nie zawsze zgodnie z prawdą, ale zbieżnie z ich wyobrażeniem o preferencjach pracodawców. Ponieważ ci drudzy w niespełna połowie przypadków stosują testy i zadania sprawdzające predyspozycje kandydatów, to pokusa zafałszowania (ukazania się w lepszym świetle) własnego obrazu jest duża, a dotyczy szczególnie cech psychologicznych trudnych do weryfikacji bez zastosowania specjalistycznych narzędzi psychometrycznych. Kompetencje psychologiczne kandydatów są istotne przynajmniej z trzech powodów. Po pierwsze, kandydaci zdają sobie sprawę, że w negocjacjach ich atutem i argumentem w prowadzonej dyskusji są posiadane kwalifikacje, entuzjazm i umiejętności społeczne, gdy wykażą się nimi – prezentują się jako pożądana potencjalni pracownicy. Po drugie, wybrane cechy i umiejętności psychologiczne oraz pozytywne postawy wobec pracy sprzyjają budowaniu relacji podczas spotkania i prowadzą do pożądanego dla kandydata efektów negocjacji (skuteczności oraz satysfakcji z płacy, pracy i życia). Po trzecie, czynniki osobowościowe i kompetencyjne stanowią źródło siły negocjacyjnej, dzięki której kandydat może dążyć do wyrównywania nierównowagi pomiędzy nim a pracodawcą.

Wyniki badań grupy kandydatów wskazują, że szczególnie istotne w osiągnięciu pozytywnego efektu są: stabilność emocjonalna, ekstrawersja i sumienność, nadzieja na sukces oraz radzenie sobie ze stresem przez koncentrację na zadaniach lub ograniczenie stylu skoncentrowanego na emocjach i angażowaniu się w czynności zastępcze oraz inteligencja emocjonalna. Przydatne jest też zachowanie konwencjonalne i zgodne ze stereotypem ról związanych z płcią. Również pracodawcy uważają, że cechy i umiejętności kandydatów są kluczowe w wypracowywaniu porozumienia. Przenoszą tym samym ciężar odpowiedzialności za sukces negocjacyjny na barki kandydatów, mimo że w omawianych negocjacjach na ogół występuje stan nierównowagi z dominującą pozycją przedstawiciela pracodawców.

Ponadto większą szansę na sukces negocjacyjny mają ci aplikanci, którzy są w pracy wewnątrzsterowni, cechuje ich pozytywne postrzeżenie i emocje w stosunku do rynku pracy i są nastawieni merytokratycznie, czyli cenią kompetencje i wysiłek wkładany w pracę.

Kandydaci podkreślają, że negocjacje w sprawie pracy są grą, w której obie strony nie są całkowicie szczerze – jedni ukazują w lepszym świetle siebie, drudzy ubarwiają walory oferowanego stanowiska i organizacji. Dlatego wskazane jest zdystansowane podejście do składanych przez przeciwną stronę deklaracji oraz zdobywanie infor-

macji i szczegółowa rozmowa o warunkach i wymogach przyszłej pracy. Pomimo że kandydaci będą często kreować swój portret, większą satysfakcję z prowadzonych negocjacji osiągną ci z nich, którzy rzeczywiście posiadli powyżej wspomniane cechy i umiejętności. Pomogą im one zdobyć lepszą i bardziej satysfakcjonującą pracę oraz wynegocjować lepsze warunki równowagi pomiędzy pracą a życiem. Wnioski, jakie stąd płyną dla kandydatów, wskazują, że drogą do sukcesu negocjacyjnego jest lepsze poznanie siebie, swoich możliwości i ograniczeń. Znajomość siebie jest atutem w dyskusji z rekruterem i pozwala lepiej wykorzystać szanse podczas negocjacji. Umiejętności ponadto można doskonalić, a przeanalizowanie własnego sposobu postrzegania rzeczywistości w niektórych przypadkach może ograniczyć jego destrukcyjny wpływ na wynik negocjacji.

Pomimo pokusy zafałszowania swego obrazu i ukazania siebie w sposób pożądanym przez pracodawców kandydatom nie do końca to się udaje. Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, pracodawcy oczekują więcej, niż kandydaci mogą bądź chcą zaoferować. Być może te oczekiwania są wygórowane i trudne do zaspokojenia, czasami niespójne, lecz może to powodować niezadowolenie i brak pełnej motywacji pracodawców, którzy negocjują z pracobiorcą, mając przeświadczenie, że nie jest on idealnym partnerem. To przekonanie może prowadzić do złożenia uboższej oferty i mniejszej gotowości do ustępstw negocjacyjnych.

Gotowość do omawiania ważnych kwestii i prowadzenia negocjacji także jest odmienna w zależności od reprezentowanej strony – na ogół pracodawcy deklarują ją w większym stopniu, niż postrzegają ją kandydaci. Przeszkodą w negocjacjach w sprawie pracy jest zwykle ograniczający system przekonań, który powstrzymuje kandydatów od ich podjęcia. Negocjacje są rodzajem komunikacji, w której nadawca (rekruter) wysyła komunikat o gotowości do podjęcia dyskusji, skuteczność procesu zależy od zdolności kandydata do odbioru przekazu i odpowiedniego zareagowania na niego, w tym przypadku podjęcia próby dyskusji i dojścia do konsensusu. Przeprowadzone badania wskazują, że kandydaci nie w całości wykorzystują swoją szansę do negocjowania warunków współpracy. Należy jednak zaznaczyć, że gotowość pracodawców do negocjowania jest równocześnie czynnikiem spustowym ośmielającym kandydatów do używania manipulacyjnych technik negocjacyjnych. Techniki negocjacyjne są przez kandydatów używane w ograniczonym zakresie, a ich wykorzystanie uzależniają oni między innymi od sygnału płynącego z drugiej strony, własnej wprawy, stanowiska, na które aplikują. Przed ich zastosowaniem najbardziej powstrzymują ich ewentualne negatywne sankcje ze strony rekrutera oraz własna niedoskonałość w tym zakresie. Ograniczony zakres wykorzystania przez kandydatów manipulacyjnych technik jest też argumentem za postrzeganiem negocjacji w sprawie pracy jako relacji integratywnej, gry typu wygrany–wygrany. W niej bowiem stawia się na korzyści obu stron i budowanie długotrwałej relacji pomiędzy partnerami rozmów.

Odwołując się do opisanych wcześniej czynników wpływających na negocjacje, a zawartych w teoretycznym modelu negocjacji w sprawie pracy (rozdział 5),

dzielącym je na kategorie makro, mezo i mikro, należy zaznaczyć, że pracodawcy szczególnie duże znaczenie przypisują czynnikom mikronegocjacyjnym związanym z charakterystyką kandydatów do pracy oraz, nieco mniejsze, aspektom mezo-negocjacyjnym związanym z wpływem własnym i organizacji, z której ramienia występują. Tym samym za efekt i przebieg negocjacji w największym stopniu odpowiadają bezpośrednio zaangażowane w nie strony, na ich barki (głównie kandydata) spada ciężar odpowiedzialności za nie. Najmniejszy wpływ, ich zdaniem, mają natomiast czynniki makronegocjacyjne, czyli otoczenie prawno-ekonomiczno-technologiczne. Na te ostatnie z kolei to oni mają najmniejszy wpływ, co może powodować zaklasyfikowanie ich jako mniej istotnych, gdyż daje im to subiektywne przeświadczenie o kontroli sytuacji poprzez wskazanie na dominującą rolę cech i umiejętności kandydata oraz czynników związanych z rekruterem. Taki sposób widzenia problematyki pociąga za sobą konsekwencje znamienne dla działania, gdyż to aplikant oraz rekruter powinni znać rekrutacyjne *know-how*, natomiast instytucjonalne rozwiązania państwowe oraz konkurencyjne mechanizmy rynkowe są postrzegane jako oddziałujące w mniejszym stopniu na efekty negocjacji w sprawie pracy. Powodować to może, że zarządy organizacji, wątpiąc w siłę mechanizmów regulujących rynek pracy (instytucjonalnych i konkurencyjnych), mogą nie w pełni wykorzystywać tkwiący w nich potencjał.

By odnieść sukces w negocjacjach w sprawie pracy, każda ze stron powinna:

- Przed rozmową: sporządzić oraz przeanalizować CV i inne dokumenty, poznać cele i wymagania swoje oraz drugiej strony, zastanowić się nad BATNĄ, poznać konkurencję i sektor, przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, przemyśleć swoją ofertę – granice żądań i ustępstw.
- Podczas rozmów: prowadzić negocjacje równoległe, charakteryzować się umiejętnością komunikacją (dbałość o relacje, zadawanie pytań i rzeczowe odpowiadanie na nie, brak agresji i zbytniej uległości, rzeczowa rozmowa o kluczowych sprawach, jasne wyrażanie swoich argumentów i otwartość na argumenty drugiej strony), posiadać wysokie aspiracje – nie przyjmować pierwszej oferty pracy ani pierwszego kandydata.
- Po zakończeniu rozmów: dbać o satysfakcję obu stron, wywiązać się z danych zobowiązań.

Wynegocjowanie porozumienia nie zawsze będzie oznaczało długotrwałą współpracę, gdyż osoby zatrudnione w wyniku negocjacji często przyznają się do ciągłego monitorowania rynku pracy, a nawet zgłaszania swych aplikacji do innych firm treningowo, bez intencji zmiany pracy; pozwala to aktualizować swoją ofertę i równocześnie mieć argumenty podczas renegeacji z dotychczasowym pracodawcą. W praktyce firm także buduje się banki danych kandydatów i w razie potrzeby korzysta z zawartych w nim ofert. Przygląda się też aktywnie poszukującym pracy poprzez zamieszczanie, często anonimowych i niezgodnych z prawdą, ogłoszeń o wszczęciu akcji rekrutacyjnej. Obie strony więc dopuszczają

możliwość wycofania się z uzgodnień, jeżeli znajdą atrakcyjniejszą ofertę, równocześnie lojalność jest rozumiana w kategoriach transakcji, a nie relacji pomiędzy stronami. Rozwiązanie umowy nie jest postrzegane (głównie przez młodych pracowników) jako zdrada, niewdzięczność, ale jako usprawiedliwiona dbałość o własne interesy (między innymi bezpieczeństwo, rozwój, uznanie). Dotychczasowe zatrudnienie (renoma firmy, poziom wynagrodzenia) jest istotne, gdyż staje się atutem w przetargu prowadzącym do wynegocjowania lepszych warunków z nowym pracodawcą.

Można przewidywać, że w nadchodzących latach indywidualne negocjacje w sprawie pracy będą powszechną praktyką nawiązywania współpracy pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Stanie się to za sprawą kilku przyczyn:

- postępującego wzrostu znaczenia elastycznych form zatrudnienia,
- spadku rangi związków zawodowych i porozumień zbiorowych,
- zmiany pokoleniowej niosącej ze sobą nową filozofię pracy i życia,
- wzrostu znaczenia kompetencji i kariery rozumianej jako ustawiczny rozwój,
- szybkich zmian technologicznych wymagających od pracowników i pracodawców umiejętności dostosowawczych (w tym rozszerzania kompetencji dopasowanych do zmiany wymogów stanowiska pracy – argumentu do renegeacji umów; konieczności rekrutowania nowego, bardziej kompetentnego personelu – co spowoduje konkurencję o najlepszych na rynku, będzie wyznaczać przebieg i efekt negocjacji),
- wzrostu świadomości pracowniczej, dla których cenne będzie wynegocjowanie takich korzyści, które odróżnią ich od innych, a przez to nadadzą rangę ich pozycji zawodowej.

Barierami dla tak rozumianego znaczenia negocjacji są jednak:

- ograniczający działanie system przekonań pracowników, którzy nie zgłaszają żądań wobec pracodawcy w obawie przed odrzuceniem ich kandydatury,
- nieznanie siebie, swojej oferty oraz brak wiary w swoje siły i determinacji w dążeniu do celu,
- cechy charakteru (zwłaszcza neurotyzm, introwertyzm, niska sumienność) i brak umiejętności kandydatów (negocjacyjnych, konstruktywnego radzenia sobie ze stresem, kierowania emocjami),
- autocenzura pracowników, którzy wycofują się z negocjacji, zbijając w monologu wewnętrznym własne argumenty,
- myślenie, że satysfakcją jest jakakolwiek praca, bez analizy zysków i kosztów, które w związku z jej wykonywaniem ponoszą; jest to szczególnie obecne w okresie kryzysu,
- nierównowaga sił, z przewagą pracodawcy, który potrafi ją spożytkować i narzucić jednostronnie korzystne rozwiązanie.

Tabela zamieszczona poniżej przedstawia w sposób zbiorczy i porównawczy najważniejsze, wybrane, wyniki badań jakościowych i ilościowych.

Tabela 74. Wybrane zbiorcze wyniki empirycznych badań ilościowych i jakościowych

Czynniki wyjaśniane	Efekty negocjacji [5S]: skuteczność kandydatów, satysfakcja z płacy, satysfakcja z pracy, satysfakcja z życia, sukces negocjacyjny organizacji			
	Perspektywa pracobiorcy (rozdział 7)		Perspektywa pracodawcy (rozdział 8)	
	sukces negocjacyjny według kandydatów: otrzymanie pracy na satysfakcjonujących warunkach (satysfakcja z pracy), wynegocjowanie maksymalnego wynagrodzenia (satysfakcja z płacy) oraz otrzymanie i utrzymanie pożądanego stanowiska (skuteczność). Również bycie zauważonym wśród innych kandydatów i możliwość zbierania doświadczeń		sukces negocjacyjny według pracodawców: porozumienie we wszystkich spornych kwestiach i osiągnięcie w stopniu jak najwyższym założonego celu; zatrudnienie i utrzymanie wykwalifikowanego pracownika, sprzyjanie jego rozwojowi; w negocjacjach korzyści osiągają obie strony	
	w zależności od wskaźnika efektu negocjacji za sprzyjające sukcesowi negocjacyjnemu uznano:		sukces negocjacyjny organizacji zależy od:	
Czynniki warunkujące efekty negocjacji w sprawie pracy - poziomy mikro, mezo i makro negocjacyjne	poziom mikro negocjacyjny		poziom mezo negocjacyjny	
	skuteczność kandydatów	inteligencję emocjonalną, radzenie sobie ze stresem przez ograniczenia angażowanie się w czynności zastępcze; mniejszy stopień znajomości prawa pracy, pozytywne postawy wobec rynku pracy (aspekt poznawczy i emocjonalny)	poziom mikro negocjacyjny	czynniki uznane za kluczowe dla sukcesu negocjacyjnego: doświadczenie zawodowe, komunikatywność, dobra prezencja, sumiennność, ekstrawersja, stabilność emocjonalna
	satysfakcja z płacy	stabilność emocjonalną, nadzieję na sukces, inteligencję emocjonalną, radzenie sobie ze stresem przez skupianie się na zadaniach oraz unikanie skupiania się na emocjach, wewnątrzsterowność, merytokratyczny stosunek do pracy, pozytywne postawy wobec rynku pracy – aspekt emocjonalny	poziom mezo negocjacyjny	do kluczowych czynników sukcesu w negocjacjach w sprawie pracy zaliczono: koszty pracy, system wynagrodzeń
	satysfakcja z pracy	ekstrawersję, sumiennność, nadzieję na sukces, radzenie sobie ze stresem przez brak koncentracji na emocjach oraz koncentrację na zadaniach, inteligencję emocjonalną, wewnątrzsterowność, pozytywne postawy wobec rynku pracy – aspekt emocjonalny		w organizacjach podczas negocjacji między innymi poszukuje się osób ukształtowanych, równocześnie chcących się dokształcać; tworzy się wizerunek firmy na rynku pracy
satysfakcja z życia	stabilność emocjonalną, ekstrawersję, sumiennność, nadzieję na sukces, radzenie sobie w negocjacjach, radzenie sobie ze stresem przez brak koncentracji na emocjach, wewnątrzsterowność, pozytywne postawy wobec rynku pracy (aspekt poznawczy i emocjonalny)	poziom makro negocjacyjny	najczęstsze elementy procesu rekrutacji i selekcji: ogłoszenie o naborze, analiza dokumentów kandydatów, rozmowa kwalifikacyjna (motywy, warunki pracy i wynagrodzenia), badania lekarskie, ostateczne podpisanie umowy	
			główną BATNĄ organizacji dla prowadzonych negocjacji na zewnętrznym rynku pracy jest rozszerzenie pracy i nabór wewnętrzny	
			do kluczowych czynników sukcesu w negocjacjach w sprawie pracy zaliczono poziom dostępnego dla firm kapitału ludzkiego	

Przebieg negocjacji w sprawie pracy – kształtowany przez czynniki z poziomu mikro, mezo i makro oraz wpływający na efekty negocjacji	zakres rozmów w sprawie pracy	najczęściej poruszane w trakcie negocjacji problemy: zakres obowiązków, wysokość płacy zasadniczej, termin podjęcia pracy, czas pracy, rodzaj umowy o pracę, dyspozycyjność	najczęściej poruszane w trakcie negocjacji zagadnienia: obowiązki, czas pracy, odpowiedzialność, płaca zasadnicza, rodzaj umowy o pracę, dyspozycyjność, termin podjęcia pracy, możliwość rozwoju osobistego, płace ruchome, szkolenia i możliwość awansu
		najczęściej negocjowane problemy: termin podjęcia pracy, dyspozycyjność, wysokość płacy zasadniczej, rodzaj umowy o pracę, możliwość rozwoju zawodowego, czas pracy	najczęściej negocjowane problemy: płaca zasadnicza, termin podjęcia pracy, możliwość rozwoju osobistego, dyspozycyjność, rodzaj umowy o pracę, szkolenia, obowiązki, możliwość awansu, czas pracy, użytkowanie telefonu komórkowego
		w badaniach uwidoczniło się odmienne spojrzenie na analizowane zagadnienie stron negocjacji, przy czym pracodawcy znacząco częściej deklarowali gotowość do poruszania i negocjowania zagadnień, aniżeli czynili to kandydaci do pracy	
	stosowanie technik negocjacyjnych	istnieją statystycznie istotne związki pomiędzy ilością poruszanych kwestii a radzeniem sobie w negocjacjach, satysfakcją z płacy i skutecznością badanych	istnieją statystycznie istotne związki pomiędzy sumą poruszanych problemów a wybranymi opiniami o negocjacjach, czynnikami warunkującymi wynik negocjacji (poziom makro i mezo) oraz sektorem działalności organizacji
		istnieją statystycznie istotne związki pomiędzy ilością negocjowanych kwestii a radzeniem sobie w negocjacjach, aspiracjami płacowymi, satysfakcją z płacy oraz skutecznością badanych	
etapy negocjacji	przed użyciem technik negocjacyjnych powstrzymuje kandydatów obawa przed niekorzystnym konsekwencjami; dopuszczają jednakże możliwość ich wykorzystania, którą uzależniają od pozycji zawodowej i etapu kariery, stanowiska, o które się ubiegają, przyzwalającej postawy rekrutera, sytuacji podczas rozmowy, stopnia zainteresowania organizacji kandydatem	w ocenie pracodawców najczęściej stosowanymi przez kandydatów technikami są: pozytywna autoprezentacja, mierzone wysoko i powolne ustępowanie	
uczestnicy negocjacji	uczestnik – kandydat	z ramienia organizacji uczestniczą najczęściej: bezpośredni przełożony, prezes/dyrektor generalny, kierownik/dyrektor personalny, dyrektor pionu średnia liczebność zespołu negocjacyjnego w badanych organizacjach: 3 osoby, wzrasta wraz z wielkością organizacji, by spaść w organizacjach bardzo dużych	

Źródło: badania własne.

Zakończenie

Zarówno rozważania teoretyczne zawarte w dwóch pierwszych częściach tej monografii, jak i badania empiryczne zaprezentowane w trzeciej części rozprawy pokazały, że negocjacje w sprawie pracy są nieodzownym elementem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, a prawidłowo przeprowadzone zarówno pozwalają budować satysfakcję pracobiorców, jak i rzutują na sukces organizacji pracodawcy.

W pracy starano się ukazać, że kluczowymi kontekstami dla prowadzenia rozmów w sprawie pracy są tak ich ramy psychospołeczne związane ze sposobem rozumienia pracy, rynku pracy i bezrobocia, jak ekonomiczno-prawne, charakteryzujące między innymi kondycję i strukturę rynku pracy oraz przepisy prawne wpływające na przebieg i formalne zapisy wynegocjowanych porozumień.

Negocjacje w sprawie pracy są procesem obejmującym jego uwarunkowania, przebieg i konsekwencje, przedstawionym w ramach autorskiego, teoretycznego modelu w rozdziale 5. Uwarunkowania negocjacji obejmują czynniki mikronegociacyjne (związane z kandydatem), mezonegociacyjne (związane z rekruterem i organizacją) oraz makronegociacyjne (związane z otoczeniem gospodarczym). Natomiast analiza przebiegu negocjacji koncentrowała się między innymi na zgłębianiu zakresu poruszanych zagadnień, liczebności i strukturze zespołów rekrutujących kandydatów, używanych technikach i strategiach negocjacyjnych, problematyce nierównowagi stron. Za efekty prowadzonych negocjacji uznano, zgodnie z modelem (element 5S), po stronie kandydata – skuteczność oraz satysfakcję z płacy, pracy i życia, a po stronie organizacji – sukces negocjacyjny organizacji. Celem badań empirycznych było pokazanie, w jakim stopniu założenia teoretyczne są wykorzystywane w praktyce gospodarczej oraz jakie powiązania występują pomiędzy wybranymi elementami modelu. Uczyniono to po części w ramach analiz ilościowych popartych statystyczną weryfikacją wielu hipotez szczegółowych (zawartych w rozdziałach 7 i 8) oraz analizami jakościowymi. Pewna część związków ujętych w modelu pozostaje jednak nadal w sferze założeń hipotetycznych i wyznacza jednocześnie kierunek dalszych badań empirycznych.

Realizacja celu głównego tej monografii (polegającego na ukazaniu specyfiki negocjacji w sprawie pracy na tle jej kluczowych kontekstów) spowodowała, że problematykę badawczą – zarówno w jej warstwie teoretycznej, jak i empirycznej – prowadzono, uwzględniając głównie aspekty psychospołeczne i organizacyjne procesu negocjacji w sprawie pracy.

Krytyczna analiza literatury oraz przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły pozytywnie zweryfikować i przyjąć główną hipotezę badawczą pracy, zgodnie z którą osiągnięcie pożądanego przez strony efektu oraz charakterystyka przebiegu negocjacji w sprawie pracy wymaga uwzględnienia czynników natury makronegociacyjnej, mezonegociacyjnej oraz mikronegociacyjnej.

- Główne wnioski badawcze, które potwierdzają powyższą hipotezę, są następujące:
- Czynniki wpływające na sukces negocjacyjny należą do wszystkich trzech obszarów (mikro, mezo i makronegocjacyjnego), aczkolwiek największy wpływ mają te z obszaru mikronegocjacyjnego.
 - Statystycznie istotny związek pomiędzy czynnikami mikronegocjacyjnymi a satysfakcją kandydatów z płacy, pracy i życia oraz ich skutecznością potwierdza ich rolę w procesie negocjacyjnym.
 - Kandydaci i rekruterzy odmiennie postrzegają niektóre kwestie negocjacyjne (zakres rozmów, rys skutecznego kandydata), co może prowadzić do obniżenia efektywności negocjacyjnej wyrażanej przez poziom satysfakcji.
 - Czynniki takie, jak wielkość organizacji, sektor działalności, forma prawna, liczba przyjęć do pracy, różnicują sposób postrzegania procesu negocjacji w sprawie pracy.

Podsumowując prowadzone badania w ich wymiarze teoretycznym i empirycznym, można sformułować kilka postulatów sprzyjających prowadzeniu skutecznych negocjacji w sprawie pracy. Strony biorące udział w indywidualnych negocjacjach w sprawie pracy muszą wiedzieć:

- CO mają robić. Kandydaci muszą wiedzieć, gdzie i jakiej pracy chcą poszukiwać, zastanowić się nad swoimi oczekiwaniami i ofertą oraz dopasowaniem własnych preferencji do oczekiwań pracodawcy. Pracodawcy – gdzie i jakich pracobiorców będą poszukiwać, przygotować samodzielnie bądź z pomocą wyspecjalizowanych firm akcję rekrutacyjną, zastanowić się nad własnymi oczekiwaniami i ofertą poddaną negocjacjom.
- W JAKIM CELU mają działać. Kandydaci – by zdobyć satysfakcjonującą (w różnych wymiarach) pracę. Pracodawcy – by obsadzić odpowiednio dopasowaną (do stanowiska, zespołu, organizacji) osobą wakujące stanowisko pracy.
- JAK mają działać. Kandydat musi zastanowić się nad strategią i stylem negocjacji, rodzajem przyjętej postawy (uległa, agresywna, asertywna), dopuszczalnymi technikami negocjacyjnymi, odpowiedziami na przypuszczalne pytania zadane przez drugą stronę oraz sformułowaniem własnych pytań, zdecydować się na prowadzenie negocjacji jednostkowych bądź równoległych. Pracodawca powinien zastanowić się nad strategią i stylem, gotowością do negocjowania warunków, zaproponowanym stylem komunikacji, zagadnieniami do poruszenia, prowadzeniem negocjacji jednostkowych bądź równoległych.
- Z KIM mają działać. Kandydat powinien wiedzieć, kto będzie reprezentował organizację i jakie ma kompetencje decyzyjne. Pracodawca – czy będzie negocjował samodzielnie, czy w zespole, jaki będzie rozkład sił w zespole, kim będzie kandydat (może się wesprzeć między innymi wynikami testów psychologicznych i wynikami próbek pracy, posiadanymi przez niego dyplomami, historią zatrudnienia zawartą w CV, informacjami z portali społecznościowych).

- KIEDY mają działać. Kandydat – w okresie dobrej koniunktury, gdy jeszcze ma pracę, rozpocząć rozmowę od wymagań, by na końcu przejść do wynagrodzenia. Pracodawca – gdy wymaga tego organizacja pracy w przedsiębiorstwie; kiedy w trakcie negocjacji ma poruszać poszczególne problemy (drażliwe, kluczowe).
- CZEGO mają NIE robić. Kandydat – nie skupiać się jedynie na własnych korzyściach, nie godzić się na szybkie zamknięcie rozmów, nie wyceniać swej pracy pochopnie i na wstępie rozmowy, nie rozmawiać z niewłaściwą osobą, nie przystępować do rozmowy bez przygotowania (bez znajomości swych mocnych i słabych stron, możliwych alternatyw, branży, firmy i stanowiska). Pracodawca – nie zadawać pytań świadczących o dyskryminacji i niezgodnych z prawem, nie przystępować do rozmowy bez przygotowania (znajomości własnych oczekiwań i granicy ustępstw oraz *dossier* kandydata, stworzenia przyjaznego miejsca i zarezerwowania czasu dla aplikanta).

Tak uzbrojeni w wiedzę i umiejętności kandydaci oraz pracodawcy-rekruterzy są bardziej predysponowani do zawarcia korzystnego porozumienia i odniesienia sukcesu negocjacyjnego, który rozumiany był przez badanych w dwóch wymiarach: jako efekt (między innymi jako wymiar zawartego porozumienia, a także jako zatrudnienie się we właściwej firmie i zatrudnienie właściwej osoby oraz późniejsze utrzymanie pracownika) oraz jako proces (odpowiednie zachowanie podczas interview, zdobycie doświadczenia negocjacyjnego, nawiązanie właściwej relacji interpersonalnej).

Ponieważ negocjacje w sprawie pracy będą coraz częściej występować w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, warto się do nich już dziś przygotowywać, a powinni to robić obie strony – kandydaci i pracodawcy, dostosowując się, a często aktywnie wpływając na czynniki natury makronegocjacyjnej.

Bibliografia

- Abu Ghanaleh N., Den Hartog D., Schinkel S., 2009, *Perception of Selection Discrimination Among Minority and Majority Applicants*, University of Amsterdam Business School, XIV Congress EAWOP, Santiago de Compostela.
- Aniszewska G. (red.), 2007, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Argyle M., 2001, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.
- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., 1997, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań.
- Atkinson G., 1983, *The Effective Negotiator*, wyd. 3, Negotiating System Publications, London.
- Auriga R., 2005, *O formach i społecznych konsekwencjach elastyczności pracy*, Polityka Społeczna, nr 2.
- Bacharach S.B., Lawler E.J., 1981, *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Bańka A., 2005, *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*, w: A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Bańka A., 2003, *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy berobotnym*, Wydawnictwo Print-B, Poznań.
- Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 3, GWP, Gdańsk.
- Bańka A., 1992, *Jak definiuje się bezrobocie z perspektywy psychologicznej*, w: A. Bańka (red.), *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Wydawnictwo Print-B, Poznań.
- Bańka A., Wołowska A., 2006, *Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę*, w: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Baron R.A., 1989, *Impression Management by Applicants During Interviews: The „Too Much of a Good Thing” Effect*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London.
- Barry B., 2008, *Negotiator affect: the state of the art (and the science)*, Group Decision and Negotiation, vol. 17.
- Bartkowiak G., 2010, *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa.
- Bartkowiak G., 2008, *Psychologiczne i społeczne konsekwencje zmian w kontrakcie psychologicznym między pracodawcą a pracownikiem (na przykładzie przedsię-*

- biorstw polskich), w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Bartkowiak G., 2002, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Barzycka-Banaszczyk M., 2007, *Prawo pracy*, wyd. 10, C.H. Beck, Warszawa.
- Bazerman M.H., Neale M.A., 1997, *Negocjując racjonalnie*, PTP, Wydawnictwo Libra, Olsztyn.
- Bělohávková V., 2006, *33 techniki negocjowania i argumentacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Bercoff M.A., 2007, *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Berneth J.B., Field H.S., Giles W.F., Cole M.S., 2006, *Perceived fairness in employee selection: The role of applicant personality*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 20, no. 4.
- Birkenbihl V.F., 1997, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji. Profesjonalne techniki z eksperymentami i ćwiczeniami*, ASTRUM, Wrocław.
- Blewąska J., 2006, *Firmy szukają starszych pracowników*, Gazeta Wyborcza, Łódź.
- Borek-Buchajczuk R., Kosut A., Ligaj J., Liszcz T., Łysiak M.R., Perdeus W., 2004, *Zarys prawa pracy*, Wydawnictwo Verba, Lublin.
- Borkowska S., 2004, *Praca a życie pozazawodowe*, w: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S., 2003, *O równowagę między pracą a życiem: Unia Europejska – Polska*, w: S. Borkowska (red.), *Program Praca – Życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (red.), 2002, *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S., 1997, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa
- Borucki Z., 1988, *Stres organizacyjny. Mechanizmy, następstwa, modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Boswell W.R., Boudreau J. W., Tichy J., 2005, *The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 5.
- Bowling N.A., Hendricks E.A., Wagner S.H., 2008, *Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 23(3–4).
- Brémond J., Couet J.-F., Salort M.-M., 2005, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, PWN, Warszawa.
- Brown D.J., Kane K., Cober R.T., Levy P.E., Shalhoop J., 2006, *Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 3.
- Bryła J., 1997, *Negocjacje międzynarodowe*, Terra, Poznań.
- Budnikowski T., 2002, *Bezrobocie na świecie i w Polsce*, Instytut Zachodni, Poznań.

- Bukowski M. (red.), 2005, *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa.
- Camp R., Vielhaber M.E., Simonetti J.I., 2006, *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne. Jak zatrudnić dobrych kandydatów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Carnevale P.J., 2008, *Positive affect and decision frame in negotiation*, Group Decision and Negotiation, vol. 17.
- Center E.M., 2002, *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., 2009, *Praktyka budowania wizerunku pracodawcy w świetle badań pracowników regionu łódzkiego*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Chakowski M., Ciszek P., 2006, *Nowoczesna umowa menedżerska*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Chępa S., 2000, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe zagadnienia*, Terra, Poznań.
- Chępa S., Witkowski T., 1995, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, WSiP, Warszawa.
- Chirkowska-Smolak T., 2004, *Poszukiwanie pracy*, w: T. Chirkowska-Smolak, A. Chudzicka (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Chirkowska-Smolak T., 2004, *Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji bezrobocia*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Chirkowska-Smolak T., 2000, *Aktywność bezrobotnych w świetle psychologicznych modeli poszukiwania pracy*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXII, z. 4.
- Chmiel N., 2002, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Christopher E. M., 1998, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Chudzicka A., 2004, *Radzenie sobie z brakiem pracy jako funkcja poczucia zagrożenia*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Katowice.
- Ciesielski M., 2007, *Jak wynegocjować najlepsze warunki zatrudnienia?*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2009, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań.
- Czapiński J., 2004, *Czy szczęście popłaca? Dobrostan psychiczny jako przyczyna pomysłowości życiowej*, w: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna*, PWN, Warszawa.
- Czarnota-Bojarska J., 1999, *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, PTP, Warszawa.
- Czerska M., 2005, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie personelem*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Prace Naukowe, nr 1092, Wrocław.

- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Dale M., 2006, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dallimore E., Mickel A., 2006, *Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance*, Human Relations, vol. 59 (1).
- Danilov K., Hellgren J., Aronsson G., 2009, *Recruiters' Effectiveness: Is Leadership a Ticket to Higher Self-perceived Effectiveness?*, Stockholm University, prezentacja na XIV Kongresie EAWOP, Santiago de Compostela.
- Dawson R., 2006, *Jak zdobyć pracę i negocjować zarobki*, Wamex, Warszawa.
- Dawson R., 1999, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Dąbrowski P.J., 1991, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa.
- De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson E., De Witte H., Alarco B., 2008, *Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity*, Applied Psychology: An International Review, vol. 57(3).
- DeGroot T., Gooty J., 2009, *Can nonverbal cues be used to make meaningful personality attributions in employment interviews?*, Journal of Business Psychology, vol. 24.
- Dobrowolska M., 2009, *Satysfakcja z pracy pracowników zarabujących w nietypowych formach zatrudnienia na przykładzie pracy tymczasowej*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Dolecka M., 1997, *Psychologiczne skutki bezrobocia*, Annales UMCS, Lublin, vol. XXXI, sectio H.
- Dolny E., Meller J., Wiśniewski Z., 1998, *Popyt i pracodawcy na rynku pracy w Polsce*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń.
- Dolny E., Meller J., Wiśniewski Z., 1990, *Zarys polityki zatrudnienia*, PWN, Warszawa.
- Donaldson M.C., Donaldson M., 1999, *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- Dormann Ch., Fay D., Zapf D., Frese M., 2006, *A state-trait analysis of job satisfaction: On the effect of core self-evaluations*, Applied Psychology: An International Review, 55(1).
- Drozd A., 2004, *Prawo podmiotu zatrudniającego do pozyskiwania informacji o kandydacie na pracownika*, LexisNexis, Warszawa.
- Druckman D., Olekalns M., 2008, *Emotions in negotiation*, Group Decision and Negotiation, vol. 17.
- Dupont C., 1994, *La négociation. Conduite, théorie, applications*, wyd. 4, Dalloz, Paris.
- Eder R.W., Ferris G.R. (red.), 1989, *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*, Sage Publications, London.
- Eder R.W., Kacmar K.M., Ferris G.R., 1989, *Employment Interview Research: History and Synthesis*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London.

- Edwards B.D., Bell S.T., Arthur W. Jr, Decuir A.D., 2008, *Relationship between facets of job satisfaction and task and contextual performance*, Applied Psychology: An International Review, 57(3).
- Ellingson J.E., Sackett P.R., Connelly B.S., 2007, *Personality assessment across selection and development contexts: Insights into response distortion*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 2.
- Falkowski A., 2000, *Spostrzeganie jako mechanizm tworzenia doświadczenia za pomocą zmysłów*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, GWP, Gdańsk.
- Fisher R., Brown S., 2010, *Nietoksyczne negocjacje*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 1994, *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa.
- Fry R., 2002, *101 pytań dla kandydatów do pracy*, Amber, Warszawa.
- Fryca J., 2007, *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Gableta M., Pietron-Pyszczyk A. (red.), 2009, *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Glimore D.C., Ferris G.R., 1989, *The Politics of the Employment Interview*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London.
- Glińska-Neweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń.
- Gliszczynska X., 1990, *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w pracy*, PTP, Warszawa.
- Gliszczynska X., 1982, *Psychologiczne badanie wartości w środowisku pracy*, w: X. Gliszczynska (red.), *Systemy wartości w środowisku pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.
- Gołaszewska-Kaczan U., 2002, *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Goodale J.G., 1989, *Effective Employment Interviewing*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London.
- Gorynia M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Goszczyńska M., 2007, *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*, w: M. Górnik-Durose, B. Kozusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Groysberg B., Nanda A., Nohria N., 2008, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazdy*, Harvard Business Review Polska, styczeń.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Guest D.E., 2004, *The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, Applied Psychology: An International Review, 53(4).

- Gumowska E., 2005, *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w strategicznym rozwoju przedsiębiorstw*, Przegląd Naukowy, nr 4, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Gdańsku, Gdańsk.
- Hackett P., 1998, *Interview czyli rozmowa kwalifikacyjna*, Petit, Warszawa.
- Hall C.S., Lindzey G., 1990, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa.
- Hall E.T., Hall M.R., 1987, *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press, City New York.
- Hawkins L., Hudson M., Cornall R., 1994, *Prawnik jako negocjator, czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Heneman H.G. III, Schwab D.P., 1985, *Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*, International Journal of Psychology, 20.
- Heszen-Niejodek I., 2000, *Teoria stresu psychologicznego*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, GWP, t. 3, Gdańsk.
- Hirszel K., 1997, *Zadowolenie z pracy – pomiar i uwarunkowania*, Zarządzanie i Edukacja, nr 2–3, rok 1.
- Hirszel K., 1997, *Postawy wobec pracy*, Zarządzanie i Edukacja, nr 1, rok 1.
- Ho V.T., Rousseau D.M., Levesque L.L., 2006, *Social networks and the psychological contract: Structure holes, cohesive ties and beliefs regarding employer obligations*, Human Relations, vol. 59(4).
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hornung S., Rousseau D.M., Glaser J., 2008, *Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 3.
- Horodeński R., Sadowska-Snarska C. (red.), 2003, *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Huang X., van de Vliert E., 2004, *Job level and national culture as joint roots of job satisfaction*, Applied Psychology: An International Review, 53(3).
- Idenburg J.P., 1993, *Four styles of strategy development*, Long Range Planning, nr 6.
- Ingram T., 2006, *Nauka dla praktyki rekrutacji i selekcji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2(47).
- Jałowiecki S., 1982, *Struktura systemu wartości*, w: X. Gliszczyńska (red.), *Systemy wartości w środowisku pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Jankowski W.B., Sankowski T.P., 1995, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa.
- Janowska Z., 2005, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Rzeczywistość polska a standardy europejskie*, w: A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Januszek H., Krzyminiewska G., 1995, *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz.
- Jarmołowicz W. (red.), 2008, *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Jarmołowicz W. (red.), 2007, *Gospodarowanie pracą we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

- Jarmołowicz W., Knapińska M., 2005, *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Jarmołowicz W., Twarowska M., 2003, *Makroekonomiczne aspekty funkcjonowania rynku pracy*, w: W. Jarmołowicz (red.), *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Jasińska J., 2002, *Planowanie kadr*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jastrzębska-Smolaga H. (red.), 2007, *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa.
- Jaworowska A., Matczak A., 2001, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE*, PTP, Warszawa.
- Jeziór J., 2005, *Wartość pracy*, UMCS, Lublin.
- Juczyński Z., 2001, *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, PTP, Warszawa.
- Judge T.A., Heller D., Klinger R., 2007, *The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test*, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3).
- Kabaj M., 2003, *Mechanizmy tworzenia i likwidacji miejsc pracy w polskiej gospodarce*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Kałużna-Drewińska U., 2006, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Kaplan S.A., Bradley J.C., Luchman J.N., Haynes D., 2009, *On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 1.
- Kaplan S.A., Warren Ch.R., Barsky A.P., Thoresen C.J., 2009, *A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 18 (1).
- Karaś R., 2004, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Karaś R., 1997, *Elementy dochodów z pracy jako instrumenty realizacji wybranych celów zarządzania kadrami*, w: J. Orczyk (red.), *Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Zeszyty Naukowe, seria I, z. 255, Poznań.
- Karras Ch.L., 1970, *The Negotiating Game*, Thomas Y. Crowell, New York.
- Kawka T., 2002, *Wynagradzanie pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kawka T., Listwan T., 2002, *Pozyskiwanie pracowników*, w: T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kennedy G., 2000, *Negocjacje doskonałe*, Rebis, Poznań.

- Kennedy G., 1999, *Negocjować można wszystko*, Studio Emka, Warszawa.
- Kennedy G., 1998, *Negocjator. Leksykon*, Studio Emka, Warszawa.
- Kisielewicz A., 2009, *Zarys prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, wyd. 5 zmienione, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Prawa i Administracji, Przemysł–Rzeszów.
- Kodeks pracy, 2010, Wydawnictwo Agora, Warszawa.
- Kostera M., 1997, *Zarządzanie personelem*, PTE, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1975, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa.
- Kowal J., 1998, *Metody statystyczne w badaniach sondażowych*, PWN, Warszawa.
- Kowalczyk E., 2008, *Kompetencje negocjacyjne w procesie doboru kadr*, w: T. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Kowalczyk E., 2004, *Teoria gier, inteligencja emocjonalna a kryzys na rynku pracy*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Kowalczyk E., 2004, *Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy w południowo-zachodniej Polsce*, w: G. Bartkowiak (red.), *Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej*, ZWSHiFM, Zielona Góra.
- Kowalczyk E., 2001, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Kowalski T., 2009, *Polska transformacja gospodarcza na tle wybranych krajów Europy Środkowej*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXI, z. 2.
- Koźmiński A.K., Obłój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kray L.J., Locke C.C., 2008, *To flirt or not to flirt? Sexual power at the bargaining table*, *Negotiation Journal*, October.
- Krupski R. (red.), 2001, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Krupski R., 2000, *Zarządzanie strategiczne a zarządzanie kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Kryńska E., 2003, *Deregulacja a segmentacja rynku pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E. (red.), 2003, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E., 2003, *Kontraktowanie pracy*, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E., 1998, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, w: E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki, *Prognoza podaży i popytu na rynku pracy w Polsce do roku 2010*, IPiSS, Warszawa.

- Kryńska E., 1995, *Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacyjne*, Acta UL, Folia Oeconomica, 137.
- Krzakiewicz K. (red.), 2008, *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Kurcz I., 2000, *Język i komunikacja*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia*, t. 2, GWP, Gdańsk.
- Kurda W., 2008, *Pracownik – pracodawca: w poszukiwaniu nowej równowagi*, GFMP Management Focus, nr 13.
- Kurhan J.R., Pentland A., 2007, *Thin slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first 5 minutes*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 3.
- Kwiatkowski E., 2003, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kwiatkowski E., 2003, *Problemy regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Kwiatkowski E., 2002, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa.
- Leary M., 1999, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., 2006, *Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill International Edition.
- Lewicki R.L., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., 2005, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań.
- Lichtarski J. (red.), 2007, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. 7, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Liden R.C., Parsons Ch.K., 1989, *Understanding Interpersonal Behavior in the Employment Interview: A Reciprocal Interaction Analysis*, w: R.W. Eder, G.R. Ferris (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, London.
- Lindenfield G., 1994, *Asertywność, czyli jak być otwartym i skutecznym*, RAVI, Łódź.
- Lipińska-Grobelny A. (red.), 2007, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Listwan T., 2002, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T. (red.), 2002, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Louart P., 1995, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Lundén B., Rosell L., 2005, *Techniki negocjacji*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk.
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M., *Kwestionariusz Nadziei na Sukces KNS*, PTP, Warszawa 2005.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.

- Makselon-Kowalska B., 2004, *Typologia zachowań zaradczych w sytuacji utraty pracy*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Maniak G., 1999, *Współczesny rynek pracy – aspekty analizy, funkcjonowania i polityki*, *Polityka Gospodarcza*, nr 2.
- Maniak G., Zelek A., 2001, *Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna, czyli uwarunkowanie strategii rozwoju*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Poznań–Piła.
- Marody M., 2000, *Instytucjonalne ramy negocjacji społecznych*, w: M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Marody M. (red.), 2000, *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Martinovski B., Mao W., 2009, *Emotion as an argumentation engine: Modeling the role of emotion in negotiation*, *Group Decision and Negotiation*, vol. 18.
- Mastenbroek W., 1996, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
- Maubert F., 1991, *Négocier, Les clés pour réussir*, Dunod, Paris.
- Mayer R., 2007, *Jak wygrać każde negocjacje*, MT Biznes, Warszawa.
- Meller J., 1998, *Popyt na pracę i jego determinanty*, w: R. Horodeński (red.), *Gospodarka zasobami pracy*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
- Meller J., 1998, *Rynek pracy i bezrobocie w opinii pracodawców*, *Praca i Zabezpieczenia Społeczne*, nr 12.
- Mickel A.E., Dallimore E.J., 2009, *Life-quality decision: Tension – management strategies used by individuals when making tradeoffs*, *Human Relations*, vol. 62(5).
- Mika S., 1972, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Milkovich G.T., Boudreau J.W., 1991, *Human Resource Management*, Irwin, Homewood, Illinois.
- Miroński J., 2005, *Relacja agencji w teorii przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Narodowa*, rok XVI, kwiecień.
- Morawski W., 2003, *Praca w globalizującym się świecie. Koncepcje i realia*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa.
- Mosiek P., 2001, *Typy osobowości bezrobotnego. Jednostkowy i rodzinny wymiar jego egzystencji*, *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, nr 4.
- Murray H.A., 1953, *Explorations in Personality*, wyd. 5, Oxford University Press, New York.
- Muszalski W., 2005, *Jawne wady ustawodawstwa pracy*, *Praca i Zabezpieczenia Społeczne*, 2.
- Muszalski W., 2004, *Indywidualne umowy o pracę*, *Państwo i Prawo*, 10.
- Myśliwiec G., 1999, *Techniki i triki negocjacyjne*, Efekt, Warszawa.

- Nahotko S., *Negocjacje biznesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aspekt ekonomiczny*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001,
- Negocjacje*, 2003, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Neidhardt E.J., Weinstein M.S., Conry R.F., 1996, *Jak opanować stres*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin.
- Nęcki Z., 1996, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- Nierenberg G.I., 1994, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio Emka, Warszawa.
- Nowak S., 1973, *Pojęcie postaw w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa.
- Ochinowicz T., Grzywacz W., 2003, *Gdy zaciera się granica między pracą zawodową a życiem prywatnym*, w: S. Borkowska (red.), *Program Praca – Życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Oleszyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami. Wiedza i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Olszewska B., Olszewska K., 2009, *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Orvis K.A., Dudley N.M., Cortina J.M., 2008, *Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 5.
- Padzik K., 2002, *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pasternak A., 2003, *Co decyduje o wyborze preferowanej strategii autoprezentacji u kobiet w procesie rekrutacji zawodowej?*, *Acta Universitatis Wratislaviensis*, no. 2535, Wrocław.
- Pastuła A., 2009, *Jak szukać, by znaleźć*, *Personel i Zarządzanie*, nr 6.
- Pawłowska B., Tadeusiak R., 2001, *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4/1.
- Peszko A., 2006, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Piwoń-Sulej K., 2009, *Pokolenie Y – wyzwanie dla marketingu personalnego*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków.
- Poitras J., Bélair F., 2007, *Psychology de la négociation*, Les Editions Quebecor, Quebec.
- Pomianek T., Rozmus A., Witkowski K., Bienia M., 2004, *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, wyd. 3, WSiP w Rzeszowie, Rzeszów.

- Potempa P.K., 2006, *Strategia autoprezentacji u osób starających się o pracę*, w: G. Bartkowiak, W. J. Paluchowski (red.), *Przełożeni i podwładni w procesie pracy*, MJP Wydawnictwo, Poznań.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
- Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa.
- Ratajczak Z. (red.), 2004, *Psychologia. Badania i aplikacje*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Reber A., 2000, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Reszke I., 1999, *Wobec bezrobocia: opinie, stereotypy*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Retowski S., 1996, *Zróżnicowanie psychologicznych reakcji na bezrobocie: bierni, przystosowani, desperaci i wyrachowani*, *Przegląd Psychologiczny*, t. 38, nr 1–2.
- Reykowski J., 1986, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa.
- Robbins S., 1998, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Romer M.T., 2010, *Prawo pracy. Komentarz*, wyd. 4, LexisNexis, Warszawa.
- Rostowska T., 2008, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków.
- Rządca R.A., 2003, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Rządca R.A., Wujec P., 1998, *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Saczuk K., 2003, *Wybrane zagadnienia ekonomii informacji a rynek pracy*, Bank i Kredyt, maj.
- Sajkiewicz A., 2003, *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, IPISS, Warszawa.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
- Second European Quality of Life Survey*, 2009, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Sekuła Z., 2007, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników*, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
- Siek S., 1983, *Wybrane metody badania osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa.
- Siuda W., 2009, *Elementy prawa dla ekonomistów*, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań.
- Skalik J., 2005, *Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Prace Naukowe, nr 1092, Wrocław.
- Skowron-Mielnik B., 2009, *Organizacja pracy w perspektywie aktywizacji zawodowej osób starszych*, w: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we*

- współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Zeszyty Naukowe 129, Poznań.
- Skowron-Mielnik B., 2003, *Formy organizacji pracy jako czynniki kreowania zatrudnienia*, w: R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Sobocka-Szczapa H., 2003, *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego*, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Sprusińska E., 1996, *Psychospołeczne i zdrowotne aspekty bezrobocia*, Humanizacja Pracy, 6(174), Warszawa.
- Staniek Z., 2005, *Renta informacyjna a teoria agencji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, rok LVI, nr 1.
- Stankiewicz J., Lychmus P., 2009, *Kształtowanie wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa jako pracodawcy poprzez etyczne zarządzanie personelem*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Prace Naukowe, nr 43, Wrocław.
- Stankiewicz J., Moczulska M., Bortnowska H., 2007, *Cechy pracowników predysponujące do partycypacji. Możliwości ich identyfikowania w procesie selekcji*, w: J. Stankiewicz (red.), *Spółeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Steele P., Murphy J., Russill R., 1989, *It's a Deal, A Practical Negotiation Handbook*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Stemplewska-Żakowicz K., 2005, *O różnorodności form wywiadu oraz prób jego uporządkowania*, w: K. Stemplewska-Żakowicz, K. Krejtz (red.), *Wywiad psychologiczny. Wywiad jako postępowanie badawcze*, PTP, Warszawa.
- Sterniczuk B., Sterniczuk H., 1979, *Postawy wobec pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa
- Stewart J. (red.), 2005, *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa.
- Stępniewski J., 2001, *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Stojek-Siwińska M., 2007, *Mam już pracę! Prawo w pracy*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Strategor. Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Strelau J. (red.), 2000, *Psychologia*, t. 2–3, GWP, Gdańsk.
- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., 2005, *CISS. Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych*, PTP, Warszawa.
- Strykowska M., 2002, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

- Strykowska M., 1992, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, Wydawnictwo UAM, Poznań.
- Strzezińska H., 2003, *Elastyczny czas pracy – funkcje gospodarcze, dochodowe i socjalne na przykładzie Niemiec, Francji i Holandii*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa.
- Suchar M., 2009, *Organizational Switching and Personality: Career Analysis of Polish Job Applicants*, 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela.
- Suchar M., 2008, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szaban J., 2003, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Szapiel J., 2005, *Relacje agencji dotyczące kapitału w spółkach giełdowych*, *Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Prace Naukowe, nr 1077, Wrocław.
- Tomaszewski T., 1975, *Człowiek i otoczenie*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa.
- Tomaszewski T., 1975, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowań*, w: T. Tomaszewski, *Psychologia*, PWN, Warszawa.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J., 2005, *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich w organizacji*, Zeszyty Naukowe, nr 3, PTE, Kraków.
- Ury W.L., 2006, *Dochodząc do zgody*, Moderator, Taszów.
- Van Kleef G.A., De Dreu C.K. W., Pietroni D., Manstead A.S., 2004, *The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(86).
- Vandenberghe Ch., Tremblay M., 2008, *The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 22.
- Wallace J.C., Edwards B.D., Arnold T., Fraizer M.L., Finch D.M., 2009, *Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 1.
- Watkins M., 2008, *Reguły negocjacji. Poradnik lidera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Watkins M., 2005, *Sztuka negocjacji w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Warr P., 2004, *Psychologiczne skutki długotrwałego bezrobocia*, w: T. Chirkowska-Smolak, A. Chudzicka (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni bezrobocia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Waszkiewicz J., 1997, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa–Wrocław.
- Wendleton K., 1999, *Interviewing and Salary Negotiation*, Career Press, Pompton Plains, Nowy Jork.

- Wilczyńska-Kwiatek A., 2004, *Psychologiczny portret własny w sytuacji utraty pracy*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia*, t. 6, *Bezrobocie jako wyzwanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Will your emotions get the upper hand?*, 2008, *Negotiation*, Program on Negotiation at Harvard Law School, marzec.
- Williams M.L., McDaniel M.A., Ford L.R., 2007, *Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction*, *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, no.3.
- Witkowski S.A., 2007, *Wiarygodność danych biograficznych uwzględnianych w procesie oceny i doboru kadr*, w: J. Stankiewicz (red.), *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Witkowski S.A., 2005, *Assessment-Center – kolejne rozczarowanie?*, w: B. Kożusznik (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Witkowski T., 2000, *Psychomanipulacje. Jak rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Unus, Wałbrzych.
- Wodnicka M., 2008, *Kapitał ludzki jako źródło innowacyjności*, Uniwersytet Łódzki, materiały konferencyjne.
- Wojciszke B. (red.), 2002, *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, GWP, Gdańsk.
- Wolfe R., McGinn K., 2005, *Perceived relative power and its influence on negotiations*, *Group Decision and Negotiation*, 14.
- Wood R., Payne T., 2006, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zaleśkiewicz T., 2004, *Percepcja działań ekonomicznych*, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, PTP, Warszawa 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., 2006, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, wyd. 7, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Zimniewicz K., 2008, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Znanięcki F., 1999, *Socjologia bezrobotnych*, w: *Socjologia bezrobocia*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Zysnarska E., 2009, *Pomiar jakości życia*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, maszynopis.

Źródła elektroniczne

Aktywność ekonomiczna ludności Polski. II kwartał 2007, Warszawa 2007, GUS Departament Pracy i Warunków Życia, www.stat.gov.pl.

- Belczyk K., 2010, *Elastyczny czas pracy w firmach – Polska na tle Europy*, www.rynekpracy.pl (23.03.2010).
- Burdalska B., 2009, *Jak przygotować się do negocjowania wynagrodzenia?*, www.pracuj.pl (20.12.2009).
- Coburn C., 2008, *The Rules for Negotiating IT Pay*, <http://articles.directory.net>.
- Europejska Polityka Zatrudnienia*, www.mpips.gov.pl.
- Henzler P., 2009, *Zapłacić frycowe*, www.pracuj.pl (10.12.2009).
- Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, www.rynekpracy.pl (31.08.2009).
- Kaczyńska-Maciejowska R., *Kontrakt psychologiczny*, www.fzpep.com.pl (20.10.2008).
- Kotzian J., 2005, *Negocjowanie oferty*, www.hrk.pl (21.03.2005).
- Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności*, 2009, GUS, www.stat.gov.pl.
- Kwartalna informacja o rynku pracy*, www.stat.gov.pl (23.02.2010).
- Martin C., *The Salary Negotiation Dance During a Job Interview*, www.escoffier.com (1.10.2008)
- Osoby Niepełnosprawne*, www.mpisp.gov.pl.
- Polacy o swoim zatrudnieniu*, Komunikat z badań, 2004, CBOS, www.cbos.pl.
- Polacy o swoim zadowoleniu z życia*, Komunikat z badań, 2009, CBOS, www.cbos.pl.
- Praca jako wartość*, Komunikat z badań, 2004, CBOS, www.cbos.pl.
- Przejście na emeryturę*, 2007, GUS, Warszawa, www.stat.gov.pl.
- Rynek pracy w obliczu kryzysów gospodarczych*, 2009, Kraków, www.rynekpracy.pl.
- Sadlik R., 2009, *Co zrobić, gdy pracodawca odmawia zawarcia przyrzeczonej umowy o pracę*, www.gazetaprawna.pl (21.12.2009).
- Sedlak K., Swinarska M., 2004, *Wynagrodzenie kobiet w 2003 roku*, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).
- Sedlak K., Zygmunt K., 2004, *Wynagrodzenie a znajomość języków obcych*, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).
- Stopa bezrobocia w latach 1990–2010*, www.stat.gov.pl.
- Sytuacja na rynku pracy i zagrożenie bezrobociem*, Komunikat z badań, 2008, CBOS, www.cbos.pl.
- Umowa przedwstępna*, www.prawo-pracy.pl (16.10.2009).
- Wartości życiowe, IV 2004*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, www.cbos.pl.
- Wejście ludzi młodych na rynek pracy*, GUS, Departament Pracy, www.stat.gov.pl (23.02.2010).
- Wendleton K., 2009, *Some tips to getting jobs in hard times*, The Five O’Clock News, vol. 23, no. 5, www.fiveoclockclub.com.
- Zakrzewska E., 2002, *Wynagrodzenie kobiet*, www.wynagrodzenia.pl (8.12.2007).
- Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Komunikat z badań, 2006, CBOS, www.cbos.pl.
- Życie zawodowe Polaków*, Komunikat z badań, 2008, CBOS, www.cbos.pl.
- 10 Employer Branding Strategies to Become the Employer of Choice*, <http://personal-brandingblog.wordpress.com> (20.01.2009).

Spis rysunków

1. Model stresu psychologicznego w doświadczaniu bezrobocia	33
2. Kluczowe czynniki wpływające na szanse ponownego zatrudnienia	38
3. Główne podmioty rynku pracy	50
4. Forma organizacji pracy	54
5. Opcje rekrutacji pracowników	94
6. Model procesu rozmowy kwalifikacyjnej	109
7. Dynamika sprzężenia zwrotnego: wewnętrzsterowność – umiejętność negocjacji na rynku pracy	158
8. Znaczenie negocjacji w sprawie pracy w osiąganiu satysfakcji z życia	168
9. Rola negocjacji w kształtowaniu satysfakcji z pracy	173
10. Zasady tworzenia i realizacji strategii	182
11. Informacje tworzące siłę negocjacyjną w trakcie rozmów w sprawie pracy	191
12. Teoretyczny model negocjacji na rynku pracy	213
13. Negocjacje na rynku pracy	216
14. Wiek badanych	231
15. Udział osób z różnych sektorów w badaniu	232
16. Deklarowane powody zmiany pracy przez respondentów	233
17. Wykształcenie osób biorących udział w badaniu	233
18. Miejsce zamieszkania badanych	234
19. Czas szukania nowej pracy przez respondentów	235
20. Plan projektu badawczego – perspektywa kandydata	250
21. Zależność (skuteczni versus nieskuteczni) × inteligencja emocjonalna osób o różnej płci	255
22. Zależność płęć skutecznych i nieskutecznych a inteligencja emocjonalna	256
23. Czynniki kształtujące skuteczność kandydata	258
24. Zależność zadowolenie z płacy (administrowanie) a neurotyzm	260
25. Zadowolenie z płacy a cechy kandydatów do pracy	262
26. Umiejętności kandydatów a zadowolenie z płacy	264
27. Zadowolenie z płacy a postrzeganie pracy	265
28. Sumiennosc a poziom zadowolenia z pracy	268
29. Zadowolenie z pracy a charakterystyka kandydata do pracy	271
30. Zależność neurotyzm–satysfakcja z życia	272
31. Zależność ekstrawersja–zadowolenie z życia	274
32. Zależność sumiennosc–zadowolenie z życia	275
33. Zadowolenie z życia a charakterystyka kandydatów do pracy	277
34. Wzajemne relacje pomiędzy zmiennymi zależnymi	287
35. Plan badań empirycznych organizacji pracodawców	299
36. Techniki poszukiwań kandydatów do pracy	306
37. Czynniki wpływające na przebieg negocjacji w sprawie pracy w opinii pracodawców	217
38. Procentowy udział uczestników negocjacji z ramienia organizacji	320
39. Liczba negocjatorów a wielkość organizacji	321
40. Opinie o negocjacjach podzielane przez pracodawców	325

41. Opinie o negocjacjach a wielkość firmy	327
42. Stopień wykorzystania technik negocjacyjnych w trakcie selekcji do pracy	341
43. Średnie technik użytych przez kandydatów do pracy	343
44. Profil kandydata: w oczach rekrutera i samoopis	353

Spis tabel

1. Pożądane cechy pracy	18
2. Czynniki określające funkcjonowanie człowieka w pracy	19
3. Niektóre negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem ..	21
4. Klasyfikacja orientacji społecznych	24
5. Gotowość do poniesienia kosztów związanych z poszukiwaniem nowej pracy .	39
6. Znaczenie elementów dochodów z pracy dla realizacji celów ZZL w USA i Polsce	59
7. Typowe i nietypowe formy zatrudnienia	69
8. Zalety i wady różnych form zatrudnienia	69
9. Struktura form zatrudnienia w dużych firmach	70
10. Modele pracowników wyznaczane przez poszczególne kultury	81
11. Typy kultury a dobór personelu	82
12. Strategia a orientacja na cele i procesy	87
13. Strategia personalna a proces rekrutacji	90
14. Zalety i wady oraz charakter negocjacji zależny od rekrutacji	94
15. Udział rodzaju rekrutacji w zależności od poziomu obsadzanego stanowiska ..	95
16. Wyniki badań najbardziej efektywnych sposobów poszukiwania kandydatów w USA.....	96
17. Charakterystyka wybranych metod selekcji	102
18. Metodyka zwiększająca efektywność rozmowy kwalifikacyjnej	111
19. Charakterystyka etapów negocjacji w sprawie pracy	115
20. Różne koncepcje cech i umiejętności skutecznych negocjatorów	127
21. Potrzeby negocjatorów i zachowania pomocne	134
22. Komunikacyjne wskazówki dominacji w kontakcie negocjacyjnym	153
23. Składniki tworzące kompetencję w zakresie prawa pracy	161
24. Przykładowe cele w negocjacjach w sprawie pracy	180
25. Charakterystyka porównawcza strategii dystrybtywnej i integratywnej	184
26. Typ strategii negocjacyjnej a negocjacje w sprawie pracy	184
27. Siła pracodawców i kandydatów do pracy	190
28. Postępowanie silniejszy-słabszy	192
29. Podział technik manipulacyjnych	199
30. Organizacja jako strona skutecznych negocjacji – zalecenia dla negocjatorów .	211
31. Zmienne, wskaźniki i narzędzia badawcze (badania ilościowe)	222
32. Efekty działań pracobiorców na rynku pracy	229
33. Deklarowane sposoby poszukiwania pracy przez pracobiorców	234
34. Zbiorcze zestawienie hipotez szczegółowych weryfikowanych w rozdziale 6 ...	236
35. Obszary, zagadnienia i metody badawcze	242
36. Charakterystyka grupy badawczej w latach 2005–2007	245
37. Udział organizacji według wielkości w badaniu	245
38. Udział organizacji w badaniu według PKD	246
39. Forma własności badanych organizacji	246
40. Charakterystyka osób wypełniających ankietę	247
41. Zbiorcza prezentacja hipotez szczegółowych weryfikowanych w rozdziale 7 ...	251

42. Zależność statusu badanych od wymiaru Wielkiej Piątki	254
43. Zależność status respondentów a style radzenia sobie ze stresem	257
44. Problemy poruszane i negocjowane oraz ich wagi dla pracobiorców	278
45. Zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi postawy wobec pracy	283
46. Związek wynagrodzeń z wymiarem praca	285
47. Zależności pomiędzy zmiennymi mierzącymi efekty negocjacji	286
48. Zbiorcze zestawienie hipotez szczegółowych testowanych w rozdziale 8	296
49. Elementy procesu rekrutacji i selekcji występujące w badanych firmach	300
50. Wielkość firmy a formalizacja procesu rekrutacji i selekcji	301
51. Forma własności a stopień formalizacji rekrutacji i selekcji	301
52. Rozwiązania zastępcze dla negocjacji w sprawie pracy	303
53. Nabór wewnętrzny a wielkość organizacji	303
54. Nabór wewnętrzny a forma własności organizacji	304
55. Techniki poszukiwania kandydatów do pracy	305
56. Wielkość organizacji a źródła poszukiwań kandydatów – dane statystycznie istotne	307
57. Sektor działalności organizacji a sposób pozyskiwania pracowników	309
58. Liczba aplikacji a metody poszukiwania kandydatów	310
59. Liczba przyjęć do pracy a stosowane metody rekrutacji	312
60. Opinie na temat wpływu czynników na przebieg negocjacji w sprawie pracy ...	313
61. Płeć w procesie negocjacji w sprawie pracy	318
62. Znaczenie płci w negocjacjach w sprawie pracy	319
63. Osoby uczestniczące w negocjacjach	320
64. Opinie na temat negocjacji w sprawie pracy	324
65. Zależność PKD a „nastawiamy się na wybór osoby ukształtowanej”	328
66. Problemy poruszane i negocjowane podczas rozmów	329
67. Związki pomiędzy opiniami o negocjacjach a zagadnieniami poruszonymi i negocjowanymi – wartości współczynników rho-Spearmana	334
68. Poruszanie problemów podczas negocjacji a PKD	338
69. Techniki stosowane przez kandydatów	340
70. Średnie wyniki dla używanych technik	342
71. Wartości współczynnika rho-Spearmana dla wybranych zależności: techniki–opinie	344
72. Wpływ płci na obraz skutecznego negocjatora	348
73. Analiza porównania odpowiedzi firma – kandydaci	350
74. Wybrane zbiorcze wyniki empirycznych badań ilościowych i jakościowych	365