

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA NEGOCJACJE W SPRAWIE PRACY W OPINII PRACODAWCÓW\*

---

**Streszczenie:** W artykule została zaprezentowana koncepcja omawiająca rolę czynników kształtujących negocjacje o pracę. Czynniki podzielono na trzy kategorie: mikronegocjacyjną (kandydat do pracy), mezzonegocjacyjną (organizacja pracodawcy) i makronegocjacyjną (otoczenie). Badania empiryczne pozwoliły ustalić, że pracodawcy za najbardziej istotną grupę uznają poziom mikro- i mezzonegocjacyjny, co zapewnia im poczucie większego wpływu na uzyskany efekt negocjacji.

**Słowa kluczowe:** negocjacje, poszukiwanie pracy, czynniki warunkujące negocjacje.

### 1. Wstęp

Negocjacje w sprawie pracy można rozpatrywać w dwóch perspektywach – pracodawcy i pracobiorcy. W artykule analizie poddano pierwszą z nich, skupiając się jednocześnie na indywidualnej formie negocjacji prowadzonych na tzw. zewnętrznym rynku pracy. Poszukiwania literaturowe i dokonana empiryczna analiza problematyki negocjacji miały na celu ukazanie skomplikowanych prawidłowości i uwarunkowań tego zjawiska. W artykule wskazano główne czynniki przyczyniające się do uzyskanego w trakcie pertraktacji wyniku, który oscyluje pomiędzy sukcesem a porażką negocjacyjną.

### 2. Podłoże teoretyczne

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji pojęcia negocjacji. U. Kałużna-Drewnińska dzieli je na te, które akcentują dochodzenie do porozumienia, oraz te, w których centrum znajduje się rozwiązywanie konfliktów [Kałużna-Drewnińska 2006, s. 12-13]. W przypadku negocjacji o pracę (na zewnętrznym rynku pracy) bardziej użyteczne będzie pierwsze ujęcie utożsamiające je z procesem komunikacyjno-decyzyjnym, podczas którego obie strony połączone wspólnym interesem

---

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

i podzielone rozbieżnymi interesami próbują dojść do porozumienia (por. [Fisher, Ury, Patton 1994, s. 27-28]).

Równocześnie autorka negocjacje w sprawie pracy rozumie w ujęciu szerokim; obejmują one proces rekrutacji i selekcji, podczas którego dochodzi do podjęcia decyzji o poszukiwaniu pracownika/pracodawcy, zbieranie informacji o nich, ustalanie dogodnych warunków współpracy, wprowadzenie do pracy i ocenę podjętej decyzji.

Kluczowymi stronami biorącymi udział w tych negocjacjach są kandydat na pracownika oraz przedstawiciel pracodawcy. Za tym pierwszym stoją jego zasoby w postaci kompetencji, danych osobowych, doświadczenia zawodowego i wsparcia społecznego (rodziny, znajomych). Drugi obok kompetencji związanych z rolą rekrutera ma do dyspozycji m.in. zaplecze organizacyjne, strategię i kulturę organizacji, z ramienia której występuje, mandat negocjacyjny, system wynagrodzeń i innych zachęt, poziom dostępnego dla firmy kapitału ludzkiego. Trzecim elementem rzutu-jącym na negocjacje jest tło, na którym się odbywają, a tworzą je zastane przez strony warunki ekonomiczno-społeczno-technologiczno-prawne.

Pierwsza z grup czynników (związanych z kandydatem) nazwana została poziomem mikronegocjacyjnym, druga (związana z organizacją) – poziomem mezzonegocjacyjnym, trzecia natomiast – poziomem makronegocjacyjnym.

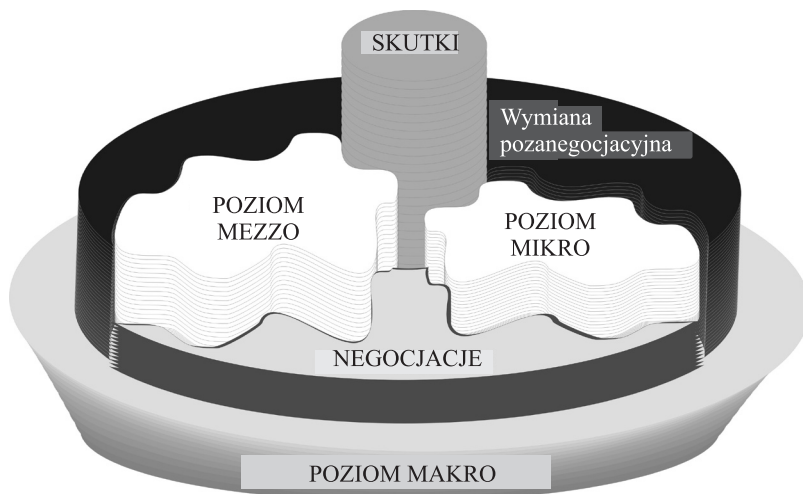
W literaturze przedmiotu często można spotkać opinie o znaczącej roli czynników osobowościowych negocjatorów, które wpływają na przebieg i wynik negocjacji [Januszek, Krzymieniewska 1995, s. 89-90; Dąbrowski 1991, s. 47; Donaldson, Donaldson 1999, s. 233-237; Kowalczyk 2001, s. 59-93; Cenker 2002, s. 209]. Badania empiryczne także dowodzą np. że ekstrawertywni i ugodowi negocjatorzy osiągają gorsze wyniki w negocjacjach dystrybucyjnych, gdyż skupiają się często na zawyżonych żądaniach drugiej strony. Pierwsi odступują od swoich oczekiwań w imię dobrych stosunków interpersonalnych, drudzy są niezdolni do wyrażania niezgody i obrony własnego zdania [Lewicki, Saunders, Barry 2006, s. 396-397]. Natomiast we wcześniejszych badaniach autorka ustaliła, że stabilność emocjonalna i sumienność korelują z lepszym radzeniem sobie w negocjacjach [Kowalczyk 2001, s. 191-192]. Inny czynnik nazwany nadzieją na sukces sprzyja postrzeganiu ważności celu, szans jego osiągnięcia i gotowości do wysiłku [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 5-14], co w sytuacji poszukiwania i negocjowania pracy wydaje się bardzo istotne.

Z umiejętności kandydatów na pierwsze miejsce wysuwa się natomiast inteligencja emocjonalna, która z jednej strony łagodzi rywalizacyjny charakter zachowań kandydatów do pracy, z drugiej sprzyja uzyskaniu przewagi nad mniej inteligentnymi emocjonalnie konkurentami. Wniosek taki jest efektem eksperymentu badawczego przeprowadzonego przez autorkę, a opartego na bazie gry pn. dylemat więźnia [Kowalczyk 2004, s. 239-249]. Ponadto sposób radzenia sobie ze stresem, a zwłaszcza preferowany styl zaradczy, wiara w siebie i w swoje kompetencje, poczucie koherencji, poczucie własnej wartości, optymizm życiowy [Bartkowiak 2009,

s. 34-37] niewątpliwie będą bardzo pomocne w poszukiwaniu i negocjowaniu pracy. Kolejnym istotnym elementem są umiejętności autoprezentacji oraz zdolność przekonania rekrutera do siebie. Co więcej, z badań nad negocjacjami wynika, że obraz osoby nieustępliwej i nieidącej na ustępstwa obniża aspiracje przeciwnika [Leary 1999, s. 166]. Ponadto płeć, niepełnosprawność, wiek czy liczba dzieci są czynnikami utrudniającymi znalezienie pracy i wiążą się z dyskryminacyjnymi praktykami na rynku pracy. Niezmiernie ważne jest też doświadczenie i renoma poprzedniego pracodawcy [Polczyk 2007, s. 41].

Po stronie czynników mezzonegociacyjnych znajduje się strategia organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w której podejście zgodne z koncepcją *sita* bądź kapitału ludzkiego determinuje profil poszukiwanego pracownika i stosunek do kandydatów podczas negocjacji o pracę [Czerska 2003, s. 108-109]. Silnie też oddziałuje kultura organizacyjna, której typ określa specyfikę doboru personelu [Czerska 2005, s. 654-656]. Ważne są również kompetencje pracowników prowadzących negocjacje oraz ich mandat i zakres możliwych uprawnień decyzyjnych. Przebieg rozmów określają koszty pracy wraz z wynagrodzeniami, które musi ponieść pracodawca, oraz, zwłaszcza w organizacjach bardziej sformalizowanych, procedury rekrutacji i selekcji. Bywa także, że związki zawodowe, wyrażając swoją opinię, wpływają na negocjacje, co prawda, ich obniżająca się ranga ogranicza znaczenie tego faktora.

W prezentowanej koncepcji założono również, iż na poziomie makronegociacyjnym, stanowiącym swoiste tło i ramy do ustalania warunków współpracy, znajdują się m.in. uwarunkowania prawne, płaca minimalna oraz dostępne alternatywne źró-



Rys. 1. Negocjacje na rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

dła dochodu (np. dostępność systemu zabezpieczeń emerytalno-socjalnych). Ponadto poziom ten tworzy sytuacja na rynku pracy wyznaczona przez stopę bezrobocia, podaż i popyt na pracę oraz otwarcie rynków europejskich dla kandydatów z nowych państw członkowskich.

Rysunek 1 przedstawia zależności pomiędzy czynnikami zagregowanymi w trzech omówionych kategoriach. Pomiedzy poziomem czynników mikronegociacyjnych oraz mezzonegociacyjnych występują dwa typy wymiany: negocjacyjna i pozanegocjacyjna. Oznacza to, że część podejmowanych ustaleń kandydat może wynegocjować z przedstawicielem organizacji (np. obowiązki, oznaki prestiżu, wynagrodzenia, czas podjęcia pracy), część z nich jednak negocjacji nie podlega; jest z góry narzucona (np. procedury rekrutacyjne, wymogi prawne, w większości przypadków lokalizacja miejsca pracy). Wszystkie te elementy wpływają na skutki negocjacji, których przykładem mogą być skuteczność i stopień zadowolenia kandydata z płacy, pracy, życia oraz sukces bądź porażka negocjacyjna organizacji.

Pytanie badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi, brzmiało, w jaki sposób pracodawcy oceniają wpływ wskazanych czynników na przebieg negocjacji o pracę? Natomiast postawiona hipoteza zakłada, iż stopień wpływu poszczególnych czynników na negocjacje prowadzone na zewnętrznym rynku pracy jest zróżnicowany.

### 3. Charakterystyka grupy badawczej

W prowadzonych przez autorkę badaniach empirycznych do zróżnicowanej grupy organizacji została skierowana ankieta badawcza zawierająca szereg pytań związanych z prowadzeniem rekrutacji i selekcji, w tym negocjacji o pracę na zewnętrznym rynku pracy. Badania prowadzono w IV kwartale 2008 r. i I kwartale roku 2009, a objęto nimi 168 podmiotów gospodarczych z zachodniej Polski, głównie z województwa wielkopolskiego. W celu doboru próby wykorzystano metodę losowania według wygody badacza [Kowal 1998, s. 30], a także rozesłano ankiety do około 400 dużych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność na obszarze województwa wielkopolskiego.

W tabeli 1 została podana charakterystyka wykorzystanej w badaniach próby; liczba ważnych odpowiedzi jest mniejsza aniżeli wielkość próby, gdyż nie wszystkie organizacje ujawniły dane zawarte w metryce kwestionariusza, zasłaniając się tajemnicą handlową.

Jak wynika z tab. 1, 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 i przyjęć do pracy wzrastała w kolejnych latach. Natomiast zainteresowanie oferowanymi stanowiskami utrzymywało się na podobnym poziomie.

**Tabela 1.** 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 1 stanowisko pracy            | 139  | 19,07  | 8,00 | 131  | 20,15  | 9,0  | 125  | 19,71  | 8,0  |
| Przybliżona liczba osób poddanych selekcji na 1 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  |

N – liczba ważnych odpowiedzi; X – średnia; M – mediana.

Źródło: badania własne.

**Tabela 2.** Udział organizacji w badaniu według wielkości

| 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 biorących udział w badaniu był bardzo duży (tab. 2), co umożliwiło głębszą analizę procesu negocjacji o pracę z uwzględnieniem rozmiaru organizacji jako zmiennej niezależnej. Prezentacja wyników w pełnym zakresie wykracza jednak poza ramy niniejszego artykułu.

Ponadto grupę 28 pracodawców poddano badaniom jakościowym obejmującym wywiady ustrukturalizowane, podczas których m.in. proszono o zdefiniowanie sukcesu i porażki negocjacyjnej. Wywiady przeprowadzono w II kwartale 2009 r., grupa złożona była z 54% mężczyzn i 46% kobiet, średni wiek respondentów wynosił 36,89 roku. 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.

#### 4. Opinie pracobiorców o czynnikach wpływających na negocjacje w sprawie pracy

Z punktu widzenia organizacji skutkiem negocjacji o pracę może być sukces bądź porażka negocjacyjna. W trakcie badań jakościowych ustalono, że sukces negocjacyjny jest rozumiany przez przedstawicieli pracodawców jako uzyskanie porozumienia we wszystkich spornych kwestiach i osiągnięcie w jak najwyższym stopniu

Tabela 3. Opinie na temat wpływu czynników na przebieg negocjacji o pracę

| Lp. | Opinia   | N ważnych | Zdecydowanie ważne w % | Raczej ważne w % | Raczej nieważne w % | Zdecydowanie nieważne w % | Srednia, odchylenie standardowe |
|-----|--|-----------|------------------------|------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 1   | 2  | 4         | 5                      | 6                | 7                   | 8                         | 9                               |
|     | 3  |           |                        |                  |                     |                           |                                 |
| 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   | placa 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)                    |
| 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, np. 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  | związki zawodowe   | 166       | 0,0                    | 13,9             | 33,1                | 53,0                      | 2,24 (1,404)                    |
| 12  | strategia firmy dotycząca zarządzania KL   | 162       | 14,2                   | 45,7             | 25,9                | 14,2                      | 3,01 (1,124)                    |
| 13  | poziom dostępnego dla firmy kapitału ludzkiego (wykształcenie, kompetencje itp.) | 167       | 43,7                   | 47,3             | 7,2                 | 1,8                       | 3,45 (0,665)                    |
| 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)                    |

| Poziom mikro |   |     |      |      |      |      |              |  |  |  |  |  |
|--------------|---|-----|------|------|------|------|--------------|--|--|--|--|--|
| 19           | wiek kandydatów   | 167 | 9,6  | 45,5 | 34,1 | 10,8 | 3,20 (0,939) |  |  |  |  |  |
| 20           | pleć 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           | renomina 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           | rekomendacje posiadane przez kandydata  | 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 pozostawania przez kandydata bez pracy                                     | 167 | 9,0  | 42,5 | 39,5 | 8,4  | 3,29 (0,903) |  |  |  |  |  |
| 30           | umiejętność kandydata radzenia sobie ze stresem   | 168 | 36,9 | 51,8 | 9,5  | 1,8  | 3,43 (0,595) |  |  |  |  |  |
| 31           | wiara kandydata w sukces  | 168 | 28,0 | 53,0 | 15,5 | 3,6  | 3,36 (0,669) |  |  |  |  |  |
| 32           | sumiennność kandydata   | 168 | 65,5 | 32,1 | 1,2  | 1,2  | 3,64 (0,550) |  |  |  |  |  |
| 33           | umiejętność kandydata nawiązywania dobrej jakości i dużej liczby kontaktów międzyludzkich | 167 | 41,3 | 44,3 | 12,6 | 1,8  | 3,48 (0,658) |  |  |  |  |  |
| 34           | poszukiwanie przez kandydata nowych doświadczeń   | 167 | 26,9 | 50,9 | 16,8 | 5,4  | 3,31 (0,781) |  |  |  |  |  |
| 35           | zrównoważenie emocjonalne kandydata   | 167 | 43,7 | 49,7 | 5,4  | 1,2  | 3,45 (0,626) |  |  |  |  |  |
| 36           | znajomość przez kandydata własnych emocji i umiejętności rozpoznawania emocji innych osób | 165 | 26,7 | 53,3 | 18,8 | 1,2  | 3,37 (0,722) |  |  |  |  |  |
| 37           | inny, jaki?.....  | 8   | 50,0 | 25,0 | 12,5 | 12,5 | 0,16 (0,753) |  |  |  |  |  |

1 – zdecydowanie nieważne, 2 – raczej nieważne, 3 – raczej ważne, 4 – zdecydowanie ważne.

Źródło: badania własne.



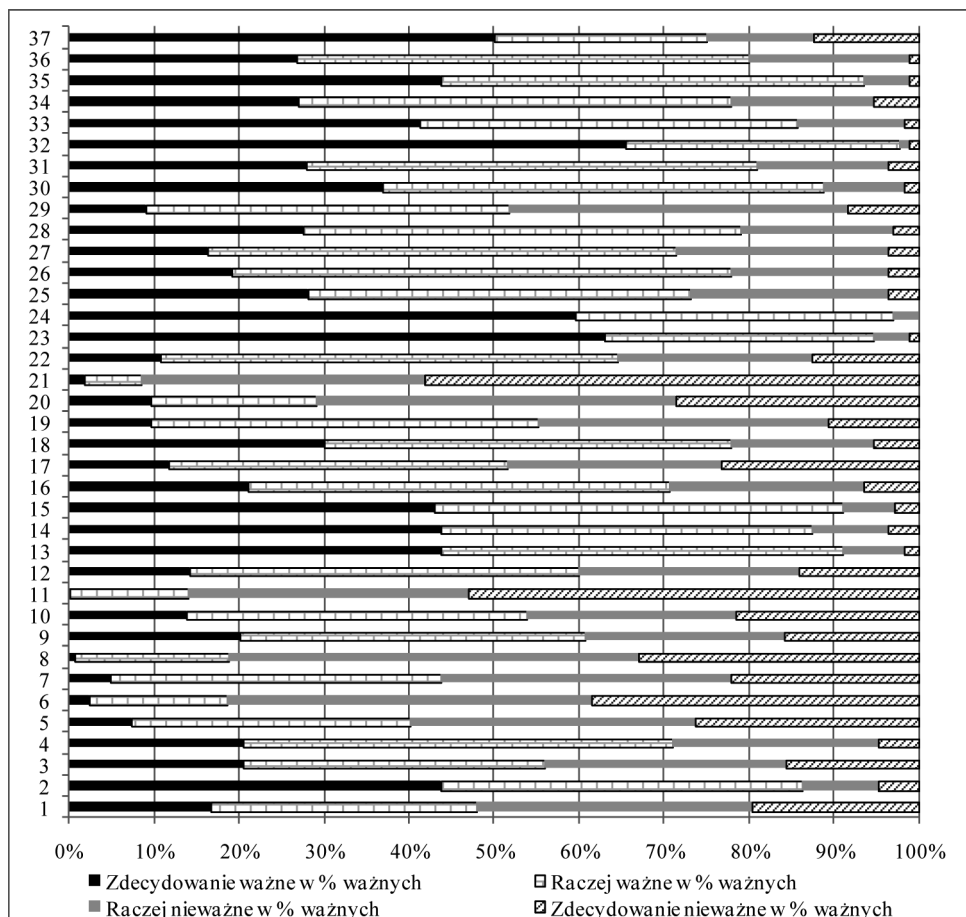
założonego celu, czyli zatrudnienie cennego pracownika na korzystnych dla wszystkich warunkach. Inni badani stwierdzili, iż sukcesem jest znalezienie odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, zatrudnienie odpowiedniej liczby osób, a następnie utrzymanie ich w firmie (niski poziom fluktuacji), sprzyjanie rozwojowi pozyskanych osób, a także osiągnięcie kompromisu w rozmowach, zaakceptowanie przez pracownika zaproponowanych przez pracodawcę warunków oraz szybkie pozyskanie wykwalifikowanego kandydata, zdobycie jak największej liczby informacji pozwalających wyłonić najwłaściwszego kandydata na obsadzane stanowisko. Sukcesem też jest osiągnięcie dobrej atmosfery w trakcie pertraktacji, zbudowanie więzi między stronami i zniwelowanie napięć. Wyznacznikiem sukces 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 także pogląd, iż sukcesem jest zatrudnienie dobrego specjalisty za wynagrodzenie niższe niż rynkowe i utrzymanie go. Powstaje jednak pytanie, czy możliwe jest, by tak pozyskany pracownik był usatysfakcjonowany i odpowiednio umotywowany do działania. Warto zaznaczyć, że w większości opinii podkreśla się obustronne zadowolenie z wyniku rozmów jako czynnik sukcesu w negocjacjach, co koresponduje z poglądami wielu teoretyków i praktyków tej dziedziny widzących ów proces jako wymianę pomiędzy równie ważnymi stronami.

Na drugim krańcu kontinuum określającym skutek negocjacji jest porażka, którą badani utożsamiają z nieosiągnięciem celu lub poczynieniem zbyt dużych i niekorzystnych dla pracodawcy ustępstw, a także z zatrudnieniem niekompetentnej osoby, która nie współpracuje z zespołem i pracodawcą, bądź 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 tak rozumiany wynik negocjacji wpływają wcześniej wymienione grupy czynników, co starano się ustalić w badaniach ilościowych przeprowadzonych z wykorzystaniem autorskiej ankiety badawczej. W związku z tym przedstawicielom organizacji zadano pytanie o ich opinie na temat znaczenia tych faktorów w procesie negocjacji. Ich wpływ okazał się różny, a opinie respondentów w tej kwestii przedstawia tab. 3.

Rozpatrując procent skumulowany odpowiedzi, którego wartość dwóch kategorii („zdecydowanie ważne” i „raczej ważne”) przekracza 75%, zauważa się, że do szczególnie istotnych czynników w obszarze makro badani zaliczyli prawo pracy (86,2%), na poziomie mezzo – poziom dostępu do kapitału ludzkiego (91,0%), kosz-





Rys. 2. Czynniki wpływające na przebieg negocjacji o pracę w opinii pracodawców

Źródło: badania własne; numeracja odpowiada wyszczególnieniu z tab. 3.

ty pracy (87,4%), system wynagrodzeń (91,1%), umiejętności i doświadczenie pracowników w prowadzeniu selekcji oraz negocjacji (77,8%), a na poziomie mikro – doświadczenie zawodowe kandydata (94,6%), komunikatywność kandydata (97%), rekomendacje posiadane przez kandydata (77,4%), zdolności negocjacyjne kandydata (79,0%), umiejętność radzenia sobie ze stresem (88,7%), wiara w sukces kandydata<sup>1</sup> (81%), sumienność kandydata<sup>2</sup> (97,6%), umiejętność nawiązywania przez kandydata dobrej jakości i dużej liczby kontaktów międzyludzkich<sup>3</sup> (85,6%), poszu-

<sup>1</sup> Wiara w sukces kandydata, czyli składowa nadziei na sukces, była mierzona w grupie badanych pracobiorców za pomocą testu KNS.

<sup>2</sup> Jeden z czynników wielkiej piątki mierzony testem NEO-FFI w grupie pracobiorców.

<sup>3</sup> W myśl koncepcji wielkiej piątki – ekstrawersja.

kiwanie przez kandydata nowych doświadczeń<sup>4</sup> (77,8%), zrównoważenie emocjonalne kandydata<sup>5</sup> (93,4%), znajomość kandydata własnych emocji i umiejętność rozpoznawania emocji innych osób<sup>6</sup> (80,0%). Dodatkowo procent skumulowany odpowiedzi „zdecydowanie nieważne” i „raczej nieważne” na poziomie przekraczającym 75% wystąpił w przypadkach takich czynników, jak: członkostwo Polski w UE, alternatywne źródła dochodu ludności (81,3%), związki zawodowe (86,1%), liczba dzieci kandydatów (90,9%).

Interpretując uzyskane wyniki, warto przytoczyć wcześniejsze badania autorki, w których testowano hipotezę o wpływie czynników z poziomu mikronegociacyjnego na skuteczność kandydatów (przy tym skutecznym był ten kandydat, który w wyniku prowadzonych poszukiwań zmienił pracę, uzyskując lepsze warunki współpracy od tych poprzedzających zmianę, natomiast nieskuteczny był kandydat, który pracy nie zmienił bądź na skutek zmiany pogorszył swoją sytuację [Kotarbiński 1975, s. 372-373]). W wyniku analizy statystycznej nie uzyskano potwierdzenia przypuszczenia, iż cechy osobowości ujęte w modelu wielkiej piątki oraz nadzieja na sukces sprzyjają skuteczności. Natomiast korelowały z nią poziom inteligencji emocjonalnej w powiązaniu z płcią oraz sposób radzenia sobie ze stresem polegający na unikaniu angażowania się w czynności zastępcze. Dwa ostatnie elementy docenili również pracodawcy.

Częściowa rozbieżność między wynikami otrzymanymi w badaniach kandydatów i opiniami pracodawców, a dotycząca ważności czynników z poziomu mikronegociacyjnego może wynikać z faktu, iż wielu kandydatów do pracy ubarwia swój obraz podczas selekcji, przy tym w opinii pracodawców najłatwiej można zafałszować cechy charakteru. Powodować to może, iż pomimo przekonania pracodawców o ich kluczowym znaczeniu wybory rekruterów mogą być nietrafne, bo były podjęte pod wpływem błędnego przekonania o predyspozycjach osobowościowych kandydatów. Natomiast w trakcie badania respondenci nie mieli motywacji do zakłamywania swego wizerunku, stąd uzyskana analiza nie potwierdziła tezy o roli cech osobowości w skuteczności kandydatów. Skuteczni podczas negocjacji o pracę byli bowiem ci, którzy odpowiednio wykreowali swój wizerunek, nawet wtedy, gdy mijał się on z ich prawdziwym profilem osobowościowym.

Do czynników najmniej istotnych badani zaliczyli członkostwo Polski w Unii Europejskiej, ignorując niejako to, że potencjalni pracownicy 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 rynku polskim poszukiwały kandydatów do pracy wśród młodych, zdolnych, ambitnych emigrantów.

Niedoceniano także wpływu liczby dzieci kandydatów na sukces negocjacyjny, chociaż z badań wynika, że trudno osiągnąć sukces na rynku pracy młodym matkom.

<sup>4</sup> W myśl koncepcji wielkiej piątki – otwartość na doświadczenia.

<sup>5</sup> W myśl koncepcji wielkiej piątki – czynnik wskazuje na brak neurotyzmu.

<sup>6</sup> Świadczy o poziomie inteligencji emocjonalnej badanej wśród pracodawców za pomocą testu INTE.

Być może wynika to z chęci prezentowania poprawności politycznej i kontrolowania swych odpowiedzi tak, by były zgodne z oczekiwanym przez pracodawcę poprawnym wizerunkiem.

Gdy odpowiedzi kategoryjne zamieniono na wartości liczbowe tak, jak to ukazano w tab. 3, stwierdzono, że 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, sumienność, umiejętność nawiązywania dobrej jakości i dużej liczby kontaktów międzyludzkich oraz zrównoważenie emocjonalne. Przy tym w większości wymienionych elementów odchylenie standardowe miało niską wartość, co świadczy o dużej zbieżności poglądów respondentów. Wymienione czynniki należą do poziomu mezzonegocjacyjnego oraz mikronegocjacyjnego, co oznacza, że badani przypisują bardzo duże 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.

Najniższe wartości (25% najniższych wyników w grupie) otrzymały takie faktory, jak konkurowanie 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 ZZZ, płeć kandydata, liczba dzieci kandydata. Przy tym w tym przypadku odchylenie standardowe przy odpowiedziach było stosunkowo duże, co sugeruje istnienie zróżnicowanych poglądów w wyszczególnionych kwestiach. W tej grupie dominują czynniki z poziomu makronegocjacyjnego, co oznacza, że respondenci patrzą na negocjacje w sprawie pracy w sposób mniej globalny, a czynniki kontekstowe uważają za najmniej znaczące.

Podsumowując zaprezentowane analizy, można na ich podstawie przyjąć hipotezę mówiącą o zróżnicowanym wpływie wyodrębnionych czynników na wynik negocjacji.

## 5. Podsumowanie

Poznanie opinii na temat roli czynników kształtujących wynik negocjacji pozwoli udoskonalić ten proces. Sprzyjać to będzie uzyskaniu bardziej satysfakcjonujących wyników. Ranga poszczególnych faktorów może sugerować, iż za efekt najbardziej odpowiadają kandydaci (poziom mikronegocjacyjny) i organizacja (poziom mezzonegocjacyjny). Obie te grupy można kształtować w sposób bardziej bezpośredni niż postrzegane jako mniej istotne czynniki kontekstowe (poziom makronegocjacyjny).

Reasumując rozważania, można stwierdzić, że ponieważ strony bezpośrednio zaangażowane w rozmowy (kandydaci i organizacja) w największym stopniu odpowiadają za ich efekt i przebieg, to sprzyja to poczuciu sprawstwa i kontroli nad całym procesem.

## Literatura

- Barkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, PWE, Warszawa 2009.
- Cenker E., *Negocjacje*, WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2002.
- Czerska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie personelem*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Dąbrowski J.P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbon, Warszawa 1991.
- Donaldson M.C., Donaldson M., *Negocjacje*, RM, Warszawa 1999.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 1994.
- Januszek H., Krzymieniewska G., *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Kałężna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, AE, Wrocław 2006.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1975.
- Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa 1998.
- Kowalczyk E., *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, AE, Poznań 2001.
- Kowalczyk E., *Teoria gier, inteligencja emocjonalna a kryzys na rynku pracy*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, AE, Poznań 2004.
- Leary M., *Wywieranie wpływu na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 1999.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry, *Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill International Edition, 2006.
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M., *Kwestionariusz nadziei na sukces*, PTP, Warszawa 2005.
- Polczyk M., *Jak i gdzie skutecznie szukać pracy*, ABC, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.

## EMPLOYERS' OPINIONS ABOUT KEY FACTORS INFLUENCING JOB NEGOTIATIONS

**Summary:** The paper presents the author's conception describing the role of key factors which are the most important during job negotiations. The factors are divided into three categories: micronegotiable (job searcher), mezzonegotiable (organization of employer), macronegotiable (social, law, technological and economic environment). The empirical study allows to determine that, in the opinions of employers, the most essential factors concern the micro and mezzo levels of negotiation. These factors give the employers the sense of greater impact on the outcome of job negotiation.