

**Elżbieta Kowalczyk**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **ROLA NEGOCJACJI O PRACĘ WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH**

### **1. Wstęp**

Wraz ze zmianami, które zachodzą na rynku pracy, oraz z nowymi sposobami funkcjonowania organizacji zmienia się znaczenie, jakie mają negocjacje o pracę. Ich przebieg i efekt są istotne zarówno dla pracobiorców, jak i dla pracodawców. W niniejszym artykule autorka pragnie ukazać omawiany problem z potrójnej perspektywy: dynamiki współczesnego rynku pracy, zmian zachodzących w organizacjach oraz podejścia do pracobiorców. Wymienione siły oddziałują na siebie i decydują o charakterze przemian na współczesnym rynku pracy.

By w pełni zrozumieć omawianą problematykę, warto zwrócić uwagę na trendy w dynamice zmian pracy, które obejmują wiele jej aspektów. Są nimi [Borkowska 2003, s. 17]:

- formalne skracanie czasu pracy i faktycznie jego wydłużanie,
- większy stopień personifikacji pracy,
- mniejsza pewność związana z pracą i zwiększone wymagania wobec pracowników dotyczące ich wiedzy, umiejętności profesjonalnych, osobistych i społecznych, gotowości do zmian oraz uczenia się,
- rozwój kultury korporacyjnej prowadzący do nadmiernego angażowania się pracowników w sprawy firmy i silnej orientacji na karierę oraz sukces zawodowy,
- zwiększona autonomia pracy, odpowiedzialność i związane z tym ryzyko, większy poziom stresu i zmęczenia psychicznego,
- zmniejszenie możliwości kariery hierarchicznej na korzyść holistycznej,
- mniej formalne stosunki między kierownictwem a podwładnymi,
- bardziej kobiecy charakter pracy (nacisk na stosunki międzyludzkie, klimat),
- zwiększenie stopnia niepewności wynagrodzeń (wzrost udziału wynagrodzeń ruchomych),
- wzrost elastyczności, zmienności, różnorodności pracy, zmniejszenie rutyny i monotonii pracy,
- duża dynamika zmienności 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 vs niskopłatne, rutynowe, wykonywane „na czarno”.

Przedstawiony przegląd obrazuje, jak będzie się zmieniać charakter pracy, czego rynek pracy będzie wymagać od pracobiorcy. Należy podkreślić, iż w kontekście omawianych zmian rola prowadzonych negocjacji o pracę będzie sukcesywnie wzrastać.

## 2. Rynek pracy jako miejsce negocjacji

Rynek pracy jest głównie domeną zainteresowań makroekonomistów, którzy analizując dynamikę zmian, proponują teorie wyjaśniające obserwowalne na nim zjawiska. W wielu z nich założenia czynione w opisie działania podmiotów funkcjonujących na rynku pracy są upraszczające, zwłaszcza dotyczy to zachowań potencjalnych pracobiorców. Uproszczenia te są zapewne niezbędne, by stworzyć koherentną teorię w skali makro. Autorka nie skupi się jednak na prezentacji bogatego dorobku wiedzy w tym zakresie, bowiem w centrum jej uwagi pozostaną wybrane mikroekonomiczne podejścia teoretyczne.

Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje teoria poszukiwań na rynku pracy, zgodnie z którą strona zarówno sprzedająca (potencjalny pracobiorca), jak i kupująca (pracodawca) nie mają pełnej wiedzy na temat rynku pracy, co prowadzi do badań konkurentów i poszukiwania informacji, np. na temat oferowanych przez inne firmy stawek wynagrodzeń. Pociąga to za sobą koszty i zmusza do ograniczania eksploracji oraz dokonanie przez obie zainteresowane strony wyborów najbardziej optymalnych w kontekście posiadanych informacji. W teorii tej dostrzega się, iż [Kwiatkowski 2002, s. 155-157]:

- wymagania pracodawców dotyczące kompetencji przyszłych pracowników są różne, co powoduje różnice w oferowanych przez nich stawkach płac,
- osoby poszukujące pracy mają różnorodne kwalifikacje i co za tym idzie – różne aspiracje płacowe,
- prowadzenie poszukiwań pracy jest niezbędne, by znaleźć odpowiednią ofertę, a by było ono efektywne, należy zwolnić się z pracy dotychczasowej,
- poszukiwanie pracy opiera się na maksymalizacji korzyści stron zainteresowanych kształtowanej przez koszty prowadzonych działań oraz zyski w postaci znalezienia lepiej płatnej pracy.

Przytoczone założenia uzmysławiają, iż proces poszukiwań na rynku pracy jest dwustronny, prowadzą go wszystkie zainteresowane strony. Każda z nich ponosi koszty i oczekuje zysków. Niektóre z założeń budzą jednak wątpliwości, gdyż, jak wykazano w badaniach, osoby pozostające bez pracy (co według wspomnianej teorii miało przyczynić się do wzrostu efektywności poszukiwań) mają mniejsze szanse na znalezienie pracy aniżeli aktualnie pracujący, zwłaszcza że

opinia pracodawców o bezrobotnych jest negatywna i nie modyfikuje jej nawet wiedza na temat mechanizmów rynku pracy [Meller 1998, s. 17-21].

Innymi wartymi przytoczenia zagadnieniami, w ciekawy sposób naświetlającymi omawianą problematykę, są kwestie dotyczące ekonomii informacji. 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 zawczasu ocenić, nie może też zakupić dwukrotnie tej samej informacji, gdyż taka informacja nie będzie wtedy nowa i nieznana.

Wraz z zatrudnieniem pracownika pojawia się pokusa hazardu moralnego, powodująca, 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 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 ich zwolnienia i udowodnienia im nienależytego wywiązywania się z obowiązków. Jednakże taka praktyka może spowodować niesłuszne oskarżenia, a środka zaradczego upatruje się w obiektywnym audycie poziomu wykonania obowiązków.

Ekonomia informacji wprowadza także pojęcie *signaling*, opisane po raz pierwszy przez M. Spence'a. Zauważono, iż na wielu rynkach pracodawca nie może ocenić w pełni kwalifikacji kandydatów do pracy, a możliwe staje się to dopiero po jakimś czasie od 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. Przy tym wśród nich można wyróżnić indeksy (cechy niezmiennie, niepodlegające korekcie, np. takie, jak: wiek, płeć, rasa) oraz sygnały (cechy zależne od pracownika, obejmujące np. wykształcenie, umiejętności). To 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. To, 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 kandydatów [Saczuk 2003, s. 25-31].

Dla osób chcących prowadzić negocjacje na rynku pracy ukazane założenia są bardzo istotne, gdyż wraz ze wzrostem oczekiwanych przez pracodawcę sygnałów rośnie pozycja przetargowa danego kandydata. Wybory dokonywane przez zain-

interesowanych po prezentacji profilu czy to 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 np. na zobowiązaniu się pracownika do odbycia wskazanych szkoleń bądź zmianie zakresu wymagań wobec niego. Może się zdarzyć też tak, iż oferta będzie zbyt bogata, a oczekiwana płaca – zawyżona i wtedy okazać się może, że koszty poniesione na kształtowanie własnych kwalifikacji nie zwrócą się, a nawet nie otrzyma się propozycji zatrudnienia. By uniknąć takiej sytuacji pracodawcy stosują tzw. *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 zwłaszcza istotna na początku kariery, z czasem następuje jej zamiana na informacje płynące z obserwacji pracy wykonywanej przez pracownika [Saczuk 2003, s. 32-24]. Omawiany proces polaryzuje w coraz większym stopniu rynek pracy i w efekcie doprowadza do podziału na segmenty wtórny i pierwotny<sup>1</sup> [Kryńska 1995, s. 15-30]. Metody selekcyjne pozostające w gestii pracodawcy, z których może on skorzystać w procesie doboru, są ograniczone, ponadto nie zawsze, jak zauważano, opłaca się z nich korzystać, gdyż ich wyniki (jeżeli zostaną ujawnione) mogą być sygnałem dla innych konkurencyjnych firm o wysokiej jakości kandydata oraz staną się kartą przetargową dla niego samego w negocjacjach o pracę.

### 3. Organizacja na rynku pracy

Organizacja jest stroną w prowadzonych negocjacjach na rynku pracy, a od umiejętności osób zarządzających, przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, dostępnych narzędzi selekcyjnych oraz gotowości do wprowadzania elastycznych form pracy zależą w dużej mierze rezultaty tych negocjacji.

Zmiany we współczesnych organizacjach i tendencje w regulacjach prawnych zmierzają ku przerzuceniu ciężaru prowadzonych negocjacji na przedsiębiorstwa i instytucje oraz zmniejszeniu roli uzgodnień sektorowych, związkowych czy rządowych. Obserwowane deregulacje prawne w tym zakresie powodują, iż zarządy organizacji mają coraz większe uprawnienia w prowadzeniu negocjacji o pracę, a poszczególne wynegocjowane kontrakty mogą się znacznie od siebie różnić [Zatrudnienie... 2005, s.180-195; Jerzak 2004, s. 6-16].

---

<sup>1</sup> 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 oraz szans na rozwój i awans.

Do czynników szczególnie istotnych podczas prowadzenia negocjacji o pracę, znajdujących się po stronie organizacji, należeć będą sposoby rekrutacji i selekcji personelu. „Przyciągnięcie” odpowiednich kandydatów w dużej mierze zależy od strategii personalnej przedsiębiorstwa, jednakże, jak wynika z badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, zaledwie 25% firm deklarowało posiadanie takowej, a jeszcze mniejszy odsetek dysponował jej formą pisemną. Przytaczane badania wskazywały raczej na istnienie luźnych przekonań na temat stosunku do zasobów ludzkich w praktyce biznesowej [Pocztowski i in. 2001, s. 15-16]. Pracodawcy, prowadząc nabór, chcieliby pozyskać jak najlepszych kandydatów. Często stawiają im bardzo wysokie wymagania, lecz brak strategii może utrudniać ten proces i, pomimo wysokiego bezrobocia, może zachęcać tych najlepszych do ubiegania się o pracę. Z problemem tym nie borykają się czołowe koncerny międzynarodowe, obecne również na polskim rynku pracy, takie jak Motorola bądź Philips, które owe strategię mają dobrze sformułowane i upowszechnione wśród wszystkich potencjalnych kandydatów za pomocą portali internetowych (zob. [www.motorola...; www.careers...]). Zapewnia im to dopływ wyselekcjonowanej i dobrze wyedukowanej kadry, która dodatkowo ma duże szanse na integrację z organizacją.

Kolejnym ważnym problemem jest umiejętne prowadzenie działań selekcyjnych przez pracodawcę, tak by w efekcie wybrany został nie „mistrz rozmów kwalifikacyjnych”, lecz użyteczny profesjonalista sprawdzający się w pracy. Jak donoszą badania S. Taylora, wykorzystywane techniki selekcyjne w niewielu przypadkach są rzetelnymi narzędziami pozwalającymi na predykcję sukcesów zawodowych, a dokładność prognostyczna typowego wywiadu kwalifikacyjnego jest mniejsza od 0,2<sup>2</sup> [Amstrong 2001, s. 332]. Wyniki korespondujące z poprzednimi przytaczają także polscy badacze, donosząc, iż w selekcji kierowników wartość prognostyczna wywiadu waha się pomiędzy 0,09 a 0,37 [Chęłpa, Suchodolski, Witkowski 1998, s. 126]. W procesie selekcji może dojść do stworzenia fałszywego obrazu kandydata, co skutkować może konsekwencjami błędnych decyzji kadrowych. Nim jednak to nastąpi, obie strony negocjują formę porozumienia, a ich uzgodnienia nie zawsze są zawarte w formalnie sporządzonej umowie o pracę i budują podstawę kontraktu psychologicznego.

Często od jakości i atrakcyjności oferty pracodawcy oraz od gotowości do akceptowania nowatorskich form pracy przez potencjalnego pracownika zależy wynik prowadzonych rozmów. W ostatnich latach dąży się do redukcji zatrudnienia i proponuje się niestandardowe formy pracy. Współczesne organizacje dysponują trzema rodzajami elastyczności. Są to [Auriga 2005, s. 9-11]:

- elastyczność miejsca pracy – zmiany otoczenia pracy, zadań w obrębie tego samego przedsiębiorstwa; zmiany miejsca zamieszkania; telepraca; praca w wirtualnych przedsiębiorstwach,
- elastyczność czasu pracy – tzw. konta czasowe (obejmujące sztywną płacę miesięczną, okres ważności konta czasowego i liczbę godzin pracy, które należy przepracować, tzw. dług czasowy); przerywany i ciągły czas pracy; niepeł-

<sup>2</sup> W skali od -1 do 1, gdzie 1 oznacza prognozę doskonałą, 0 – brak związku, -1 prognozę odwrotną.

nowymiarowy czas pracy; praca na wezwanie; praca sezonowa; dzielenie miejsca pracy; praca na czas określony i in.,

- elastyczność wynagrodzenia za pracę – wynagrodzenie inwestycyjne; kafeeteria; wynagrodzenie przesunięte w czasie; udział w zyskach; modele kompetencyjne; tzw. *workplace* 2000 (bez żadnej stałej miesięcznej wypłaty, płaca całkowicie zależna od efektywności i zasług pracownika); wynagrodzenie kombinowane.

Wszystkie z wymienionych możliwości służą ograniczeniu kosztów pracy, wzrostowi motywacji pracowników i zaspokojeniu aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Z wielu rozwiązań obie strony negocjacji mogą wybrać takie, które spełnią ich oczekiwania, będą dogodne do realizacji poszczególnych interesów. Oczywiście w przypadku nierównowagi sił negocjacyjnych stanowisko jednej z nich może mieć dominujący wpływ na poczynione uzgodnienia.

#### 4. Pracobiorca na rynku pracy

Ponieważ obserwuje się wzrost wykorzystania elastycznych form pracy, należy podkreślić, iż wpłynie to na przebieg kariery zawodowej pracowników: m.in. do średnio sześciu zwiększy się liczba miejsc pracy w czasie życia człowieka, w biografii pracobiorców pojawią się częściej załamania i zwroty kariery, w mniejszym stopniu odczuwane będzie zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa [Auriga 2005, s. 11-12]. Warto podkreślić, iż wynik negocjacji o pracę zależeć także będzie od stopnia elastyczności kandydatów do pracy oraz ich skłonności do ustępstw wobec oczekiwań potencjalnego pracodawcy.

Aby sprostać wymaganiom pracodawców, trzeba stale się doskonalić, być gotowym na wyrzeczenia i trzeba być zaangażowanym. Badania przeprowadzone przez CBOS ukazują charakterystykę zatrudnienia w Polsce. Czas pracy wynosi średnio 45 godzin tygodniowo, przy czym najdłuższy czas pracy deklarują ci, którzy pracują na własny rachunek poza rolnictwem (56,5 godz. tygodniowo). Różne są też strategie przystosowania się do wymogów rynku pracy, nie każda aktywność jest akceptowana przez potencjalnych kandydatów do pracy, nie wszystkie utrudnienia związane z wykonywaniem pracy są przez nich dopuszczane (zob. tab. 1).

Tak uzyskane dane pogrupowano ze względu na liczbę warunków gotowych do zaakceptowania przez jednostki, a średni wynik wynosił 8 warunków, przy czym skłonność do przyjęcia ich większej liczby oznacza większą elastyczność badanych. Podczas analizy okazało się, że kobiety są mniej elastyczne od mężczyzn, ponadto maleje ona z wiekiem, a rośnie wraz z wykształceniem. Natomiast nie miały znaczenia miejsce zamieszkania i zarobki respondentów. Ciekawy jest fakt, iż bezrobotni nie różnią się od pozostałych pod omawianym względem, innymi słowy, pozostawanie bez pracy nie wpływa na gotowość do zmian w przyzwyczajeniach, zachowaniu i ponoszenie wyrzeczeń [Polacy... 2004].

Tabela 1. Stosunek do wymogów pracy osób pracujących, uczniów i studentów oraz bezrobotnych (N = 640)

| Czy poszukując pracy, zgodził(a)by się Pan(i) na:              | Tak<br>(w %) | Nie<br>(w %) |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Dodatkowe szkolenie na koszt firmy                             | 96           | 2            |
| Nauczenie się obsługi komputera                                | 91           | 8            |
| Rozpoczynanie pracy bardzo wcześnie rano                       | 84           | 16           |
| Nauczenie się języka obcego                                    | 82           | 17           |
| Niepalenie papierosów w pracy                                  | 75           | 21           |
| Kończenie pracy późnym wieczorem                               | 54           | 45           |
| Całkowitą zmianę sposobu ubierania się, makijażu, fryzury itp. | 49           | 44           |
| Częste wyjazdy służbowe                                        | 41           | 57           |
| Dodatkowe szkolenia na własny koszt                            | 39           | 58           |
| Przebywanie poza domem przez kilka dni w tygodniu              | 37           | 59           |
| Uciążliwe dojazdy do pracy                                     | 32           | 65           |
| Wyprowadzenie się za granicę                                   | 31           | 66           |
| Przeprowadzkę do innej miejscowości                            | 30           | 66           |
| Pełną dyspozycyjność 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu | 29           | 70           |
| Częstą pracę w soboty i niedziele                              | 29           | 69           |
| Uciążliwą pracę (w hałasie, brudzie)                           | 23           | 74           |

Źródło: [Polacy... 2004].

Wyniki badań pokazują, jakie koszty są gotowi ponieść pracownicy. Mimo iż o pracę jest trudno, a wskaźnik bezrobocia jest wysoki, to pewne ograniczenia w szeroko rozumianej elastyczności są nadal widoczne. Przypuszczenie, jakie można sformułować na podstawie powyższych danych, zwraca uwagę na to, iż skuteczność w negocjacjach o pracę będzie w pewnym stopniu warunkowana gotowością do ponoszenia wysiłku w pracy i realną oceną swego potencjału kwalifikacyjnego przez kandydatów oraz dostosowaniem do niego stopniem elastyczności.

## 5. Posumowanie

Współczesne organizacje w Polsce stają wobec wyzwań dotyczących zmiany charakteru pracy, dużego bezrobocia, ciągłych zmian technologicznych i stosunkowo dużego niedopasowania pracobiorców do wymogów rynku pracy. Pogodzenie interesów przedsiębiorstwa z interesami potencjalnych pracobiorców jest trudne, ale wysiłek poniesiony w tym zakresie będzie procentował z korzyścią dla obu stron. Drogą znalezienia konsensusu są negocjacje, które mogą być sposobem określania potrzeb i szukania metod ich zaspokajania, dlatego prowadzić je powinny osoby o wysokich kompetencjach. Autorka stoi na stanowisku, iż negocjacje o pracę są sposobem na pozyskanie kompetentnych pracowników, przy czym im są oni sprawniejszymi negocjatorami, tym wynik prowadzonych rozmów okazać

się może bardziej satysfakcjonujący dla wszystkich i rzutować będzie na zadowolenie i motywację zatrudnionego.

## Literatura

- Amstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Auriga R. (2005), *O formach i społecznych konsekwencjach elastyczności pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
- Borkowska S. (2003), *O równowadze między pracą a życiem: Unia Europejska – Polska*, [w:] *Program praca – życie a efektywność firm*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.
- Chęłpa S., Suchodolski A., Witkowski T. (1998), *Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań*, [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- Jerzak M. (2004), *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, „Materiały i Studia”, zeszyt nr 176, NBP, Warszawa.
- Kryńska E. (1995), *Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacyjne*, Acta UL, Folia Oeconomica 137.
- Kwiatkowski E. (2002), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa.
- Meller J. (1998), *Rynek pracy i bezrobocie w opinii pracodawców*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne”, nr 12.
- Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgał J. (2001), *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.
- Polacy o swoim zatrudnieniu* (2004), komunikat z badań, CBOS, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl), kwiecień.
- Saczuk K. (2003), *Wybrane zagadnienie ekonomii informacji a rynek pracy*, „Bank i Kredyt”, maj.
- [www.careers.philips.com](http://www.careers.philips.com).
- [www.mtorolacareers.com](http://www.mtorolacareers.com).
- Zatrudnienie w Polsce* (2005), red. M. Bukowski, Wyd. MGiP, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa, [www.mgip.gov.pl](http://www.mgip.gov.pl).

## THE ROLE OF JOB NEGOTIATIONS IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

### Summary

In the paper author is focused at the increasing role of the job negotiations in the contemporary organizations. Dynamic changes on the labour market, new and elastic forms of functioning of organizations and permanent improvement of employees are affecting the negotiations process. Author analyzed these problems from the point of view perspective of labour market, firms and job seekers.