

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KRYZYS NA RYNKU PRACY A PROBLEM (NIE)RÓWNOWAGI PODCZAS NEGOCJACJI W SPRAWIE ZATRUDNIENIA *

Streszczenie: Artykuł porusza kwestię nierównowagi między pracodawcą a pracobiorcą występującą podczas prowadzenia negocjacji w sprawie zatrudnienia w okresie kryzysu na rynku pracy. Autorka dokonała krótkiej charakterystyki polskiego rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem występującym na nim kryzysów. Następnie opisała problem nierównowagi negocjacyjnej, osadzając go w kontekście rynku pracy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, nierównowaga negocjacyjna, negocjacje w sprawie pracy.

1. Wstęp

Rynek pracy jest miejscem, na którym dokonuje się wymiana między pracodawcą a pracobiorcą dotycząca świadczenia usługi pracy. Jego kondycja odgrywa ważną rolę, wpływając na toczące się na nim negocjacje zarówno zbiorowe, jak i indywidualne. Ponadto negocjacje zbiorowe mogą zwrotnie determinować stan rynku pracy, czego przykłady obserwujemy podczas negocjacji pomiędzy pracodawcami a wybranymi grupami zawodowymi (np. lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli, górników) reprezentowanymi przez związki zawodowe. W artykule jednakże autorka pragnie skoncentrować się na problematyce indywidualnych negocjacji w sprawie pracy i ukazać zagadnienia związane z nierównowagą sił podczas pertraktacji w kontekście kryzysu na rynku pracy.

2. Kondycja polskiego rynku pracy

Sytuacja na polskim rynku pracy jest przedmiotem zainteresowania nie tylko ekonomistów, lecz także socjologów, psychologów czy polityków. Momentem przełomowym dla funkcjonowania rynku pracy w Polsce było wprowadzenie reform gospo-

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

darczych, zmienił się wówczas poziom stopy bezrobocia, będący wynikiem nowych obowiązujących na nim zasad, weryfikujących realne potrzeby [Kowalski 2009, s. 253-278]. W kolejnych latach w Polsce można było zaobserwować także efekt pogłębienia się różnic w stopie bezrobocia w poszczególnych regionach [*Kwartalna informacja...*, 23.02.2010]. Doprowadza to do zwiększonej migracji ludności pomiędzy województwami i państwami. Warto też zaznaczyć, iż wielkości statystyczne publikowane m.in. przez GUS dotyczą bezrobocia rejestrowego, natomiast w Polsce oprócz niego występuje nadal bezrobocie ukryte, którego przyczyna tkwi w nieracjonalności gospodarowania zasobami ludzkimi oraz przestarzałej strukturze zatrudnienia [Pomianek i in. 2004, s. 6-8].

Lata 1998 oraz 2001-2002 były okresem znacznego pogorszenia sytuacji gospodarczej dla wielu spośród krajów europejskich, niestety Polska była jednym z nielicznych (oprócz Słowacji) krajów Europy Środkowej, w którym skutki szoku rosyjskiego odczuwalne były bardzo długo. Wysoka stopa bezrobocia w tym okresie była spowodowana przede wszystkim bardzo niskim odpływem z bezrobocia, co oznacza, że bezrobotni znacznie rzadziej znajdowali pracę niż przed 1997 r. [Bukowski (red.) 2005, s. 24-28]. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i otwarcie unijnych rynków pracy dla pracowników z nowych krajów wspólnoty spowodowało polepszenie sytuacji, ale groziło też drenażem dobrze wykształconych i wykwalifikowanych pracowników, którzy wybierali emigrację zarobkową. Jednocześnie przystąpienie Polski do UE spowodowało konieczność zmian przystosowawczych na rynku pracy, zgodnych z wytycznymi wspólnoty, Strategii lizbońskiej oraz jej kontynuacji, zawartej w strategii *Europa 2020*, na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Kryzys finansowy 2007 r. nie spowodował natomiast natychmiastowego wzrostu stopy bezrobocia rejestrowego (grudzień 2007 – 14,8%). W 2008 r. wskaźnik bezrobocia spadł wręcz do poziomu jednocyfrowego (grudzień 2008 – 9,5%), by w grudniu 2009 r. wzrosnąć do poziomu 11,9% [*Stopa bezrobocia...*, 5.03.2010]. Po części sprawił to fakt osłabienia unijnego rynku pracy przez iż skutki światowego kryzysu finansowego z 2007 r., co skłoniło wielu z emigrujących pracowników do powrotu do Polski. Rodzimi pracodawcy zdobyli dzięki temu silniejszą pozycję negocjacyjną, wynikającą z większych możliwości wyboru spośród kandydatów, a składana przez nich oferta mogła być mniej atrakcyjna.

Trudna sytuacja na rynku pracy rzutuje na prowadzenie negocjacji, w takich jej wymiarach, jak m.in. skuteczność podejmowanych prób, wytrwałość kandydatów poszukujących pracy czy stopień wzajemnego dostosowania składanych przez obie strony ofert.

W analizie negocjacji na rynku pracy należy zwrócić uwagę na charakterystykę osób aktywnych zawodowo. W złej sytuacji znajdują się następujące grupy potencjalnych pracobiorców:

- osoby po 55. roku życia, ulegające szybkiej dezaktywacji i spostrzegane stereotypowo jako mniej sprawne w pracy;

- młodzi absolwenci wchodzący na rynek pracy, którzy wydłużają czas edukacji [Kwartalna informacja..., 23.02.2010], nie mający doświadczenia zawodowego i często podejmujący pracę w nie swoim zawodzie, co dodatkowo osłabia ich pozycję przetargową w negocjacjach;
- kobiety godzące role zawodowe i pozazawodowe, mimo wyższego poziomu wykształcenia zatrzymujące się w awansach (stanowiskowych i płacowych) na tzw. szklanym suficie [Kalinowska-Sufinowicz 2010, s. 164-169];
- niepełnosprawni, mimo kampanii społecznych i udogodnień legislacyjnych nadal w małym stopniu aktywni zawodowo.

Powyższa charakterystyka polskiego rynku pracy uzmysławia, jakie trudności mogą napotkać uczestnicy indywidualnych negocjacji w sprawie pracy w okresie pogorszenia koniunktury.

3. (Nie)równowaga sił w negocjacjach na rynku pracy

Podczas kryzysu na rynku pracy pracownicy konkurują o mniejszą liczbę miejsc pracy, a derekrutacja w przedsiębiorstwie nie pociąga za sobą automatycznego poszukiwania kolejnego pracownika, lecz raczej zmianę organizacji pracy i większe obciążenie nią pracowników już zatrudnionych.

Kryzys na rynku pracy oraz stopniowe zmniejszanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach prowadzą do zwiększania nierównowagi spowodowanej mniejszą siłą większości pracowników przystępujących do negocjacji.

W jakościowych badaniach empirycznych (wywiady ustrukturalizowane) przeprowadzonych przez autorkę na grupie 28 przedstawicieli pracodawców analizowana była m.in. kwestia pozycji pracobiorcy podczas rozmów. Na ogół postrzegana jest ona jako słabsza, zwłaszcza gdy o jedno stanowisko ubiega się wiele osób. Wyjątkami są dużej klasy, nieliczni specjaliści, na których jest popyt na rynku pracy. Rzadziej wskazywana jest możliwość równorzędnego przedstawiania swych potrzeb i oczekiwań, ale moc decyzyjna na ogół pozostaje w gestii pracodawcy.

Zarówno G. Kennedy, jak i R. Mayer twierdzą, że siła negocjacyjna jest zależna od subiektywnego przekonania stron o jej posiadaniu lub niedostatku. To strony, postrzegając i definiując sytuację negocjacyjną, określają stopień równowagi (bądź nierównowagi) między sobą. Przy czym rzeczywistość otaczająca negocjujących ma wpływ na wynik w ograniczonym znaczeniu, liczy się bowiem to, w co negocjator wierzy, a nie realne, ale często nieznane stronom obiektywne uwarunkowania [Kennedy 1999, s. 214-216; Mayer 2007, s. 99-103]. Jeżeli kandydat nie zdaje sobie sprawy z trudnej sytuacji na rynku pracy, ta nie będzie negatywnie wpływać na subiektywne odczucie siły negocjacyjnej, gdy natomiast wbrew raportom ekonomistów jest przekonany o jego złej kondycji, osłabi to jego poczucie siły w pertraktacjach.

Dla wielu negocjatorów ważna jest posiadana przez nich władza, gdyż ma ona moc nagrody, ale można ją zdobyć tylko kosztem (w relacji do) innych. W. Ury zwraca uwagę na to, że władza jest zdradliwa, gdyż zamiast służyć osiągnięciu celów,

staje się celem sama w sobie [Ury 2006, s. 114]. 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. Poczucie władzy będzie w nim eskalować, gdyż kryzys na rynku pracy umocni go w przekonaniu o jego wpływie na los wielu osób.

Siła (władza) w negocjacjach zależy od mocy, jaką posiada strona i którą może wykorzystać do wymuszenia na oponentie zrobienia czegoś, czego w innych warunkach by nie zrobił. Siłę negocjacyjną pracodawcy oraz kandydata można przedstawić w formie równań [Kennedy 1998, s. 184]:

$$\text{siła pracodawcy (SP)} = \frac{\text{koszt odrzucenia warunków przez kandydata (KOWK)}}{\text{koszt przyjęcia warunków przez kandydata (KPWK)}}$$

$$\text{siła kandydata (SK)} = \frac{\text{koszt odrzucenia warunków przez pracodawcę (KOWP)}}{\text{koszt przyjęcia warunków przez pracodawcę (KPWP)}}$$

Tabela 1. Siła pracodawców i kandydatów do pracy

Przykładowe koszty	Kandydata	Pracodawcy
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 (SP i SK)	Pracodawcy (SP) KOWK/KPKW > 1, = 1, < 1	Kandydata (SK) KOWP/KPWP > 1, = 1, < 1

Źródło: opracowanie własne.

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 m.in. z kontekstu sytuacyjnego obejmującego deficyty informacyjny i czasu, ze zmiany przepisów prawnych oraz z barier zlokalizowanych po stronie oponenta oraz własnej [Chęłpa 2000, s. 26]. Jednakże pomimo ich istnienia potencjalne zyski przystąpienia do rokowań są na tyle duże, że stronom opłaca się ponieść nieuniknione koszty i doprowadzić do ugody, np. nawiązania współpracy pracownik-pracodawca. Wbrew pozorom kryzys na rynku pracy nie stwarza

nieuchronnej przewagi pracodawcy, gdyż on także ponosi koszty związane z prowadzeniem negocjacji. Mały popyt na pracę przy dużej jej podaży powoduje, że chętnych do podjęcia pracy jest wielu, co generuje koszty związane z ich selekcją. Egzaminowanie kolejnej rzeszy kandydatów może stać się dużym obciążeniem dla pracodawców. Wtedy warto zastanowić się nad stworzeniem w okresie kryzysu barier na etapie rekrutacji, tak by zadziałał mechanizm autoselekcji kandydatów.

Źródła siły negocjacyjnej mogą być zróżnicowane, a ich wyszczególnienie ujęte jest poniżej [Lewicki i in. 2006, s. 189; Christopher 1998, s. 78-81].

a) Informacja – prezentacja informacji służyć może 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. Eksperci (np. psycholodzy, prawnicy, specjaliści HR zaangażowani w proces selekcji) na ogół posiadają wiedzę, która stawia ich na uprzywilejowanej pozycji względem innych.

b) 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. To z niego często korzystają kandydaci podczas negocjacji w sprawie pracy.

c) Pozycja – zależy od miejsca zajmowanego przez jednostkę w strukturze organizacyjnej bądź komunikacyjnej; można wyróżnić władzę legitymizującą (stanowisko formalne) oraz wynikającą z kontroli zasobów (np. 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.

d) Związki – związane są ze współzależnością celów stron (odnoszenie się do celów drugiej strony, które może być pozytywne bądź negatywne) oraz kontrolą lub dostępem do informacji, przepływem zasobów, lokacją zasobów w sieci.

e) Kontekst – kontekst negocjacji narzuca siłę. Zasoby siły kontekstualnej obejmują: dostępność BATNY, kulturę organizacyjną i narodową, wpływ agentów, wyborców i widowni, którzy bezpośrednio lub pośrednio oddziałują na wynik negocjacji. Kryzys na rynku pracy jest źródłem siły (lub jej braku) w tym wymiarze.

Należy dodać, że informacje w negocjacjach uważa się za najbardziej doniosłe źródło siły, gdyż pomagają one poprzez własną argumentację, a także odkryć słabe punkty w argumentacji drugiej strony. Ponadto dzięki informacji strona potencjalnie słabsza może zyskać moc bez stojących za nią mocodawców czy organizacji.

Subiektywne odczucie siły powoduje, że pozycja silniejszego (najczęściej pracodawcy) bądź słabszego (najczęściej kandydata) w procesie negocjowania uwidoczni się w sposobie postępowania obu stron, a zostało to w zarysie zaprezentowane w tab. 2.

Tabela 2. 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; groźbę 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 wyższościowe zachowanie drugiej strony. Zwieranie szeregów. Skłonność do prowokacji i walki. Wąskie widzenie problemów (walka spostrzegana 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 konieczność wykorzystania przewagi w 100%. Ustępstwo wobec słabszego procentuje w przyszłości.	„Słaby nic nie może” – błędem jest założenie na wstępie, iż nie można nic wywalczyć (jest to możliwe w 99%). Słabość może stać się źródłem siły.

Źródło: opracowano na podstawie [Mastenbroek 1996, s. 110-112; Kałużna-Drewnińska 2006, s. 55].

Poznanie i ewentualna zmiana tendencyjnego sposobu zachowania służy zwiększeniu równowagi pomiędzy stronami, chociaż jest to trudne, bo reagujemy często w sposób automatyczny, znany nam wcześniej.

W rozważaniach nad siłą w negocjacjach zakłada się, że wiąże się ona z równowagą bądź nierównowagą pomiędzy stronami. Na przykład w negocjacjach związanych z zatrudnianiem 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, iż wielu aplikantów jest zainteresowanych jego ofertą. Natomiast pracownik ma zaledwie jeden zasób służący zaspokojeniu potrzeb pracodawcy – pracę, oraz posiada na ogół zaledwie kilka innych (a w kryzysie być może żadnej) ofert zatrudnienia. Ta względna zależność aplikanta od pracodawcy może ograniczać wymianę informacji prowadząc do dystrybutywnego rozwiązania problemu i zmusi kandydata do zaakceptowania porozumienia korzystniejszego dla pracodawcy [Wolfe, McGinni 2005, s. 3-20].

Wyniki badań nad siłą w negocjacjach nie są jednoznaczne. Cześć 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, iż równowadze towarzyszy relatywnie mniejsza integratywność, a w jeszcze innych R.L. Pinkley, M.A. Neale i R.J. Bennett nie wykazali związku pomiędzy wzmiankowanymi czynnikami. Jednakże w powyższych badaniach strony rozważały jedynie siłę oraz liczbę własnych możliwości, nie biorąc pod uwagę sytuacji swych oponentów. Kolejne badania dowiodły, że strony w stanie równowagi sił były zmotywowane do zrozumienia siebie od chwili, kiedy uświadomiły sobie, że realizacja władnego 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 [Wolfe, McGinni 2005, s. 3-20]. W kryzysie na rynku pracy należy liczyć się z tym, iż nie dojdzie do gry typu wygrana – wygrana, ale do sporów bardziej dystrybutywnych, wiążących się z przegraną słabszej strony (na ogół kandydata).

Zakładana nierówność między stronami negocjacji skłania autorów zajmujących się tą problematyką do formułowania zaleceń dla słabszej strony. Oto kilka z nich [Lewicki i in. 2006, s. 201-202; Mastenbroek 1996, s. 112-113]:

- a) unikanie porozumienia typu *wszystko albo nic*;
- b) osłabienie drugiej strony (budowanie własnych koalicji i prowadzenie wielokrotnionych negocjacji);
- c) budowanie własnej siły;
- d) podzielenie negocjacji na sekwencje i negocjowanie kolejnych wymiarów porozumienia;
- e) użycie siły konkurencji oponenta; współzawodnictwo pomiędzy ofertami drugiej strony świadczy o dobrej BATNIE, można wybrać najkorzystniejsze warunki;
- f) ograniczenie własnej skłonności do ustępstw;
- g) pozyskanie informacji o sobie i innych;
- h) uzyskanie wpływu nad kontrolą procesu, usiłowanie przejęcia inicjatywy;
- i) składanie jasnych i precyzyjnych propozycji;
- j) uświadomienie kosztów i trudności poniesionych przez silniejszych w przypadku forsowania ich stanowiska.

Ponadto w sytuacji:

k) gdy pozycja wzrasta: podkreślenie konsekwencji nieosiągnięcia kompromisu; polepszanie pozycji strategicznej; odwołanie się do mocodawców posiadających siłę i jej demonstrowanie;

l) gdy pozycja słabnie: odwlekanie, przekładanie, opóźnianie; próba przejmowania inicjatywy.

Zdaniem R.A. Rządca i P. Wujca słabsza strona w negocjacjach powinna 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 – wygrana [Rządca, Wujec 1998, s. 125-128].

Silnego negocjatora cechować będzie natomiast [Stępniewski 2001, s. 49-51]:

- a) stwarzanie wrażenia silniejszego niż w rzeczywistości;
- b) tworzenie wrażenia, że ma się wiele możliwości;
- c) stosowanie metody multipolaryzacji, tzn. jednoczesne negocjowanie wielu punktów niezbędnych do osiągnięcia celu głównego;
- d) zachowanie argumentów rezerwowych;
- e) nieujawnianie rzeczywistego celu;
- f) omawianie w pierwszej kolejności punktów słabych drugiej strony i kluczowych dla siebie;
- g) gra czasem – skracanie lub wydłużanie rozmów w zależności od okoliczności i potrzeb;
- h) dbałość o ochronę twarzy drugiej strony;
- i) odwoływanie się do emocji drugiej strony, umiejętne nimi kierowanie oraz sprawne zarządzanie własnymi stanami emocjonalnymi.

W negocjacjach o pracę strony mogą wpływać na decyzję oponenta, prowadząc rozmowy dwustronne bądź wychodząc poza ten schemat i poszukując pomocy u strony trzeciej (znajomych, krewnych, firm pośredniczących) (por.: [Bryła 1997, s. 98-101]). Prowadząc negocjacje dwustronne, można m.in. 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 powtórny zatrudnianiu się pracownika), odwoływać się do przyszłości (poprzez wskazanie zysków, jakie zdobędzie strona dzięki podpisaniu umowy ze słabszym), powiązać kwestie (np. 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 (np. w przypadku praktyk dyskryminacyjnych).

4. Podsumowanie

Można stwierdzić, że w odczuciu stron zaangażowanych w indywidualne negocjacje w sprawie pracy występuje na ogół nierównowaga. Pogłębia się ona w okresie kryzysów na rynku pracy. Jednakże i strona postrzegana często jako słabsza (pracobiorca) może zadbać o wzmocnienie swojej pozycji przetargowej. Ważne przy tym są wiara w siebie i subiektywne wrażenie, jakie posiada ona, oceniając swoje położenie, oraz znajomość metod budowania siły. W negocjacjach na rynku pracy warto przełamać tradycyjne sposoby myślenia i wyjść poza utarte koleiny, zgodnie z którymi *pewnych kwestii nie negocjuje się*. Pierwszym krokiem do równoważenia relacji pracodawca–pracobiorca jest przełamanie barier mentalnych.

Literatura

- Bryła J., *Negocjacje międzynarodowe*, Terra, Poznań 1997.
- Bukowski M. (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2005*, MGiP, Warszawa 2005.
- Chęłpa S., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe zagadnienia*, Terra, Poznań 2000.
- Christopher E.M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Kalinowska-Sufinowicz B., *Kobiety a szklany sufit na polskim rynku pracy*, [w:] M. Staniszewski (red.), *Miasto przywództwa*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2010.
- Kałużna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Kennedy G., *Negocjator. Leksykon*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Kennedy G., *Negocjować można wszystko*, Studio Emka, Warszawa 1999.
- Kowalski T., *Polska transformacja gospodarcza na tle wybranych krajów Europy Środkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2009, R. LXXI, Z. 2.
- Kwartalna informacja o rynku pracy*, www.stat.gov.pl (pobrano 23.02.2010).
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Negotiation*, McGraw-Hill International, New York 2006.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Mayer R., *Jak wygrać każde negocjacje*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Pomianek T., Rozmus A., Witkowski K., Bienia M., *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, WSiIZ w Rzeszowie, Rzeszów 2004.
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
- Stępniewski J., *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Stopa bezrobocia w latach 1990-2010*, www.stat.gov.pl. (pobrano 5.03.2010).
- Ury W.L., *Dochodząc do zgody*, Moderator, Taszów 2006.
- Wolfe R., McGinni K., *Perceived relative power and its influence on negotiations*, „Group Decision and Negotiation” 2005, No. 14.

CRISIS ON THE LABOUR MARKET AND THE PROBLEM OF (UN)BALANCE DURING JOB NEGOTIATIONS

Summary: The paper is focused on the problem of unbalance between employer and employee during job negotiations in the period of crisis on the labour market. In the beginning the author gives a short characteristic of the Polish labour market and takes into consideration crises on it. Next she describes a problem of negotiation's unbalance in the labour market context.