

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii
Organizacji i Zarządzania
e.kowalczyk@ue.poznan.pl

WYBRANE UWARUNKOWANIA STOSOWANIA SKROJONYCH NA MIARĘ UMÓW W SPRAWIE PRACY (*I-DEALS*) W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i poświęcony jest analizie wybranych indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań prowadzenia negocjacji typu *i-deals*, umożliwiających uzgodnienie warunków skrojonych na miarę umów w sprawie pracy. W pierwszej grupie czynników badano rolę płci, wieku, stażu zawodowego, dochodu i postawy względem pracy. Druga grupa czynników obejmowała miejsce w hierarchii organizacyjnej zajmowane przez respondentów, wielkość firmy, sektor działalności. Ustalono, że stosowaniu *i-deals* szczególnie sprzyja płeć, wyższy poziom dochodów, merytokratyczna postawa wobec pracy, wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej oraz praca w sektorze MŚP.

Słowa kluczowe: negocjacje, zarządzanie zasobami ludzkimi, *i-deals*, umowy w sprawie pracy.

Klasyfikacje JEL: M12; M 54.

SELECTED CONDITIONS FOR THE USE OF IDIOSYNCRATIC EMPLOYMENT CONTRACTS (I-DEALS) IN THE PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: This paper has a theoretical and empirical character. It presents an analysis of selected individual and organizational conditions involved in negotiating *i-deals*, intended to design idiosyncratic employment arrangements. In the first group of factors, issues such as the role of gender, age, professional experience, salary level and attitude to work were examined. The second group consisted of such factors as the respondents' place in the organizational hierarchy, the size of the company and the

business sector. The study found that the use of *i-deals* is particularly linked to such factors as a higher salary level, a meritocratic attitude to work, a higher organizational position as well as the sector of small and medium-sized enterprises.

Keywords: negotiation, human resource management, i-deals, employment contracts.

Wstęp

Lawinowy rozwój nowych technologii wpływa na charakter pracy oraz wyznacza nowy typ stosunków pracowniczych. Zmieniają się relacje pomiędzy człowiekiem i organizacją oraz pomiędzy ludźmi w organizacji. Większa świadomość i przekraczanie dotychczasowych, usankcjonowanych przez zwyczaj, zasad w relacjach pracownik – pracodawca powoduje, że strony nie zamykają się w ramach standardowych umów o pracę, wychodzą poza nie. Przykładem może być indywidualne ustalanie z pracodawcą idiosynkratycznej, skrojonej na miarę umowy dopasowanej do potrzeb, wyznawanych wartości oraz modelu i etapu kariery pracownika. W celu zdefiniowania pojęcia umowy idiosynkratycznej, czyli w skrócie *i-deal*, zaznaczyć należy, że charakteryzują ją [Rousseau, Ho i Greenberg 2006, s. 978–979]:

- indywidualne negocjowanie – powodujące, że ustalenia różnych pracowników z tą samą organizacją różnią się od siebie, a ich zawartość zależy od siły przetargowej stron zaangażowanych w rozmowy;
- heterogeniczność – co oznacza, że osoby z grupy odniesienia pracownika uzyskują takie odmienne korzyści, które zapewnią poszczególnym osobom zaspokojenie indywidualnych potrzeb;
- obopólne korzyści czerpane są przez pracownika i pracodawcę – ustalenia oparte są na wartości, jaką pracownik ma dla pracodawcy, oraz na tym, w jaki sposób organizacja zaspokaja aspiracje pracownika;
- zróżnicowany zakres – ustalenia mogą objąć pojedyncze punkty, większe standaryzowane pakiety aż po zindywidualizowany zapis całej umowy.

Celem artykułu jest ukazanie wybranych uwarunkowań prowadzenia *i-deals*, do których zaliczyć można czynniki indywidualne i organizacyjne. W związku z tym sformułowano kilka problemów badawczych, na które poszukiwano odpowiedzi zarówno w literaturze przedmiotu, jak i badaniach empirycznych. Problemy są następujące:

1. Czy i jakie czynniki warunkują podejmowanie oraz wyznaczają zakres prowadzenia *i-deals*?

2. Czy i jakie czynniki warunkują wiedzę pracowników na temat wykorzystywania *i-deals* jako metody zarządczej w organizacji?
3. Czy i jakie czynniki warunkują konsekwencje wykorzystywania *i-deals* w organizacji?

2. Istota *i-deals*

Idiosynkratyczne umowy o pracę to zindywidualizowane, skrojone na miarę porozumienia między pracownikiem a pracodawcą. Ich celem jest pozyskanie, utrzymanie i zmotywowanie pracowników, którzy są szczególnie cenni dla organizacji. Źródłem tych umów oraz argumentem za ich wprowadzeniem do organizacji jest wzrastająca różnorodność pracy wykonywana przez osoby z tych samych szczebli hierarchii organizacyjnej, wzrost elastyczności pracy i świadomości pracowników, deregulacje rynku pracy oraz spadek rangi układów zbiorowych pracy. Ponieważ oczekiwania pracownicze zmieniają się, są coraz bardziej zróżnicowane, to organizacja chcąc korzystać z wiedzy najlepszych graczy na rynku powinna tym samym wykazać się większą elastycznością w zawieraniu kontraktów, a wymaga to odejścia od standardowych umów [Hornung, Rousseau i Glaser 2009, s. 739–740].

Jak ustaliły D.M. Rousseau i T.G. Kim rozmowy te mogą dotyczyć różnych obszarów, a do najczęstszych zalicza się ustalenia związane z możliwościami rozwojowymi pracowników, indywidualnym czasem i wymiarem pracy dopasowanym do indywidualnych potrzeb, pozazawodową aktywność i obowiązki pracownika [Hornung, Rousseau i Glaser 2009, s. 740]. W rzeczy samej idea *i-deals* nie jest całkowicie nowa, ponieważ jednostki uznane za „gwiazdy” w swej dziedzinie (np. biznesowej, artystycznej, naukowej, medialnej) od lat mogły negocjować warunki swoich kontraktów, odmienne od kształtu porozumień standardowych. Nigdy wcześniej *i-deals* nie stały się jednak tak powszechnym narzędziem zarządzania ludźmi. Jedną z przyczyn ich rozpowszechnienia jest wzrost poczucia wartości pracowników oraz ugruntowanie przekonanie, że pracę dla jednej organizacji można wykonywać w różnych miejscach i czasie oraz że służyć może ona zaspokojeniu odmiennych potrzeb, co wymaga zindywidualizowanych uzgodnień.

I-deals mają też swoje ograniczenia, do których D.M. Rousseau zalicza wzrost poczucia niesprawiedliwości, spadek zaufania i kooperacji wśród członków organizacji [Rousseau, Ho i Greensber 2006, s. 978]. Czy zatem wiedza na temat możliwości prowadzenia takich pertraktacji będzie w organizacji

powszechna? Czy w obawie o narastającą niechęć ze strony innych fakt uzgadniania rozmów będzie skrywany przed współpracownikami?

I-deals jest źródłem niezaprzeczalnych korzyści, wynikających z faktu, że pracownik czuje się współautorem porozumienia, które przez swój indywidualny charakter jest w stanie zaspokoić jego potrzeby. Dzięki temu może czuć się bardziej związany z firmą, zaangażowany w pracę, ale także obciążony czy przemęczony zarówno fizycznie, jak i psychicznie. Przy czym odczuwane skutki mogą zależeć zarówno od czynników jednostkowych, jak i organizacyjnych.

3. Wpływ wybranych czynników indywidualnych i organizacyjnych na negocjacje typu *i-deals*

Opierając się na wcześniejszych ustaleniach dotyczących negocjacji, założyłam, że pertraktacje typu *i-deals* są zależne od czynników indywidualnych oraz organizacyjnych. Do pierwszej kategorii czynników można m.in. zaliczyć płeć, wiek, staż pracy, wielkość dochodu oraz postawę wobec pracy. Natomiast drugą grupę tworzą stanowisko zajmowane w hierarchii organizacyjnej, wielkość organizacji, sektor działalności.

Omawiając grupę czynników indywidualnych, należy podkreślić, że płeć w negocjacjach jest ważnym faktorem, który determinuje przebieg i wynik rozmów, a dzieje się to za sprawą kompetencji komunikacyjnych i stosunku, często ograniczonego przez autocenzurę i stereotypy, do problemu i negocjacyjnego kontrpartniera. Badania pokazują, że kobiety lepiej sobie radzą w różnych formach komunikacji niewerbalnej, obejmującej dekodowanie wskazówek, zwłaszcza tych związanych z odczytywaniem wyrazu twarzy; dziewczynki i kobiety wykazują też większą empatię afektywną, częściej wyrażają emocje twarzą, uśmiechem i spojrzeniem. Ponadto J.A. Hall w wyniku przeprowadzonej metaanalizy wielu danych stwierdziła, że kobiety popełniają mniej błędów w mówieniu, częściej zwracają się do innych, ruchy ich ciała są bardziej spokojne i mniej ekspansywne, są bardziej zaangażowane, ekspresyjne i świadome siebie. Dodatkowo J.A. Hall i A.G. Halberstadt ustaliły, że kobiety bardziej starają się zwiększyć komfort rozmówców [Wojciszke 2002, s. 37–39]. Należy zaznaczyć, że negocjowanie jest oparte na komunikacji, w której interlokutor, w przypadku *i-deals* na ogół szef, sygnalizuje gotowość do pertraktacji. Jak ustalono we wcześniejszych badaniach, osoby podejmujące negocjacje w sprawie pracy nie zawsze odczytują sygnały przedstawicieli organizacji świadczące o gotowości do rozmów,

tracąc tym samym okazję do zaspokojenia swoich potrzeb [Kowalczyk 2011, s. 329–333]. Ponieważ kobiety w dekodowaniu komunikatów są lepsze od mężczyzn, częściej mogą podjąć rozmowy, chociaż będąc nastawione bardziej koncyliacyjnie, nie będą walczyły o każdy skrawek dyskutowanej materii. Gdy odkryją niezadowolenie, nawet niewyrażone wprost, swych oponentów, wycofają się z dalszej eskalacji żądań. Z kolei mężczyźni, nie zawsze odczytują zaproszenie do rozmów, ale gdy podejmą rękawicę, są mniej nakierowani na zachowanie przyjacielskich relacji, a w zgłaszanych przez siebie żądaniach nie czują oporów. Ponadto kobiety negocjatorce muszą mierzyć się ze stereotypem mówiącym o ich gorszych wynikach, same też często ten stereotyp dzielają, co osłabia ich wyniki. Nadal kobiety podejmujące negocjacje w sprawie pracy i zgłaszające żądania na równi z mężczyznami są postrzegane jako mniej miłe, bardziej dominujące i aroganckie od mężczyzn [Haselhuhn i Kray 2012, s. 297–299]. Stąd mogą one samoograniczać swoje aspiracje negocjacyjne, gdyż w innym przypadku grozi im niechęć społeczna. Równocześnie mężczyźni mający silną pozycję na rynku niektórych benefitów związanych z pracą negocjować nie muszą, ponieważ ich posiadanie jest usankcjonowane zwyczajem, natomiast kobiety, by móc je sobie zapewnić, muszą objąć je planem negocjacji.

Kolejnymi czynnikami, które mogą warunkować negocjowanie *i-deals*, są wiek i staż pracy. Te dwie zmienne są ze sobą powiązane, ale niekiedy, z racji realizowanego modelu kariery, związek ten nie jest prostoliniowy. Pomimo że we wcześniejszych badaniach ustalono, że wiek nie determinuje sprawności w negocjacjach [Kowalczyk 2001, s. 173], to warto tę zmienną poddać ponownej analizie zwłaszcza, że z pokolenia na pokolenie rosną wymagania ludzi dotyczące warunków pracy. Część pracowników stoi na stanowisku, że długi staż pracy jest argumentem przemawiającym za wzrostem wynagrodzenia, czyli może być czynnikiem decydującym za podjęciem negocjacji z pracodawcą [Mlost 2007].

Z kolei poziom wynagrodzenie jest pochodną wielu czynników, m.in. stażu pracy, poziomu i rodzaju wykształcenia, posiadanych kompetencji, zajmowanego stanowiska, płci. Jak pokazują badania, wynagrodzenie rośnie wraz ze stażem pracy (największe jest między 11 a 20 rokiem pracy), więcej zarabiają osoby lepiej wyedukowane w zawodach technicznych, zajmujące najwyższe stanowiska w firmach oraz mężczyźni [Wrona 2013], a także posiadający wyższe kompetencje (np. mierzone liczbą opanowanych języków obcych). Zatem im wyższy poziom wynagrodzenia, tym mocniejszy argument za uznaniem pracownika za bardziej pożądanego przez organizację, co powoduje, że opłacalny staje się dla niej trud podjęcia uzgodnień typu *i-deals*.

W prowadzeniu *i-deals* ważna także wydaje się postawa wobec pracy – etatystyczna bądź merytokratyczna [Marody 2000a, s. 83–86]. Pierwsza z nich jest charakterystyczna dla tych, którzy cenią długotrwałe i pewne zatrudnienie, są przekonani, że płaca powinna być uzależniona od kryteriów ideologiczno-społecznych, a nie rynkowych i kompetencyjnych. Wynagrodzenia, ich zdaniem, powinny zależeć od równego zaszeregowania w siatce płac, a poniesione nakłady związane z pracą chcą minimalizować, często przyjmują postawę roszczeniową oraz wywierają zinstytucjonalizowane naciski na pracodawcę. Osobom tym często towarzyszy lęk, frustracja, niezadowolenie, bowiem ich koledzy nierzadko zarabiają więcej.

Druga z postaw – merytokratyczna – charakterystyczna jest dla osób, które chcą w pracy się samorealizować, chcą w niej kształtować i doskonalić swoje kompetencje, stąd cenią wszelkie uwagi zwrotne na temat jej wykonania. O wynagrodzeniu, zdaniem tych osób, powinny decydować kwestie merytoryczne – wiedza i oferta, jaką można złożyć pracodawcy. Ponieważ ich pozycja rynkowa jest na ogół lepsza i mają przekonanie o współdecydowaniu o swoje kariery, towarzyszą im uczucia pozytywne, takie jak zadowolenie, zapał czy nadzieja. Działania osób merytokratycznych są wydajne, co służyłoby maksymalizacji zysków z pracy. Właśnie dla nich negocjacje *i-deals* wydają się pożądanym narzędziem zarządzczym, gdyż umożliwiają uzgodnienie takich zasad współpracy, które opierają się na wzajemnej i zrównoważonej wymianie nakładów i korzyści.

Przechodząc do analizy czynników organizacyjnych, należy podkreślić, że szczególne znaczenie dla procesu prowadzenia *i-deals* ma osoba i jej miejsce w hierarchii organizacyjnej, a dzieje się tak z kilku powodów. Pierwszy z nich wynika z moich wcześniejszych ustaleń, które uwidocznili, że wraz z zajmowaniem wyższego stanowiska wzrasta zarówno poziom sprawności negocjacyjnej, jak i umiejętność stawiania i osiągania celów negocjacyjnych [Kowalczyk 2001, s. 172]. Z kolei wzrost wielkości organizacji, może powodować jej formalizację i większą proceduralność postępowania, co ogranicza podejście oparte na zindywidualizowanych relacjach pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Dużą przeszkodą może okazać się scentralizowanie organizacji, któremu towarzyszy ograniczony udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Wydaje się, że szczególnie sektor MŚP jest podatny na stosowanie *i-deals*. Dzieje się tak z racji relatywnie niskiej formalizacji struktury organizacyjnej, większej elastyczności działania, szybkiej i bezpośredniej komunikacji z osobami decyzyjnymi, elastycznym i szybkim reagowaniem na potrzeby klienta oraz tendencji do stosowania zróżnicowanych metod motywacyjnych, w tym dużej samodzielności

w wykonywaniu zadań [Lachiewicz i Majetun 2012, s. 16–17]. Można przypuszczać, że wszystkie ww. czynniki sprzyjać będą prowadzeniu *i-deals*. Przechodząc do kolejnej determinanty organizacyjnej warunkującej omawiany typ negocjacji, jaką jest sektor działalności, warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych na urzędnikach niemieckich, które dowiodły, że *i-deals* mogą być stosowane nawet na tak mało konkurencyjnym rynku, jakim jest administracja państwowa [Hornung, Rousseau i Glaser 2008, s. 655–664]. Sektor działalności nie powinien zatem ograniczyć możliwości wykorzystania negocjacji w praktyce zarządczej, chociaż wyznacza on problematykę poruszanych zagadnień. Do zagadnień, których poruszanie jest warunkowane sektorem, zalicza się możliwość użytkowania samochodu służbowego i telefonu komórkowego, korzystania z zajęć rekreacyjnych, korzystniejszy wymiar urlopów, kwestie lojalności i dyspozycyjności oraz plany rodzinne [Kowalczyk 2011, s. 337–340]. Problemy te, nawet jeżeli nie podlegają negocjacjom, to uatrakcyjnią złożoną ofertę pracy, mogą motywować kandydata do podjęcia współpracy.

Czy i jak wymienione czynniki warunkują prowadzenie negocjacji typu *i-deals* zostało poddane weryfikacji empirycznej, której rezultaty są zaprezentowane w dalszej części tego opracowania.

4. *I-deals* w praktyce organizacyjnej

4.1. Metodyka badań własnych

Badania dotyczące form, zakresu oraz uwarunkowań związanych z występowaniem *i-deals* przeprowadzone zostały w roku 2012, ankietę przygotowano w formie elektronicznej i zamieszczona na stronach portalu moje-ankiety.pl. Grupa badawcza była złożona z 230 osób, a warunkiem zakwalifikowania respondentów do badań było posiadanie przez nich zatrudnienia w czasie sondażu bądź w ciągu 12 miesięcy poprzedzających go.

Ankieta składała się z kilku części, m.in. obejmowała dane metryczkowe, wykorzystane do charakterystyki respondentów oraz dalszej analizy wyników, człon określający zakres i formę prowadzonych rozmów, pytania dotyczące dostrzeganych efektów (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) związanych ze stosowaniem *i-deals* oraz test mierzący podejście merytokratyczne vs etatystyczne do rozmów. Ostatni element ankiety jest autorskim kwestionariuszem, którego założenia teoretyczne oparto na pracy

przygotowanej pod redakcją M. Marody [2000b], a zatytułowanej *Między rynkiem a etatem*. Test w wersji ostatecznej składał się z 31 twierdzeń, z których 17 mierzyło postawę etatystyczną, a 14 postawę merytokratyczną. Badani odnosili się do każdego z twierdzeń na 5-stopniowej skali typu Li-kerta. Dla całego testu współczynnik rzetelności alfa-Cronbacha wynosił 0,7 [Kowalczyk 2011, s. 226].

Struktura grupy pod względem płci, wykształcenia, środowiska, dochodów, wielkości firmy zatrudniającej respondentów, sektora, formy własności jest zawarta w tabeli 1. Natomiast średni wiek badanych wynosił 29,9 ($sd = 6,7$) lat, a staż pracy 7,95 ($sd = 6,609$).

Tabela 1. Charakterystyka respondentów i organizacji ich zatrudniających

Badane wskaźniki			N ważnych	% ważnych	% skumu- lowany ważnych
Cha- rakte- rystyka respon- dentów	płeć	kobieta	124	53,9	53,9
		mężczyzna	106	43,9	100,0
		ogółem	230	100,0	
	wy- kształ- cenie	zawodowe	1	0,4	0,5
		średnie	20	8,7	9,9
		wyższe licencjackie	65	28,3	40,6
		wyższe magisterskie	69	30,0	73,1
		ponad wyższe	57	24,8	100,0
		ogółem	212	100,0	
	stano- wisko	szeregowe	49	23,2	23,2
		samodzielne/ specjalistyczne	94	44,5	67,8
		kierownik średniego szczebla	19	9,0	76,8
		kierownik wyższego szczebla	30	14,2	100,0
		ogółem	211	100,0	
	do- chody	do 2000	64	32,2	32,2
		2001–2500	37	18,6	50,8
		2501–3000	28	14,1	64,8
		3001–4000	25	12,6	77,4
		4001–5000	14	7,0	84,4
		5001–7000	17	8,5	93,0
		7001–10 000	6	3,0	96,0
		powyżej 10 000	8	4,0	100,0
		ogółem	199	100,0	

cd. tabeli 1

Badane wskaźniki			N ważnych	% ważnych	% skumu- lowany ważnych
Charak- terysty- ka firm zatrud- niają- cych respon- dentów	wiel- kość firmy re- spon- den- tów	mikro (1–9)	23	10,8	10,8
		mała (10–49)	53	25,0	35,8
		średnia (50–249)	49	23,1	59,0
		duża (250–499)	47	20,4	22,2
		bardzo duża (500 i więcej)	40	18,9	100,0
		ogółem	212	100,0	
	sektor	przetwórstwo przemysłowe	19	9,0	9,0
		budownictwo	9	3,9	13,0
		handel hurtowy i detaliczny	18	7,5	20,5
		transport i gospodarka magazynowa	7	3,0	23,7
		informacja i komunikacja	6	2,8	27,0
		działalność finansowa i ubezpiecze- niowa	24	10,4	37,5
		działalność profesjonalna, naukowa, techniczna	6	2,8	40,4
		administracja	15	7,1	47,5
		edukacja	17	8,1	55,7
		opieka zdrowotna	8	3,8	59,6
		gospodarstwa domowe	17	8,1	66,8
		inne	65	31,2	100,0
		ogółem	211	100,0	
	forma włas- ności	przedsiębiorstwo państwowe	30	14,7	14,7
		przedsiębiorstwo spółdzielcze	4	2,0	16,7
		spółka jawna	13	5,4	23,0
		spółka partnerska	2	1,0	24,0
		spółka komandytowa	5	2,5	26,5
		spółka paneuropejska	2	1,0	27,5
		spółka z o.o./ spółka akcyjna z kapi- tałem polskim	52	25,5	52,9
		spółka z o.o. / spółka akcyjna z kapi- tałem zagranicznym	47	23,0	76,0
		spółka cywilna / przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	25	12,3	88,2
		inne	24	11,8	100,0
		ogółem	204	100,0	

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

4.2. Wybrane czynniki warunkujące występowanie i postrzegane skutki *i-deals*

Analizę określonego powyżej obszaru tematycznego rozpoczęto od ustalenia podstawowej kwestii dotyczącej powszechności występowania *i-deals*, a z deklaracji respondentów wynika, że 56% spośród nich prowadziło ze swoimi przełożonymi/pracodawcami pertraktacje typu *i-deals*. W związku z tym skoncentrowano się na znalezieniu odpowiedzi na pierwsze pytanie postawione we wstępie do tego artykułu, a dotyczące współzależności pomiędzy prowadzeniem przez respondentów takich uzgodnień a czynnikami osobowymi i organizacyjnymi kontrolowanymi w badaniu. Wyniki wybrane, ze względu na istotność statystyczną, zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Zależność *i-deals* z wybranymi czynnikami

Badane wskaźniki		Czy prowadzili Państwo ze swoim przełożonym indywidualne, skrojone na miarę rozmowy?					
		nie		tak		ogółem	
		%	N	%	N	%	N
Ogółem		43,9	101	55,1	129	100	230
Płeć	kobieta	44,6	45	61,2	79	53,9	124
	mężczyzna	55,4	56	38,8	50	46,1	106
	ogółem	100,0	101	100,0	129	100,0	230
Dochody	do 2000	43,6	34	24,8	30	32,2	64
	2001–2500	17,9	14	19,0	23	18,6	37
	2501–3000	10,3	8	16,5	20	14,1	28
	3001–4000	10,3	8	14,0	17	12,6	25
	4001–5000	3,8	3	9,1	11	7,0	14
	5001–7000	11,5	9	6,6	8	8,5	17
	7001–10 000	2,6	2	3,3	4	3,0	6
	powyżej 10 001	0,0	0	6,6	8	4,0	8
	ogółem	100,0	78	100,0	121	100,0	199
Wielkość firmy	mikro	9,6	8	11,6	15	10,8	23
	mała	15,7	13	31,0	40	25,0	53
	średnia	19,3	16	25,6	33	23,1	49
	duża	32,5	27	15,5	20	22,2	47
	bardzo duża	22,9	19	16,3	21	18,9	40
	ogółem	100,0	83	100,0	129	100,0	212

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Za pomocą kolejnych kroków analizy statystycznej opartych na wykorzystaniu testu chi-kwadrat Pearsona ($6,348$; $df = 1$; $p = 0,012$) wykazano, że płeć jest istotną zmienną warunkującą podejmowanie rozmów typu *i-deals*. Z danych zamieszczonych w tabeli 2 wynika, że kobiety częściej aniżeli mężczyźni prowadzą takie rozmowy, co może wynikać z większych kompetencji tych pierwszych w zakresie komunikacji, która jest nieodzownym elementem negocjowania warunków pracy. Innym czynnikiem charakteryzującym właściwości respondentów, a istotnym w kontekście prowadzonych rozważań okazał się osiągnięty przez nich poziom dochodów (chi-kwadrat Pearsona = $15,554$; $df = 7$; $p = 0,030$), przy czym rozmowy nie są podejmowane zwłaszcza przez osoby o najniższym uposażeniu. Być może osoby te tracą przez to szanse na lepsze zarobki lub inną formę wynagrodzenia, ponadto poziom płacy jest po trosze wyznacznikiem kompetencji posiadanych przez badanych. Można przypuszczać, że ci lepiej wynagradzani mają wyższe kompetencje i ten fakt ośmiela ich do podejmowania rozmów w pracodawcę. Ponadto, zgodnie z teorią ochrony zasobów Hobfolla, osoby o niewielkich zasobach są nastawione na ich ochronę i nie są skłonne do podejmowania ryzyka grożącego potencjalnymi stratami, a *i-deals* mogą być z takim zagrożeniem kojarzone.

Z parametrów charakteryzujących organizacje znacząca dla prowadzonych analiz okazała się wielkość firmy (chi-kwadrat Pearsona = $13,584$; $df = 4$; $p = 0,009$). Jak widać z danych zawartych w powyższej tabeli, prowadzeniu rozmów sprzyja praca w firmie małej i średniej, natomiast firma duża jest najmniej sprzyjającym środowiskiem do rozmów. Prawdopodobnie rozkład władzy decyzyjnej w tych firmach jest tym czynnikiem, który warunkuje pertraktacje. W firmach dużych i bardzo dużych istnieje większa formalizacja i sankcjonowane są procedury, które wyznaczają dość sztywne ramy zatrudniania, stąd rzadsze są w nich przypadki negocjowania warunków pracy. Z kolei w mikroprzedsiębiorstwach przełożeni mogą nie być przygotowani i przychylnie nastawieni do nowych form zarządzania. W zakresie pozostałych kontrolowanych w badaniu parametrów osobowych i organizacyjnych nie znaleziono istotnych związków z występowaniem *i-deals*.

Kolejna kwestia, powiązana w drugim z problemów sformułowanym we wstępie do tego artykułu, dotyczyła wiedzy badanych na temat tego, czy inne osoby z ich organizacji prowadziły takie rozmowy. Dzielenie się informacją przez ludzi zatrudnionych w firmie świadczy o drożności nieformalnych kanałów komunikacyjnych, wzajemnym zaufaniu i generalnie o jakości relacji pomiędzy pracownikami, dlatego zbadano, które z kontrolowanych w analizie czynników okazały się istotne. Warto podkreślić, że aż 46,4% badanych nie

wiedziało, czy ich koledzy i koleżanki takie rozmowy prowadzą. Może to być po części spowodowane zasadą niejawności wynagrodzeń, chociaż z drugiej strony zasada ta raczej nie obejmuje dopuszczalnych form ustalania wynagrodzeń, czyli brak wiedzy o omawianej kwestii świadczy raczej o niedzieleniu się nią.

Tabela 3. Wybrane charakterystyki a wiedza na temat wykorzystywania *i-deals* przez współpracowników

Wybrane wskaźniki		Czy inne osoby z Państwa firmy prowadziły zindywidualizowane, skrojone na miarę rozmowy?							
		nie		nie wiem		tak		ogółem	
		%	N	%	N	%	N	%	N
Ogółem		19,0	40	46,4	98	34,6	73	100	211
Stanowisko	szeregowe	25,0	10	28,6	28	15,1	11	23,2	49
	samodzielne/ specjalistyczne	35,0	14	50,0	49	42,5	31	44,5	94
	kierownik niższego szczebla	12,5	5	9,2	9	6,8	5	9,0	19
	kierownik średniego szczebla	15,0	6	4,1	4	12,3	9	9,0	19
	kierownik wyższego szczebla	12,5	5	8,2	8	23,3	17	14,2	30
	ogółem	100,0	40	100,0	98	100,0	73	100,0	211
Dochody	do 2000	38,5	15	40,7	37	17,4	12	32,2	64
	2001–2500	15,4	6	18,7	17	20,3	14	18,6	37
	2501–3000	12,8	5	12,1	11	17,4	12	14,1	28
	3001–4000	5,1	2	14,3	13	14,5	10	12,6	25
	4001–5000	10,3	4	6,6	6	5,8	4	7,0	14
	5001–7000	10,3	4	5,5	5	11,6	8	8,5	17
	7001–10 000	5,1	2	2,2	2	2,9	2	3,0	6
	powyżej 10 000	2,6	1	0,0	0	10,1	7	4,0	8
	ogółem	100,0	39	100,0	91	100,0	69	100,0	199

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Warto podkreślić, że przepływ informacji na temat możliwości i zwyczajów w zakresie wykorzystania *i-deals* jest istotny dla upowszechniania się tego typu rozwiązań, a jak wykazały badania, znaczenie w tym względzie ma zajmowane stanowisko (chi-kwadrat Pearsona = 17,782; $df = 8$; $p = 0,023$), gdy jest ono szeregowie bądź specjalistyczne/samodzielne, tym bardziej dominują odpowiedzi z kategorii „nie wiem”. Ci, którzy zajmują te pierwsze ze stanowisk, być może mają niewielką wiedzę na temat istniejących nowoczesnych metod zarządzania. Natomiast sieć kontaktów tych drugich może być ograniczona.

Istotna w przepływie informacji okazała się również wielkość dochodu respondentów (chi-kwadrat Pearsona = 24,214; $df = 14$; $p = 0,043$), im był

niższy, tym wiedza o prowadzeniu przez inne osoby z organizacji *i-deals* była mniejsza (odpowiedź: nie wiem), osoby o niższych dochodach deklarowały też w większym stopniu, że ich koledzy nie prowadzili tego typu pertraktacji. Reasumując, pozycja zajmowana w organizacji wyznaczana przez poziom zajmowanego stanowiska oraz dochody wpływa na dostęp do informacji i wiedzę na temat stosowanych rozwiązań zarządczych.

Tabela 4. Zakres prowadzonych rozmów a wybrane charakterystyki respondentów

Analizowane czynniki		Zakres prowadzonych przez respondentów rozmów z ich przełożonymi/pracodawcami (w % i (N) ważnych odpowiedzi)				
		wcale	w małym zakresie	w średnim zakresie	w dużym zakresie	ogółem
Ogółem		29,2 (62)	26,9 (57)	30,7 (57)	13,2 (28)	100 (212)
Płeć	mężczyzna	46,8 (29)	38,6 (22)	30,8 (20)	60,7 (17)	41,5 (88)
	kobieta	53,2 (33)	61,4 (35)	69,2 (45)	39,3 (11)	58,5 (124)
	ogółem	100 (62)	100 (57)	100 (65)	100 (28)	100 (212)
Dochody	do 2000	44,8 (26)	36,4 (20)	22,2 (14)	17,4 (4)	32,2 (64)
	2001–2500	17,2 (10)	21,8 (12)	22,2 (14)	4,3 (1)	18,6 (37)
	2501–3000	8,6 (5)	12,7 (7)	20,6 (13)	13,0 (3)	14,1 (28)
	3001–4000	13,8 (8)	12,7 (7)	9,5 (6)	17,4 (4)	12,6 (25)
	4001–5000	5,2 (3)	1,8 (1)	9,5 (6)	17,4 (4)	7,0 (14)
	5001–7000	10,3 (6)	10,9 (6)	4,8 (3)	8,7 (2)	8,5 (17)
	7001–10 000	0,0 (0)	3,6 (2)	3,2 (2)	8,7 (2)	3,0 (6)
	powyżej 10 000	0,0 (0)	0,0 (0)	7,9 (5)	13,0 (3)	4,0 (8)
	ogółem	100 (58)	100 (55)	100 (63)	100 (23)	100 (199)

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Kolejnym elementem poddanym analizie był zakres rozmów toczonych przez pracowników, określony na czterostopniowej skali. Badani zadeklarowali, że pertraktacje *i-deals* były prowadzone przez nich w 70% przypadków. Przy czym te, których zakres był określany jako duży, występowały w 13,2% wskazań. Dalsze analizy statystyczne ukazały istotny związek pomiędzy płcią a zakresem rozmów (chi-kwadrat Pearsona = 8,249; $df = 3$; $p = 0,041$). Z badań wynika, że kobiety dominowały w prowadzeniu *i-deals* w małym i średnim zakresie, mężczyźni natomiast mieli przeważający udział w prowadzeniu rozmów w dużym zakresie. Gdy odwołamy się do wcześniejszych ustaleń, możemy zauważyć, że co prawda kobiety prowadzą pertraktacje częściej, ale prawdopodobnie brak im pewności i pewnego typu determinacji, co powoduje, że nie w pełni omawiają istniejące problemy i zadawałają się częściowym

konsensusiem. Natomiast gdy na pertraktację zdecyduje się mężczyzna, to czyni to bardziej zdecydowanie i rokowania przyjmują pełniejszy zakres. Kolejnym istotnym czynnikiem okazał się poziom dochodów respondentów (chi-kwadrat Pearsona = 38,216; $df = 21$; $p = 0,012$). Tym razem wraz ze wzrostem poziomu wynagrodzenia zwiększa się zakres pertraktacji. Osoby zarabiające więcej mają przypuszczalnie szerszy zakres obowiązków i większą świadomość swojej pozycji zawodowej, co w rezultacie powoduje, że poruszają więcej zagadnień z pracodawcą/przełożonym. Reasumując, można stwierdzić, że mężczyźni oraz osoby osiągające większe dochody mają tendencję do prowadzenia szerzej zakrojonych uzgodnień ze swoim przełożonym/pracodawcą. Statystycznie istotnym parametrem dla zakresu prowadzonych rozmów okazało się także etatystyczne nastawienie do pracy (ρ – Spearmana = $-0,190$; $p = 0,006$, $N = 212$), co oznacza, że im osoba bardziej nastawiona jest na zachowanie etatu i zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa przez długotrwałe i pewne zatrudnienie, tym negocjuje ze swym przełożonym w mniejszym stopniu. Tym samym relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą nie są oparte na wymianie typu wymiany kontraktowej, ale bardziej na relacjach opartych na bezpieczeństwie i lojalności. Pozostałe parametry poddane analizie (wiek i staż pracy respondentów, posiadane wykształcenie, zajmowane stanowisko, forma własności organizacji, sektor działalności, wielkość organizacji) okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 5. Efekty prowadzenia zindywidualizowanych rozmów w sprawie pracy (*i-deals*)

Efektom prowadzo-nych <i>i-deals</i> są zdaniem badanych:	Zga-dzam się (4)	Raczej zga-dzam się (3)	Raczej nie zga-dzam się (2)	Nie zga-dzam się (1)	Wynik średni	Merty-kokratyzm	Etatyzm
Miary	% (N)					Rho-Spearmana istotność (<i>p</i> – istotność)	
Ponad-przeciętne angażowanie się w pracę	27,9 (36)	39,5 (51)	19,4 (25)	13,2 (17)	2,82	0,266 <i>p</i> = 0,002	−0,122 <i>p</i> = 0,170
Trudności w godzeniu ról zawodo-nych i życio-nych	12,4 (16)	17,8 (23)	31,8 (41)	38,0 (49)	2,04	−0,128 <i>p</i> = 0,148	0,139 <i>p</i> = 0,117

cd. tabeli 5

Efektom prowadzonych <i>i-deals</i> są zdaniem badanych:	Zgadzam się (4)	Raczej zgadzam się (3)	Raczej nie zgadzam się (2)	Nie zgadzam się (1)	Wynik średni	Merty-kokratyzm	Etatyzm
Miary	% (N)					Rho-Spearmana istotność (p – istotność)	
Zaburzenia stanu zdrowia fizycznego	6,2 (8)	13,2 (17)	20,2 (26)	60,5 (78)	1,65	-0,129 $p = 0,144$	0,234 $p = 0,008$
Większe obciążenie psychiczne	17,8 (23)	25,6 (33)	22,4 (29)	34,1 (44)	2,27	-0,024 $p = 0,787$	0,192 $p = 0,030$
Poczucie przywiązania organizacyjnego	20,9 (27)	50,4 (65)	17,8 (23)	10,9 (14)	2,81	0,192 $p = 0,029$	-0,236 $p = 0,007$
Większe poczucie bezpieczeństwa	17,1 (22)	51,2 (66)	24,0 (31)	7,8 (10)	2,78	0,155 $p = 0,079$	-0,153 $p = 0,084$
Możliwości samorealizacji	31,0 (40)	45,0 (58)	19,4 (25)	4,7 (6)	3,02	0,327 $p = 0,000$	-0,207 $p = 0,018$
Większe zadowolenie z pracy	30,2 (39)	44,2 (57)	20,9 (27)	4,7 (6)	3,00	0,171 $p = 0,053$	-0,312 $p = 0,000$
Większe zadowolenie z płacy	24,8 (32)	47,3 (61)	20,9 (27)	7,0 (9)	2,9	0,201 $p = 0,022$	-0,345 $p = 0,000$
Lepsza atmosfera w pracy	18,6 (24)	42,6 (55)	29,4 (38)	9,3 (12)	2,71	0,162 $p = 0,066$	-0,145 $p = 0,101$
Poszerzanie kompetencji zawodowych	26,3 (34)	45,7 (59)	19,4 (25)	8,5 (11)	2,9	0,135 $p = 0,127$	-0,094 $p = 0,290$
Większa rywalizacja z innymi pracownikami	12,4 (16)	20,2 (26)	36,4 (47)	31,0 (40)	2,14	0,083 $p = 0,352$	0,051 $p = 0,569$
Większe poczucie własnej wartości	24,8 (32)	48,1 (62)	21,7 (28)	5,4 (7)	2,92	0,272 $p = 0,002$	-0,075 $p = 0,398$

Wyniki kategoryjne z kolumn przekształcono na wartości punktowe podane w główce tabeli, za pomocą których obliczono średnią dla każdego wiersza.

Źródło: Na podstawie badań empirycznych.

Kolejna część badania, wynikająca z poszukiwania odpowiedzi na trzecie postawione we wstępie pytanie, skierowana była tylko do tych respondentów ($N = 129$), którzy zadeklarowali, że prowadzili ze swym przełożonym indywidualne, skrojone na miarę rozmowy dotyczące pracy. Ze wskazań badanych wynikało, że w największym stopniu dostrzegali oni takie konsekwencje *i-deals*, jak możliwość samorealizacji, większe zadowolenie z pracy i płacy, większe poczucie własnej wartości oraz możliwość poszerzania kompetencji zawodowych. Najmniej zgadzali się natomiast z twierdzeniami, że skutkiem pertraktacji jest zaburzenie stanu zdrowia fizycznego, trudności w godzeniu ról zawodowych i życiowych, większa rywalizacja między pracownikami. Zadaniem analizy dokonanej na tym etapie było sprawdzenie związków pomiędzy wyszczególnionymi w tabeli 5 efektami prowadzonych *i-deals* a dwoma postawami wobec pracy – postawą merytokratyczną, ceniącą rangę kompetencji i akceptującą rywalizację pomiędzy pracownikami, oraz postawę etatystyczną, ceniącą bezpieczeństwo i opartą na zasadach relatywnie stałego stosunku zatrudnienia. Na jej podstawie można stwierdzić, że im osoby są bardziej merytokratyczne, tym bardziej wzrasta ich przekonanie, że w wyniku *i-deals* ponadprzeciętnie angażują się w pracę, wzrasta ich przywiązanie organizacyjne, są bardziej zadowolone z pracy i mają większe poczucie własnej wartości. Zatem w opiniach tych osób skutki prowadzenia negocjacji są korzystne zarówno dla organizacji, jak i dla nich samych. Natomiast wraz ze wzrostem postawy etatystycznej badani dostrzegali takie ujemne konsekwencje związane z pertraktacjami, jak pojawienie się zaburzeń stanu zdrowia fizycznego i obciążeń psychicznych, dostrzegali równocześnie mniejszy poziom przywiązania organizacyjnego, w mniejszym stopniu byli przekonani o możliwości samorealizacji, odczuwali mniejsze zadowolenie z płacy i pracy. Jak wynika z przeprowadzonych badań, pracownicy o postawie etatystycznej mają bardziej negatywny stosunek do *i-deals* od ich merytokratycznych kolegów, co można tłumaczyć poczuciem zagrożenia związanym z koniecznością indywidualnego, zależnego od kompetencji i efektów pracy, negocjowania kontraktów. Można zatem wnioskować, że ci, którzy nie wierzą w swoje kompetencje i chcieliby, by ich praca i płaca była zależna od odgórnych i nienaruszalnych ustaleń, są raczej niechętni tej formie kształtowania relacji pracownik – pracodawca. Jak widać szanse, jakie dają *i-deals* są dostrzegane głównie przez tych, którzy cenią kompetencje i chcą być traktowani indywidualnie w zależności do swego wkładu w organizację, pragną budować partnerską relację wymiany pomiędzy sobą a pracodawcą.

W następnych krokach analizy odnotowano także, że wyższy poziom wykształcenia badanych koreluje z przekonaniem o większej możliwości

samorealizacji (ρ -Spearmana = 0,208; p = 0,018). Natomiast wraz ze wzrostem dochodów respondenci byli przekonani o tym, że efektem *i-deals* jest ponadprzeciętne angażowanie się w pracę (ρ Spearmana = 0,363; p = 0,000), możliwość samorealizacji (ρ Spearmana = 0,284; p = 0,002), większe zadowolenie z płacy (ρ Spearmana = 0,332; p = 0,000), poszerzenie kompetencji zawodowych (ρ Spearmana = 0,208; p = 0,022) oraz większe poczucie własnej wartości (ρ Spearmana = 0,257; p = 0,004). Opierając się na sumie i średniej rang oraz nieparametrycznych testach różnic między grupami ustalono, że również płeć miała swoją wagę w dostrzeganiu konsekwencji powiązanych z pertraktacjami, a dotyczyła takich wymiarów jak ponadprzeciętne angażowanie się w pracę (p = 0,049) oraz większe zadowolenie z pracy (p = 0,014) i płacy (p = 0,001). Mężczyźni we wszystkich wymienionych aspektach bardziej doceniają skutki *i-deals*. Z kolei poziom zajmowanego stanowiska koreluje ponadprzeciętnym angażowaniem się w pracę (chi-kwadrat Pearsona=20,334; df = 4; p = 0,000), trudnością w godzeniu ról zawodowych i życiowych (chi-kwadrat Pearsona=11,211; df = 4; p = 0,024), zaburzeniami stanu zdrowia fizycznego (chi-kwadrat Pearsona=10,182; df = 4; p = 0,037) i obciążeniami psychicznymi (chi-kwadrat Pearsona=13,891; df = 4; p = 0,008), możliwościami samorealizacji (chi-kwadrat Pearsona=10,193; df = 4; p = 0,037), większym zadowoleniem z płacy (chi-kwadrat Pearsona=10,378; df = 4; p = 0,035) i pracy (chi-kwadrat Pearsona=10,197; df = 4; p = 0,037) oraz lepszą atmosferą w pracy (chi-kwadrat Pearsona=11,229; df = 4; p = 0,024). Największe różnice w postrzeganiu konsekwencji *i-deals* zaobserwowano pomiędzy kierownikami średniego szczebla a pracownikami szeregowymi. Kierownicy średniego szczebla są osobami najbardziej odczuwającymi negatywne konsekwencje, ale także pozytywne efekty *i-deals* takie jak satysfakcja czy możliwość samorealizacji, może to wynikać z faktu, że osoby te są w strukturze najbardziej obciążone i narażone na różnego typu naciski zarówno przełożonych, jak i kierowników niższego szczebla reprezentujących poszczególne zespoły. Są one, bowiem odpowiedzialne za realizację planów i strategii firmy na poziomie taktycznym i często muszą sprostać sprzecznym oczekiwaniom swych zwierzchników, którym podlegają, i podwładnych, których pracę nadzorują i koordynują. Natomiast atmosferę w pracy, jako rezultat pertraktacji, korzystniej oceniają specjaliści i pracownicy samodzielni oraz kierownicy względem pracowników szeregowych.

Zakończenie

Metoda zarządzania ludźmi, jaką są negocjacje typu *i-deals*, daje duże możliwości, ale też dzieli pracowników na dwie grupy – tych, którzy są gotowi czerpać korzyści z nimi powiązane, jak i tych, którzy są im nieprzychylni, obawiając się ich. Jej wykorzystywaniu szczególnie sprzyjają:

- wyższy poziom dochodów
- merytokratyczna postawa wobec pracy
- wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej
- praca w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Natomiast płęć powoduje, że kobiety zaczynają częściej pertraktacje, lecz ich ustalenia mają mniejszy zakres od tych prowadzonych przez mężczyzn, ci drudzy też znacząco bardziej dostrzegają pozytywne skutki *i-deals*. Z analizy konsekwencji dostrzeganych przez badanych wynika także, że etatystyczne nastawienie do pracy sprzyja dostrzeganiu skutków negatywnych, a merytokratyczne powoduje, że bardziej widzie się efekty pozytywne.

Analizowane w badaniu uwarunkowania *i-deals* pokazują, że pracownicy są podzieleni na tych, którzy zyskują na możliwości negocjacji, oraz tych, dla których dostęp do tego narzędzia jest ograniczony, czemu towarzyszyć może obawa i niechęć wobec indywidualnie ustalanych warunków pracy.

Bibliografia

- Haselhuhn, M.P., Kray, L.J., 2012, *Gender and Negotiation*, w: Goldman, B.M., Shapiro, D.L. (eds.). *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace*, Routledge, Taylor and Francis Group, New York – London.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., 2008, *Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3, s. 655–664.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., 2009, *Why Supervisors Make Idiosyncratic Deals: Antecedents and Outcomes Of I-Deals from a Managerial Perspective*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no. 8, s. 738–784.
- Kowalczyk, E., 2001, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kowalczyk, E., 2011, *Proces negocjacji w sprawie pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- Lachiewicz, S. Majetun, M., 2012, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: Majetun, M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Marody M., 2000a, *Instytucjonalne ramy negocjacji społecznych*, w: Marody, M. (red), *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Marody, M. (red.), 2000b, *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Mlost, Ł., 2007, *Negocjowanie wynagrodzenia. Poradnik pracownika* (cz. III), www.wynagrodzenia.pl [dostęp: 6.06.2014].
- Rousseau, D.M., Ho, V.T. Greenberg, J., 2006, *I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*, *Academy of Management Review*, vol. 31, s. 978–994.
- Wojciszke, B. (red.), 2002, *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, GWP, Gdańsk.
- Wrona, A., 2013, *Wynagrodzenia osób z różnym stażem pracy w roku 2012*, www.wynagrodzenia.pl [dostęp: 6.06.2014].