

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

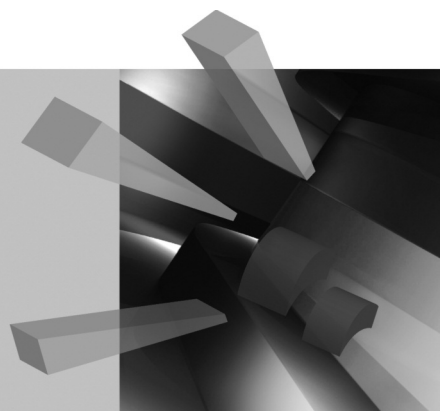
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) .....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation .....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management .....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization .....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices .....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Elżbieta Kowalczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## ***I-DEALS* JAKO PRZEJAW ELASTYCZNOŚCI W BUDOWANIU RELACJI PRACOWNIK–PRACODAWCA**

---

**Streszczenie:** Idiosynkratyczne umowy w sprawie pracy bazują na elastycznym podejściu do zatrudniania pracowników. Wynikają one z końca epoki, w której normą było zawieranie szablonowych i nieodróżnionych kontaktów pomiędzy pracownikami a pracodawcami/przełożonymi. Badania empiryczne zaprezentowane w artykule opisują zakres, korzyści i koszty wynikające ze stosowania tego nowatorskiego podejścia. Autorka uważa, że na rynku pracy podlegającym nieodwracalnym zmianom *i-deals* wydają się skutecznym narzędziem kształtowania relacji pracownik–pracodawca.

**Słowa kluczowe:** stosunki pracy, *i-deals*, negocjacje, elastyczność.

### **1. Wstęp**

W dzisiejszym szybko zmieniającym się otoczeniu elastyczność jest sposobem pozwalającym na zaspokojenie interesów pracodawców i pracowników. By móc wykorzystać jej potencjał, elastyczne formy zatrudnienia powinny być zindywidualizowane i dotyczyć tych obszarów, które są kluczowe z punktu widzenia tak jednych, jak i drugich. Ową indywidualizację można osiągnąć, prowadząc negocjacje między pracodawcą a pracownikami, w wyniku czego dochodzi do zawarcia idiosynkratycznych umów (w skrócie *i-deals*). Celem niniejszego artykułu jest ukazanie korzyści, kosztów i stopnia wykorzystania *i-deals* w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza empiryczna ukaże, jak pracownicy postrzegają te problemy. Postawiona hipoteza zakłada, że pomimo dostrzeganych korzyści *i-deals* są nie w pełni wykorzystywanym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi.

### **2. Istota i pojęcie *i-deals***

Pojęcie *i-deals* jest stosunkowo młode, a do jego rozpowszechnienia przyczyniła się m.in. praca D.M. Rousseau (2005) pt. *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. W opracowaniu tym i innych pracach z omawianego zakresu



podkreśla się nieuchronny koniec zbiorowych układów pracy i szablonowych, jednostronnie narzuconych uzgodnień między pracownikiem a pracodawcą reprezentowanym przez przełożonego. Wynika to z niepowtarzalnego charakteru pracy świadczonej przez poszczególnych członków organizacji [Hornung, Rousseau, Glaser 2009, s. 739]. W interesie organizacji jest działanie, które umożliwi zatrzymanie najcenniejszych, kompetentnych i wysoko kwalifikowanych pracowników – można to zrobić pod warunkiem dopasowania wynegocjowanego kontraktu do potrzeb i oczekiwań pracownika.

Zdaniem D.M. Rousseau z „idiosynkratycznym zatrudnieniem mamy do czynienia, gdy indywidualny pracownik zmienia stanowisko pracy, zmieniają się zarys opisu jego stanowiska pracy i jego pozycja wyjściowa, ponadto do jego potrzeb dopasowane są obowiązki, godziny i warunki pracy” [Rousseau 2005, s. 22]. Dzięki takiemu zindywidualizowanemu traktowaniu pracownika jest szansa na zatrzymanie go w organizacji, co oznacza, że pracodawca może liczyć na stabilizację zatrudnienia i większą lojalność pracobiorców, natomiast pracownik – na dopasowanie warunków pracy i zatrudnienia do jego sytuacji życiowej i ambicji. Warunkiem ustalenia korzystnych *i-deals* są kompetencje negocjacyjne uczestników rozmów, którzy powinni wyzbyć się zahamowań wynikających z obaw przed zgłaszaniem oczekiwań względem pracodawcy. Często bowiem ów wewnętrzny hamulec uniemożliwia podjęcie rozmów i ustalenie korzystnego dla obu stron wyniku [Kowalczyk 2011, s. 364].

**Tabela 1.** *I-deals*: korzyści i koszty

Korzyści	Koszty
Ponadprzeciętne angażowanie się w pracę	Trudności w godzeniu ról zawodowych i życiowych
Poczucie przywiązania organizacyjnego	Zaburzenia stanu zdrowia fizycznego
Możliwości samorealizacji	Większe obciążenie psychiczne
Większe poczucie bezpieczeństwa	Większa rywalizacja z innymi pracownikami
Większe zadowolenie z pracy	Większy stres w pracy
Większe zadowolenie z płacy	Większe wypalenie zawodowe
Lepsza atmosfera w pracy	
Większe poczucie własnej wartości	
Poszerzenie kompetencji zawodowych	
Lepsze dopasowanie człowieka do pracy	
Lepsze dopasowanie człowieka do organizacji	
Odczuwanie silniejszego związku pomiędzy dobrym wykonaniem pracy a nagrodami z niej płynącymi	

Źródło: opracowanie własne.

Wynegocjowane, zindywidualizowane umowy o pracę są szansą na osiągnięcie satysfakcji przez pracowników, a występują nawet na rynkach pracy o dość mocno ograniczonej konkurencyjności. Zostało to zauważone w trakcie badań przeprowadzonych na urzędnikach niemieckich w Bawarii, które udowodniły, że wynegocjowanie *i-deals* przynosi wymierne rezultaty pracownikom – i tak elastyczność czasu pracy sprzyja zmniejszeniu konfliktu praca-rodzina oraz mniejszej liczbie nadgodzin świadczącej o stopniu zaangażowania się w organizację. Natomiast wynegocjowane warunki rozwoju zawodowego pociągają za sobą afektywne przywiązanie organizacyjne, zwiększenie konfliktu ról praca-rodzina, większe oczekiwania dotyczące wywiązania się z pracy oraz większą liczbę nadgodzin [Hornung, Rousseau, Glaser 2008, s. 655-664]. Zatem *i-deals* stają się zarówno koniecznością, jak i szansą, jaką daje nowa ekonomia na początku XXI wieku. Bez nich trudno zadowolić w coraz większym stopniu świadomych pracowników, prowadzić firmę i zarządzać jej zasobami, do których zaliczyć można jeden z najcenniejszym – ludzi.

Hipotetyczne korzyści i koszty, jakie mogą wynikać z negocjowania *i-deals*, zostały przedstawione w tab. 1.

Wymienione elementy zostały poddane badaniu empirycznemu, którego rezultaty zaprezentowane są w dalszej części tego artykułu.

### 3. Elastyczność na rynku pracy jako podstawa kształtowania *i-deals*

Wśród ekonomistów istnieje spór dotyczący zdefiniowania pojęcia elastyczności, które odnosi się zarówno do aspektów makro-, jak i mikroekonomicznych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia problematyki artykułu interesujące jest szczególnie drugie z podejść, w myśl którego elastyczność oznacza możliwości dostosowawcze przedsiębiorstwa w zakresie zarówno polityki personalnej, jak i zaspokajania potrzeb zatrudnionych i starających się o pracę ludzi [Kwiatkowski 2003, s. 19-20; Dolny Meller 1998, s. 12]. Równocześnie wraz ze wzrostem elastyczności na rynku pracy coraz większego znaczenia nabierają negocjacje w sprawie pracy będące sposobem umożliwiającym indywidualne i zróżnicowane dopasowanie interesów pracodawców i pracobiorców, czyli wypracowywanie *i-deals*.

Z punktu widzenia możliwości negocjowania *i-deals* szczególnie interesujące będą takie formy elastyczności, jak:

- elastyczny czas pracy – w niepełnym wymiarze, ruchomy czas pracy, zmienny czas pracy (np. w ciągu tygodnia, miesiąca),
- elastyczne wynagrodzenie – płaca zasadnicza, wynagrodzenie ruchome (ich wielkość oraz wzajemne relacje) oraz wynagrodzenie kafeteryjne (wybór tych najbardziej przez pracownika pożądaných bonusów z listy dostępnych),
- elastyczność kwalifikacyjna – konieczność poszerzania kompetencji zawodowych,
- elastyczność zawodowa – konieczność zmiany zawodu,

- elastyczność miejsca pracy – telepraca, zmiana otoczenia pracy, zmiana zadań w obrębie tego samego przedsiębiorstwa, zmiana miejsca zamieszkania, praca w wirtualnych przedsiębiorstwach,
- elastyczne formy umów o pracę – na czas określony, część etatu, umowy cywilno-prawne, samozatrudnienie, kontrakt menedżerski [Stojek-Siwińska, 2007, s. 18-19; Kodeks pracy, s. 41].

Omawiając formy elastyczności, należy wspomnieć, że elastyczność zatrudnienia, inaczej zwana numeryczną, oznacza zdolność do zmiany liczby zatrudnianych w organizacjach w zależności od zmieniających się warunków ekonomicznych, takich jak wielkość produkcji, płace realne, wydajność pracy czy rentowność produkcji. Duże znaczenie dla niej mają nietypowe formy zatrudnienia związane z charakterem umów, miejsca, czasu pracy i wynagrodzenia, gdyż umożliwiają one szybką reakcję pracodawcy, która będzie w sposób najbardziej optymalny zaspokajać interes przedsiębiorstwa [Kwiatkowski 2003, s. 18]. Im większa elastyczność w tym zakresie, tym częściej podejmowane są negocjacje w sprawie pracy, a sama ich częstotliwość wpływa na wprawę i skuteczność negocjacyjną.

Elastyczność podaży pracy może być rozumiana w dwojaki sposób: z jednej strony jako wpływ zmieniających się warunków pracy (np. płace) na wielkość podaży, z drugiej – jako mobilność pracowników, która stanowi odpowiedź na zmieniający się popyt na pracę. Wśród owej mobilności wyodrębnić można: zawodową, kwalifikacyjną, przestrzenną i międzyzakładową [Kwiatkowski 2003]. Zaznaczyć należy, iż w tym drugim przypadku wpływa ona na pozycję przetargową pracodawców podejmujących negocjacje w sprawie pracy.

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

Elastyczny czas pracy ma w krajach Europy Zachodniej ugruntowaną pozycję, będąc przy tym źródłem odmiennych stanowisk – aprobujących bądź dezaprobujących – omawianą koncepcję. Dzieje się tak za sprawą naruszenia silnie utrwalonego porządku pochodzącego z epoki fordyzmu, w którym zatrudnienie było sztywne i łączyło się ze sztywną strukturą organizacyjną oraz z hierarchią zarządzania [Strzeмиńska 2003, s. 130].

Elastyczność wynagrodzenia za pracę obejmuje wynagrodzenie inwestycyjne, w ramach którego pracownik część swego wynagrodzenia lokuje we własne przedsiębiorstwo, w akcje, fundusze itp. Kafeteria jest natomiast formą wynagrodzenia, w której pracownik wskazuje świadczenia, jakie chciałby od pracodawcy otrzymywać, i w wynagrodzenie przesunięte w czasie, oznaczające możliwość zabezpieczenia na starość finansowanego zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika [Auriga 2005, s. 8-12; Kwiatkowski 2003, s. 19-20]. Forma i wielkość wynagrodzenia stano-

wią jeden z najczęściej negocjowanych punktów związanych z ustalaniem elastycznych relacji pracownik–pracodawca/przełożony.

Możliwości, jakie daje wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w kształtowaniu relacji między pracodawcą i pracobiorcą, powodują, iż zaspokojony jest interes zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Dzięki temu można realizować ideę *flexicurity*, łączącą elastyczność i bezpieczeństwo na rynku pracy. Ponadto w sytuacji, gdy rynek pracy ewoluuje w stronę rozwiązań elastycznych, należy zadbać o rozwój umiejętności negocjacyjnych, gdyż od nich w dużej mierze będzie zależeć kształt zawartego między stronami kontraktu.

## 4. I-deals w świetle wyników badań własnych

### 4.1. Metodyka badań własnych

Badania zostały przeprowadzone w I kwartale 2012 r., ankieta została przygotowana w formie elektronicznej i zamieszczona na stronach portalu moje-ankiety.pl, a link do niej przekazywano osobom, które wyraziły chęć wzięcia udziału w badaniu.

W badaniu wzięło udział 212 osób zatrudnionych w trakcie jego prowadzenia lub posiadających zatrudnienie w ciągu 12 miesięcy je poprzedzających. Struktura płci badanych była następująca: 41,5% (88 osób) stanowili mężczyźni, a 58,5% (124 osoby) stanowiły kobiety. Średni wiek badanych wynosił 39,1 roku, staż pracy w latach wynosił 7,9 roku. Natomiast rozkład wykształcenia był następujący: podstawowe – 0%, zawodowe 0,5% (1 osoba), średnie 9,4% (20 osób), wyższe licencjackie 30,6% (65 osób), wyższe magisterskie 32,5% (69 osób), ponad wyższe (podyplomowe, doktorskie) 26,9% (57 osób).

Wielkość firm według liczby zatrudnionych, w których byli zatrudnieni respondenci, jest przedstawiona w tab. 2.

**Tabela 2.** Struktura badanych ze względu na wielkość pracodawcy

Wielkość firmy	Mikro (1-9 osób)	Mała (10-49 osób)	Średnia (50-249 osób)	Duża (250-999 osób)	Bardzo duża (1000 i więcej)
Procent (liczba) respondentów	10,8 % (23)	25,0% (53)	23,1% (49)	22,2% (47)	18,9% (40)

Źródło: badania własne.

W badaniu uczestniczyły osoby zajmujące zróżnicowane stanowiska pracy w hierarchii organizacyjnej, co obrazuje tab. 3.

Kolejną wielkością charakteryzującą badanych jest wielkość ich dochodów netto, co przedstawia tab. 4.

**Tabela 3.** Struktura stanowisk respondentów

Stanowisko respondenta	Szeregowe	Samodzielne/ specjalistyczne	Kierownik niższego szczebla	Kierownik średniego szczebla	Kierownik wyższego szczebla	Inne
Procent (liczba) respondentów	23,1% (49)	42,5 % (90)	9,0% (19)	9,0% (19)	10,3% (22)	6,1% (13)

Źródło: badanie własne.

**Tabela 4.** Struktura wysokości wynagrodzeń (netto) respondentów

Wielkość dochodu	Do 2000 zł	2001-2500 zł	2501-3000 zł	3001-4000 zł	4001-5000 zł	5001-7000 zł	7001- -10 000 zł	Powyżej 10 001 zł	Odmowa odpowiedzi
Procent (liczba) respondentów	30,2% (64)	17,4% (37)	13,2% (28)	11,8% (25)	6,6% (14)	8,0 % (17)	2,8% (6)	3,8% (8)	6,1% (13)

Źródło: badania własne.

**Tabela 5.** Struktura własności przedsiębiorstw respondentów

Forma własności	Procent (liczba) respondentów	Forma własności	Procent (liczba) respondentów
Przedsiębiorstwo państwowe	14,1% (30)	spółka paneuropejska	0,9% (2)
Przedsiębiorstwo spółdzielcze	1,9% (4)	spółka z o.o./spółka akcyjna z kapitałem polskim	24,5% (52)
Spółka jawna	6,1% (13)	spółka z o.o./spółka akcyjna z kapitałem zagranicznym	22,2% (47)
Spółka partnerska	0,9% (2)	spółka cywilna/przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej	11,8% (25)
Spółka komandytowa/ komandytowo-akcyjna	2,4% (5)	inne, nie wiem	15,1% (32)

Źródło: badania własne.

Zróznicowany był również rozkład sektorów gospodarki według PKD, z których pochodzili badani – wśród nich najliczniej reprezentowani byli przedstawiciele działalności finansowej i ubezpieczeniowej (11,3%), handlu hurtowego i detalicznego, naprawy pojazdów (8,5%), pozostałej dziedziny usługowej (8,0%), edukacji (8,0%) obowiązkowych zabezpieczeń społecznych (7,1%).

Struktura własności przedsiębiorstw, w których byli zatrudnieni respondenci, jest zobrazowana w tab. 5.

## 4.2. Zakres, korzyści i koszty *i-deals*

Pierwsza poruszona w badaniu kwestia dotyczyła występowania indywidualnych, skrojonych na miarę rozmów pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą, czyli tzw. *i-deals*. Respondenci stwierdzili, że w 60,8% (129) przypadków były one prowadzone, natomiast 39,1% (83) stwierdziło, że nie było takich rozmów. Cieszy fakt, że większość z badanych prowadzi negocjacje ze swymi pracodawcami, aktywnie kształtując relacje pracownik–pracodawca/przełożony. Równocześnie respondenci określali zakres tychże rozmów jako duży – w 13,2% (28), średni – w 30,7% (65), mały – w 26,7% (57), wcale niewystępujący – w 29,2 (62). Niestety duży zakres rozmów nadal jest dostępny dla mniejszości, ale być może wynika to z braku nawyku do negocjowania układów pomiędzy pracownikiem a przełożonym, należy mieć jednak nadzieję, że sytuacja ta będzie się korzystnie zmieniać.

Ponieważ nie tylko sami respondenci, ale także inne osoby z ich organizacji mogły prowadzić takie rozmowy, kolejna kwestia poruszała właśnie ten problem. 34,4% ankietowanych (73 osoby) stwierdziło, że inne osoby z ich zawodowego otoczenia takie rozmowy prowadziły, 18,9% badanych (40 osób) odpowiedziało, że rozmowy takie się nie odbywały, a 46,7% badanych (99 osób) nie miało wiedzy w tym zakresie. Oznacza to, że pracownicy niechętnie dzielą się informacjami o możliwości wynegocjowania korzyści, być może kierując się rywalizacyjną strategią budowania własnej kariery, a upowszechnienie takich informacji może być przez nich oceniane jako zagrażające ich ewentualnym zyskom.

Kolejne pytania były skierowane tylko do tych osób, które zadeklarowały, że prowadziły zindywidualizowane negocjacje w sprawie pracy<sup>1</sup>, a w oparciu o nie ustalono, jaką formę miały te rozmowy. Respondenci do wyboru mieli kilka opcji zobrazowanych w tab. 6 i na rys. 1.

Jak wynika z tab. 6, pracodawcy i pracownicy dyskutują o swoich oczekiwaniach i potrzebach i dążą do uzgodnienia stanowisk na drodze negocjacji typu *problem solving* w niespełna połowie przypadków, niestety nadal też występuje jednostronna wymiana komunikatów (tzw. narzucanie rozwiązań), w której dominuje pracodawca/przełożony w dość małym stopniu zainteresowany informacją zwrotną od swego podwładnego. O ile lepszy byłby kształt *i-deals*, gdyby strony mogły w nieskrępowanej dyskusji zgłaszać swoje pomysły, oczekiwania i wątpliwości? Być może czas dojścia do porozumienia wydłużyłby się, ale satysfakcja stron byłaby większa, a co za tym idzie, pracodawca mógłby liczyć na większą lojalność i zaangażowanie pracowników. Znaczące jest natomiast, że niespełna 10% respondentów przygotowało propozycję z własnej inicjatywy. Zatem powoli kształtuje się postawa,

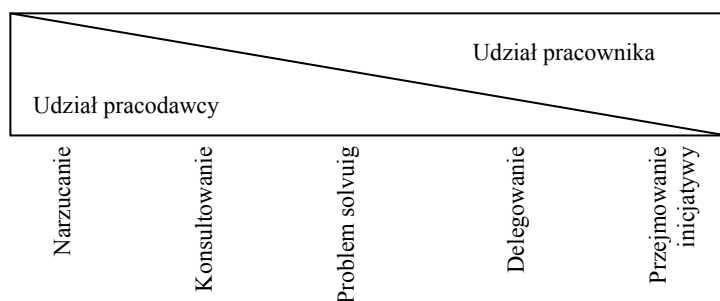
---

<sup>1</sup> Korzyścią z prowadzenia badań za pomocą portalu internetowego jest możliwość ustawienia filtrów, które w oparciu o zadane kryterium (pytanie filtrujące) kieruje kolejną grupę pytań do wybranej podgrupy respondentów. W przypadku opisywanych badań do osób, które zadeklarowały prowadzenie zindywidualizowanych rozmów w sprawie pracy.

**Tabela 6.** Charakter rozmów pomiędzy pracownikiem a pracodawcą/przełożonym

Jaki przebieg miały zindywidualizowane rozmowy dotyczące pracy?	Procent respondentów, którzy prowadzili <i>i-deals</i> , $N = 129$
Pracodawca/przełożony zakomunikował swoje oczekiwania i zobowiązania, nie podlegały one dyskusji – narzucanie rozwiązań	20,2% (26)
Pracodawca/przełożony wypytał o stanowisko pracownika i sporządził ofertę, którą zakomunikował, dalszej dyskusji nie było – konsultowanie	20,2% (26)
Pracodawca/przełożony zapytał o stanowisko i potrzeby pracownika, sporządził ofertę, o której wspólnie dyskutowali – <i>problem solving</i>	43,4% (56)
Zgodnie z sugestią pracodawcy pracownik przygotował swoją ofertę, o której rozmawiał z pracodawcą/przełożonym – delegowanie	6,2% (8)
Pracownik z własnej inicjatywy sporządził ofertę, o której rozmawiał z pracodawcą/przełożonym – przejmowanie inicjatywy	8,5% (11)
Inne	1,6% (2)

Źródło: badania własne.

**Rys. 1.** Formy *i-deals*

Źródło: opracowanie własne.

która łamie stereotypowe myślenie, że inicjatorem tego typu rozmów musi być przełożony.

Kolejną kwestią poddaną badaniu był zakres i problematyka poddana uzgodnieniom podczas prowadzonych *i-deals*. Zostało to zobrazowane w tab. 7.

Jak wynika z danych przedstawionych w tab. 7, największą popularnością w prowadzonych rozmowach cieszy się kwestia elastycznego czasu pracy oraz elastycznych form wynagrodzeń, mniej popularne, ale występujące w około  $\frac{1}{4}$  przypadków, jest poruszanie zagadnień dotyczących rozszerzenia kompetencji zawodowych oraz podjęcie pracy w oparciu o elastyczne formy umów o pracę. Niestety nadal nie wszystkie możliwości, jakie stoją przed pracodawcami, a związane z różnymi formami elastyczności, są wykorzystywane. Jak wcześniej wspomniano, elastyczność w różnej jej formie i w różnym zakresie jest szansą na polepszenie po-

**Tabela 7.** Zagadnienia poruszane podczas negocjacji pracownik–pracodawca/przełożony\*

Tematyka prowadzonych rozmów obejmowała:	Procent (liczba) respondentów, którzy prowadzili <i>i-deals</i> , N = 129
Elastyczny czas pracy – w niepełnym wymiarze, ruchomy czas pracy, zmienny czas pracy (np. w ciągu tygodnia, miesiąca)	39,5% (51)
Elastyczne wynagrodzenie (płacę zasadniczą, wynagrodzenie ruchome – ich wielkość oraz wzajemne relacje)	41,9% (54)
Wynagrodzenie kafeteryjne – wybór bonusów najbardziej przez pracownika pożądanym z listy dostępnych	4,7% (6)
Elastyczność kwalifikacyjna – konieczność poszerzania kompetencji zawodowych	25,6% (33)
Elastyczność zawodowa – konieczność zmiany zawodu	1,6% (2)
Elastyczność miejsca pracy – telepracę, zmianę otoczenia pracy, zmianę zadań w obrębie tego samego przedsiębiorstwa, zmianę miejsca zamieszkania, pracę w wirtualnych przedsiębiorstwach	11,6% (15)
Elastyczne formy umów o pracę (na czas określony, część etatu, umowy cywilno-prawne, samozatrudnienie, kontrakt menedżerski)	25,6% (33)
Żadne z powyższych	13,2% (17)
Inne	2,3% (3)

\* Wyniki nie sumują się do 100%, gdyż badani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: badania własne.

zycji na rynku pracy różnorodnych grup pracowniczych, umożliwiała wejście na rynek pracy i zdobywanie doświadczenia, poszerzanie kompetencji, dlatego tak ważne jest wykorzystanie jej potencjału w budowaniu wzajemnych relacji pracownik–pracodawca.

Kolejnym elementem poddanym badaniu było wytypowanie przez respondentów skutków, jakie zauważyli jako efekt prowadzonych zindywidualizowanych ustaleń z pracodawcą (*i-deals*); tab. 8.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tab. 8 i na rys. 2, największy wpływ zindywidualizowanych umów o pracę odnotowano w takich aspektach funkcjonowania pracownika (25% górnych wyników), jak możliwość samorealizacji, większe zadowolenie z pracy i większe poczucie własnej wartości. Natomiast najmniejszy wpływ odnotowano w takich obszarach (25% dolnych wyników w grupie), jak pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i trudność w godzeniu ról zawodowych i życiowych oraz rywalizacji pomiędzy pracownikami.

Pracownicy, którzy ustalili zindywidualizowane warunki pracy, są z niej bardziej zadowoleni, mogą się czuć bardziej spełnieni zawodowo i są pewniejsi swych kompetencji, które mogą rozwijać. Co więcej, nie odczuwają negatywnych symptomów

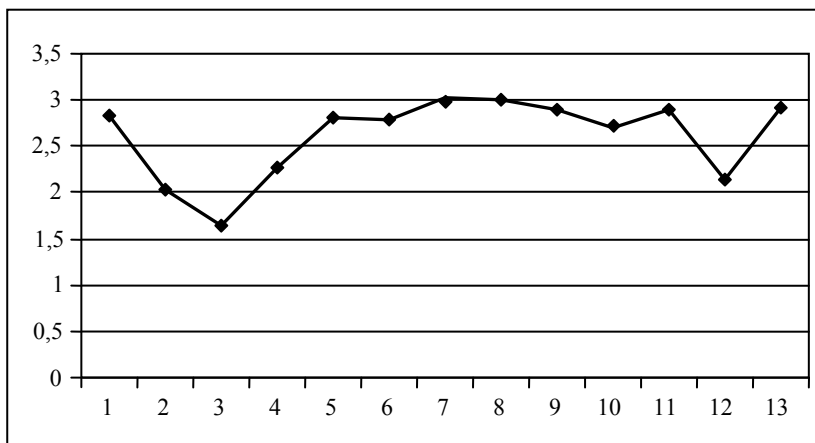


**Tabela 8.** Efekty prowadzenia zindywidualizowanych rozmów w sprawie pracy (*i-deals*)\*

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
1. Ponadprzeciętne angażowanie się w pracę	27,9 (36)	39,5 (51)	19,4 (25)	13,2 (17)	2,82
2. Trudności w godzeniu ról zawodowych i życiowych	12,4 (16)	17,8 (23)	31,8 (41)	38,0 (49)	2,04
3. Zaburzenia stanu zdrowia fizycznego	6,2 (8)	13,2 (17)	20,2 (26)	60,5 (78)	1,65
4. Większe obciążenie psychiczne	17,8 (23)	25,6 (33)	22,4 (29)	34,1 (44)	2,27
5. Poczucie przywiązania organizacyjnego	20,9 (27)	50,4 (65)	17,8 (23)	10,9 (14)	2,81
6. Większe poczucie bezpieczeństwa	17,1 (22)	51,2 (66)	24,0 (31)	7,8 (10)	2,78
7. Możliwości samorealizacji	31,0 (40)	45,0 (58)	19,4 (25)	4,7 (6)	3,02
8. Większe zadowolenie z pracy	30,2 (39)	44,2 (57)	20,9 (27)	4,7 (6)	3,00
9. Większe zadowolenie z płacy	24,8 (32)	47,3 (61)	20,9 (27)	7,0 (9)	2,9
10. Lepsza atmosfera w pracy	18,6 (24)	42,6 (55)	29,4 (38)	9,3 (12)	2,71
11. Poszerzanie kompetencji zawodowych	26,3 (34)	45,7 (59)	19,4 (25)	8,5 (11)	2,9
12. Większa rywalizacja z innymi pracownikami	12,4 (16)	20,2 (26)	36,4 (47)	31,0 (40)	2,14
13. Większe poczucie własnej wartości	24,8 (32)	48,1 (62)	21,7 (28)	5,4 (7)	2,92

\* Wyniki kategoryjne z kolumn przekształcono na wartości punktowe podane w główce tabeli, w oparciu o które obliczono średnią dla każdego wiersza.

Źródło: badania własne.

**Rys. 2.** Skutki *i-deals* w opinii pracowników\*

\* Numeracja na rysunku odpowiada pozycjom z tab. 8; wyniki średnie.

Źródło: badanie własne.

fizycznych, a wynegocjowany układ pozwala im spełniać się zarówno w roli pracownika, jak i w rolach pozazawodowych. Można przypuszczać, że ich jakość życia jest lepsza.

Oprócz zaobserwowanych przez respondentów skutków wynikających z posiadania *i-deals* istotne jest też przekonanie dotyczące efektów, które mogą być następstwem takich umów. O tym aspekcie wypowiedali się wszyscy badani, zarówno ci, którzy takie ustalenia prowadzili, jak i ci, którym nie było to dane.

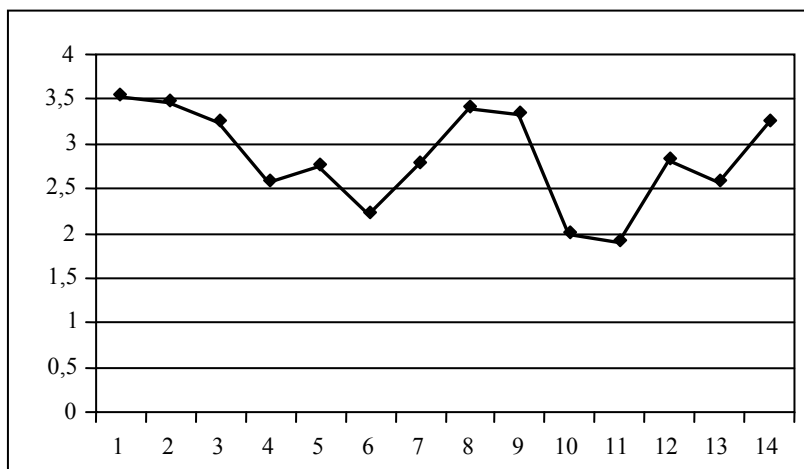
**Tabela 9.** Przekonanie o skutkach wynikających z negocjowania *i-deals*\*

Skutki wynikające z posiadania <i>i-deals</i> mogą być następujące:	Zgadzam się (4)	Raczej zgadzam się (3)	Raczej nie zgadzam się (2)	Nie zgadzam się (1)	Średnia
1. Większe zaangażowanie pracownika w pracę	59,4 (126)	37,7 (80)	1,9 (4)	0,9 (2)	3,56
2. Większe przywiązanie pracownika do organizacji	51,4 (109)	42,9 (91)	4,7 (10)	0,9 (2)	3,48
3. Lepsza atmosfera w pracy	44,8 (95)	40,5 (86)	11,8 (25)	2,8 (6)	3,27
4. Większa konkurencja pomiędzy pracownikami	19,3 (41)	28,8 (61)	43,9 (93)	8,0 (17)	2,59
5. Większa konkurencja pomiędzy pracodawcami	19,3 (41)	44,8 (95)	30,2 (64)	5,7 (12)	2,78
6. Większy stres w pracy	10,8 (23)	21,7 (46)	47,6 (101)	19,8 (42)	2,24
7. Większe poczucie bezpieczeństwa	31,1 (66)	51,4 (109)	15,1 (32)	2,4 (5)	2,80
8. Lepsze dopasowanie człowieka do pracy	49,5 (105)	42,9 (91)	7,1 (15)	0,5 (1)	3,42
9. Lepsze dopasowanie człowieka do organizacji	45,3 (96)	46,2 (98)	7,1 (15)	1,4 (3)	3,35
10. Większy konflikt ról zawodowych i życiowych	6,1 (13)	16,5 (35)	50,5 (107)	26,9 (57)	2,02
11. Większe wypalenie zawodowe	5,2 (11)	14,6 (31)	48,1 (102)	32,1 (68)	1,93
12. Polepszenie stanu zdrowia psychicznego	17,5 (37)	54,2 (115)	21,7 (46)	6,6 (14)	2,83
13. Polepszenie stanu zdrowia fizycznego	10,8 (23)	46,7 (99)	29,2 (66)	13,2 (28)	2,59
14. Odczuwanie silniejszego związku pomiędzy dobrym wykonaniem pracy a nagrodami z niej płynącymi	40,1 (85)	48,1 (102)	9,4 (20)	2,4 (5)	3,26

\* Wyniki kategoryjne z kolumn przekształcono na wartości punktowe, podane w główce tabeli, w oparciu o które obliczono średnią dla każdego wiersza.

Źródło: badania własne.

Jak wynika z danych zawartych w tab. 9 i na rys. 3, najbardziej przewidywanymi rezultatami wynikającymi z zawierania zindywidualizowanych umów w sprawie pracy (25% górnych odpowiedzi) są większe zaangażowanie pracownika w pracę, większe przywiązanie do organizacji, lepsze dopasowanie człowieka do pracy i or-



Liczby na osi X odpowiadają poszczególnym twierdzeniom z tab. 9.

**Rys. 3.** Średnie wyniki mówiące o znaczeniu potencjalnych efektów *i-deals* (średnią obliczono, przypisując poszczególnym kategoriom wartości liczbowe)

Źródło: badanie własne.

ganizacji. Natomiast w najmniejszym stopniu respondenci oczekują skutków *i-deals* (25% dolnych odpowiedzi) w postaci większego wypalenia zawodowego, konfliktu pełnionych ról na styku praca–życie prywatnie oraz większego stresu. Zatem w ich opinii *i-deals* mogą mieć pozytywne konsekwencje zarówno dla pracownika, jak i zatrudniającej go organizacji. Ponieważ *i-deals* są zarówno w opinii tych, którzy je prowadzili, jak i pozostałych respondentów w tak dużym stopniu korzystne, warto je wykorzystywać w większym zakresie, a nie marnować, jak to ma miejsce w 40% przypadków stosowania tego cennego narzędzia służącego skutecznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## 5. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że zgodnie z założoną hipotezą, pomimo niewątpliwych korzyści, jakie dają *i-deals*, są one nie w pełni wykorzystywane przez praktykę gospodarczą zarówno w częstotliwości, zakresie, jak i formie. Przy tym do najistotniejszych korzyści, tak odczuwanych, jak i potencjalnych, wynikających z negocjowania *i-deals*, badani zaliczyli: możliwość samorealizacji, większe zadowolenie z pracy i większe poczucie własnej wartości, większe zaangażowanie pracownika w pracę, większe przywiązanie do organizacji, lepsze dopasowanie człowieka do pracy i organizacji. Natomiast nie potwierdziły się założenia co do odczuwanych zagrożeń związanych z tymi umowami. Biorąc te fakty pod uwagę, można przewidywać wzrost rangi i wykorzystania *i-deals* w najbliższych latach,

jako że jest to skuteczne narzędzie kształtowania relacji pracownik–pracodawca/przełożony opierających się na elastyczności będącej nieodwracalną tendencją obserwowaną na współczesnym rynku pracy.

W oparciu o teoretyczną i empiryczną analizę koncepcji *i-deals* można założyć, że czynnikami sprzyjającymi ich upowszechnieniu będą:

- zmiany pokoleniowe na rynku pracy,
- zindywidualizowany charakter pracy,
- wspomniane korzyści dla pracownika i organizacji,
- zmiany na rynku pracy w kierunku uelastycznienia relacji pracownik–pracodawca
- spadek rangi i siły związków zawodowych.

Bariery rozwoju tego typu ustaleń między pracownikiem a pracodawcą/przełożonym mogą zaś być następujące:

- bariery psychologiczne przed zgłaszaniem oczekiwań przez pracobiorców związane ze spodziewaną negatywną reakcją pracodawcy/przełożonego,
- trudność wynikająca z braku standardów w zawieraniu tego typu porozumień i konieczność modyfikacji oferty przy każdych kolejnych negocjacjach,
- obawa przed zarzutami o niesprawiedliwe i nierówne traktowanie osób zatrudnionych w organizacji,
- brak kompetencji negocjacyjnych – zarówno pracowników, jak i przełożonych/pracodawców.

## Literatura

- Auriga R., *O formach i społecznych konsekwencjach elastyczności pracy*, „Polityka Społeczna” 2005, nr 2.
- Dolny E., Meller J., Wiśniewski Z., *Popyt i pracodawcy na rynku pracy w Polsce*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998.
- Hornung S., Rousseau D.M., Glaser J., *Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective*, “Journal of Managerial Psychology” 2009, Vol. 24, No. 8.
- Hornung S., Rousseau D.M., Glaser J., *Creating flexible reengagements through idiosyncratic deals*, “Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, No. 3.
- Kodeks pracy*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2010.
- Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kwiatkowski E., *Problemy regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, [w:] K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003.
- Kwiatkowski E., *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.
- Rousseau D.M., *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, M.E Sharp, Inc., New York 2005.
- Stojek-Siwińska M., *Mam już pracę! Prawo w pracy*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.

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

## **I-DEALS AS A SYMPTOM OF FLEXIBILITY IN THE BUILDING OF EMPLOYEE-EMPLOYER'S RELATION**

**Summary:** The idiosyncratic deals (in short: *i-deals*) are based on flexible approach to staff employment. They are the result of the end of era, when the basic norm was signing trite and undifferentiated contracts between employees and employers/supervisors. The empirical studies presented in this paper described range, profits and costs which are the results of mentioned above innovatory approach. In the author's opinion, *i-deals* seem to be an effective tool in the forming of employer-employee relation, in the conditions of indivertible changes on the labuor market.

**Keywords:** employment relations, i-deals, negotiations, flexibility.