

UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Ekonomii  
Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr

**Bartosz Sławecki**

**ROLA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W ZATRUDNIANIU  
PRACOWNIKÓW W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH  
WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO**

Praca doktorska

**Promotor:**

**dr hab. Aldona Andrzejczak, prof. nadzw. UEP**

POZNAŃ 2009

***Mojej Rodzinie***

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>6</b>
<b>ROZDZIAŁ I TEORETYCZNE UJĘCIA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO</b> .....	<b>14</b>
1. Wprowadzenie .....	14
2. Kapitał jako kategoria ekonomiczna .....	15
3. Początki koncepcji kapitału społecznego .....	19
4. Tradycyjne ujęcia kapitału społecznego i ich modyfikacje .....	22
4.1. Kapitał społeczny według Pierre'a Bourdieu .....	22
4.2. Kapitał społeczny według Jamesa Colemana .....	29
4.3. Kapitał społeczny według Roberta Putnama .....	34
4.4. Kapitał społeczny według Francisca Fukuyamy .....	37
5. Sieciowe koncepcje kapitału społecznego .....	39
5.1. Sieci społeczne. Definicja i perspektywa badawcza .....	39
5.2. Ogólne zagadnienia sieciowych koncepcji kapitału społecznego .....	42
5.3. Znaczenie luk strukturalnych w koncepcji Ronalda Burta .....	44
5.4. Zasoby społeczne jako kapitał społeczny w koncepcji Nan Lin .....	49
6. Problemy definicyjne pojęcia kapitał społeczny i ich konsekwencje dla badań empirycznych .....	52
<b>ROZDZIAŁ II ZATRUDNIANIE NA WTÓRNYM RYNKU PRACY</b> .....	<b>61</b>
1. Wprowadzenie .....	61
2. Rynek pracy jako miejsce transakcji zatrudniania .....	62
2.1. Pojęcie rynku pracy .....	62
2.2. Kwestia zróżnicowania rynku pracy .....	63
2.3. Rynek pracy w świetle teorii segmentacji .....	66
2.4. Charakterystyka wtórnego segmentu rynku pracy .....	71
2.5. Znaczenie przestrzeni geograficznej w rozważaniach dotyczących rynku pracy .....	75
2.6. Społeczno-kulturowe zakorzenienie działań ekonomicznych na rynku pracy .....	77
3. Przedsiębiorca jako osoba podejmująca decyzje na rynku pracy .....	84
3.1. Racjonalność jednostek i jej ograniczenia .....	84
3.2. Charakterystyka procesów poznawczych przedsiębiorcy .....	88
3.3. Ograniczona racjonalność przedsiębiorcy a zatrudnianie .....	92
4. Zatrudnianie pracowników jako proces zachodzący w organizacji i na rynku pracy ..	95
4.1. Pojęcie zatrudniania. Rekrutacja, selekcja i adaptacja .....	95
4.2. Zatrudnianie jako inwestycja .....	98
4.3. Zatrudnianie jako dopasowywanie pracownika do organizacji .....	101
4.4. Podziały i rodzaje metod zatrudniania pracowników .....	107
4.5. Metody zatrudniania wykorzystywane w małych przedsiębiorstwach .....	110
4.6. Skuteczność nieformalnych metod zatrudniania .....	115
<b>ROZDZIAŁ III PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH</b> .....	<b>122</b>
1. Wprowadzenie .....	122
2. Założenia ontologiczne: paradygmat .....	123
2.1. Paradygmaty w naukach społecznych .....	123
2.2. Charakterystyka paradygmatu funkcjonalistycznego .....	125
2.3. Paradygmaty w naukach społecznych a praktyka badawcza .....	126
3. Założenia epistemologiczne: metafora .....	127
3.1. Istota i znaczenie metafory epistemologicznej .....	127
3.2. Wykorzystanie metafor w ekonomii .....	129
3.3. Metafora sieci społecznej jako podstawa epistemologiczna badań własnych .....	130

4.	Łączenie badań ilościowych i jakościowych w naukach społecznych .....	134
4.1.	Podłoże podziału na badania ilościowe i jakościowe .....	134
4.2.	Podział w naukach społecznych a łączenie badań ilościowych i jakościowych.....	136
4.3.	Korzyści wynikające z łączenia badań ilościowych i jakościowych na poziomie technicznym.....	141
5.	Metodologia badań własnych.....	145
5.1.	Metodologia badań jako działalność praktyczna .....	145
5.2.	Główny problem badawczy i problemy szczegółowe .....	148
5.3.	Operacjonalizacja zmiennych w badaniach ilościowych.....	151
5.4.	Hipotezy badawcze.....	153
5.4.1.	Pojęcie i warunki formułowania hipotez badawczych .....	153
5.4.2.	Hipotezy sformułowane w ramach badań własnych .....	157
5.5.	Ogólna charakterystyka procesu badawczego .....	159
5.6.	Wywiady swobodne: przesłanki doboru metody badań jakościowych .....	160
5.7.	Dobór przypadków w badaniach jakościowych .....	162
5.8.	Przesłanki wyboru ankiety pocztowej jako metody badań ilościowych.....	164
5.9.	Wielkość i dobór próby badawczej w badaniach ilościowych .....	165
5.10.	Organizacja badań ankietowych .....	167
5.11.	Metody analizy danych empirycznych .....	171

#### **ROZDZIAŁ IV ROLA INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO WŁAŚCICIELI MIKROPRZEDSIĘBIORSTW W ZATRUDNIANIU NOWYCH PRACOWNIKÓW:**

##### **ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH .....** 174

1.	Ogólna charakterystyka metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.....	174
1.1.	Analiza struktury metod zatrudniania nowych pracowników .....	174
1.2.	Analiza indywidualnych transakcji zatrudniania.....	178
2.	Więzi rodzinne: zatrudnianie rodziny i za pośrednictwem rodziny .....	181
2.1.	Udział więzi rodzinnych w zatrudnianiu .....	181
2.2.	Zatrudnianie członków rodziny bliższej i dalszej.....	183
2.2.1.	Rola rodziny pracodawcy w mikroprzedsiębiorstwach.....	183
2.2.2.	Rodzina bliższa a rodzina dalsza .....	185
2.2.3.	Rodzina przedsiębiorcy jako kapitał organizacji .....	187
2.2.4.	Czynniki określające relacje rodzinne wewnątrz organizacji.....	189
2.2.5.	Relacje rodzinne a relacje pracodawca-pracownik .....	191
2.2.6.	Więzi rodzinne jako nieformalny ośrodek kontroli przedsiębiorcy .....	192
2.2.7.	Zatrudnianie osób z rodziny a pozostali pracownicy .....	194
2.2.8.	Zabezpieczanie transakcji zatrudniania z udziałem rodziny przedsiębiorcy .....	196
2.3.	Rodzina jako źródło poleceń nowych pracowników .....	199
2.3.1.	Przyczyny niskiego zaangażowania rodziny w polecenie pracowników .....	199
2.3.2.	Uwarunkowania skuteczności rodziny jako źródła poleceń pracowników .....	201
2.3.3.	Normatywny aspekt pośrednich więzi rodzinnych .....	205
3.	Więzi pracownicze: polecenia pracownicze i zatrudnianie praktykantów.....	206
3.1.	Zatrudnianie pracowników za pośrednictwem aktualnych pracowników firmy .....	206
3.1.1.	Rola pracowników firmy na etapie rekrutacji .....	209
3.1.2.	Rola pracowników firmy na etapie selekcji .....	213
3.1.3.	Rola pracowników firmy na etapie adaptacji.....	217
3.1.4.	Rola pracowników firmy w zatrudnianiu osób spoza własnych kręgów społecznych.....	220
3.2.	Praktykanci: zatrudnianie uczniów i stażystów .....	224
3.2.1.	Praktykanci jako specyficzna grupa zawodowa.....	224
3.2.2.	Praktyki w przedsiębiorstwie a proces zatrudniania nowych pracowników .....	226
3.2.2.1.	<i>Praktyki jako działalność sama w sobie .....</i>	226
3.2.2.2.	<i>Praktyki jako kluczowy element procesu zatrudniania .....</i>	227
3.2.2.3.	<i>Proces zatrudniania uczniów .....</i>	229
3.2.3.	Inwestycyjny charakter praktyk w przedsiębiorstwie .....	231
3.2.4.	Pozycja mikroprzedsiębiorstw na rynku pracy a zatrudnianie praktykantów .....	235
4.	Więzi znajomości: zatrudnianie znajomych i za pośrednictwem znajomych .....	237
4.1.	Zatrudnianie osób znajomych.....	237
4.1.1.	Zróznicowany charakter więzi znajomości: więzi pozazawodowe versus więzi zawodowe .....	237
4.1.2.	Motywy zatrudniania znajomych.....	239

4.1.2.1.	<i>Motywy zatrudniania znajomych z kręgów zawodowych</i> .....	241
4.1.2.2.	<i>Motywy zatrudniania znajomych z kręgów pozazawodowych</i> .....	244
4.2.	Zatrudnianie pracowników za pośrednictwem więzi znajomości .....	248
4.2.1.	Obserwacje wyjściowe do analizy pośrednich więzi znajomości .....	248
4.2.2.	Rola pośrednich więzi znajomości w procesie zatrudniania .....	249
4.2.3.	Pośrednie więzi znajomości a natura kapitału społecznego .....	255
5.	Formalne sposoby zatrudniania.....	257
5.1.	Ogólna charakterystyka formalnych sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.....	257
5.2.	Motywy korzystania z formalnych sposobów zatrudniania .....	259
5.3.	Ograniczenia formalnych metod zatrudniania i uwarunkowania ich skuteczności.....	260

**ROZDZIAŁ V ANALIZA PARAMETRÓW INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO  
PRZEDSIĘBIORCÓW ANGAŻOWANEGO W SKUTECZNE TRANSAKCJE ZATRUDNIANIA ..... 269**

1.	Wstępne założenia analizy parametrów więzi społecznych.....	269
2.	Wymiar czasowy więzi społecznych.....	270
2.1.	Długość trwania więzi .....	270
2.2.	Częstotliwość kontaktów .....	275
3.	Wymiar przestrzenny więzi społecznych .....	279
4.	Wymiar psychologiczny więzi społecznych: bliskość, głębokość i zaufanie .....	282
4.1.	Problemy dotyczące konstruowania indeksu siły więzi.....	282
4.2.	Bliskość emocjonalna więzi .....	284
4.3.	Głębokość znajomości pomiędzy pracodawcą a osobami kontaktowymi.....	286
4.4.	Zaufanie pracodawcy do osób kontaktowych.....	290
5.	Wymiar strukturalny więzi: rozległość kontaktów społecznych.....	294
6.	Charakterystyka więzi społecznych zaangażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania .....	297

**ZAKOŃCZENIE..... 305**

**SPIS RYSUNKÓW ..... 315**

**SPIS TABEL ..... 315**

**SPIS WYKRESÓW ..... 316**

**BIBLIOGRAFIA..... 318**

**ZAŁĄCZNIKI..... 331**

## WSTĘP

Niespełna pięć lat temu na polskim rynku wydawniczym pojawiła się dość wyjątkowa publikacja przygotowana przez pracowników naukowych Fundacji CASE (Centrum Analiz Społeczno-Gospodarczych). Wyjątkowa, bowiem w całości poświęcona najmniejszym podmiotom gospodarczym, określanym mianem mikroprzedsiębiorstw (red. Balcerowicz, 2002). Jak twierdzą autorzy książki, Polska jest krajem szczególnym jeśli chodzi o liczbę mikroprzedsiębiorstw oraz ich znaczenie dla rodzimego rynku pracy. W 2002 roku, gdy wspomniana publikacja trafiała do rąk czytelników, w gospodarce narodowej istniało przeszło półtora miliona tych najmniejszych podmiotów gospodarczych. Łączne zatrudnienie kształtowało się w nich na poziomie około 2,5 miliona osób, co dawało blisko 30% ogółu zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw (tamże, s. 12). Od momentu publikacji tych danych niewiele się zmieniło i to zarówno, jeśli chodzi o znaczenie mikroprzedsiębiorstw dla polskiej gospodarki, jak i liczbę ogólnodostępnych publikacji naukowych na ten temat. Niniejsza praca zrodziła się między innymi z ciekawości zgłębienia wiedzy dotyczącej konkretnych procesów zachodzących na rynku pracy z udziałem mikroprzedsiębiorstw oraz niemożności jej zaspokojenia z powodu braku odpowiednich publikacji i wyników badań naukowych.

Obecnie w Polsce mikroprzedsiębiorstwa tworzą najbardziej liczną kategorię przedsiębiorstw. W myśl *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej* ich mianem określa się firmy zatrudniające do dziewięciu osób, których roczne obroty lub suma aktywów nie przekraczają dwóch milionów euro. Od 1999 roku, czyli od roku, w którym Główny Urząd Statystyczny (GUS) zaczął badać metodą reprezentacyjną tak wyodrębnioną kategorię działalności gospodarczej (Chmiel, 2002, s. 18), udział mikroprzedsiębiorstw w ogólnej liczbie podmiotów gospodarki narodowej utrzymuje się niemalże na stałym poziomie, wynoszącym nieco powyżej 95% (por. GUS, od 2000 do 2008). Na koniec 2007 roku w systemie Regon zarejestrowanych było ponad 1 709 tys. mikroprzedsiębiorstw, dających zatrudnienie przeszło 3 569 tys. osób (GUS, 2008). Na tle tych ogólnych wyników, wielkopolska przedstawia się jako jeden z bardziej rozwiniętych regionów przedsiębiorczości. W województwie wielkopolskim zlokalizowanych jest około 10% wszystkich mikroprzedsiębiorstw. Według GUS na koniec 2007 roku ich liczba wyniosła 171 545, a zatrudnienie przekroczyło 369 tys. osób (tamże). We wspomnianym sektorze pracuje ponad 29% wszystkich osób podejmujących pracę na terenie województwa.

Wydaje się, iż w świetle przedstawionych danych, które wyraźnie pokazują, jak istotną rolę na rynku pracy pełnią mikroprzedsiębiorstwa, właśnie one warte są szczególnej uwagi

i wysiłku badawczego w celu lepszego poznania mechanizmów regulujących sferę alokacji zasobów pracy w obszarze funkcjonowania tego typu organizacji. Temat ten jest tym bardziej interesujący, że, jak się uważa (a czego można było doświadczyć w trakcie badań terenowych) wiele obszarów działalności mikroprzedsiębiorstw ma charakter nieuporządkowany, spontaniczny, raczej trudny do skalkulowania, regulowany w pierwszej kolejności przez normy społeczne oraz zaufanie międzyludzkie. Ponadto, co szczególnie ważne, w dużym zakresie rozgrywa się w obrębie już istniejących oraz aktywnie tworzonych personalnych sieci społecznych ich właścicieli (por. np. Milian, 1998; Williamson, 2000; Karwiński, 2006; Gudkova, 2008). Właśnie owo społeczno-kulturowe zakorzenienie działań przedsiębiorców, także tych podejmowanych w sferze zatrudniania nowych pracowników, stanowiło zasadniczą przesłankę objęcia sektora mikroprzedsiębiorstw zakresem podstawowych analiz w niniejszej dysertacji. Dzięki przyjętemu w pracy założeniu o społecznym uwikłaniu działań ekonomicznych (Granovetter, 1985), możliwe było także odwołanie się do teorii kapitału społecznego i urzeczywistnienie jej we własnych badaniach empirycznych.

Najogólniej rzecz ujmując istota koncepcji kapitału społecznego wyraża się w tym, że relacje międzyludzkie są nośnikiem realnych wartości ekonomicznych z punktu widzenia efektywności i skuteczności codziennych zachowań podmiotów gospodarujących. W przeciągu ostatnich dwóch dekad ubiegłego stulecia doszło do prawdziwej eksplozji zainteresowania tą koncepcją. Widać to wyraźnie, gdy prześledzi się zmiany liczby pozycji poświęconych problematyce kapitału społecznego w zagranicznych bazach publikacji naukowych. Począwszy od 1990 roku można zaobserwować niemalże wykładniczy wzrost liczby publikacji wprost odwołujących się do koncepcji kapitału społecznego. Także w Polsce w ciągu kilku mijających lat daje się zauważyć duże ożywienie w obrębie tej tematyki. Jest ona obecna zarówno w sferze badań naukowych, jak i w programach nauczania w szkołach wyższych na rozmaitych kierunkach studiów w całym kraju. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (UEP) aktywnie uczestniczy w tym procesie. W listopadzie 2003 roku, z inicjatywy Katedry Socjologii i Filozofii, jeszcze w murach Akademii Ekonomicznej, odbyła się konferencja naukowa pt. *Gospodarowanie kapitałem społecznym – teoria i praktyka*. Rezultatem spotkania kilkudziesięciu naukowców z całego kraju jest między innymi zeszyt naukowy, w całości poświęcony problematyce kapitału społecznego (red. Januszek, 2005). Również w katalogu studiów odnaleźć można propozycję przedmiotu o nazwie *Kapitał społeczny w teorii i praktyce*. Warto

także nadmienić, iż na chwilę obecną łączny dorobek pracowników naukowych UEP poświęcony w jakimś stopniu problematyce kapitału społecznego liczy przeszło 70 publikacji<sup>1</sup>.

Trudno zaprzeczyć jakoby tak znaczące zainteresowanie, czy też wręcz moda na zajmowanie się koncepcją kapitału społecznego, pozostawało bez wpływu na wybór problematyki i ostateczny kształt niniejszej pracy. Wręcz przeciwnie, to właśnie koncepcja kapitału społecznego dała pretekst i możliwość włączenia w zakres analizy dotyczącej obszaru działań o charakterze ekonomicznym sfery pozaekonomicznych środków ich regulacji. Przy czym celem prowadzonych rozważań nigdy nie była sama w sobie idea kapitału społecznego. Chodziło przede wszystkim o jej użycie w praktyce badań nad rynkiem pracy; o możliwość uchwycenia, a następnie przedstawienia przy pomocy konkretnych założeń teoretycznych na temat rzeczywistości procesów zachodzących w obrębie sfery alokacji zasobów pracy w gospodarce. Koncepcja kapitału społecznego od początku postrzegana więc była jedynie jako teoretyczne narzędzie analizy rzeczywistości społeczno-gospodarczej, jako rama pojęciowa, a nawet metafora, uwypuklająca określone zjawiska, a także cechy procesów i działań ekonomicznych oraz ich społeczno-kulturowego otoczenia. Nie oznacza to wcale, iż u źródeł odwołania się do wspomnianej koncepcji nie leżą nieco głębsze przekonania. Osobiście sądzimy, iż sama konstrukcja pojęcia *kapitału społecznego*, wprost nawiązująca do retoryki ekonomii, ale także stojąca za nim idea, wyrażona w postaci stwierdzenia „*nie liczy się to co wiesz, ale to, kogo znasz*” (Woolcock, 2001) oraz leżące u jej podstaw przekonanie, że „*kultura ma znaczenie*” także w obszarze ekonomii (red. Harrison i Huntington, 2003) skierowały uwagę ekonomistów na zjawiska, którymi dotąd zajmowali się oni jedynie zdawkowo, bądź też których wpływ na sferę gospodarki bardziej lub mniej świadomie całkowicie pomijali, tudzież milcząco zakładali ich neutralność wobec zjawisk ekonomicznych.

Generalnie, w ekonomii przyjmuje się, że rozmaite podmioty w procesie gospodarowania alokują rzadkie zasoby pomiędzy różne zastosowania. Dostęp do zasobów i realna możliwość ich wykorzystania stanowią o realizacji efektywnych i skutecznych działań jednostek. Koncepcja kapitału społecznego doskonale wpisuje się w debatę na temat warunków i sposobów korzystania z rzadkich zasobów. W szczególności, pozwala ona na budowanie hipotez, które odpowiadają na pytanie, w jaki sposób podmioty gospodarujące na co dzień radzą sobie z przewyciężaniem ograniczoności zasobów. W tym sensie koncepcja kapitału społecznego pozwala, a dzięki swej popularności wręcz *nakazuje*, odejść od sztywnych, formal-

---

<sup>1</sup> Źródło: baza publikacji naukowych pracowników UEP: <http://aplikacje.ae.poznan.pl/apps/public/staff>; stan na dzień 2 stycznia 2009.



nych założeń na temat rzeczywistości gospodarczej i urealnić część rozważań o charakterze czysto ekonomicznym.

Głównym celem dysertacji jest określenie roli jaką kapitał społeczny pełni w procesach zatrudniania nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Cel pracy ma zatem charakter poznawczy. Jest realizowany zarówno na drodze refleksji teoretycznej, jak i poprzez badania empiryczne. Cele szczegółowe pracy obejmują w szczególności: (1) omówienie i krytyczną analizę teoretycznych koncepcji kapitału społecznego, (2) opracowanie spójnej z przyjętą koncepcją kapitału społecznego metody jego pomiaru, (3) analizę uwarunkowań i czynników mogących mieć wpływ na wybór metod zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach, (4) analizę wyników dotychczasowych badań dotyczących metod zatrudniania pracowników w najmniejszych przedsiębiorstwach, (5) zbadanie struktury metod pozyskiwania nowych pracowników do mikroprzedsiębiorstw oraz (6) ustalenie poprzez przeprowadzenie badań empirycznych ilościowego i jakościowego udziału kapitału społecznego w procesie zatrudniania nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach.

Istotnym, jeśli nie najważniejszym, elementem dysertacji jest analiza i prezentacja wyników własnych badań empirycznych, prowadzonych w latach 2006-2007 na terenie województwa wielkopolskiego. Badania miały charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Badania ilościowe przeprowadzone zostały metodą ankiety pocztowej na losowo wybranej, reprezentatywnej dla Wielkopolski próbie 250 mikroprzedsiębiorstw. Każdorazowo osobą, do której skierowano prośbę o udział w badaniu był właściciel przedsiębiorstwa. W celu zwiększenia odsetka zwrotu wypełnionych kwestionariuszy i zapewnienia wymaganej minimalnej liczebności próby zastosowana została nieco zmodyfikowana tzw. *metoda całościowa (total design method)* (Dillman, 1978 cyt. za: Sztabiński, 1997), której założenia opisujemy w trzecim rozdziale pracy (por. Rozdział III, pkt. 5.10). Poprawna konstrukcja kwestionariusza ankiety pocztowej oraz interpretacja danych uzyskanych przy jego pomocy możliwe były dzięki trwającym niemal rok badaniom jakościowym. W wywiadach swobodnych wzięło udział 28 przedsiębiorców, właścicieli firm zlokalizowanych w granicach województwa wielkopolskiego. W wyniku badań powstało przeszło 500 stron maszynopisu transkrypcji rozmów z pracodawcami.

Tak rozbudowane badania zmierzały do odpowiedzi na pytanie o to jaką rolę w zatrudnianiu nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach pełnią osobiste sieci społeczne ich właścicieli, a ściślej rzecz ujmując, to, co w dysertacji określamy mianem indywidualnego kapitału społecznego przedsiębiorcy. Wyrażony w ten sposób ogólny problem badawczy został ostatecznie ujęty w formie trzech problemów szczegółowych: (1) Jaki jest udział i zna-

czenie indywidualnego kapitału społecznego właścicieli mikroprzedsiębiorstw w zatrudnianiu nowych pracowników? (2) Dlaczego właściciele mikroprzedsiębiorstw wykorzystują indywidualny kapitał społeczny do zatrudniania nowych pracowników? (3) Jakie są różnice w zakresie parametrów więzi społecznych tworzących indywidualny kapitał społeczny przedsiębiorcy w zależności od roli jaką pełnią w procesie zatrudniania nowych pracowników (bezpośrednie źródło pracowników, pośredniczenie w zatrudnianiu)?

Odpowiedziom na pytanie pierwsze i ostatnie służyły badania ankietowe. Dla nich możliwe było także skonstruowanie hipotez badawczych (por. Rozdział III, pkt. 5.4.2.). Nie sformułowano ich natomiast dla drugiego pytania, co w założeniu miało pozostać w zgodzie z jego otwartym charakterem, nastawionym przede wszystkim na eksplorację nowych zjawisk. Stąd także wynikła jakościowa formuła badań. Kierunkową tezę dla całego projektu badawczego było przekonanie o istotnym zaangażowaniu personalnych sieci społecznych przedsiębiorców w procesy doboru nowych pracowników do własnych organizacji z zewnętrznego rynku pracy. W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, iż z uwagi na umiejscowienie dysertacji i badań empirycznych w nurcie kontynuującym tradycje pozytywistyczne, rezultaty badań jakościowych należy traktować raczej jako *propozycje* wyjaśnień badanych zjawisk i zachowań pracodawców – jako materiał służący budowaniu hipotez, które następnie należałoby sprawdzić za pomocą reprezentatywnych badań ilościowych, aniżeli jako ostateczne wnioski dotyczące poznawanego wycinka rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Nie oznacza to bynajmniej niskiej wiarygodności i trafności wyników badań jakościowych, zachowaniu których służyć miało zarówno maksymalne zróżnicowanie przypadków zakwalifikowanych do badań (Patton, 1980/1990; Huberman i Miles, 2000), jak i sposób analizy materiału empirycznego, ukierunkowany na teoretyczne nasycanie wniosków (Konecki, 2000).

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, pozostałe trzy składają się na część empiryczną dysertacji. W rozdziale pierwszym analizą objęte zostały najbardziej rozpowszechnione, a zarazem najbardziej opiniotwórcze koncepcje kapitału społecznego. W kolejności scharakteryzowane zostały tradycyjne już ujęcia kapitału społecznego według Pierre'a Bourdieu (1986, 2001), Jamesa Colemana (1988, 1990/2000), Roberta Putnama (1995), Francisa Fukuyamy (1997, 2003) oraz nieco nowsze, sieciowo-zasobowe koncepcje Ronalda Burta (1992, 2000a, 2000b) i Nan Lin (2001/2003). Zasadniczym celem rozważań prowadzonych w pierwszym rozdziale pracy jest krytyczna analiza przedstawionych koncepcji kapitału społecznego w odniesieniu do pojęcia *kapitału* w ekonomii tak, aby w rezultacie możliwie z pełnym przekonaniem o konsekwencjach dla badań własnych móc wybrać tę, która okazałaby się szczególnie przydatna z punktu widzenia problema-

tyki pracy. Rozważaniom towarzyszy założenie, że wybór określonej koncepcji kapitału społecznego pociąga za sobą pewne zobowiązania natury teoretycznej i metodologicznej. Stąd, chcąc naukowo zajmować się kapitałem społecznym, należy wpierw rozważyć założenia, na jakich opiera się dana koncepcja, a kolejno zastanowić się, jakie związane są z nimi konsekwencje. Na końcu rozdziału sformułowana została definicja kapitału społecznego, którą następnie poddano operacjonalizacji na potrzeby badań ankietowych.

Rozdział drugi przybliży zagadnienie zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. Zasadnicza część analizy prowadzona jest niejako na dwóch różnych poziomach. W pierwszej kolejności rozważamy pojęcie i naturę rynku pracy pojmowanego jako wielowymiarowa przestrzeń, w której dokonywane są transakcje zatrudniania pracowników do organizacji. Jest to najbardziej ogólny, wspólny dla wszystkich mikroprzedsiębiorstw, a zarazem zewnętrzny wobec przedsiębiorcy, w dużej mierze niezależny względem jego decyzji, poziom rzeczywistości, w którym zachodzą procesy alokacji zasobów na rynku pracy. W tym miejscu nasze zainteresowania koncentrują się na charakterystyce wtórnego segmentu rynku pracy. Jest to ta jego część, która według wielu badaczy jest podstawowym obszarem funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw. W tej części rozdziału rozważamy także kwestię znaczenia przestrzeni geograficznej (fizycznej) dla alokacji dóbr na rynku pracy oraz zagadnienie społeczno-kulturowego zakorzenienia podmiotów i działań ekonomicznych. Drugi stopień analizy sprawdza rozważania na poziomie samego przedsiębiorcy. Ścisłe rzecz ujmując dotyczy on sposobu, w jaki przedsiębiorca, w sensie psychologicznym, poznaje i postrzega otaczającą go rzeczywistość. W tej części pracy podejmujemy teoretyczną refleksję na temat ograniczeń racjonalności oraz dokonujemy krótkiego przeglądu i syntezy badań nad procesami poznawczymi przedsiębiorców. Generalnie proces zatrudniania (obejmujący rekrutację, selekcję i adaptację pracowników w organizacji) postrzegany jest jako proces uwikłany w szereg ograniczeń wynikających zarówno z natury rynku pracy, traktowanego jako wycinek przestrzeni fizycznej (geograficznej), społecznej, kulturowej i ekonomicznej, jak i samego pracodawcy, traktowanego jako ograniczony głównie w sensie poznawczym i czasowym podmiot podejmujący decyzje w sferze rynku pracy. Rozważaniom na temat natury rynku pracy i procesów poznawczych przedsiębiorców towarzyszy założenie o funkcjonalnej użyteczności relacji społecznych pracodawcy jako zasobu pozwalającego na przewyciężanie wspomnianych ograniczeń i osiągnięcia dodatkowych korzyści ekonomicznych. W rozdziale drugim przedstawione zostało także pojęcie procesu zatrudniania, opisane zostały metody zatrudniania wykorzystywane w najmniejszych przedsiębiorstwach oraz obecne w literaturze wyjaśnienia dotyczące skuteczności nieformalnych metod zatrudniania.

Przedmiotem trzeciego rozdziału pracy jest refleksja nad podstawowymi założeniami dysertacji i projektu badawczego oraz przyjętą metodologią badań własnych. W kolejności omawiamy kwestię założeń ontologicznych (paradygmatu), założeń epistemologicznych (metafory) oraz wynikających z nich sposobów zbierania i analizy danych na temat rzeczywistości (metodologia). Już w tym miejscu warto zaznaczyć, iż praca zlokalizowana jest w obrębie paradygmatu funkcjonalistycznego, zgodnie z którym zakładamy realność i zewnętrzny charakter rzeczywistości społeczno-gospodarczej, a tym samym możliwość jej obiektywizacji. Ważnym elementem trzeciego rozdziału jest refleksja teoretyczna nad możliwością łączenia ze sobą badań ilościowych i jakościowych oraz wyjaśnienie przyczyn i motywacji leżących u podstaw w taki właśnie sposób skonstruowanej strategii badań własnych. W części dotyczącej metodologii badań omawiamy między innymi główny problem badawczy i problemy szczegółowe, sposób operacjonalizacji zmiennych w badaniach ilościowych, przyjęte hipotezy badawcze, wykorzystane metody zbierania danych empirycznych, sposób doboru przypadków do badań ilościowych i jakościowych oraz metody analizy zebranego materiału badawczego.

Rozdziały czwarty i piąty zawierają analizę wyników i wnioski z badań empirycznych. Rozdział czwarty rozpoczyna wstępna analiza danych ilościowych na temat metod doboru pracowników, które są stosowane w badanych mikroprzedsiębiorstwach. Celem tej części pracy jest ustalenie istniejącej struktury sposobów zatrudniania personelu w mikroprzedsiębiorstwach, ale także nakreślenie ogólnego schematu i kierunku analizy materiału jakościowego uzyskanego w trakcie wywiadów swobodnych z przedsiębiorcami. W drugiej, o wiele obszerniejszej części rozdziału, szczegółowej charakterystyce poddajemy miejsce i rolę trzech głównych form indywidualnego kapitału społecznego – typów więzi społecznych – angażowanych przez właścicieli firm w procesy zatrudniania nowych pracowników. Obiektem analizy są kolejno więzi rodzinne, pracownicze i znajomości, przy czym wszystkie trzy rodzaje więzi omawiane są w podziale na więzi o charakterze bezpośrednim (stosowane w roli bezpośredniego źródła pracowników) i pośrednim (wykorzystywane celem pośredniczenia w dotarciu do odpowiednich pracowników). Ostateczna struktura tej drugiej części rozdziału została wyznaczona jako efekt analizy danych jakościowych z użyciem procedury kodowania otwartego (Konecki, 2000; Miles i Huberman, 2000). Innymi słowy to przede wszystkim zgromadzony w trakcie badań jakościowych materiał empiryczny zdecydował o kształcie pracy, a nie wyjściowe założenia, czy też wcześniej narzucona forma.

Rozdział piąty dotyczy parametrów więzi społecznych utrzymywanych pomiędzy pracodawcami a osobami, przy udziale których dochodzi do transakcji zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. Charakterystyka cech więzi jest w istocie próbą pomiaru i opisu tego, co

łączy ze sobą ludzi wchodzących we wzajemne relacje w trakcie pozyskiwania nowych pracowników z zewnętrznego względem organizacji rynku pracy. W rozdziale omówione zostały cztery podstawowe wymiary więzi społecznych i przypisane im zmienne ustalone na etapie operacjonalizacji kapitału społecznego. Należą do nich kolejno: wymiar czasowy więzi (długość trwania więzi oraz częstotliwość wzajemnych kontaktów), wymiar przestrzenny więzi (zasięg geograficzny relacji społecznej), wymiar psychologiczny więzi (bliskość emocjonalna uczestników relacji, głębokość znajomości, zaufanie pracodawcy do osoby kontaktowej) oraz wymiar strukturalny więzi (rozległość wzajemnych kontaktów społecznych). Przy czym należy zaznaczyć, że prezentowane w rozdziale piątym wyniki badań dotyczą wyłącznie tych kontaktów pracodawcy z osobami kontaktowymi, które były zaangażowane w *skuteczne* transakcje zatrudniania. Sama skuteczność zatrudniania nie jest jednak przedmiotem rozważań. Skuteczne transakcje zostały wyselekcjonowane już na etapie zbierania danych pierwotnych poprzez odpowiednią konstrukcję kwestionariusza ankiety pocztowej.

W zakończeniu dysertacji zawarte zostały konkluzje z rozważań teoretycznych i przeprowadzonych badań empirycznych. Na końcu pracy umieszczono spis rysunków, tabel, wykresów, listę bibliografii oraz załączniki do pracy, obejmujące między innymi wykorzystany w badaniach własnych kwestionariusz ankiety pocztowej.

*Dopóki nie uprzytomnimy sobie znaczenia terminów,  
dopóki nie uprzytomnimy sobie treści pojęć odpowiadających terminom  
figurujących w pytaniach i hipotezach naszej problematyki,  
tak długo nie wiemy naprawdę, co chcemy badać.*  
Stefan Nowak<sup>2</sup>

## ROZDZIAŁ I

### TEORETYCZNE UJĘCIA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

#### 1. Wprowadzenie

Koncepcja kapitału społecznego budzi skrajne opinie wśród naukowców. Według Trutkowskiego i Mandesa (2005) jej zwolennicy uważają, że „(...) *kapitał społeczny to nie tylko pozytywne narzędzie badaczy, ale wręcz jeden z najbardziej zbawiennych wynalazków teorii społecznej ostatnich dekad, który na dodatek ma znaczny potencjał stosowania w praktyce (uprawiania inżynierii społecznej)*” (s. 45-46). Uważa się, że koncepcja kapitału ludzkiego może rzucić więcej światła na zagadnienie dystrybucji zasobów w obrębie społeczeństwa (Flap, 2002), a na poziomie mikroanalizy może pomóc zrozumieć w jaki sposób ludzie czynią własne działania bardziej produktywnymi i efektywnymi (Lin, 1999a).

Jednocześnie inni autorzy zgłaszają wiele wątpliwości pod adresem koncepcji kapitału społecznego (por. np. Fine, 2002; Smith i Kulynych, 2002). Przykładowo, niektórzy zapytują, czy przypadkiem kapitał społeczny nie jest po prostu:

*hybrydą zużytych kategorii, używanych od lat 50. i 60. XX wieku, która została uznana za świeżą i obiecującą propozycję w latach 90., dzięki odrobinie chirurgii plastycznej i znakomitej kampanii PR w naukach społecznych? Czy kapitał społeczny okaże się czymś więcej niż tylko przemijającą modą intelektualną? W szczególności, czy pojęcie to jest w stanie rozwiązać problem zróżnicowanych efektów działań jednostkowych i zbiorowych tak wszechstronnie, jak sugerowałaby tocząca się obecnie debata? (Edwards, Foley i Diani, 2001, s. 221, w: Trutkowski i Mandes, 2005, s. 46).*

Zdaniem Portesa (1998, s. 2) termin ten nie reprezentuje żadnych nowych idei, które nie byłyby wcześniej znane socjologom. Z kolei Fine (2002), w jednym ze swoich artykułów o bardzo wymownym tytule, omawia osiem podstawowych wad koncepcji kapitału społecznego. W podsumowaniu zaś pisze, że „(...) *kapitał społeczny jest degradacją nauki*” (s. 799). Jeśli przyjrzeć się bliżej tym negatywnym opiniom, można dostrzec, iż ostrze krytyki wymierzone jest przede wszystkim w konkretne ujęcia czy definicje kapitału społecznego. Dokonując analizy tych ujęć, okazuje się, iż nierzadko pozbawione są one podstawowych rygorów naukowości, łączą w sobie różne podejścia badawcze i założenia filozoficzne, a niekiedy nawet różne zagadnienia teoretyczno-badawcze i teorie społeczne. Kapitał społeczny staje się wówczas

---

<sup>2</sup> Cytat pochodzi z książki pt. *Metodologia badań społecznych* (Nowak, 1985, s. 62).

„(...) *pojęciem-wytrychem, używanym częściej w celach retorycznych niż jako element rzeczowej naukowej argumentacji*” (Trutkowski i Mandes, 2005, s. 47), swoistym „parasolem”, pod którym próbuje się zebrać i zespolić różne stanowiska teoretyczne, a niekiedy również ideologie. Jeśli głębiej wczytać się w wypowiedzi zwolenników i krytyków koncepcji kapitału społecznego, można także zauważyć, że nierzadko mówią oni o kompletnie różnych jego aspektach.

Analiza teoretycznych ujęć kapitału społecznego może z jednej strony pomóc wyjaśnić przyczyny ogromnego zainteresowania tą koncepcją, a z drugiej wskazać źródła jej szerokiej krytyki. Jest to jednak jedynie pewien dodatkowy efekt, który może pojawić się przy próbie realizacji zasadniczego celu tego rozdziału. Celem tym jest bowiem zgromadzenie i analiza wiedzy na temat kapitału społecznego tak, aby z pełną świadomością konsekwencji dla badań własnych podjąć decyzję o wyborze konkretnej koncepcji kapitału społecznego, przydatnej z punktu widzenia problematyki pracy. Osia konstrukcyjną rozdziału jest teza, że *wyбір określonej koncepcji kapitału społecznego pociąga za sobą konkretne zobowiązania natury teoretycznej i metodologicznej, dlatego chcąc zajmować się kapitałem społecznym w sposób naukowy, należy wcześniej rozważyć założenia, na jakich opiera się dana koncepcja i zastanowić się, jakie związane są z nimi konsekwencje.*

## **2. Kapitał jako kategoria ekonomiczna**

Poszukując etymologii słowa kapitał, należy odwołać się do łacińskiego terminu *capitalis*, który w języku polskim tłumaczy się na ‘kapitałny’. Słowo to oznacza tyle co *główny, zasadniczy, najważniejszy*, stosowane jest dziś także w znaczeniu *pierwszorzędny, wyborny, znakomity* (Bańkowski, 2000, s. 624). Terminem kapitał określano pierwotnie dług „kapitałny”, tzn. samą kwotę pożyczoną, bez odsetek (tamże, s. 624). Innymi słowy kapitał oznaczał sumę będącą przedmiotem pożyczki (Encyklopedia PWN, hasło: kapitał). Głowczyk (2000, s. 126) pisze, że w ekonomii kapitałem określa się zwykle zasób, który właściciel angażuje w proces produkcji w celu osiągnięcia z tego tytułu określonego dochodu. Podobne znaczenia omawianego pojęcia znaleźć można w popularnych encyklopediach naukowych. Na przykład w encyklopedii Britannica (2000) czytamy, że „*kapitał (...) [to] zapas zasobów, które mogą być zaangażowane w wytwarzanie dóbr i usług (...). W szerokim rozumieniu kapitał można zdefiniować jako wszystkie możliwe materialne, niematerialne i ludzkie wkłady do systemu produkcyjnego*” (s. 309). Z kolei w Nowej Encyklopedii Powszechnej PWN (1995) kapitał wytłumaczono jako „*aktywa, które mają zdolność wytwarzania dochodu i które także zostały wyprodukowane*” (s. 266).

Pojęcie kapitału zajmuje jedno z naczelných miejsc wśród podstawowych kategorii ekonomii. W ciągu wielu wieków nabierało ono różnych znaczeń, będąc przedmiotem zainteresowań m.in. Adama Smitha, Johna Stuarta Milla, Karola Marksa, przedstawicieli Szkoły Austriackiej, Johna Maynarda Keynesa (Kadushin, 2004, s. 78) oraz twórców teorii kapitału ludzkiego – Theodora W. Schultza (1961) i Gary’ego S. Beckera (1964/1993). W ostatnich latach na gruncie nauk ekonomicznych pojęcie to zyskało nową jakość za sprawą koncepcji kapitału intelektualnego oraz koncepcji kapitału społecznego.

Kapitał jest jednym z centralnych pojęć *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* Adama Smitha (1954). Jego mianem autor określa tę część zasobów człowieka, „(...) która według jego oczekiwań ma mu przynieść dochód” (s. 342). Smith odróżnia kapitał od zasobów zaspakajających bieżące potrzeby, czyli przeznaczonych na bezpośrednią konsumpcję i nie będących źródłem żadnego zysku. Wprowadza także podział kapitału na trwałe i obrotowe. W podsumowaniu do rozdziału *Podział zasobów* pisze:

*We wszystkich krajach, gdzie istnieje dostateczny stopień bezpieczeństwa, każdy człowiek o zdrowym rozsądku stara się tak używać wszelkich rozporządzalnych zasobów, aby osiągnąć zadowolenie w chwili obecnej albo zysk w przyszłości. Jeśli używa ich dla osiągnięcia zadowolenia natychmiastowego, to są one zasobami przeznaczonymi na bezpośrednią konsumpcję. Jeśli zaś używa ich, aby w przyszłości otrzymać zysk, to mogą mu ten zysk przynieść bądź pozostając w jego posiadaniu, bądź też przechodząc w inne ręce. W pierwszym przypadku są kapitałem trwałym, w drugim kapitałem obrotowym (tamże, s. 351).*

Z powyższej wypowiedzi wynika, iż kapitał tworzą te zasoby, którymi człowiek może rozporządzać, czyli te, które w jakichś sposób są mu dostępne, których może użyć. Funkcją kapitału w dowolnej jego postaci jest utrzymywanie i pomnażanie tej części zasobów ludzi, która może być przeznaczona na bezpośrednią konsumpcję. Jak wielokrotnie podkreśla szkocki ekonomista, „(...) gdy ktoś umieszcza jakkolwiek część swych zasobów jako kapitał, to spodziewa się zawsze, że zwróci mu się z zyskiem” (tamże, s. 420).

Koncepcja Smitha prezentuje szerokie ujęcie kapitału. Generalnie do jego składników zaliczyć można wszelkie zasoby materialne i niematerialne, które łączy wspólne przeznaczenie – udział w tworzeniu dochodu, zysku. Pomimo tego, że Smith dokładnie wymienia składniki kapitału obrotowego i trwałego sama definicja kapitału stwarza jednocześnie szersze możliwości interpretacji, wyznacza pewien kierunek myślenia o kapitale. Jego istota tkwi w funkcji zasobów jako czynników tworzenia dodatkowej wartości, pomnażania bogactwa ich właścicieli. Podstawową cechą ogólną tak zdefiniowanego kapitału jest jego produktywność.

W teorii ekonomii funkcjonuje także węższe ujęcie kapitału – jako produktów pośrednich (Blaug, 2000, s. 578). W ten nurt sposobów pojmowania kapitału wpisuje się koncepcja



Johna Stuarta Milla. Kapitał definiuje on jako „(...) *uprzednio nagromadzony zasób produktów przeszłej pracy*” (Mill, 1965, s. 97). Kapitał zatem to zakumulowana praca. Mill zdecydowanie odrzuca błędne, w jego mniemaniu, wyrażenie „produkcyjne siły kapitału”, podkreślając wielokrotnie, że kapitał nie jest bezpośrednim czynnikiem produkcji, takim jak praca i pierwotne czynniki produkcyjne – „(...) *surowce i siły poruszające, dostarczane przez przyrodę*” (tamże, s. 171). „*Kapitał jest (...) wytworem pracy; dlatego jego działanie w produkcji jest w rzeczywistości działaniem pracy w pośredniej postaci*” (tamże, s. 171). Jak pisze Mill:

*[d]ziałalność kapitału w produkcji polega na dostarczaniu jej schronu, zabezpieczenia, narzędzi i surowców, jakich potrzebuje robota, oraz żywności i innych rodzajów utrzymania pracowników podczas produkcji. Są to usługi, jakich terazniejsza praca potrzebuje od przeszłej i od produktu przeszłej pracy. Wszystkie rzeczy przeznaczone do tego użytku, a więc do zaopatrzenia produkcyjnej pracy w te różne wstępne wy-mogi, są kapitałem* (tamże, s. 97-98).

W innym miejscu dodaje, że kapitałem przedsiębiorcy

*jest (...) dokładnie ta część jego wszelkiego posiadania, która stanowi jego fundusz do prowadzenia nowej produkcji. Nie posiada to żadnego znaczenia, że część tego kapitału lub nawet jego całość znajduje się w postaci, w jakiej nie może bezpośrednio zaspokajać potrzeb pracowników* (tamże, s. 99).

I jeszcze jedna ważna wypowiedź autora:

*Różnica (...) między kapitałem a tym, co nie jest kapitałem, nie leży w rodzaju dóbr, lecz w zamiarze kapitalisty – w jego woli użycia ich do danego celu, a nie do innego. Wszelka własność, chociażby źle dostosowana sama przez się do użytku pracowników, jest częścią kapitału, skoro tylko ona czy też wartość, którą można za nią otrzymać, jest odłożona do produkcyjnego zastosowania* (tamże, s. 101).

Fragmenty przytoczone powyżej wskazują na to, że dane dobro, dana własność, nabiera – zdaniem Milla – znamion kapitału w momencie, gdy przedsiębiorca przypisze mu funkcję zabezpieczania (materialnego, finansowego itp.) produkcji.

Ujęcie kapitału jako pośredniego czynnika produkcji jest jednym z fundamentalnych założeń austriackiej teorii kapitału i procentu (Blaug, 2000). W teorii tej „*[z]arówno ziemia, jak i praca są naturalnymi czy pierwotnymi czynnikami produkcji, których podaż albo jest stała, albo jest funkcją decyzji nieekonomicznych, ale kapitał jest czynnikiem wytwarzanym lub pośrednim, którego podaż zależy od nakładów ziemi i pracy wyłożonych na jego produkcję w przeszłości*” (s. 511). Według przedstawiciela szkoły austriackiej Böhm-Bawerka rola kapitału w produkcji polega na tym, że pozwala on na przyjęcie bardziej produkcyjnych, choć jednocześnie bardziej czasochłonnych metod produkcji.

Jednym z najbardziej doniosłych zastosowań pojęcia kapitału we współczesnej ekonomii jest neoklasyczna teoria kapitału ludzkiego. Jak pisze cytowany wcześniej Głowczyk

(2000, s. 126), koncepcja kapitału ludzkiego jest kontynuacją sposobów myślenia przedstawicieli tego nurtu ekonomii neoklasycznej, który charakteryzuje się dążeniem do objęcia jedną, wspólną kategorią kapitału wszystkich rzeczowych czynników produkcji. Wśród owych przedstawicieli poczesne miejsce zajmują J.B. Clark oraz I. Fisher.

Pierwszy ze wspomnianych ekonomistów, w swojej pracy pt. *Podział bogactwa*, określił ziemię jako zasób nieróżniący się pod względem ekonomicznym od innych postaci kapitału, natomiast dochód netto pochodzący z użytkowania ziemi, czyli rentę gruntową, nazwał procentem (tamże, s. 126). Jak podaje Blaug (2000):

*Clark rozróżniał pomiędzy specyficznymi, konkretnymi dobrami kapitałowymi, a kapitałem pojmowanym jako abstrakcyjna zdolność wytwórcza. Czysty kapitał przedstawiał on jako wiecznotrwały, jednorodny fundusz wartości – wiecznie płynący strumień dochodu – zainwestowany w stale zmieniające się serie konkretnych dóbr kapitałowych (s. 532).*

Nieco dalej w swych rozważaniach poszedł Fisher. W książce pt. *Teoria procentu* określił mianem kapitału wszelki zasób przynoszący dochód, obejmując tą kategorią takie rodzaje czynników produkcji jak ziemię, maszyny, budynki, surowce, zasoby naturalne oraz umiejętności i kwalifikacje ludzi. „Fisher (...) definiował kapitał jako każdy zasób, który daje pewien strumień usług w czasie (...), dochód zaś jako nadwyżkę owych usług ponad ich ilość niezbędną do utrzymania i odtwarzania zasobu bogactwa” (Blaug, 2000, s. 599). Kapitał był według niego jedynym czynnikiem produkcji, zaś wszelkie odmiany dochodów netto określał on wspólnym mianem procentu (Główczyk, 2000, s. 126).

Jak wspomniano powyżej, we współczesnej ekonomii pojęcie kapitału kojarzone jest przede wszystkim z neoklasyczną teorią kapitału ludzkiego. Jej rozkwit nastąpił we wczesnych latach 60-tych, za sprawą publikacji artykułu Schultza (1961) pt. *Investment in Human Beings*, a następnie dzięki doniosłej pracy Beckera (1964/1993) pt. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Obaj ekonomiści, uhonorowani za swe badania nagrodą Banku Szwecji w Naukach Ekonomicznych Pamięci Alfreda Nobla, stosowali pojęcie kapitału przede wszystkim w odniesieniu do zasobów wiedzy i umiejętności ludzkich, upatrując w nich dodatkowy czynnik, wyjaśniający przyczyny zróżnicowania bogactwa poszczególnych państw i konkretnych ludzi. Stosowanie pojęcia kapitału było konsekwencją uznania wiedzy i umiejętności za zasób generujący dodatkowe przyszłe dochody (Woodhall, 1987, s. 219). Tak zdefiniowany kapitał ludzki w istotny sposób różni się od pojęcia kapitału fizycznego. Przede wszystkim w sposób nierozzerwalny jest on związany z jego posiadaczem. Transfer tego kapitału jest ograniczony i jedynie w pośredni sposób przyczynia się on do tworzenia dochodu.

Z przytoczonego przeglądu zastosowań pojęcia kapitału w teorii ekonomii wynika kilka wniosków, które zwracają uwagę na podstawowe cechy kapitału. Po pierwsze, pojęcie kapitału zawsze dotyczy jakichś *zasobów*, którymi można rozporządzać. W szerszym ujęciu są to *wszelkie zasoby* przydatne w produkcji, natomiast w węższym ujęciu są to jedynie *zasoby pośrednie*, nagromadzone w wyniku oszczędzania, czy też inwestycji. Kapitał posiada zatem swojego *właściciela* – kapitalistę, przy czym nie oznacza to, że nie może on być własnością kolektywną, grupową. Po drugie, co związane jest bezpośrednio z pierwszą cechą, kapitał jest *dostępny* temu, który chce go zastosować – można nim *swobodnie* dysponować. Po trzecie, kapitał jest *produkcyjny*, w tym sensie, że pełni określoną rolę w wytwarzaniu, w produkcji. Dodatkowo, ma on w założeniu przynosić dochód netto, tzn. nie tylko być produkcyjny w sensie fizycznym (służyć jedynie odtworzeniu kapitału zużytego w produkcji), ale także *produkcyjny wartościowo*. Po czwarte, kapitał powstaje w wyniku wyborów jego właściciela, dotyczących ilości zasobów przekazanych na potrzeby bieżącej konsumpcji oraz na potrzeby przyszłych korzyści. Powstaje on zatem w wyniku *decyzji inwestycyjnych*.

Pojęcie kapitału odnosić będziemy w dalszej części pracy do tych zasobów, które ułatwiają, bądź umożliwiają racjonalnym jednostkom osiągnięcie celów ekonomicznych. W tym ujęciu kapitał definiowany jest przez funkcję jaką pełni w celowych działaniach ekonomicznych, czyli nakierowanych na produkcję bogactwa i zaspokajanie potrzeb.

### **3. Początki koncepcji kapitału społecznego**

Amerykański politolog Farr (2004) zwraca uwagę, że zanim zaczęto używać pojęcia kapitał społeczny w znaczeniach jakie nadaje mu się obecnie, niektórzy dziewiętnastowieczni ekonomiści polityczni posługiwali się zbitką słów „kapitał” oraz „społeczny”, aby w ten sposób uwydatnić społeczny charakter kapitału. Kapitał społeczny był zatem kapitałem ze społecznego (w odróżnieniu do indywidualnego) punktu widzenia (tamże, s. 22). W takim znaczeniu pojęciem tym posługiwali się m.in. Henry Sidgwick (w 1883 roku), John Bates Clark (1885), Karol Marks (1867) i Alfred Marshall (1890). Kapitał społeczny odnosił się do sumy narzędzi, wynalazków, ulepszeń ziemi i innych materialnych elementów infrastruktury takich jak drogi i mosty, a także do wykształcenia. Sidgwick zaliczył do kapitału społecznego również niematerialne elementy, np. życzliwość (tamże, s. 22).

Zestawienie pojęć „kapitał” i „społeczny” pojawia się też we wspomnianym wcześniej klasycznym dziele Smitha (1954, s. 353 i dalsze). Stanowi ono swego rodzaju skrót myślowy, określający sumę kapitałów będących w posiadaniu danego społeczeństwa. Innymi słowy kapitał społeczny to po prostu kapitał społeczeństwa (tamże, s. 439). W podobnym znaczeniu

używał tego terminu Marks, który mianem kapitału społecznego (*gesellschaftliche Kapital*) nazwał sumę „ilościowego zestawienia” kapitałów indywidualnych, które wespół tworzyły wkład w dalszą produkcję (Farr, 2004, s. 23; por. także Lin, 2001/2003, rozdział 1).

Po raz pierwszy pojęcia kapitału społecznego, we współczesnym znaczeniu tego terminu, użył w 1916 roku socjolog Lyda Judson Hanifan. Uczynił to w artykule *The Rural School Community Center* w odniesieniu do wiejskich ośrodków edukacyjnych (Fukuyama, 2003, s. 172). Autor określił mianem kapitału społecznego pewien zestaw niematerialnych wartości wspólnotowych, w skład którego weszły: życzliwość (*good-will*), koleżeństwo (*fellowship*), solidarność (*sympathy*) oraz kontakty społeczne (*social intercourse*) pomiędzy członkami społeczności lokalnej i ich rodzinami, tworzących wspólnie jednostkę społeczną (Hanifan, 1916, s. 130, cyt. za: Woolcock i Narayan, 2000, s. 228-229). Metafora kapitału pozwoliła dobrze wyrazić istotę uwarunkowań efektywnej pracy wiejskich szkół, które pełnią często rolę centrów niewielkich społeczności lokalnych. Hanifan, wyjaśniając posługiwanie się przez niego pojęciem ekonomicznym, pisał, że tworzenie społeczności lokalnej, podobnie jak to ma miejsce w przypadku organizacji biznesowej, musi poprzedzać akumulacja kapitału. Dopiero ona umożliwia konstruktywne działania (Farr, 2004, s. 11). Powstawanie i gromadzenie kapitału społecznego dokonuje się przede wszystkim w trakcie podejmowania razem czynności takich jak spotkania towarzyskie, pikniki i inne formy wspólnego spędzania czasu. Umiejętne przywództwo może w taki sposób kierować kapitałem społecznym danej wspólnoty, że będzie ono prowadziło do ogólnej poprawy dobrostanu jej członków (tamże, s. 7). Pojęcie kapitału społecznego w swym pierwotnym znaczeniu odnosiło się zatem do takich wartości i norm współżycia społecznego, które spajają członków społeczności wiejskich, umożliwiając im współpracę i odnoszenie z tego tytułu wspólnych korzyści.

Jak podają Woolcock i Narayan (2000, s. 229), po artykule Hanifana idea kapitału społecznego zniknęła na kilkadziesiąt lat z użycia, a od lat pięćdziesiątych XX wieku do lat dziewięćdziesiątych była stosowana rzadko i w oderwaniu od poprzednich zastosowań. W latach pięćdziesiątych pojęciem kapitału społecznego posługiwali się kanadyjscy socjologowie miasta, następnie w latach sześćdziesiątych pojawił się w pracach przedstawicieli teorii wymiany oraz badaczki wielkich amerykańskich miast Jane Jacobs, a w latach siedemdziesiątych posłużył się nim ekonomista Glenn Loury. Ponadto, w roku 1956 pojęcia kapitału społecznego użyła grupa psychologów społecznych pod kierunkiem Johna R. Seeleya (Farr, 2004, s. 9). Żaden z naukowców, posługujących się pojęciem kapitału społecznego, nie cytował prac swoich poprzedników, jednak wszyscy oni wykorzystywali ten termin, aby zobra-

zować znaczenie więzi łączących członków społeczności lokalnych (Woolcock i Narayan, 2000, s. 229).

Wydaje się, iż warto przez moment zatrzymać się nad znaczeniem pojęcia kapitału społecznego jakie nadawał mu Loury. Do jego pracy odwołuje się bowiem w swojej książce Coleman (1990/2000), którego z kolei koncepcja kapitału społecznego zyskała dotychczas największy rozgłos (Fukuyama, 2003, s. 172). Coleman (1990/2000, s. 300) pisze, że w ujęciu Loury'ego kapitał społeczny jest zestawem zasobów, które są umiejscowione w relacjach rodzinnych oraz w sposobie zorganizowania społeczności lokalnej. Zasoby te są różne dla różnych osób, są szczególnie użyteczne z punktu widzenia poznawczego i społecznego rozwoju dzieci i młodzieży i mogą mieć duże znaczenie we wzroście kapitału ludzkiego młodych ludzi. Jak podaje Portes (1998, s. 4), Loury posługiwał się pojęciem kapitału społecznego w kontekście krytyki, jaką kierował pod adresem sposobu postrzegania kwestii źródeł rasowego zróżnicowania dochodów w neoklasycznych teoriach ekonomicznych oraz politycznych implikacji tego stanu rzeczy. Loury uważał, że ortodoksyjna ekonomia prezentuje zbyt indywidualistyczne podejście, skupiając się wyłącznie na indywidualnym poziomie kapitału ludzkiego i potrzebie jego kreacji. Zakaz dyskryminacji rasowej wśród pracodawców i programy wyrównywania szans nie są wystarczającymi środkami w walce z nierównościami rasowymi. Loury uważał, że będą one wciąż narastały, a wynikało to jego zdaniem z dwóch powodów. Pierwszy to bieda dziedziczona przez czarnoskóre młode pokolenie po swoich rodzicach, przekazywana w formie niższych zasobów materialnych oraz mniejszych szans edukacyjnych. Drugi powód to słabsze powiązania młodych czarnoskórych pracowników z rynkiem pracy oraz brak informacji na temat pojawiających się na nim możliwości zatrudnienia. Loury użył pojęcia kapitał społeczny tylko w jednym swoim artykule i nie rozwinął bardziej owej koncepcji (Farr, 2004, s. 9). Samo pojęcie pozwoliło mu jednak ukazać te różnice na rynku pracy, które wynikały z lepszego lub gorszego dostępu młodych pracowników do szans, dzięki ich umocowaniu w określonej sieci kontaktów społecznych (Portes, 1998, s. 5).

Wzrost zainteresowania problematyką kapitału społecznego nastąpił w latach 90-tych XX wieku, w szczególności za sprawą prac Colemana i Putnama (Woolcock i Narayan, 2000, s. 229; Fukuyama, 2003, s. 172). W dalszej części pracy omówiono dwie podstawowe koncepcje kapitału społecznego autorstwa Bourdieu i Colemana. Na ich tle przedstawiono inne próby konceptualizacji, przede wszystkim najbardziej obecnie rozpowszechnione – Putnama i Fukuyamy. Szczególne miejsce poświęcono ujęciom kapitału społecznego autorstwa Burta i Lin, określając je w pracy wspólnym mianem sieciowych koncepcji kapitału społecznego. Przyjęty w dalszej części niniejszego rozdziału sposób postępowania wynika bezpośrednio z

ustaleń zaprezentowanych w poprzednim punkcie i jest próbą przewyciężenia omówionych ograniczeń i problemów<sup>3</sup>.

#### 4. Tradycyjne ujęcia kapitału społecznego i ich modyfikacje

##### 4.1. Kapitał społeczny według Pierre'a Bourdieu

Jedną z cech socjologii Bourdieu jest używanie w niej specyficznego, nacechowanego wieloma metaforami języka. Nie sposób nie zauważyć, że język, którym posługuje się w opisie rzeczywistości społecznej nawiązuje w dużej mierze do terminologii ekonomicznej<sup>4</sup>. Bourdieu wykorzystuje między innymi takie pojęcia, jak: inwestycje, rynek czy interes. Obok nich, w centrum uwagi znalazło się także pojęcie kapitału. Jak zauważa Kozyr-Kowalski (2000), „*Bourdieu stosuje w swoich analizach bardzo szerokie pojęcie kapitału. (...) Kapitałem jest prawie wszystko, co się dziedziczy, pomnaża, zapewnia przewagę i reprodukuje*” (s. 139). Bourdieu ogólnym mianem kapitału określił wszelkie zasoby materialne oraz duchowe (idealne, niematerialne), które przynoszą korzyści materialne i „*symboliczne*” (np. dyplomy, różnego rodzaju tytuły) oraz „*zapewniają i reprodukują monopol i nierówność w dostępie do nich*” (s. 129).

Pojęcie kapitału jest jednym z kluczowych terminów w podejściu teoretycznym i badawczym autora. Jego zdaniem, „*nauka ogólna o ekonomii praktyk, nie ograniczająca się do praktyk społecznie uznawanych za ekonomiczne, powinna próbować uchwycić kapitał (...) we wszystkich jego postaciach oraz odkryć prawa rządzące konwersją jednej postaci w drugą*” (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 104). Zgodnie z tą deklaracją uwaga Bourdieu skupiała się przede wszystkim na analizie pozaekonomicznych form kapitału, na ich akumulacji i koncentracji w społeczeństwie oraz na przekształcaniu się jakiegoś rodzaju kapitału w inny (Szacki, 2002, s. 897).

Udział jednostki w życiu społecznym oraz sposób i efektywność jej funkcjonowania w świecie (a ściślej rzecz biorąc w danym *polu* działania) uzależnione są – zdaniem Bourdieu – od wielkości i struktury kapitału jaki znajduje się w jej posiadaniu. Ilość i jakość kapitałów stanowią o rzeczywistych i potencjalnych możliwościach jednostek. Bourdieu (1986) pisze, że „*struktura dystrybucji różnych typów i podtypów kapitału w danym momencie czasu od-*

---

<sup>3</sup> W dysertacji omówionych zostało zaledwie kilka najbardziej podstawowych i opiniotwórczych koncepcji kapitału społecznego. Więcej przykładów konceptualizacji można znaleźć na przykład w artykule Pogonowskiej (2004).

<sup>4</sup> Pomimo ekonomicznej terminologii działalność badawcza i teoretyczna Bourdieu nie ma na celu sprowadzenia całokształtu ludzkich działań tylko i wyłącznie do ekonomii. Innymi słowy, autor nie twierdzi wcale, że gospodarka określa czy determinuje pozostałe dziedziny działań społecznych. Wręcz przeciwnie, „*(...) to raczej stan społeczeństwa determinuje taki, a nie inny rodzaj działalności ekonomicznej*” (Szacki, 2002, s. 896).

zwierciadła immanentną strukturę świata społecznego, tj. układ ograniczeń, wpisanych w realność tego świata, które rządzą jego funkcjonowaniem w trwały sposób, determinując szanse sukcesu dla praktyk” (s. 46). W innym miejscu z kolei czytamy:

*[W]zględna siła gracza w grze, jego pozycja w przestrzeni gry a także strategia grania (...), jego mniej lub bardziej ryzykowne, mniej lub bardziej ostrożne posunięcia i ciosy, działania mniej lub bardziej konserwatywne czy wywrotowe, wszystko to zależy zarazem od ogólnej liczby jego żetonów, jak i od składu ich sterty; od wielkości i struktury kapitału (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 80).*

Bourdieu pisze także, że „kapitał, czy rodzaj kapitału, to coś, co pozwala jego posiadaczowi sprawować władzę, wywierać wpływ, a więc istnieć w danym polu, a nie być tylko i po prostu <<wartością bez znaczenia>>” (tamże, s. 79), przy czym autor zaznacza, iż „hierarchia różnych rodzajów kapitału (...) jest różna w różnych polach” (s. 79).

Ostatnie cytaty wskazują na ścisły związek pojęcia kapitału z innym, centralnym dla twórczości Bourdieu pojęciem *polu*. Jego wyjaśnienie jest niezbędne, aby lepiej zrozumieć czym jest kapitał i jakie znaczenie dla jednostek ma kapitał społeczny. Autor postrzega świat społeczny jako całość złożoną z mniejszych części, które są względnie autonomiczne i którymi rządzą określone zasady i specyficzne logiki działania. Owe części określane są mianem *pól*.

*W kategoriach analitycznych pole można zdefiniować jako sieć albo konfigurację obiektywnych relacji między pozycjami. Pozycje zaś są zdefiniowane obiektywnie ze względu na swoje istnienie i ze względu na uwarunkowania, jakie narzucają osobom, czy instytucjom je zajmującym, określając ich aktualną i potencjalną sytuację (...) w strukturze dystrybucji różnych rodzajów władzy (czy kapitału). Posiadanie zaś owej władzy (kapitału) określa dostęp do specyficznych korzyści, o które toczy się gra w danym polu (tamże, s. 78).*

Pole jest zatem systemem powiązanych wzajemnie pozycji społecznych oraz układem sił pomiędzy nimi. Pozycje pozostają względem siebie w relacjach dominacji, podporządkowania, bądź równowagi (Jenkins, 2002, s. 85). Pole jest „terenem walki”, na którym zajmujący określone pozycje „dążą, indywidualnie lub zbiorowo, do zachowania, bądź polepszenia swoich pozycji” (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 83). Jak wynika z wcześniejszych rozważań, środkiem wykorzystywanym przez jednostki we wzajemnych zmaganiach w danym polu jest kapitał w jego różnych formach.

Bourdieu (1986) wyróżnia trzy podstawowe odmiany kapitału, w ramach których można (dla celów analitycznych) wyróżnić określone podtypy. Pierwszym podstawowym rodzajem kapitału jest *kapitał ekonomiczny*, który podlega natychmiastowemu i bezpośredniemu przekształceniu w pieniądź. Jego zinstytucjonalizowaną formą są prawa własności.

Drugi to *kapitał kulturowy* (nazywany także kapitałem informacyjnym), który pod pewnymi warunkami może być zamieniony w kapitał ekonomiczny, a w zinstytucjonalizowanej formie przyjmuje postać udokumentowanego wykształcenia. Dodatkowo, oprócz formy zinstytucjonalizowanej, Bourdieu wyróżnia wcieloną formę kapitału kulturowego, obejmującą długotrwałe dyspozycje ciała i umysłu oraz formę zobiektywizowaną, którą tworzą różne rodzaje posiadanych materialnych dóbr kulturowych, takich jak obrazy, książki, słowniki, instrumenty muzyczne itp. W jednej ze swych książek, napisanej wspólnie z Passeronem (Bourdieu i Passeron, 1990, s. 89), Bourdieu wyjaśnia, że kapitał kulturowy obejmuje dobra kulturowe przekazane jednostce w toku socjalizacji. W przypadku tej konkretnej publikacji chodziło autorom przede wszystkim o takie dobra jak wykształcenie oraz umiejętności językowe (tzw. kapitał lingwistyczny) (Kozyr-Kowalski, 2000, s. 131)<sup>5</sup>. Ostatnią odmianę kapitału tworzy *kapitał społeczny*, który także po spełnieniu niezbędnych warunków może być przekształcony w kapitał ekonomiczny. Poddaje się także instytucjonalizacji np. w formie jakiegoś tytułu szlacheckiego czy nazwiska rodowego.

Kapitał społeczny według Bourdieu jest „*sumą zasobów, aktualnych i potencjalnych, które należą się jednostce lub grupie z tytułu posiadania trwałej, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej sieci relacji, znajomości, uznania wzajemnego*” (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 104-105; por. także Bourdieu, 1986, s. 51). Wielkość kapitału społecznego danej jednostki zależy z jednej strony od ilości kontaktów (rozmiaru sieci relacji społecznych), które może ona efektywnie mobilizować, z drugiej zaś od wielkości kapitałów posiadanych przez członków tych sieci (Bourdieu, 1986, s. 51). Jak wyraża to Bourdieu, „[kapitał społeczny] *jest sumą kapitałów i władzy, które sieć taka może zmobilizować*” (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 105). Kozyr-Kowalski (2000) tak oto wypowiada się o tej formie kapitału:

*Kapitał społeczny to (...) takie zasoby materialne i duchowe, przywileje oraz korzyści materialne i duchowe, które powstają dzięki większej lub mniejszej monopolizacji określonych kontaktów i stosunków społecznych. Można to sprowadzić do prostszej formuły: kapitał społeczny = monopolowi dostępu do takich stosunków społecznych, które przynoszą korzyści materialne i symboliczne (s. 135-136).*

Według Portesa (1998, s. 3), Bourdieu jest twórcą pierwszej systematycznie wyłożonej współczesnej koncepcji kapitału społecznego. Koncepcja francuskiego socjologa nie zyskała jednak początkowo dużego rozgłosu. Najbardziej prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy był fakt, iż pierwszy artykuł, w którym autor wyłożył ogólne cechy kapitału społecz-

---

<sup>5</sup> Pojęcie kapitału kulturowego zaproponowane zostało przez Bourdieu w latach sześćdziesiątych w celu wyjaśnienia faktu, że studenci pochodzący z „lepszyc” rodzin mają nie tylko lepsze wyniki nauczania, ale także inne modele konsumpcji i ekspresji kulturalnej (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 153).



nego, pochodzący z 1980 roku, został napisany i opublikowany w języku francuskim (tamże, s. 3)<sup>6</sup>. Oryginalne ujęcie kapitału społecznego przez Bourdieu jest najbliższe – zdaniem Portesa (2000, s. 2) – jednemu z trzech sposobów definiowania kapitału społecznego w literaturze socjologicznej, tj. jako źródła *zasobów* przekazywanych przez sieć kontaktów spoza rodziny. Pozostałe dwa sposoby definiowania kapitału społecznego to traktowanie go jako źródła *kontroli społecznej* oraz jako źródła *korzyści* przekazywanych przez rodzinę. Wszystkie trzy ujęcia łączy wspólna idea koncentrowania się na różnych typach zasobów, które przypadają jednostkom lub grupom z racji utrzymywania przez nie rozmaitych relacji społecznych. Wydaje się, iż w świetle zaprezentowanej definicji nie można rozstrzygać, jak czyni to Portes czy ujęcie Bourdieu bliższe jest traktowaniu kapitału społecznego jako źródła korzyści płynących spoza czy też wprost z rodziny. Sam autor omawianej koncepcji podaje przykład dziedzicznego „wielkiego nazwiska” (znanego nazwiska rodowego), jako zinstytucjonalizowanej formy kapitału społecznego, która w większym stopniu zapewnia jej posiadaczom zdolność do przekształcania okolicznościowych znajomości w trwałe kontakty społeczne (Bourdieu, 1986, s. 52). Trudno także zgodzić się z opinią Zaryckiego (2004), który sugeruje z kolei, iż ujęcie Bourdieu należałoby odnieść wyłącznie do korzyści wynikających z członkostwa w konkretnej grupie, „korzyści z kontaktów <<autonomicznych>>, a więc pozagrupowych, nie wchodziłyby tym samym w zakres kapitału społecznego” (s. 50).

Jedną z ogólnych cech kapitału społecznego jest jego instrumentalny charakter (Portes, 2000, s. 2). Jednostki celowo budują relacje społeczne, mając na względzie korzyści jakie mogą im one przynieść w przyszłości. Sieć kontaktów społecznych nie jest ani dana naturalnie, ani w pełni dziedziczona społecznie. Jest ona produktem strategii inwestycyjnych indywidualnych lub zbiorowych, podejmowanych świadomie lub nieświadomie celem ustanowienia bądź reprodukcji relacji społecznych, które są użyteczne w krótkim lub długim okresie. W wyniku realizacji tych strategii dochodzi do przekształcenia przypadkowych relacji (takich jak relacje sąsiedzkie, w miejscu pracy, a nawet rodzinne) w relacje, które służą jednostce, mogą stać się przedmiotem natychmiastowego wyboru i mobilizacji. Wynikają one z trwałych zobowiązań odczuwanych subiektywnie (wdzięczność, respekt, przyjaźń) bądź gwarantowanych instytucjonalnie (np. przez prawo). Relacje społeczne mogą – zdaniem Bourdieu (1986, s. 52) – istnieć jedynie w praktycznej postaci – w postaci materialnych i/lub symbolicznych procesów wymiany, które pomagają je tworzyć, podtrzymywać i reprodukować. Reprodukacja

---

<sup>6</sup> Na marginesie warto dodać, że Bourdieu posługiwał się pojęciem kapitału społecznego już w 1972 roku w badaniach dotyczących relacji małżeńskich chłopstwa. Używał go potem jeszcze kilkakrotnie zanim napisał artykuł, wykładający istotę i ogólne cechy kapitału społecznego (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 155).

kapitału społecznego wymaga zatem stałych nakładów czasu i energii oraz bardziej lub mniej bezpośredniego zaangażowania kapitału ekonomicznego. Co więcej, Bourdieu uważa, że inwestycja w kapitał społeczny nie jest opłacalna dopóki nie zainwestuje się w nią także specyficznych kompetencji (kapitału kulturowego), np. wiedzy na temat genealogii relacji społecznych, umiejętności korzystania z nich. Dodatkowo, rentowność kapitału społecznego uzależniona jest od zdolności jednostki do zdobywania i utrzymywania tych kompetencji.

Definicja Bourdieu pokazuje, że kapitał społeczny można rozłożyć na dwa elementy: (1) relacje społeczne same w sobie, które pozwalają jednostkom zdobyć dostęp do zasobów posiadanych przez członków sieci (uczestników relacji), (2) wielkość i jakość tych zasobów (Portes, 1998, s. 3-4). Nadmienić należy, iż to dualne ujęcie kapitału społecznego stwarza dość szerokie możliwości interpretacyjne, co znajduje wyraz m.in. w tym, że różni autorzy, przenosząc akcent bądź to na strukturę relacji w sieci społecznej, bądź na zasoby, w różny sposób mówią o tym samym ujęciu kapitału społecznego. I tak na przykład Sztompka (2003) w swoim podręczniku do socjologii pisze, że kapitał społeczny według Bourdieu to „(...) *kontakty, znajomości, sieci powiązań rodzinnych i towarzyskich*” (s. 366). Z kolei Lin (2001/2003), odnosząc się do koncepcji Bourdieu, jednoznacznie stwierdza, że kapitałem społecznym są zasoby, do których jednostka uzyskuje dostęp poprzez sieci społeczne. Rozróżnienie na sieci i zasoby jest o tyle istotne, że pociąga za sobą określone konsekwencje metodologiczne. Różnice obu ujęć najlepiej widać na przykładzie omówionych w dalszej części pracy koncepcjach autorstwa Lin (2001/2003) i Burta (1992).

Portes (2000, s. 2) uważa, iż jednym z kluczowych spostrzeżeń Bourdieu było to, że formy kapitału są zamienne, tzn. mogą wymieniać się wzajemnie, a właściwie wymagają takich zamian dla swojego rozwoju. Tworzenie kapitału społecznego związane jest na przykład z inwestowaniem zarówno materialnych (ekonomicznych) jak i kulturowych zasobów. Wymaga ono dużych nakładów czasu, uwagi, zainteresowania. „*Z wąskiego ekonomicznego punktu widzenia, ten wysiłek może być postrzegany jako czyste marnotrawstwo, ale w kategoriach logiki wymiany społecznej, jest to pewna inwestycja, z której zyski pojawią się w długim okresie, w formie pieniężnej lub innej*” (Bourdieu, 1986, s. 54). Chociaż Bourdieu podkreśla, że efekty z posiadania kapitału społecznego i kulturowego można w ostatecznym rozrachunku zredukować do kapitału ekonomicznego, to procesy, w których zastosowane są te alternatywne formy kapitału, posiadają własną logikę. W porównaniu do wymiany ekonomicznej są mniej transparentne i bardziej niepewne. Na przykład, transakcje z udziałem kapitału społecznego charakteryzują nie do końca jasno sprecyzowane zobowiązania, niepewny horyzont czasowy oraz możliwość zawiedzenia wzajemnych oczekiwań. Ale, dzięki temu, że są takie nie-

jasne, nieklarowne, nieprzejrzyste, transakcje te możliwe są do odróżnienia od czystej rynkowej wymiany (Portes, 2000, s. 4).

Podsumowując, można wskazać na kilka cech ogólnych kapitału społecznego w ujęciu Bourdieu. Po pierwsze, kapitał społeczny jest dobrem, którego charakter jest w pewnym sensie zbliżony do dóbr prywatnych (czyli posiadających swego „właściciela” i służących zaspakajaniu jego potrzeb). Jest on bowiem „obiektem własności”, z którego, dzięki określonym regułom i kompetencjom, można korzystać w trakcie działania. Z uwagi na to, że kapitał społeczny może „należeć się jednostce lub grupie”, nie można ostatecznie stwierdzić, że jest on tylko i wyłącznie dobrem jednostkowym, choć jednocześnie nie można powiedzieć, że takim dobrem być nie może. Po drugie, co wynika z pierwszej cechy, kapitał społeczny ma charakter instrumentalny, tzn. jest środkiem, który służy osiągnięciu określonych celów w danym polu działania. Po trzecie, kapitał społeczny jest wynikiem strategii inwestycyjnych podejmowanych przez jego właściciela, czyli powstaje poprzez inwestowanie określonych zasobów (np. czasu). Po czwarte, kapitał społeczny jest produktywny. Jest on nie tylko środkiem osiągnięcia celów, ale także przynosi dodatkowy efekt w postaci korzyści, których osiągnięcie nie byłoby możliwe bez jego udziału. Istnieją takie towary i usługi, które mogą być zdobyte tylko dzięki długotrwałe budowanemu kapitałowi społecznemu (Bourdieu, 1986, s. 54). Po piąte, kapitał społeczny może być przekształcany w inne formy kapitału. Po szóste, rozmiary kapitału społecznego mogą się powiększać lub zmniejszać. Po siódme, zwrot z inwestycji w kapitał społeczny zależy nie tylko od wielkości sieci relacji społecznych oraz sumy kapitałów posiadanych przez członków tych sieci, ale także od aktywności jednostki, jej wiedzy na temat relacji, umiejętności korzystania z nich oraz od zdolności jednostki do pozyskiwania i utrzymywania tych kompetencji.

Koncepcja kapitałów Bourdieu stała się przedmiotem krytyki Kozyra-Kowalskiego (2000). Przede wszystkim autor nie akceptuje dowolności w posługiwaniu się pojęciem kapitału, który jego zdaniem został stworzony przede wszystkim w celu odróżnienia kapitalistów od „niekapitalistów”. Kozyr-Kowalski (2000) tak oto wypowiada się w tym temacie:

*Funkcjonujące w nauce przed Bourdieu i Beckerem pojęcie kapitału i siły roboczej zostały stworzone m.in. po to, aby odróżnić tych, którzy posiadają wielki pieniądź, fabryki, przedsiębiorstwa handlowe, którzy kierują pracą ludzką, mają ponadprzeciętne wykształcenie od tych, którzy tego wszystkiego nie mają. Te pojęcia wskazywały wyraźnie, że nie wszyscy są kapitalistami, właścicielami jakiejś postaci kapitału. Po Beckerze i Bourdieu doszło w świecie czystych idei do radykalnej rewolucji własnościowej: wszyscy stali się kapitalistami, posiadaczami jakiegoś kapitału (s. 140-141).*

Pomimo tego autor dostrzega także pewne korzyści, jakie wiążą się z podejściami teoretycznymi Beckera i Bourdieu:

*Obaj ci badacze mają trudne do przecenienia zasługi naukowe polegające na wykazaniu, że nawet uznanie wszystkich za kapitalistów, za posiadaczy jakiegoś rodzaju kapitału nie oznacza zakwestionowania prawdy o istnieniu we współczesnych społeczeństwach nierówności między bogatymi i biednymi, rządzącymi i rządzonymi, wykształconymi i pozbawionymi wykształcenia (tamże, s. 141).*

Krytyka Kozyra-Kowalskiego dotyczy także samej koncepcji kapitału społecznego.

Autor pisze:

*I Bourdieu, i Coleman nie odróżniają wyraźnie w swoich ogólnych określeniach kapitału społecznego samego stosunku własności od stosunków doniosłych własnościowo, czyli niewłasnościowych, lecz wpływających na własność. W związku z tym mają oni skłonność do mylenia samych obiektów własności z czymś, co jest warunkiem koniecznym lub tylko sprzyjającym powstaniu, zachowaniu, pomnożeniu i reprodukcji obiektów własności. Bourdieuowski kapitał społeczny okazuje się niczym innym, jak warunkiem koniecznym lub sprzyjającym uzyskaniu rzeczywistych obiektów własności ekonomicznej: rzeczowych środków produkcji, kapitału finansowego, kapitału przynoszącego procent, luksusowych i powszechnie niedostępnych dóbr materialnych, wysokich pensji, czyli siły roboczej o dużej wartości, luksusowych środków konsumpcji, dużego udziału w obiektach własności wspólnej (tamże, s. 135).*

W dalszej części dodaje: „Wydaje się, że pojęcie kapitału społecznego ociera się o sofizmat, który polega na myleniu identyczności, tożsamości z kauzalnością, przyczynowością” (tamże, s. 135). Uwagi krytyczne Kozyra-Kowalskiego ogniskują się wokół sposobu i zakresu posługiwania się pojęciami kapitał i kapitał społeczny. Jednocześnie jego wypowiedzi prowadzą do obecnego także w literaturze obcojęzycznej wniosku, iż pojęcie kapitału społecznego w niektórych jego zastosowaniach może prowadzić do tautologii (por. np. Lin, 1999a; Portes, 1998).

W polskiej literaturze przedmiotu można zauważyć bezpośrednio odwołania do koncepcji Bourdieu, a także próby budowania własnych definicji kapitału społecznego, nawiązujących do zaprezentowanego ujęcia. Przykładem pierwszego działania jest definicja Ziółkowskiego (2000), który kapitałem określa takie zasoby, które są lub mogą być aktywnie wykorzystywane, które służą do osiągnięcia celów, które są pomnażane, wymieniane, wchodzą do obiegu, ulegają konwersji na inne typy kapitałów (por. także Drozdowski, 2005). Przykładem tworzenia własnej definicji, bazującej na koncepcji Bourdieu, jest wąskie ujęcie kapitału społecznego przez Wnuka-Lipińskiego (1996), który sprowadza go do ogółu „*nieformalnych powiązań społecznych (czyli znajomości), dzięki którym jednostka podnosi swoje prawdopodobieństwo wejścia do elity lub utrzymania pozycji w elicie*” (s. 151). Koncepcja Wnuka-Lipińskiego jest pewnym szczególnym przypadkiem definicji Bourdieu. Nie wnosi ona nic

nowego do tego, co powiedział francuski socjolog, zwraca jedynie uwagę, że kapitał społeczny może także być związany z pewną konkretną sytuacją polegającą na zabezpieczaniu interesów klik tworzonych na zasadach negacji powszechnie obowiązujących norm. Przybysz i Sauś (2004) mocno krytykują podejście Wnuka-Lipińskiego. Ich zdaniem:

*Autor traktuje (...) kapitał społeczny jako wyraz szczególnej patologii społecznej, jako zjawisko i działania rozmijające się z normami i wartościami społeczeństwa demokratycznego. W niektórych sytuacjach kapitał społeczny może wprawdzie ulegać deformacji, przybierać formy patologiczne i pełnić destruktywne funkcje społeczne, być „kapitałem antyspołecznym”, lecz sprowadzanie jego istoty do znajomości wydaje się co najmniej nieporozumieniem (s. 10).*

Na koniec warto przytoczyć ciekawą refleksję Trutkowskiego i Mandesa (2005), dotyczącą kapitału społecznego w ujęciu Bourdieu. Autorzy piszą, że jest to byt „(...) wysoce zależny od kontekstu społecznego i historycznego, co oznacza, że może dobrze sprawdzić się tylko w przypadku, gdy jest elementem całościowej rekonstrukcji przestrzeni społecznej, wraz z opisem dominujących w niej typów kapitału, habitusów itd.” (s. 54). Kapitał społeczny nie ma więc jednej, stałej i ściśle określonej formy. By móc „odkryć”, co w danej sytuacji (danym *polu*) tworzy kapitał społeczny oraz wyjaśnić, dlaczego właśnie tak się dzieje, należałoby spojrzeć na niego uwzględniając kontekst zdarzeń oraz cele, do realizacji których jest on wykorzystywany.

#### **4.2. Kapitał społeczny według Jamesa Colemana**

Podobnie, jak w przypadku ekonomii praktyk społecznych Bourdieu, tak i u Jamesa S. Colemana koncepcja kapitału społecznego jest jedynie drobnym elementem oryginalnej orientacji teoretycznej. Sam autor uważa, iż koncepcja kapitału społecznego jest swoistym „narzędziem teoretycznym”, które ma mu pomóc we wprowadzeniu założenia o racjonalności jednostek do analizy społecznych systemów bez odrzucania ich społecznej organizacji (Coleman, 1988). Ta idea nawiązuje bezpośrednio do podstawowych założeń teorii racjonalnego wyboru, za której jednego z pierwszych zwolenników uważany jest właśnie Coleman (Turner, 2004, s. 359).

Jak podaje Turner (2004), „[t]eorie racjonalnego wyboru stanowią pomost pomiędzy socjologią a ekonomią i starają się (...) wyjaśnić proces powstawania emergentnych form i struktur społecznych na podstawie zachowań racjonalnych i egoistycznych aktorów” (s. 364). Zgodnie z tą wytyczną Coleman próbował w swych pracach pogodzić dwie perspektywy teoretyczne opisujące i wyjaśniające zachowania ludzi – perspektywę socjologiczną i ekonomiczną. Z jednej strony zaakceptował on charakterystyczne dla ekonomistów założenie o ra-

cjonalności jednostek ludzkich, z drugiej zaś próbował wykazać, że zakładając racjonalność podmiotów można jednocześnie wyjaśnić tworzenie się, rozwój i trwanie organizacji społecznej (Coleman, 1988, s. 80-81).

W wielkim skrócie istotę podejścia Colemana dobrze oddaje Turner (2004). Autor pisze:

*Coleman zakładał, że aktorzy posiadają pewne zasoby, ale są także zainteresowani zasobami innych. Tak więc interakcja, a finalnie cała organizacja społeczna, opiera się na transakcjach zawieranych pomiędzy tymi, którzy mają dane zasoby, a tymi, którzy ich poszukują. Owe transakcje mogą być dokonywane bezpośrednio przez jednostki, zawierane przez pośredników lub możemy mieć do czynienia z łańcuchem przepływu zasobów. Mogą być też dokonywane na rynku, gdzie zasoby są agregowane, kupowane i sprzedawane zgodnie z prawami podaży i popytu (s. 360).*

Coleman podjął próbę skonstruowania modelu ilustrującego mechanizm prowadzący indywidualistycznego, egoistycznego i maksymalizującego użyteczność aktora do wytworzenia przez niego więzi społecznych i kulturowych spajających członków społeczeństwa (tamże, s. 349).

Koncepcja kapitału społecznego Colemana opiera się na stwierdzeniu, że relacje społeczne, które powstają gdy jednostki próbują najlepiej wykorzystać swoje indywidualne zasoby, mogą być postrzegane nie tylko jako składniki struktury społecznej, ale także jako źródło wspólnych zasobów, zasobów społecznych (Coleman, 1990/2000, s. 300). Posługując się terminem kapitał społeczny w odniesieniu do tych zasobów, autor chciał uwydatnić wartość użytkową (funkcjonalność) różnych elementów i właściwości struktury społecznej.

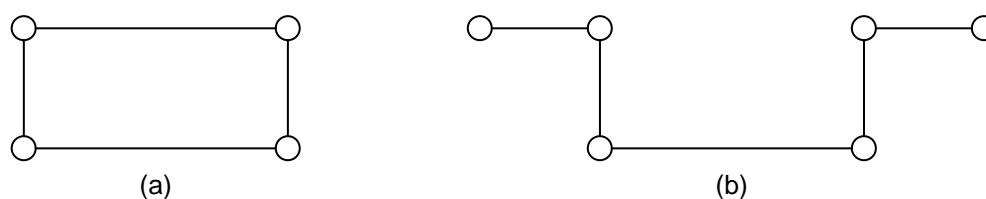
*Kapitał społeczny jest definiowany przez funkcję, jaką spełnia. Nie jest on pojedynczym bytem lecz zbiorem różnych bytów, które łączą dwa wspólne elementy: wszystkie one składają się z jakiegoś aspektu struktury społecznej oraz ułatwiają określone działania jednostek, które znajdują się w obrębie danej struktury (Coleman, 1990/2000, s. 302, por. także Coleman, 1988, s. 81).*

Podobnie jak inne formy kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, w tym sensie, że umożliwia osiągnięcie określonych celów, co byłoby niemożliwe w wypadku jego braku. W odróżnieniu jednak od kapitału ludzkiego, czy fizycznego, kapitał społeczny istnieje niejako pomiędzy ludźmi – w strukturze relacji międzyludzkich, a nie w nich samych czy też w wytworach ich pracy. Jest on najmniej uchwytną, najmniej namacalną formą kapitału (tamże, s. 81-83). Pojęcie kapitału społecznego obejmuje zatem swym znaczeniem wszelkie niematerialne zasoby, będące elementami czy też właściwościami struktur społecznych, które posiadają wartość użytkową dla racjonalnych aktorów. Efektem istnienia kapitału społecznego jest zdolność aktorów społecznych do podejmowania wspólnych działań.

Coleman (1990/2000, s. 305) uważa, iż wartość koncepcji kapitału społecznego tkwi przede wszystkim w tym, że identyfikuje ona określone aspekty struktury społecznej poprzez ich funkcję jako zasobów, które mogą być wykorzystane przez aktorów społecznych do realizacji ich własnych interesów. Tym samym sprawą drugorzędną staje się kwestia form i elementów struktury społecznej, które mogłyby zostać uznane za kapitał społeczny. W danej sytuacji określony aspekt tej struktury mógłby okazać się cennym zasobem dla jednostki, z kolei dla kogoś innego (bądź w innej sytuacji) wcale nie musiałby odegrać takiej roli. Zresztą autor wyraźnie podkreśla, iż dana forma kapitału społecznego, która ułatwia przebieg określonych działań dla innych może okazać się bezużyteczną lub nawet złą (tamże, s. 304). Pomimo tych uwag w jednym ze swoich artykułów Coleman (1988) wymienia i omawia trzy podstawowe formy kapitału społecznego: (1) traktowane łącznie – *zobowiązania, oczekiwania* oraz *wiarygodność* struktury społecznej; (2) *kanały informacyjne*, określane także jako *potencjał informacyjny*; (3) *normy* i efektywne *sankcje*. Ponadto w wydanej w 1990 roku książce wskazuje trzy inne formy kapitału społecznego: relacje zwierzchnictwa (*authority relations*), przystosowalność organizacji społecznej (*appropriable social organization*) oraz celowo ustanowioną organizację (*intentional organization*). Przystosowalność organizacji oznacza, że powołana raz do istnienia w celu urzeczywistniania określonej wiązki celów może także wspomagać realizację innych (Coleman, 1988, s. 86; por. także: Nahapiet i Ghoshal, 1998, s. 244). Innymi słowy w wypadku tym chodzi o elastyczność organizacji społecznej. Wszystkie wymienione składniki struktury społecznej mogą odgrywać znaczącą rolę z punktu widzenia efektywności działań aktorów społecznych.

Sporo miejsca przy omawianiu koncepcji kapitału społecznego Coleman poświęca kwestii tzw. *domknięcia struktury społecznej (closure of social structure)*. Domknięta struktura społeczna stanowi zdaniem autora jeden z zasadniczych czynników warunkujących tworzenie, podtrzymywanie i destrukcję kapitału społecznego. Jednocześnie Coleman uważa, iż jest ona także specyficzną formą kapitału społecznego (Coleman, 1988, s. 86). Struktura taka charakteryzuje się gęstą siecią powiązań pomiędzy uczestnikami sieci. Oznacza ona taką formę struktury społecznej, w której wszyscy jej członkowie pozostają ze sobą w bezpośrednich relacjach (por. Rysunek 1.).

**Rysunek 1.** Domknięta (a) i otwarta (b) struktura społeczna



Źródło: Coleman (1998, s. 87)

Koncepcja domkniętej struktury pozostaje w ścisłym związku z podejściem teoretycznym autora. Jak podaje Turner (2004, s. 360), rdzeń teorii Colemana tworzą dwie kwestie: popyt na normy oraz ich przestrzeganie dzięki skutecznemu stosowaniu sankcji. W swoich pracach autor szukał odpowiedzi m.in. na pytanie jakie warunki zwiększają popyt na normy społeczne i co sprawia, że są one przestrzegane? Domknięta struktura społeczna jest jednym z uwarunkowań powstania i efektywnego funkcjonowania systemu norm i sankcji.

*Ogólnie rzecz biorąc – pisze Coleman (1988) – można powiedzieć, że koniecznym, choć niewystarczającym warunkiem pojawienia się efektywnych norm jest działanie, które wywiera zewnętrzne efekty na działania innych ludzi. Normy pojawiają się jako próby ograniczenia negatywnych efektów zewnętrznych lub wywołania pozytywnych. Jednak w wielu strukturach społecznych, gdzie takie warunki zaistnieją, nie pojawiają się normy. Powodem takiego stanu rzeczy jest coś, co można opisać jako brak domknięcia struktury społecznej (s. 86).*

Jak pisze Kiersztyn (2005):

*W koncepcji Colemana zaufanie i efektywne normy postępowania możliwe są przede wszystkim w „domkniętych” strukturach społecznych, charakteryzujących się gęstą siecią relacji między aktorami. W takich grupach ma miejsce lepszy przepływ informacji o zachowaniu poszczególnych jej członków – jeżeli któryś z nich postąpi niezgodnie z obowiązującą normą, pozostali szybko się o tym dowiedzą i go ukarzą (...). Z punktu widzenia nie grzeszących nadmiarem łatwowierności jednostek, jedynie „domknięte” struktury społeczne stanowią podstawę wzajemnego zaufania i kooperacji – pozwalają im bowiem racjonalnie oczekiwać, że inni wywiążą się z podjętych zobowiązań, ponieważ mają wiele do stracenia w przypadku zerwania współpracy (s. 44).*

Domknięcie struktur jest istotne także dla innej formy kapitału społecznego – wiarygodności struktury, która umożliwia rozprzestrzenianie się wzajemnych zobowiązań i oczekiwań (Coleman, 1988, s. 87). Niewywiązywanie się ze zobowiązań jest jedną z postaci negatywnych efektów zewnętrznych. W strukturach otwartych takie zachowanie może być sankcjonowane, o ile w ogóle jest to możliwe, jedynie przez wierzyciela. W takich strukturach nie pojawia się zjawisko „reputacji”, a zbiorowe sankcje, które gwarantują wiarygodność nie mo-



gą być w nich stosowane. Dlatego też można powiedzieć, że „domknięcie” warunkuje wiarygodność w strukturach społecznych.

Zagadnienie domkniętych struktur społecznych jest istotne co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, stanowi ono jeden z punktów zaczepienia koncepcji kapitału społecznego Burta (1992), która z kolei jest podstawą do konceptualizacji, a następnie operacjonalizacji kapitału społecznego w niniejszej dysertacji. Po drugie, kwestia domkniętych struktur społecznych jest wprowadzeniem do dyskusji na temat form kapitału społecznego, a ściślej rzecz ujmując tych form i właściwości sieci relacji społecznych, które są źródłem dodatkowych korzyści dla jednostek.

Według Burta (2000a, s. 8) kluczową ideą zagadnienia domknięcia struktury społecznej jest stwierdzenie, że domknięte sieci społeczne, tj. takie, w których każdy jej uczestnik jest połączony w taki sposób, że nikt nie może uciec uwadze innych, co określa się mianem gęstych sieci, są formą kapitału społecznego. Domknięcie struktury skutkuje dwojakiego rodzaju efektami dla członków sieci: wpływa na dostęp do informacji (u Colemana znajduje to wyraz w analizie kanałów informacyjnych jako elementów kapitału społecznego) oraz ułatwia proces sankcjonowania zachowań niezgodnych z normami, sprawiając, że członkowie sieci w mniejszym stopniu ryzykują, ufając sobie wzajemnie. Coleman w centrum swoich rozważań umieszcza zagadnienie norm i efektywnych sankcji; domknięta struktura gwarantuje przestrzeganie norm i wiarygodność członków sieci społecznych, co ułatwia podejmowanie wspólnych działań.

Odnosząc koncepcję Colemana do koncepcji Bourdieu, zwraca się uwagę na to, że pierwszy autor postrzega kapitał społeczny jako dobro publiczne, natomiast drugi jako dobro zbliżone w swym charakterze do dóbr prywatnych (Zarycki, 2004). Zdaniem Colemana (1988) większość form kapitału społecznego, w odróżnieniu do kapitału fizycznego i ludzkiego, nie jest dobrem prywatnym.

*Na przykład, rodzaje struktur społecznych, które umożliwiają pojawienie się norm społecznych i zabezpieczających je sankcji, nie dają w pierwszej kolejności korzyści osobie lub osobom, których wysiłki są niezbędne aby je ustanowić, ale są korzystne dla wszystkich, którzy są częścią takich struktur (s. 92).*

W innym miejscu autor dodaje:

*Z uwagi na to, że korzyści z działań, w wyniku których powstaje kapitał społeczny są w dużej mierze udziałem innych osób, aniżeli aktora [który go ustanawia], często nie leży w jego interesie powoływanie do istnienia kapitału społecznego. W rezultacie większość form kapitału społecznego powstaje, bądź ulega zniszczeniu, jako produkt uboczny innych działań. Taki kapitał społeczny pojawia się i znika bez czyjejś [wyraźnej] chęci do ustanawiania, bądź unicestwiania go i dlatego jest nawet mniej roz-*

*poznawany i brany pod uwagę w działaniach społecznych, aniżeli uzasadniałby to jego niematerialny charakter (tamże, s. 93)<sup>7</sup>.*

Warto także zwrócić uwagę, iż o ile kapitał społeczny w ujęciu Bourdieu służy głównie reprodukcji klas społecznych, nabywaniu i utrzymywaniu określonej pozycji społecznej oraz odtwarzaniu i utrzymywaniu dominacji jednych nad drugimi, o tyle w ujęciu Colemana jest on po prostu środkiem, który umożliwia i zwiększa skuteczność działań zbiorowych (Smith i Kulynych, 2002, s. 158).

Na koniec warto uświadomić sobie, że pomimo tego, iż pojęcie kapitału społecznego było stosowane przez Bourdieu na wiele lat przed pojawieniem się prac Colemana, to jednak w ostatnich latach przede wszystkim koncepcja tego drugiego została podjęta przez naukowców i upowszechniona na gruncie nauk społecznych (tamże, s. 159).

### **4.3. Kapitał społeczny według Roberta Putnama**

Kapitał społeczny zyskał swój ogromny rozgłos przede wszystkim dzięki włoskiemu uczonemu Robertowi Putnamowi. Jak podaje Sabatini (2005, s. 22), praca Putnama (1995) dotycząca efektywności działań władz lokalnych w różnych regionach Włoch, była, według wydawcy uznanego czasopisma naukowego *Quarterly Journal of Economics*, najczęściej cytowaną pracą z zakresu nauk społecznych w latach dziewięćdziesiątych (por. także. Trutkowski i Mandes, 2005, s. 60). Z tej przyczyny nie można całkowicie pominąć koncepcji Putnama w analizie teoretycznych ujęć kapitału społecznego. Z tego samego powodu zbędne wydaje się szczegółowe omawianie jego koncepcji, tym bardziej, że obok tłumaczenia w języku polskim książki pt. *Demokracja w działaniu* (1995), w której autor po raz pierwszy stosuje rozważane pojęcie, istnieje wiele krajowych i zagranicznych źródeł odnoszących się do jego prac (por. np. Januszek, 2004, 2005; Trutkowski i Mandes, 2005).

Smith i Kulynych (2002, s. 158) zwracają uwagę, że kluczowe przypisy w książce Putnama, odwołujące się do pojęcia kapitału społecznego, dotyczą prac Colemana i Loury'ego, natomiast w całości pomijają rozważania Bourdieu. Putnam dokonał bezpośredniego przeniesienia idei Colemana z poziomu mikro na poziom mezo, a konkretnie na grunt zagadnień związanych z władzami lokalnymi, demokracją i społeczeństwem obywatelskim. Jak wyjaśniają Trutkowski i Mandes (2005) „*Putnama zajmował praktyczny problem natury (...)*

---

<sup>7</sup> Z powyższego wynikają – zdaniem Colemana (1988, s. 93) – ważne implikacje dla rozwoju młodego pokolenia. Ponieważ współcześnie, jak pisze autor, struktur społecznych, które zabezpieczają podaż takich dóbr publicznych (chodzi tu o silną rodzinę i społeczności lokalne) jest mniej aniżeli w przeszłości i wydaje się, że będzie ich coraz mniej w przyszłości, można się spodziewać obniżania ilości kapitału ludzkiego ucieleśnionego w każdym kolejnym pokoleniu. Rozwiązaniem tego problemu jest substytucja woluntarystycznych i spontanicznych organizacji społecznych różnymi rodzajami organizacji formalnych.

politycznej. Ów problem klasycznie wyartykułował już Tocqueville: *dlaczego formalnie te same instytucje demokracji funkcjonują zupełnie inaczej w różnych społecznościach?*” (s. 60).

Zdaniem Putnama (1995) „[k]apitał społeczny odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania (...)” (s. 388). W dalszej części swojej pracy autor wyraźnie wskazuje, że szczególne znaczenie mają „normy wzajemności” oraz „sieci poziome”, w tym przede wszystkim „sieci obywatelskiego zaangażowania” (tamże, s. 391 i dalsze; por. także Putnam, 2001). Te ostatnie są miejscem, w którym ludzie kontaktują się ze sobą, często współpracują, spotykają się bezpośrednio, twarzą w twarz. Ciągłość i częstość interakcji społecznych sprzyja pojawieniu się wzajemnego zaufania, a ono rozprzestrzenia się na wszelkie sfery życia społecznego (Trutkowski i Mandes, 2005, s. 61). Autor postrzega kapitał społeczny jako środek na wiele dolegliwości współczesnych organizacji społecznych. Przełożenie wydaje się aż nazbyt proste: wysoki kapitał społeczny – sprawne społeczeństwo – sprawna gospodarka i państwo – gwarancja powszechnego szczęścia, niski kapitał społeczny – słabe społeczeństwo – słabe państwo i gospodarka – bieda, ubóstwo, problemy społeczne (por. Putnam, 1995, s. 397). Sposób myślenia autora dobitnie ilustruje następująca wypowiedź Trutkowskiego i Mandesa (2005):

*W ujęciu Putnama, centrum zainteresowania jednostki przesuwają się z „ja” na „my”. (...) Społeczeństwo połączone silnymi więziami horyzontalnymi, cieszące się wysokim poziomem wzajemnego zaufania zyskuje tym samym większą podmiotowość. Staje się odpowiedzialne za własne losy i swoją przyszłość: obywatele tego typu społeczeństwa (...) są uodpornieni na populizm i doraźną roszczeniowość. Są skłonni odstąpić od żądania, by państwo zaspakajało ich krótkotrwałe, ściśle konsumpcyjne potrzeby. Zarazem gotowi są do długoterminowej inwestycji zaufania a nawet do czasowej deprivacji w imię odległych celów – jeśli tylko mogą one służyć dobru wspólnemu (s. 63).*

Oczywiście, tak uproszczona wizja rzeczywistości zarządzanej przy pomocy prostych i wydawałoby się, że bardzo skutecznych narzędzi inżynierii społecznej, musiała spotkać się z jednej strony z dużym zachwytem, a z drugiej z ogromną krytyką. Przedstawicielami tego pierwszego stanowiska są między innymi różnego rodzaju osoby i instytucje aktywnie zaangażowane w zwalczanie biedy na świecie i poprawę warunków życia ludności krajów trzeciego świata czy też gorzej rozwiniętych regionów geograficznych pozostałych krajów<sup>8</sup>. Z kolei krytyką zajmują się przede wszystkim przedstawiciele nauk społecznych (por. np. Tarrow, 1996; Fine, 2002; Smith i Kulynych, 2002).

---

<sup>8</sup> Bodajże największą aktywnością na tym polu wykazuje się Bank Światowy. Instytucja ta posiada bardzo rozbudowaną stronę internetową, na której gromadzone są zasoby dotyczące kapitału społecznego. Dostępna jest pod adresem: <http://povlibrary.worldbank.org/library/topic.php?topic=4294> (stan na 28.11.2007).

Z punktu widzenia niniejszej pracy najważniejsza jest kwestia odniesienia się do samego pojęcia kapitału społecznego, którym posługuje się Putnam. Autor zdaje się nie przywiązywać większej wagi do tego, że przyjęta przez niego definicja zawiera czynniki leżące po obu stronach zależności przyczynowo-skutkowych. By dostrzec te nieścisłości wystarczy spojrzeć na następujące wypowiedzi:

- (1) „Zaufanie jest zasadniczym składnikiem kapitału społecznego” (Putnam, 1995, s. 390).
- (2) „Społeczne zaufanie (...) może mieć dwa źródła – normy wzajemności i sieci obywatelskiego zaangażowania” (s. 391).
- (3) „Norma uogólnionej wzajemności jest wysoce produktywnym składnikiem kapitału społecznego” (s. 392).
- (4) „Sieci obywatelskiego zaangażowania są zasadniczą formą społecznego kapitału: im gęstsze w społeczeństwie są takie sieci, tym bardziej jest prawdopodobne, że obywatele będą w stanie współpracować dla wspólnych korzyści” (s. 393).
- (5) „Sieci obywatelskiego zaangażowania sprzyjają powstawaniu mocnych norm wzajemności” (s. 393).

Przyjęta przez Putnama definicja jest przyczyną wielu nieporozumień i, jak się zdaje, głównym źródłem krytyki wymierzonej przeciwko idei kapitału społecznego w ogóle. Autorowi zarzuca się przede wszystkim brak refleksyjności oraz mieszanie źródeł i efektów badanych zjawisk społecznych (por. np. Portes, 1998; Smith i Kulynych, 2002; Trutkowski i Mandes, 2005). Pojęcie kapitału społecznego w użyciu Putnama nie wyrasta z żadnej konkretnej teorii, nie jest podparte żadnymi głębszymi założeniami natury filozoficznej i wydaje się, iż służy jedynie jako prosty i komunikatywny sposób na ukazanie wyjaśnianych przy jego pomocy zjawisk. Na tle definicji kapitału społecznego w ujęciu Putnama można sformułować ogólną wytyczną, będącą zarazem powtórzeniem głównej tezy prezentowanego rozdziału: *podjmując naukowo zagadnienie kapitału społecznego, należałoby je za każdym razem osadzić w konkretnych założeniach teoretycznych*. Jest to bardzo ważne, bowiem przyjęcie określonej koncepcji jest źródłem różnych problemów badawczych zbudowanych za pomocą niekiedy kompletnie przeciwstawnych pojęć. Ponadto, co ważniejsze, określone problemy wymagają rozstrzygnięć w oparciu o konkretne założenia filozoficzne (Kostera, 2003/2005, s. 8), a te, co widać na przykładzie dotychczasowych rozważań, są różne dla różnych koncepcji kapitału społecznego.

#### 4.4. Kapitał społeczny według Francisca Fukuyamy<sup>9</sup>

Jedną z osób, która przyczyniła się do upowszechnienia koncepcji kapitału społecznego w ostatnich dwóch dekadach jest Francis Fukuyama. W swojej książce pt. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, pisze:

*Coleman twierdzi, że oprócz wiedzy i umiejętności znaczną część potencjału ludzkiego stanowi zdolność łączenia się w grupy dla realizacji założonego celu. (...) Zdolność łączenia się w grupy zależy z kolei od stopnia, w jakim dana społeczność uznaje i podziela zbiór norm i wartości oraz od tego, na ile członkowie tej społeczności potrafią poświęcić indywidualne dobro dla dobra grupy. Z faktu podzielenia poglądów i wartości wywodzi się zaufanie, które stanowi (...) istotną i wymierną wartość ekonomiczną (Fukuyama, 1997, s. 20).*

Z przedstawionego fragmentu nie wynika co zdaniem Fukuyamy stanowi kapitał społeczny, choć widać, iż autor przypisuje dużą wagę do koncepcji Colemana. Odpowiedź na pytanie czym jest kapitał społeczny znajdujemy w innym źródle:

*Kapitał społeczny można najprościej zdefiniować jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie. Jeżeli przedstawiciele danej grupy mają podstawy sądzić, że inni członkowie będą postępować w stosunku do nich w sposób uczciwy i rzetelny, to zaczną darzyć się wzajemnym zaufaniem. Zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji (Fukuyama, 2003, s. 169).*

Autor silnie uwydatnia kulturową istotę pojęcia. Przedstawiona definicja podkreśla podwójną właściwość wartości i norm etycznych tworzących kapitał społeczny – z jednej strony są one *wspólne* dla danej grupy, z drugiej, *umożliwiają skuteczne współdziałanie*. Innymi słowy sam fakt uznawania i podzielenia dowolnego zestawu wspólnych wartości i norm nie przesądza o uznaniu tego kulturowego zasobu za kapitał. Kapitałem nazwać można dopiero *właściwy* zestaw wspólnych wartości i norm, to jest taki ich zasób, który ma określone znaczenie – pełni określoną funkcję. Tą funkcją jest umożliwianie i ułatwienie podejmowania wspólnych działań przez członków danej grupy. Mówiąc inaczej, Fukuyama pokazuje jaka kultura (jaki zespół wartości i norm) sprzyja osiągnięciu wspólnych celów.

Według autora podstawowa funkcja kapitału społecznego przejawia się w tym, że obniża on koszty funkcjonowania podmiotów społeczno-gospodarczych, zwane kosztami transakcji (Fukuyama, 2003). Pojęcie kosztów transakcyjnych związane jest z instytucjonalnym podejściem do badania organizacji gospodarczych, zaproponowanym i rozwiniętym przez Williamsona (1998). Za podstawową jednostkę analizy przyjmuje się w nim pojedynczą transakcję, a szczególny nacisk kładzie się na kwestię oszczędności tzw. kosztów transakcyj-

---

<sup>9</sup> Niniejszy punkt został w części opracowany na podstawie wcześniejszego artykułu autora dysertacji (por. Sławecki, 2005).

nych. Jak pisze autor poszczególne „*transakcje różniące się atrybutami są powiązane ze strukturami zarządzania, które różnią się kosztami organizacyjnymi i kompetencjami i w ten sposób powstaje związek ekskluzywny - przede wszystkim w sensie oszczędzania kosztów transakcyjnych*” (tamże, s. 390).

Koszty transakcyjne można najogólniej określić jako „*odpowiednik tarcia w systemach fizycznych*” (tamże, s. 33). Są to koszty związane z funkcjonowaniem organizacji gospodarczej, które odróżnia się od kosztów produkcji (Coase, 1937). Obejmują one m.in. takie kategorie jak: koszty projektowania, przygotowywania, negocjowania i zabezpieczania umów oraz koszty związane z tworzeniem struktur zarządzania i ich działaniem, z którymi to strukturami związany jest stały nadzór nad prawidłowym przebiegiem różnych rodzajów transakcji, koszty niedostosowania, targowania się i renegocjacji umów, a także koszty założenia i bieżące, związane z prowadzeniem i rozwiązywaniem konfliktów w przedsiębiorstwie (Williamson, 1998, s. 33-35, s. 390). Koszty te powstają w wyniku nieprzestrzegania bądź braku zasad ograniczających lub powstrzymujących oportunistyczne zachowania członków organizacji. Lekceważenie lub niedostatek określonych norm pociąga za sobą potrzebę ciągłego monitorowania przebiegu transakcji pomiędzy jednostkami i rozwiązywania ewentualnych problemów. W efekcie powiązania oportunistycznego i ograniczonej racjonalności różne struktury zarządzania różnią się między sobą zdolnością do efektywnej reakcji na wewnętrzne zakłócenia. Można byłoby tego uniknąć jedynie wtedy, gdyby możliwe było wcześniejsze przewidywanie i opracowanie szczegółowej strategii przewycięzania wszelkich problemów w funkcjonowaniu organizacji (tamże, s. 69).

Oportunizm rozumiany jest jako „*postawa moralna człowieka kierującego się w swym postępowaniu nie powszechnie przyjętymi zasadami, lecz tym, co w danej sytuacji jest dla niego korzystne*” (red. Szymczak, 1996, hasło: oportunizm). Upowszechnienie tej postawy wśród członków danej grupy może sprzyjać obniżeniu sprawności jej funkcjonowania i wydajności, a także prowadzić do trudności w zarządzaniu nimi. Oportunizm odnosi się bowiem do „*niekompletnego lub zniekształconego ujawnienia informacji, zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób*” (Williamson, 1998, s. 60). Wysoki poziom oportunistycznego w jakiegokolwiek organizacji może powodować, że wymiana i dzielenie się wiedzą są mocno ograniczone, a ewentualne wystąpienie takich zachowań podyktowane jest przede wszystkim chęcią realizacji egoistycznych celów.

Wysoki poziom kapitału społecznego ogranicza zachowania oportunistyczne jednostek, zmniejsza potrzebę zaangażowania i interwencji struktur kontrolnych w proces przebie-

gu transakcji gospodarczych, co prowadzi do redukcji kosztów związanych z ich zawieraniem. Z punktu widzenia poszczególnych jednostek ludzkich „kapitał społeczny zastępuje indywidualne nakłady niezbędne do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej” (Matysiak, 1999, s. 62). Szanse przeprowadzenia pomyślnych i tanich transakcji, czyli takich, które nie wymagają angażowania formalnych i zinstytucjonalizowanych struktur i środków będą wyższe w organizacjach społecznych bogatych w kapitał społeczny. Niedostatek kapitału społecznego wiąże się z potrzebą dodatkowych działań zaradczych polegających na ustaleniu i wprowadzeniu procedur organizacyjnych i prawnych, których funkcją jest wypełnienie luki powstałej w wyniku nieefektywności organizacji nieformalnej. Brak zasad regulujących wzajemne zachowania członków organizacji ogranicza skuteczność kontroli społecznej i naraża poszczególne jednostki czy grupy na dodatkowy wysiłek, czyli koszty. Zatem podsumowując, jak pisze Fukuyama:

*Można sobie bez trudu wyobrazić tworzenie sprawnie funkcjonujących grup w warunkach braku kapitału społecznego, stosując w tym celu wiele sformalizowanych mechanizmów koordynacji w rodzaju kontraktów, hierarchii, regulaminów, regulacji prawnych itp. Jednak nieformalne normy etyczne przyczyniają się do znacznego obniżenia tego, co ekonomiści nazywają kosztami transakcji (Fukuyama, 2003, s. 170).*

## **5. Sieciowe koncepcje kapitału społecznego**

### **5.1. Sieci społeczne. Definicja i perspektywa badawcza**

Przedstawione w dalszej części pracy koncepcje kapitału społecznego łączą dwie wspólne cechy. Po pierwsze, we wszystkich kapitał społeczny analizowany jest z punktu widzenia jednostki. Po drugie, akcentuje się w nich znaczenie sieci społecznych oraz rozpatruje korzyści, jakie wynikają dla jednostek z tytułu uczestnictwa w tych sieciach. Do podstawowych terminów, znajdujących zastosowanie w analizie kapitału społecznego w prezentowanej poniżej perspektywie, należą: sieć społeczna (*social network*), osobista sieć społeczna (*ego-centric network, personal network*), powiązanie (więź) (*social tie*), relacja (*social relation*), osoby kontaktowe (*contacts*).

Najprościej rzecz ujmując sieć to zbiór punktów w przestrzeni oraz powiązań między nimi (Turner, 2004, s. 605). Jeśli w miejsce punktów umieszczona zostanie jednostka ludzka, grupa, zbiorowość, organizacja bądź jakikolwiek inny obiekt społeczny, wówczas taką sieć określa się jako sieć społeczną (*Encyklopedia Socjologii*, 2002, hasło: sieci społeczne). Ich badaniem zajmuje się tzw. analiza sieci społecznych. Przyjmuje się w niej określone założenia teoretyczne oraz charakterystyczny aparat pojęciowy. Obejmuje ona także specyficzny

zbiór metod i technik badawczych pomagających identyfikować i analizować relacje pomiędzy różnymi obiektami oraz określać ich wpływ na działania członków sieci (Wasserman i Faust, 1994/1999). Wszelkie obiekty społeczne, które są traktowane jako elementy sieci, określa się mianem aktorów (tamże, s. 17). Stosowanie tego terminu nie oznacza, że analizowane obiekty muszą być zdolne do działania czy podejmowania samodzielnych decyzji. Na potrzeby analizy sieci społecznych wystarczy założenie o zdolności aktorów do wzajemnych oddziaływań i wchodzenia we wzajemne stosunki (*Encyklopedia Socjologii*, 2002, s. 28). Pary aktorów połączone są ze sobą za pomocą określonych więzi. Natura tych więzi może być różnorodna. Ich najpopularniejsze przykłady to m.in.: indywidualne oceny (np. przyjaźń, sympatia, respekt), transfer materialnych zasobów (np. transakcje biznesowe, pożyczanie określonych przedmiotów), uczestnictwo lub przynależność (np. wspólne branie udziału w określonych wydarzeniach, przynależenie do tego samego klubu), komunikowanie się (np. rozmawianie ze sobą, wysyłanie do siebie wiadomości), przemieszczanie się w przestrzeni fizycznej lub pomiędzy statusami (np. migracje, ruchliwość społeczna), połączenia fizyczne (np. droga lub most łączący dwa punkty), relacje formalne (np. władza, zwierzchnictwo) czy wreszcie więź biologiczna (np. pokrewieństwo) (Wasserman i Faust, 1994/1999, s. 18). Pojęciem grupy w analizie sieci społecznych określa się skończony zbiór wszystkich aktorów, pomiędzy którymi występują te więzi, które mają być zidentyfikowane i zmierzone w trakcie analizy. Do obowiązków badacza sieci społecznych należy uzasadnienie, według uprzednio zdefiniowanych teoretycznych bądź empirycznych kryteriów, iż dany zbiór aktorów jest ze sobą mniej lub bardziej powiązany i tworzy określony układ. Jeśli sieć społeczna jest analizowana z perspektywy jednego aktora społecznego wówczas siłą rzeczy umieszczony zostaje on nie tylko w centrum analizy, ale także w centrum sieci społecznej. Taką sieć zwykło się określać angielskim mianem *ego-centered networks* (Lin, 1999a, s. 36), czyli siecią, w której centrum znajduje się *ego* – jednostka. Z uwagi na inne znaczenie terminu „egocentryczny” w języku polskim i jego mocne konotacje z psychologią w dalszej części pracy wykorzystywane jest pojęcie „osobistej” lub „personalnej” sieci społecznej. Sieć personalna to sieć, w skład której wchodzi wszystkie osoby kontaktowe, z którymi dana jednostka pozostaje w określonych relacjach. Sieć taka jest zwykle generowana ze względu na wyznaczoną przez cel badań zmienną organizującą.

Podstawowe założenia perspektywy analizy sieci społecznych można zawrzeć w następujących czterech charakterystykach (Wellman, 1988, s. 20 oraz Wasserman i Faust, 1994/1999, s. 4):



- (1) Zachowania jednostek są interpretowane przy uwzględnieniu strukturalnych ograniczeń nałożonych na ich działania, nie zaś w kategoriach wewnętrznych sił, które popychają jednostki do realizacji określonych celów.
- (2) Analiza skupia się na relacjach pomiędzy jednostkami. To one, a nie kategorie opisujące wewnętrzne (istotne) cechy jednostek, stanowią podstawę wyróżnienia zbiorowości aktorów.
- (3) Podstawową kwestią jest wyjaśnienie w jaki sposób określone relacje pomiędzy aktorami wpływają na zachowania członków sieci społecznych.
- (4) Struktura jako całość traktowana jest jako sieć zbudowana z mniejszych sieci, którą można, choć wcale nie trzeba, dzielić na odrębne grupy.

Analiza sieci społecznych akcentuje znaczenie kategorii sieci społecznej jako użytecznego sposobu opisywania i odzwierciedlania struktury powiązań pomiędzy jednostkami. Obok takiego wąskiego rozumienia omawianej kategorii, w myśl którego formułowane są konkretne założenia metodologiczne i projektowane odpowiadające im techniki badawcze, sieciom społecznym nadaje się także głębszy, wręcz ontologiczny sens. W literaturze poświęconej analizie społeczeństwa informacyjnego istnieje pogląd, wedle którego sieci społeczne stanowią charakterystyczną dla współczesnego świata formę kontaktów międzyludzkich. Reprezentantami tego poglądu są m.in. Manuel Castells i Barry Wellman. Obaj autorzy zwracają uwagę na potrzebę odejścia od tradycyjnie pojmowanych społeczności lokalnych na rzecz indywidualnie tworzonych sieci społecznych, które w większym stopniu odpowiadają naturze dzisiejszych społeczności (por. np. Castells, 2003; Wellman, Carrington i Hall, 1988). W tradycyjnym znaczeniu społeczność lokalna definiowana jest jako:

*zorganizowany sposób życia ludzi na określonej przestrzeni geograficznej. W bliższych szczegółach jest to zbiór ludności mieszkającej na określonej przestrzeni, ceniącej wspólny dorobek historyczny, posiadającej pewną liczbę podstawowych instytucji usługowych, uczestniczącej w życiu zbiorowym, świadomej tego, że tworzy pewną jedność lokalną, i zdolnej do zbiorowego działania w rozwiązywaniu problemów dotyczących interesu publicznego (Kowalski, 1974, s. 78).*

Według Castellsa (2003, s. 147) zrozumienie nowych form związków społecznych w epoce Internetu wymaga ponownego zdefiniowania pojęcia społeczności lokalnej, w tym przede wszystkim: umniejszenia roli składnika kulturowego, podkreślenia funkcji wsparcia dla jednostek i rodzin oraz oddzielenia od materialnego podłoża. Autor proponuje przyjąć koncepcję społeczności autorstwa Wellmana, który postrzega ją jako sieci więzi międzyludzkich będące źródłem życia towarzyskiego, wsparcia, informacji, poczucia przynależności i tożsamości społecznej. Zmianie natury związków społecznych towarzyszy wzrastający indywidualizm

jednostek, określane przez Wellmana jako indywidualizm sieciowy. Przejawia się on w świadomym procesie tworzenia sieci społecznych przez jednostki dla samych siebie, które w swoich wyborach kierują się wspólnotą zainteresowań, wartości, przedsięwzięć, poczuciem podobieństwa. Pomimo tego, że ludzie egzystują na co dzień w różnych sieciach społecznych są oni w stanie niezwykle szybko „przełączać” się pomiędzy różnymi sieciami, które zapewniają im w danym momencie dostęp do odpowiednich zasobów (Wellman, 2002). Castells (2004) zauważa, że współcześnie „wzorzec kontaktów międzyludzkich przybrał formę rdzenia, którym jest najbliższa rodzina zamieszkująca pod wspólnym dachem, skąd rozciąga się sieć wybiórczych więzi budowanych przez poszczególnych domowników stosownie do swoich zainteresowań i wyznawanych poglądów” (s. 147). Sieci społeczne tworzone są w wyniku aktywnych wyborów i strategii aktorów społecznych.

## 5.2. Ogólne zagadnienia sieciowych koncepcji kapitału społecznego

Akceptując przedstawione powyżej podstawowe założenia teoretyczne i przyjmując określony aparat pojęciowy niektórzy badacze nurtu analizy sieci społecznych włączyli w swoje rozważania także pojęcie kapitału społecznego. Wśród najbardziej rozpoznawanych przedstawicieli tego nurtu znajdują się: Ronald Burt oraz Nan Lin.

U podstaw sieciowych koncepcji kapitału społecznego leży przekonanie, że sieci społeczne mogą być źródłem określonych korzyści dla ich uczestników (Van der Gaag, 2005). Według Granovettera (2005, s. 33-34, por. także Lin, 2001/2003, s. 20) sieci społeczne wpływają na zachowania ekonomiczne ludzi z trzech głównych powodów: (1) sieci społeczne są kanałami dystrybucji różnych *informacji*; (2) sieci społeczne są ważnym źródłem *nagród i sankcji społecznych*; dzięki temu, że ludzie pozostają względem siebie w różnych relacjach społecznych, możliwe jest wykorzystywanie własnych pozycji społecznych do wywierania wpływu na innych; (3) sieci społeczne są źródłem *zaufania międzyludzkiego i wiarygodności*.

Już na początku lat dziewięćdziesiątych, czyli w początkowym okresie wzrostu zainteresowania ideą kapitału społecznego, Flap (2002) określił podstawowe założenia programu badawczego kapitału społecznego pozostającego w ścisłym związku z perspektywą sieci społecznych<sup>10</sup>. Zdaniem autora koncepcja kapitału społecznego jest niezwykle obiecującym przedsięwzięciem. Przyjmując za punkt wyjścia założenie o racjonalnym, zorientowanym na

---

<sup>10</sup> Artykuł Flapa z 2002 roku jest najnowszą wersją artykułu, który, jak podaje autor, powstał już w 1990 roku podczas jego pobytu w Katedrze Socjologii na Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku. Wcześniejsza wersja prezentowana była m.in. na Światowym Kongresie Socjologicznym, który odbył się w Bielefeld, w Niemczech w lipcu 1994 roku oraz na *Fifth European Social Network Conference*, w dniach 6-10 lipca 1995 roku w Londynie (Flap, 2002).

realizację własnych celów aktorze społecznym tworzy ona nowy program badań, wprowadzając nowe pomocnicze założenia do analizy sieci społecznych (tamże, s. 29). W innym miejscu autor wyraża nadzieję, że idea kapitału społecznego zintegruje dużą część literatury naukowej dotyczącej sieci społecznych (tamże, s. 32).

Zdaniem Flapa istota kapitału społecznego zawiera się w uznaniu sieci społecznych za formę kapitału (tamże, s. 32 i 34). Twierdzi on, że zarówno Bourdieu, Loury, jak i Coleman podkreślają w swoich pracach produktywną i inwestycyjną stronę tych sieci. Flap (2002) pisze:

*Jądro teorii kapitału społecznego ukształtowane jest przez dwie proste propozycje. Pierwszą jest hipoteza zasobów społecznych, zgodnie z którą ludzie, którzy są lepiej wyposażeni w kapitał społeczny, będą bardziej zdolni do osiągnięcia swoich celów, a drugą jest hipoteza inwestycji, głosząca, że ludzie będą inwestować w kapitał społeczny stosownie do jego instrumentalnej wartości w produkcji ich osiągnięć. (...) Sieci społeczne nie są postrzegane po prostu jako kolejne ograniczenie, krępujące proces wyboru, ale jako kapitał społeczny, przy pomocy którego osiągnięcia mogą być produkowane (s. 35).*

W innym miejscu dodaje, że „*Kapitał społeczny jest bytem, składającym się ze wszystkich spodziewanych przyszłych korzyści pochodzących nie z czyjejś pracy, ale z kontaktów utrzymywanych z innymi osobami*” (tamże, s. 37). Uściślając uwagi Flapa można dodać, iż przywiązuje on szczególną wagę do osobistych (personalnych) sieci społecznych jako formy kapitału. Jego zdaniem kapitał społeczny tworzą co najmniej trzy elementy: (1) ilość osób należących do sieci społecznej danej jednostki, które są gotowe bądź zobligowane do pomocy w momencie, gdy zostaną o to poproszone, (2) siła relacji międzyludzkiej, określająca stopień, w jakim związane ze sobą osoby są skłonne do niesienia sobie pomocy oraz (3) zasoby znajdujące się w posiadaniu tych osób (tamże, s. 36; por. także Lin, 2001/2003, s. 21).

Idea leżąca u podstaw wszystkich koncepcji kapitału społecznego jest jedna: ludzie, dążąc do osiągnięcia swoich celów, mogą wykorzystywać zarówno własne zasoby, jak i zasoby innych ludzi. Pytanie, które pojawia się przy okazji sieciowych koncepcji kapitału społecznego dotyczy między innymi tego, w jakich sytuacjach stosowanie kapitału społecznego ma przewagę nad kapitałem osobistym (ludzkim i fizycznym). Odpowiedź na to pytanie wynika po części z przedstawionych dotąd rozważań. Nie jest jednak kompletna. Wydaje się, iż najpełniej zagadnienie to przedstawił Van der Gagg (2005). Autor dokonał szczegółowego przeglądu literatury na ten temat i wyróżnił cztery główne punkty przewagi kapitału społecznego nad kapitałem osobistym. Po pierwsze, kapitał społeczny w postaci sieci przyspiesza i ułatwia działania ludzi. Dzieje się tak, ponieważ kapitał społeczny obejmuje o wiele większą ilość bardziej zróżnicowanych zasobów, aniżeli te, które znajdują się bezpośrednio w posia-

daniu jednostki. W związku z tym może on umożliwiać lepszą i szybszą substytucję zasobów i w ten sposób przyczyniać się do większej skuteczności działań jednostki, a poprzez obniżanie kosztów przeprowadzania transakcji może zwiększać efektywność działań. Po drugie, kapitał społeczny może być źródłem zasobów, których nie da się pozyskać w żaden inny sposób. Chodzi tu o takie specyficzne i trudno mierzalne „zasoby społeczne” jak zaufanie, bliskość, miłość, uwaga i wsparcie ze strony innych. Po trzecie, sieci społeczne mogą ułatwiać osiąganie celów osobistych jednostki, nawet bez jej wiedzy, poprzez to, że mogą stać się źródłem poleceń (referencji) na zewnątrz kręgów społecznych, w których na co dzień przebywa jednostka. Chodzi tu zarówno o takie subtelne aspekty życia społecznego jak „szepnięcie o kimś dobrego słowa przy jakiejś okazji”, jak i o bardziej świadome i celowe rekomendacje udzielane w gronie osób znaczących coś w danej przestrzeni życia społecznego. Wreszcie po czwarte, przynależność do sieci społecznej może sama przez się być źródłem wartości, bowiem potwierdza społeczną tożsamość jednostki, uwiarygodnia jej społeczne istnienie i czyni ją godną zaufania.

W nawiązaniu do zaprezentowanej w niniejszym rozdziale wizji kapitału społecznego można mówić co najmniej o dwóch problemach. Pierwszy problem dotyczy istoty kapitału społecznego i można go zawrzeć w następującym pytaniu: czy kapitałem społecznym jest sieć społeczna, czy też zasoby społeczne, czyli zasoby należące do osób, z którymi jednostka jest powiązana? Drugi problem dotyczy natury powiązań międzyludzkich, tworzących sieć społeczną. Zawiera się on w pytaniu: jakie więzi, czyli więzi o jakich właściwościach, są źródłem korzyści dla jednostki? Obydwa problemy są przedmiotem szerokiej dyskusji w literaturze przedmiotu, a w zależności od odpowiedzi udzielonych na powyższe pytania mamy do czynienia z różnymi konsekwencjami natury teoretycznej i metodologicznej (Van der Gaag, 2005, s. 10). Jest to szczególnie dobrze widoczne w dwóch różnych koncepcjach, których autorami są kolejno Burt (1992) i Lin (2001/2003).

### **5.3. Znaczenie luk strukturalnych w koncepcji Ronalda Burta**

Prace Ronalda S. Burta (1992, 1997, 1999, 2000a, 2000b), które w całości lub w części poświęcone są zagadnieniu kapitału społecznego, odnoszą się do analiz na poziomie mikro. Z uwagi na to, iż prowadzone przez niego badania koncentrowały się na menedżerach koncepcja kapitału społecznego omawiana jest na przykładzie tej właśnie zbiorowości, a wiele wniosków sformułowanych jest przede wszystkim w odniesieniu do wzmiankowanej kategorii zawodowej. Wykład oryginalnej koncepcji kapitału społecznego znajdujemy m.in. w książce *Structural Holes. The Social Structure of Competition* (1992).

Jeśli chodzi o sposób postrzegania rzeczywistości społecznej poglądy Burta są w dużej mierze zbliżone do stanowiska Bourdieu i Colemana, przy czym jego rozważania odnoszą się w całości do sfery działań ekonomicznych. Burt widzi jednostki jako graczy, którzy podejmują rozmaite działania na arenie współzawodnictwa w celu realizacji zysku. Autor podkreśla społeczną strukturę konkurencji – uczestnicy gry rynkowej w różnym stopniu ufają sobie nawzajem, łączą ich różnego rodzaju zobowiązania i wzajemne zależności. Dodatkowo, wszyscy oni posiadają określoną sieć kontaktów społecznych, w skład której wchodzi każdy, z kim gracz obecnie utrzymuje kontakty, kogo poznał w przeszłości oraz ci, którzy znają danego gracza, nawet jeśli on sam ich nie zna.

Uczestnik gry konkurencyjnej wnosi do niej przynajmniej trzy rodzaje kapitału: kapitał finansowy (w postaci gotówki, rezerw w banku, linii kredytowych itp.), kapitał ludzki (złożony z pewnych cech przypisanych jednostce z natury, takich jak osobisty wdzięk, zdrowie, inteligencja czy wygląd oraz wiedzy i umiejętności nabytych w procesie formalnej edukacji i w trakcie zdobywania doświadczenia zawodowego) oraz kapitał społeczny (kontakty społeczne z innymi graczami). Ten ostatni rodzaj jest zdaniem Burta szczególnie istotny, gdyż dostarcza jednostce różnego rodzaju możliwości zainwestowania pozostałych kapitałów. Burt (1992) ujmuje to w następujący sposób:

*Gracz posiada kapitał społeczny – relacje z innymi graczami. Masz przyjaciół, kolegów, czy też ogólnie rzecz biorąc kontakty, poprzez które otrzymujesz dostęp do możliwości (opportunities) wykorzystania swojego kapitału finansowego i ludzkiego (s. 9).*

Pomiędzy kapitałem finansowym i ludzkim a kapitałem społecznym istnieją dwie podstawowe różnice. Po pierwsze, dwie pierwsze formy kapitału są w całości lub w części własnością jednostki. Kapitał społeczny nie posiada takiej cechy – nie jest on dobrem prywatnym, lecz wspólnym. Żaden gracz, uczestniczący w danej relacji, nie ma wyłącznego prawa własności do kapitału społecznego, a nienależyte dbanie o relację jednej ze stron powoduje destrukcję kapitału społecznego. Po drugie, o ile kapitał finansowy i ludzki odnoszą się do wielkości inwestycji w równaniu zysku, o tyle kapitał społeczny związany jest ze stopą zwrotu. Można powiedzieć, że kapitał finansowy i ludzki wyznaczają możliwości produkcyjne, natomiast kapitał społeczny determinuje, na ile te możliwości zostaną wykorzystane i przerozdą się w realny zysk (tamże, s. 9).

Kapitał społeczny nabiera większego znaczenia w warunkach niedoskonałej konkurencji. W przeciwnym wypadku kapitał społeczny przyjmuje stałą wielkość dla wszystkich graczy. Gdy rynek jest niedoskonały kapitał finansowy i ludzki są mniej mobilne. Na takim

rynku pojawiają się różnego rodzaju bariery natury finansowej, społecznej, czy prawnej. Utrudniają one przepływ kapitału. W takich warunkach kapitał społeczny ma, zdaniem Burta, decydujące znaczenie (tamże, s. 10).

Szczególnie istotne jest dokonane przez Burta rozróżnienie na dwie formy kapitału społecznego, a w zasadzie na dwa jego ujęcia, które znajdują odbicie w teoretycznych i empirycznych rozważaniach różnych autorów. W pierwszym podejściu przyjmuje się, że sieć kontaktów społecznych umożliwia dostęp do ludzi ze specyficznymi zasobami. Innymi słowy sieć społeczna jest drogą dojścia do rzadkich zasobów, kanałem ich dystrybucji, a analiza skupia się na tych zasobach. Według Burta: „*Teoria kapitału społecznego wyłaniająca się z tego nurtu literatury opisuje sposób, w jaki zasoby dostępne każdej jednostce w populacji są zależne od zasobów dostępnych tym, którzy są w sensie społecznym najbliższej danej jednostki*” (tamże, s. 12). W drugim podejściu to struktura społeczna traktowana jest jako zasób sam w sobie. To ona, a nie zasoby pozostające w gestii członków tej struktury, tworzy kapitał społeczny. Zdaniem Burta to rozróżnienie zgodne jest z ogólną definicją kapitału społecznego, wedle której „*[k]apitał społeczny obejmuje zarazem zasoby, które znajdują się w posiadaniu innych oraz strukturę kontaktów w sieci*” (tamże, s. 12). Autor wyraźnie zaznacza, że ignoruje pierwsze podejście i w pełni koncentruje się na drugim.

W innych publikacjach Burta znaleźć można dodatkowe informacje na temat jego koncepcji. Kluczowe wydają się być dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, jego zdaniem, wspólna idea wszystkich koncepcji kapitału społecznego zawiera się w stwierdzeniu, że „*struktura społeczna jest rodzajem kapitału, który może stworzyć dla określonych jednostek lub grup przewagę konkurencyjną w dążeniu do realizacji ich celów*” (Burt, 2000a, s. 3) Należy jednak wyraźnie podkreślić odmienny od Colemana (1990/2000) sposób pojmowania struktury społecznej. W odróżnieniu od niego, Burt nie skupia się na takich jej aspektach jak normy, wzajemne zobowiązania i oczekiwania, zaufanie czy relacje władzy, ale na elementach *stricte* konstrukcyjnych, morfologicznych. Wielokrotnie mówi o „*sieciowej strukturze kapitału społecznego*” (*network structure of social capital*) (Burt, 2000b, s. 1). Uważa, że ci, którzy uzyskują lepszą pozycję na rynku są w jakiś sposób *lepiej połączeni* z innymi uczestnikami gry i na kwestii owych połączeń koncentruje swoją uwagę. Innymi słowy można powiedzieć, że rozważania Burta dotyczą nie tyle struktury społecznej, co struktury sieciowej. Po drugie, autor dostrzega różnice istniejące w literaturze w podejściu do tego, co rozumie się pod pojęciem *połączeń*, i co to znaczy być z kimś *lepiej połączonym*. Autor identyfikuje i omawia w związku z tą uwagą dwie formy sieci społecznych: zaprezentowaną przez Colemana domknię-

tą strukturę społeczną oraz własną, oryginalną koncepcję tzw. *luk strukturalnych* (*structural holes*). Jego zdaniem obie mogą być taktowane jako formy kapitału społecznego.

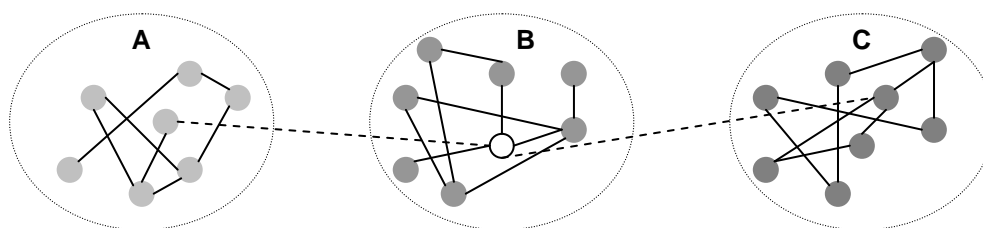
Koncepcja luk strukturalnych pozostaje w ścisłym związku z korzyściami, jakie zdaniem Burt przynosi jednostce uczestnictwo w sieci społecznej. Są to dwójakiego rodzaju korzyści: informacyjne oraz kontrolne. Pierwszy typ korzyści związany jest z tym kto dowie się o możliwościach, które pojawiają się w różnych miejscach struktury, kiedy się o nich dowie oraz kto z nich skorzysta. Drugi odnosi się z kolei do możliwości kontrolowania przebiegu negocjacji. Burt mówi o trzech rodzajach korzyści informacyjnych – dostępności, terminowości oraz poleceniu.

*Dostępność odnosi się do otrzymywania wartościowych informacji i do wiedzy, kto może z nich skorzystać. Informacja nie rozprzestrzenia się równomiernie na arenie konkurencji. I nie chodzi o to, że gracze są skryci, choć to także może być istotne. Ważne jest to, że gracze są nierównomiernie powiązani ze sobą nawzajem* (Burt, 1992, s. 13).

Co więcej, każdy może przetworzyć jedynie określoną ilość informacji. To ograniczenie sprawia, że sieć staje się ważnym mechanizmem filtrującym, wyłapującym określone szanse czy okazje dla jednostek. Następną korzyścią jest *terminowość* informacji otrzymywanych z sieci. Burt ujmuje to w następujący sposób: „*Poza pewnością, że zostałeś poinformowany, kontakty osobiste mogą sprawić, że będziesz jedną z tych osób, które zostały poinformowane wcześniej*” (tamże, s. 14). Powyższe dwa rodzaje korzyści dotyczą informacji, które płyną od osób kontaktowych do jednostki. Ale są także takie, które płyną w przeciwnym kierunku. „*Sieć, która filtruje informacje napływające w twoim kierunku, także kieruje, gromadzi i uwiarygodnia informacje o tobie, płynące do innych*” (tamże, s. 14). W tym przypadku chodzi o *polecenie* osób.

Najbardziej optymalną siecią społeczną z punktu widzenia korzyści dla jednostki jest taka jej postać, w której osoby kontaktowe znajdują się w tych miejscach przestrzeni społecznej, gdzie pojawiają się użyteczne informacje oraz zapewniają niezawodny przepływ wiarygodnych informacji. Zdaniem autora kluczowym punktem struktury społecznej jest w takiej sytuacji tzw. luka strukturalna (por. rysunek nr 2).

**Rysunek 2.** Luka strukturalna w sieci społecznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Burt (1992)

Mianem luki strukturalnej, oznaczonej na rysunku węzłem w kolorze białym, autor określa takie miejsce w strukturze relacji międzyludzkich, które łączy ze sobą nieredundantne kontakty społeczne (Burt, 1992, s. 18). Osoby znajdujące się po różnych stronach luki w strukturze społecznej obracają się w różnych kręgach społecznych (zbiory A, C), stąd mają dostęp do różnych informacji. Wypełnienie tej luki zapewnia jednostce dostęp do wszystkich tych osób, a w rezultacie otrzymuje ona odpowiednią do liczby tych kontaktów ilość niezależnych źródeł rzeczywistych i potencjalnych korzyści. Najlepsza z punktu widzenia tych korzyści jest sieć jednostki, która jest bogata w luki strukturalne. Optymalna osobista sieć społeczna posiada zatem maksymalnie dużo zróżnicowanych i zaufanych kontaktów społecznych (tamże, s. 47). Zdaniem autora luki strukturalne są formą kapitału społecznego szczególnie istotną dla menedżerów i innych podmiotów działających w konkurencyjnej gospodarce, dla których informacja jest strategicznym zasobem (por. także: Burt, Hogarth i Michaud, 2000).

Pojęcie kapitału społecznego w koncepcji Burta odnosi się więc do szczególnej formy struktury sieciowej czy też raczej do miejsca (lokalizacji) w strukturze społecznej (por. także Lin, 2001/2003, s. 22). Autor nadmienia wielokrotnie, iż jego rozważania dotyczą w szczególności rynków konkurencyjnych, stąd uogólnianie jego wniosków i uznanie luk strukturalnych za jedyną formę kapitału społecznego jest daleko idącym uproszczeniem. Poprzez odniesienie swojej koncepcji do koncepcji *domkniętej struktury społecznej* (Coleman, 1988, 1990), Burt pokazuje, iż w danej sytuacji czy też ze względu na określony cel ta lub inna forma struktury społecznej może okazać się użyteczna. Jak wspomniano wcześniej Coleman (1988) wykazał np. że struktura domknięta jest szczególnie użyteczna z punktu widzenia tworzenia i rozwoju kapitału ludzkiego. Również Loury (1981) prowadził swoje rozważania w podobnym duchu. Choć prace wspomnianych autorów w różny sposób podchodzą do zagadnienia kapitału społecznego, wskazują na inne jego składniki oraz w różny sposób ustosunkowują się do rozumienia struktury społecznej. W sumie jednak prowadzą do wspólnej, nie-



zwykle istotnej konkluzji: *z punktu widzenia konkretnego celu ekonomicznego różne formy i składniki struktury społecznej mogą zostać uznane za szczególnie cenny zasób, który ze względu na swoją funkcję, można określić mianem kapitału.*

#### **5.4. Zasoby społeczne jako kapitał społeczny w koncepcji Nan Lin**

Wykład koncepcji autorstwa Nan Lin można znaleźć w kilku pracach (por. Lin, Ensel i Vaughn, 1981; Lin i Dumin, 1986; Lin, 1999b), jednak najpełniejszy obraz daje lektura jego książki pt. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* (Lin, 2001/2003). Autor, w odróżnieniu od Burta, posługuje się pojęciem kapitału społecznego w celu określenia *zasobów społecznych*, czyli takich, które jednostka może pozyskać dzięki kontaktom z innymi ludźmi. W tytule drugiego rozdziału wspomnianej książki Lin dopełnia pojęcie kapitału społecznego określeniem „*kapitał pozyskany (captured) poprzez relacje społeczne*” (tamże, s. 19). W koncepcji wyraźnie zatem oddzielono kapitał społeczny, czyli coś, co jest pozyskiwane, zdobywane przez jednostki, od źródeł tego kapitału – relacji (stosunków, więzi) społecznych.

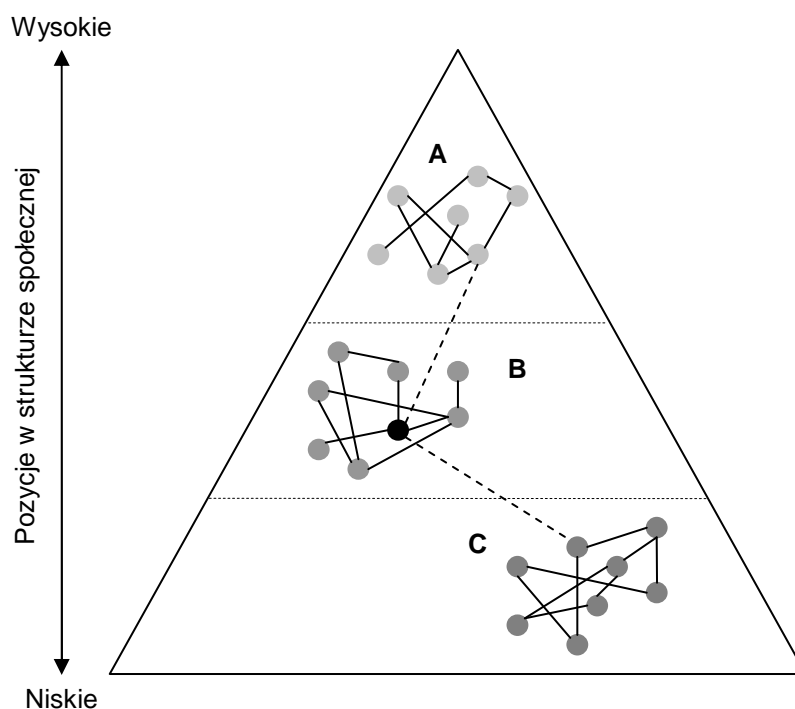
Koncentracja na zasobach znajdujących się w gestii uczestników struktury społecznej wiąże się z dokonaniem przez Lin podziałem wszystkich zasobów na osobiste i społeczne (tamże, s. 42-45). Pierwsza grupa obejmuje te dobra, które znajdują się w posiadaniu jednostki, która może nimi swobodnie dysponować. Zasoby osobiste, podobnie zresztą jak społeczne, mogą mieć formę materialną lub symboliczną (dyplomy, stopnie naukowe itp.) (tamże, s. 21). Druga grupa zasobów obejmuje z kolei wszystkie dobra, które znajdują się w posiadaniu innych osób, a do których jednostka ma bezpośredni lub pośredni dostęp (poprzez kontakty z osobami, które mają dostęp do innych osób itd.). Cenione zasoby społeczne przyjmują przede wszystkim postać bogactwa (zasobów materialnych), władzy oraz reputacji (prestżu społecznego) (tamże; por. także: Lin, 1999, s. 36).

Według dokładnej definicji kapitał społeczny to zasoby zgromadzone w strukturze społecznej, do których jednostka uzyskuje dostęp i/lub mobilizuje je w celowych działaniach (tamże, s. 29). Jak podkreśla autor, w definicji tej występują trzy elementy: (1) zasoby, (2) fakt zakorzenienia ich w strukturze społecznej oraz (3) aktywna rola jednostki w ich pozyskiwaniu. Zdaniem autora teoria kapitału społecznego powinna podejmować trzy zagadnienia. Po pierwsze, powinna wyjaśniać, w jaki sposób zasoby nabywają swoją wartość oraz w jaki sposób te cenne zasoby są dystrybuowane w społeczeństwie. Po drugie, teoria taka powinna pokazywać, w jaki sposób aktorzy społeczni uzyskują dostęp do tych zasobów poprzez sieci społeczne i interakcje z partnerami wymiany. Po trzecie, powinna wyjaśniać, w jaki sposób te

zasoby są mobilizowane. Innymi słowy teoria kapitału społecznego ma odnieść się do trzech kluczowych elementów: (1) zasobów zakorzenionych w strukturze społecznej, (2) możliwości, jakie daje jednostce struktura społeczna oraz (3) procesu aktywizacji zasobów.

Zdaniem Lin strukturę społeczną tworzą hierarchicznie uporządkowane pozycje społeczne, które są ze sobą powiązane poprzez różnego rodzaju relacje. Ilustruje ją poniższy rysunek.

**Rysunek 3.** Struktura społeczna w koncepcji kapitału społecznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Lin (2001/2003)

Hierarchia pozycji jest rezultatem nierównomiernego rozdziału zasobów materialnych i symbolicznych pomiędzy członków danej organizacji społecznej. Im wyższą pozycję zajmuje jakaś jednostka, tym większa ilość zasobów, do których ma ona *dostęp*, i/lub nad którymi sprawuje *kontrolę*. Strukturę społeczną można przedstawić w formie piramidy, co oznacza, że osób zajmujących pozycje najwyższe (poziom A) jest stosunkowo najmniej spośród wszystkich obecnych w danej strukturze społecznej. Ponadto, zdaniem Lin, do interakcji społecznych dochodzi przede wszystkim na danym poziomie struktury społecznej w myśl ogólnej zasady „*im bliższe sobie lub bardziej podobne pozycje społeczne, tym bardziej prawdopodobne, że osoby, które je zajmują wejdą ze sobą w interakcję*” (tamże, s. 57). Przy czym pozycje jednostek są wtedy równe, gdy dostarczają zasobów o podobnej wielkości i zapewniają zbl-

żony poziom kontroli (Domański, 2004, s. 17). Poprzez powiązania pomostowe (*bridging ties*) z osobami z innych poziomów struktury społecznej jednostka może uzyskać dostęp do różnych sieci społecznych i zasobów w nich zgromadzonych.

Podsumowując, dostęp do kapitału społecznego zależy zdaniem Lin od trzech czynników: (1) pozycji jednostki w hierarchii struktury organizacji społecznej; (2) rodzaju więzi, która łączy jednostkę z innymi członkami struktury; (3) umiejscowienia więzi społecznych w sieci społecznej (czyli w pewnych układach jednostek wewnątrz struktury społecznej). Lepszy dostęp do kapitału społecznego jest z jednej strony funkcją siły pozycji społecznej jednostki (*przewagi strukturalnej*) (*structural advantage*), a z drugiej – siły wynikającej z rodzaju i umiejscowienia więzi społecznych, które dana jednostka utrzymuje z innymi członkami struktury społecznej (*przewagi sieciowej*) (*network advantage*) (Lin, 2001/2003, s. 63-64).

Koncepcja kapitału społecznego, którą opracował Lin przypomina pod pewnymi względami koncepcję Bourdieu, pomimo iż, jak twierdzi Lin (tamże, s. 21), obie powstawały zupełnie niezależnie od siebie. Po pierwsze, podkreślają one znaczenie *zasobów o charakterze społecznym* (władza, status, prestiż, reputacja, ale także bogactwo materialne). Istotą kapitału społecznego są *zasoby*, których jednostka nie posiada, ale do których ma dostęp, czyli może je uzyskać czy zmobilizować poprzez kontakty z innymi osobami. Obie koncepcje można więc traktować przede wszystkim jako koncepcje socjologiczne, w których jednym z centralnych pojęć jest ujęcie struktury społecznej jako układu pozycji społecznych i łączących je relacji (Domański, 2004, s. 16-17). Po drugie, zarówno Lin jak i Bourdieu, wskazują na *instrumentalny charakter* kapitału społecznego, który w zależności od rozmiarów i jakości daje lepszą bądź gorszą, wyższą lub niższą pozycję w strukturze społecznej lub, posługując się słowami Bourdieu, większą lub mniejszą siłę w danym polu działania. Na tle podobieństw obu koncepcji warto wskazać na pewną istotną różnicę pomiędzy tymi nimi a koncepcją Colemana. Przypomnijmy, że Coleman także traktuje strukturę społeczną jako „miejsce”, w którym zlokalizowane są cenne i rzadkie zasoby. Dzięki nim możliwe jest pojawienie się współpracy międzyludzkiej i podejmowanie przez jednostki działań zbiorowych. Można zatem powiedzieć, że w ujęciu Colemana kapitał społeczny tworzą zasoby, które *tworzą* relację, więź międzyludzką, podczas gdy w koncepcji Bourdieu, ale także Lin, kapitał społeczny tworzą zasoby, które są *dostępne* poprzez relację, więź międzyludzką. Innymi słowy, dla Colemana struktura społeczna sama w sobie jest kapitałem społecznym, podczas gdy dla Bourdieu i Lin, struktura społeczna jest środkiem pozyskiwania i mobilizacji kapitału społecznego.

Jednocześnie pogląd Lin jest blisko związany z koncepcją Burta. Jak powiedziano wcześniej to, co Burt określa mianem kapitału społecznego jest według niego konkretną for-

mą struktury społecznej rozumianej jako sieć relacji społecznych, a w odniesieniu do koncepcji *luki strukturalnej* konkretnym miejscem w tej strukturze. Zajęcie pozycji w miejscu luki strukturalnej może być źródłem dodatkowych korzyści, bowiem łączy odrębne układy sieci relacji społecznych, które gromadzą cenione i rzadkie zasoby społeczne. Zagadnienie luk strukturalnych obecne jest w koncepcji Lin poprzez argument *przewagi sieciowej*, którą jednostka może nabyć z racji dobrego umiejscowienia w sieci społecznej. O ile więc dla Burtę określone formy czy elementy struktury relacji społecznych są formą kapitału, o tyle dla Lin stanowią one czynniki sprawcze – źródła przewagi w dostępie do zasobów społecznych.

## **6. Problemy definicyjne pojęcia kapitał społeczny i ich konsekwencje dla badań empirycznych**

Pojęcia w naukach społecznych pełnią kilka podstawowych funkcji, z których za niezwykle ważne uznaje się funkcję poznawczą i komunikacyjną (Mayntz, Holm i Hübner, 1985, s. 13; Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 43). Funkcja poznawcza pojęć, zwana także porządkującą, wyraża się w tym, że służą one do ustalania tego, co należy badać (Mayntz, Holm i Hübner, 1985, s. 13). Pojęcia są także podstawą komunikowania się, umożliwiają bowiem przedstawianie wyników badań oraz ewentualnie ich sprawdzenie w powtórnych badaniach. Zdaniem metodologów, aby móc spełnić te funkcje, pojęcia muszą odpowiadać trzem warunkom: 1) musi istnieć trwała zgoda co do treści wyobrażeń, które wiąże się z określonymi słowami, 2) pojęcia muszą być precyzyjnie zdefiniowane, tzn. należy dokładnie ustalić ich zawartość znaczeniową, 3) pojęcia muszą posiadać jakiś ekwiwalent empiryczny, czyli muszą oznaczać coś, co jest dostępne doświadczeniu, obserwacji (przynajmniej za pośrednictwem wskaźników) (tamże, s. 13). Jeśli podane warunki nie są spełnione, wówczas w mniejszym, bądź większym zakresie można mówić o dwóch podstawowych wadach pojęć – nieostrości i wieloznaczności (Nowak, 1985, s. 125-126). Jak pisze Nowak (1985),

*[m]ówiąc, iż jakieś pojęcie jest nieostre, stwierdzamy, iż znamy pewną klasę przedmiotów, które na pewno są jego desygnatami (...), znamy też takie przedmioty, które na pewno nimi nie są, a ponadto istnieje mniej lub bardziej rozległa sfera przedmiotów czy zjawisk, o których nie potrafimy orzec, czy podpadają pod dane pojęcie, czy też nie (s. 124).*

Wieloznaczność związana jest z kolei z nadawaniem różnych znaczeń tym samym pojęciom przez różne osoby. Aby pojęcia mogły pełnić swoje funkcje każdy badacz zjawisk społecznych powinien dążyć do tego, aby treść i zakres definiowanych przez niego terminów były możliwie wyraźne i ostre (tamże, s. 124).

Nawet pobieżny przegląd literatury na temat kapitału społecznego nie pozostawia wątpliwości, iż najsłabszym ogniwem tej koncepcji jest wielość i różnorodność jego ujęć i definicji (Przymeński, 2004; Kwiatkowski, 2005). Jak pisze Zboroń (2005), „(...) z pojęciem tym związanych jest sporo niejasności, wątpliwości, zastrzeżeń, dwuznaczności, co sprawia, że kapitał społeczny jawi się jako pojęcie wieloznaczne” (s. 31). Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać między innymi w stosowaniu kategorii kapitału społecznego na gruncie różnych dyscyplin naukowych oraz w analizowaniu go na różnych poziomach zjawisk społeczno-ekonomicznych (OECD, 2001, s. 40). Dodatkowo, pojęcie kapitału społecznego jako sprawnie skonstruowana i nośna metafora jest często stosowane w debacie o charakterze politycznym. Jeden z komentatorów koncepcji stwierdza:

*W amerykańskich naukach społecznych termin ‘kapitał społeczny’ był nadużywany bądź używany całkiem błędnie, bez troski o precyzyjne definiowanie jego znaczenia. Wykorzystuje się go przy tym na użytek wciąż trwającej kampanii, której celem jest propagowanie tezy o upadku społeczeństwa amerykańskiego, kampanii prowadzonej przez socjologów, którzy są ekspertami symbolicznymi dla mediów (Greenley, 2001, s. 235, cyt. za: Trutkowski i Mandes, 2005, s. 46).*

W kontekście przytoczonych na wstępie uwag z zakresu podstaw metodologii nauki ważniejsze wydaje się nie tyle identyfikowanie i analizowanie źródeł wieloznaczności kapitału społecznego, ile wskazanie na jej negatywne konsekwencje, zarówno dla rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych oraz sformułowanie takich zaleceń, które pozwolą je przezwyciężyć bądź ograniczyć.

W odpowiedzi na mnożące się różne względem siebie ujęcia kapitału społecznego pojawiły się próby ich uporządkowania według rozmaitych kryteriów. Na przykład, Leana i Van Buren (1999) zaproponowali trzy wyznaczniki rozróżniające sposoby definiowania kapitału społecznego: poziom analizy, implikacje normatywne oraz pierwszeństwo korzyści. Pierwszy rozróżnia definicje kapitału społecznego w zależności od poziomu rzeczywistości społecznej, na którym jest on analizowany. Zakres podmiotowy badań waha się od poziomu mikro – tj. jednostki ludzkiej poprzez przedsiębiorstwa do poziomu mezo – czyli, społeczności lokalnych, społeczeństwa obywatelskiego, regionów geograficznych aż do poziomu makro – poszczególnych państw i społeczeństw. Podobne kryterium podziału ujęć kapitału społecznego wskazywane jest także przez innych autorów (red. Grootaert i Van Bastelaer, 2002; OECD, 2001). W myśl drugiego kryterium – implikacji normatywnych – definicje kapitału społecznego różnią się między sobą w zależności od tego czym, według ich autorów, jest kapitał społeczny. Przykładowo, przedstawiciele nurtu badań sieci społecznych kładą nacisk na strukturalne aspekty kapitału społecznego wykazując, że w zależności od formy i siły powiązań mię-

dzyludzkich relacje społeczne mogą przynosić różne efekty. W związku z powyższym niektórzy autorzy wskazują za Granovetterem (1973) na siłę tkwiącą w słabych więziach podczas gdy inni udowadniają, że źródłem pozytywnych efektów są przede wszystkim silne więzi – więzi rodzinne, przyjacielskie itp. Według trzeciego kryterium – pierwszeństwa korzyści – autorzy definicji ukazują różne rodzaje korzyści, których źródłem jest kapitał społeczny, różnych beneficjentów oraz różny sposób ich dystrybucji w obrębie jednostek analizy. W niektórych pracach podkreśla się znaczenie kapitału społecznego jako dobra publicznego, w innych uwypatnia się sposób w jaki jednostki odnoszą bezpośrednie korzyści z tytułu utrzymywania określonych relacji społecznych. Część badaczy koncentruje się na pokazaniu zakresu tych korzyści w zależności od pozycji, jakie dane jednostki zajmują w strukturze tych relacji.

Inny sposób klasyfikacji zaprezentowali Adler i Kwon (2002). Podzielili oni dwadzieścia definicji kapitału społecznego według kryterium rodzaju relacji łączących członków sieci społecznych wyróżniając: zewnętrzne, wewnętrzne oraz łączące oba podejścia ujęcia kapitału społecznego. Zewnętrzna perspektywa podkreśla znaczenie tzw. powiązań pomostowych<sup>11</sup> (*bridges*) powstających pomiędzy członkami różnych sieci społecznych natomiast wewnętrzna koncentruje uwagę na więziach spajających (*bonds*) członków danej zbiorowości<sup>12</sup>. Ponadto wspomniani autorzy zwracają uwagę, że definicje różnią się między sobą w zależności od tego czy ich twórcy skupiają się na istocie, źródłach czy efektach kapitału społecznego (tamże, s. 19).

Woolcock i Narayan (2000) wyróżniają cztery odmienne perspektywy w badaniach dotyczących kapitału społecznego i rozwoju ekonomicznego – ujęcie wspólnotowe (*communitarian view*), sieciowe (*network view*), instytucjonalne (*institutional view*) oraz synergiczne (*synergy view*). W pierwszym podejściu nacisk kładziony jest na znaczenie różnego rodzaju sposobów organizowania się ludzi dla osiągnięcia wspólnych celów i podnoszenia dobrobytu społecznego. W centrum zainteresowania badaczy tego nurtu znajdują się społeczności lokalne, kluby, zrzeszenia i inicjatywy obywatelskie. Podstawowe pojęcia to wspólnota i społeczeństwo obywatelskie. Generalnie kapitał społeczny jest traktowany jako dobro, które spaja członków rozmaitych organizacji społecznych i obywatelskich, którego zawsze jest mało, w

---

<sup>11</sup> Pojęcie „powiązania pomostowe” (pomosty) zostało przyjęte w tej pracy za Turnerem (2004, s. 610).

<sup>12</sup> Woolcock (2001) pisze, iż podział na dwie formy kapitału społecznego, określane mianem angielskich słów *bonds* oraz *bridges*, jest najbardziej powszechny i najbardziej popularny. Pierwsze określenie odnosi się w szczególności do relacji pomiędzy członkami rodziny, bliskimi przyjaciółmi, sąsiadami, natomiast drugie do dalszych znajomych, z którymi nie łączą ludzi na co dzień bliskie i częste kontakty. Opisane relacje mają charakter poziomych powiązań. Woolcock wskazuje ponadto, że w literaturze istnieje także rozróżnienie na pionowe (wertykalne) powiązania, które w języku angielskim określa się mianem *linkages*. Ten rodzaj więzi odnosi się z kolei do powiązań występujących pomiędzy różnymi warstwami społecznymi, różniących się dostępem do władzy, statusu społecznego i bogactwa (por. także Côté, 2001, s. 30).

wyniku którego otrzymuje się zawsze pozytywny efekt w postaci wzrostu dobrobytu społecznego. W ujęciu sieciowym wyłania się na pierwszy plan znaczenie horyzontalnych i wertykalnych powiązań społecznych pomiędzy ludźmi oraz różnymi podmiotami społecznymi i gospodarczymi. Przy czym w podejściu tym wskazuje się zarówno na pozytywne jak i negatywne efekty kapitału społecznego. Te ostatnie mogą być następstwem zbyt wysokiej spójności między jednostkami, która może popychać ludzi do obrony własnych, egoistycznych interesów lub też wąskich interesów zbiorowości, których są członkami. *Perspektywa instytucjonalna* wskazuje natomiast, iż stan i jakość zarówno więzi wspólnotowych jak i społeczeństwa obywatelskiego są rezultatem oddziaływania politycznego i prawnego otoczenia. W porównaniu z dwoma poprzednimi podejściami, ujęcie instytucjonalne traktuje kapitał społeczny jako zmienną zależną. Zdolność ludzi do współpracy w obrębie grup i zbiorowości w celu realizacji wspólnych interesów uzależnione jest od jakości formalnych instytucji, pod których zwierzchnictwem owe grupy czy zbiorowości funkcjonują.

To co uznawane jest przez autorów cytowanych powyżej obcojęzycznych publikacji za kryteria klasyfikacji różnych definicji kapitału społecznego, Kwiatkowski (2005) postrzega raczej w kategoriach problemów, których rozwiązanie jest niezbędne, aby wyzbyć się, jak to określa autor, „aksjonormatywnych uwikłań” pojęcia oraz jego ideologizacji. Autor wyodrębnił między innymi dwa następujące obszary sporów związanych z zagadnieniem kapitału społecznego: (1) spór o właściciela/dysponenta kapitału społecznego, (2) spór o źródła i składniki kapitału społecznego (tamże, s. 75-81).

Istota pierwszego ze wskazanych sporów polega na tym, że w niektórych definicjach kapitału społecznego jako jego właściciela czy dysponenta wskazuje się jednostkę podczas gdy w innych – grupę lub zbiorowość. Problem ten stał się przedmiotem szczegółowej analizy w jednej z publikacji Portesa (2000). Jego zdaniem obecny w literaturze wyraźny podział na indywidualistyczne i zbiorowe ujęcia kapitału społecznego jest przyczyną wielu kontrowersji. Oryginalne teoretyczne koncepcje kapitału społecznego autorstwa Bourdieu i Colemana koncentrowały się na jednostkach i małych grupach. Rozciągnięcie zakresu posługiwania się pojęciem kapitału społecznego na większe zbiorowości, społeczeństwa i państwa, zainicjowane przez włoskiego politologa Putnama, wiązało się – według Portesa – z trzema zasadniczymi konsekwencjami. Po pierwsze, proces przeniesienia koncepcji z poziomu jednostki na poziom społeczności lokalnej czy państwa nigdy nie stał się przedmiotem refleksji teoretycznej co wydatnie przyczyniło się do powstania wielu niejasności na temat znaczenia samego terminu kapitał społeczny, a ponadto spowodowało zmniejszenie jego wartości heurystycznej. Po drugie, źródła i efekty kapitału społecznego, traktowanego jako cecha zbiorowości, nigdy nie

zostały od siebie wyraźnie oddzielone co stało się podstawą wielu niedomówień i domysłów. Po trzecie, przeniesienie koncepcji na mezo- i makro- poziom rozważań spowodowało, że pozostało niewiele miejsca na wnioskowanie nad możliwym wpływem innych aniżeli kapitał społeczny, zewnętrznych czynników i to zarówno na altruistyczne zachowania członków określonych zbiorowości, jak i na efektywność ich rządów i stosowanej wobec nich polityki.

Jeśli chodzi o spór o źródła i składniki kapitału społecznego to Kwiatkowski (2005, s. 77-78) identyfikuje dwa ważne – jego zdaniem – problemy: (1) problem relacji pomiędzy zaufaniem a kapitałem społecznym; (2) problem typu relacji (więzi) społecznych, które mają stanowić kapitał społeczny. Matysiak (2005) uważa wręcz, że definicja kapitału społecznego, która obejmuje takie elementy, jak zaufanie, normy i powiązania społeczne jest błędna, „(...) ponieważ obejmuje zjawiska kategoryalnie niejednorodne i tym samym wyklucza możliwość sformułowania jego teorii” (s. 209).

Na podstawie przeprowadzonej analizy Kwiatkowski (2005) podaje następujące warunki, które winny być spełnione, „(...) aby uniknąć negatywnych konsekwencji z punktu widzenia analitycznej i eksplanacyjnej użyteczności omawianej koncepcji” (s. 81):

- (1) Posługując się pojęciem kapitału społecznego należy jednoznacznie określić czy chodzi o zasoby jednostek, czy zbiorowości.
- (2) Definicja kapitału społecznego nie powinna obejmować jednocześnie funkcji oraz źródeł.
- (3) Powinno się wyraźnie rozróżnić posiadaczy kapitału społecznego od źródeł kapitału społecznego i jego składników.
- (4) W badaniach należy brać pod uwagę zarówno korzyści jak i różne rodzaje ryzyka związane z poszczególnymi formami kapitału społecznego.
- (5) Jeżeli uwzględniać się ma zaufanie to należy rozróżnić różne jego odmiany i wziąć pod uwagę możliwość negatywnych efektów niektórych z nich w określonych kontekstach.

Zdaniem Kwiatkowskiego zastosowanie się do wyżej wymienionych wskazań może pomóc uniknąć ideologizacji koncepcji kapitału społecznego. Jej konsekwencje mogą bowiem wywrzeć istotny wpływ na wyniki badań empirycznych.

*Jednym z jej przejawów może być sytuacja, w której punkt widzenia, związany z określonym systemem normatywnym, przesądza o przebiegu i wynikach całego procesu badawczego, a kapitałem społecznym okazuje się to, co zgodne jest z oczekiwaniami, nastawieniami, potrzebami, mniej lub bardziej ukrytymi założeniami aksjologicznymi badacza i środowiska, do którego należy. Łatwy do przewidzenia efekt to powstanie konserwatywnej, liberalnej, komunitarnej, socjaldemokratycznej, a nawet katolickiej interpretacji kapitału społecznego (tamże, s. 82).*



Na niebezpieczeństwo ideologizacji koncepcji kapitału społecznego zwraca uwagę także Kiersztyn (2005). Po dokonaniu analizy koncepcji Colemana i Putnama autorka stwierdza, że

*za pomocą tego samego terminu określa się nieraz zupełnie różne zjawiska, których podstawy mogą okazać się różne do pogodzenia. W efekcie „kapitał społeczny” staje się hasłem służącym maskowaniu różnic światopoglądowych bądź uzasadnianiu najprzeróżniejszych postulatów. O potrzebie „budowania kapitału społecznego” piszą liberałowie, konserwatyści, republikanie i socjaldemokraci – jednak ta zgodność jest tylko powierzchowna (s. 49-50).*

Jako przykład autorka wskazuje na sprzeczne ze sobą dwa stanowiska na temat roli państwa w kreowaniu kapitału społecznego:

*[Z]daniem neoliberala Francisca Fukuyamy, kapitał społeczny powstaje w wyniku działania wolnego rynku – zaś ingerencja państwa niszczy go. Inny autor (...) twierdzi, że państwo ma do odegrania ważną rolę w budowaniu kapitału społecznego (...), np. poprzez politykę wyrównywania dostępu do edukacji (tamże, s. 50).*

W kontekście przeprowadzonych dotychczas rozważań pojęcie kapitału społecznego jawi się jako niezwykle złożona wewnętrznie, wielowymiarowa, nasycona wieloma znaczeniami i ideologizacjami kategoria. W tej sytuacji pojęcie kapitału społecznego postrzegane jest jako nieostre i nieograniczone znaczeniowo, traci swoją moc heurystyczną i eksplanacyjną, jest trudne do operacjonalizacji, a badania kapitału społecznego stają się nieporównywalne oraz łatwe do manipulacji. Wydaje się, iż na wymienione wady narażone są przede wszystkim te ujęcia, w których dąży się do jak najbardziej ogólnego i otwartego określenia kapitału społecznego. W rezultacie powstają definicje, które obejmują swym zasięgiem wszystkie możliwe formy i przejawy rzeczywistości społeczno-gospodarczej wyselekcjonowane jedynie w oparciu o kryterium potencjalnych i rzeczywistych efektów społeczno-gospodarczych. Innymi słowy, wszystko, cokolwiek przynosi pozytywny efekt społeczny czy gospodarczy, jest określane mianem kapitału społecznego. Przykładem takiego postępowania jest propozycja Przybysza i Sausia (2004). Jej istotę zawiera następująca wypowiedź:

*Kapitał społeczny w proponowanym tu rozumieniu to szczególne – odnoszące się do gospodarki i społeczeństwa – zinstytucjonalizowane społecznie i zinternalizowane osobniczo oraz zaakceptowane grupowo zjawisko społeczne. Zarówno badacze, jak i uczestnicy życia społeczno-gospodarczego traktują je najczęściej jako dobro społeczne, określane również jako dobro wspólne. (...) Jest to dobro pojawiające się, rozwijające i funkcjonujące we wszystkich społeczeństwach obywatelskich o gospodarce rynkowej, dobro, które istnieje w węższym lub szerszym zakresie we wszystkich modelach gospodarki kapitalistycznej. W każdym z nich występuje w innej formie, strukturze i wielkości. Odmienną też rolę mogą odgrywać różne jego elementy (wspólne dla wszystkich form) w poszczególnych odmianach i rozmaitych krajach. (...) Formułuje się on zależnie od tradycji, kultury systemu politycznego, czy poziomu rozwoju gospodarki. Kapitał społeczny realizuje się w procesach socjalizacji i wychowania oraz działania obywateli i instytucji (s. 9).*

W innym miejscu autorzy wymieniają składniki kapitału społecznego zaliczając do nich: zaufanie i tworzoną na tej podstawie wiarygodność, normy wzajemności (ekwiwalentnej wymiany dóbr i świadczeń), zinstytucjonalizowane kontakty i znajomości, instytucje prawne, etos biznesu i pracy, etos bezrobotnych, zinstytucjonalizowane pozaprawne regulatory społeczne, wiedzę i kwalifikacje (jako społeczne zasoby), innowacyjność, zaradność gospodarczą (przedsiębiorczość), solidarność, lojalność, odpowiedzialność społeczną, dobre obyczaje (tamże, s. 34). Tak sformułowana definicja kapitału społecznego nastrocza wiele trudności natury praktycznej. Można bowiem zapytać: Czy wzrost kapitału społecznego następuje poprzez wzrost wszystkich jego składników, czy może następować także w sytuacji spadku niektórych z nich? Jaki poziom i struktura kapitału społecznego zapewniają wzrost dobrobytu społecznego? Jak ustalić taką optymalną wielkość i strukturę? W jaki sposób dokonywać pomiaru kapitału społecznego? W jaki sposób zbadać łączny wpływ tak wielu, nierzadko złożonych, wzajemnie zależnych i wpływających na siebie zmiennych? Czy wszystkie składniki mają taką samą wartość, czy też niektóre z nich są ważniejsze, a inne mniej ważne z punktu widzenia określonych celów społecznych i ekonomicznych? Oto tylko niektóre z problemów, które wyłaniają się z przedstawionej koncepcji. Autorzy zdają się także ignorować fakt, iż koncepcje kapitału społecznego mają swoją historię. Podstawowe ujęcia rozwijały się od siebie niezależnie będąc wynikiem różnych podejść teoretycznych i założeń na temat rzeczywistości (por. np. Lin, 2001/2003, s. 21). Traktowanie ich w sposób łączny nie tylko przekreśla znaczenie kontekstów, w jakich były tworzone, ale także naraża tych, którzy je ze sobą utożsamiają na wiele krytycznych zarzutów ze strony osób popierających wybraną koncepcję. Stąd, *zamiast łączyć różne koncepcje kapitału społecznego, należy raczej jednoznacznie określić, którą koncepcję się akceptuje. Opowiedzenie się za określonym stanowiskiem pociąga bowiem za sobą wiele zobowiązań natury teoretycznej i metodologicznej.* Przeprowadzony powyżej przegląd podejść do definiowania kapitału społecznego zmierzał między innymi do wykazania owych konsekwencji.

Mając określony zasób wiedzy dotyczący różnych ujęć kapitału społecznego można udzielić odpowiedzi na jedno z kluczowych pytań: *która koncepcja jest przydatna z punktu widzenia przedmiotu badań niniejszej dysertacji?* Przypomnijmy, iż zasadniczym przedmiotem zainteresowania są metody zatrudniania pracowników do mikroprzedsiębiorstw. Perspektywa analizy zjawisk społeczno-ekonomicznych dotyczy więc sfery zachowań ludzi (pracodawców) w procesie zatrudniania, a więc zlokalizowana jest na *poziomie mikroanalizy*. Co więcej, gdy w pracy pytamy o to jakie metody zatrudniania wykorzystywane są przez właści-

cieli mikroprzedsiębiorstw mamy na myśli nie tyle przebieg procesu zatrudniania i analizę poszczególnych jego faz, ale raczej *źródła* doboru ludzi do pracy, a więc źródła informacji na temat potencjalnych kandydatów. Idąc dalej tym tokiem rozumowania można dojść do następującego wniosku: skoro skupiamy się na kanałach informacji, a nie na samej informacji, to można powiedzieć, że w centrum zainteresowania znajdują się *środki uzyskiwania dostępu do cennych i rzadkich zasobów*, nie zaś zasoby same w sobie. Ta myśl, odniesiona do zagadnień diskutowanych w ramach różnych koncepcji kapitału społecznego, kieruje uwagę na takie elementy struktury społecznej jak: *relacje (więzi)* łączące osobę zainteresowaną uzyskaniem określonych zasobów (pracodawca chcący uzyskać informację na temat kandydatów do pracy) z tymi, którzy taką informację posiadają lub mają do niej dostęp (kandydaci do pracy lub osoby, które mogą ich polecić). W związku z powyższym przydatną z punktu widzenia przedmiotu badań wydaje się koncepcja, która kładzie nacisk na analizę społecznych źródeł uzyskiwania dostępu do rzadkich zasobów w postaci *więzi społecznych*. Takiemu ujęciu odpowiada (przy określonych założeniach) koncepcja Bourdieu, ale także część koncepcji określanych mianem sieciowych koncepcji kapitału społecznego.

Mając na względzie przedstawione uwagi, dla celów niniejszej pracy, kapitał społeczny został zdefiniowany w następujący sposób:

*Kapitał społeczny to osobista sieć powiązań społecznych (więzi społecznych) człowieka, zapewniająca mu dostęp, mobilizację i wykorzystanie zgromadzonych w sieci materialnych i niematerialnych zasobów, które umożliwiają lub/i ułatwiają realizację określonych celów ekonomicznych.*

Podana definicja zawiera trzy kluczowe elementy. Po pierwsze, kapitał społeczny analizowany jest z *punktu widzenia jednostki* (poziom mikro). Stąd, w dalszej części pracy, wymiennie z pojęciem kapitału społecznego stosowane jest pojęcie *indywidualnego kapitału społecznego*. Po drugie, kapitał społeczny tworzy sieć *więzi społecznych* między jednostką znajdującą się w centrum sieci a pozostałymi członkami sieci (osobami kontaktowymi). Ujęcie takie kładzie nacisk na relacyjny aspekt struktury społecznej, czyli na *powiązania* pomiędzy ludźmi, nie zaś na zasoby, które są w posiadaniu poszczególnych osób. Chcąc odpowiedzieć na pytanie co składa się na indywidualny kapitał społeczny zmierza się w kierunku bardziej konkretnego pytania o to, czym charakteryzują się *więzi społeczne* łączące jednostkę z pozostałymi członkami sieci, które jednostka wykorzystuje do realizacji określonych celów ekonomicznych? Po trzecie, z przedstawionej definicji wynika, że nie każda więź społeczna wchodząca w skład personalnej sieci społecznej jednostki jest kapitałem społecznym. Pojęcie sieci społecznej jest z reguły szersze w stosunku do pojęcia indywidualnego kapitału społecznego. To czy dana

relacja międzyludzka wchodzi w skład kapitału społecznego jednostki określane jest na podstawie dwóch składników: (1) *świadomości* jednostki, że jest „w posiadaniu” przydatnego w danej sytuacji kontaktu z inną osobą i może z niego skorzystać (por. także Lin, 2001/2003, s. 25) i (2) *realnej możliwości* mobilizacji i wykorzystania kontaktów społecznych, których świadomość istnienia posiada jednostka; znajomość jakiejś osoby nie oznacza automatycznie, że może „skorzystać” z tej znajomości, ważny jest bowiem również charakter relacji w jakiej w stosunku do siebie pozostają uczestnicy sieci.

Podsumowując, indywidualny kapitał społeczny danej osoby tworzą jedynie uświadomione i możliwe do wykorzystania (realnie dostępne) kontakty osobiste z członkami jej personalnej sieci społecznej. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż w zależności od celów, którym służy kapitał społeczny, różne jego formy mogą mieć w danej sytuacji mniejsze lub większe znaczenie. Posługując się koncepcją *polu* Bourdieu można powiedzieć, że w danym *polu* znajduje zastosowanie konkretna forma kapitału społecznego; w danym *polu* tylko niektóre więzi społeczne pomagają w osiągnięciu realizowanych w tym *polu* celów, inne okazują się nieprzydatne, bądź nawet destrukcyjne. Na przykład, inne osoby mogą okazać się pomocne do poszukiwania nowych pracowników w firmie, a zupełnie inne mogą pomóc uzyskać korzystny kredyt. Pytania szczegółowe sformułowane w takiej sytuacji, a dotyczące kapitału społecznego, mogą brzmieć następująco: jakie relacje społeczne, czy też które kontakty społeczne, w danych okolicznościach okazują się najbardziej skuteczne? Czy istnieją jakieś charakterystyczne cechy więzi społecznych, które w danej sytuacji łączą osobę potrzebującą pomocy z tymi, którzy jej udzielają? Poszukiwanie odpowiedzi na tak postawione pytania przenosi akcent na analizę relacyjnych aspektów struktury społecznej. Rodzi to określone skutki dotyczące sposobu pomiaru indywidualnego kapitału społecznego. Zagadnienie to zostało przedstawione w rozdziale poświęconym metodologii badań własnych (por. Rozdział III).

*Ortodoksyjna ekonomia nie bierze pod uwagę faktu, że praktyką ludzką mogą rządzić zasady odmienne od przyczyn mechanicznych albo świadomych dążeń do maksymalizacji użyteczności, a jednocześnie może praktyka owa być poddana immanentnie ekonomicznej logice. (...) Redukcja uniwersum form zachowań do mechanicznej reakcji lub działania intencjonalnego oznacza rezygnację z wyjaśniania wszystkich tych praktyk, które są racjonalne, nie będąc jednocześnie wynikiem wyrozumowanych planów czy świadomego rachunku.*  
Pierre Bourdieu<sup>13</sup>

## ROZDZIAŁ II

### ZATRUDNIANIE NA WTÓRNYM RYNKU PRACY

#### 1. Wprowadzenie

Zdaniem niektórych naukowców w badaniach dotyczących pozyskiwania pracowników zbyt mało miejsca poświęca się samemu kontekstowi zatrudniania (Barber i inni, 1999). Reprezentanci tego poglądu „wzywają do przywiązywania większej wagi do charakterystyki rynku pracy oraz norm i reguł instytucjonalnych, które wpływają na proces rekrutacji” (s. 842). Na przykład Marsden (1994, s. 980) uważa, że pełne zrozumienie sposobów zatrudniania wymaga rozważenia cech środowiska, organizacji, zawodu oraz ludzi włączonych na każdym etapie procesu zatrudniania. Zagadnienie kontekstu, w którym dochodzi do zatrudniania ma szczególne znaczenie w przypadku małych przedsiębiorstw. Uważa się bowiem, że z natury rzeczy nie są one w stanie wytworzyć i podtrzymać wewnętrznego rynku pracy przez co o wiele bardziej, aniżeli duże firmy, narażone są na zmiany otoczenia zewnętrznego (Carroll i inni, 1999, s. 238). Jak piszą Atkinson i Meager (1994, cyt. za: Carroll i inni, 1999) „*im mniejsze przedsiębiorstwo, tym bardziej krytyczną sprawą jest jego zaangażowanie w zewnętrzny rynek pracy, a zatrudnianie pracowników jest najbardziej kluczowym aspektem tego zaangażowania*” (s. 238).

Z przedstawionych uwag można wysnuć wniosek, iż poznanie otoczenia, w którym dochodzi do zatrudniania nowych pracowników może pomóc lepiej wyjaśnić zachowania pracodawców na rynku pracy. W związku z powyższym jako myśl przewodnią niniejszego rozdziału przyjęto następującą tezę: *praktyki pozyskiwania nowych pracowników stosowane w mikroprzedsiębiorstwach determinowane są przez kontekst, w którym na co dzień funkcjonują właściciele firm.* Ów kontekst obejmuje zarówno zbiór uwarunkowań zewnętrznych, leżących poza przedsiębiorcą, jak i wewnętrznych (osobistych, uwewnętrznionych) – czyli związanych z tym w jaki sposób pracodawca myśli, przetwarza informacje i podejmuje decyzje. Celem rozdziału jest opis uwarunkowań procesu zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. Pierwsza

---

<sup>13</sup> Cytat pochodzi z książki pt. *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej* (Bourdieu i Wacquant, s. 105).

część rozdziału dotyczy rynku pracy. W drugiej omówione zostały cechy charakterystyczne procesów poznawczych przedsiębiorców. Stanowią one niezwykle ważny czynnik ograniczający racjonalność pracodawcy, a więc w rezultacie wpływający na decyzje dotyczące m.in. wyboru źródeł zatrudniania nowych pracowników. Trzecia część w całości poświęcona jest procesowi doboru do organizacji ludzi z zewnętrznego rynku pracy.

## 2. Rynek pracy jako miejsce transakcji zatrudniania

### 2.1. Pojęcie rynku pracy

W teorii ekonomii rynek pracy traktowany jest jako jeden z czynników produkcji (Milewski, 1998a, s. 263). Jak pisze Smandek (1993a)

*za analogicznym traktowaniem rynku pracy i rynku dóbr rzeczowych w teorii ekonomii przemawia to, że w obu przypadkach przeciwstawiana jest podaż (oferenci) popytowi (nabywcy), następuje przepływ zarówno strumieni świadczeń, jak i strumieni pieniężnych, występuje konkurencja i substytucja, które decydują o pozycji uczestników rynku, regulując kontakty i umowy pomiędzy pracodawcami i pracownikami (s. 7).*

Na rynku pracy, podobnie jak na rynku dóbr i usług, kapitału i pieniądza, występuje przedmiot wymiany (towar), popyt i podaż oraz cena (Unolt, 1999, s. 21). Ogólna definicja rynku pracy ukazuje go więc zwykle jako miejsce konfrontacji, połączenia popytu i podaży pracy, w wyniku której dokonywane są akty kupna i sprzedaży pracy (Kaźmierczak, 1995, s. 5).

Przeszło pół wieku temu Kerr (1950) zwrócił uwagę, że na rynku pracy nieprzerwanie mają miejsce dwa różne procesy: zmiany płac oraz alokacja pracowników pomiędzy różne miejsca pracy. Te dwa procesy reprezentują dwie odrębne funkcje rynku pracy: wartościującą i alokacyjną (Kaźmierczak, 1995, s. 12). Mogą one być ze sobą ściśle powiązane, jednak może się także zdarzyć, że dzieją się od siebie niezależnie. W nawiązaniu do wskazanych procesów autor wyróżnił dwa rynki pracy: (1) wyodrębniony poprzez różnicowanie wynagrodzeń „rynek płac” (*wage market*) oraz (2) obejmujący określony obszar mobilności zatrudnionych „rynek prac” (*job market*) (Kerr, 1950, s. 278-279). Pierwszy typ odzwierciedla tradycyjne spojrzenie ekonomistów na rynek pracy. Obejmuje on ogół prac dla których, przy osiągnięciu punktu równowagi, wypłacana jest ta sama płaca. Różnicowanie cen pracy spowodowane jest kosztem mobilności, który oddziela od siebie lokalne rynki pracy. Jak pisze Kerr (1950) „[p]rzyjmując, że istnieją pewne niedoskonałości, rynek pracy jest obszarem, na którym mogłaby pojawić się jedna cena, gdyby owe niedoskonałości nie istniały” (s. 278). Rynek pracy jest w tym ujęciu pochodną ogólnej teorii równowagi i występuje w ekonomii pod postacią neoklasycznego modelu rynku pracy (Gimble, 1991, s. 625). W drugim znaczeniu rynek pra-

cy stanowi obszar, określony zawodowo, przemysłowo i geograficznie, w obrębie którego pracownicy poruszają się stosunkowo swobodnie pomiędzy miejscami pracy. Można więc powiedzieć, że istnieje wiele rynków pracy, na których może być płacona więcej niż jedna wspólna cena. Jednocześnie możliwe jest, że jedna cena pokrywa różne rynki pracy choć każdy z nich może być zupełnie inny. Mobilność pomiędzy rynkami pracy jest zwykle ograniczona. W przypadku „ryнку płac” rynek pracy pełni rolę mechanizmu wyznaczającego cenę za pracę, natomiast „rynek prac” jest mechanizmem, który dystrybuuje prace (Kerr, 1950).

Jednocześnie Kaźmierczak (1995) zwraca uwagę, że rynkowi pracy przypisuje się dwa wymiary interpretacyjne: (1) uogólniający oraz (2) konkretyzujący.

*Mówiąc o rynku pracy w sensie ogólnym – pisze autor – postępujemy się abstrakcją ekonomiczną – myślowym wyrazem realnych, obiektywnych stosunków ekonomicznych. W tym ujęciu omawiana kategoria wyraża zarówno ogół rzeczywiście występujących form i procesów najmu pracowników przez pracodawców, jak i ogół instytucji, uwarunkowań oraz czynników negocjacji warunków zatrudnienia i pracy oraz płac roboczych (s. 11).*

Konkretyzacja rynku pracy następuje poprzez odniesienie pojęcia rynku pracy do określonego obszaru geograficznego i/lub funkcjonalno-zawodowego oraz przedstawienie urealnionego opisu wyodrębnionego przestrzennie i/lub organizacyjnie rynku pracy (s. 13). Rezultatem konkretyzacji jest na przykład omawiana w dalszej części koncepcja lokalnego rynku pracy.

W niniejszej dysertacji rynek pracy traktowany jest jako zewnętrzny kontekst procesu zatrudniania. Zatem rynek pracy to zbiór określonych warunków zewnętrznych, w których ów proces się dokonuje. Warunki te mogą mieć różny charakter – ekonomiczny, psychologiczny, socjologiczny i kulturowy. Wpływają one na kształt i przebieg działań pracodawców, tworząc realne, obiektywne środowisko procesów alokacji pracowników do miejsc ich zatrudnienia. Zgodnie z deklarowanym celem niniejszej rozprawy przyjęte rozumienie rynku pracy jako kontekstu zatrudniania nakłada obowiązek rozpoznania warunków, w których funkcjonują właściciele mikroprzedsiębiorstw i skłania do podjęcia refleksji na temat ich ewentualnego wpływu na zachowania właścicieli firm w procesie zatrudniania nowych pracowników. Po prostu takie zakłada, że nie istnieje jeden ogólny rynek pracy, lecz jest on zróżnicowany i podzielony na odrębne pod względem funkcjonalnym części, które tworzą dużą liczbę mniejszych rynków pracy. Na jednym z takich rynków działają właściciele mikroprzedsiębiorstw.

## **2.2. Kwestia zróżnicowania rynku pracy**

W rzeczywistości rynek pracy jest o wiele bardziej zróżnicowany aniżeli przedstawia to ekonomia głównego nurtu. Wynika to z faktu, że w ekonomii ortodoksyjnej rynek pracy jest je-

dynie abstrakcyjnym konstruktem służącym do tworzenia modeli matematyczno-statystycznych. Istnieje jednak także alternatywne ujęcie rynku pracy jako przestrzeni dostępnej empirycznemu doświadczeniu<sup>14</sup>. W tym drugim podejściu podkreśla się heterogeniczny charakter rynku pracy, którego nie da się przedstawić za pomocą modeli nomotetycznych. By wyrazić to zróżnicowanie ekonomieści posługują się pojęciem segmentacji rynku pracy. Domański (1984) podaje, że „w praktyce analiz teoretycznych i empirycznych w zakres tego pojęcia wchodzi wszelkie formy podziału rynku na segmenty (rynki), w ramach których obowiązują odmienne zasady jego funkcjonowania” (s. 162). Druga część przytoczonego zdania zawiera istotny warunek konstytuujący znaczenie omawianego pojęcia, dzięki któremu można odróżnić segmentację od tzw. tradycyjnego podziału rynku pracy (Kryńska 1994, 1999a). Podział tradycyjny odnosi się do czynności wykonywanej na przykład przez naukowca i polega na wyodrębnianiu różnych częściowych rynków pracy poprzez podział ogólnego rynku pracy na podstawie wcześniej przyjętych kryteriów. W tym celu wykorzystuje się nieciągłe, dające się zaobserwować statystycznie cechy opisujące siłę roboczą lub miejsca pracy (Kryńska, 1999a, s. 11). Taki sposób dzielenia rynku pracy jest jedną z najczęściej wykorzystywanych technik jego opisu i analizy (tamże, s. 12). Jak pisze Kryńska (1994), „[w] ramach tradycyjnego podziału rynku pracy wyodrębnia się rynki poszczególnych zawodów, gałęziowo-branżowe i regionalne. Klasyfikacja ta wyrosła z rozpoznania popytowej strony rynku jako wiązki różnorodnych strumieni popytu” (s. 11). Jeśli w odniesieniu do tradycyjnego podziału rynku pracy stosuje się pojęcie segmentacji wówczas oznacza ono swoistą dezagregację zapotrzebowania na siłę roboczą, zgodnie z preferencjami pracodawców. W takim znaczeniu pojęciem segmentacji posługuje się na przykład Unolt (1999), kiedy pisze, że

*[r]ynek pracy jest tylko pozornie systemem jednolitym, w rzeczywistości zaś składa się z wielu rynków częściowych, zwanych segmentami, które tworzą jego strukturę. Segmenty te mogą być wyodrębnione na podstawie różnych kryteriów, jak: płeć, wiek, kwalifikacje, zawód, gałąź lub dział gospodarki, określony region lub miejscowość itp. W konsekwencji możemy mówić o odrębnych rynkach pracy kobiet i mężczyzn, młodocianych i osób starszych, pracowników niewykwalifikowanych lub z wyższym wykształceniem, rynkach pracy prawników, ekonomistów, informatyków, rynkach pracowników przemysłowych, budownictwa czy rolnictwa, krajowym, regionalnym i lokalnym rynku pracy itp.* (s. 24).

Jak wynika z przytoczonej wypowiedzi tradycyjne sposoby podziału rynku pracy nie zakładają istnienia różnych reguł funkcjonowania poszczególnych jego części.

---

<sup>14</sup> Do kwestii różnic w podejściach teoretycznych względem rynku pracy, a w konsekwencji także badawczych, powracamy w kolejnym punkcie tego rozdziału. Warto także zapoznać się z artykułami Piore'a (1979, 1983), który dokonuje szczegółowej analizy tego zagadnienia.



W innym znaczeniu pojęcie segmentacji odnosi się do zjawiska wyodrębniania się różnych segmentów rynku pracy w wyniku działania sił rynkowych, instytucjonalnych oraz decyzji podejmowanych przez aktorów ekonomicznych. Segmenty te zachowują względem siebie określoną odrębność (Reich, Gordon i Edwards, 1973). Kryńska (1994) pisze o procesie podziału, „w wyniku którego powstają wyodrębnione organizacyjnie części składowe (segmenty). (...) Poszczególne segmenty rynku pracy charakteryzują się odmiennymi sposobami funkcjonowania, niejednakowymi właściwościami miejsc pracy oraz ograniczonością dostępu” (s. 11). Zdaniem Poczrowskiego (1992, s. 79) różne definicje segmentacji rynku pracy jako istotę tego procesu uznają rozpad rynku pracy na wiele odrębnych rynków, które różnią się między sobą dostępnością dla zainteresowanych pracowników, wysokością otrzymywanego wynagrodzenia za pracę, możliwościami rozwoju zawodowego, zasadami mobilności pracowniczej (por. także Francik i Poczrowski, 1993, s. 19-22).

W niektórych sytuacjach różnice pomiędzy segmentacją i tradycyjnymi podziałami rynku pracy zacierają się. Dzieje się tak wówczas, gdy jako kryterium wyodrębniania rynków pracy w ramach podziału tradycyjnego zastosujemy te cechy statystyczne ludzi, organizacji, czy przestrzeni, które pokrywają się z uwarunkowaniami tego, co określiliśmy mianem segmentacji rynku pracy. Na przykład, Reich, Gordon i Edwards (1973) twierdzą, że segmentacja amerykańskiego rynku pracy ma charakter historyczny, a składają się na nią cztery odrębne procesy: (1) podział (segmentacja) na pierwszorzędny i drugorzędny rynek pracy, (2) segmentacja w obrębie pierwszorzędного sektora rynku pracy, (3) segmentacja rasowa, (4) segmentacja ze względu na płeć. Trzeci i czwarty proces związane są z „rezerwowaniem” określonych miejsc pracy dla osób o konkretnych cechach demograficznych. Są to typowe przykłady nakładania się procesu segmentacji na tradycyjny podział rynku pracy. Warto więc wyraźnie zaznaczyć, że segmentacja, w odróżnieniu od tradycyjnych podziałów rynku, dokonuje się na rynku pracy, jest zjawiskiem zewnętrznym wobec jego badacza i od niego niezależnym. Poszczególne segmenty rynku pracy istnieją w przestrzeni społecznej i fizycznej w formie względnie odosobnionych układów ludzi, instytucji i zasobów. Segmenty te można odróżnić od siebie poprzez odkrycie zasad ich konstrukcji oraz ustalenie granic ich działania.

Pojęcie segmentacji stosowane jest na gruncie teorii, które Smandek (1993a, s. 78-94) określa wspólnym mianem teorii struktury rynku pracy. Jak podaje autorka badania popytu na siłę roboczą i badania mobilności wyodrębnionych cząstkowych rynków pracy oparte były dotąd na cechach, na których bazuje statystyka, czyli takich, jak: płeć, zawód, branża, sektor, region, kwalifikacje.

*W przeciwieństwie do tego teorie struktury rynku pracy rozróżniają cząstkowe rynki pracy z nierównomiernymi stosunkami pracy i bardzo niską mobilnością pomiędzy rynkami. W teorii struktury rynku pracy statystycznym rynkiem cząstkowym przeciwstawia się koncepcję instytucjonalnej segmentacji rynku pracy, w której rynki cząstkowe są analizowane jako relatywnie zamknięte systemy z własnymi mechanizmami alokacyjnymi (tamże, s. 80).*

Częściej teorie te określa się mianem teorii segmentacji rynku pracy (por. np. Cain, 1975, 1976; Francik i Pochtowski, 1993; Kryńska, 1999a). Jest to silnie zróżnicowana grupa teorii rozwijanych przez rozmaitych naukowców (Cain, 1976, s. 1215, 1221). Ich podstawowe założenia wykorzystane zostały w kolejnym punkcie rozdziału jako materiał wyjściowy do konstruowania opisu rynku pracy, na którym działają właściciele mikroprzedsiębiorstw<sup>15</sup>.

### **2.3. Rynek pracy w świetle teorii segmentacji**

Cain (1975, 1976) podaje, że teorie segmentacji rynku pracy zaczęły się pojawiać w latach 60-tych poprzedniego wieku, a wywodzą się w prostej linii od wczesnych instytucjonalistów (Szkola Wisconsin) (lata 30-te) oraz strukturalistów (lata 50-te). Zdaniem autora twórcy i przedstawiciele teorii segmentacji tworzą trzecie pokolenie instytucjonalistów amerykańskich, zajmujących się problematyką rynku pracy. W zasadzie teza ta znajduje potwierdzenie w wypowiedziach innych autorów. Przykładowo, Piore (1983, s. 253), jeden z twórców teorii dualnego rynku pracy, deklaruje istnienie wyraźnych różnic pomiędzy teoriami segmentacji a ekonomią głównego nurtu. Jego zdaniem wpisują się one znacznie lepiej w paradygmat radykalnej ekonomii marksistowskiej, choć także i ten posiada dwie wady, które uniemożliwiają jednoznaczne ulokowanie teorii segmentacji na jego gruncie. Pierwsza wada to ogromny bagaż polityczny marksizmu, który rodzi niebezpieczeństwo ideologizacji teorii. Druga wada związana jest z kolei z nieumiejętnością połączenia tego, co jednostkowe z tym, co społeczne oraz wywyższaniem społeczeństwa ponad jednostkę. Autor pisze:

*W centrum koncepcji segmentacji rynku pracy znajdują się grupy społeczne i instytucje. Procesy rządzące alokacją i wyceną pracy w obrębie wewnętrznego rynku pracy mają charakter społeczny i znajdują się w opozycji zarówno do działań konkurencyjnych, jak i instrumentalnych kalkulacji. (...) Struktury które odróżniają profesjonalnych pracowników i menedżerów od innych uczestników rynku pracy i które dostarczają charakterystycznych dla nich kompetencji, również mają charakter społeczny (tamże, s. 253).*

Według Gimble (1991, s. 626) wyjaśnienia Piore'a jednoznacznie świadczą o instytucjonalnym charakterze teorii segmentacji. Również Harrison i Sum (1979) lokują teorie segmentacji

---

<sup>15</sup> Ze szczegółowym omówieniem teorii segmentacji można zapoznać się w wielu krajowych publikacjach (por. np. Smandek, 1993a; Pochtowski, 1992; Francik i Pochtowski, 1993; Kryńska, 1994, 1999a, 1999b).

na gruncie instytucjonalizmu. Ich zdaniem epistemologiczną istotę teorii segmentacji i odmienność w stosunku do ekonomii głównego nurtu dobrze oddaje metafora „klatki dla ptaków” (*birdcage*), którą autorzy opisują w następujący sposób:

*Wyobraźmy sobie klatkę dla ptaków w kształcie sześciianu, wykonaną z drutu, pokrytą mydlaną powłoką o gładkiej powierzchni. Koncentrując się na gładkości i od razu widocznej mydlanej powłoce, pewien naukowiec próbuje wyjaśnić sześcienny kształt poprzez matematyczne modelowanie fizycznych praw dotyczących napięć na powierzchni. Inny naukowiec wsadza swoją rękę do środka, odkrywa klatkę i następnie przechodzi do identyfikacji i opisu sztywnej ramy wykonanej z drutu jako ważnej determinanty kształtu obiektu (tamże, s. 696).*

Wypowiedź autorów dobrze uzupełniają słowa Piore’a (1983), który w jednym ze swych artykułów wyjaśnia, że różnice pomiędzy teorią kapitału ludzkiego a teorią segmentacji dotyczą dwóch zasadniczych kwestii: (1) sposobu, w jaki ta druga została „odkryta” (chodzi o wykorzystanie badań terenowych w miejsce popularnych modeli ekonometrycznych w ekonomii głównego nurtu) oraz (2) ostrego braku ciągłości jaki teoria segmentacji wprowadza do rzeczywistości w odróżnieniu od „eleganckiego” opisu świata prezentowanego za pomocą formalnych teorii głównego nurtu.

Teorie segmentacji zmierzają między innymi do odpowiedzi na pytanie o przyczyny podziału rynku pracy na poszczególne, odrębne względem siebie części (Harrison i Sum, 1979). Generalnie segmentacja uznawana jest za proces o charakterze społeczno-ekonomicznym, którego źródeł należałoby poszukiwać w historii rozwoju rynku pracy (Reich, Gordon i Edwards, 1973, s. 364). Z punktu widzenia celu niniejszej dysertacji szczegółowe wyjaśnienie przyczyn tego procesu wydaje się być zbędne. Ważniejszy natomiast jest jego wynik i charakterystyka segmentu rynku pracy, na którym najprawdopodobniej znajduje się większość mikroprzedsiębiorstw. W tym celu można posłużyć się podziałem rynku pracy na dwa podstawowe segmenty – pierwotny i wtórny, który wprowadza teoria dualnego rynku pracy<sup>16</sup>.

Podstawowa teza tej teorii głosi, że istniejące miejsca pracy są zorganizowane i podzielone na dwa instytucjonalnie i technologicznie odrębne segmenty rynku pracy: pierwszorzędny (pierwotny) oraz drugorzędny (wtórny), przy czym podział ten jest sztywny i trwały

---

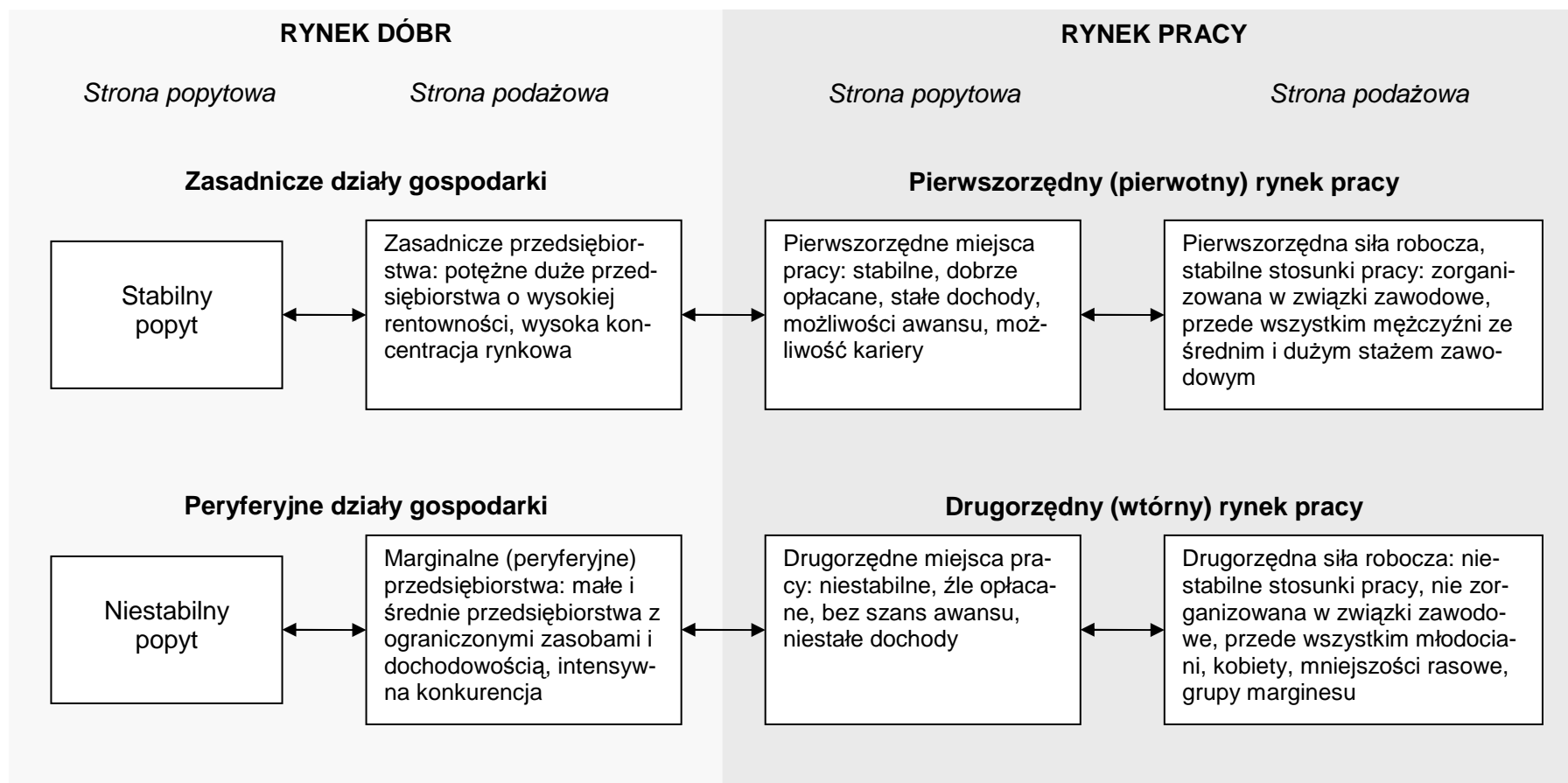
<sup>16</sup> Teoria dualnego rynku pracy jest traktowana przez jej twórców jako jedna z wersji teorii segmentacji (Harrison i Sum, 1979). Powstawała ona w późnych latach 60-tych i wczesnych 70-tych XX wieku w kręgu młodych amerykańskich naukowców krytycznych w stosunku do ekonomii ortodoksyjnej, nierzadko zaangażowanych naukowo, społecznie a niekiedy także politycznie w pracę wewnątrz miejskich gett ludzi bezrobotnych oraz mniejszości narodowych (tamże, s. 689). Najczęściej z teorią dualnego rynku pracy kojarzeni są dwaj naukowcy Peter Doeringer i Michael Piore, których prace bardzo blisko związane są z osiągnięciami Johna Dunlopa i Clarka Kerra (Cain, 1976, s. 1222). Pośród innych „mistrzów” dualistów znaleźli się m.in. tacy ekonomiści jak Arthur Ross czy Gunnar Myrdal (Harrison i Sum, 1979, s. 698). Zdaniem Leontaridi (1998) teoria dualnego rynku pracy jest dziś najsilniej potwierdzoną teorią segmentacji rynku pracy.

(Harrison i Sum, 1979, s. 689; Smandek, 1993a, s. 81). Mobilność pracowników, którzy znajdują się w obrębie danego segmentu rynku pracy jest z reguły ograniczona i przebiega wewnątrz tego segmentu; rzadko kiedy dochodzi do przemieszczeń pracowników między różnymi segmentami (Harrison i Sum, 1979, s. 697). Podział rynku na dwa główne typy miejsc pracy łączy się ściśle z podziałem gospodarki na dwa sektory: centralny i peryferyjny, zmonopolizowany i konkurencyjny (por. rysunek nr 4) (Smandek, 1993a, s. 81). Jak pisze Kryńska (1994)

*z ekonomicznego punktu widzenia dualność rynków pracy odzwierciedla odpowiadający jej podział występujący w gospodarce. Istnieje tam monopolistyczny i oligopolistyczny, stabilny obszar zasadniczy ze standardową produkcją masową, który jest uzupełniany przez obszar peryferyjny. Ten ostatni składa się z małych i średnich przedsiębiorstw, w których mamy do czynienia z niestabilną, silnie zależną od koniunktury produkcją i zatrudnieniem (s. 12).*

Reich, Gordon i Edwards (1973, s. 359-360) uważają, że poszczególne segmenty rynku pracy odróżnia od siebie przede wszystkim cecha stabilności miejsc pracy. Na pierwszorzędnym segmencie zlokalizowane są głównie stabilne miejsca pracy z relatywnie wyższymi wynagrodzeniami i możliwościami awansu. Pracodawcy mają silną pozycję ekonomiczną co pozwala im przenieść część kosztów na konsumentów w postaci wyższych cen. Osiągane zyski umożliwiają im dokonywanie inwestycji w kapitał fizyczny i ludzki co podwyższa produktywność pracy i pozwala na osiągnięcie jeszcze większych nadwyżek. Pracownicy, którzy są dobrze opłacani, cenią swoją pracę, natomiast pracodawcy, którzy ponoszą określone inwestycje w specyficzny kapitał ludzki, cenią swoich pracowników. Zachowania obu stron zwiększają prawdopodobieństwo stabilności pracy i zatrudnienia oraz gwarantują relatywnie wysokie zarobki. Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym stabilność struktur rynku pracy jest obecność związków zawodowych (Harrison i Sum, 1979, s. 689).

**Rysunek 4.** Współzależność między rynkiem dóbr i rynkiem pracy w dualnym modelu rynku pracy



Źródło: Smandek (1993a, s. 82)

Na drugorzędnym rynku pracy dominują pracodawcy, którzy oferują zajęcia oparte przede wszystkim na wykorzystaniu pracy żywej, o niskim stopniu zaawansowania technologicznego. Zajmują oni słabą pozycję w gospodarce co powoduje, że nie są skłonni płacić wysokich wynagrodzeń. Z drugiej strony nie muszą wcale tego robić, ponieważ wymagany kapitał ludzki nie jest specyficzny, w związku z czym istnieje duża łatwość wymiany pracowników. Niskie zarobki, brak dodatkowych świadczeń, brak inwestycji w kapitał ludzki, gorsze warunki pracy, niestabilny popyt na produkty i usługi oraz sezonowy charakter wielu miejsc pracy – wszystko to cechuje wtórny segment rynku pracy i powoduje, że płynność zatrudnienia w tym segmencie jest duża, a rozmiary i okresy bezrobocia wyższe aniżeli na rynku pierwotnym (tamże, s. 690).

Ważną różnicą pomiędzy pierwotnym i wtórnym segmentem jest obecność „wewnętrznych rynków pracy” (tamże, s. 690). Pojęcie to odnosi się do organizacji procesów alokacji i wyceny pracy wewnątrz przedsiębiorstwa czemu towarzyszy stosowanie określonych reguł, zasad i zwyczajów (Kryńska, 1994, s. 12). Jak twierdzi Doeringer (1986, s. 48), ideą koncepcji wewnętrznego rynku pracy było pokazanie, że przedsiębiorstwa i związki zawodowe są podstawowymi instytucjami, za sprawą których dokonuje się segmentacja rynku pracy. Piore (2002) w trzydzieści lat po opublikowaniu z Doeringerem książki, w której autorzy wspólnie przedstawili ideę omawianej koncepcji, napisali:

*Początkowo zdefiniowaliśmy wewnętrzny rynek pracy jako ograniczoną organizację, w której wycena i alokacja pracy dokonywały się przez zastosowanie określonego zestawu reguł administracyjnych i procedur. Gdybym dzisiaj po raz kolejny miał napisać jego definicję, określiłbym go szerzej włączając w nią nie tylko proste reguły administracyjne, ale także praktyki o charakterze społecznym i zwyczaje, i traktowałbym jego granice także jako społecznie ograniczone, niekoniecznie pokrywające się z granicami formalnej organizacji (tamże, s. 272).*

Dobrze ustrukturyzowane wewnętrzne rynki pracy, czyli z jasno określonymi regułami awansu, zasadami pracy oraz sankcjami za niedopuszczalne zachowania, występują głównie w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na pierwotnym segmencie rynku pracy (Harrison i Sum, 1979, s. 690). Nowy pracownik wchodząc do tych firm, znajduje się na samym dole piramidy i stopniowo przemieszcza się w górę po zaplanowanej ścieżce kariery. Wtórny segment zdominowany jest przez firmy, które nie posiadają tak dobrze i konkretnie ustrukturyzowanych wewnętrznych rynków pracy. Dodatkowo, procesy produkcyjne w tych firmach wymagają prostych i powtarzalnych czynności, których można się łatwo i szybko nauczyć. Zatem bariery wejścia na wtórny segment rynku pracy są niskie. Młodzi i niedoświadczeni pracownicy często tu rozpoczynają karierę zawodową, a osoby, które pozostaną na wtórnym segmencie

rynku pracy przez dłuższy czas rzadko kiedy są w stanie „wyrwać się” z tego miejsca i zwykle tutaj spędzają całe swoje życie (tamże; por. także: Wiał, 1991).

Dualność rynku pracy przejawia się niemalże w każdym aspekcie jego funkcjonowania. Poniższa tabela przedstawia podstawowe charakterystyki, które najczęściej wiązane są z poszczególnymi segmentami rynku pracy.

**Tabela 1.** Podstawowe charakterystyki segmentów rynku pracy

Pierwszorzędny segment rynku pracy	Drugorzędny segment rynku pracy
Wysokie zarobki	Niskie zarobki
Stabilność zatrudnienia	Brak stabilności zatrudnienia
Dobre warunki pracy	Złe warunki pracy
Prawa emerytalne i dodatkowe korzyści	Brak praw emerytalnych i dodatkowych korzyści
Obecność związków zawodowych	Brak związków zawodowych
Niskie bezrobocie	Wysokie bezrobocie
Monopolistyczny sektor gospodarki (duże przedsiębiorstwa)	Konkurencyjny sektor przedsiębiorstwa (średnie i małe przedsiębiorstwa)
Biali, głównie mężczyźni	Upośledzone społecznie grupy (mniejszości, kobiety, młodzi, starsi pracownicy)
Posiadający umiejętności (kompetencje)	Bez umiejętności (kompetencji)

Źródło: Graham i Shakow (1990, s. 309)

Harrison i Sum (1979) zwracają uwagę, że pojęcie „dualności” ma znaczenie symboliczne:

*Jest to mocny sposób podkreślania ważnych dialektycznych napięć, symbolicznie analogicznych do różnic pomiędzy: światłem i ciemnością, Bogiem i Diabłem, yin i yang – czy też doskonałą konkurencją i monopolem. Podobnie jednak jak one wszystkie, jest on tylko symboliczny (s. 698).*

Na podstawie dotychczasowych rozważań można postawić tezę, że *większość transakcji zatrudniania z udziałem właścicieli mikroprzedsiębiorstw odbywa się na wtórnym segmencie rynku pracy*. Bliższa charakterystyka tej części rynku mogłaby z jednej strony wzmocnić to przekonanie, a z drugiej dostarczyć szczegółowych wyobrażeń na temat warunków, w jakich dochodzi do zatrudniania nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Stąd jej obecność w kolejnym punkcie rozprawy.

#### **2.4. Charakterystyka wtórnego segmentu rynku pracy**

Ogólną charakterystykę wtórnego segmentu rynku pracy można przedstawić za pomocą następujących punktów (Smandek, 1993a, s. 84-85):

- (1) typowe przykłady zatrudnienia obejmują niewykwalifikowanych robotników;
- (2) miejsca pracy są niestabilne, krótkookresowe i często w niepełnym czasie pracy;
- (3) zatrudnienie ma miejsce w zależnych koniunkturalnie i sezonowo gałęziach gospodarki, zdominowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa;
- (4) mobilność w ramach segmentu jest częsta, choć pracownicy mają bardzo ograniczone możliwości awansowania, a między kolejnymi zatrudnieniami zdarzają się stosunkowo długie okresy bezrobocia;
- (5) charakterystyczne dla pracowników jest częste opuszczanie pracy i ogólnie raczej niestabilne zachowania, a motywacja jest warunkowana indywidualnie;
- (6) praca w większości przypadków jest ciężka, fizyczna, nieprzyjemna, niewymagająca dużej wiedzy i specjalistycznego przygotowania, ma charakter okazjonalny i dorywczy;
- (7) dostęp do rynku pracy jest raczej nieograniczony i nieuregulowany;
- (8) płace są niskie, bez dodatkowych korzyści, wyznaczone głównie przez wysokość minimalnej płacy i świadczeń społecznych;
- (9) wtórny segment rynku pracy gromadzi dyskryminowane i upośledzone społecznie warstwy społeczeństwa.

Niektóre z wymienionych charakterystyk odnoszą się do popytowej strony rynku pracy (miejsc pracy czy pracy samej w sobie), a pozostałe do podażowej (pracowników). Zdaniem Caina (1976, s. 1222), analizując literaturę poświęconą teorii segmentacji można odnieść wrażenie, że za niskie zarobki oraz nietrwałe zatrudnienie w dużym stopniu odpowiadają pracownicy wtórnego segmentu. Na przykład Harrison (1974) twierdzi, że „[p]rzez przystosowanie się do warunków ‘lokalnych’ i wykształcenie stylów życia, wspomaganych przez ‘lokalne’ rozmieszczenie prac, pracownicy natrafiają na psychologiczne i techniczne trudności w przemieszczaniu się z jednego segmentu gospodarki do drugiego” (s. 10). Z kolei Cain (1976, s. 1222) pisze o niezdolności pracowników wtórnego segmentu do przejawiania regularności i punktualności. Ponadto, jak zaznacza autor, nader często zdarza się, że podejmują oni prace o charakterze nielegalnym, a ich styl życia i kontakt z określonymi wzorami działań społecznych wzmacniają zachowania dokładnie odwrotne do charakterystycznych dla pracowników pierwotnego segmentu rynku pracy. Zauważono też, że wiele spośród drugorzędnych miejsc pracy zajmowanych jest przez pracowników, zainteresowanych przede wszystkim pracą elastyczną, sezonową, głównie jedynie na część etatu – jednym słowem pracą „dorywczą” (Hagner, 2000, s. 25).

Ciekawych wniosków dostarczają badania przeprowadzone przez Wiala (1991). Autor poddał analizie proces przemieszczania się pracowników z wtórnego na pierwotny segment



rynku pracy, przy czym wiodącą rolę przypisał procesom poznawczym pracowników wtórnego rynku pracy. Okazuje się, że postrzegają oni rynek pracy jako miejsce podzielone na *dobre* i *złe* miejsca pracy. *Dobra* praca oferuje wysokie zarobki oraz pewność zatrudnienia, natomiast *zła* – niskie zarobki i niepewne zatrudnienie (tamże, s. 401). *Złe* posady opisywane są jako niepożądane. Są niewiele warte nawet w opinii długotrwałych pracowników wtórnego segmentu rynku pracy. Ich zdaniem każdy kto chce może je zdobyć i to praktycznie w dowolnym momencie. U pracowników istnieje przeświadczenie, że pracodawcy, którzy oferują takie miejsca pracy permanentnie kogoś poszukują (tamże, s. 404). Inaczej jest natomiast jeśli chodzi o prace określane jako *dobre*. Są cenione i noszą znamiona dóbr rzadkich. Co ciekawe, zbiór dostrzeganych przez pracowników realnych możliwości podjęcia pracy na rynku pierwotnym ogranicza się do zbioru prac znajdujących się w zamieszkiwanej przez nich okolicy, ewentualnie powiększonego o *dobre* prace wykonywane przez członków ich dalszej rodziny oraz członków grupy koleżeńskiej. Liczba możliwości przejścia na rynek pierwotny wynika więc ściśle z ograniczeń o charakterze poznawczym.

Przedstawione uwagi odnoszą się do zjawiska, które ekonomiści określają mianem ludzkich *preferencji*. Ekonomia ortodoksyjna zakłada, że są one stałe. Według Beckera (1990) takie założenie „*umożliwia przewidywanie reakcji na rozmaite zmiany i chroni badacza przed pokusą przyjmowania – w celu „wytłumaczenia” ewentualnej rozbieżności między jego prognozami a biegiem wypadków – że nastąpiło odpowiednie przesunięcie preferencji*” (s. 23). Teorie segmentacji traktują tą kwestię nieco inaczej. Podkreśla się w nich zewnętrzny charakter preferencji i pokazuje w jaki sposób na ich kształt mogą wpływać osiągnięcia jednostki na rynku pracy.

*[E]fekty w postaci dyskryminacji, innych trwałych czynników, a nawet zmiennych czynników, które wprowadzają pracownika na wtórny segment rynku pracy (czyli w „gorsze” miejsca pracy), mogą kształtować preferencje w kierunku przeciwnym do pożądanym w pracy, a przez to utrzymywać upośledzoną pozycję nisko zarabiających pracowników (Cain, 1976, s. 1223).*

Badania Wiala pokazują, że preferencje i zachowania jednostek na wtórnym rynku pracy są konstruowane i podtrzymywane społecznie w rodzinach i grupach najbliższych znajomych. W innych źródłach podkreśla się, że to czy dana osoba znajduje się na pierwotnym, czy wtórnym rynku pracy wynika przede wszystkim z jego motywacji i okoliczności życia (Hagner, 2000, s. 25). Inaczej zatem niż w teorii kapitału ludzkiego, w teoriach segmentacji nie kwalifikacje, wiedza czy umiejętności mają największe znaczenie, lecz czynniki społeczno-kulturowe. Właściciele mikroprzedsiębiorstw muszą liczyć się z tym, że ich działania jako pracodawców wkomponowane są w specyficzną kulturę, charakterystyczną dla podażowej strony wtórnego

rynku pracy. W kulturze tej „złe” miejsca pracy mają niższą wartość aniżeli „dobre”, co może rodzić określony stosunek do wykonywanej na co dzień pracy i wywoływać zachowania, które są postrzegane przez pracodawców jako niewłaściwe (np. brak punktualności, nieprzychylenie do pracy, porzucanie pracy). Skuteczność procesu zatrudnienia na wtórnym rynku pracy może być więc w niemałym stopniu zdeterminowana specyficzną dla pracowników tego segmentu rynku „kulturą pracy”.

W formułowaniu wniosków na temat charakteru wtórnego rynku pracy może pomóc także spojrzenie na popytową stronę rynku pracy, czyli na miejsca pracy i kwalifikacje pożądane z punktu widzenia dostępnych na tym segmencie prac. Zdaniem Picarda (1993, za: Hagner, 2000, s. 25) segmentacja rynku pracy jest produktem ubocznym różnic w typach pracy wymaganych w różnych sytuacjach zatrudnienia. Zgodnie z tym wyjaśnieniem, niektóre prace w gospodarce niejako ze swej natury wymagają bardzo mało specyficznej wiedzy i umiejętności. Niektórzy te ostatnie określają żartobliwie mianem „*mini-umiejętności*” (tamże). Z charakterystyk wtórnego segmentu wynika, że większość prac wykonywanych w jego obrębie jest łatwa, powtarzalna, przeważnie fizyczna, może ją wykonywać każdy, nawet bez doświadczenia zawodowego, specjalnego przygotowania czy przeszkolenia (por. np. Smandek, 1993a, s. 84, Harrison i Sum, 1979, s. 690). Wykonywanie takiej pracy nie pozwala pracownikowi budować specyficznego kapitału ludzkiego i szerokiego repertuaru przenośnych umiejętności, które mógłby wykorzystywać w trakcie całego życia (Hagner, 2000, s. 25). Ogólna zasada jest prosta: pierwszorzędny rynek pracy, który skupia „dobre” miejsca pracy, potrzebuje „dobrych” pracowników, natomiast wtórny rynek pracy, na którym dominują „gorsze” miejsca pracy, potrzebuje „gorszych” pracowników.

Rekonstruując rzeczywistość drugorzędnego segmentu rynku można odnieść wrażenie, że funkcjonujący na nim pracodawca znajduje się w dość specyficznej sytuacji. Po pierwsze, wielu pracowników nie ceni i nie szanuje należycie swojej pracy, co przejawia się w takich zachowaniach jak spóźnienia, opuszczanie czy wręcz porzucanie pracy. Pracownik posiada wizję „lepszey” pracy, której stale szuka i gdy nadarzy się taka okazja bez większych oporów jest skłonny zostawić dotychczasowe zajęcie. Po drugie, na opinie, poglądy i zachowania pracowników nakładają się niskie wymagania jeśli chodzi o ich kwalifikacje, co dodatkowo, w sytuacji braku szkoleń i innych inwestycji w pracownika, może wzmacniać brak przywiązania do organizacji i zmniejszać motywację do pozostania w dotychczasowym miejscu pracy. Jeśli któremuś pracodawcy z jakichś powodów zależy na utrzymaniu kadry pracowniczej na stabilnym poziomie, podejmie zapewne konkretne działania na rzecz zapewnienia skuteczności (trwałości) zatrudniania w danych warunkach. Zgodnie z tym tokiem rozu-

mowania można założyć, że zachowania właścicieli mikroprzedsiębiorstw w procesie zatrudniania są w jakimś stopniu rezultatem zewnętrznego kontekstu, w którym funkcjonuje firma.

Koncepcja segmentacji wprowadza określone wyobrażenie rynku pracy, które stanowi ważny punkt wyjścia dla dalszych rozważań na temat sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. Jednocześnie w teorii tej mniejszą wagę przywiązuje się do znaczenia przestrzeni fizycznej, na której zlokalizowane są procesy zatrudniania pracowników i poszukiwania pracy. Aspekt ten akcentuje zagadnienie przestrzeni geograficznej oraz koncepcja lokalnego rynku pracy.

## **2.5. Znaczenie przestrzeni geograficznej w rozważaniach dotyczących rynku pracy**

Kiedy posługujemy się pojęciem przestrzeni mamy zwykle na myśli przestrzeń geograficzną (Domański, 2002). Jak podaje Ponsard (1992, s. 9) analizy utrzymane w głównym nurcie ekonomii nie uwzględniają kwestii przestrzeni, choć z ekonomicznego punktu widzenia nie jest ona neutralna. Jego zdaniem, „*[w]prowadzenie przestrzeni uświadamia nam przede wszystkim to, że tradycyjna analiza ekonomiczna formułuje prawa, których podstawą jest założenie, iż wszystkie podmioty i wszystkie dobra zgromadzone są w jednym miejscu*” (tamże, s. 10). Z punktu widzenia rynku pracy przestrzeń geograficzna jest kategorią, która istotnie go różnicuje (Kryńska, 1994, s. 11). Stwierdzenie to znajduje swój wyraz w regionalnym i lokalnym zróżnicowaniu rynku pracy.

Przestrzeń geograficzna definiowana jest jako materialne środowisko człowieka złożone ze środowiska przyrodniczego oraz antropogenicznego (Budner 2003/2004, s. 13). Ma ona trzy podstawowe właściwości: ograniczoność, opór i zróżnicowanie. *Ograniczoność* związana jest ze skończonością zasobów występujących na danym terenie. *Opór* odnosi się do niejednakowej mobilności poszczególnych zasobów co związane jest z kosztami pokonywania przestrzeni. Koszt ten można określić w postaci: odległości fizycznej, czasu niezbędnego do jej pokonania, odległości psychicznej subiektywnie odczuwanej przez ludzi czy też połączenia wymienionych czynników (np. koszt przejazdu i czasu) (tamże, s. 15). Trzecia cecha przestrzeni, *zróżnicowanie*, oznacza niejednakowe rozmieszczenie niejednorodnych wewnętrznie zasobów naturalnych i antropogenicznych. Wymienione właściwości przestrzeni geograficznej można niemalże wprost odnieść do rynku pracy. Jego zasoby także są ograniczone, cechuje je brak mobilności i zróżnicowanie. Przestrzeń stanowi fizyczne podłoże rynku pracy, wpływa na jego strukturę i determinuje zachowania jego uczestników.

Zajmowanie określonego miejsca w przestrzeni stwarza nierówne szanse życiowe dla ludzi, jest przyczyną nierównych warunków życia, a nierzadko powiększa i utrwala skalę

zróźnicowania społeczno-ekonomicznego (Malikowski, 1994, s. 93). W odniesieniu do rynku pracy przestrzeń związana jest z występowaniem fizycznych ograniczeń dostępu do miejsc pracy i pracowników spowodowanych istnieniem barier kosztowych i instytucjonalnych (Kryńska, 1994, s. 11). Znacznie przestrzeni geograficznej jest niejako podwójne. Z jednej strony chodzi o fizyczne ograniczenie działań pracodawcy, natomiast z drugiej o przywiązanie pracowników do miejsca zamieszkania. Kaźmierczak (1995) tak pisze o tym zjawisku:

*Generalnie ważną cechą wyróżniającą poszczególne grupy [pracowników i pracodawców] nie jest dystans dojazdu do pracy [...], a przywiązanie do miejsca zamieszkania. Miejsce zamieszkania (dom, willa, mieszkanie etc.) jako kapitał jest czynnikiem najwyższej wagi w dążeniu do utrzymania standardu życiowego w grupach ludności mniej zamożnej i w starszym wieku. Równie ważne jest przywiązanie do środowiska zamieszkania, co w odniesieniu do wieku może powodować, iż bardziej realna będzie zmiana zawodu (kwalifikacji) niż zmiana adresu (s. 16).*

Przywiązanie do określonego obszaru geograficznego ma swoje konsekwencje społeczno-ekonomiczne, w tym także dla właścicieli przedsiębiorstw. Zdaniem Miliana (1998) przywiązanie do miejsca zamieszkania powoduje, że wiele osób podejmuje pracę niechcianą, wręcz pod wpływem przymusu ekonomicznego. Jak twierdzi autor, „[s]tworza to [...] dużą bierność w wykonywaniu obowiązków pracy potęgowaną faktem, że w obrębie małych przedsiębiorstw nie występuje tak polecana w nowoczesnych zaleceniach podręcznikowych możliwość tworzenia ścieżek karier” (s. 64).

Znaczenie przestrzeni dla działań pracowników i pracodawców można rozwinąć na przykładzie koncepcji lokalnego rynku pracy. Jego najważniejszą cechą jest to, że większość ludności z danego obszaru zwyczajowo poszukuje tam zatrudnienia, a miejscowi pracodawcy stamtąd poszukują pracowników (Kaźmierczak, 1995, s. 13). Granice lokalnego rynku pracy wyznaczone są przez zasięg dojazdów do pracy, a ściślej rzecz ujmując – pieniężne i psychiczne koszty mobilności do i z pracy. „Koszty te powodują subpodział przestrzenny siły roboczej jako uzupełnienie stratyfikacji zawodowej; działają one ograniczająco na rynek pracy, zacieśniając go do rozmiarów akceptowanych w rejonie zamieszkania” (tamże, s. 13).

Koncepcja lokalnego rynku pracy posługuje się terminem „obszar rynku pracy”, który w literaturze nie jest rozumiany jednoznacznie (Kaźmierczak, 1995, s. 14-16). Mówi się na przykład o silnych, choć niestałych, geograficznych granicach lokalnego rynku pracy. Podejście takie prezentuje Robinson (1970, cyt. za: Kaźmierczak, 1995) kiedy pisze, że lokalny rynek pracy, to: „obszar geograficzny, zawierający w sobie zasoby siły roboczej, wraz z potencjalnymi ich rezerwami, które przedsiębiorstwo może pobudzić w określonych warunkach do podjęcia pracy, oraz innych pracodawców, z którymi konkuruje w pozyskiwaniu pracowni-

ków” (s. 16). Z kolei Bylok (1998) pisze, że „[p]roblematykę lokalnego rynku pracy najczęściej sytuuje się w konkretnym obszarze przestrzennym, gdzie wzajemne oddziaływania popytu i podaży na pracę są powiązane z szeregiem uwarunkowań lokalnych” (s. 14). Stwierdzeniem tym autor zwraca uwagę na dwa podstawowe zagadnienia związane z koncepcją lokalnego rynku pracy: (1) lokalny rynek pracy jest usytuowany w określonej przestrzeni geograficznej, (2) lokalny rynek pracy jest także usytuowany w określonym kontekście społecznym i kulturowym. W podsumowaniu przeglądu definicji rynku pracy Bylok twierdzi, że brak jest w nich odniesienia do czynników społecznych.

*Definicje te – pisze autor – wskazują przede wszystkim na aspekt przestrzenny – dojazdy pracowników do pracy [...] i na aspekt ekonomiczny – popyt na pracę, tj. przedsiębiorstwa konkurujące o pracownika i podaż pracy – pracownicy szukający pracy są przywiązani do miejsca zamieszkania [...]. Nie zwracają natomiast uwagi na aspekt społeczny – umiejscowienie danego rynku pracy w obszarze określonej społeczności lokalnej. A przecież kontekst społeczności lokalnej z jej więzami kulturowymi i ekonomicznymi, zwyczajami i obyczajami, tradycją stosunków pracy wpływa w zasadniczy sposób na kształt lokalnego rynku pracy (Bylok, 1998, s. 18).*

Na kolejny aspekt „obszaru” lokalnego rynku pracy zwrócił uwagę Kerr (1950). Uważa on, że granice rynku pracy są w dużym stopniu określone przez ludzką wyobraźnię. Można więc przedstawić jako obszar geograficznie i zawodowo niewyraźny, w obrębie którego pewni pracownicy oferują swoją pracę, a pewni pracodawcy kupują ją. Autor mówi o subiektywnie wyznaczonej granicy rynku pracy za pomocą punktów oporu na indywidualnej skali mobilności.

Podsumowując, można powiedzieć, że przestrzeń rynku pracy ma charakter wielowymiarowy. Obok granic geograficznych w literaturze wskazuje się na obecność granic społecznych, czy też instytucjonalnych oraz poznawczych, związanych z wyobraźnią uczestników rynku. Popyt i podaż rynku pracy są więc nie tylko ograniczone przestrzennie, ale także społecznie, kulturowo i poznawczo. Praktyki zatrudniania wplecione są w wielowymiarowy kontekst i w taki sposób są też postrzegane w niniejszej pracy.

## **2.6. Społeczno-kulturowe zakorzenienie działań ekonomicznych na rynku pracy**

Na podstawie dotychczasowych rozważań można sformułować tezę, że pozyskiwanie pracowników w mikroprzedsiębiorstwach różni się od pozyskiwania pracowników w dużych przedsiębiorstwach. Zdaniem Barbera i innych (1999, s. 842) argumenty przemawiające za tym, że praktyki rekrutacyjne powinny różnić się w zależności od wielkości organizacji można wywieść z teorii firmy. Przykładowo, rozpatrując to zagadnienie na gruncie teorii kosztów transakcyjnych, należy przypuszczać, że organizacje, które często i na dużą skalę borykają się

z rekrutacją nowych pracowników, chcąc obniżyć koszty organizowania tych procesów będą dążyły do ich internalizacji. Jak wskazywał niegdyś Coase (1937) firmy powstają właśnie po to, żeby oszczędzać koszty transakcji prowadzonych na otwartym rynku.

*Większe firmy potrzebują sformalizowanych procedur, aby przyspieszyć przetwarzanie dużej liczby aplikacji i wypełnianie zróżnicowanych stanowisk pracy. Te procedury są ekonomicznie uzasadnione w dużych firmach, jako że koszt rozwijania procedur może być rozłożony na wiele decyzji związanych z zatrudnianiem (Barber i inni 1999, s. 842).*

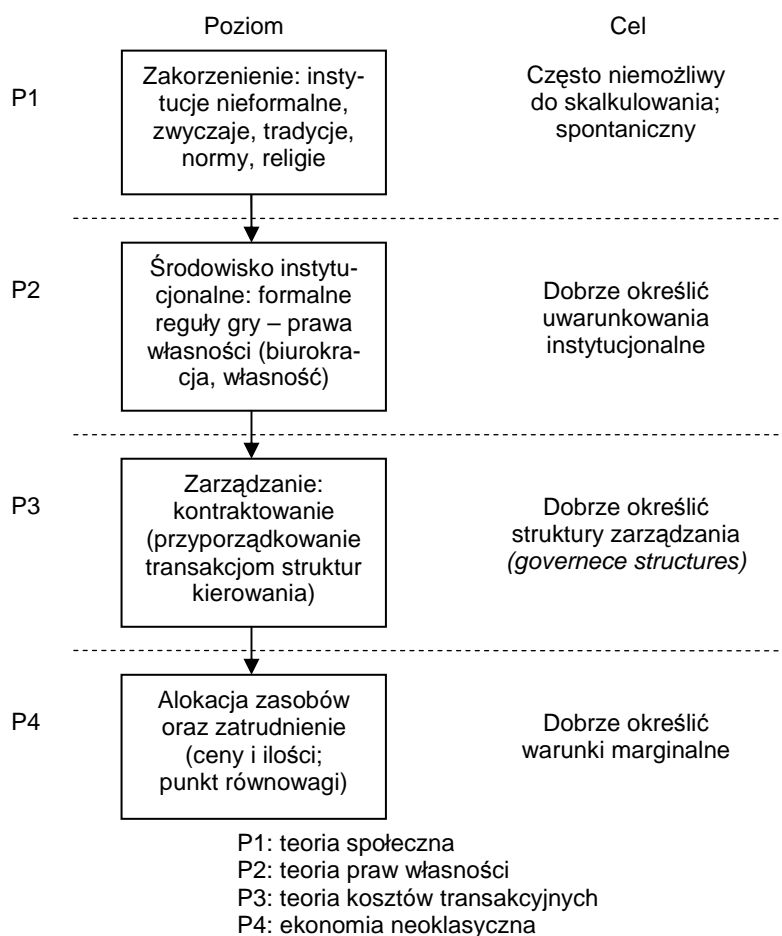
Ponadto, czego dowodzą cytowani autorzy, organizacje mogą wytwarzać specyficzne praktyki zatrudniania w odpowiedzi na naciski płynące z wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia. Naciski te mogą mieć charakter represyjny (np. wymogi prawa), normatywny (np. działanie w obrębie wspólnie wyznawanych i przestrzeganych wartości) i mogą też wynikać z działań na rzecz upodabniania się do innych (np. wytwarzanie władzy w organizacji w związku z chęcią dorównania do konkurentów) (tamże, s. 842-843).

Wspólne dla powyższych wyjaśnień jest pojęcie *instytucji* oraz uznanie, że mogą one wywierać realny wpływ na proces zatrudniania. Aspekt instytucjonalny rynku pracy pojawił się już wcześniej, w trakcie omawiania teorii segmentacji i koncepcji wewnętrznego rynku pracy. Twórcy tej ostatniej zwrócili uwagę, że

*na dużych obszarach rynku pracy, procesy alokacji pracy oraz ustalanie ceny za pracę kierowane są regułami o charakterze instytucjonalnym oraz zwyczajami, które jedynie luźno, jeśli w ogóle, powiązane są z racjonalnym, instrumentalnym działaniem lub konkurencyjnymi siłami rynku (Piore, 1983, s. 251).*

Wydaje się, iż w kontekście rozważań na temat wtórnego segmentu rynku pracy szczególnie ważne są reguły i zasady o charakterze społecznym. Na gruncie nauk ekonomicznych zagadnienie społeczno-kulturowych uwarunkowań zachowań ludzkich obecne jest w nurcie ekonomii instytucjonalnej pod pojęciem instytucji nieformalnych (North, 1991). Ich istotę i znaczenie można ukazać na przykładzie jednej z naczelných koncepcji tzw. *nowej socjologii ekonomicznej* – idei „zakorzenienia” (*embeddedness*) społecznego działań ekonomicznych (Granovetter, 1985). Zdaniem Williamsona (2000, s. 97) idea ta wyraża najwyższy poziom analizy społecznej. Wykracza ona co prawda poza ramy współczesnych odsłon ekonomii instytucjonalnej, jednocześnie jednak jest z nimi ściśle powiązany (por. rysunek nr 5).

**Rysunek 5.** Poziomy analizy społecznej



Źródło: Williamson (2000, s. 597)

Zdaniem autora analiza zjawisk ekonomicznych prowadzona na poziomie, określanym mianem zakorzenia, jest z natury rzeczy najbardziej skomplikowana a zarazem najmniej uchwytna. Tu zlokalizowane są bowiem normy społeczne, zwyczaje, tradycje, nawyki i praktyki religijne. Te nieformalne, społeczno-kulturowe ograniczenia zachowań ludzkich podlegają bardzo powolnym przemianom, dlatego większość ekonomistów instytucjonalnych akceptuje je jako dany i niezmienny element rzeczywistości społeczno-gospodarczej. W o wiele większym stopniu zajmują się oni natomiast analizą ograniczeń formalnych zlokalizowanych na poziomie drugim i trzecim (Williamson, 2000, s. 596).

Wszelkie ograniczenia wytwarzane społecznie i narzucone na działania jednostek określane są na gruncie ekonomii instytucjonalnej mianem instytucji (Williamson, 1998; North, 1991; Powell i DiMaggio, 1991; Chmielewski, 1995; red. Ratajczak, 2005). Zdaniem Northa (1993, s. 159) instytucje są społecznymi regułami gry wytwarzanymi w celu porządkowania relacji społecznych. Regulują one zachowania jednostek i redukują niepewność, która

nieuchronnie towarzyszy ludziom, gdy ci wchodzą ze sobą w rozmaite interakcje. Instytucje mogą przyjmować formę ograniczeń nieformalnych (sankcje, tabu, zwyczaje) oraz formalnych (konstytucje, różnego rodzaju prawa, prawo własności) (North, 1991, s. 97). Gruszecki (2002, s. 203) wskazuje, że przez instytucje w teorii ekonomii rozumie się zarówno pewne wzory zachowań (np. negocjacje, podpisywanie umów, porozumiewanie się stron), jak i konkretne kształty określające prawa i obowiązki (np. sposób określenia praw własności w danym systemie gospodarczym) oraz coraz precyzyjniejsze regulacje prawne określające dozwolone sposoby działania (np. zakres wolności gospodarczej, tworzenia, likwidacji i fuzji przedsiębiorstw, prawo antymonopolowe). Koncepcja *zakorzenia* działań ekonomicznych podkreśla znaczenie wspomnianych ograniczeń. Zarówno pojęcie instytucji jak i zakorzenia wprowadzają do analiz ekonomicznych zagadnienie struktury społecznej i jej wpływu na zachowania ekonomiczne jednostek i zbiorowości (por. np. Coleman, 1984).

Koncepcja zakorzenia łączy się z postacią Karla Polanyi'ego, węgierskiego intelektualisty, autora książki *Great Transformation* wydanej po raz pierwszy w 1944 roku (Swedberg, 2003, s. 26-28; Barber, 1995, s. 396 i dalsze). Jak podają Marody i Giza-Poleszczuk (2004), podstawową rolę w rozważaniach autora stanowi teza, że gospodarka jest osadzona (zakorzeniona) w społeczeństwie.

*Pojęcie „osadzenia” (...) ma podkreślać fakt – kluczowy, jego zdaniem, dla zrozumienia i wyjaśnienia procesów ekonomicznych – uwikłania działalności gospodarczej w kontekst społeczny. Instytucje gospodarcze są (...) pochodną stosunków politycznych, ekonomicznych i społecznych, a nawet więcej, są im podporządkowane w tym sensie, że społeczeństwo zawsze będzie się bronić przed nadmierną dominacją czysto ekonomicznych kalkulacji (tamże, s. 25).*

Swedberg (2003, s. 28) zwraca uwagę na różnicę między współczesnym a pierwotnym ujęciem *zakorzenia*. Jego zdaniem obecnie lansowany jest pogląd, że działania ekonomiczne zawsze są w jakiś sposób osadzone w strukturze społecznej, natomiast Polanyi twierdził, że działania ekonomiczne stają się destrukcyjne jeśli są w jakiś sposób oddzielane (*disembedded*) od reguł społecznych. Zdaniem Polanyi'ego prawdziwy problem kapitalizmu kryje się w tym, że to nie społeczeństwo decyduje o gospodarce, ale gospodarka rządzi społeczeństwem (tamże, s. 28). Warto w tym miejscu nadmienić, że koncepcja zakorzenia jest ściśle związana z pojęciem rynku. Jak pisze Barber (1995), „*kariery koncepcji zakorzenia może być postrzegana jako jeden, długi proces zmagania się z tym, aby przewyciężyć, skorygować tendencję ekonomistów (...) do (...) absolutyzacji rynku*” (s. 388).

Koncepcja zakorzenia we współczesnym ujęciu upowszechniła się za sprawą artykułu Marka Granovettera zatytułowanego *Economic Action and Social Structure: The Pro-*



*blem of Embeddedness* (1985). Według Smelsera i Swedberga (2005, s. 15) jest to prawdopodobnie najczęściej cytowany od początku lat osiemdziesiątych artykuł z zakresu socjologii ekonomicznej. Zdaniem Granovettera (1985, s. 847) każde działanie ekonomiczne jest zakorzenione w konkretnych, funkcjonujących w danym momencie układach relacji społecznych (sieciach społecznych). Założenie to stało się podstawą tzw. nowej socjologii ekonomicznej, kierunku myślenia, którego początek wiązany jest z publikacją wspomnianego artykułu (Granovetter, 1992, s. 6). Według autora takie założenie z jednej strony zrywa z właściwą ekonomii ortodoksyjnej nierealistyczną koncepcją jednostki ludzkiej, wolnej od jakichkolwiek wpływów natury społecznej, a z drugiej nie wpada w pułapki „przesocjologizowanej” wizji człowieka, którego działanie jest całkowicie zdominowane przez bezrefleksyjnie przyjmowane nawyki, zwyczaje, normy społeczne (Granovetter, 1985, s. 213-217; por. także: Czwarono, 2003). Pojęcie zakorzenienia w ujęciu Granovettera dopełniane jest często określeniem „strukturalne” lub „relacyjne” co pomaga odróżnić je od innych rodzajów zakorzenienia, takich jak: polityczne, kulturowe czy poznawcze (Smelser i Swedberg, 2005, s. 15).

Zagadnienie zakorzenienia strukturalnego odniesione do rynku pracy najlepiej jest przedstawić za pomocą rozważań na temat wpływu sieci społecznych na zachowania pracowników i pracodawców. Warto przez moment zatrzymać się nad pierwszą z wymienionych kwestii, tj. dotyczącą wpływu sieci społecznych na proces poszukiwania pracy<sup>17</sup>. Wiąże się ono ściśle z jedną z podstawowych funkcji rynku pracy, czyli koordynacją oraz wymianą informacji i sygnałów wychodzących od pracodawców i kandydatów do pracy (Saczuk, 2003). Ponieważ informacja zarówno o możliwościach podjęcia pracy jak i kompetencjach pracowników jest niepełna i niedostępna dla każdego, proces poszukiwania pracy zabiera czas i wymaga określonych nakładów (Stone, Gray i Hughes, 2003, s. 6). Korzystanie z sieci społecznych jest jednym z możliwych zachowań, które jednostki podejmują w sytuacji poszukiwania pracy. Granovetter (2005) w następujący sposób tłumaczy działanie sieci społecznych na rynku pracy:

*Ponieważ wszystkie kontakty społeczne w sposób nieunikniony dostarczają informacji, szczegóły dotyczące pracodawców, pracowników oraz miejsc pracy przepływają nieprzerwanie poprzez sieci społeczne, które ludzie utrzymują głównie z przyczyn pozaekonomicznych. Ponieważ jednostki wykorzystują kontakty społeczne w miejscu, w którym się znajdują i nie muszą ponosić dodatkowych inwestycji na ich wytworzenie, ich koszt jest mniejszy niż bardziej formalnych sposobów poszukiwania [pracy]. Ponieważ wcześniej istniejące sieci społeczne są nierównomiernie rozdzielone pomiędzy jednostki, niezależnie od procesów społecznych, które doprowadziły do ich powsta-*

---

<sup>17</sup> Zagadnienie wpływu sieci społecznych na zachowania pracodawców, kluczowe z punktu widzenia celu tej pracy, podejmujemy w ostatniej części niniejszego rozdziału.

*nia, będą one tworzyły nierówne pola gry w obrębie rynku pracy, niezależnie od tego, czy aktorzy chcieli tego, czy nie (s. 36-37).*

Przytoczone słowa znajdują swoje potwierdzenie w badaniach. Z obserwacji prowadzonych w Australii wynika, że sieci społeczne nie tylko pełnią ważną rolę w poszukiwaniu pracy, ale także odzwierciedlają społeczno-ekonomiczne nierówności oraz różnice pomiędzy ludźmi i w ten sposób prowadzą do nierównomiernych efektów na rynku pracy (Stone, Gray i Hughes, 2003, s. 6). Dla przykładu, osoby, które nie są zatrudnione przez dłuższy czas mają o wiele mniej powiązań z osobami, które mają pracę i w związku z tym mają mniejszą możliwość zdobycia zatrudnienia dzięki swoim znajomym. Dodatkowo ci, którzy wywodzą się ze środowisk o niższym statusie społeczno-ekonomicznym i wykorzystują swoich znajomych do poszukiwania pracy zdobywają dobrą pracę o wiele rzadziej aniżeli osoby ze środowisk o wyższym statusie. Uważa się co prawda, że efekt ten może wynikać w większym stopniu z różnic w kapitale ludzkim obu zbiorowości, ponieważ lepsza praca związana jest z wyższymi poziomem wykształcenia i dotychczasowym doświadczeniem zawodowym (Brook, 2005). Przedstawione wnioski zwracają ponadto uwagę na znaczenie szczególnie interesującego zjawiska – siły słabych więzi społecznych (Granovetter, 1973).

Granovetter (1973, 1995) zauważył w trakcie swoich badań prowadzonych na przedmieściach Bostonu, że biali mężczyźni, którzy poszukiwali pracy poprzez kontakty z innymi ludźmi, znajdowali ją nie dzięki swoim bliskim znajomym, ale przede wszystkim dzięki tym, których widywali okazjonalnie. Przed przystąpieniem do badań autor zakładał, że osoby, z którymi łączą kogoś silniejsze więzi są bardziej zmotywowane do udzielania pomocy w znalezieniu pracy, w związku z czym to oni stanowią główne źródło informacji na temat nowych miejsc pracy i to oni przyczyniają się do wystąpienia efektów w postaci zatrudnienia. Potem Granovetter postawił tezę, że osoby, z którymi jest się słabo związanym (utrzymuje się ograniczone i rzadkie kontakty) obracają się w zupełnie innych kręgach społecznych, w związku z czym mają one dostęp do zupełnie innych informacji (Granovetter, 1973, s. 1373). Jak pisze autor

*kiedy człowiek zmienia pracę, nie tylko przemieszcza się z jednej sieci powiązań do drugiej, ale także tworzy między nimi połączenie. (...) W szczególności w obrębie profesjonalnych i technicznych specjalności, które są dobrze określone i mają ograniczony rozmiar, ta mobilność prowadzi do powstania skomplikowanych struktur, złożonych z pomostów w postaci słabych więzi pomiędzy bardziej spójnymi skupiskami, które tworzą sieci funkcjonujące w określonych lokalizacjach. Dlatego informacje i pomysły przepływają o wiele łatwiej przez daną specjalność, dając jej poczucie wspólnoty, która jest aktywowana w trakcie spotkań i zjazdów. Podtrzymywanie słabych więzi może być najważniejszym następstwem tych spotkań (tamże, s. 1373).*

W ten sposób Granovetter zilustrował tezę, że konkretne układy relacji międzyludzkich (sieci społeczne), w których na co dzień działa człowiek, wywierają wpływ na jego zachowania na rynku pracy oraz kształtują efekty tych zachowań.

Kolejnym przykładem oddziaływania sieci społecznych na rynku pracy są badania Wiala (1991), o których wspomniano wcześniej przy okazji omawiania zjawiska segmentacji. Przypomnijmy, że według autora pracownicy dokonują wyraźnego rozróżnienia miejsc pracy na *dobre* i *złe*. Pracownicy, dla których *dobre* miejsca pracy przedstawiają dużą wartość i postrzegane są jako rzadkie dobra uważają, że ich zdobycie wymaga „szczęścia” lub pomocy znajomych. Te dwa wyjaśnienia obejmują wszystkie dostrzegane możliwości objęcia posady określanej mianem *dobrej*. W związku z tym pracownicy pomniejszają znaczenie wykształcenia formalnego, wcześniej zdobytych umiejętności, indywidualnych kwalifikacji czy też jakichś indywidualnych zdolności oraz doświadczenia zawodowego zdobytego w okresie wykonywania *gorszych* prac (tamże, s. 406). Konkretne zachowania podejmowane w celu objęcia *dobrej* pracy są pochodną wyobrażeń pracowników. Zwykle zwracają się oni do osób z najbliższego kręgu rodziny lub znajomych (lub czekają, aż ktoś sam zwróci się do nich), informują o tym, że są zainteresowani podjęciem pracy i czekają aż osoby te umówią ich na spotkanie z pracodawcą. Jeśli dostaną się do pracy, przypisują wówczas sukces swojemu znajomemu, który wstawił się za nimi u pracodawcy. Jeśli chodzi o wykorzystanie „szczęścia” to Wiał opisuje dwie praktyki pracowników: 1) pracownik samodzielnie zgłasza się do pracodawcy, który oferuje *dobre* miejsca pracy; 2) pracownik podejmuje *złą* pracę w firmie, w której jednocześnie istnieją *dobre* miejsca pracy i w trakcie kariery przemieszcza się na wewnętrznym rynku pracy, zajmując *lepsze* pozycje. Zdaniem autora badań źródła sposobu myślenia pracowników o rynku pracy można odnaleźć w procesie pierwotnej i wtórnej socjalizacji, które dokonują się w rodzinie i grupach koleżeńskich pracowników (tamże, s. 408-409).

*Uczestnicząc w codziennym życiu społecznym tych grup, pracownik jest wtajemniczany w opowieści swoich krewnych i znajomych o ich własnych doświadczeniach z rynku pracy. Pracownik uczy się, w jaki sposób uogólniać rynek pracy na bazie tych opowieści. Dowiaduje się, w jaki sposób wyrazić różnice między „dobrymi” i „złymi” pracami i w jaki sposób zdobywać oba rodzaje prac. Dowiaduje się także, którzy pracodawcy dokonują właśnie rekrutacji, gdzie i kiedy należy ubiegać się o konkretne miejsce pracy i dokładnie, co należy zrobić, żeby być wziętym pod uwagę (tamże, s. 409).*

Badania Granovettera i Wiala wzajemnie się dopełniają. W pierwszych nacisk kładziony jest na znaczenie sieci społecznych jako ważnego „tworzywa” i społecznego „obszaru” zachowań pracowników w procesie poszukiwania pracy. Drugi podkreśla rolę instytucji nieformalnych, rozumianych jako podzielane i reprodukowane społecznie sposoby myślenia i

działania<sup>18</sup>. Zachowania pracowników na rynku pracy są rezultatem określonych przekonań, które z kolei są konstruowane i reprodukowane społecznie przez członków sieci społecznych. W tym ujęciu struktura społeczna zyskuje ontologiczne pierwszeństwo przed jednostką. Jest ona źródłem wzorów zachowań oraz tworzy społeczne granice procesów poznawczych i zachowań uczestników rynku pracy. Jednocześnie jednostka zachowuje wolność działań w obrębie struktury społecznej. W odniesieniu do pracowników drugorzędneho segmentu rynku pracy można powiedzieć, że wolność ta realizuje się m.in. przez indywidualne motywacje i decyzje wyboru co do przyszłej kariery i osób pomagających w znalezieniu lepszej pracy. Przedstawione rozważania pokazują, że uczestnicy rynku pracy są osadzeni w konkretnym środowisku społeczno-kulturowym – są uwikłani w różnego rodzaju reguły i wzory instytucjonalne (Morawski, 2001, s. 35-36)<sup>19</sup>. Z punktu widzenia pracodawcy i procesu zatrudniania rynek pracy można postrzegać jako zbiór zasobów oraz pewnych reguł instytucjonalnych (ograniczeń społeczno-kulturowych), które umożliwiają ich wykorzystanie. Na tak określoną strukturę rynku pracy, uzupełnioną o aspekt przestrzenny, nakładają się struktury i procesy o charakterze psychologicznym mające swoje źródło w umyśle pracodawcy. Cały kolejny podrozdział dysertacji dotyczy właśnie tej kwestii.

### 3. Przedsiębiorca jako osoba podejmująca decyzje na rynku pracy

#### 3.1. Racjonalność jednostek i jej ograniczenia

Kategoria racjonalności należy do kanonu podstawowych pojęć i założeń z zakresu nauk ekonomicznych (Becker, 1990; Pogonowska, 1996). Pojęcie to przyjmuje współcześnie wiele znaczeń i odnoszone jest zarówno do jednostek (poziom mikro), jak i całych systemów gospodarczych (poziom makro) (Pogonowska, 1996). Celem tej części rozdziału nie jest pro-

---

<sup>18</sup> Takie ujęcie instytucji sięga niemalże do korzeni ekonomii instytucjonalnej, do prac Wesleya Mitchella oraz Johna Clarka. Pierwszy jest autorem m.in. następujących słów: *Rodzi się ekonomia, która ogromną rolę przypisuje instytucjom, postrzeganym jako układy (entities) psychologiczne – nawyków myślowych i działań panujących w obserwowanych wspólnotach* (Mitchell, 1910, s. 112, cyt za: Stankiewicz, 2004, s. 120). Natomiast Clark tak pisze we wstępie do zbioru esejów, które ukazały się w 1957 r. pod tytułem *Instytucje ekonomiczne a dobrobyt człowieka: Ten zbiór esejów nie zajmuje się ekonomiką w sensie technicznym, ale pewnymi ludzkimi czynnikami społecznymi, które stanowią jej podłoże. Przedmiot ekonomiki technicznej składa się z działań, o których mówimy krótko – rynek – Jednakże rynek operuje w układzie wspólnoty, zaś eseje traktują o pewnych elementach tworzących ten układ. Włącza się tu uwarunkowania postaw, instytucje i mechanizmy, bez których pojęcia nazywane przez nas prawami lub zasadami nie mogłyby działać, jak również standardy wartości i pojęcie dobrobytu oraz motywacje i standardy etyczne, czyniące te koncepcje dobrobytu efektywnymi* (Clark, 1957, s. V; cyt za: Stankiewicz, 2004, s. 208).

<sup>19</sup> Warto w tym miejscu nadmienić, że zagadnienie kultury nie jest wcale obce naukom ekonomicznym (Austen, 2000). W teorii ekonomii obecne jest ono za sprawą pojęcia instytucji. Tacy klasycy ekonomii instytucjonalnej jak Veblen czy Commons patrzyli na życie ekonomiczne przez pryzmat kultury, interpretując zachowania ludzi jako rezultat środowiska społeczno-kulturowego (norm społecznych, zwyczajów, konwencji i przekonań), które jest charakterystyczne dla danego czasu i miejsca (tamże, s. 505-506).

blematyzowanie pojęcia *racjonalności* i dyskutowanie przypisywanych mu znaczeń, a raczej posłużenie się nim jako kategorią uczulającą na znaczenie procesów poznawczych jednostek i ich ewentualny wpływ na działania ekonomiczne.

Pogonowska (1996, s. 21) zwraca uwagę, że termin *racjonalność* odnoszony jest dziś najczęściej do dwóch sfer: do ludzkiej wiedzy (przekonań, stylów myślenia, poglądów) oraz do ludzkich działań. Jak sugeruje Łaniec (2000, s. 16) racjonalność związana jest ze słowem *racjonalny*, które pochodzi od łacińskiego *rationalis*, co oznacza: *‘rozumny, rozsądny, kierujący się przesłankami rozumu’*. Chmielecki (1999, s. 185) pisze natomiast, że słowo *ratio* ma wiele znaczeń, niekoniecznie związanych z rozumem, w tym odnosi się do takich terminów jak: *połączenie, stosunek, proporcja, wzgląd na coś, odniesienie do czegoś*. Zdaniem autora w racjonalności nie tyle chodzi o sam rozum, ile o rozumienie, czyli *„zdolność poznawania związków pomiędzy jakimiś elementami, łączenia ich w całość”* (tamże, s. 185). W związku z tym Chmielecki definiuje racjonalność jako *„zdolność istot duchowych do poznawania bądź ustanawiania sensu i związków sensu – czyli rozumienia – oraz postępowania opartego na tym rozumieniu* (tamże, s. 185). Ujęcie to bliskie jest tzw. *śłabszej* koncepcji racjonalności, uznającej racjonalność za zbiór określonych przymiotów moralnych, takich jak *„tolerancja, poszanowanie dla opinii innych, gotowość do słuchania, poleganie raczej na perswazji niż sile”* (Rorty, 1991, s. 202, cyt. za Pogonowska, 1996, s. 34).

Blaug (1995) podkreśla, że czym innym jest pojęcie racjonalności stosowane w języku potocznym, czym innym używane w naukach ekonomicznych. Zdaniem autora w pierwszym znaczeniu racjonalność odnosi się do działania, za którym stoją dobre racje wykorzystujące tak wiele informacji, jak to tylko możliwe lub konsekwentne stosowanie środków dla osiągnięcia określonych celów. Natomiast dla ekonomisty racjonalność oznacza zwykle *„dokonywanie wyboru pozostającego w zgodzie z uporządkowanym zbiorem preferencji, które są zupełne i tranzytywne, w warunkach doskonałego i nie związanego z żadnymi kosztami dostępu do informacji”* (tamże, s. 334). Jest to klasyczne ujęcie racjonalności, które zakłada w sobie celowość, zasadność oraz sprawność działań ludzkich przy założeniu pełnej dostępności do informacji oraz stałych preferencji ludzi (Wiśniewski, 1996, s. 17). Jak pisze Simon (1955, s. 99) człowiek ekonomiczny (*homo oeconomicus*) zachowujący się w sposób racjonalny posiada umiejętność ciągłego kalkulowania korzyści i kosztów związanych z określonych działaniem. Pojęcie to zbliżone jest do kategorii racjonalności, którą cytowany powyżej Rorty określa mianem *kryterialnej*. Jak podaje Pogonowska (1996) być racjonalnym w tym znaczeniu *„to tyle, co być metodycznym, a więc mieć z góry ustalone kryteria sukcesu”* (s. 36). Racjonalność jest tu poniekąd synonimem rozumu technologicznego, a pośrednio dotyczy umie-

jętności przetrwania, dostosowywania się do otoczenia na coraz bardziej złożone i wysublimowane sposoby. Jednakże należy wyraźnie zaznaczyć, że racjonalność kryterialna, nie domaga się spełnienia nierealistycznych założeń ekonomii klasycznej.

Klasyczne modele racjonalnych zachowań czy też jak określa je March (2006, s. 203) technologie racjonalności, zawierają w sobie trzy składniki: (1) *abstrakcje*, czyli modele sytuacji, które identyfikują określony zbiór zmiennych, ułożonych w pewne struktury oraz zbiór możliwości działania; (2) *dane* dotyczące historii organizacji i świata, w którym działają jednostki; (3) *reguły decyzyjne*, w ramach których rozważane są określone *możliwości*, traktowane w kategoriach oczekiwanych rezultatów oraz *wybory* tych alternatyw, które prowadzą do najlepszych oczekiwanych rezultatów z punktu widzenia wartości, pragnień i ograniczeń czasowych.

*Technologie te są zakorzenione w ideologii, która głosi, że działania powinny być produktem umysłu i wyboru, nie zaś tradycji, zasad, rutyny lub też odkryć, czy objawień; że wgląd w dynamikę historii może zostać osiągnięty dzięki ich abstrakcyjnemu modelowaniu; że poziomy inteligencji wcześniejsze od tych wyprodukowanych przez inne procedury, mogą być osiągnięte modelowe ujęcia racjonalności (tamże, s. 203).*

Założenie o racjonalności stanowi twardy rdzeń ekonomii neoklasycznej (Becker, 1990). Zostało ono jednak poddane w wątpliwość przez wielu badaczy (Blaug, 1995, s. 338-339). Przytoczona powyżej wypowiedź Marcha wskazuje jednoznacznie na cechy tradycyjnej koncepcji racjonalności ekonomicznej świadczące o jej nieprzystawalności do realnego świata. Co więcej, okazuje się, że akceptowanie technologii racjonalności, w opisanym wyżej postaci, może prowadzić do poważnych pomyłek (March, 2006, s. 203). Jednym z przejawów krytyki klasycznego ujęcia racjonalności, który na trwałe wpisał się w krajobraz współczesnej ekonomii, jest koncepcja racjonalności ograniczonej (*bounded rationality*). Pierwszym, który posłużył się tym pojęciem był Herbert Simon, uhonorowany, w roku 1978, za swe dokonania naukowe Nagrodą Banku Szwedzkiego Pamięci Alfreda Nobla (Simon, 1978; Wiśniewski, 1996, s. 25). Jak wykazuje w jednym ze swoich artykułów (Simon, 2000) koncepcja racjonalności ograniczonej znalazła zastosowanie w różnych naukach społecznych, wywierając istotny wpływ na ich współczesny kształt. Poświęcenie jej chwili uwagi w tej pracy jest o tyle zasadne, że koncepcja ta uświadamia istnienie kolejnych, nierozważanych do tej pory, ważnych ograniczeń decyzji podmiotów gospodarujących.

Idea racjonalności ograniczonej opiera się na twierdzeniu, że w realnym świecie niemożliwa jest racjonalność ekonomiczna w czystej postaci (Wiśniewski, 1996, s. 25, Dzik i Tyszka, 2004, s. 55). Zachowania ludzkie, obok ograniczeń zewnętrznych, w dużym stopniu zdeterminowane są „wewnętrznym środowiskiem” ludzkiego umysłu – naszą pamięcią oraz

procesami poznawczymi (Simon, 2000, s. 25). Jak podaje Wiśniewski (1996, s. 26), teoria racjonalności ograniczonej opiera się na czterech założeniach: (1) człowiek posiada ograniczony dostęp do informacji; (2) występują ograniczone możliwości przyswojenia dostępnych informacji i przekształcenia ich w decyzje; (3) człowiek w swoim działaniu kieruje się między innymi wcześniejszym doświadczeniem, jednak ponieważ jego zdolności zapamiętywania są ograniczone doświadczenia czy informacje ulegają zapomnieniu; (4) w działaniach człowieka dominują zazwyczaj doraźne, satysfakcjonujące go poziomy spełniania celów, nie zaś ich optymalizacja. W takich warunkach zasadą wyboru, która odpowiada racjonalności ograniczonej, jest raczej zasada satysfakcji, aniżeli zasada optymalizacji (Dzik i Tyszka, 2004, s. 55).

Koncepcja racjonalności ograniczonej nie jest jedyną, która pojawiła się w dyskusjach dotyczących procesu podejmowania decyzji ekonomicznych. Nieco ponad dwadzieścia lat od ukazania się pierwszych znaczących artykułów Simona (1955; 1956), March (1978) opisał siedem alternatywnych koncepcji racjonalności. Cztery z nich łączy widzenie jej w kategoriach kalkulowania korzyści i kosztów. Należą do nich: ograniczona racjonalność (*limited rationality*), racjonalność sytuacyjna (*contextual rationality*), racjonalność związana z prowadzeniem gier (*game rationality*) oraz racjonalność procesowa (*process rationality*). Druga grupa koncepcji obejmuje racjonalność adaptacyjną (*adaptive rationality*), wyselekcjonowaną (*selected rationality*) oraz opóźnioną (*posterior rationality*). Ostatnie trzy koncepcje łączy postrzeganie racjonalności raczej jako wytworu określonego systemu czy też układu, w którym przebywa jednostka. March określa ją mianem racjonalności systemowej (*systemic rationality*). W poniższej tabeli przedstawiona została krótka charakterystyka koncepcji racjonalności wraz ze wskazaniem ograniczeń, na które dane ujęcie zwraca szczególną uwagę.

**Tabela 2.** Rodzaje koncepcji racjonalności jednostek

<b>Koncepcja racjonalności</b>	<b>Krótką charakterystyka koncepcji</b>	<b>Ograniczenia podkreślane przez daną koncepcję</b>
Ograniczona racjonalność	podkreśla, że jednostki i grupy upraszczają problemy decyzyjne z powodu trudności związanych z przewidywaniem i rozważeniem wszystkich możliwości wyboru i wszystkich dostępnych informacji	ograniczenia poznawcze; przeładowanie informacyjne
Racjonalność kontekstowa	podkreśla, że proces podejmowania decyzji jest uwikłany w opinie innych aktorów na temat zaangażowania się w daną sytuację, a także w struktury relacji społecznych i psychicznych	ograniczenia społeczne; więzi psychiczne i społeczne, zdanie innych osób na temat podejmowanych działań
Racjonalność związana z prowadzeniem gier	podkreśla, że organizacje i inne instytucje społeczne składają się z jednostek, które działają wspólnie, dążąc przy tym do realizacji własnych celów i dokonując kalkulacji własnych interesów	ograniczenia społeczne; kompromisy

Racjonalność procesowa	podkreśla, że decyzje znajdują swoje wyjaśnienie raczej we właściwościach procesu decyzyjnego, aniżeli w wynikach tych decyzji	ograniczenia strukturalne procesu podejmowania decyzji
Racjonalność adaptacyjna	podkreśla znaczenie eksperymentalnego uczenia się jednostek i zbiorowości oraz kumulatywnego przyrostu wiedzy, która jest podstawą przyszłych zachowań	ograniczenia poznawcze, wynikające z osiągniętego poziomu wiedzy
Racjonalność wyselekcjonowana	podkreśla znaczenie procesu selekcji, który dotyczy jednostek i organizacji, a związany jest z ich przeżyciem i dalszym rozwojem; w wyniku procesu selekcji wyłaniają się dominujące reguły działań, które wyznaczają standardy	ograniczenia instytucjonalne, wynikające z istnienia określonych reguł postępowania
Racjonalność spóźniona	podkreśla odkrywanie intencji poprzedzających działania jako wyjaśnień zachowań jednostek; działanie jest spójne z preferencjami jednostek, jednocześnie jednak jest pierwotne względem celów	ograniczenia mogą mieć różny charakter, ale dotyczą intencji działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie March (1978)

Jak widać ograniczenia ludzkiej racjonalności mogą mieć różny charakter. Niektóre zlokalizowane są wewnątrz jednostki, inne na zewnątrz. Dodatkowo, ich zbiór można rozszerzyć, rozważając za Marchem (2006) problemy, z którymi nie radzi sobie klasyczna teoria racjonalności. Należą do nich:

- (1) *niepewność i złożoność otoczenia* – oczekiwane konsekwencje działań są w dużym stopniu niedostępne, a ich przewidywanie jest utrudnione ze względu na asymetrię informacji oraz uprzedzenia, wynikające z pragnień, przewidywań i dotychczasowych doświadczeń podmiotów; ponadto jednostki działają w bardzo złożonym otoczeniu;
- (2) *niejednoznaczność i nakładanie się preferencji jednostkowych* – preferencje traktowane jako wartości, dążenia oraz potrzeby indywidualne lub grupowe są niejasne i niespójne; dodatkowo różni uczestnicy działań mają różne preferencje, które nakładają się na siebie, czego rezultatem mogą być nowe, zmodyfikowane preferencje jednostek lub grup;
- (3) *relacje strategiczne (ponadindywidualne)* – rezultaty, a także wybory jednej organizacji zależą od wyborów dokonanych przez inne organizacje; dodatkowym elementem jest występowanie pomiędzy organizacjami sprzężeń zwrotnych.

### 3.2. Charakterystyka procesów poznawczych przedsiębiorcy

Zarysowany dotąd obraz racjonalności ograniczonej można uzupełnić, wykorzystując w tym celu wiedzę na temat procesów poznawczych ludzi. Jak już wspomniano koncepcja racjonalności ograniczonej Simona bazuje na założeniu, że człowiek posiada bardzo ograniczone możliwości przetwarzania informacji (Simon, 2000, s. 25). Innymi słowy, ograniczenia racjonalności mają także charakter wewnętrzny, tkwią w umyśle człowieka. W ostatnich latach przeprowadzono wiele badań nad procesami poznawczymi przedsiębiorców (Zaleśkiwicz, 2004). W dalszej części pracy zaprezentowane zostały wybrane wnioski z tych badań.



Na tle pytania o to w jaki sposób człowiek poznaje rzeczywistość podjęta została próba odpowiedzi na jeszcze jedno, bardziej ukierunkowane pytanie: czym charakteryzują się procesy poznawcze przedsiębiorców? Wiedza na temat tych procesów może pomóc wyjaśnić niektóre aspekty zachowań właścicieli firm na rynku pracy.

Na pytania o charakter procesów poznawczych w ogóle, a przedsiębiorców w szczególności, odpowiedzi udziela psychologia poznawcza (red. Materska i Tyszka, 1992; Maruszewski, 1996; red. Tyszka, 2004). Nie wnikając szczegółowo w zakres pojęć z tej dziedziny nauki, dla celów dalszych rozważań przydatne będzie krótkie wyjaśnienie na czym polega podejście poznawcze oraz czym są procesy poznawcze. Psychologia poznawcza próbuje zrozumieć, w jaki sposób człowiek odbiera i rozumie otaczający go świat (Maruszewski, 1996). „*Kluczowe znaczenie dla zrozumienia zachowania drugiego człowieka ma odtworzenie jego poznawczego układu odniesienia – systemu przekonań, który wykorzystywany jest do kategoryzowania, organizowania i rozumienia danych o otaczającym świecie*” (s. 11). Chodzi zatem o odpowiedź na pytanie jak człowiek pozyskuje, selekcjonuje i interpretuje docierające do niego informacje. Psychologia poznawcza zajmuje się tzw. wyższymi procesami umysłowymi człowieka określanymi jako procesy poznawcze. Są to procesy przetwarzania informacji takie jak: spostrzeganie, uwaga, pamięć, wyobraźnia i myślenie. Przetwarzanie informacji jest z kolei manipulowaniem reprezentacjami w taki sposób, aby można je było zinterpretować w świetle dotychczasowej wiedzy i doświadczeń, i wykorzystać do tworzenia nowych reprezentacji (tamże).

Baron (1998, s. 278) wskazał na trzy istotne właściwości procesów poznawczych ludzi, które są ściśle związane z prezentowaną powyżej koncepcją racjonalności ograniczonej. Po pierwsze, podobnie jak Simon (2000, s. 25), Baron podkreśla, że zdolność umysłu w procesie przetwarzania informacji jest bardzo ograniczona. Jest to zresztą jedno z podstawowych wspólnych założeń podejścia poznawczego, przyjmowanych przez różnych autorów (Maruszewski, 1996, s. 11). Po drugie, wykonując zadania umysłowe, ludzie zwykle starają się jak najbardziej zmniejszyć wysiłek poznawczy czego przejawem jest tzw. „myślenie na skróty”. Po trzecie, wspomniane powyżej czynniki, wraz z innymi (np. presja czasu, wpływ emocji) powodują, że rzadko kiedy ludzie bywają w pełni racjonalni, natomiast niezwykle często popełniają różnego rodzaju błędy. Zdaniem Barona opisane właściwości w dużym stopniu dotyczą przedsiębiorców, którzy na co dzień funkcjonują w bardzo trudnych warunkach. Warunki te charakteryzują (Baron, 1998, s. 278-279):

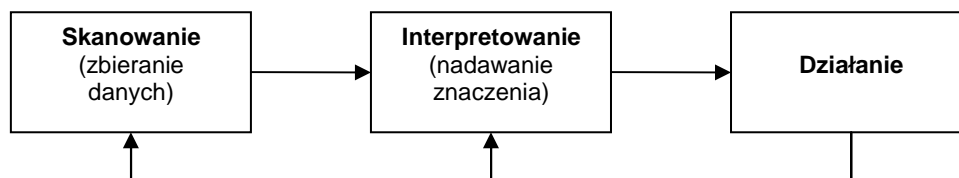
- (1) *przeładowanie informacyjne* – przedsiębiorca jest wciąż atakowany wieloma danymi z różnych źródeł, co powoduje, że działa wybiórczo i filtruje informacje; takie działanie nie zawsze okazuje się trafne;
- (2) *duża niepewność* – działając w warunkach niepewności przedsiębiorca nie jest w stanie posługiwać się sprawdzonymi w przeszłości schematami postępowania;
- (3) *silne emocje* – przedsiębiorca ma do swojej firmy emocjonalny stosunek, co może powodować zniekształcone odbieranie rzeczywistości;
- (4) *silna presja czasu* – przedsiębiorca jest zmuszony rozwiązywać większość problemów pod ogromną presją czasu, co sprawia, że nie może on sobie pozwolić na dokładne i ostrożne analizowanie danych, a decyzje musi podejmować szybko, posługując się heurystykami.

Niebagatelne znaczenie dla sposobu myślenia przedsiębiorcy ma zatem środowisko zewnętrzne, które cechują m.in. nowość sytuacji, nieprzewidywalność oraz złożoność. Warto również zauważyć, że przedsiębiorca, ze względu na charakter swojej pracy, w porównaniu z innymi ludźmi doświadcza tych czynników częściej i intensywniej. Praktycznie rzecz biorąc jest w nich „osadzony” przez niemalże cały czas swojej codziennej aktywności. W rezultacie przedsiębiorca jest bardziej podatny na wykorzystywanie określonych nawyków poznawczych, których stosowanie może prowadzić do różnego rodzaju błędów. Chodzi m.in. o takie nawyki jak podatność na działania w afekcie, myślenie w kategoriach „co by się stało, gdyby”, nadmierną wyniosłość i pewność siebie, usprawiedliwianie się, błędne rozumienie planowania (Baron, 1998, s. 278-279).

Forbes (1999) zaadaptował model procesu organizacyjnego interpretowania (nadawania znaczeń przez organizację), autorstwa Dafta i Weicka (1984), który następnie wykorzystał do analizy wyników badań empirycznych poświęconych procesom poznawczym zachodzącym w trakcie zakładania przez przedsiębiorców nowych firm. Autor przeanalizował 34 artykuły wyselekcjonowane z 19 czołowych pism naukowych z dziedziny zarządzania a potem uporządkował i omówił wyniki badań według czterech następujących faz procesu poznawczego przedsiębiorcy: (1) *intencja* (pomysł), (2) *skanowanie* otoczenia, (3) *interpretowanie* oraz (4) podejmowanie *działań*. Z analizy autora wynika, że niektóre procesy poznawcze są ważne zanim jeszcze firma zostanie utworzona (intencja), inne natomiast nabierają znaczenia, gdy pomysł zostanie urzeczywistniony (skanowanie, interpretowanie, podejmowanie działań) (Zaleśkiewicz, 2004). Poniżej przedstawiony został oryginalny model Dafta i Weicka (1984) złożony jedynie z trzech faz: skanowanie, interpretowanie oraz podejmowanie

działań (działanie) (por. rysunek nr 6). Z punktu widzenia podejmowania decyzji najistotniejsze są dwie pierwsze fazy. Na nich też skupi się dalsza analiza.

**Rysunek 6.** Model procesu organizacyjnego interpretowania



Źródło: Daft i Weick (1984, s. 286)

Pierwsza faza to *skanowanie*. Rozumiane jest ono jako monitorowanie otoczenia oraz dostarczanie danych osobom, które kierują organizacjami (Daft i Weick, 1999, s. 286). W przypadku przedsiębiorców skanowanie odnosi się do źródeł, z których czerpią oni niezbędne informacje oraz sposobów w jaki to robią (Forbes, 1999, s. 422). Niektóre badania wykazują, że właściciele przedsiębiorstw cechuje silna czujność (*alertness*), która wyraża się w gotowości do wyszukiwania i analizowania informacji pozwalających odróżnić realne szanse rynkowe od szans pozornych, porównywać przyszłe korzyści i zagrożenia, a także zmniejszać ryzyko bycia zaskoczonym przez nieprzewidziane zdarzenia (Baron i Ward, 2004; Gaglio i Katz, 2001). Okazuje się także, że w procesie poszukiwania danych przedsiębiorcy preferują nieformalne źródła informacji od źródeł o charakterze formalnym (Forbes, 1999). Zaleśkiewicz (2004) przytacza opinię innych naukowców, z badań których wynika, że przedsiębiorcy preferują wyraźnie intuicyjny sposób myślenia. Autor pisze, że: „zamiast analitycznego i systematycznego gromadzenia danych, chętniej poszukują skojarzeń, dopatrują się znaczeń w pozornie nieistotnych wiadomościach, starają się uzyskać ogólny obraz zdarzeń” (s. 318).

Druga faza modelu poznawczego, określana jako *interpretowanie*, dotyczy sposobów nadawania znaczenia informacjom zebranych w procesie przeszukiwania otoczenia (Forbes, 1999, s. 424). Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorców, w porównaniu z profesjonalnymi menedżerami charakteryzuje większe poleganie na heurystykach w zakresie podejmowania decyzji oraz myślenie schematyczne (Smith, Gannon, Grimm i Mitchel, 1988; Baron i Ward, 2004, s. 557), a także, co interesujące, zbytnia pewność siebie (Busenitz i Barney, 1997). Innymi słowy, zachowania przedsiębiorców są mniej racjonalne w potocznym znaczeniu tego słowa aniżeli zachowania menedżerów. Owa mniejsza racjonalność wyraża się w upraszczaniu odbieranej rzeczywistości poprzez tendencję do interpretowania podobnych sytuacji w jednakowy sposób (Forbes, 1999, s. 427).

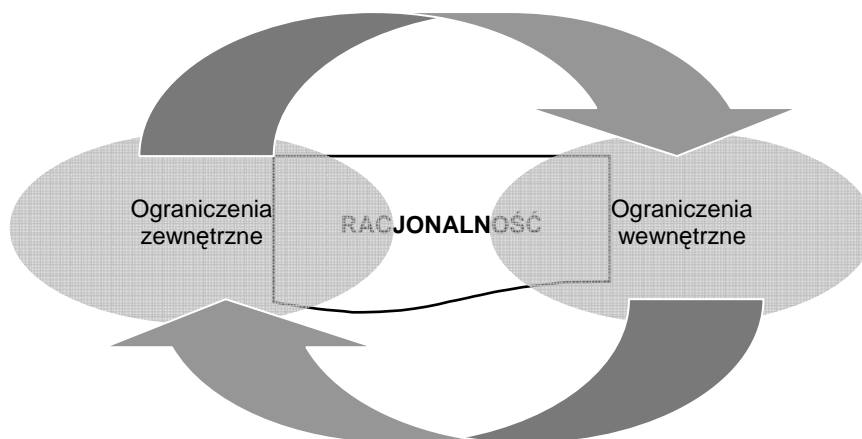
### 3.3. Ograniczona racjonalność przedsiębiorcy a zatrudnianie

Racjonalność podmiotów ekonomicznych, odniesiona do ludzkiej wiedzy, zawiera w sobie dwa, wzajemnie powiązane komponenty. Pierwszy to *zbiór (liczba) możliwości*, które stanowią przedmiot poznania lub wężej – wyboru. Drugi, to *poznawanie*, czyli procesy przetwarzania informacji związane z dokonywaniem wyboru. Oba komponenty racjonalności są w jakiś sposób ograniczane. Ograniczenia mogą mieć charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Pierwsze mają swoje źródła poza jednostką, natomiast źródłem ograniczeń wewnętrznych jest sama jednostka. Ograniczenia zewnętrzne określają przede wszystkim liczbę dostępnych możliwości wyboru (pierwszy komponent racjonalności). W odniesieniu do wtórnego rynku pracy składają się na nie opisane w pierwszej części rozdziału: (1) ograniczenia strukturalne popytu i podaży rynku pracy (liczba oraz cechy pracowników i miejsc pracy), (2) ograniczenia przestrzenne i (3) ograniczenia społeczno-kulturowe. Ograniczenia wewnętrzne wiążą się natomiast ze sposobem dokonywania wyboru spośród tych elementów, czyli z poznawaniem (drugi komponent racjonalności). Jeśli chodzi o właścicieli mikroprzedsiębiorstw to mamy na myśli omówione powyżej procesy poznawcze przedsiębiorców. Dodatkowo warto zauważyć, że ograniczenia wewnętrzne (np. dotychczasowa wiedza i doświadczenia, ale również pamięć) mogą mieć wpływ także na pierwszy komponent racjonalności, zawężając liczbę dostrzeganych możliwości. Z kolei ograniczenia zewnętrzne (np. brak czasu) mogą wpływać na procesy przetwarzania informacji. Ten podwójny aspekt ograniczeń racjonalności doskonale ujął Bourdieu (Bourdieu i Wacquant, 2001), podejmując polemikę z koncepcją racjonalności ograniczonej Simona. Autor pisze:

*Racjonalność jest [...] ograniczona, ale nie z powodu ograniczenia dostępu do informacji i nie z powodu gatunkowego ograniczenia ludzkiego umysłu, niezdolnego do całościowego ogarniania, obejmowania wszystkich sytuacji, zwłaszcza pod presją działania. Jej ograniczenie wynika ze społecznych granic i społecznego formowania umysłu ludzkiego. Jest on zawsze, czy się tego chce, czy nie, zamknięty – samemu nie będąc tego świadomym – „w granicach swego umysłu” [...], to znaczy w granicach systemu kategorii, które zostały mu wpojone w społecznym procesie kształtowania (s. 113).*

Podsumowując można stwierdzić, że racjonalność ludzka jest ograniczona niejako podwójnie, a ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne mogą się wzajemnie nakładać i wzmacniać (por. rysunek nr 7).

**Rysunek 7.** Racjonalność ograniczona wewnątrz i zewnątrz

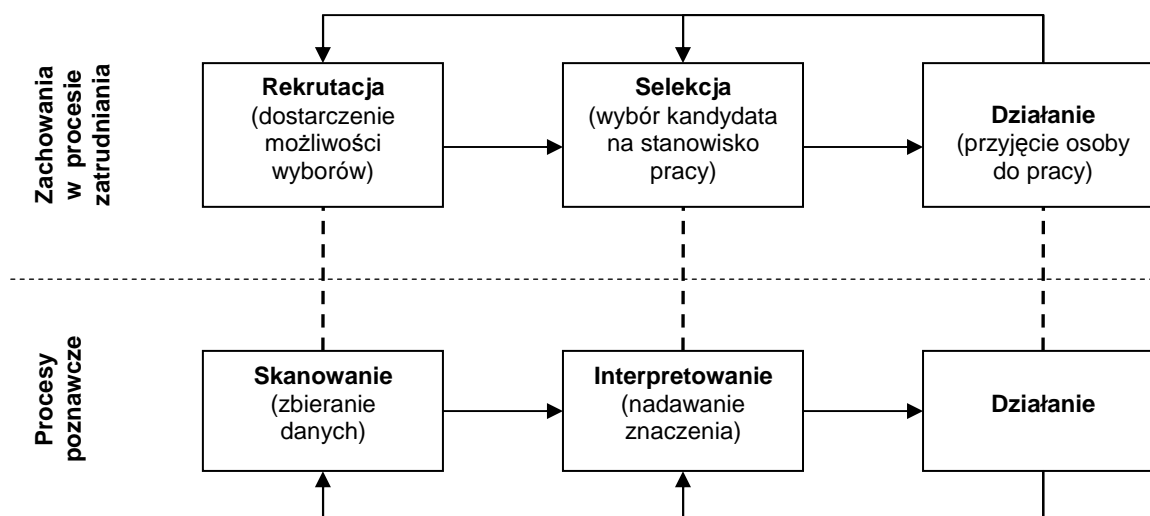


Źródło: opracowanie własne

Jednostki mogą radzić sobie z ograniczeniami własnej racjonalności, odwołując się w swych działaniach do racjonalności innych ludzi. W ten sposób poprzez zsumowanie racjonalności jednostkowych powstaje racjonalność zbiorowa, społeczna. Z jednej strony obejmuje ona większy zasięg możliwości (w sensie ilościowym i jakościowym), z drugiej zaś stwarza większe możliwości poznawcze (skanowania i interpretowania możliwości wyboru). Stąd indywidualny kapitał społeczny może być postrzegany jako narzędzie poznawczej penetracji rynku pracy, które zwiększa zakres możliwych wyborów oraz możliwości poznawcze jednostek. Ten „zbiorowy umysł” pozwala pełniej ogarnąć (ilościowy wymiar kapitału społecznego) i lepiej wnikać w rynek pracy (jakościowy wymiar kapitału społecznego).

Zaprezentowane ujęcie racjonalności pozwala także dobrze wyrazić charakter procesu pozyskiwania pracowników w małych przedsiębiorstwach. Zakładając, że jego głównym inicjatorem i wykonawcą jest właściciel firmy (Strużyna, 1996, s. 41-46) oraz posiadając w pamięci charakterystykę jego procesów poznawczych można dojść do wniosku, że podstawową rolę w procesie rekrutacji i selekcji nowych pracowników pełni umysł przedsiębiorcy. Co więcej, rekrutacja i selekcja jawią się w tej perspektywie nie tylko jako odrębne fazy procesu zatrudniania, ale jako kolejne fazy procesu poznawczego przedsiębiorcy, które zachodzą w momencie poszukiwania nowych pracowników na zewnętrznym rynku pracy (por. rysunek nr 8). Poznawcze ujęcie procesu zatrudniania będzie wówczas odwzorowaniem ogólnych procesów poznawczych przedsiębiorców ujętych w modelu Dafta i Weicka (1984).

**Rysunek 8.** Proces zatrudniania jako proces poznawczy



Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, istota wykorzystywania indywidualnego kapitału społecznego w zatrudnianiu nowych pracowników sprowadza się do stwierdzenia, że takie działanie zwiększa racjonalność właściciela firmy, zwielokrotniając jej potencjał w odniesieniu do obydwu komponentów racjonalności. W ten sposób akcent zostaje przesunięty z sieci społecznych – czyli ilości i jakości powiązań społecznych – w kierunku procesów poznawczych. Indywidualny kapitał społeczny, w postaci zbiorowej racjonalności, stanowi reprezentację, odwzorowanie procesów poznawczych członków personalnej sieci społecznej. W sensie funkcjonalnym indywidualny kapitał społeczny stanowi narzędzie poszerzające możliwości i zwiększające skuteczność działań jednostki. Oczywiście gdyby ograniczoną racjonalność jednostek oraz związane z nim poznawcze ujęcie kapitału społecznego rozpatrywać w izolacji od czynników społeczno-kulturowych to wówczas trudno będzie zrozumieć niektóre z decyzji pracodawców (np. zatrudnianie po znajomości, zatrudnianie rodziny, nie zawsze w zgodzie z własnymi przekonaniem i ideą prowadzenia działalności nastawionej na generowanie zysku). Rozumowanie takie jest zgodne z opinią jednego z twórców teorii dualnego rynku pracy, którego zdaniem zarówno rynek pracy jak i procesy poznawcze są zakorzenione społecznie (Piore, 1993). Autor pisze:

*Wiele z tego, co powinniśmy wiedzieć, żeby działać skutecznie, nie ma nic wspólnego ze światem materialnym. Jest właściwe społeczeństwu, w którym żyjemy. (...) Zabierzmy społeczeństwo, z którego wyrasta wiedza operacyjna i w którym jest ona zakorzeniona, a wówczas pozostaniemy z poczuciem chaosu, anarchią doświadczeń, anomią (s. 12).*

Dlatego, dla pełnego zrozumienia zachowań jednostek, o ile w ogóle jest to możliwe, niezbędne jest kompleksowe ujęcie badanej rzeczywistości w jej wymiarze poznawczym, społecznym i kulturowym. Takie podejście implikuje określoną metodologię badań w większym stopniu nakierowaną na badania o charakterze jakościowym.

#### **4. Zatrudnianie pracowników jako proces zachodzący w organizacji i na rynku pracy**

##### **4.1. Pojęcie zatrudniania. Rekrutacja, selekcja i adaptacja**

Pojęcie zatrudniania stosowane w tej pracy pokrywa się znaczeniowo z takimi terminami jak dobór czy też pozyskiwanie pracowników (Sajkiewicz, 1986; Kawka i Listwan, 2004, s. 76; Zajac, 2007, s. 94-95; Jamka, 1997/2000; 2001; Ludwicyński, 2006, s. 191, 197; Pocztowski, 2003/2007, s. 132). Jednocześnie pojęcia tego nie należy kojarzyć z formami zatrudniania, czyli sposobami nawiązywania stosunku pracy w sensie prawnym (Zajac, 2007, s. 89-90). Dobór pracowników można zdefiniować jako „*zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji*” (Kawka i Listwan, 2004, s. 76). Posługiwanie się słowem *zatrudnianie* ma na celu podkreślenie, iż chodzi o pozyskiwanie osób z zewnątrz, mniej natomiast o tak zwany dobór wewnętrzny (Jamka, 2001). Zatrudnianie obejmuje zatem dobór nowych pracowników z zewnętrznego rynku pracy.

Wielu autorów książek z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest zgodnych co do tego, że pozyskiwanie pracowników obejmuje zwykle trzy fazy: rekrutację, selekcję oraz adaptację nowych pracowników (Sajkiewicz, 1986; Jamka, 1997/2000; Ludwicyński, 2006, s. 197; Kawka i Listwan, 2004, s. 79; Pocztowski, 2003/2007). Rekrutacja odnosi się do procesu poszukiwania i przyciągania dostatecznie dużej liczby kandydatów do pracy w celu dokonania ich selekcji (Ludwicyński, 2006, s. 198; Jamka, 1997/2000, s. 34). Zdaniem Pocztowskiego (2003/2007, s. 146) rekrutacja spełnia trzy funkcje: informacyjną, motywacyjną oraz wstępnej selekcji. Odgrywa ona podstawową rolę w procesie zatrudniania a odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona może wręcz przesądzić o skuteczności całego procesu.

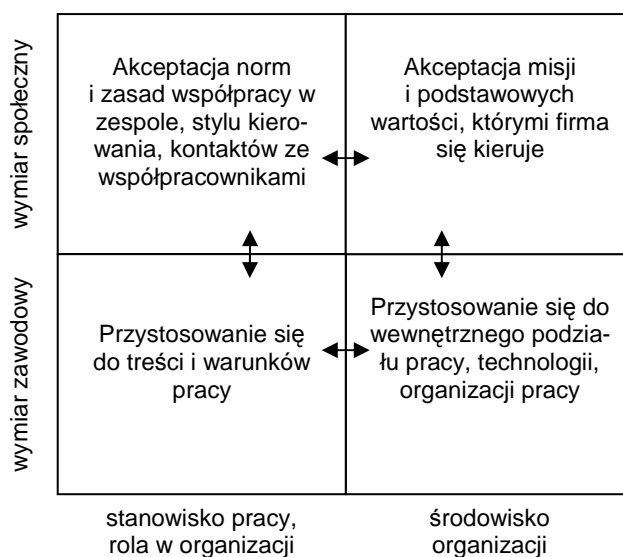
Druga faza procesu zatrudniania, selekcja, „*jest procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy*” (Ludwicyński, 2006, s. 208). Polega ona na porównywaniu, ocenie i wyborze przez pracodawcę tych osób, które w największym stopniu odpowiadają wymogom konkretnych stanowisk pracy spośród kandydatów pozyskanych w wyniku rekrutacji (Kostera, 1994/2006, s. 59; Zajac, 2007, s. 103). Istnieje wiele metod selekcji. Ich pełny opis przed-

stawia m.in. Ludwicyński (2006, s. 210-215), a także Zając (2007, s. 103-113). W przypadku małych przedsiębiorstw jako podstawowy sposób selekcji najczęściej wymienia się rozmowę kwalifikacyjną, rzadko kiedy mowa jest o innych formach (Karwiński, 2006, s. 599). Jak podkreśla Armstrong (2005) celem selekcji, ale także rekrutacji „*powinno być zapewnienie – przy jak najniższych kosztach – odpowiedniej liczby pracowników zaspokajających potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich*” (s. 361). Jednocześnie oba te procesy powinny być powiązane z celami strategicznymi organizacji, a dobór poszczególnych elementów sprzyjać efektywności przedsiębiorstwa (Kostera 1994/2006, s. 58).

Ostatnim etapem zatrudniania jest adaptacja, nazywana także wprowadzaniem do pracy (Ludwicyński, 2006, s. 215; Pocztowski, 2003/2007, s. 151), dopasowaniem pracowników do organizacji (Dale, 2001) lub socjalizacją (Reichers, Wanous i Steele, 1994). Adaptacja to „*proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym*” (Pocztowski, 2003/2007, s. 215). Zdaniem Jamki (2001, s. 153) bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, przyjęcie, przyswojenie i akceptacja przez niego nowej roli zawodowej mają istotny wpływ na efektywność doboru pracowników i wyniki pracy osiągnięte przez nich w firmie. Pocztowski (2003/2007, s. 151-152) zwraca uwagę, że wprowadzenie nowego pracownika obejmuje dwa główne obszary: zawodowy i społeczny. Z jednej strony, chodzi o przystosowanie pracownika do treści i warunków pracy (wymiar zawodowy), z drugiej, o przystosowanie się do norm i zwyczajów panujących w danej organizacji (wymiar społeczny). W zakres adaptacji (socjalizacji) nowych pracowników wchodzi takie działania jak zaprezentowanie pracownika, wstępne szkolenie, zorientowanie w pracy oraz dalsze dostosowanie do organizacji (Reichers, Wanous i Steele, 1994, s. 17). Poszczególne wymiary adaptacji nowego pracownika przedstawiono na rysunku nr 9.



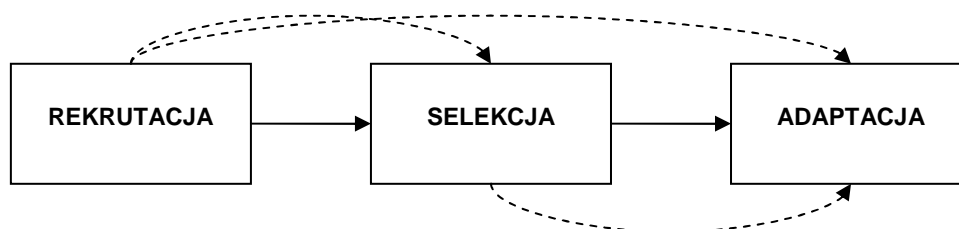
**Rysunek 9.** Wprowadzanie nowych pracowników do firmy



Źródło: Pocztowski (2003/2007, s. 152).

Na kolejnym rysunku, przedstawiony został proces zatrudniania w podziale na omówione powyżej etapy zatrudniania.

**Rysunek 10.** Proces zatrudniania nowych pracowników



Źródło: opracowanie własne

Rekrutacja, selekcja i adaptacja nowych pracowników są ze sobą wzajemnie powiązane. Obok oczywistego następstwa po sobie wymienionych działań, wyrażonych na rysunku za pomocą poziomych strzałek, te same powiązania można interpretować również jako związki przyczynowo-skutkowe (strzałki narysowane przerywaną linią). Proces rekrutacji może wpływać na skuteczność procesu selekcji, ale z drugiej strony w pewnym stopniu określa także skuteczność procesu adaptacji nowych pracowników. Selekcja z jednej strony poprzedza proces adaptacji, z drugiej może, choć wcale nie musi, współprzyczyniać się do powodzenia dopasowania nowych pracowników do organizacji. Myślenie o procesie zatrudniania w kategoriach skuteczności zakłada całościowe traktowanie tego procesu oraz włączenie w zakres

kryteriów rekrutacji i selekcji, obok wymagań związanych z konkretnym stanowiskiem pracy, także wymagań i narzędzi związanych z szerzej rozumianym dopasowaniem pracownika obejmującym oczekiwania pracodawcy, normy społeczne i wartości wspólnie podzielane w organizacji, słowem – kulturę organizacyjną.

#### **4.2. Zatrudnianie jako inwestycja**

Zatrudnianie nowych osób związane jest na poszczególnych etapach z określonymi kosztami (Kaźmierczak, 1995, s. 34-35). W skład tych kosztów wchodzi przede wszystkim: koszt rekrutacji, „koszt odbycia osobistych rozmów z kandydatami i oceny, jaką funkcję im powierzyć, koszt szkolenia nowych pracowników pod kątem konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, czasu niezbędnego do stworzenia nawyków pracy zespołowej i wdrożenia nowo przyjętych do powierzonych im obowiązków” (Begg, Fischer i Dornbusch, 1999, s. 321). Z ekonomicznego punktu widzenia zatrudnianie można więc traktować jako rodzaj inwestycji. Idea ta stanowi przedmiot szczegółowych rozważań na gruncie teorii kapitału ludzkiego.

Jak wspomiano już pokrótce w pierwszym rozdziale pracy kapitał ludzki dotyczy jakościowego wymiaru zasobów ludzkich (Schultz, 1961). Definiowany jest on jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w społeczeństwie (Domański, 1993, s. 19) czy też w jednostce ludzkiej. Zdaniem twórców koncepcji kapitału ludzkiego wydatki przeznaczone na podwyższanie i rozwój zasobów wiedzy, umiejętności oraz innych atrybutów, które częściowo wpływają na ludzką zdolność do zarobkowania, należy traktować nie jako konsumpcję, lecz raczej jako inwestycję w człowieka. Inwestycja ta obejmuje ogół działań, które wpływają na przyszły pieniężny i fizyczny dochód poprzez powiększanie zasobów w ludziach (Becker, 1964/1993, s. 11)<sup>20</sup>. Podstawowa idea koncepcji kapitału ludzkiego wyraża się zatem w tym, że ludzie w rozmaity sposób wydają na siebie pieniądze, mając na uwadze nie tylko bieżącą konsumpcję i przyjemności, ale także przyszłe zyski (Woodhall, 2001).

*Ludzie mogą nabywać usługi służby zdrowia; dobrowolnie zdobywać dodatkowe wykształcenie; poświęcać czas na poszukiwanie możliwie najlepiej opłacalnego miejsca pracy zamiast akceptować pierwszą z brzegu ofertę; mogą kupować informacje o dostępnych miejscach pracy; mogą migrować w celu wykorzystania możliwości uzyskania lepszej pracy; mogą wreszcie zdecydować się na pracę gorzej opłacaną, lecz za-*

---

<sup>20</sup> Schultz (1961, por. także Domański, 1993, s. 20) wyróżnił pięć głównych kategorii tych działań: 1) szeroko rozumiane usługi i usprawnienia związane z ochroną zdrowia, które wpływają na długość życia, witalność, siłę i wigor ludzi; 2) szkolenia w miejscu pracy (on-the-job training); 3) formalne kształcenie szkolne na wszystkich poziomach; 4) programy szkoleniowe dla dorosłych (system edukacji dorosłych), które nie są organizowane przez przedsiębiorstwa; 5) migracje jednostek i rodzin w celu znalezienia lepszej pracy. Dodatkowo w literaturze wskazuje się na znaczenie takich działań jak poszukiwanie informacji na rynku pracy oraz badania naukowe (Domański, 1993, s. 20).

*pewniającą znaczne możliwości uczenia się nie zaś na świetnie wynagradzane zajęcia, nie dające szans na jakikolwiek rozwój* (Blaug 1995, s. 304).

Aby nieco rozwinąć i wyjaśnić inwestycyjny aspekt zatrudniania można posłużyć się dokonaniem przez Beckera (1964/1993, s. 33-34) podziałem szkoleń pracowniczych na ogólne (*general training*) oraz specyficzne dla danej firmy (*firm specific training*) (por. także Becker, 1992, s. 44). Szkolenie o charakterze ogólnym to taka inwestycja w kapitał ludzki, która w tym samym czasie podnosi o taką samą wartość przyszłą marginalną produktywność pracownika zarówno w firmie, w której odbywa się szkolenie, jak i w wielu innych (Becker, 1964/1993, s. 33-34). Kwalifikacje zdobyte na takim szkoleniu są w pełni przenośne, tzn. mogą zostać swobodnie przeniesione do innych przedsiębiorstw i tam całkowicie wykorzystane. Gdyby pracownik przedsiębiorstwa, w którym prowadzono szkolenia o charakterze ogólnym, zrezygnował z pracy i przeniósł się do innej firmy, wówczas nakłady inwestycyjne poniesione przez pracodawcę na rozwój kapitału ludzkiego pracownika zamieniłyby się w koszty. Dlatego też racjonalni ekonomicznie pracodawcy, działający na konkurencyjnym rynku pracy, będą skłonni prowadzić szkolenia ogólne jedynie wtedy, gdy nie będą musieli ponieść związanych z tym kosztów (tamże, s. 34). Pracodawcy będą zatem przenosić koszty tych szkoleń na pracowników w postaci obniżonych płac w okresach szkoleń. W rezultacie, w przypadku szkoleń o charakterze ogólnym, mamy do czynienia z sytuacją, w której pracodawca sprzedaje, a pracownik kupuje usługi wzbogacające przenośny kapitał ludzki (Bowman, 1987, s. 27).

Szkolenie o charakterze specyficznym dostarcza z kolei wiedzy i umiejętności, które można wykorzystać tylko w określonym przedsiębiorstwie (np. znajomość struktur zarządzania, sposobu zorganizowania działalności gospodarczej czy też zdolności i charakterów poszczególnych pracowników w danym przedsiębiorstwie). Całkowicie specyficzne szkolenie jest bezużyteczne w innych firmach (Becker, 1964/1993, s. 40). Zdaniem Beckera także proces zatrudniania można traktować jako inwestycję w specyficzny kapitał ludzki. Autor ujmuje to w następujących słowach:

*Firmy zwykle angażują (i tracą) zasoby w trakcie zaznajamiania nowych pracowników z organizacją przedsiębiorstwa, a wiedza zdobyta w tym czasie jest formą specyficznego szkolenia, ponieważ produktywność wzrasta w większym stopniu w firmach, które rozwijają tę wiedzę niż w innych. Inne rodzaje kosztów związanych z zatrudnieniem, takie jak wynagrodzenia dla agencji poszukujących pracowników, wydatki poniesione przez nowych pracowników na znalezienie pracy, czas poświęcony na rozmowy kwalifikacyjne, przeprowadzanie testów, sprawdzanie referencji oraz przetrzymywanie wolnego miejsca pracy, już nie w tak oczywisty sposób powiększają wiedzę nowych pracowników, jednak także i one są formą specyficznych inwestycji w kapitał ludzki [...]. Są inwestycją, ponieważ nakłady poniesione w krótkim okresie mają roz-*

*łożony w czasie wpływ na produktywność; są specyficzne, ponieważ produktywność wzrasta przede wszystkim w firmach, które ponoszą te wydatki; są inwestycjami w kapitał ludzki, ponieważ tracą swoją wartość za każdym razem, kiedy pracownik opuszcza firmę” (tamże, s. 41).*

Nawet po zakończeniu procesu zatrudniania firmy zwykle nie wiedzą zbyt dużo na temat możliwości i potencjału nowych pracowników. Starają się w różny sposób zwiększyć swoją wiedzę w myśl idei – im lepsza wiedza na temat pracownika, tym bardziej efektywne wykorzystanie siły roboczej. Wydatki poniesione na pozyskanie informacji na temat zdolności i możliwości pracownika mogą także zostać uznane za specyficzną inwestycję jedynie wtedy, gdy wiedza ta mogłaby być w jakiś sposób ukryta przed innymi pracodawcami.

Wprowadzony przez Beckera podział szkoleń pomaga wyjaśnić niektóre z zachowań związanych z przebiegiem procesów zatrudniania na rynku pracy, w tym m.in. dlaczego wysoko wyspecjalizowani pracownicy znacznie rzadziej są skłonni porzucać pracę, dlaczego ci pracownicy są nierzadko ostatnimi do zwolnienia w sytuacji załamania koniunktury na rynku, dlaczego najwięcej awansów dokonywanych jest spośród pracowników wewnętrznych, a nie poprzez zatrudnianie ludzi spoza firmy (Becker, 1992, s. 44). Stopień specyficzności kapitału ludzkiego ma więc istotne znaczenie z punktu widzenia stabilności wzajemnych stosunków pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. W przypadku rynku pracy umiejętności specyficznych zarówno pracownik jak i pracodawca są tak samo zainteresowani w utrzymaniu stabilnych stosunków zatrudnieniowych (Kryńska, 1998, s. 42). „Szkolenie, które ukierunkowane jest na specyfikę przedsiębiorstwa, zapewnia właściwą wiedzę zawodową, ułatwia adaptację w miejscu pracy oraz, co jest bardzo istotne z punktu widzenia pracodawcy, zmniejsza płynność zatrudnienia i przez to zmniejsza koszty szkoleń” (Kaźmierczak, 1995, s. 31). Inwestycje w kapitał ludzki mogą zatem przyczyniać się do strukturyzacji rynków pracy. Zwraca na to uwagę Bowman (1987) pisząc, że proces rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jest z jednej strony poddany wpływowi różnego rodzaju instytucji a z drugiej sam wywiera na nie określony wpływ.

*Regulacje, na mocy których dochodzi do umocnienia rozwoju specyficznego dla danej organizacji kapitału ludzkiego są często wzmacniane przez przyrost tego kapitału, który staje się istotnym komponentem zasobów przedsiębiorstwa oraz jego personelu. W skład tych regulacji wchodzi praktyki zarządzania oraz polityka personalna, które zmniejszają rotację siły roboczej przedsiębiorstwa. Zarówno koszty jak i zwrot z inwestycji w zasoby ludzkie są współdzielone przez pracodawców i pracowników, ponieważ obie strony mają interes w utrzymywaniu stabilnych wzajemnych stosunków (tamże, s. 28).*

Stabilizacja stosunków pomiędzy pracobiorcami i pracownikami oraz formowanie się specyficznego kapitału ludzkiego są wzajemnie wspierającymi się cechami rynków pracy. Uwaga ta w najbardziej oczywisty i bezpośredni sposób dotyczy wewnętrznych rynków pracy (Bowman, 1987, s. 28).

### **4.3. Zatrudnianie jako dopasowywanie pracownika do organizacji**

Zdaniem Kozięła (1992) pozyskiwanie pracowników to „*takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swojej pracy zawodowej*” (s. 37). Dalej autor pisze, że „*w doborze pracowników chodzi (...) o maksymalne zbliżenie cech danej pracy i indywidualnych cech pracownika*” (tamże, s. 37). Warunkiem skuteczności takiego działania jest wzajemne zapewnienie przez obie strony transakcji dostępu do możliwie pełnych i wiarygodnych informacji w trakcie początkowych faz procesu zatrudniania. Stąd, jak pisze Dale (2001), „*[p]roces rekrutacji i selekcji można opisać jako systematyczny przepływ informacji*” (s. 93).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że neoklasyczne teorie rynku pracy odnoszą zwykle pojęcie asymetrii informacji do produktywności pracownika (Saczuk, 2003). Związane jest to ze znaczeniem jakie w ekonomii głównego nurtu przypisuje się pojęciu kapitału ludzkiego i postrzeganiem pracownika nie tyle jako osoby w pełnym znaczeniu tego słowa, ale – jak pisze Brown (2001, s. 13-14) – raczej jako wiązki zasobów wiedzy i umiejętności, która jest w odpowiedni sposób „zastosowana” w gospodarce. Jeden z krytyków teorii kapitału ludzkiego tak komentuje ten fakt:

*[E]konomiści mają tendencję do analizowania pracy w izolacji od relacji społecznych, w których osadzone są jednostki. Natomiast, to nie istoty ludzkie są wkładem w proces produkcji, lecz jedynie jedna z ich cech – zdolność do wykonywania pracy. [Ta zaś] nie jest wrodzona; jest tworzona i podtrzymywana społecznie (Block, 1990, cyt. za: Brown, 2001, s. 14).*

Ponadto, w momencie, gdy sukces gospodarczy jest raczej oparty na wiedzy aniżeli na konkretnych produktach, ważniejsze stają się społeczne i kulturowe zagadnienia pracy (Brown, 2001, s. 14). I tak, na przykład, problematyka motywacji jest rozpatrywana przez teoretyków kapitału ludzkiego jako zagadnienie dostarczania odpowiednich bodźców – nagród (zwiększona płaca, awans, status) i kar (cięcie płac, zagrożenie bezrobociem), co wynika z akceptacji koncepcji *homo oeconomicus*. W rzeczywistości coraz większą wagę przywiązuje się natomiast do znaczenia bodźców pozaekonomicznych (np. tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, znaczenie inteligencji emocjonalnej i społecznej) (tamże, s. 14-15).

W szerszym ujęciu proces zatrudniania nie jest tylko i wyłącznie procesem rozeznania kompetencji kandydata jako przyszłego pracownika, ale kompetencji kandydata jako przyszłego członka organizacji. W ten sposób na pierwszy plan wysuwa się kwestia dopasowania wzajemnych oczekiwań pracownika i pracodawcy, a także dopasowania pracownika do miejsca pracy i kultury organizacyjnej firmy. Dobrze ukazała to Dale (2001), pisząc:

*Osoba pracująca nawet na najniższym stanowisku, jeśli nie rozumie celów i wartości uznanych przez organizację, może wyrządzić wielkie szkody w produkcji, zrazić klientów, pogorszyć stosunki z dostawcami i ogólną jakość usług. Nowo przyjęty pracownik może mieć destrukcyjny wpływ na atmosferę pracy i zaangażowanie innych pracowników lub niweczyć wysiłki zmierzające do rozwijania pracy zespołowej (s. 9).*

Dlatego podstawowym celem i pożądanym rezultatem procesu rekrutacji i selekcji jest wybranie takiej osoby, która jest dobrze dopasowana do pracy bądź takiej, która się do niej dobrze dopasuje.

Pozyskiwanie pracowników do firmy jest jedynie częścią dwustronnego z natury procesu dopasowywania ludzi do organizacji. W tym samym czasie kiedy pracodawca poszukuje nowych osób, osoby te poszukują nowych miejsc pracy (Barber i inni, 1999, s. 842). Aspekt dopasowania zatrudnianych ludzi do organizacji można więc rozwinąć, przyglądając się zachowaniom kandydatów do pracy oraz ludzi wykonujących pracę. Jedno z pytań, które może rzucić nowe światło na zagadnienie zatrudniania brzmi: dlaczego pracownicy decydują się na odejście z organizacji? Jest ono interesujące z dwóch powodów. Po pierwsze, skłania do zastanowienia się nad przyczynami fluktuacji pracowników w przedsiębiorstwie. Po drugie, pytanie to otwiera możliwości poszukiwania praktycznych rozwiązań postawionego problemu. Z kolei z punktu widzenia celu tej pracy, odpowiedź na nie może dostarczyć wyjaśnień dotyczących skuteczności różnych metod zatrudniania.

Mitchell i inni (2001) dokonali przeglądu literatury i dostępnych badań na temat przyczyn odchodzenia ludzi z pracy i dostrzegli dwa podstawowe rodzaje wyjaśnień tego zjawiska. Poziom i skłonność do odejść z pracy można wiązać: (1) z cechami miejsca pracy, (2) z dostrzeganą przez pracownika łatwością zmiany miejsca pracy. W tym drugim przypadku chodzi z jednej strony o dostrzegane przez pracownika możliwości zmiany pracy, a z drugiej o konkretne zachowania związane z poszukiwaniem pracy. W związku z pierwszym elementem wymienić można niezwykle często podkreślane w literaturze znaczenie satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) (Reichers, 1985), ale także zaangażowania w konkretne stanowisko pracy (Jaros, 1997; Irving, Coleman i Cooper, 1997), oczekiwanym i dostrzeganym wsparciem organizacji (Shore i Tetrick, 1991; Shore i Shore,

1995; Allen, Shore i Griffeth, 2003), poczuciem sprawiedliwości (Aquino i inni, 1997) oraz wypaleniem zawodowym (Wright i Cropanzano, 1998).

Taylor (2006, s. 172) przytacza wnioski z badań prowadzonych w USA, z których wynika, że:

- (1) osoby podejmujące nową pracę zwykle mają w związku z nią wygórowane oczekiwania,
- (2) w ciągu kilku pierwszych miesięcy pracy u wielu osób występuje rozczarowanie lub uczucie zawodu, wywołane niespełnionymi oczekiwaniami; jak się okazuje, znacznie mniej osób przeżywa pozytywne zaskoczenie,
- (3) główną przyczyną wygórowanych oczekiwań nowych pracowników są wrażenia wyniesione z procesu rekrutacji,
- (4) rozbieżność między wyobrażeniami a rzeczywistością jest głównym powodem wczesnych odejść z pracy.

Te cztery wnioski odnoszą się przede wszystkim do rekrutacji nowych pracowników i wskazują, że już na tym wstępnym etapie procesu zatrudniania niezwykle ważna jest jasna deklaracja oczekiwań obu stron transakcji oraz realistyczny opis stanowiska pracy i organizacji. Ten ostatni postulat znalazł swój wyraz w technice znanej w literaturze jako „realistyczne przedstawienie (opis) pracy” (*realistic job preview*) (Jamka, 1997/2000, s. 51-53).

Jak podają Meglino, Ravlin i DeNisi (2000, s. 407), odkąd przeszło pół wieku temu koncepcja ta pojawiła się w literaturze, żadne inne zagadnienie związane z rekrutacją nie przyciągnęło dotąd większej uwagi. Według Oxfordzkiego Słownika Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Heery i Noon, 2001) jest to technika, która oznacza „*dostarczanie informacji kandydatom do pracy podczas procesu rekrutacji, które dają rzeczywisty obraz oczekiwań organizacji w stosunku do pracowników oraz warunków pracy*” (s. 295-296). Co charakterystyczne, realistyczne przedstawienie pracy zawiera zwykle szczegółowe opisy różnych aspektów związanych z daną pracą, które obok informacji o pozytywnym wydźwięku zawierają także (a niekiedy wręcz przede wszystkim) negatywne informacje na temat pracy i organizacji (Meglino, Ravlin i DeNisi, 2000, s. 407; Meglino i DeNisi, 1987, s. 158).

Idea omawianej techniki sprowadza się do stwierdzenia, że przedstawiany w trakcie procesu zatrudniania realistyczny obraz przyszłego miejsca pracy i organizacji zmniejsza w przyszłości prawdopodobieństwo odejścia nowych pracowników (Meglino i DeNisi, 1987, s. 158). Dugoni i Ilgen (1981) przedstawiają trzy najszerzej reprezentowane w literaturze wyjaśnienia wpływu techniki realistycznego opisu pracy na samodzielne odejścia pracowników z organizacji czy też szerzej na płynność kadry pracowniczej. Pierwsze związane jest z tym, że realistyczne przedstawienie pracy zmniejsza zwykle przerośnięte oczekiwania kandydatów do

pracy, posiadane przez nich jeszcze przed podjęciem pracy. Oczywiście mniejszym oczekiwaniom jest łatwiej sprostać, zatem osoby z mniejszymi oczekiwaniami na wejściu do organizacji powinny być w rezultacie bardziej zadowolone ze swojej pracy.

Podstawą drugiego wyjaśnienia jest teza, że realistyczny opis pracy może wyposażać nowego pracownika w zdolność radzenia sobie w pracy. Wyjaśnienie jest w tym przypadku następujące: *jeśli pracownicy są poinformowani o problemach, które mogą napotkać w pracy, lepiej sobie z nimi radzą, gdy te się w końcu pojawiają, co ma miejsce bądź dlatego, że problemy, o których są uprzedzeni mniej im przeszkadzają, bądź dlatego, że mogą wcześniej wypracować metody radzenia sobie z tymi problemami* (Dugoni i Ilgen, 1987, s. 580). Stąd realistyczne przedstawienie pracy może służyć także jako metoda socjalizacji nowego pracownika (Meglino i DeNisi, 1987, s. 158). W takim przypadku, w trakcie początkowego okresu pobytu w organizacji, pracownicy mogą być stopniowo wprowadzani w mniej satysfakcjonujące aspekty swojej pracy, otrzymując jednocześnie niezbędny czas na stopniowe dostosowywanie się do nich.

Trzecie wyjaśnienie dotyczy tego, że realistyczny opis pracy może przekazywać informacje na temat otwartości i uczciwości organizacji w stosunku do kandydata (Dugoni i Ilgen, 1987, s. 580). Organizacja, która zachowuje się uczciwie, jest wiarygodna i godna zaufania, a przez to atrakcyjniejsza (Meglino, Ravlin i DeNisi, 2000, s. 409).

Zbiór tych trzech hipotez uzupełniają analizy prowadzone przez innych badaczy (Meglino i DeNisi, 1987; Meglino, Ravlin i DeNisi, 2000). Wpływ realistycznego opisu pracy na płynność zatrudnienia ujawnia się nie tylko poprzez redukcję nierzeczywistych oczekiwań pracowników, ale także dzięki temu, że pracownicy ci dokonują selekcji samych siebie i miejsc pracy (Meglino, Ravlin i DeNisi, 2000, s. 408). Jak piszą Zattoli i Wanous (2000), *„kandydaci do pracy mogą wykorzystywać zdobyte informacje do wyłączenia samych siebie z procesu rekrutacji, jeżeli mają przekonanie, że nie pasują do pracy, czy organizacji”* (s. 375). Ponadto, realistyczny opis pracy podkreśla znaczenie wolności wyboru miejsca pracy (Meglino, Ravlin i DeNisi, 2000, s. 408). Podejmując nieskrępowaną decyzję w oparciu o pełną dostępną informację, zatrudniana osoba może czuć się bardziej przywiązana do organizacji.

Powracając do pytania, które wywołało refleksję na temat realistycznego opisu pracy, czyli pytania o to, dlaczego ludzie odchodzą z pracy, warto wspomnieć o jeszcze jednej koncepcji, która wyjaśnia ten problem i pośrednio wskazuje na jego rozwiązania. Michell i inni (2001) zaproponowali koncepcję tzw. zakorzenienia w pracy (*job embeddednes*), której główną ideę udało im się następnie potwierdzić w dwóch niezależnych badaniach empirycznych. Zakorzenienie w pracy jest kategorią, która obejmuje trzy elementy: (1) *powiązania* pracow-

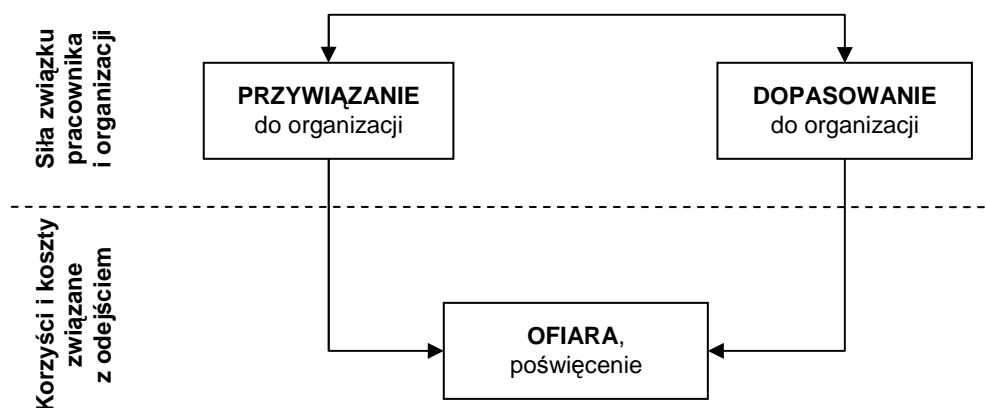


nika z organizacją (*links*), (2) *dopasowanie* pracownika (*fit*) oraz (3) *poświęcenie* (*sacrifice*) (tamże, s. 1104-1105). Pierwszy komponent wyraża formalne i nieformalne oraz bezpośrednie i pośrednie związki pomiędzy pracownikiem i organizacją. Chodzi o przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa za pomocą więzi o charakterze społecznym, psychologicznym i finansowym rozpościerających się pomiędzy pracownikiem a takimi elementami społeczności lokalnej i jego codziennej rzeczywistości jak: praca, współpracownicy, znajomymi spoza pracy, rozmaite stowarzyszenia, rodzina. Zakłada się, że im więcej różnego rodzaju powiązań utrzymuje pracownik, tym bardziej jest on w sposób bezpośredni i pośredni przywiązany do organizacji, a tym samym trudniej jest mu zdecydować się na odejście z pracy.

Drugi element, określanany jako *dopasowanie*, odnosi się do postrzeganego przez pracownika stopnia kompatybilności czy dostosowania jego własnego systemu wartości, celów osobistych, planów na przyszłość oraz wiedzy i umiejętności do kultury organizacji oraz wymagań konkretnego stanowiska pracy. Autorzy koncepcji zakorzenienia w pracy podkreślają, że dopasowanie związane jest także ze środowiskiem życia pracownika i obejmuje m.in. takie elementy jak: warunki klimatyczne, dostępne rozrywki, klimat polityczny i religijny. Można powiedzieć, że dopasowanie dotyczy całej historii pracownika, która wydarzała się w danym miejscu pracy i życia.

Trzeci element, *poświęcenie* (*ofiara*), związany jest z postrzeganymi przez pracownika psychicznymi i materialnymi kosztami odejścia z określonego miejsca pracy. Przyjmuje się, że im więcej pracownik będzie tracił (osób, miejsc, rzeczy, korzyści finansowych) w momencie rezygnacji z pracy, tym trudniej będzie mu opuścić organizację. Koncepcję zakorzenienia w pracy można zilustrować za pomocą schematu (por. rysunek nr 11).

**Rysunek 11.** Zakorzenienie w pracy



Źródło: opracowanie własne

Omówiona koncepcja dodaje nowy element do dotychczasowych rozważań. Podkreśla się w niej znaczenie elementów leżących poza bezpośrednim wpływem organizacji a znajdujących się w szeroko rozumianej przestrzeni życiowej pracownika, które mają pośredni wpływ na przyczyny odejść pracowników. Ogólna siła związku z organizacją jest także w pewnym stopniu wypadkową przywiązania i wpasowania pracownika w społeczność lokalną, w której ten na co dzień przebywa. Tym samym zasięg zainteresowania procesem zatrudniania ulega znacznemu poszerzeniu. W jego zakres wkraczają wszystkie pojęcia związane z koncepcją społeczności lokalnej, czyli np.: przestrzeń geograficzna, wartości wspólnotowe czy normy społeczne. Pracownik należy do społeczności lokalnej, w której umiejscowiona jest także organizacja, w której pracuje. Ta szersza perspektywa stwarza nowy kontekst interpretacji sposobów doboru pracowników z zewnętrznego rynku pracy. Proces zatrudniania może być interpretowany jako proces wymiany o charakterze społecznym, a nie tylko rynkowym, który jest wpisany w konkretny kontekst lokalny, kontekst społeczno-kulturowy. Takie ujęcie pozwala włączyć koncepcję kapitału społecznego w zakres zainteresowania procesem zatrudniania i rynkiem pracy, uzasadnia wykorzystanie sieci społecznych w pozyskiwaniu nowych pracowników i skłania do refleksji nad uwarunkowaniami i przesłankami skuteczności nieformalnych metod zatrudniania ludzi.

Na tle poczynionych uwag warto odnieść się przez chwilę do perspektywy patrzenia na pracownika przez pryzmat teorii kapitału ludzkiego. W tym momencie widać bowiem wyraźnie, że traktowanie pracownika tylko jako „nosiciela” pożądanego przez przedsiębiorstwo kapitału ludzkiego wypacza rzeczywisty obraz transakcji zatrudniania, wyrывa ją z naturalnego społeczno-kulturowego kontekstu i sprowadza proces zatrudniania przede wszystkim do procesu oceny przyszłej produktywności kandydata na danym stanowisku pracy. Zasadność użycia różnych form rekrutacji i selekcji oceniana jest wówczas z punktu widzenia ich przydatności w dostarczaniu kandydatów odpowiadających profilowi „idealnego pracownika”. Profil taki sprowadzony jest zwykle do opisu pożądanых cech osobowościowych, predyspozycji i kwalifikacji (Marciniak, 1999, s. 50-51). Z tego punktu widzenia jako najbardziej skuteczne okazać się mogą przede wszystkim formalne sposoby zatrudniania (np. ogłoszenia w prasie), a niektóre (np. referencje od znajomych) mogą zostać uznane nie tylko za nieskuteczne, ale wręcz niesprawiedliwe i niemoralne. Problem polega jednak na tym, że o ile duże przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na tego typu działania, ponieważ posiadają odpowiednie struktury organizacyjne, systemy rozpoznawania kompetencji kandydatów do pracy oraz rozbudowane programy wprowadzania nowych pracowników do organizacji, o tyle w przypadku małych firm takie podejście jest niemalże niemożliwe ze względu na różne ogranicze-

nia opisane w poprzednim podrozdziale. Co więcej, należy pamiętać, że w małych firmach pożądany kapitał ludzki pracownika ma raczej charakter przenośny (ogólny), co dodatkowo już na wejściu do firmy, utrudnia zapewnienie skuteczności procesu zatrudniania.

#### **4.4. Podziały i rodzaje metod zatrudniania pracowników**

Na wstępie rozważań na temat metod zatrudniania nowych pracowników należy wyjaśnić w jakim znaczeniu w pracy występuje to pojęcie. Kawka i Listwan (2006) piszą, że: „*Sam przebieg doboru będzie się znacząco różnić w zależności od wielkości organizacji, w której dobór ma miejsce, od złożoności stosowanych technik rekrutacji i selekcji oraz specyfiki stanowiska, na które podejmuje się działania doboru*” (s. 79). Małe przedsiębiorstwa rzadko kiedy posiadają odpowiednie struktury organizacyjne czy formalne procedury dotyczące pozyskiwania pracowników oraz zaprojektowane w tym celu specjalne instrumenty rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy (Karwiński, 2006; Strużyna, 1996, s. 41-46). Poszczególne etapy tego procesu, w szczególności rekrutacja i selekcja, często zlewają się ze sobą i tworzą wspólnie jeden etap. Stąd w niniejszej rozprawie pojawia się pojęcie *metod (sposobów) zatrudniania*. W sensie znaczeniowym odnosi się ono w szczególności do tego, co w literaturze przedmiotu określa się jako formy, metody, techniki czy też sposoby rekrutacji (Zajac, 2007, s. 100-102, Jamka, 2001). Jednakże w niektórych sytuacjach odpowiedź na pytanie o sposób zatrudnienia jakiejś osoby mieści w sobie także informację o formie selekcji lub też instytucji czy osobie jej dokonującej. Jest to zatem w większym stopniu pytanie o wynik zatrudniania, a w mniejszym o szczegółowy przebieg tego procesu. W dalszej części pracy stosowane jest więc głównie określenie *sposoby* lub *metody zatrudniania*. Jeżeli z jakichś względów ważne są poszczególne etapy zatrudniania, wówczas jest to wyraźnie zaznaczone.

Na mocy dotychczasowych ustaleń sposobom zatrudniania można przypisać ważną rolę w zapewnianiu skuteczności procesu zatrudniania. Ostatecznym sprawdzianem stopnia realizacji celów przyświecających sposobom pozyskiwania nowej kadry pracowniczej jest jej odpowiednie dopasowanie do organizacji, a w konsekwencji niska fluktuacja zatrudnianych osób. Stąd, w dalszej części pracy, istotne będzie nie tyle samo przedstawienie sposobów zatrudniania, ile omówienie tkwiących w poszczególnych sposobach przesłanek ich skuteczności<sup>21</sup>. Dodatkowo niezbędnym elementem opisu poszczególnych sposobów zatrudniania jest rozważenie w jakim stopniu przystają one do warunków, w jakich na co dzień funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa.

---

<sup>21</sup> Szczegółową listę i opis sposobów zatrudniania prezentuje m.in. Jamka (2001).

Istnieje kilka najczęściej stosowanych typologii sposobów zatrudniania pracowników. Według Zattoli i Wanousa (2000, s. 345) istniejące dotychczas badania nad źródłami rekrutacji dotyczyły następujących sposobów zatrudniania nowych pracowników: (1) zatrudnianie z polecenia różnych osób (przez przyjaciół, znajomych, rodzinę albo pracowników), (2) ponowne zatrudnianie byłych pracowników (*re-hires*), (3) samodzielne zgłoszenia nowych pracowników do pracodawcy (*walk-ins*), (4) agencje pośrednictwa pracy oraz (5) ogłoszenia w prasie. Sposoby zatrudniania można na przykład sklasyfikować według trzech podstawowych źródeł informacji o możliwości podjęcia pracy lub zatrudnienia nowego pracownika, wyróżniając: (1) *kontakty osobiste* (krewni, znajomi, współpracownicy, znajomi znajomych, polecenia itp.), (2) *kanały formalne*, tworzone specjalnie w celu zlokalizowania i przyciągnięcia kandydatów do pracy (np. biura pośrednictwa pracy, ogłoszenia w gazetach), (3) *bezpośrednią aplikację* nowego pracownika do pracodawcy (Lin, Vaughn i Ensel, 1981, s. 1165; Granovetter, 1995, s. 195). Podobnym podziałem posłużył się Ullman (1966), który wyróżnił *formalne* (ogłoszenia w prasie, agencje pośrednictwa pracy) oraz *nieformalne* (polecenia) sposoby zatrudniania. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że cecha formalności jest najbardziej podstawowym kryterium różnicującym sposoby zatrudniania (Marsden, 1994; Carrol i inni, 1999, s. 237).

Wanous (1992, cyt. za: Zattoli i Wanous, 2000, s. 356) zaproponował z kolei trzy kategorie sposobów rekrutacji, dzieląc je na: *źródła „wewnętrzne”*, do których zaliczył polecenia oraz ponowne zatrudnienia pracowników, *źródła „zewnętrzne”*, obejmujące agencje pośrednictwa pracy i ogłoszenia oraz *samodzielne zgłoszenia (walk-ins)*, które zdaniem autora nie mieszczą się we wspomnianych kategoriach. Inny podział prezentuje Jamka (2001, s. 37). Autorka wymienia trzy grupy zewnętrznych sposobów rekrutowania pracowników, wyróżnione na podstawie sposobu zaangażowania organizacji w proces rekrutacji: (1) *bierne* formy pozyskiwania pracowników: referencje pracowników; zgłoszenia samoistne; (2) *aktywne, bezpośrednie* formy poszukiwania pracowników: ogłoszenie zewnętrzne, rekrutacja w szkołach, giełdy pracy, dni otwarte; (3) *aktywne, pośrednie*: firmy rekrutacyjne/doradztwa personalnego; agencje pośrednictwa pracy; stowarzyszenia profesjonalne, agencje środowiskowe, związki zawodowe.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe założenia teoretyczne, leżące u podstaw sieciowej koncepcji kapitału społecznego oraz tezę o społeczno-kulturowym zakorzenieniu wtórnego rynku pracy i procesów poznawczych podmiotów tego rynku uzasadnione jest przyjęcie jedynie takiej typologii sposobów zatrudniania, która byłaby spójna z tymi założeniami. Skoro indywidualny kapitał społeczny obejmuje sieć kontaktów osobistych właściciela firmy, jedną

z grup sposobów zatrudniania można określić jako *sposoby zatrudniania oparte na wykorzystaniu indywidualnego kapitału społecznego*. Kategoria ta pokrywa się w całości z *nieformalnymi sposobami zatrudniania*, o których mowa była wcześniej. Pozostałe sposoby zatrudniania będą zatem należeć do *formalnych sposobów zatrudniania*. Jednocześnie, ze względu na fakt, iż praca skupia się na roli sieci społecznych przedsiębiorców w zatrudnianiu nowych pracowników, podstawą podziału grupy nieformalnych metod zatrudniania można uczynić różne typy więzi społecznych. W literaturze socjologicznej zwraca się uwagę na istnienie *bezpośrednich* i *pośrednich* więzi społecznych (Szczepański, 1970). W odniesieniu do koncepcji indywidualnego kapitału społecznego podział więzi społecznych na bezpośrednie i pośrednie wyznacza zarazem niejako podwójną rolę tego kapitału w procesie zatrudniania. Rola ta polega z jednej strony na *dostarczaniu kandydatów do pracy* (indywidualny kapitał społeczny jako źródło nowych pracowników), a z drugiej na *pośredniczeniu w zatrudnianiu nowych osób* (indywidualny kapitał społeczny jako pośrednik w zatrudnianiu). Dodatkowo, jeśli do podziałów więzi społecznych zastosuje się koncepcję roli społecznej to w zależności od tego, w jakiej roli względem kandydata do pracy bądź osoby polecającej znajduje się pracodawca można mówić m.in. o więziach rodzinnych, czy rodzinnych (Sułkowski, 2004), więziach koleżeńskich, przyjacielskich, czy znajomości oraz więziach wewnątrzorganizacyjnych, czy też pracowniczych (Van der Gaag, 2005). Takie podziały więzi społecznych są powszechnie stosowane zarówno w analizie sieci społecznych (Wasserman i Faust, 1994/1999, s. 18), jak i w opartych na tej analizie badaniach indywidualnego kapitału społecznego (Van der Gaag, 2005, s. 90).

Ogół nieformalnych sposobów zatrudniania, otrzymanych w wyniku zastosowania zaprezentowanych podziałów więzi społecznej, można przedstawić za pomocą matrycy sposobów zatrudniania (rysunek nr 12). Obejmuje ona typologię indywidualnego kapitału społecznego w zależności od formy i roli w zatrudnianiu nowych pracowników.

**Rysunek 12.** Typologia sposobów zatrudniania opartych na indywidualnym kapitale społecznym

		<i>Rola indywidualnego kapitału społecznego w zatrudnianiu nowych pracowników</i>	
		<i>Źródło pracowników (Więzi bezpośrednie)</i>	<i>Pośredniczenie w zatrudnianiu (Więzi pośrednie)</i>
<i>Forma kapitału społecznego</i>	<i>Więzi rodzinne</i>	Zatrudnianie rodziny	Zatrudnianie z polecenia rodziny
	<i>Więzi znajomości</i>	Zatrudnianie znajomych	Zatrudnianie z polecenia znajomych
	<i>Więzi pracownicze</i>	Zatrudnianie praktykantów (uczniów, stażystów)	Zatrudnianie z polecenia aktualnych pracowników

Źródło: opracowanie własne

Powyższa matryca obejmuje jedynie nieformalne sposoby zatrudniania pracowników, jednak właśnie ta grupa znajduje się w centrum uwagi, jeśli wziąć pod uwagę cele i założenia teoretyczne pracy. Jak się okazuje sposoby te wykazują nader wysoką skutecznością. Kwestia ta jest przedmiotem szczegółowych rozważań w dalszej części niniejszego rozdziału. Wcześniej jednak warto zwrócić uwagę na to w jaki sposób właściciele małych i mikroprzedsiębiorstw zatrudniają nowych pracowników.

#### **4.5. Metody zatrudniania wykorzystywane w małych przedsiębiorstwach**

Z badań prowadzonych w Polsce wynika, że w średnich, małych i mikroprzedsiębiorstwach do zatrudniania nowych pracowników wykorzystywane są przede wszystkim różnego rodzaju kontakty osobiste (red. Dittman, 2006; red. Szul i Tucholska, 2004). Na przykład, badania rynku pracy aglomeracji wrocławskiej pokazują, że wśród dziesięciu zaproponowanych w ankiecie sposobów rekrutacji praktyczne znaczenie ma pięć: (1) kontakty osobiste, (2) oferty składane bezpośrednio w zakładach przez kandydatów, (3) ogłoszenia prasowe i internetowe pracodawcy, (4) usługi pośrednictwa pracy w powiatowych urzędach pracy oraz (5) dobór wewnętrzny w firmie (tamże, s. 134). Z kontaktów osobistych nie korzysta tylko 20,8% pracodawców, a jako główną metodę pozyskiwania ludzi traktuje je 42,7% badanych. Ponadto duże znaczenie przypisuje im 20,3%, a średnie 8% ankietowanych firm (tamże, s. 134). Poniżej przedstawiono tabelę zawierającą statystyki związane z mikroprzedsiębiorstwami.

**Tabela 3.** Źródła pozyskiwania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach z obszaru aglomeracji wrocławskiej

Źródła pozyskiwania pracowników	Główne znaczenie źródła	Duże	Średnie	Małe	Nie korzysta	Brak odpowiedzi
Pośrednictwo urzędu pracy	7,0	6,0	3,3	6,9	66,2	0,6
Agencje pośrednictwa pracy	0,8	1,7	3,1	3,5	90,2	0,8
Ogłoszenia prasowe i internetowe	15,0	8,4	4,9	3,7	65,3	2,7
Kontakty osobiste	51,2	15,8	5,6	3,6	19,8	4,0
Oferty składane bezpośrednio w firmie	14,2	12,1	7,7	8,0	57,1	0,9
Dobór wewnętrzny w firmie	6,2	4,3	5,6	6,0	77,0	0,8
Agencje pracy tymczasowej	0,0	0,1	0,3	1,6	97,3	1,8
Stáže finansowane przez urzędy pracy	0,6	1,9	1,4	2,7	92,6	0,8
Finansowane przez UP przygotowanie zawodowe w pracy	0,4	0,8	1,2	1,6	95,2	0,8
Praktyki zawodowe uczniów i studentów	1,0	1,7	3,3	3,7	89,4	0,9
Inne źródła pozyskiwania pracowników	0,4	0,8	0,0	0,7	70,1	28,2

Źródło: red. Dittman (2006, s. 137)

Z tabeli wynika jednoznacznie, że kontakty osobiste są najpowszechniej wykorzystywanym źródłem nowych pracowników. Jednocześnie najmniej osób deklaruje, że w ogóle nie korzysta z tego sposobu zatrudniania. Zdecydowanie w najmniejszym stopniu właściciele firm korzystają z usług agencji pracy tymczasowej oraz wszelkich innych instytucji pośrednictwa pracy.

Podobne rezultaty odnotowano w innych rejonach kraju. Krok i Smętkowski (2004) zrelacjonowali wyniki badań z lokalnego rynku pracy w Człuchowie, w których próba badawcza w 82% składała się z małych firm (zatrudnienie od 6 do 49 osób) i mikroprzedsiębiorstw (zatrudnienie od 1 do 5). Okazuje się, że 78% wszystkich badanych przedsiębiorstw wykorzystuje w zatrudnianiu sieci społeczne. Inne często wykorzystywane sposoby obejmują pozyskiwanie ludzi za pośrednictwem urzędu pracy (45%) oraz dawanie ogłoszeń do lokalnych środków przekazu (11%) (tamże, s. 142). Kolejne studium lokalnego rynku pracy obejmujące Żary pokazuje, że „[p]oszukując nowych pracowników, pracodawcy (3/4) odwołują się przede wszystkim do kontaktów prywatnych. Jeżeli to nie daje rezultatów lub istnieją odpowiednie zachęty, właściciele firm lub służby kadrowe udają się do urzędów pracy” (Jałowiecki i Olejniczak, 2004, s. 219-220).

Wycinkowe analizy lokalnych rynków pracy wskazują na dominację sposobów zatrudniania opartych na wykorzystaniu sieci społecznych. Niestety stan badań nad sposobami zatrudniania nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce jest bardzo ubogi. Badania są powierzchowne, prowadzone na małych próbach, bez wyraźnego podziału w zależności od wielkości zatrudnienia a kategorie sposobów zatrudniania są niejednoznaczne i nachodzą na siebie.

Także zagranicą niewiele jest badań na temat zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. Można na szczęście odnaleźć jednak przykłady badań, które dotyczą małych przedsiębiorstw. Należy jednak zwrócić uwagę, że w literaturze światowej, głównie amerykańskiej, pojęcie małego przedsiębiorstwa odnosi się do podmiotów zatrudniających nawet ponad 100 pracowników (Barber i inni, 1999). Przykładowo, Amba-Rao i Pendse (1985) jako małe uznali przedsiębiorstwa, w których liczba zatrudnionych wynosi mniej niż 300, Little (1986) te, które nie mają więcej niż 100 pracowników, Deshpande i Golhar (1994) oraz Barber i inni (1999) mianem małych określili firmy do 500 zatrudnionych, a Marsden (1994) organizacje zatrudniające mniej niż 250 pracowników.

W związku z taką sytuacją do dalszej analizy wybrane zostały tylko te badania, w których pojawiają się jakiegokolwiek wyniki dotyczące firm o zatrudnieniu nie przekraczającym 50 osób. Liczba ta jest wynikiem swego rodzaju kompromisu pomiędzy rezygnacją z jakichkolwiek danych opisujących zatrudnianie w małych firmach, a zbyt dużym „przekłamaniem” wyników w przypadku wyboru analiz wykonanych w większych organizacjach. Dodatkowych argumentów na rzecz przyjęcia takiego rozwiązania dostarczają obserwacje z badań, z których wynika, że właściciele firm zatrudniających do 50 osób różnią się od właścicieli większych firm (Little, 1986). Okazuje się, że ci pierwsi wykonują samodzielnie wszelkie obowiązki związane z zarządzaniem ludźmi, podczas gdy większość firm zatrudniających od 50 do 100 pracowników posiada przynajmniej jednego menedżera od zasobów ludzkich.

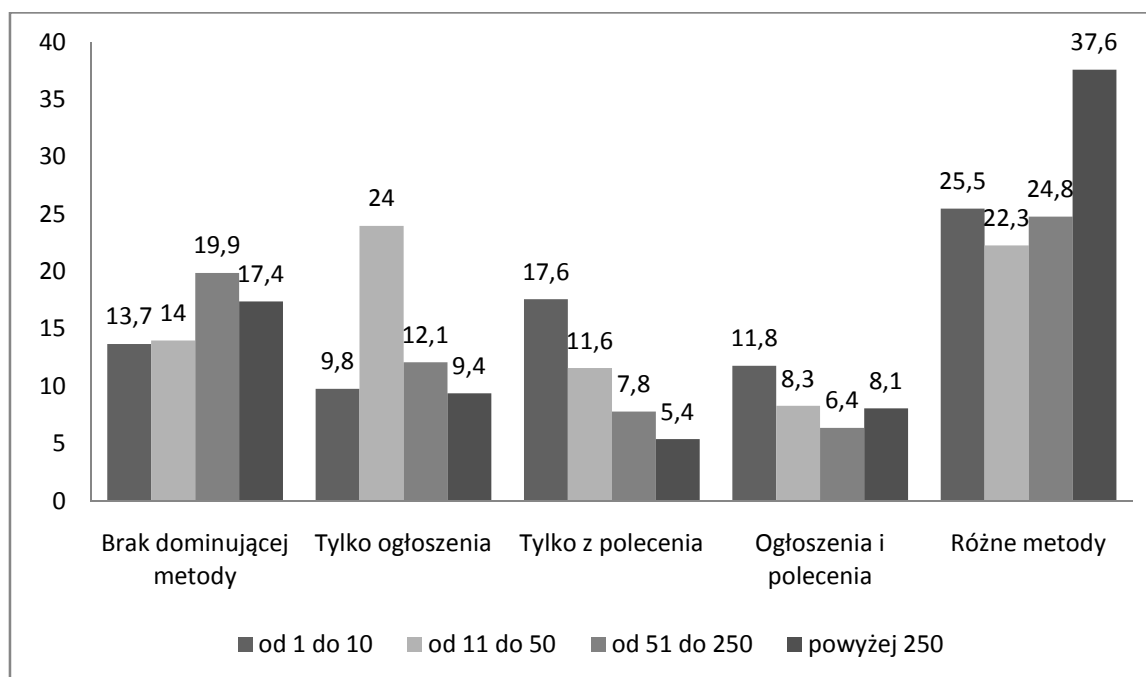
Przy pełnej świadomości ograniczeń, wynikających z przyjętego założenia, należy wyraźnie podkreślić dwie kwestie: (1) nie dysponujemy żadnymi lepszymi badaniami, które w większym stopniu przystawałyby do specyfiki najmniejszych organizacji, (2) skoro badania dotyczące małych przedsiębiorstw wykazują szereg istotnych różnic w zakresie zarządzania ludźmi w porównaniu z dużymi organizacjami (Barber i inni, 1999; Deshpande i Golhar, 1994; Hornsby i Kuratko, 1990; Marsden, 1994) można zakładać, że praktyki stosowane w mikroprzedsiębiorstwach będą bardziej zbliżone do praktyk z małych aniżeli z dużych firm.

Badania empiryczne pokazują, że działania małych organizacji w kwestii zatrudniania są bardzo mało zróżnicowane i zwykle opierają się na wykorzystaniu różnego rodzaju kontak-



tów społecznych. McEvoy (1984) poddał badaniom praktyki zarządzania ludźmi w 84 małych przedsiębiorstwach i stwierdził, że brakuje w nich twórczych rozwiązań w zakresie pozyskiwania pracowników. Hornsby i Kuratko (1990) wykazali, że małe przedsiębiorstwa w największym stopniu korzystają z poleceń, następnie z samodzielnych zgłoszeń osób do pracy, w dalszej kolejności z ogłoszeń w prasie, dopiero na czwartym miejscu z ofert urzędów pracy, a na końcu z usług prywatnych agencji pośrednictwa pracy. Autorzy podzielili badane przedsiębiorstwa na trzy grupy: firmy zatrudniające (1) od 1 do 50 pracowników, (2) od 51 do 100, (3) od 101 do 150. We wszystkich zbiorowościach pojawiły się wspomniane prawidłowości, jednak w najmniejszych firmach trzy pierwsze sposoby zatrudniania miały relatywnie największy udział. Z kolei Marsden (1994, s. 986-987) pokazał, że największą grupę organizacji, które jako jedyny sposób poszukiwania pracowników stosują polecenia, stanowią mikroprzedsiębiorstwa. Poniższy wykres przedstawia wyniki jego badań.

**Wykres 1.** Metody zatrudniania w małych przedsiębiorstwach (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Marsden (1994, s. 987)

Z przedstawionego wykresu wynika, że mikroprzedsiębiorstwa stanowią największą grupę firm, które korzystają łącznie tylko z dwóch metod zatrudniania: ogłoszeń i poleceń. Inne dane pokazują, że sposób rekrutacji związany jest także z typem własności przedsiębiorstwa. Jednostki publiczne zdecydowanie rzadziej wykorzystują kanały nieformalne aniżeli firmy prywatne a także organizacje pozarządowe (tamże, s. 989). Autor wyjaśnia, że działania du-

zych organizacji oraz organizacji o charakterze publicznym są w większym stopniu wystawione na widok opinii publicznej, stąd większa skłonność do zatrudniania pracowników przez kanały formalne (tamże, s. 985-986).

Z badań Hanemana i Berkleya (1999) wynika, że w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 50 pracowników największe znaczenie ma pięć sposobów zatrudniania: (1) polecenia aktualnych pracowników (wykorzystuje je 88,8% z 83 badanych podmiotów), (2) ogłoszenia w prasie codziennej (88,7%), (3) samodzielne zgłoszenia (85,1%) oraz (4) kontakty osobiste z kandydatami do pracy i (5) zgłoszenia z przeszłości – przechowywane w bazach danych firm (oba źródła po 84,9%). Ponadto, przeszło połowa badanych przedsiębiorstw (56,9%) pozyskała swoich pracowników za pośrednictwem szkół technicznych i zawodowych. Zdecydowanie najrzadziej właściciele firm korzystali z usług prywatnych agencji pośrednictwa pracy (8,1%). Autorzy zaobserwowali również, że komunikacja z kandydatami do pracy w trakcie procesu zatrudniania ma charakter nieformalny i opiera się przede wszystkim na wyjaśnieniach ustnych. Selekcja kandydatów opiera się na wykorzystaniu referencji (94,7%), ocenie osiągnięć edukacyjnych i dotychczasowego doświadczenia (91%), nieustrukturyzowanych wywiadach (86,8%) oraz analizie przeszłości pracownika (78,7%). Na podobne praktyki w zakresie procesu selekcji w małych firmach zwraca uwagę Karwiński (2006) i Strużyna (1996, s. 41-46).

Praktyki zarządzania ludźmi w małych przedsiębiorstwach mają charakter spersonalizowany i nieformalny (Kickul, 2001, s. 321). Jeśli chodzi o proces rekrutacji to wygląda on zwykle podobnie: właściciele firm „wychodzą” na zewnętrzny rynek pracy bez precyzyjnie określonego idealnego profilu kandydata i po prostu przeszukują rynek, wybierając pracowników spośród dostępnych kandydatów (Windolf, 1986, s. 34). Wykorzystują przy tym przede wszystkim nieformalne kontakty osobiste, co znakomicie ilustrują przykłady omówionych badań. Istnieje nawet pogląd, że *„[d]la bardzo małych organizacji dostępność osoby znajomej jest w zasadzie warunkiem koniecznym rekrutacji”* (Atkinson i Meager, 1994, s. 41, cyt. za: Carroll i inni, 1999, s. 239). Nieformalny charakter zatrudniania jest nie tylko cechą rozpoznawczą małych przedsiębiorstw, ale zdaniem niektórych badaczy jest uzasadniony ekonomicznie (Marsden, 1994; Barber i inni, 1999). Również w kontekście omówionych dotąd uwarunkowań wydaje się, że zatrudnienie z wykorzystaniem personalnych sieci społecznych przedsiębiorcy jest praktyką odpowiednią i zrozumiałą. Powstaje jednak pytanie czy nieformalne sposoby zatrudniania są skuteczne. Kolejny punkt pracy dotyczy właśnie tej kwestii.

#### 4.6. Skuteczność nieformalnych metod zatrudniania

Zottoli i Wanous (2000) na podstawie przeglądu wcześniejszych analiz badań empirycznych dotyczących źródeł rekrutacji doszli do konkluzji, że źródła o charakterze *wewnętrznym* lub *nieformalnym* są lepsze od pozostałych. Bazując na wynikach tych badań, uczeni sformułowali pięć hipotez wyjaśniających wysoką skuteczność nieformalnych metod zatrudniania. Poniżej przedstawiona została ich krótka charakterystyka.

- (1) *Hipoteza realności (the realism hypothesis)* mówi o tym, że osoby polecające nowego pracownika, które jednocześnie są w jakiś sposób związane z organizacją, czy pracodawcą, posiadają *więcej informacji* na temat pracy a dodatkowo informacja ta jest *dokładna, specyficzna i kompletna*. Zatem osoby polecane otrzymują informację lepszej jakości aniżeli ci, którzy nie mają dostępu do wewnętrznych źródeł informacji o miejscu pracy. Liczne badania, prowadzone z wykorzystaniem różnych metodologii, w dużym stopniu potwierdzają ten sposób wyjaśnień wysokiej efektywności nieformalnych i wewnętrznych źródeł rekrutacji. Jak widać hipoteza realności pozostaje w związku koncepcją realistycznego przedstawienia pracy. Dodatkowo badania potwierdzają, że nieformalne źródła informacji w większym stopniu trafiają w oczekiwania obu stron transakcji (Saks, 1994).
- (2) *Hipoteza różnic indywidualnych (the individual differences hypothesis)* skłania do poszukiwania wyjaśnień wyższej efektywności niektórych źródeł rekrutacji w różnicach dotyczących cech kandydatów do pracy. Zakłada się bowiem, że osoby aplikujące do pracy, a korzystające z różnych źródeł informacji mogą reprezentować różne populacje kandydatów. Hipoteza ta znalazła najmniejsze poparcie w badaniach spośród wszystkich pięciu hipotez, choć była sprawdzana w największej liczbie badań. Co prawda dwaj badacze, Taylor i Schmidt (1983), odkryli, że istotną cechą jednostek związaną z wyższą efektywnością nieformalnych źródeł rekrutacji jest to czy kandydaci byli wcześniej zatrudniani przez pracodawcę (*re-hired*), czy nie, jednak jak się wydaje, tę obserwację w większym stopniu można zinterpretować jako pośrednie potwierdzenie hipotezy realności.
- (3) *Hipoteza dopasowania człowieka do organizacji lub miejsca pracy (The P-O [person-organization] or P-J [person-job] fit hypothesis)* związana jest z twierdzeniem, że osoby polecające kandydatów do pracy są w stanie: (1) lepiej ocenić zdolność kandydatów do wykonywania pracy zgodnie z wymaganiami danej pracy (dopasowanie do pracy); (2) lepiej ocenić dopasowanie polecanej osoby do całej organizacji (dopasowanie do organizacji) (Ullman, 1966; Hill, 1970). Pomimo wzrastającego zainteresowania tą koncepcją i dowodów na to, że postrzegane dopasowanie pracownika różni się w zależności od źródeł rekrutacji wyniki badań nie wskazują na istnienie związku pomiędzy postrzeganym dopa-

sowaniem pracownika przypisanym do danego źródła a jego efektywnością w porównaniu z innymi źródłami (Werbel i Landau, 1996).

- (4) *Hipoteza dostrzeganej łatwości zmiany miejsca pracy (the perceived ease of movement hypothesis)* związana jest z obserwacją, że osoby rekrutowane poprzez ogłoszenia w prasie oraz agencje pośrednictwa pracy mogą mieć większą skłonność do porzucania nowo podjętej pracy, ponieważ w tym samym czasie są poinformowane o większej liczbie możliwości podjęcia pracy. Niestety jak podają Zottoli i Wanous (2000, s. 373) do momentu napisania przez nich artykułu istniało tylko jedno badanie, w którym testowana była ta hipoteza, a ponadto nie znalazła ona poparcia.
- (5) *Hipoteza socjalizacji (the socialization hypothesis)* jest jedynym spośród wszystkich prezentowanych wyjaśnień, które dotyczy okresu po przyjęciu nowego pracownika do organizacji (*posthire*). Zakłada się, że proces socjalizacji poszczególnych pracowników może się różnić w zależności od źródła zatrudnienia. Jeden z badaczy zauważył, że osoby, które trafiły z polecenia pracowników firmy otrzymują więcej uwagi oraz lepszy nadzór i wsparcie ze strony polecających aniżeli inni nowoprzyjęci (Skolnik, 1987, cyt. za: Zottoli i Wanous, 2000, s. 367). Dotychczasowe badania na ten temat są bardzo ubogie, choć wskazują na istnienie różnic pomiędzy taktykami socjalizacji a źródłem rekrutacji.

Hipoteza realności zyskuje największe uznanie wśród badaczy. Szczegółowych wyjaśnień związanych z nią dostarcza ponadto koncepcja realistycznego opisu pracy. Warto jednak zauważyć, że wszystkie omówione hipotezy są ze sobą powiązane. Różnice między nimi polegają na tym, że kładzie się w nich nacisk na znaczenie innego czynnika. Dlatego Zattoli i Wanous (2000) zwracają uwagę, aby nie traktować ich jako konkurujących wyjaśnień badanego zjawiska i być świadomym tego, że weryfikacja jednej z nich nie oznacza automatycznie falsyfikacji pozostałych.

Fernandez, Castilla i Moore (2000) przeprowadzili bardzo dokładne badania nad wykorzystaniem sieci społecznych pracowników dużej organizacji do zatrudniania nowych pracowników. Przystępując do badań, autorzy założyli że istnieją trzy główne powody, dla których opłaca się pracodawcom poszukiwać i przyjmować ludzi z polecenia pracowników firmy<sup>22</sup>:

- (1) „Bogatsza pula kandydatów do pracy” (*richer pool*). Pierwszy powód to przyciąganie bogatszej liczby aplikantów. Określenie „bogatszy” pojawia się tutaj w dwóch znaczeniach. Z jednej strony chodzi o rozszerzenie liczby kandydatów poprzez dotarcie do osób,

---

<sup>22</sup> Syntetyczny opis tych badań można znaleźć w Fernandez i Castilla (2001).

do których oferta pracy z różnych przyczyn mogłaby nie dotrzeć (wzbogacenie w sensie ilościowym). Z drugiej strony, bazując na dwóch mechanizmach – tendencji pracowników do polecenia osób podobnych do siebie oraz dbałości polecających o własny wizerunek i reputację w organizacji – można przypuszczać, że kandydaci z polecenia powinni w większym stopniu spełniać wstępne oczekiwania pracodawcy i być bardziej skłonni do podjęcia pracy aniżeli osoby „z zewnątrz” (wzbogacenie w sensie jakościowym). Strategia ta jest odpowiedzią na zasadniczy problem pracodawcy, któremu wcale nie chodzi o to, aby przyciągnąć jak największą liczbę kandydatów do pracy, lecz by znaleźć choćby kilku na tyle obiecujących aplikantów, że opłaci się zainwestować środki i czas w proces ich zatrudniania (Rees, 1966, s. 561). Przedstawione wyjaśnienia sugerują, że znalezienie odpowiednich pracowników jest szybsze, bardziej trafne i tym samym bardziej skuteczne w przypadku poszukiwania osób z polecenia. Jest to jeden z mechanizmów, który pracodawca może wykorzystać, jeśli chce obniżyć koszty rekrutacji i początkowej selekcji kandydatów do pracy. Oszczędzanie tych kosztów to realna korzyść – zwrot, jaki pracodawca uzyskuje wykorzystując sieci społeczne pracowników organizacji.

- (2) „Lepsze dopasowanie” (*better match*) kandydatów wiąże się z opisanym na poprzednich stronach lepszym, dokładniejszym i bardziej subtelnym poinformowaniem kandydatów do pracy o warunkach i specyfice miejsca pracy przez osoby polecające. Także pracodawca uzyskuje dostęp do trudno mierzalnych informacji na temat aplikantów. Lepsze dopasowanie to kolejny mechanizm, który może przynieść oszczędności w procesie zatrudniania. Znajduje on swoje wyjaśnienie w zakładanej niższej skłonności osób zatrudnionych z polecenia do porzucania pracy aniżeli obserwuje się to wśród pozostałych pracowników.
- (3) „Wzbogacenie społeczne” (*social enrichment*). Efekt ten wiąże się blisko z hipotezą socjalizacji. Osoby przyjęte do pracy z polecenia pracowników firmy mogą łatwiej zaadaptować się do nowych warunków społecznych i zawodowych. Przyjaciele i znajomi tworzą środowisko, które z jednej strony ułatwia znalezienie się w nowej sytuacji, a z drugiej wzmacnia więź z organizacją co może przekładać się na obniżenie płynności zatrudnienia. Z ekonomicznego punktu widzenia sytuacja ta oznacza dodatkowe oszczędności na kosztach zastępowania pracowników rezygnujących z pracy.

Badania cytowanych autorów dowodzą, że pracodawcy, którzy świadomie wykorzystują sieci społeczne pracowników do zatrudniania nie tylko odnoszą lepsze wyniki w postaci wyższej skuteczności zatrudniania, ale uzyskują w ten sposób wymierne oszczędności, zwiększając efektywność procesu pozyskiwania nowych pracowników. Autorzy określają takich pracodawców mianem „socjokapitalistów” (*social capitalists*). Określenie to wynika z konkretnych

zachowań pracodawców, którzy dostrzegając w sieciach społecznych członków organizacji źródło cennych zasobów, inwestują w proces zatrudniania konkretne pieniądze, wypłacając swoim pracownikom specjalną premię wprawdzie za werbowanie aplikantów, a następnie za przyjęcie ich do grona pracowników.

Istnieją także dodatkowe argumenty przemawiające za zatrudnianiem ludzi z polecenia pracowników, niezwiązane z samym procesem zatrudniania. Castilla (2005) wykazał, że pracownicy z polecenia odnoszą lepsze rezultaty w porównaniu z pracownikami z innych źródeł. Ma to miejsce w szczególności w początkowym okresie zatrudnienia. Analiza prowadzona w dłuższym okresie ujawniła, że pomiędzy powiązаныmi ze sobą pracownikami zachodzą dodatkowe procesy natury społecznej, które zwiększają produktywność współpracujących ze sobą osób. Zdaniem autora pracodawcy powinni więc starać się zatrudniać relatywnie więcej osób z polecenia, bowiem kontakty społeczne pomagają „produkować” bardziej produktywnych pracowników w miejscu pracy.

Przez pryzmat hipotezy realności i koncepcji realistycznego opisu pracy można dokonać oceny skuteczności poszczególnych sposobów zatrudniania. Podejście takie zaprezentowała Jamka (2001, s. 52-53), która uporządkowała i omówiła wybrane sposoby zatrudniania według malejącego związku z koncepcją realistycznego opisu pracy, a tym samym według ich malejącej skuteczności. Na pierwszym miejscu znaleźli się pracownicy ponownie zatrudnieni przez organizację, którzy zdaniem autorki „*dysponują najbardziej wiarygodnymi informacjami dotyczącymi danej pracy i firmy*” (tamże, s. 52). Następnym w kolejności sposobem zatrudniania jest polecenie osób przez aktualnych pracowników. Dalej znajdują się osoby samoistnie aplikujące do organizacji, które zgłaszają się zwykle dopiero, gdy zbiorą pewną liczbę informacji o danej firmie, stąd dysponują już pewnym zasobem wiedzy. Gorzej oceniane z punktu widzenia realistycznego opisu pracy są ogłoszenia oraz rekrutacja w szkołach wyższych. Te pierwsze „*rzadko zawierają informacje o wymaganiach stanowiska i samym przedsiębiorstwie, ale nawet jeśli tak jest, to i tak kandydaci do pracy nie wczytują się w nie, lecz reagują głównie na nazwę firmy*” (tamże, s. 53). Natomiast osoby, które prowadzą rozmowy wstępne na terenie szkół wyższych mogą niekoniecznie dysponować wystarczającą wiedzą o przedsiębiorstwie. Autorka nie wyjaśnia w jakim stopniu treści, które przedstawia są wynikiem określonych badań empirycznych, a w jakim jej samodzielnymi rozważaniami, dlatego należy je traktować z odpowiednim dystansem i uważać raczej za interesujące propozycje pewnych hipotez badawczych niż za wiarygodne źródło wiedzy.

Również Taylor (2006) podejmuje refleksję nad związkiem pomiędzy realistyczną informacją na temat pracy i organizacji a skutecznością poszczególnych sposobów zatrudniania.

Autor podkreśla, że ludzie pozyskani przez nieformalne więzi przychodzą z dużą świadomością własnej decyzji o podjęciu pracy.

*Bezsprzecznie dzieje się tak w wypadku osób ponownie zatrudnianych u byłych pracodawców, ale także wtedy, gdy pracę w organizacji podejmują przyjaciele albo członkowie rodzin już zatrudnionych w niej pracowników. Przedstawiciele tej ostatniej grupy przychodzą do pracy, znając jej dobre i złe strony, świadomi ewentualnych sytuacji stresowych i oczekiwań organizacji, a więc są mniej narażeni na wstrząs przy zetknięciu z rzeczywistością niż osoby zatrudnione w wyniku formalnych procedur rekrutacji. Ponadto gdy doznają rozczarowania z powodu niespełnienia oczekiwań, mają obok siebie ludzi, którzy pomogą im przebrnąć przez ten trudny okres (s. 173-174).*

Osoby pozyskane z wykorzystaniem formalnych sposobów zatrudnienia są w gorszej sytuacji.

*Niezależnie od tego, ile informacji zdobędą na temat potencjalnego pracodawcy, nie mają zbyt dużych możliwości rozeznania, czy nadają się na oferowane stanowisko czy nie. Ich starania o pracę są więc siłą rzeczy oparte na spekulacjach. Może się okazać, że gdy takie osoby zostaną przyjęte do pracy, polubią ją i pozostaną długo w organizacji, jednak o wiele więcej w porównaniu z liczbą osób zatrudnionych na drodze nieformalnej rekrutacji – będzie takich, które przyjmą pracę dla nich nieodpowiednią (tamże, s. 174).*

Z koncepcją realistycznego opisu pracy związany jest także efekt wcześniejszego kontaktu z pracą (*prior job exposure*) (Meglino, Ravlin i DeNisi, 1997). O ile realistyczny opis pracy jest pewną techniką, czyli zinstytucjonalizowanym sposobem myślenia i działania, którego świadome stosowanie może wiązać się z określonymi korzyściami, o tyle wcześniejszy kontakt z pracą jest naturalnym i nieodłącznym elementem związanym z wykonywaniem jakiejś pracy. Odnosząc te dwa działania do siebie można powiedzieć, że realistyczny opis pracy jest świadomie podejmowaną próbą odwzorowania wcześniejszego kontaktu z pracą. Badania dotyczące tego w jaki sposób ludzie pojmują i wykorzystują informacje prowadzą do wniosku, że

*ludzie, którzy mają wcześniejszy kontakt z pracą otrzymują dokładne, wyczerpujące, dobrze zdefiniowane kategorie i struktury poznawcze o różnych elementach pracy. (...) Dlatego, osoby [te] powinny lepiej rozumieć różne aspekty pracy i relacje, które zachodzą pomiędzy tymi aspektami, a w momencie, gdy prezentowane są im informacje o określonej pracy, wtedy powinni lepiej rozumieć ich pełne znaczenie i lepiej wykorzystywać otrzymane informacje dla celów selekcji miejsc pracy (tamże, s. 414).*

Jednocześnie, jak podają cytowani autorzy, inne badania pokazują, że wcześniejszy kontakt z pracą może prowadzić do nadinterpretacji i zniekształcania niektórych aspektów realistycznej informacji. Pośrednim dowodem na możliwość wystąpienia tego typu zachowań jest przykład osób, które w przeszłości doświadczyły bolesnych i szkodliwych wydarzeń. Badania wskazują, że będą one przesadzały w kwestii częstości występowania tego typu zdarzeń (Lichtenstein i inni, 1978, cyt. za Meglino, Ravlin i DeNisi, 1997, s. 414). Pomimo tych uwag wydaje się,

że zagadnienie wcześniejszego kontaktu z pracą wskazuje na wysoką skuteczność takich sposobów zatrudniania jak ponowne zatrudnianie byłych pracowników, ale także zatrudnianie uczniów, praktykantów i stażystów. Okres praktyki czy stażu jest bowiem niczym innym jak wcześniejszym (choć zapewne ograniczonym) kontaktem z przyszłą pracą i organizacją. Patrząc od strony pracodawcy jest to natomiast czas kontaktu z przyszłym pracownikiem.

Wyżej była mowa o tym, że technika realistycznego opisu pracy może sprzyjać adaptacji (socjalizacji) nowego pracownika. Podobnie jest w przypadku wcześniejszego kontaktu z pracą. Reichers i inni (1994, s. 18) uważają, że sprawne wejście nowego pracownika do organizacji zależy od dwóch elementów: (1) dotychczasowego doświadczenia nowoprzyjętej osoby oraz (2) natury tego doświadczenia. Autorzy pod pojęciem „natury doświadczenia” rozumieją stopień w jakim nowa praca lub organizacja jest podobna do wcześniejszej pracy lub organizacji, przy czym podobieństwo odnosi się w tym przypadku do dotychczasowych umiejętności i wiedzy, które można wprost przenieść do nowego miejsca pracy. Jeśli dotychczasowe doświadczenie nowego pracownika jest związane z nową pracą wówczas u nowych pracowników mogą wystąpić następujące efekty:

- (1) redukcja ilości nowych informacji niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy,
- (2) umiejętność wyboru odpowiednich informacji w zależności od okoliczności, ze względu na posługiwanie się wcześniej wypracowanymi schematami poznawczymi odróżniania informacji ważnych od nieważnych,
- (3) rozpoznawanie okoliczności, w których dotychczasowa wiedza może znaleźć zastosowanie w nowej sytuacji,
- (4) ochrona przed lękiem związanym z wydarzeniami, których nie da się wcześniej przewidzieć i wyjaśnić.

Wcześniejszy kontakt z pracą jest także czasem nabywania doświadczenia związanego z pracą. Dlatego jest to kolejna przesłanka skuteczności tych sposobów zatrudnienia, które w jakimś stopniu umożliwiają wcześniejszy kontakt kandydata do pracy z organizacją i nowym stanowiskiem pracy.

Podsumowując można powiedzieć, że wykorzystanie nieformalnych sieci społecznych w procesie zatrudniania posiada kilka podstawowych zalet z punktu widzenia pracodawcy (Marsden, 1994). Po pierwsze, więzi międzyludzkie są nośnikiem o wiele bardziej subtelnych, realistycznych i wiarygodnych informacji na temat miejsca pracy. Po drugie, jeśli nowi pracownicy są przez kogoś poleceni, to ten ktoś dokonał już wcześniej selekcji kandydatów do pracy, stąd ich „jakość” może być wyższa aniżeli tych, którzy trafiają do firmy w wyniku re-



krutacji formalnej. Wreszcie po trzecie, rekrutowanie ludzi przez sieci społeczne jest tanie (tamże, s. 980-981).

Na koniec warto zwrócić uwagę, że nieformalne sposoby zatrudniania nie są pozbawione wad. Taylor (2006, s. 174-175) uważa, że ich główną wadą jest to, że prowadzą do pozyskania stosunkowo niewielkiej ilości kandydatów do pracy. Pracodawca ma więc zwykle bardzo ograniczony wybór i może nie zdawać sobie sprawy z tego, że w pobliżu znajdują się lepsi pracownicy (Carroll i inni, 1999, s. 237). Marsden (1994, s. 981) zwraca z kolei uwagę, że aktualni pracownicy i inni ludzie, którzy przekazują informacje o wolnych miejscach pracy będą dostarczali ją przede wszystkim do osób z własnych kręgów społecznych. W konsekwencji małe firmy mogą przyciągać mało zróżnicowaną społecznie pulę kandydatów. Problem ten dobrze ilustruje następująca wypowiedź:

*Zastosowanie nieformalnych metod rekrutacji prowadzi do powstania barier między organizacją a jej potencjalnymi rynkami pracy. Oznacza to, że pracodawca nie bierze pod uwagę zatrudniania na większą skalę ludzi z lokalnej społeczności, a koncentruje się na osobach znanych sobie i pracownikom zatrudnionym w organizacji. Siła robocza w danym miejscu pracy nie wykazuje zatem różnorodności, gdyż na wolne stanowiska przeważnie przyjmuje się ludzi charakteryzujących się zbliżonymi cechami i pochodzącymi z podobnych środowisk. W rezultacie można mieć w organizacji harmonijnie współpracujący personel, ale nowo zatrudnieni pracownicy dość rzadko potrafią się zdobyć na to, by spojrzeć na sprawy z innej perspektywy czy przedłożyć innowacyjną koncepcję. Niebezpieczeństwo popadnięcia w stagnację i ograniczenia zdolności personelu do twórczego myślenia i wprowadzania nowych rozwiązań jest całkiem realne. Poza tym, jeżeli celem organizacji jest zaspokojenie potrzeb szerokiego grona różnorodnych klientów, może ona utracić pozycję konkurencyjną, gdy wśród personelu nie jest w wystarczającym stopniu reprezentowana cała społeczność lokalna (Taylor, 2006, s. 174-175).*

Jamka (2001, s. 84) twierdzi z kolei, że zatrudnianie z polecenia aktualnych pracowników może przyczyniać się do rozwoju klik wewnątrz organizacji. Mają oni bowiem skłonność do rekomendowania w pierwszym rzędzie członków rodzin i swoich najbliższych znajomych. Podobne opinie wyraża Januszek (2004a, s. 41-42). Autor zwraca uwagę, że wykorzystywanie sieci społecznych do zatrudniania naraża pracodawcę na możliwość posądzenia o nepotyzm, stronnictwo i niedawanie równych szans kandydatom o tych samych kwalifikacjach.

*Szczególnie boją się tego firmy państwowe, bo są bardziej kontrolowane i inwigilowane, poddane regulacjom prawnym o uczciwości, obiektywizmie przy zatrudnianiu, muszą kierować się sformalizowanymi procedurami awansowania i zatrudniania (tamże, s. 42).*

Ponadto, jak twierdzi Januszek, osoby z bogatą siecią powiązań w razie rezygnacji z pracy stanowią potencjalne zagrożenie dla firmy. Istnieje także obawa, że pracownicy mogą wykorzystywać swoje sieci do celów prywatnych.

*Nauki społeczne są bezpłodne, jeśli ci, którzy je uprawiają,  
nie wiążą ich bezpośrednio z założeniami filozoficznymi.*  
Anthony Giddens<sup>23</sup>

### ROZDZIAŁ III

#### PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

##### 1. Wprowadzenie

W podręczniku poświęconym metodologii badań społecznych Nowak (1985, s. 54-58) odróżnia pojęcie metody badawczej od tego, co określa mianem orientacji problemowych. Orientacje problemowe to pewne „podejścia teoretyczne”, które kładą nacisk na wagę określonych pytań badawczych i na tej podstawie pozwalają wyróżnić pewne „szkoły” w danej dyscyplinie naukowej. Jak pisze autor, „do cech charakterystycznych tak pojętych „szkół w nauce” (...) włącza się nie tylko określone pytania, ale również założenia o rzeczywistości usensawniające te pytania” (tamże, s. 55)<sup>24</sup>. Z kolei Silverman (2007, s. 30-31) zwraca uwagę na istnienie modelowych rozwiązań w zakresie założeń filozoficznych i teoretycznych leżących u podstaw konkretnych metodologii badań. Autor posługuje się pojęciem modelu, rozumianym jako „wszechogarniająca rama”, przez którą badacz patrzy na rzeczywistość.

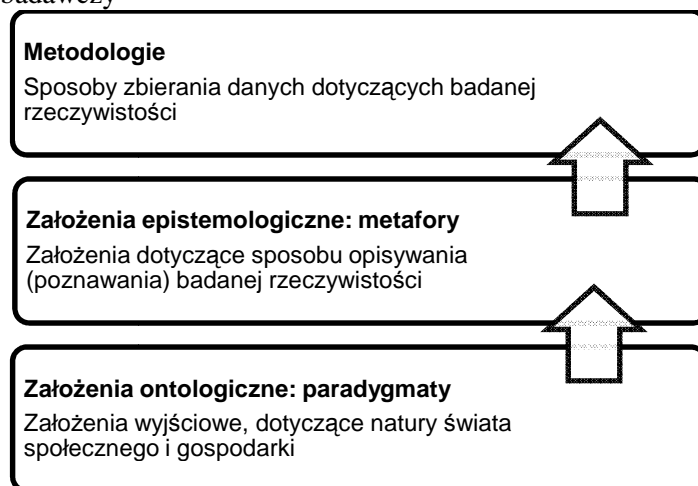
Kostera (2003/2005, s. 18) podkreśla, iż proces badawczy powinien być spójnym ciągiem wyborów. Pojęcie spójności odnosi się w tym przypadku do ogółu założeń, które przyjmuje badacz. Akceptacja określonych założeń wyjściowych, dotyczących natury badanej rzeczywistości (ontologicznych, paradygmatu), pociąga za sobą konieczność zaakceptowania psującego do tych założeń sposobu opisywania badanej rzeczywistości (założenia epistemologiczne, metafora) oraz najbardziej adekwatnych sposobów zbierania danych na jej temat (metodologia). Dokonując rozstrzygnięć na poszczególnych poziomach założeń filozoficznych, badacz porusza się pomiędzy podejściem obiektywistycznym a subiektywistycznym (Burrell i Morgan, 1979, s. 3; por. także Morgan i Smircich, 1980). Opisany proces badawczy przedstawiony został na rysunku.

---

<sup>23</sup> Cytat pochodzi z książki pt. *Stanowienie społeczeństwa: Zarys teorii strukturacji* (Giddens, 2003, s. 15).

<sup>24</sup> Interesujący przegląd szkół w obrębie ekonomiki pracy, który dobrze ilustruje to, o czym pisze Nowak, zaprezentował Golnau (2007).

**Rysunek 13.** Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kostery (2003/2005, s. 18)

Celem prezentowanego rozdziału jest przedstawienie założeń ontologicznych i epistemologicznych leżących u podstaw pracy oraz szczegółowy opis zastosowanej metodologii. Pojęcie metodologii odnosi się w niniejszej pracy do wyborów podejmowanych przez badacza, a dotyczących przypadków do badania, metod zbierania danych oraz form ich analizy w trakcie planowania i prowadzenia badań (Silverman, 2007, s. 32).

Jak pisze Kostera (2003/2005), badań ilościowych i jakościowych nie należy łączyć ze sobą przypadkowo. Ponieważ zastosowana metodologia wiąże oba rodzaje badań, jeden z podrozdziałów poświęciliśmy przedstawieniu przesłanek i motywacji leżących u podstaw zastosowanej strategii badań. Greene, Caracelli i Graham (1989) proponują, aby w takiej sytuacji projektujący badania rozpatrzył m.in.: ukryte paradygmaty, komplementarność metod, celowość ich zastosowania, wzajemny stosunek i porządek badań jakościowych i ilościowych. Zgodnie z zaleceniami autorów właśnie te kwestie zostały szczegółowo omówione w prezentowanym rozdziale.

## **2. Założenia ontologiczne: paradygmat**

### **2.1. Paradygmaty w naukach społecznych**

Pojęcie paradygmatu kojarzone jest przede wszystkim z Thomasem Kuhnem i jego pracą *Struktura rewolucji naukowych* (1996/2001). Jak zauważa Blaug (1995, s. 69), Kuhn posługuje się co najmniej dwoma różnymi znaczeniami terminu paradygmat. Pierwsze odnosi się do pewnych typowych przykładów osiągnięć naukowych z przeszłości, które jako wzorce, modelowe rozwiązania wciąż służą współczesnym naukowcom. W tym ujęciu paradygmat to dominujący sposób uprawiania badań naukowych obejmujący równocześnie prawa, teorie, za-

stosowania i wyposażenie techniczne (Kuhn, 1996/2001, s. 34). W drugim, o wiele szerszym znaczeniu, termin paradygmat staje się zdaniem Blauga (1995) „synonimem całościowego, metafizycznego obrazu świata” (s. 69)<sup>25</sup>. Zdaniem Morgana (1980, s. 606) właśnie to drugie ujęcie, związane z traktowaniem paradygmatów jako odmiennych wizji rzeczywistości, jest kluczowe dla poprawnego odczytania dzieła Kuhna. Dlatego też autor proponuje, aby traktować pojęcie paradygmatu w jego metateoretycznym czy też filozoficznym sensie jako zbiór określonych założeń na temat natury świata społecznego (założeń ontologicznych). Ujęcie takie przyjęte zostało także na potrzeby niniejszej pracy. Spośród rodzimych autorów akceptują je m.in. Kostera (1996), Rosiak (2006) i Latusek (2007).

Warto zwrócić uwagę, iż w naukach społecznych mówi się zwykle o współwystępowaniu różnych paradygmatów w jednym czasie (Kostera, 2003/2005, s. 15; Turner, 2004). Jednocześnie istnieje wiele różnych rodzajów ich klasyfikacji (Latusek, 2007, s. 104). Na przykład Babbie (2003, s. 56-63) wymienia i krótko charakteryzuje następujące paradygmaty: pozytywizm, darwinizm społeczny, paradygmat konfliktu, symboliczny interakcjonizm, etnometodologia, funkcjonalizm strukturalny, paradygmaty feministyczne. Podobny zbiór paradygmatów wylicza Silverman (2007, s. 30-31). Autorami innej klasyfikacji, rozpowszechnionej także w naukach ekonomicznych, są Burrell i Morgan (1979). Wykorzystali oni wymiar *obiektywizm – subiektywizm* jako jedną z dwóch osi konstrukcyjnych macierzy, za pomocą której przedstawili cztery główne paradygmaty w naukach społecznych: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalnego strukturalizmu oraz radykalnego humanizmu<sup>26</sup> (por. rysunek nr 14).

**Rysunek 14.** Cztery główne paradygmaty w naukach społecznych

		Orientacja społeczna	
		Regulacja	Radykalna zmiana
Założenia dotyczące nauki	Obiektywizm	<b>Paradygmat funkcjonalistyczny</b>	Paradygmat radykalnego strukturalizmu
	Subiektywizm	Paradygmat interpretatywny	Paradygmat radykalnego humanizmu

Źródło: Kostera (1996, s. 33)

<sup>25</sup> Pojęcie paradygmatu stosowane przez Kuhna jest bardzo niejednoznaczne. Na przykład Morgan (1980) twierdzi, że Kuhn posłużył się nim co najmniej na dwadzieścia jeden różnych sposobów. Brak jednoznacznej definicji sprawia, że w literaturze istnieje wiele różnych interpretacji pojęcia paradygmatu, co może prowadzić do wielu nieporozumień i błędnych wniosków.

<sup>26</sup> Z opisem paradygmatów Burrella i Morgana można zapoznać się w książkach Kostery (1996, s. 32-37; 2003/2005, s. 15-19).

Z przedstawionego rysunku wynika, iż drugą oś macierzy tworzy wymiar *regulacja – radykalna zmiana*. Odnosi się on do założeń, które badacz przyjmuje w odniesieniu do natury społeczeństwa – przedmiotu jego badań. Pojęcie *regulacji* związane jest z widzeniem społeczeństwa w kategoriach jedności, spójności i porządku. Podstawowe pytania stawiane w obrębie tej orientacji koncentrują się na identyfikacji i wyjaśnianiu działania sił, które sprawiają, że społeczeństwo tworzy sprawnie funkcjonującą całość i nie rozpada się na części. Inaczej jest w przypadku drugiej orientacji, określanej jako *radykalna zmiana*, zgodnie z którą społeczeństwo postrzegane jest w kategoriach konfliktu, walki, dominacji jednych grup nad innymi, emancypacji i deprivacji. Podejście to skupia się na kwestii różnego rodzaju ograniczeń narzuconych na ludzkie działania i sposobach wyswobodzenia się spod ich ucisku (Burrell i Morgan, 1979, s. 16-17).

Każdy z czterech paradygmatów obejmuje jednocześnie wiele szkół teoretycznych, różniących się między sobą podejściem czy perspektywą badawczą, a jednocześnie podobnych do siebie jeśli chodzi o fundamentalne założenia na temat natury rzeczywistości społecznej (Morgan, 1980, s. 607-608).

## **2.2. Charakterystyka paradygmatu funkcjonalistycznego**

Dwa podstawowe elementy świadczą o tym, że niniejsza rozprawa zlokalizowana jest w obrębie paradygmatu funkcjonalistycznego. Są nimi: (1) założenie o zewnętrznym, obiektywnym charakterze badanej rzeczywistości oraz (2) nacisk na funkcjonalny aspekt struktury społecznej poprzez odwołanie się do koncepcji kapitału społecznego.

Paradygmat funkcjonalistyczny oparty jest na założeniu o realności świata społecznego. W ekonomii realizm zakłada, że istnieje rzeczywista gospodarka, która dostarcza możliwości sprawdzania przekonań badaczy (Blaug, 1995, s. 11). Podejście takie uprawnia do stosowania narzędzi do pomiaru i opisu świata, bowiem ten istnieje niezależnie od ludzi, niejako „tam na zewnątrz”. W paradygmacie funkcjonalistycznym przyjmuje się, że zachowanie ludzkie zawsze wplątane jest w jakiś kontekst, który tworzą obiektywnie istniejące, wręcz namacalne i dostępne ludzkiemu poznaniu, relacje społeczne (Morgan, 1980, s. 608).

Zdaniem Burrella i Morgana (1979) funkcjonalizm poszukuje i dostarcza racjonalnych wyjaśnień działań społecznych. Jest to perspektywa pragmatyczna, nakierowana na zrozumienie działań ludzkich w taki sposób, który dostarczałby użytecznej wiedzy. Jak pisze Koster (1996):

*Badania naukowe zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym, powinny prowadzić do konkluzji typu: implikacje dla praktyki i implikacje dla przyszłych badań. Badacz*

*powinien zaproponować kierunki rozwiązań, zasugerować obszary przydatności swoich rozwiązań* (s. 35).

Jednocześnie, według autorki, omawiany paradygmat określany bywa także mianem „opisującego”. Dla paradygmatów opisujących charakterystyczne jest to, że „*starają się przedstawić rzeczywistość po to, by poszerzyć ludzką wiedzę, ale także po to, by praktycy mieli skąd czerpać pomysły i inspirację do wdrożenia nowych pomysłów*” (tamże, s. 17).

Dwie cechy paradygmatu funkcjonalistycznego – jego praktyczne zorientowanie i opisujący charakter – mogą stać się podstawą do wyróżnienia dwóch podstawowych ról społecznych badacza o orientacji funkcjonalistycznej. Role te można kolejno określić mianem (1) *inżyniera społecznego* i (2) *refleksyjnego obserwatora*. Różnią się one między sobą nie tyle w swej istocie, co raczej w sposobie formułowania końcowych wniosków z badań. Uczony przyjmujący rolę *inżyniera społecznego* w wyniku przeprowadzonych przez siebie badań będzie zmierzał do zaproponowania konkretnych rozwiązań w postaci określonych rekomendacji czy modeli postępowania; będzie dążył do deregulacji rzeczywistości poprzez projektowanie i aktywne wdrażanie zmian. Z kolei oczekiwane rezultaty prac *obserwatora* będą kończyły się na etapie opisu, który może stanowić podstawę dalszej refleksji, jego własnej lub innych osób, i służyć do wyznaczania kierunków dalszych działań. To, co jest wspólne dla obydwu ról to doniosłość praktyczna podejmowanych problemów. Warto w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, iż autorowi niniejszej pracy o wiele bliższa jest rola *obserwatora*, co znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w sposobie analizy materiału empirycznego, a następnie jego prezentacji, a także w sposobie formułowania ostatecznych konkluzji z pracy. Zamykając ten wątek, można powiedzieć, że głównym celem pracy jest dostarczenie na drodze poznania naukowego w miarę pełnego *opisu* badanego wycinka rzeczywistości.

### **2.3. Paradygmaty w naukach społecznych a praktyka badawcza**

Paradygmat to pewien ogólny model, perspektywa, układ odniesienia porządkujący obserwacje i sposób rozumowania uczonych. Każdy badacz jest uwikłany w określony system przekonań, czyli funkcjonuje na gruncie jakiegoś paradygmatu. Jak przekonuje Kuhn (1996/2001) jest to wynik procesu socjalizacji, któremu poddawani są wszyscy adepci nauki najpierw w trakcie zdobywania wykształcenia, a następnie szlifów w zawodzie.

*Ten okres uczenia się poprzez wprawki, czyli przez wykonywanie, trwa przez cały okres kształcenia zawodowego. Problemy wyłaniające się przez studiującym, począwszy od kursu wstępnego aż do jego pracy doktorskiej, stają się coraz bardziej skomplikowane. (...) Jednak wciąż są one modelowane na wzór poprzednich osiągnięć, podobnie jak problemy, którymi będzie się on normalnie zajmował w swojej przyszłej, samodzielnej pracy badawczej. Wolno przypuszczać, że w jakimś punkcie tej drogi*

*uczony sam intuicyjnie wyabstrahuje na swój użytek reguły tej gry, nie mamy jednak zbyt mocnych podstaw by tak sądzić (tamże, s. 93-94).*

Z innego fragmentu rozważań autora wynika, że paradygmaty oddziałują na praktykę badawczą uczonych, pozostając niekiedy głęboko ukrytymi, nieuświadomionymi i przyjmowanymi jako oczywiste:

*[Problemy badawcze i techniki łączy nie to], że zgodne są z jakimś zespołem explicite sformułowanych lub nawet w pełni wykrywalnych reguł i założeń, które nadają danej tradycji swoisty charakter i decydują o jej wpływie na umysłowość uczonych. Wiązać je może wzajemne podobieństwo i wzorowanie się na tym lub innym fragmencie wiedzy, który uznany został przez daną społeczność za jedno z trwałych jej osiągnięć. Uczeni opierają się w swoich badaniach na modelach, które poznali, zdobywając wykształcenie, a potem korzystając z literatury i często nie wiedzą, czy też nie potrzebują wiedzieć, jaki cechy tych modeli zadecydowały o tym, że stały się one paradygmatami danej społeczności uczonych (tamże, s. 91-92).*

Z powyższych cytatów wynikają co najmniej dwa wnioski. Po pierwsze, badacz może być całkowicie nieświadomy swojego uwikłania w określony system założeń filozoficznych. Wierny ideom, które zostały w niego wpojone, będzie odtwarzał i powielał schematy poznawcze i sposoby prowadzenia badań, reprodukując przynajmniej w części społeczny świat nauki. Po drugie, badacz może być nieświadomy istnienia odmiennych sposobów widzenia i poznawania świata. Ta nieświadomość może rodzić obojętność, ale także niezrozumienie i brak tolerancji dla odmiennych orientacji badawczych. W naukach ekonomicznych nastroje te dodatkowo wzmacnia przypisywany i oczekiwany od tej gałęzi nauki praktyczny wymiar działalności badawczej oraz dominujące wśród badaczy ukierunkowanie na „naprawianie” rzeczywistości (McCloskey, 1983). Stąd, jak pisze Kostera (2003/2005):

*Współpraca między badaczami reprezentującymi różne paradygmaty nie jest niemożliwa, jednak dopiero na etapie dyskusji nad wynikami badań i to tylko wtedy, gdy istnieje w środowisku wiedza na temat ontologicznych i epistemologicznych podstaw prac badawczych, a także wzajemny szacunek między przedstawicielami różnych paradygmatów (s. 17-18).*

### **3. Założenia epistemologiczne: metafora**

#### **3.1. Istota i znaczenie metafory epistemologicznej**

Czym jest metafora epistemologiczna? Jakie konsekwencje rodzi przyjęcie określonej metafory na potrzeby analizy rzeczywistości społecznej? Odpowiedzi na te pytania odnaleźć można w pracach teoretyka organizacji i zarządzania Garetha Morgana (1980; 1981; 1983; 2005). Jak podaje Kostera (1996, s. 37), Morgan traktuje badania jako rodzaj zaangażowania w

świat, dlatego proponuje on osadzenie metodologii w szerszym kontekście filozoficznym. Metafora jest wyrazem stanowiska epistemologicznego badacza, zgodnie z którym uznane przezeń sposoby widzenia, tłumaczenia i rozumienia świata są bardziej odpowiednie aniżeli inne. Autor pisze: „*Metafory używamy wtedy, kiedy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego jej fragmentu*” (Morgan, 2005, s. 11). Za pomocą metafor ludzie „odczytują” rzeczywistość, wyrażają to, co inaczej byłoby trudne lub niemożliwe do wyrażenia.

*Metafora, która zapada głęboko w pamięć ma siłę wiązania dwóch niezależnych pojęć w poznawczą i emocjonalną relację, dzięki zastosowaniu języka trafnie odzwierciedlającego jakieś pojęcie i jednocześnie służącego jako soczewki, przez które spogląda się na inne* (Black, 1962, cyt. za: McCloskey, 1983, s. 503).

Jeśli rozpatrywać metaforę jedynie w warstwie językowej jest ona wówczas niczym więcej jak tylko przenośnią, figurą stylistyczną, opartą na skojarzeniu dwóch zjawisk i przeniesieniu nazwy jednego zjawiska na drugie. Jednak ten aspekt metafory ma niewielką wartość z punktu widzenia jej wykorzystania w badaniach społecznych i niesie raczej mało znaczące konsekwencje dla uczonych, którzy się nią posługują. O wiele ważniejsze konsekwencje ujawniają się, gdy metafora jest rozumiana jako forma uwewnętrzniona, należąca do sfery ludzkiej psychiki, gdy zostanie uznana za podstawową strukturalną formę doświadczania świata (Morgan, 1983, s. 601). Według Morgana właśnie ten aspekt metafory ma największe znaczenie, bowiem czyni z niej narzędzie, za pomocą którego ludzie doświadczają rzeczywistości, działają w niej, próbują ją zrozumieć i opisać. Autor wyraźnie zwraca na to uwagę m.in. we wprowadzeniu do książki pt. *Obrazy organizacji*:

*[N]asze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale jednak cząstkowy. Metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. Użycie metafory jest bowiem konsekwencją „sposobu myślenia” i „sposobu widzenia”, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle* (Morgan, 2005, s. 10-11).

Jednocześnie Morgan przestrzega, że bezrefleksyjne stosowanie metafor do opisu i rozumienia rzeczywistości może zamykać oczy na pewne aspekty badanego zjawiska. Należy bowiem pamiętać, że:

*[j]eden z interesujących aspektów metafory polega na tym, że zawsze daje ona [...] jednostronny pogląd na daną sprawę. Wysuwając na pierwszy plan pewne interpretacje, zmierza do zepchnięcia innych do roli tła* (tamże, s. 10-11).



### 3.2. Wykorzystanie metafor w ekonomii

Czy ekonomiści posługują się metaforami do opisu i interpretacji zjawisk gospodarczych? McCloskey (1983) twierdzi, że tak. Jego zdaniem oficjalna retoryka ekonomii utrzymana jest w nurcie modernistycznym, którego wyróżnikami są m.in.: pozytywizm logiczny, realizm, obiektywizm oraz nakierowanie na praktyczne cele nauki wyrażone w dążeniu do przewidywania i kontrolowania badanej rzeczywistości. McCloskey uważa, że język metaforyczny jest kluczowy dla ekonomii nawet w jej najbardziej formalnym ujęciu. Na poparcie swoich poglądów podaje wiele konkretnych przykładów z tej dziedziny nauki. Przykładowo, „kapitał ludzki”, jak pisze autor – jedna z ulubionych metafor Beckera (1964/1993) – jest ilustracją tego jak dwie odrębne idee, obie zaczerpnięte z ekonomii, oddziałują na siebie dzięki wzajemnemu przeniesieniu znaczeń.

*We frazie „kapitał ludzki” obszar ekonomii zajmujący się ludzkimi umiejętnościami został za jednym pociągnięciem połączony z obszarem dotyczącym inwestycji w maszyny. W zakresie obu obszarów dokonał się postęp, w ekonomice pracy dzięki rozpoznaniu, że umiejętności, wbrew swojemu niematerialnemu charakterowi, powstają w wyniku zaniechania konsumpcji; w teorii kapitału dzięki rozpoznaniu, że umiejętności, pomimo braku możliwości kapitalizacji, konkurują z innymi inwestycjami o prawo do ich zaniechania (McCloskey, 1983, s. 504).*

W innym artykule Klamer i McCloskey (1992) przekonują, że jedną z wiodących metafor stosowanych w ekonomii jest metafora sprawozdawczości (*accountability*), konsekwentnie rozbudowywana od początku ekonomii m.in. przez takich klasyków jak Smith, Mill czy Fisher i za pomocą takich pojęć jak kapitał, dochód, koszty, wartość itp.

Innym przykładem zastosowania metafory w ekonomii, tym razem w obszarze ekonomiki pracy, jest teoria dualnego rynku pracy. Morgan (2005, s. 333-338) twierdzi, że u jej podstaw leży metafora dominacji, która

*stawia w centrum naszej uwagi odwrotną, zazwyczaj nie dostrzeganą, stronę życia organizacji i zachęca nas do zbadania, w jakim zakresie tę drugą stronę trzeba uważać za nieodłączny aspekt naszego sposobu organizowania (tamże, s. 442).*

Postrzeganie rynku pracy w kategoriach kontroli, panowania jednych grup nad innymi, podziału na lepszych i gorszych pracowników oraz lepsze i gorsze miejsca pracy zwróciło uwagę na kwestie, które dotąd nie były głównym przedmiotem zainteresowania uczonych. Wśród nich znalazły się między innymi: pionowe zróżnicowanie klasy robotniczej, dyskryminacja grup problemowych na rynku pracy, analiza przyczyn długotrwałego bezrobocia, badanie problemów socjalnych, analiza warunków pracy (Smandek, 1993, s. 79-80).

Również koncepcja kapitału społecznego dobrze wpisuje się w ogólny dyskurs na temat stosowania metafor w ekonomii. Zbitka słów „kapitał” i „społeczny” otwiera wiele możliwości interpretacji pojęcia kapitału społecznego i, co staraliśmy się wykazać w pierwszym rozdziale pracy, skutkuje wieloma jego ujęciami. Wybór jakiegoś ujęcia kapitału społecznego niesie ze sobą konkretne konsekwencje natury praktycznej, przede wszystkim w postaci odpowiedzi na pytanie o to w jaki sposób zbadać lub zmierzyć to, co wcześniej zdefiniowane zostało jako kapitał społeczny. Również w tej sytuacji pierwotne założenia wpływają na wybór metod pomiaru, a przynajmniej uzasadniają stosowanie takich a nie innych metod pomiaru, w odniesieniu do takich a nie innych elementów rzeczywistości społecznej.

### **3.3. Metafora sieci społecznej jako podstawa epistemologiczna badań własnych**

Na tle dotychczasowych rozważań można postawić dwa pytania: (1) jaka metafora jest wspólna dla koncepcji kapitału społecznego i wizji rynku pracy omówionych w poprzednich rozdziałach? (2) jakie konsekwencje dla badacza rodzi przyjęcie tej metafory?

Uogólnionym założeniem leżącym u podstaw teorii opisanych w pierwszej części pracy jest koncepcja zakorzenienia strukturalnego (Granovetter, 1985). Przejawem tego założenia jest postrzeganie rynku pracy jako przestrzennie wyodrębnionego układu sieci wzajemnych powiązań społecznych pomiędzy uczestnikami transakcji zatrudniania. Także kapitał społeczny został przedstawiony przy pomocy kategorii sieci społecznej (struktury), przy czym dodatkowo wprowadzona została tu perspektywa pracodawcy, który zajmuje centralną pozycję w tej sieci. Metaforą, która odwzorowuje badaną rzeczywistość, jest więc metafora sieci społecznej.

Sieć jest specyficzną i sobie tylko właściwą formą organizacji działań o charakterze ekonomicznym (Granovetter, 1985; Powell, 1990; Hofmokl, 2002). Jej właściwości i logikę działania widać najlepiej gdy się ją zestawi z pozostałymi formami organizacji ekonomicznej: rynkiem i hierarchią. Zabiegu takiego dokonał Powell (1990). Zdaniem autora gospodarkę należy postrzegać jako większą układankę złożoną z rynków, hierarchii i sieci. Wymienione typy organizacji różnią się między sobą sposobem i formą interakcji pomiędzy uczestnikami transakcji ekonomicznych. Zachowania i interesy podmiotów są kształtowane przez te specyficzne wzory interakcji.

**Rynek.** Pojęcie rynku jest kluczowe dla ekonomii neoklasycznej. Zdaniem jej przedstawiciela, Beckera (1990), jego istnienie jest jednym z trzech podstawowych założeń tzw. podejścia ekonomicznego obok maksymalizującego charakteru zachowań ludzkich oraz stałości prefe-

rencji. Jak pisze we wstępie do *Ekonomicznej teorii zachowań ludzkich* Hegemajerowa (1990):

*rozszerzone Beckerowskie pojęcie rynku można by zdefiniować jako miejsce konfrontacji, z jednej strony, życzeń (potrzeb, aspiracji) 'n' uczestników, a z drugiej ofert tego, co ci uczestnicy w takim lub innym sensie mają na zbyciu, czy tego, z czego są oni skłonni zrezygnować w zamian za coś innego (s. 11).*

Rynek pełni rolę spontanicznego mechanizmu koordynacji i weryfikacji wszelkich kalkulacji, które zdaniem Beckera na co dzień prowadzi każda jednostka ludzka we wszystkich sferach swojej działalności. Autor tak oto opisuje działanie mechanizmu rynkowego:

*Ceny i inne narzędzia rynkowe alokują dostępne zasoby w obrębie danego społeczeństwa, określając tym samym warunki ograniczające pragnienia poszczególnych uczestników i koordynując ich działania. W podejściu ekonomicznym wszystkie te narzędzia spełniają większość funkcji (jeśli nie wszystkie) przypisywanych w teoriach socjologicznych działaniu struktur (Becker, 1990, s. 22).*

Podstawą funkcjonowania rynku jest swobodna wymiana dóbr i usług, motywowana własnym interesem jednostek. Uczestnicy rynku kierują się w swych wyborach skrupulatną analizą informacji na temat cen. Ceny pełnią rolę mechanizmu upraszczającego transakcje rynkowe. Rynek jest zdecentralizowanym, samoregulującym się układem sterowanym przez „niewidzialną rękę”. Rynek jest dostępny dla każdego, kto pragnie w nim uczestniczyć. Pomimo tego, że skupia w jednym miejscu wielu ludzi i jest strukturą otwartą to nie wytwarzają się na nim żadne długotrwałe związki. Uczestnicy gry rynkowej pozostają wolni od jakichkolwiek przyszłych zobowiązań. Transakcje pomiędzy partnerami wymiany traktowane są bowiem instrumentalnie, dokonują się szybko i sprawnie, dosłownie „na krawędzi ich osobowości” (Powell, 1990, s. 302). Relacje pomiędzy partnerami wymiany są chłodne, a jeśli dochodzi do zawarcia kontraktu, który ma charakter okresowej bądź nawet stałej współpracy, przyjmuje się, że jest on wynikiem egoistycznych pobudek (Uzzi, 1996). W rynkowym modelu alokacji zasobów

*gospodarka staje się organizacją będącą jedynie rezultatem rozmaitych procesów wymiany między aktorami. Oznacza to, iż poza interakcjami jednostek biorących udział w wymianie, które w ten sposób realizują swoje cele i realizują własne zamiary, społeczno-ekonomiczna organizacja nie ujawnia żadnych emergentnych cech (na przykład żadnego celu), czyli jest to społeczna organizacja, a nie społeczny organizm (Chmielewski, 1994, s. 228).*

Zdaniem ekonomistów rynek zawodzi wówczas, gdy niemożliwa jest optymalna alokacja zasobów we wszystkich zastosowaniach<sup>27</sup>. Zawodności rynku doszukiwać się można m.in. w

---

<sup>27</sup> Pełna efektywność rynku, tzw. efektywność w sensie Pareto, jest rozwiązaniem modelowym i dalece odstaje od rzeczywistości. Warunkami koniecznymi do jej wystąpienia są: 1) efektywność wymiany – niezależnie od

braku doskonałej konkurencji, możliwości pojawienia się efektów zewnętrznych czy niepełnej informacji (Stiglitz, 2004, s. 76; Samuelson i Nordhaus, 2004, s. 457).

**Hierarchia.** Uwydatnienie znaczenia struktur hierarchicznych w naukach ekonomicznych zawdzięczamy przede wszystkim twórcy teorii kosztów transakcyjnych Olivierowi Williamsonowi (Granovetter, 1985). Hierarchia pojawia się w momencie gdy granice firmy rozszerzają się na transakcje i zasoby, które dotychczas miały miejsce na rynku. W tej nowej sytuacji „niewidzialna ręka” funkcjonująca w obrębie rynku zastępowana jest przez nakazy administracyjne – „widzialną ręką” osób zarządzających (Powell, 1990, s. 303). Inaczej niż w przypadku rynku, gdzie relacje między partnerami wymiany są krótkie i nastawione na realizację doraźnych interesów jednostek, w strukturach hierarchicznych relacje społeczne mają charakter trwałe i ciągły, posiadają własną historię a ich twórcy generalnie znają się dobrze i w mniejszym lub większym stopniu wpływają na swoje losy. Struktury hierarchiczne cechuje wyraźny podział kompetencji, decyzje są podejmowane w sposób formalny, istnieją jasno określone zakresy odpowiedzialności i władzy. Siłą takiego typu organizacji jest niezawodność, rozumiana jako zdolność do produkowania dużej liczby powtarzalnych dóbr i usług oraz sprawozdawczość, rozumiana jako zdolność do dokumentowania zużycia zasobów.

**Sieć.** W odróżnieniu od struktury rynkowej w sieciowych modelach alokacji zasobów transakcje nie dokonują się poprzez w pełni swobodną wymianę, lecz poprzez sieci jednostek ludzkich uwikłanych we wzajemne związki. Podmioty nie funkcjonują samodzielnie i niezależnie, ale zawsze znajdują się w określonej relacji do innych jednostek. Inaczej jednak aniżeli w przypadku hierarchii, gdzie także mamy do czynienia z relacjami społecznymi, w przypadku sieci relacje te bazują na normie wzajemności, uprzywilejowaniu i/lub wzajemnym wsparciu (Powell, 1990, s. 303). Uczestnicy transakcji rezygnują z natychmiastowych i szybkich korzyści ekonomicznych na rzecz podtrzymywania długookresowych więzi opartych przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Tak ukształtowane więzi wpływają na działania ekonomiczne przez kreowanie wyjątkowych okazji i umożliwianie dostępu do nich. Sieć, w której funkcjonuje jakiś podmiot określa potencjalne możliwości działań i potencjalne zasoby, z których można skorzystać a pozycja podmiotu w strukturze relacji oraz rodzaj relacji, które utrzymuje z innymi podmiotami określają jakie okazje i zasoby zostaną rzeczywiście wykorzystane (Uzzi, 1996). Sieci opierają się bowiem na ogólnej zasadzie, że jedne części zależą w jakichś sposób od zasobów kontrolowanych przez pozostałe części

---

tęgo jakie dobra są produkowane, powinny trafić do tych jednostek, które cenią je najwyżej; 2) efektywność produkcji – przy danym wyposażeniu gospodarki w zasoby produkcji jednego dobra nie można zwiększyć, bez jednoczesnego zmniejszenia produkcji, innego dobra; 3) efektywna struktura produkcji – tzn. taka, przy której wytwarzane dobra odpowiadają potrzebom jednostek (Stiglitz, 2004, s. 76).

(Powell, 1990, s. 303). Sieci społeczne charakteryzuje się głównie poprzez takie cechy jak: nieformalność, decentralizacja, spontaniczność w trakcie powstawania, równość, partnerstwo, wzajemność, lojalność członków sieci (Homfokl, 2002). Struktury sieciowe są szczególnie efektywne w przypadku wymiany dóbr, których wartość trudno określić w wymiernych jednostkach, czyli takich jak: wiedza, umiejętności, informacje.

Powell (1990) zwraca uwagę, że nie jest właściwe mówienie o sieciach tylko i wyłącznie w kategoriach współpracy i zgody. Jego zdaniem każdy kontakt w sieci może być zarówno źródłem harmonii, jak i konfliktu.

*Sieci (...) zawierają elementy zależności i partykularyzmu. Poprzez ustanawianie trwałych wzorów powtarzalnej wymiany, sieci ograniczają dostęp. Okazje są więc zawczasu wykluczone dla nowo przybyłych, bądź celowo, bądź w nieco bardziej subtelny sposób przez istnienie takich barier, jak niepisane reguły, czy nieformalne kodeksy postępowania. (...) W rezultacie istnienia tych nieodłącznych utrudnień, większość potencjalnych partnerów podchodzi do pomysłu uczestnictwa w sieci z niepokojem i trwogą (s. 305)<sup>28</sup>.*

Poniższa tabela stanowi podsumowanie rozważań na temat różnych form organizacji działań ekonomicznych.

**Tabela 4.** Porównanie form organizacji ekonomicznej

Kluczowe cechy	Forma		
	Rynek	Hierarchia	Sieć
Podstawa normatywna	Kontrakt; prawa własności	Relacje pracownicze	Komplementarność silnych stron
Środki komunikacji	Ceny	Działania rutynowe	Relacje
Metody rozwiązywania konfliktów	Spieranie się; korzystanie z pomocy sądów celem egzekucji należnych praw	Odgórne decyzje administracyjne; nadzór	Norma wzajemności; względy reputacji
Stopień elastyczności	Wysoki	Niski	Średni
Liczba zobowiązań pomiędzy częściami	Niska	Średnia – wysoka	Średnia – wysoka
Klimat, ton, charakter	Dokładność, precyzja i/lub podejrzliwość	Formalność, biurokracja	Otwartość, wzajemne korzyści
Preferencje i wybory uczestników	Niezależne	Zależne	Współzależne
Mieszanki różnych form	Transakcje powtarzalne; kontrakty w formie hierarchicznych dokumentacji	Organizacja nieformalna; cechy zbliżone do rynkowych: centra zysków, ceny transferowe	Hierarchie statusów społecznych; zbiorowi partnerscy; formalne reguły

Źródło: Powell (1990, s. 300)

Zdaniem Powella (1990) omówione formy nie opisują w sposób doskonały rzeczywistości gospodarki. Pozwalają jednak dostrzec zróżnicowanie działań ekonomicznych we współczesnym świecie. Nieoceniona w tym względzie jest w szczególności sieciowa (relacyjna)

<sup>28</sup> Ilustracją wypowiedzi Powella są (opisane w drugim rozdziale dysertacji) negatywne konsekwencje zatrudniania pracowników przez sieci społeczne.

forma organizacji procesów ekonomicznych, dzięki której można lepiej opisać i zrozumieć wiele obszarów alokacji zasobów i wymiany dóbr we współczesnej gospodarce. Wniosek ten wspierają liczne przykłady analizy konkretnych organizacji i sektorów gospodarki, omawiane chociażby przez Powella (tamże, s. 305-322), ale także upowszechniane dzięki badaniom innych uczonych (np. Wellman, 1988; Wellman, Carrington i Hall, 1988; Uzzi, 1996, 1997, 1999; Gummesson, 2002; Uzzi i Lancaster, 2004; red. Castells, 2004). Rezultaty tych badań wspierają naczelną tezę lansowaną przez Castellsa (2007) o sieciowym charakterze współczesnego społeczeństwa.

Odnosząc się do procesów wymiany na rynku pracy uzyskujemy perspektywę, w której rynek pracy jawi się jako wyodrębniona poza przedsiębiorstwo sfera rzeczywistości społeczno-gospodarczej (zewnętrzny rynek pracy), gdzie akcent położony jest na to, co łączy ludzi wchodzących ze sobą w interakcje w procesie zatrudniania pracowników lub poszukiwania pracy. Rezultat transakcji zatrudniania (przyjęcie lub odrzucenie konkretnego kandydata do pracy; przyjęcie lub odrzucenie konkretnej oferty pracy) jest funkcją struktury społecznej przyjmującej formę personalnej sieci społecznej (*ego-centered social network*), tzn. w centrum której znajduje się jednostka (pracodawca lub pracownik). Zgodnie z przyjętą perspektywą analiza skuteczności transakcji zatrudniania może zmierzać między innymi w kierunku odpowiedzi na pytanie: czym charakteryzują się więzi (powiązania) społeczne między uczestnikami skutecznych (udanych) transakcji zatrudniania? Tym samym w centrum zainteresowania umieszczone zostają powiązania między uczestnikami transakcji. Analiza indywidualnego kapitału społecznego w ujęciu sieciowym skupia się więc na relacjach międzyludzkich. Takie podejście wymaga określonej metodologii badań.

#### **4. Łączenie badań ilościowych i jakościowych w naukach społecznych<sup>29</sup>**

##### **4.1. Podłoże podziału na badania ilościowe i jakościowe**

Zagadnienie łączenia badań ilościowych i jakościowych związane jest blisko z dyskusją na temat specyfiki metodologii badań społecznych, która sięga początków nauk społecznych, czyli końca XIX wieku (Smith, 1983). Jedno z kluczowych pytań tamtego okresu dotyczyło tego czy badacze społeczni mogą i powinni posługiwać się metodami nauk przyrodniczych. Wśród uczonych pojawił się wyraźny podział na dwie przeciwstawne frakcje. Pierwszą stanowili zwolennicy opcji „zapożyczenia” metod, określanej przez Smitha mianem pozytywistów. Głosili oni hasła empiryzmu logicznego nawiązującego do tradycji uprawiania nauki

---

<sup>29</sup> Część rozważań zawartych w niniejszym podrozdziale w nieco zmienionej formie została niedawno opublikowana (patrz. Sławecki, 2008).

przez Newtona i Locke'a. Drugą grupę stanowili wyznawcy idealizmu, nurtu silnie zakorzonego w filozofii Kanta, w naukach ekonomicznych kojarzonego dziś w szczególności z Weberem (2002).

Zdaniem Smitha (1983) największe znaczenie z punktu widzenia kwestii podziału na badania ilościowe i jakościowe ma to, jakich odpowiedzi można udzielić, w ramach wspomnianych orientacji naukowych na trzy pytania: (1) Jaka jest relacja pomiędzy badaczem a przedmiotem poznania naukowego? (2) Jaka jest relacja pomiędzy obserwowanymi faktami a przekonaniem badacza? (3) Jaki jest cel badań społecznych?

- *Relacja badacz – przedmiot poznania.* Zwolennicy orientacji pozytywistycznej postrzegają fakty społeczne, jako byty realne, pierwotne wobec badacza, istniejące od niego niezależnie. Dzięki temu można je analizować z pozycji zewnętrznego obserwatora. Idealizm odrzuca taki sposób widzenia rzeczywistości. Zdaniem jego przedstawicieli przedmiot nauk społecznych z natury rzeczy jest nierozdzielnie związany ze swym twórcą – człowiekiem. Ponieważ badacz także jest istotą ludzką, to gdy angażuje się w próbę wyjaśnienia działań społecznych występuje jednocześnie w roli podmiotu i przedmiotu poznania.
- *Relacja fakty – przekonania.* Orientacja pozytywistyczna zakłada, że badania naukowe są działaniem neutralnym w stosunku do przekonań badacza. Zgodnie z tym założeniem przedstawiciele nauk społecznych powinni wyzbyć się wszelkich uprzedzeń, osobistego i emocjonalnego stosunku do przedmiotu badań. Ma im w tym pomóc odrzucenie potocznej wiedzy i języka, wplątanych w wartości i subiektywne przekonania ludzi. Badacz społeczny powinien skupić się na tym, co „istnieje”, a nie na tym, co „być powinno”. Metoda naukowa ma być ściśle określoną procedurą, która pozwoli uwolnić proces badawczy od wartościowania i zmienić go w „podróż przez fakty”. Przedstawiciele opcji przeciwnej uważają, że sposób, w jaki postrzegamy świat i nasza wiedza o nim są nierozdzielnie związane z naszymi przekonaniem, wartościami, zdolnościami itp. Skoro oderwanie rzeczywistości od jej twórcy jest niemożliwe, niemożliwe jest również całkowite oderwanie badacza od własnych opinii i poglądów. Badanie rzeczywistości społecznej zawsze jest procesem osadzonym w konkretnym społecznym, historycznym i poznawczym kontekście. Problem relacji pomiędzy tym co naukowe i nienaukowe znany jest w filozofii nauki jako problem demarkacji (Chmielewski, 1995/2003, s. 47).
- *Cel badań społecznych.* Zgodnie z perspektywą pozytywistyczną badania społeczne winny być zorientowane na odkrywanie praw rządzących rzeczywistością. Podejścia

takiego wymaga inżynierskie zacięcie pozytywistów, bowiem tylko ono umożliwia przewidywanie, kontrolowanie i naprawienie świata społecznego. Z idealistycznego punktu widzenia poznanie praw rządzących światem jest niemożliwe. Badania naukowe mają być więc ukierunkowane na „zrozumienie” działań ludzkich w ich naturalnym kontekście. Do osiągnięcia tego celu najlepiej nadaje się podejście interpretujące, hermeneutyczne, zorientowane na poszukiwanie znaczeń i odpowiedzi na pytania typu „dlaczego”.

Zauważmy, że w przypadku każdego z trzech pytań nie dochodzimy do odpowiedzi jaka ostatecznie jest natura rzeczy, której dane pytanie dotyczy. Odpowiadamy jedynie w jaki sposób, w ramach jednej z dwóch opcji, uczeni podchodzą do pewnych kwestii; w jaki sposób traktują otaczający ich świat i jaki jest ich zdaniem właściwy sposób i granice jego poznawania. Innymi słowy chodzi o omówione wcześniej założenia ontologiczne i epistemologiczne.

#### **4.2. Podział w naukach społecznych a łączenie badań ilościowych i jakościowych**

Jak twierdzi Smith (1983) podział dotyczący podstawowych założeń przetrwał do dziś, utrzymuje się i wywiera realny wpływ na sposób myślenia i praktykę badaczy nauk społecznych. Tezę tą podzielają także inni uczeni (np. Burrell i Morgan, 1979; Patton, 1980/1990; Konecki, 2000; Kostera 1996, 2003/2005). Chcąc realizować cele nauki, przedstawiciele obu nurtów sięgają do różnych metod i instrumentów badawczych. Ci, którzy nawiązują do tradycji pozytywistycznej preferują rozwiązania oparte na dedukcji, „twarde”, zmierzające do uzyskania porównywalnego materiału empirycznego umożliwiającego testowanie, falsyfikowanie i obalanie hipotez, wyciąganie jak najbardziej jednoznacznych wniosków i dokonywanie uogólnień. Do zadań tych najlepiej nadają się badania o charakterze sondażowym i narzędzia badawcze zbudowane za pomocą zestandaryzowanych pytań, domkniętych za pomocą różnego rodzaju skal pomiaru, które gwarantują obiektywność i rzetelność oraz pozwalają na stosowanie analiz statystycznych. Wymienione kryteria najlepiej spełniają liczby, stąd w badaniach tego typu ujawnia się trwała tendencja do przekształcania i wyrażania świata społecznego właśnie za pomocą liczb. Stąd też najbardziej adekwatna nazwa – badania ilościowe.

Deklarowana przez kontynuatorów przeciwnej opcji chęć zrozumienia działań społecznych wymaga od nich podejścia naturalistycznego, humanistycznego, nakierowanego na uchwycenie złożoności i dynamiki przedmiotu w ich faktycznym kontekście (Kostera, 2003/2005). Metody, za pomocą których można realizować takie podejście, zakładają i gwarantują zwykle dużą otwartość i swobodę badacza w dochodzeniu do tego, co najbardziej istotne. Najlepiej spisują się wywiady swobodne, obserwacja prowadzona w naturalnych wa-



runkach, bycie cieniem (*shadowing*). W materiale empirycznym dominują dane jakościowe wyrażone przede wszystkim za pomocą słów, ale także obrazów (Sztompka, 2006). Specyfikę badań jakościowych trafnie ujął Silverman (2007):

*W badaniach jakościowych ważną kwestią jest raczej „autentyczność” niż rzetelność. Celem jest zwykle osiągnięcie autentycznego zrozumienia ludzkich doświadczeń i uważa się w związku z tym, że najbardziej efektywnym sposobem zbliżenia się do tego celu są pytania otwarte. (s. 41)*

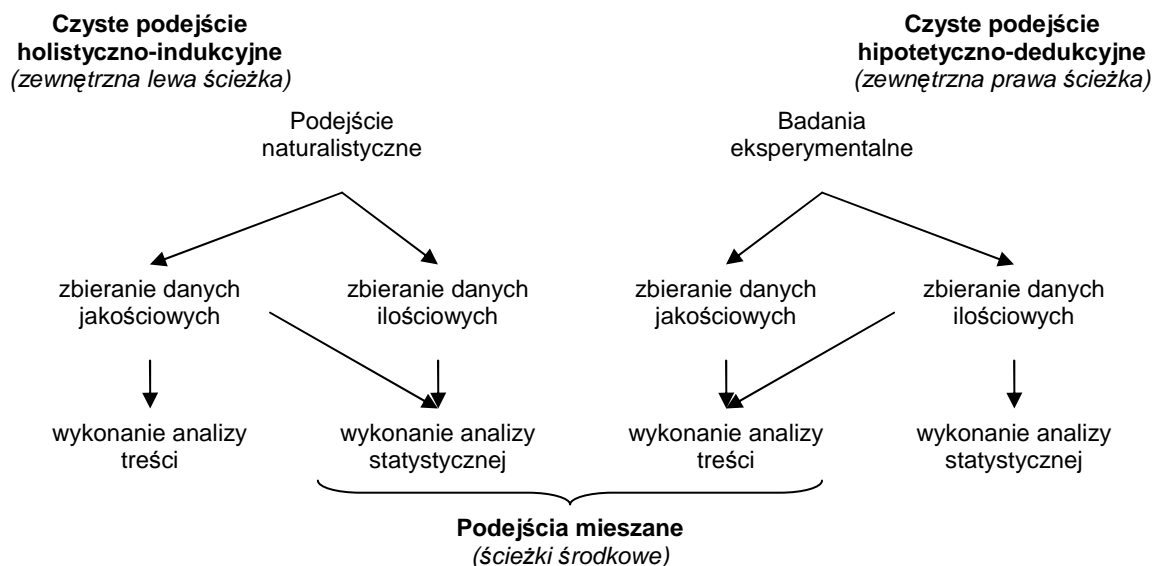
Jak widać badania ilościowe i jakościowe są w pewnych aspektach blisko powiązane z podziałem nauki na paradygmaty. Czy w związku z tym możliwe jest swobodne i dowolne łączenie obu typów badań? Istnieją co najmniej trzy postawy badaczy wobec tej kwestii, które można określić kolejno mianem purystów, sytuacionistów i pragmatyków (Rossman i Wilson, 1985; 1994).

- **Puryści** skupiają uwagę na poziomie paradygmatu i stoją na stanowisku, że badania ilościowe i jakościowe opierają się na odmiennych, wzajemnie wykluczających się założeniach ontologicznych i epistemologicznych (Burrell i Morgan, 1979). Łączenie obu rodzajów badań jest niemożliwe i niedopuszczalne. Opowiedzenie się po stronie jakiegoś paradygmatu prowadzi nieuchronnie do wyboru metodologii ilościowej lub jakościowej. Wybór dotyczący założeń filozoficznych jest pierwotny względem problemów czy przedmiotów badań. Stąd badacz o określonej orientacji będzie postrzegał i rozwiązywał problemy patrząc przez pryzmat założeń filozoficznych nabytych w toku socjalizacji naukowej. Zdaniem purystów wybory dokonane na poziomie paradygmatycznym bezpośrednio przekładają się na wybory na poziomie metodologicznym i jest to praktyka o charakterze trwałym, niezależna od konkretnej sytuacji badawczej.
- **Sytuacioniści** utrzymują, że różne orientacje poznawcze mogą być wartościowe, a to czy takimi się okażą zależy od konkretnej sytuacji badawczej. Dopuszczają oni wykorzystywanie przez jednego badacza metodologii ilościowych i jakościowych, jednak zwracają uwagę na odrębność obu podejść i wyraźnie podkreślają, że określony rodzaj badań przystaje jedynie do specyficznych kontekstów. Zdaniem Zelditcha (1962) wybór metody zależy od celu badań, a ten pozostaje w związku z charakterem danych empirycznych gromadzonych w trakcie badania. Autor wyróżnił trzy rodzaje informacji, których zwykle poszukuje badacz społeczny: (1) obecność i rozkład jakiejś cechy w populacji, (2) wydarzenia i opowieści, (3) zinstytucjonalizowane normy i pozycje społeczne. Przykładowo, jeśli badacz dąży do poznania rozkładu wybranej cechy w badanej populacji to wówczas sięgnie do badań sondażowych. Inaczej powinien po-

stąpić w przypadku gromadzenia zdarzeń i opowieści, w odniesieniu do których sondaż jest nieadekwatny i nieskuteczny. Sytuacionista zdaje się uważać, że możliwe jest rozdzielenie własnych przekonań od praktyki badawczej. To sytuacja, problem, przedmiot badań, a nie sam badacz decyduje o tym, jaka metodologia zostanie użyta.

- **Pragmatycy** tworzą najbardziej „liberalną” grupę badaczy. Naczelną zasadą wyznaczaną przez ten typ uczonych jest służba praktyce, a co za tym idzie dyrektywa zbieżna z potocznym powiedzeniem „*cel uświęca środki*” czy „*wszystkie chwytły dozwolone*” (Howe, 1988). Łączenie metod jakościowych i ilościowych jest zdaniem pragmatyków w pełni uzasadnione za każdym razem, gdy tylko badacz stwierdzi taką konieczność. Na przykład Patton (1980/1990, s. 193), amerykański przedstawiciel i propagator badań o charakterze ewaluacyjnym, uważa, że praktyczne ukierunkowanie tego rodzaju badań na gromadzenie jak najbardziej pomocnych informacji dla użytkowników jest ważniejsze aniżeli rozterki związane z metodologiczną czystością. Podejścia mieszane są zdaniem autora zdecydowanie bardziej pożądane i uzasadnione aniżeli czyste strategie badawcze. Dlatego też proponuje cztery ogólne podejścia badawcze w badaniach ewaluacyjnych (por. rysunek nr 15).

**Rysunek 15.** Czyste i mieszane podejścia w badaniach społecznych



Źródło: Patton (1980/1990, s. 195)

Dla badaczy o orientacji pragmatycznej wszelkie wariacje, kombinacje i adaptacje metod są dopuszczalne i dostępne. Czy pragmatyk jest świadomy istnienia paradygmatów? Patton twierdzi, że tak, a ta świadomość jest mu wręcz niezbędna do tego, aby zachować neutralność względem różnych paradygmatów i twórczo wykorzystywać ich istnienie w realizacji praktycznych celów badawczych.

Również Bourdieu (Bourdieu i Wacquant, 2001) radykalnie odrzuca sztywne przywiązanie do takiej czy innej szkoły metodologicznej. Jego zdaniem:

*W każdym przypadku należy uruchomić wszystkie techniki, które mogą się wydawać istotne z punktu widzenia przyjętej definicji przedmiotu oraz mogą się okazać praktycznie przydatne i możliwe do zastosowania, gdy weźmiemy pod uwagę konkretne okoliczności zbierania danych (s. 225)<sup>30</sup>.*

Postulat Bourdieu związany jest z jego dążeniem do zbudowania całościowej nauki społecznej, wolnej od sztywnych, przeciwstawnych rozstrzygnięć w zakresie zbioru alternatyw: obiektywizm – subiektywizm, mechanizm – finalizm, strukturalna konieczność – działanie jednostki. Nauka społeczna musi w tym celu posługiwać się metodą *podwójnego czytania* i odrzucić pozornie uzasadniony podział na dwa antagonistyczne paradygmaty. W trakcie *pierwszego czytania* badacz traktuje rzeczywistość społeczną jako strukturę obiektywną, która może w związku z tym być uchwycona z zewnątrz, obserwowana i mierzona. Zdaniem autora taki sposób analizy pozwala dostrzec określone relacje, w które wchodzi jednostki. „*Uzbrojony w narzędzia statystyki, etnografii i modele formalne, obserwator zewnętrzny jest w stanie zrekonstruować rodzaj niepisanej partytury, wedle której organizują się działania wykonawców, choć każdemu z nich wydaje się, że sam improwizuje własną melodię*” (tamże, s. 13). Przyjęcie obiektywistycznego punktu widzenia uniemożliwia jednak znalezienie zasad generujących prawidłowości odkrytych za pomocą *pierwszego czytania*. Powoduje to, że „*zbyt łatwo przechodzi się od modelu do rzeczywistości, reifikuje zbudowane przez siebie struktury, traktując je jak byty autonomiczne, wyposażone w zdolności działania równe tym, jakie mają jednostki ludzkie*” (tamże, s. 13). Dlatego też – zdaniem Bourdieu – niezbędne jest *drugie czytanie*, którego podstawą jest uznanie udziału wiedzy potocznej i praktycznej zdolności podmiotów do wytwarzania rzeczywistości społecznej. Na tym etapie badań w większym stopniu wykorzystywane są metody badań jakościowych.

Z naukowego punktu widzenia całkowita dowolność w praktyce badawczej jest trudna do zaakceptowania, bowiem może prowadzić do mieszania założeń filozoficznych, a te, jak

---

<sup>30</sup> Praktyczne zastosowanie przytoczonych poglądów Bourdieu można znaleźć m.in. w jednej z jego książek (patrz Bourdieu, 2005). Autor połączył w niej klasyczną analizę statystyczną z wywiadami pogłębionymi i obserwacjami etnograficznymi.

pokazują dotychczasowe rozważania, są w niektórych aspektach całkowicie ze sobą sprzeczne. Dlatego też należy mieć na względzie, że łączenie badań ilościowych i jakościowych jest dopuszczalne, o ile w tym samym czasie nie dochodzi do łączenia paradygmatów. Zwrócił na to uwagę Konecki (2000), który zaproponował rozróżnienie pomiędzy obu rodzajami badań według kryterium technicznego i paradygmatycznego. Traktowanie badań ilościowych i jakościowych jako odmiennych sposobów czy technik gromadzenia danych ma zdaniem autora charakter neutralny i nie rodzi między nimi sprzeczności. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że w momencie interpretacji danych zebranych określoną metodą traci ona swoją neutralność i łączy się z systemem podstawowych założeń filozoficznych. Dlatego też:

*Badacz używający obu rodzajów technik powinien otwarcie przedstawić swoje założenia ontologiczne i epistemologiczne. Jest to nieodzowne dla oceny prawomocności i pewności oraz spójności jego rezultatów badawczych bądź wniosków teoretycznych (Konecki, 2000, s. 22).*

Podobnie poglądy głoszą Bryman i Bell (2007). Autorzy wyjaśniają, że pomimo, iż u źródeł metod jakościowych i ilościowych leżą sprzeczne ze sobą założenia ontologiczne i epistemologiczne, wybór dotyczący paradygmatu, na gruncie którego lokuje się projekt badań nie determinuje w sposób oczywisty wyboru strategii badań. Podobnie jak Konecki autorzy sugerują przyjęcie technicznego punktu widzenia na metody badań i traktowanie ich jako dających się zastosować w różnych przedsięwzięciach badawczych, niezależnie od ontologicznych i epistemologicznych założeń przyjętych przez badacza.

Zbliżone stanowisko prezentuje Nowak (1985). Związane jest ono z pojęciem metod badawczych, które autor definiuje jako: „*zalecane lub faktycznie stosowane w danej nauce schematy czynności służących do udzielania odpowiedzi na formułowane w niej pytania*” (s. 22). Zdaniem Nowaka taka definicja:

*nadaje zagadnieniom związanym z doborem metod badania charakter względnie jednoznacznie rozstrzygalny. Jeśli tylko dwaj badacze zgodzą się co do sensowności i ważności określonej problematyki badawczej (...), spór o dobór odpowiednich metod staje się w niemałym stopniu sporem technicznym, sporem o dobór optymalnych środków dla osiągnięcia wspólnie aprobowanego celu. Jeśli dojdą do wniosku, iż różnią się typem pytań, które chcieliby formułować, to spór o dobór metod jest oczywiście bezprzedmiotowy (tamże, s. 55-56).*

Zgodnie z zaprezentowanymi poglądami, badania społeczne będziemy rozumieć jako zastosowanie określonych metod badawczych do gromadzenia materiału empirycznego. Innymi słowy, pojęcie badań społecznych obejmuje zarówno metody badań jak i odpowiadający im rodzaj danych empirycznych (Rossman i Wilson, 1985). Badania jakościowe oznaczają stosowanie metod, które będą generowały dane wyrażone za pomocą słów lub obrazów, któ-

rych nie da się bezpośrednio i w prosty sposób przełożyć na liczby, natomiast metody ilościowe będą generowały przede wszystkim dane w postaci liczb. Takie podejście nie oznacza wcale, że nie można mieszać ze sobą obu typów badań. Spisany tekst wywiadu swobodnego, który ma charakter wybitnie jakościowy, może być na przykład poddany analizie statystycznej. Można również zakodować tekst wywiadu według wcześniej ustalonej listy kodów, a następnie porównać ze sobą sumy kodów, przypisanych jakimś konkretnym zdarzeniom, tworzącym wspólnie jedną rodzinę zdarzeń.

Zgodnie z podejściem przyjętym w niniejszej pracy, które traktuje badania społeczne jako rodzaj zaangażowania w świat, można założyć, że określona postawa badawcza uczonego, jego bardziej lub mniej uświadomiona przynależność do konkretnego paradygmatu nauki tak czy inaczej wywrze wpływ na sposób czytania, analizy i interpretacji materiału empirycznego. Forma tego materiału nie ma wówczas znaczenia. Badacz o przekonaniach pozytywistycznych z natury rzeczy będzie zmierzał do systematyzacji tekstów wywiadów swobodnych, posługując się w tym celu kategoriami teoretycznymi, których konceptualizacji dokonał na etapie analizy literatury i formułowania hipotez badawczych. Badacz o nastawieniu interpretującym będzie postrzegał tekst wywiadu swobodnego jako materiał wyjściowy, który posłuży mu jako podstawa poszukiwania i formułowania kategorii badawczych oraz stawiania pytań i hipotez (Konecki, 2000). Metody badań jak i forma, jaką przyjmuje materiał empiryczny, zachowują neutralność aż do momentu, w którym badacz zaczyna je analizować i interpretować. Zupełnie odrębną kwestią pozostaje to, które metody są najbardziej właściwe z punktu widzenia problemów badawczych charakterystycznych dla danej orientacji, a przedstawianych w postaci określonych rodzajów pytań. Należy więc wyraźnie odróżnić pojęcie badań od metodologii badań, która obok metod gromadzenia danych obejmuje także inne czynności, w tym spisywanie, analizę, opracowywanie i interpretację wyników (Konecki, 2000, Kostera, 2003/2005).

#### **4.3. Korzyści wynikające z łączenia badań ilościowych i jakościowych na poziomie technicznym**

Przy omawianiu korzyści związanych z wiązaniem badań ilościowych i jakościowych przywoływane jest zwykle pojęcie *triangulacji*. Odnosi się ono do strategii rozwiązywania problemu badawczego, która polega na wykorzystaniu różnych podejść teoretycznych, metod badawczych, przyjmowaniu odmiennych perspektyw dzięki włączeniu do badania różnych badaczy oraz korzystaniu z różnych źródeł danych (Jick, 1979). W związku z powyższym

można odpowiednio mówić o triangulacji teoretycznej, metodologicznej, badacza oraz danych (Konecki, 2000).

Koncepcja triangulacji opiera się na dwóch fundamentalnych założeniach (Mathison, 1988). Pierwsze mówi o tym, że stronniczość określonego źródła danych, badacza czy konkretnej metody może zostać zlikwidowana kiedy połączy się je z innym źródłem danych, badaczem lub metodą. Drugie założenie związane jest z pojęciem trafności w badaniach naukowych. Rezultatem zastosowania triangulacji jest uzyskanie zbieżności dowodów i zbliżanie się do momentu, w którym wyjaśnienie rzeczywiście odzwierciedla zjawisko społeczne, do którego się odwołuje. W takiej sytuacji ewentualne rozbieżności i odchylenia można z większą pewnością przypisać badanemu zjawisku a nie metodzie, za pomocą której badanie jest prowadzone.

Łączenie badań jakościowych i ilościowych jest w istocie uogólnionym przykładem triangulacji metodologicznej. Strategia ta może być interesująca co najmniej z pięciu powodów (Rossman i Wilson, 1985; Greene, Caracelli i Graham, 1989):

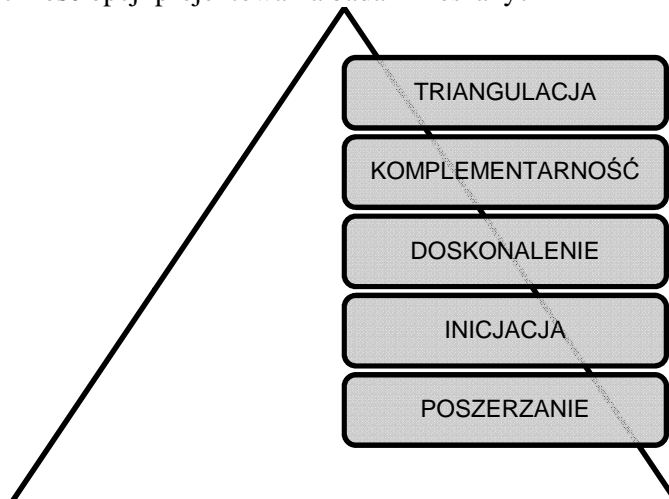
1. **Potwierdzanie.** Pierwszy powód to potwierdzanie rezultatów, czyli uzyskiwanie zbieżności i zgodności wyników otrzymanych w drodze badań ilościowych i jakościowych. Jest to stosowanie triangulacji w jej klasycznym ujęciu, gdzie dochodzi do kombinacji metodologii w studium dotyczącym jednego fenomenu społecznego.
2. **Komplementarność** (uszczegółowianie). Drugi powód to komplementarność, czyli uzyskiwanie rozszerzeń, ilustracji, przykładów lub wyjaśnień i interpretacji wyników uzyskanych w drodze jednego rodzaju badań poprzez zestawienie ich z wynikami badań drugiego typu. W wyniku połączenia badań dochodzi do uszczegółowienia materiału badawczego. Przykładowo, dane z wywiadów swobodnych mogą być wykorzystane do interpretacji odpowiedzi uzyskanych ze standaryzowanego kwestionariusza ankiety przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie respondentów. Z kolei przykładem sytuacji odwrotnej może być wykorzystanie badań sondażowych do sprawdzenia upowszechnienia wartości wyznawanych przez członków jakiejś organizacji, które badacz odkrył wcześniej w trakcie badań etnograficznych.
3. **Doskonalenie.** Trzeci powód, dla którego warto łączyć badania ilościowe i jakościowe to rozwój i doskonalenie metodologii badań. Dzieje się tak kiedy wyniki uzyskane za pomocą jednego typu badań są świadomie wykorzystywane do kształtowania badań stosowanych w drugiej kolejności. Wyniki generowane w drodze użycia określonej metody mogą mieć wpływ na przykład na budowę i wygląd narzędzi badawczych stosowanych w dalszej kolejności (pytania, skale, list przewodni dołączony do kwestionariusza ankiety), spo-

sób doboru próby lub przypadków do badania, a także strategię analizy danych uzyskanych dzięki innej metodzie.

4. **Inicjacja.** Czwarty powód to inicjowanie działań w kierunku przekształcenia oryginalnej koncepcji, do których może dojść dzięki zastosowaniu jednego z dwóch typów badań. Chodzi tu między innymi o odkrywanie paradoksów i sprzeczności, sugerowanie zmian problemu badawczego, przekształcanie pytań badawczych i doprecyzowanie hipotez już po rozpoczęciu badań.
5. **Poszerzenie.** Wreszcie ostatni, piąty powód skłaniający do wiązania badań ilościowych i jakościowych to poszerzanie zakresu, głębokości lub zasięgu badań, zwykle poprzez użycie różnych metod do różnych części badań. Na przykład w badaniach o charakterze ewaluacyjnym w trakcie jednego studium badacz może chcieć dowiedzieć się zarówno czegoś na temat zachodzących procesów, jak i ich rezultatów. W tym celu, dajmy na to, chcąc ocenić jakość programów szkoleniowych, badacz może wykorzystać metody ilościowe do oceny efektów programu i jednocześnie posłużyć się metodami jakościowymi dla wykrycia jego słabych i mocnych stron i określenia warunków jego skuteczności. Jak zauważyli Greene, Caracelli i Graham (1989), do poszerzania badań dochodzi często w sytuacjach problemowych, w których badacze mają do czynienia z niewystarczającą liczbą zmiennych lub niedostateczną mocą analiz statystycznych. Poszerzanie badań służy także niekiedy jako „koło ratunkowe” dla badaczy, którzy nie dysponując jednoznacznymi wynikami badań ilościowych, wspomagają swoje raporty opisami doświadczeń i opinii respondentów.

Zaprezentowane powyżej powody, dla których warto łączyć badania ilościowe i jakościowe mają różne zakresy zastosowań. Można je przedstawić na wspólnym kontinuum, počawszy od tych, których cele są najbardziej ograniczone i charakteryzują się najmniejszą elastycznością (triangulacja), a skończywszy na tych, których zastosowania są najszersze i najbardziej otwarte (poszerzanie).

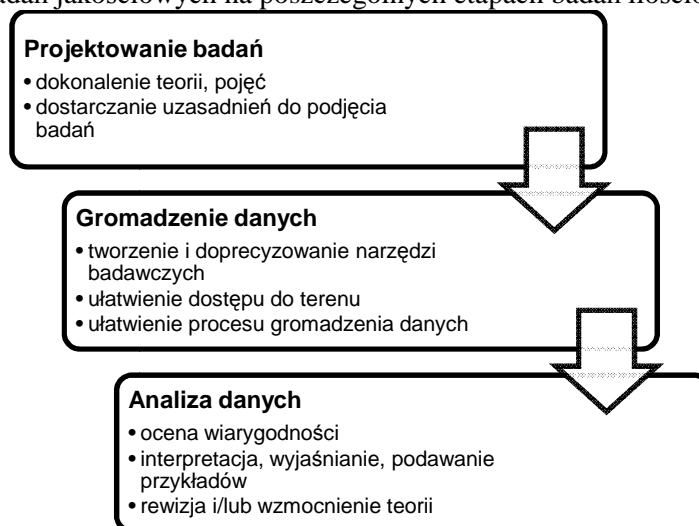
**Rysunek 16.** Elastyczność opcji projektowania badań mieszanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Greene, Caracelli i Graham (1989)

Ze względu na ogólny kształt strategii badawczej zastosowanej w tej pracy interesująca jest przede wszystkim kwestia korzyści związanych ze wspomaganie badań ilościowych przez badania jakościowe (terenowe). Zagadnienie to szczegółowo przeanalizował Sieber (1973). Jego zdaniem badania jakościowe mogą wspierać zarówno proces projektowania badań ilościowych, jak i gromadzenia danych oraz ich analizy. Ilustruje to poniższy rysunek:

**Rysunek 17.** Rola badań jakościowych na poszczególnych etapach badań ilościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sieber (1973)

Na etapie projektowania badań ilościowych badania jakościowe pełnią zwykle rolę eksploracyjną (Babbie, 2003, s. 111-112). Mogą wówczas potwierdzić wstępne przypuszczenia i pomagać w doprecyzowaniu wyjściowych twierdzeń, a niekiedy mogą wręcz dostarczyć jednego uzasadnienia dla przeprowadzenia projektu badawczego (Sieber, 1973, s. 1341). W trakcie etapu związanego z gromadzeniem danych, jeszcze przed zastosowaniem narzędzia ba-



dawczego, badania jakościowe mogą wpłynąć na jego zmianę poprzez dodanie bądź usunięcie pewnych tematów czy pytań. Badania terenowe mogą ponadto pośrednio wpłynąć na odsetek zwrotów kwestionariuszy poprzez dostarczenie wiedzy na temat odbioru i zainteresowania problematyką badań w zbiorowości, do której są one kierowane. Okazuje się, że w praktyce czynnik ten znacząco wpływa na skłonność respondentów do wzięcia udziału w badaniach ankietowych (Porter, 2004). Badania terenowe mogą także ułatwić dostęp do terenu dzięki rozpoznaniu i przekonaniu osób znaczących lub liderów badanych ugrupowań, związków, społeczności. W trakcie analizy danych ilościowych badania jakościowe (1) mogą służyć do opracowania teoretycznej struktury procesu analizy danych ilościowych, (2) mogą potwierdzać bądź uwiarygodniać rezultaty badań ilościowych, (3) mogą dostarczać interpretacji i wyjaśnień dla statystycznych związków pomiędzy zmiennymi, (4) mogą umożliwiać selekcję pozycji kwestionariusza w celu konstrukcji indeksów, (5) mogą również dostarczać przypadków, które ilustrują obserwacje statystyczne.

Podsumowując dyskusję dotyczącą łączenia badań ilościowych i jakościowych, na potrzeby niniejszej pracy przyjęte zostały następujące ustalenia:

- (1) wybór paradygmatu badań nie przesądza jednoznacznie o jakościowym bądź ilościowym charakterze metod gromadzenia danych pierwotnych,
- (2) wiązanie obu rodzajów metod jest możliwe na poziomie projektowania badań, gromadzenia i analizy danych, ale jedynie w sensie technicznym,
- (3) o zasadności łącznego stosowania danych ilościowych i jakościowych w największym stopniu przesądza problematyka badań, cele i problem badawczy,
- (4) interpretacja danych uzyskanych w wyniku łącznego stosowania metod jakościowych i ilościowych następuje w odniesieniu do przyjętych założeń ontologicznych i epistemologicznych.

## **5. Metodologia badań własnych**

### **5.1. Metodologia badań jako działalność praktyczna**

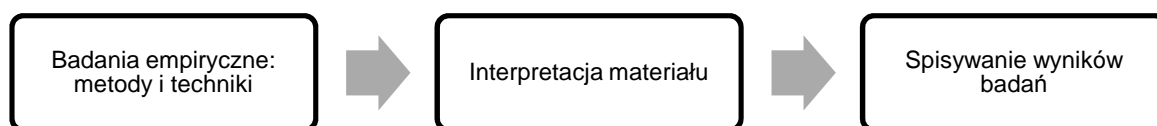
Nowak (1985) wprowadza ważne rozróżnienie na dwie metodologiczne perspektywy patrzenia na naukę. W pierwszym ujęciu nauka jest traktowana jako zespół lub system czynności. Poszczególne badania są wówczas analizowane jako ciągi czynności, przy czym „*sposoby wykonywania tych czynności, reguły określające te sposoby postępowania faktycznie stosowane bądź też świadomie zalecane w danej nauce to jej metody*” (s. 22). Podejście to autor określa mianem „czynnościowej perspektywy” na naukę. Niezależnie od takiego ujęcia nauka

może być postrzegana jako system wytworów czynności badawczych w postaci pojęć i zdań, a wśród tych ostatnich pytań i odpowiedzi na te pytania. Te dwie perspektywy metodologiczne są zdaniem autora wobec siebie komplementarne, choć można je także rozpatrywać oddzielnie. Metodologię nauki można zatem określić jako opis i analizę reguł postępowania, jak też opis i analizę schematów wytworów różnych czynności badawczych (tamże, s. 23). W niniejszej pracy pojęcie metodologii rozumiane jest wyłącznie jako opis i analiza reguł postępowania. Jednocześnie zakres tych reguł ogranicza się do procesu badań empirycznych, stąd mowa o metodologii badań.

W podobny sposób metodologię definiuje Silverman (2007, s. 32). Jego zdaniem metodologia odnosi się nie tyle do wyborów badacza co do przypadków badania, metod zbierania danych, form ich analizy i innych czynności podejmowanych w czasie planowania i przeprowadzania badań. Metodologia jest praktyczną działalnością badacza, którą ten podejmuje badając określone zjawisko. Silverman zwraca uwagę, że w badaniach społecznych metodologie mogą być definiowane szeroko (np. ilościowe lub jakościowe) lub wąsko (np. etnografia, teoria ugruntowana, analiza konwersacyjna).

Również Kostera (2003/2005) przedstawia metodologię jako proces czynności badawczych. W ujęciu autorki składa się on z trzech etapów: badań empirycznych, interpretacji i spisania wyników badań (por. rysunek nr 18).

**Rysunek 18.** Metodologia jako proces



Źródło: Kostera (2003/2005, s. 22)

Zdaniem Kostery, o czym była już mowa we wstępie do rozdziału, metodologia badań znajduje swoje uzasadnienie w konkretnych założeniach filozoficznych. Działalność praktyczna badacza jest zewnętrznym przejawem jego mniej lub bardziej uświadomionych przekonań co do natury badanej rzeczywistości podzielanej przez określoną zbiorowość naukowców, którzy funkcjonują w obrębie konkretnego paradygmatu, orientacji teoretycznej czy szkoły.

Dobłą ilustracją tej zasady są osobiste doświadczenia badawcze Michaela Piore'a, które uczony zrelacjonował między innymi na łamach dwóch artykułów naukowych (Piore, 1979; 1983). Jak twierdzi autor, i co potwierdzają także inni badacze (np. Reich, Gordon i Edwards, 1973; Cain, 1975, 1976; Harrison i Sum, 1979), koncepcja segmentacji (stratyfikacji) rynku pracy powstała w kręgu młodych radykalnych naukowców aktywnie zaangażowa-

nych w inicjatywy o charakterze społecznym. Oto w jaki sposób Piore relacjonuje początkowy etap odkrywania teorii segmentacji:

*Pomysły były początkowo wysuwane przez naszą grupę, która zetknęła się z rynkiem pracy poprzez uczestnictwo w ruchu na rzecz obrony praw obywatelskich i jako orędownicy grup utworzonych na bazie wspólnoty, która rozwinęła się wokół tego ruchu i wokół programu Wojna z Biedą Prezydenta Johnsona. Pomysły były próbą zrozumienia problemów rynku pracy w sposób, w jaki doświadczali ich członkowie tych wspólnot (lub przynajmniej opisywali swoje doświadczenia) i zmierzały do stworzenia opisu rynku pracy, który odzwierciedlałby ich punkt widzenia (Piore, 1983, s. 250).*

Chęć zrozumienia określonej zbiorowości ludzi wymagała od badaczy wniknięcia w jej życie i opracowania metod dotarcia do sposobów odbierania i doświadczania rynku pracy. Nastawienie na rozumienie wymagało przyjęcia podejścia indukcyjnego, interpretującego, bazującego na wywiadach swobodnych. W przypadku Piore'a pomocne okazały się jego wcześniejsze doświadczenia zdobyte w trakcie przygotowywania pracy doktorskiej. Autor tak relacjonuje podejście badawcze, które wówczas zastosował w trakcie wywiadów z przedstawicielami zarządu kilku fabryk:

*Początkowo stworzyłem szczegółową listę pytań, którą zamierzałem wykorzystać we „wstępnej” części wywiadu, ale szybko zdałem sobie sprawę, że pytania te miały niewiele wspólnego z tym, czy wywiad się udał, czy nie. (...) Respondenci wykorzystywali moje pytania jako pretekst do opowiadania własnych historii. (...) W trakcie badań, zależało mi na posługiwaniu się tym samym schematem wywiadu do uzyskiwania odpowiedzi na określoną listę pytań, jednak nie byłem w stanie zmienić raz obranego kierunku wywiadu. Albo pozwalałem respondentowi opowiadać własną historię, który wykorzystywał w tym celu listę moich pytań, albo zmuszałem go do poważnego traktowania pytań i podawania odpowiedzi, które można było zakodować, przypisując je do konkretnych pozycji na skali odpowiedzi. Jeśli wybierałem drugie podejście, respondenci szybko tracili zainteresowanie badaniem i koncentrowali się na jak najszybszym wypełnieniu kwestionariusza (...) (Piore, 1979, s. 560-561).*

W rezultacie Piore zdecydował się oprzeć badania na opowieściach rozmówców, wydobywając ze swobodnych wypowiedzi uogólniony punkt widzenia na poruszane kwestie. Później to samo podejście autor wykorzystał w pracy zawodowej, wpierw jako doradca rozmaitych organizacji społecznych i programów pomocowych władz lokalnych, a następnie jako naukowiec. W podsumowaniu autor stwierdza: „Ostatecznie, podejście to doprowadziło mnie do zupełnie innego widzenia kwestii ekonomicznych związanych z dyskryminacją rasową i biedą aniżeli czynili to moi koledzy zajmujący się ekonomią” (tamże, s. 561).

Opisany przykład dobrze pokazuje jak pewne przekonania badacza, co do natury rzeczywistości (założenia ontologiczne), nabywane w procesie jego socjalizacji naukowej, mogą stać się podstawą sposobu poznawania i opisywania rzeczywistości (założenia epistemolo-

giczne), a następnie prowadzić do konkretnych rozstrzygnięć i działań na poziomie praktycznym (metodologia badań).

## 5.2. Główny problem badawczy i problemy szczegółowe

Wśród podstawowych elementów procesu badawczego naczelną rolę zajmuje sformułowanie problemu badawczego (np. Pilch, 1971, s. 38; Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 67). Frankfort-Nachmias i Nachmias (tamże) określają go jako „*bodziec intelektualny wywołujący reakcję w postaci badań naukowych*” (s. 67). Zdaniem autorów, aby problem badawczy był empirycznie uzasadniony musi zostać sformułowany w sposób jasny i dokładny. W tym celu niektórzy autorzy zalecają, aby wyrazić go w postaci pytania lub zbioru pytań badawczych (np. Pieter, 1967, s. 53; Nowak, 1985, s. 26).

Podstawowy problem badań prowadzonych na potrzeby tej pracy dotyczy znaczenia konkretnych aspektów struktury społecznej w procesie zatrudniania nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Można go wyrazić przy pomocy pytania: *jaka rolę w zatrudnianiu nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach pełnią personalne sieci społeczne właścicieli przedsiębiorstw, czyli tzw. indywidualny kapitał społeczny przedsiębiorcy.*

Jedno ze znaczeń słowa „rola” określa ją jako „*udział i znaczenie kogoś lub czegoś w jakichś okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu; też: zadanie do spełnienia*” (Słownik języka polskiego, hasło: rola). Konkretyzując problem badawczy w oparciu o podane rozumienie „roli” oraz zakres przedmiotowy badań, można wyrazić go w następujący sposób:

***Problem 1:*** *Jaki jest udział i znaczenie indywidualnego kapitału społecznego właścicieli mikroprzedsiębiorstw w zatrudnianiu nowych pracowników?*

W sensie ogólnym postawione pytanie dotyczy rozmiarów pewnego zjawiska społeczno-ekonomicznego oraz jego stosunku do innych zjawisk. Sformułowany problem nadal wykazuje pewien stopień ogólności, który może sprawiać, że będzie on różnie rozumiany. Dlatego w toku doprecyzowywania problemu badawczego można postawić kolejne dwa pytania szczegółowe. Ich celem jest uściślenie zakresu analiz oraz jasne i dokładne wyrażenie sposobu, w jaki rozumieć będziemy zasadniczy problem badawczy.

***Pytanie 1.1:*** *Jaka jest struktura sposobów zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach?*

***Pytanie 1.2:*** *Jakie miejsce w strukturze sposobów zatrudniania znajdują sposoby oparte na indywidualnym kapitale społecznym właścicieli mikroprzedsiębiorstw?*

Tak sformułowane pytania badawcze skłaniają do poszukiwania informacji o charakterze ilościowym. Efektem prowadzonych analiz będzie zatem wykonanie statystyk dotyczących rozkładu i opisu określonej cechy w badanej populacji (metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach). Aby móc dokonać jakichkolwiek uogólnień niezbędne jest przeprowadzenie badań na próbie reprezentatywnej dla tejże populacji.

Obok przedstawionej interpretacji podstawowego problemu badawczego w trakcie projektowania badań wzięto pod uwagę jeszcze inny wymiar tego problemu, wymykający się spod ściśle ilościowego podejścia. Określenie roli kapitału społecznego w zatrudnianiu może być bowiem rozumiane jako dążenie do wyjaśnienia dlaczego właściciele mikroprzedsiębiorstw powszechniej wybierają określone sposoby zatrudniania; dlaczego niektóre z nich mają dla pracodawców większe znaczenie aniżeli inne. Właśnie taka interpretacja problemu badawczego stała się bezpośrednią przyczyną włączenia do procesu zbierania danych empirycznych metod badań jakościowych. W nawiązaniu do sformułowanych powyżej pytań badawczych można powiedzieć, iż celem, dla którego zastosowano badania jakościowe było sformułowanie wyjaśnień dotyczących takiej, a nie innej struktury metod zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach. W szczególności chodziło o odpowiedź na pytanie jakie są okoliczności i motywy, dla których przedsiębiorcy korzystają w procesie zatrudniania z indywidualnego kapitału społecznego. Stąd pojawił się kolejny problem badawczy, tym razem w większym stopniu nakierowany na zrozumienie zachowań pracodawców posługujących się w zatrudnianiu osobistymi sieciami relacji społecznych.

***Problem 2.*** *Dlaczego właściciele mikroprzedsiębiorstw wykorzystują indywidualny kapitał społeczny do zatrudniania nowych pracowników?*

Wprowadzone rozróżnienie na ilościowe i jakościowe rozumienie głównego problemu badawczego ma konkretne implikacje metodologiczne. Obok konieczności włączenia w proces gromadzenia danych metod ilościowych i jakościowych pojawia się kwestia odpowiedniego doboru próby badawczej. O ile bowiem w przypadku odkrywania struktury sposobów zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach niezbędne dla dokonania pewnych generalizacji jest zachowanie reprezentatywności próby w sensie statystycznym, o tyle w przypadku poszukiwania wyjaśnień, dla których dane sposoby zatrudniania są wykorzystywane przez przedsiębiorców ważniejsze jest zachowanie tak zwanej reprezentatywności teoretycznej (Konecki, 2000). Do rozważenia pozostaje również kwestia roli jaką w całych badaniach mają pełnić poszczególne rodzaje badań, zagadnienie statusu naukowego rezultatów badań jakościowych oraz sposobu analizy materiału empirycznego. Zgodnie z podejściem przyjętym

w pracy odpowiedzi na te pytania powinny pozostać w zgodzie z przyjętymi założeniami ontologicznymi i epistemologicznymi. Wszystkie te zagadnienia są szczegółowo rozwijane w dalszych częściach niniejszego rozdziału.

Dokonując badań na gruncie nauk ekonomicznych w ramach paradygmatu funkcjonalnego, nie sposób pozostać obojętnym na kwestie dotyczące efektywności i skuteczności działań podejmowanych przez uczestników gospodarki. Analiza literatury, której efektem jest część drugiego rozdziału pracy, wykazuje, iż także w odniesieniu do nieformalnych sposobów zatrudniania zagadnienie ich skuteczności jest przedmiotem zainteresowania sporej liczby badaczy. Powszechność tego zagadnienia w literaturze przedmiotu legła u podstaw sformułowania kolejnych pytań badawczych związanych ściśle z głównym problemem pracy. Zakładając powszechny i znaczący udział personalnych sieci społecznych przedsiębiorców w zatrudnianiu nowych pracowników (por. podrozdział dotyczący hipotez badawczych) oraz uwzględniając założenia teoretyczne sieciowej koncepcji kapitału społecznego, można postawić następujące pytanie: czym charakteryzują się te personalne sieci społeczne, które zapewniają skuteczność procesu zatrudniania, tzn. ich zastosowanie prowadzi do pozyskania pracowników, którzy podejmują pracę, pozostają przez jakiś czas w przedsiębiorstwie a pracodawca jest z nich zadowolony. Ze względu na wprowadzone rozróżnienie na dwie podstawowe role więzi w procesie zatrudniania interesujące wydaje się także zbadanie różnic pomiędzy więziami o charakterze bezpośrednim (wykorzystywanymi jako bezpośrednie źródło pracowników) oraz więziami o charakterze pośrednim (wykorzystywanymi jako źródło poleceń). W oparciu o postawione pytania sformułowany został trzeci szczegółowy problem badawczy oraz trzy doprecyzowujące go pytania.

***Problem 3.*** *Jakie są różnice w zakresie parametrów więzi społecznych tworzących indywidualny kapitał społeczny przedsiębiorcy w zależności od roli, jaką pełnią w procesie zatrudniania nowych pracowników (bezpośrednie źródło pracowników, pośredniczenie w zatrudnianiu)?*

***Pytanie 3.1.*** *Czym charakteryzuje się indywidualny kapitał społeczny właścicieli mikroprzedsiębiorstw wykorzystywany w skutecznym zatrudnianiu nowych pracowników?*

***Pytanie 3.2.*** *Czym charakteryzują się więzi o charakterze bezpośrednim?*

***Pytanie 3.3.*** *Czym charakteryzują się więzi o charakterze pośrednim?*

Biorąc pod uwagę następstwa metodologiczne sieciowego ujęcia kapitału społecznego można powiedzieć, że trzecie pytanie badawcze odnosi się przede wszystkim do identyfikacji i pomiaru parametrów więzi łączących pracodawcę z „osobami kontaktowymi”, tj. albo z kandydatem do pracy, albo z osobą polecającą przyszłego pracownika.

W konkluzji warto zwrócić uwagę, iż uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze pozwoli dowiedzieć się co realnie tworzy czy też składa się w sensie obiektywnym na indywidualny kapitał społeczny przedsiębiorcy angażowany w transakcjach zatrudniania nowych pracowników. Przyjęta metafora epistemologiczna sprawia, że nasza uwaga skupiona zostaje na morfologii struktury społecznej.

### 5.3. Operacjonalizacja zmiennych w badaniach ilościowych

W pierwszej kolejności operacjonalizacji poddane zostało pojęcie metod (sposobów) zatrudniania. W tym przypadku procedura operacjonalizacji sprowadziła się do sporządzenia szczegółowej i wyczerpującej listy metod zatrudniania w oparciu o klasyfikacje zaprezentowane w drugim rozdziale pracy. Ostateczną listę odnaleźć można w Karcie nr 1 kwestionariusza ankiety.

Nieco bardziej skomplikowanym przedsięwzięciem była operacjonalizacja indywidualnego kapitału społecznego. W nawiązaniu do sieciowego ujęcia kapitału społecznego można powiedzieć, iż podstawowym jego komponentem, który wyraża i opisuje związek pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową jest *wieź społeczna (social tie)*, określana niekiedy zamiennie jako *powiązanie społeczne*. Zgodnie z przyjętymi założeniami wieź społeczna jest traktowana jako realny fenomen społeczny, który można opisywać za pomocą wymiernych i porównywalnych wskaźników. W sensie funkcjonalnym wieź społeczna stanowi „kanał”, poprzez który związane ze sobą jednostki mogą przekazywać sobie nawzajem rozmaite zasoby. Można ją zdefiniować jako dowolnego rodzaju relację o charakterze społecznym zachodzącą w dowolnym kontekście pomiędzy dwoma dowolnego rodzaju członkami sieci (Wasserman i Faust, 1994, s. 18).

Podstawowym parametrem więzi społecznej jest jej siła (Van der Gaag, 2005, s. 26-29). Pojęcie siły więzi związane jest z pracą Granovettera pt. *The Strength of Weak Ties* (1973). Według autora: „*siła więzi jest (prawdopodobnie liniową) kombinacją ilości czasu, natężenia emocjonalnego, zażyłości [...] i wzajemnie świadczonych usług, które charakteryzują daną wieź*” (s. 1361). Pomimo, iż tak zdefiniowaną siłę więzi można opisać za pomocą różnych wskaźników (np. częstotliwość kontaktów, przeciętny czas trwania kontaktu, długość więzi od początku jej powstania, stopień znajomości, bliskość emocjonalna), Granovetter (1973,1985) w swoich badaniach skupia się jedynie na czasowym wymiarze więzi, biorąc pod uwagę częstotliwość kontaktów międzyludzkich jako adekwatny wskaźnik jej siły. Takie ujęcie jest krytykowane jako jednostronne i preferujące regularne spotkania z osobami, które pozostają w różnego rodzaju relacjach społecznych z jednostką, niekoniecznie takich silnych,

bliskich czy zażyłych (Marsden i Campbell, 1984). Zarzut dotyczy więc nietrafności wskaźnika, czyli tego, że nie można wyrazić (i zmierzyć) za pomocą częstotliwości kontaktów pomiędzy dwoma osobami siły związku, jaki je łączy.

Zagadnieniem operacjonalizacji siły więzi zajęli się Marsden i Campbell (1984). W wyniku analiz przeprowadzonych na danych zgromadzonych w trzech reprezentatywnych badaniach sondażowych autorzy doszli do następujących wniosków:

- 1) można wyróżnić co najmniej dwa różne aspekty siły więzi odnoszące się kolejno do *czasu* poświęconego na utrzymywanie danej relacji wyrażonego zwykle jako czas trwania relacji w latach lub/i częstotliwość kontaktów oraz *głębokości* więzi obejmującej zakres tematów, na które rozmawia się z osobą pozostającą z badaną osobą w jakiejś relacji lub/i wzajemne zwierzenie się i powierzenie sobie różnych spraw (*mutual confiding*); wymiar czasowy więzi i jej głębokość są ze sobą słabo powiązane i odnoszą się do innych aspektów relacji społecznych;
- 2) spośród wszystkich najpowszechniej stosowanych miar siły więzi społecznej tylko jedna, określana jako *bliskość* (*closeness*), wyrażająca emocjonalne zaangażowanie w relację okazała się być najlepszym wskaźnikiem siły więzi; w celu pomiaru *bliskości* respondenci wskazywali czy osobę, z którą pozostawali w jakiejś relacji określiliby jako: znajomego, dobrego kolegę czy też bardzo bliskiego przyjaciela;
- 3) wskaźniki czasowego wymiaru więzi (czas trwania relacji, częstotliwość kontaktów) w niewielkim stopniu odnoszą się do pierwotnej koncepcji siły więzi; w szczególności częstotliwość kontaktów jako miara siły więzi przeszacowuje ten parametr na korzyść relacji sąsiedzkich oraz współpracowników, podczas gdy czas trwania relacji działa na korzyść więzi pokrewieństwa;
- 4) mylące może być posługiwanie się predyktorami siły więzi w postaci opisu charakteru relacji międzyludzkiej za pomocą różnych kategorii roli społecznej (sąsiad, współpracownik, krewny).

Odnosząc koncepcję siły więzi do przedstawionej w drugim rozdziale koncepcji rynku pracy, należy zwrócić uwagę, iż ta pierwsza w żaden sposób nie uwzględnia przestrzennego (w sensie fizycznym) wymiaru relacji międzyludzkich. Jak staraliśmy się wykazać w trakcie prezentacji koncepcji lokalnego rynku pracy, aspekt przestrzenny jest niezwykle ważny z punktu widzenia procesów alokacji pracowników w obrębie rynku pracy.

Mając na względzie wielowymiarowy charakter siły więzi społecznej, konkluzje i rekomendacje sformułowane przez Marsdena i Campbella (1984) oraz brak jakiegokolwiek odniesienia w koncepcji siły więzi do przestrzennego aspektu relacji społecznych zrezygno-



waliśmy z włączenia tego parametru w postaci jednego wskaźnika (czyli siły więzi) na rzecz wielowymiarowego ujęcia więzi społecznej. Ujęcie to bazuje na dotychczasowych rozważaniach i zostało zaprojektowane w taki sposób, aby kompleksowo objąć pojęcie więzi społecznej. Przypisano jej następujące wymiary: wymiar czasowy, wymiar przestrzenny, wymiar psychologiczny (emocjonalny) oraz wymiar strukturalny. Na dwóch schematach zaprezentowanych na kolejnych stronach pracy przedstawiono definicje pojęciowe i operacyjne więzi społecznej. Przy czym definicja pojęciowa rozumiana jest jako definicja, która opisuje jakieś pojęcie za pomocą innych pojęć, natomiast definicje operacyjne odnoszą się do zbioru procedur, które powinien przeprowadzić badacz w celu ustalenia przejawów zjawiska opisywanego przez określone pojęcie (Nachmias-Frankfort i Nachmias, 2001, s. 44-48).

## **5.4. Hipotezy badawcze**

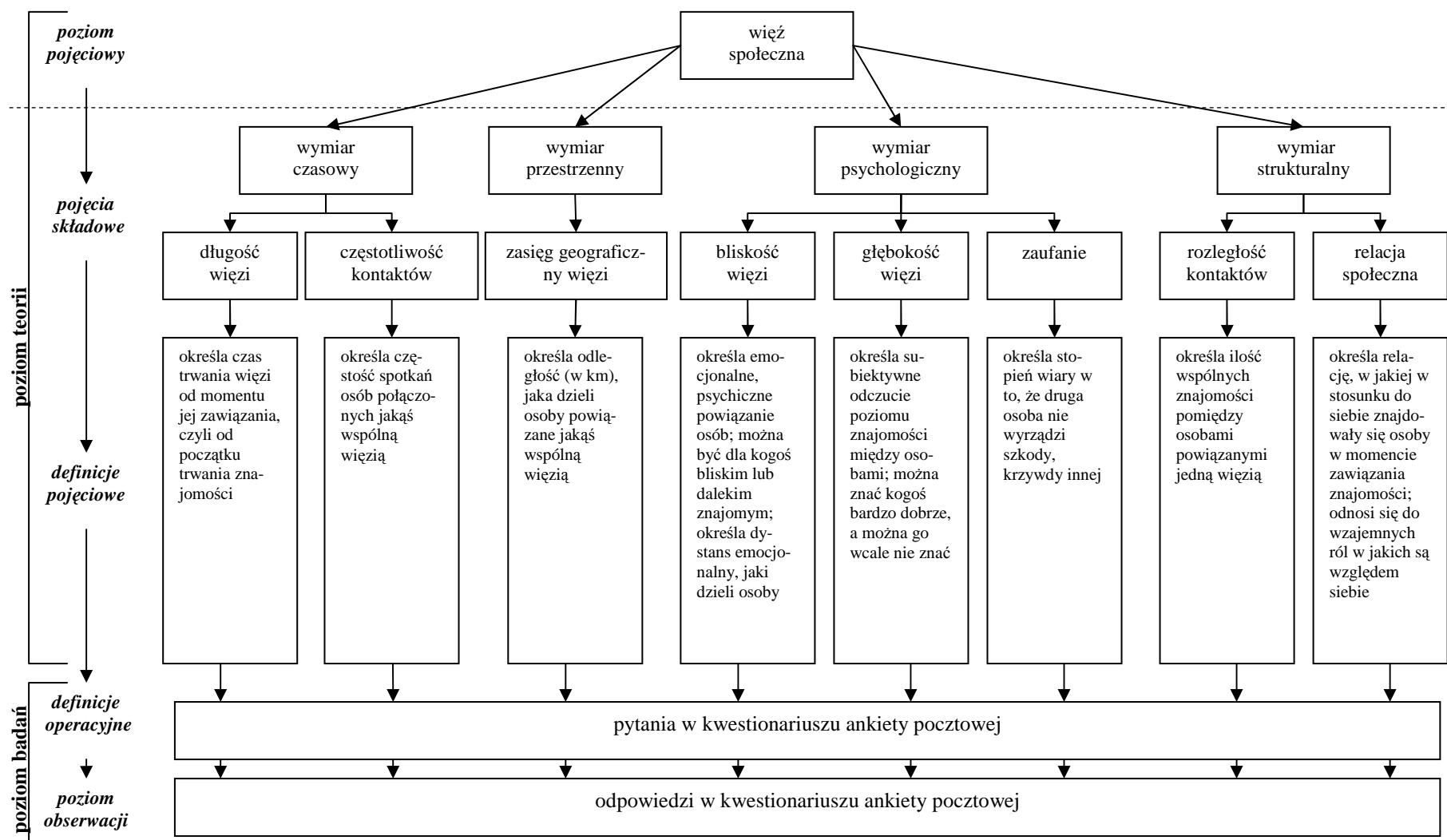
### **5.4.1. Pojęcie i warunki formułowania hipotez badawczych**

Pojęcie hipotezy z reguły rozumiane jest podobnie, jednak bywa stosowane w różny sposób, dlatego niezbędne wydaje się uściślenie jego znaczenia. Na przykład według Babbiego (2003) „[h]ipoteza jest szczegółowym sprawdzalnym oczekiwaniem wobec rzeczywistości, które wynika z ogólniejszej tezy” (s. 67). Badanie powinno być zatem zaplanowane tak, by sprawdzało hipotezy. W ten sposób można potwierdzić lub obalić teorię pośrednio, czyli przez sprawdzenie konkretnych hipotez wyprowadzanych z teorii i tez. Przedstawiona definicja zawiera trzy istotne elementy. Po pierwsze, hipoteza jest szczegółowa. Po drugie, hipoteza ma być sprawdzalna. Po trzecie, hipoteza wyraża oczekiwanie wobec rzeczywistości.

Oczekiwanie badacza wyrażone w postaci hipotezy może dotyczyć jednego zjawiska bądź też kilku jednocześnie. Wskazuje na to definicja hipotezy naukowej, którą posługuje się Pieter (1967):

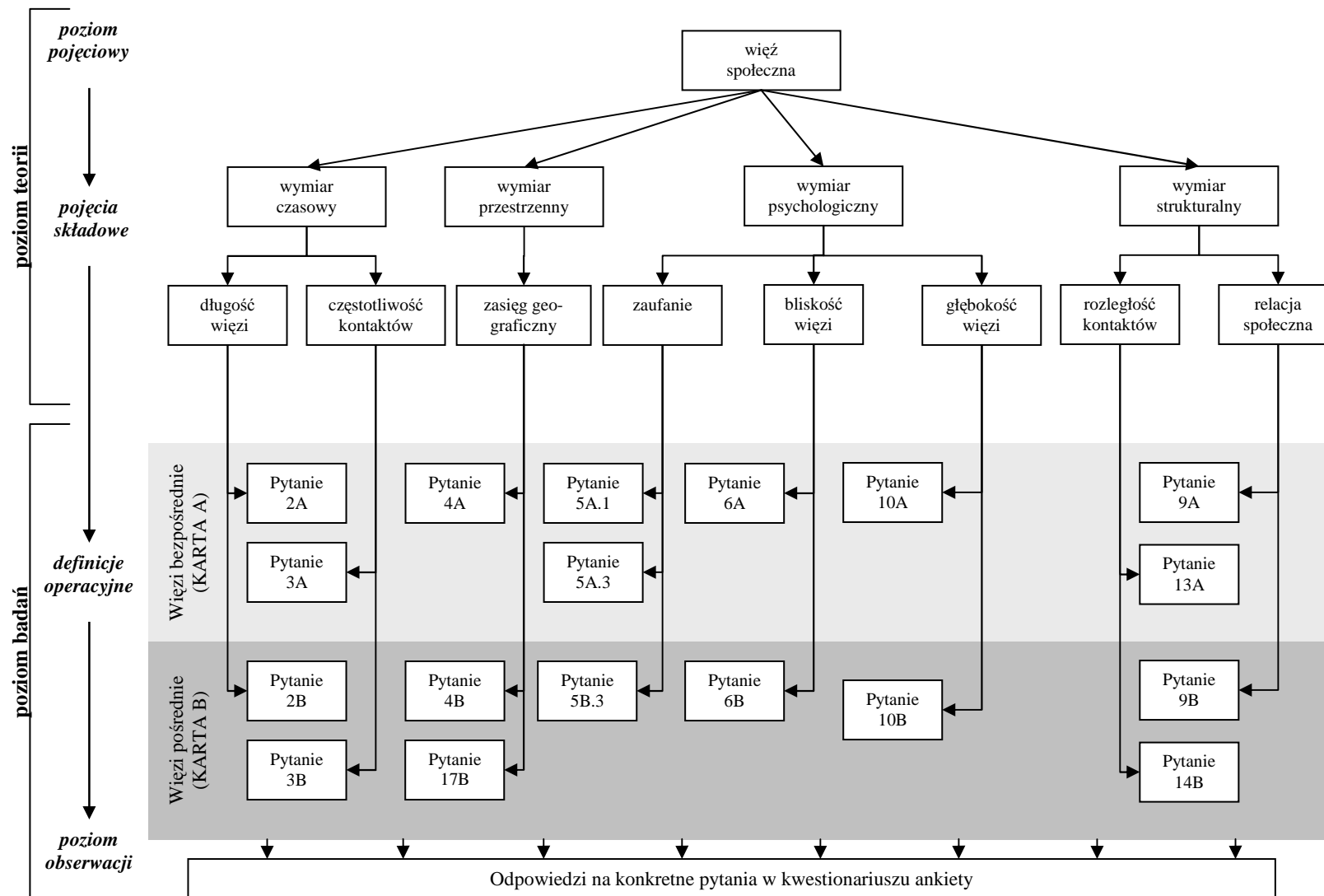
*Hipoteza jest naukowym przypuszczeniem o obecności (istnieniu) danego zjawiska bądź jego wielkości, częstotliwości, o jego stosunku do zjawisk innych, o związku zależności danych zjawisk od innych lub związku pojęć bądź wielkości pojęciowych o znaczeniu ustalonym. (...) W ujęciu ogólnym jest przypuszczeniem dotyczącym danego przedmiotu badań według jakiegokolwiek kategorii poznania, w szczególności kategorii substancji, przyczyny, jakości, ilości, czasu, przestrzeni itp. (s. 82).*

Rysunek 19. Operacjonalizacja pojęcia więź społeczna: pojęcia składowe i definicje pojęciowe



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 20. Operacjonalizacja pojęcia więź społeczna: pojęcia składowe i definicje pojęciowe



Źródło: opracowanie własne

Przyjmując omówione powyżej warunki formułowania hipotezy, Frankfort-Nachmias i Nachmias (2001) definiują ją jako proponowaną przez badacza odpowiedź, jakiej można udzielić na pytanie badawcze. Identyfikują hipotezę definiuje Brzeziński (2006/2007). Frankfort-Nachmias i Nachmias zwracają uwagę, że „[h]ipotezy można wyprowadzać dedukcyjnie – z teorii, indukcyjnie – na podstawie obserwacji, czy intuicyjnie, albo łącząc elementy tych sposobów” (tamże, s. 77). Nowak (1985) zwraca z kolei uwagę, że hipotezy mogą różnić się momentem asercji, czyli „stopniem początkowego, poprzedzającego badania przekonania badacza, iż prawdziwe jest zdanie twierdzące określone mianem hipotezy” (s. 35).

Czy formułowanie hipotez badawczych jest konieczne? Wbrew pozorom odpowiedź na to pytanie nie jest wcale prosta, a stanowiska uczonych w tej kwestii są podzielone. Na przykład cytowani powyżej autorzy bardzo rozpowszechnionych, nie tylko w Polsce, podręczników do metodologii badań społecznych, twierdzą, że stawianie hipotez jest nieodłącznym elementem procesu badawczego. Podobne zalecenia wynikają także z polskich publikacji przeznaczonych dla studentów nauk społecznych (np. Brzeziński, 2006/2007, s. 217 i dalsze; Pilch, 1971, s. 37). Nowak (1985), twórca popularnego na wielu polskich uczelniach podręcznika pt. *Metodologia badań społecznych*, nie jest już tak zasadniczy. Autor pisze:

*W wielu podręcznikach badań społecznych spotkać można dyrektywę zalecającą przed rozpoczęciem badań wyraźne sformułowanie hipotez, o których prawdziwości czy fałszywości rozstrzygać miałyby wyniki badania. Nie wydaje mi się, aby to było niezbędne (s. 35).*

W badaniach jakościowych stawianie hipotez jest nie tylko nie zalecane, ale wręcz odradzane i traktowane jako sprzeczne z ideą tych badań (Kostera, 2003/2005; Konecki 2000).

Skąd biorą się te różnice? Rzecz polega na tym, że gdy autorzy piszą o zaleceniu stawiania hipotez mają najczęściej na myśli pewien określony model uprawiania nauki. Można go określić mianem hipotetyczno-dedukcyjnego. W modelu tym hipotezy są najczęściej wyprowadzane na podstawie analizy dotychczasowego dorobku nauki, a następnie albo poddawane weryfikacji, albo falsyfikacji (Nowak, 1985, s. 37). Żaden z autorów nie stwierdza jednak jakoby stawianie hipotez musiało koniecznie wynikać z teorii czy jakiegoś modelu teoretycznego. W literaturze przedmiotu można wręcz odnaleźć wsparcie dla zupełnie innej tezy – stawianie hipotez, podobnie jak znajdowanie i formułowanie problemów badawczych, jest niejednokrotnie długotrwałym procesem, w którym obok znajomości wiedzy z danej problematyki naukowej dużą rolę odgrywa intuicja, ciekawość poznawcza, osobiste nastawienie i przekonania badacza, a także kontekst społeczny, historyczny i kulturowy autora badań i jego twórczości. Teza ta nawiązuje do znanego w filozofii rozróżnienia na „kontekst odkrycia” i

„kontekst uzasadniania” teorii naukowych (Chmielewski, 1995/2003, s. 54). Znamienne jest, iż nawet Popper, uznany za twórcę falsyfikacjonizmu, uznawał, że problemami kontekstu odkrycia powinna zajmować się raczej psychologia empiryczna, niż metodologia.

*Nie istnieje nic takiego, jak logiczna metoda wpadania na nowe pomysły lub logiczna rekonstrukcja tego procesu. Stanowisko swoje mogę ująć, mówiąc, że każde odkrycie kryje element irracjonalny albo intuicję twórczą w sensie Bergsona (Popper, 1977, s. 33, cyt. za Chmielewski, 2003, s. 54).*

Na potrzeby niniejszej pracy hipoteza badawcza rozumiana jest tak, jak czynią to Frankfort-Nachmias i Nachmias (2001), czyli jako odpowiedź udzielana na pytanie badawcze. Punkt dotyczący hipotez pojawia się właśnie w tym miejscu pracy, bowiem hipotezy, aby spełniały opisane powyżej kryteria poprawności ich formułowania, zostały sformułowane za pomocą uporządkowanych i zoperacjonalizowanych pojęć. Jednocześnie hipotezy są tu formułowane w sposób dedukcyjny, tj. wyprowadzane z teorii opisanych w poprzednich rozdziałach. Dlatego też hipotezy odnoszą się jedynie do dwóch problemów badawczych – pierwszego i trzeciego – oraz towarzyszących im pytań szczegółowych. Jednocześnie należy mieć na względzie, iż skoro hipotezy dotyczą jedynie części zgromadzonego materiału empirycznego poszukiwanie wsparcia lub kontrargumentów dla postawionych hipotez jest tylko jednym z elementów analizy. W odniesieniu do materiału jakościowego zastrzegamy sobie prawo do jak największej otwartości poznawczej. Uzasadnieniem tego typu postawy jest eksploracyjny charakter części procesu badawczego. Natomiast praktycznym przejawem tej postawy jest przytaczanie w rozdziałach badawczych opisu wykraczającego daleko poza zakres wyznaczony przez hipotezy badawcze.

#### **5.4.2. Hipotezy sformułowane w ramach badań własnych**

Na podstawie rozważań dotyczących charakterystyki metod zatrudniania wykorzystywanych w małych przedsiębiorstwach przyjęliśmy następującą hipotezę w odniesieniu do problemu badawczego nr 1:

*H1: W strukturze metod zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach dominują metody oparte na wykorzystaniu indywidualnego kapitału społecznego przedsiębiorcy.*

Jeśli chodzi o hipotezy dotyczące problemu badawczego nr 3 to formułując je oparliśmy się przede wszystkim na hipotezie siły słabych więzi Granovettera (1973) oraz koncepcji luki strukturalnej Burta (1992). W związku z powyższym założyliśmy występowanie istotnych różnic pomiędzy więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim. Jako kierunkową

przyjeliśmy tezę, iż więzi, za pomocą których przedsiębiorca uzyskuje dostęp do osób spoza własnych kręgów społecznych (więzi pośrednie), są z natury rzeczy słabsze od tych, które służą jako bezpośrednie źródło nowych pracowników. W tym duchu sformułowane zostały szczegółowe hipotezy badawcze, odnoszące się do wyróżnionych na etapie operacjonalizacji wymiarów więzi, a w ramach konkretnych wymiarów do poszczególnych parametrów więzi. Szczegółowe hipotezy zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 5.** Podsumowanie wyników badań empirycznych na temat różnic w zakresie więzi bezpośrednich i pośrednich

Wymiar więzi	Parametr	Hipoteza
Wymiar czasowy	Długość trwania więzi	H2.1: W zakresie <i>długości trwania więzi</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją istotnie statystyczne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi a pośrednimi. Więzy bezpośrednie trwają relatywnie dłużej aniżeli więzi pośrednie.
	Częstotliwość kontaktów	H2.2: W zakresie <i>częstotliwości kontaktów</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzy bezpośrednie charakteryzują się relatywnie większą częstotliwością kontaktów aniżeli więzi pośrednie.
Wymiar przestrzenny	Zasięg geograficzny	H2.3: W zakresie <i>odległości fizycznej</i> między pracodawcą, a osobami kontaktowymi nie istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Większość skutecznych transakcji zatrudnienia ma miejsce w granicach do 5 km od miejscowości, w której znajduje się mikroprzedsiębiorstwo.
Wymiar psychologiczny	Bliskość emocjonalna	H2.4: W zakresie <i>bliskości emocjonalnej</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzy bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większa <i>bliskość</i> aniżeli więzi pośrednie.
	Głębokość znajomości	H2.5: W zakresie <i>głębokości znajomości</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzy bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większa <i>głębokość</i> aniżeli więzi pośrednie.
	Zaufanie	H2.6: W zakresie <i>zaufania</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzy bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większy poziom <i>zaufania</i> aniżeli więzi pośrednie.
Wymiar strukturalny	Rozległość wzajemnych kontaktów	H2.7: W zakresie <i>rozległości wzajemnych kontaktów</i> między pracodawcą a osobami kontaktowymi istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzy bezpośrednie charakteryzuje relatywnie mniejsza <i>rozległość wzajemnych kontaktów</i> aniżeli więzi pośrednie.

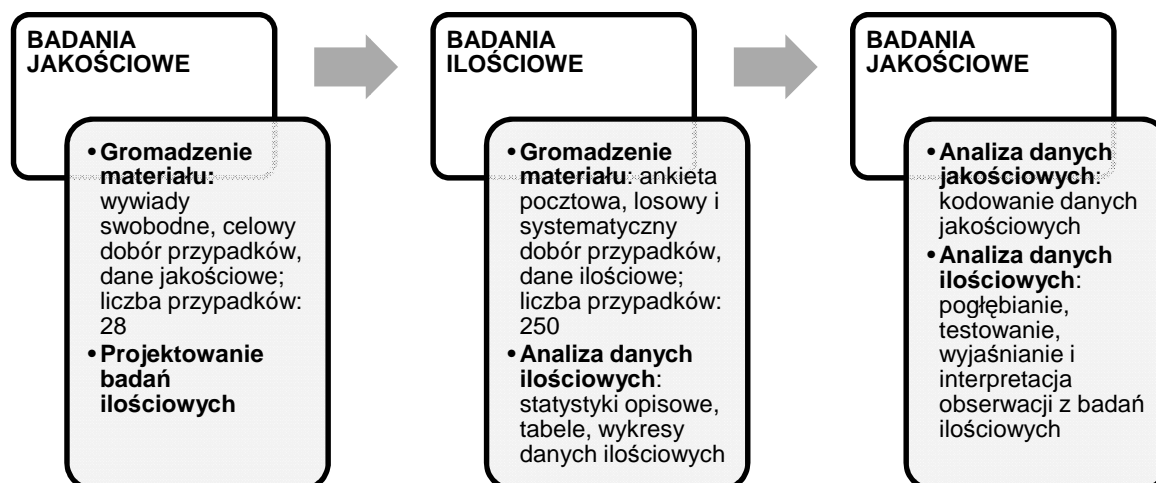
Źródło: opracowanie własne

W celu stwierdzenia zasadności postawionych hipotez lub jej braku oraz z zamiarem udzielenia odpowiedzi na nieobjęte hipotezami pytanie badawcze, dotyczące okoliczności i motywów wykorzystania poszczególnych rodzajów więzi w procesie zatrudniania, zaprojektowana została metodologia badań własnych. Na kolejnych stronach prezentujemy szczegółowy opis etapów i metod zbierania danych, sposobu doboru próby i przypadków do badań jakościowych, a także metod analizy uzyskanych danych.

## 5.5. Ogólna charakterystyka procesu badawczego

Przyjęta w pracy strategia badań opiera się na założeniu o wzajemnej komplementarności badań ilościowych i jakościowych. Ilustruje ją poniższy schemat.

Rysunek 21. Ogólna strategia projektu badawczego



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona na schemacie koncepcja badań składa się z trzech podstawowych etapów ułożonych w sekwencję: badania jakościowe – badania ilościowe – badania jakościowe. Jest to jeden z kilku możliwych planów badań wiążących oba rodzaje danych (Miles i Huberman, 2000, s. 43). W przypadku niniejszej pracy rozpoczął się on od czynności eksploracyjnych w terenie i doprowadził do ostatecznego opracowania kwestionariusza ankiety pocztowej, tj. narzędzia pomiaru indywidualnego kapitału społecznego (etap I – eksploracja). Wyniki badań ilościowych (etap II – pomiar) zostały następnie pogłębione i poddane interpretacji w oparciu o wywiady przeprowadzone w pierwszym etapie badań (etap III – pogłębianie, testowanie i interpretowanie wyników). Należy przy tym wyraźnie podkreślić, iż badania ilościowe miały na celu zebranie materiału umożliwiającego dokonanie pewnych uogólnień zaobserwowanych zjawisk, natomiast badania jakościowe miały w stosunku do badań ilościowych charakter dopełniający<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Przyjęta strategia, łącząca metody o charakterze jakościowym i ilościowym, nie jest niczym wyjątkowym w badaniach poświęconych sieciom społecznym i przedsiębiorcom. Bezpośrednią inspiracją do stworzenia koncepcji badań była klasyczna książka Granovettera (1985), pt. *Getting a job. A study of contacts and careers*. Granovetter wykorzystał w swoich badaniach zarówno ankietę pocztową, jak i pogłębione wywiady, łącząc je na poziomie analizy wyników. W podobny sposób Anderson, Jack i Drakopoulou Dodd (2005) zaprojektowali swoje badania poświęcone roli członków rodzin w personalnych sieciach przedsiębiorców. Autorzy zastosowali połączenie standaryzowanych wywiadów telefonicznych z wywiadami pogłębionymi.

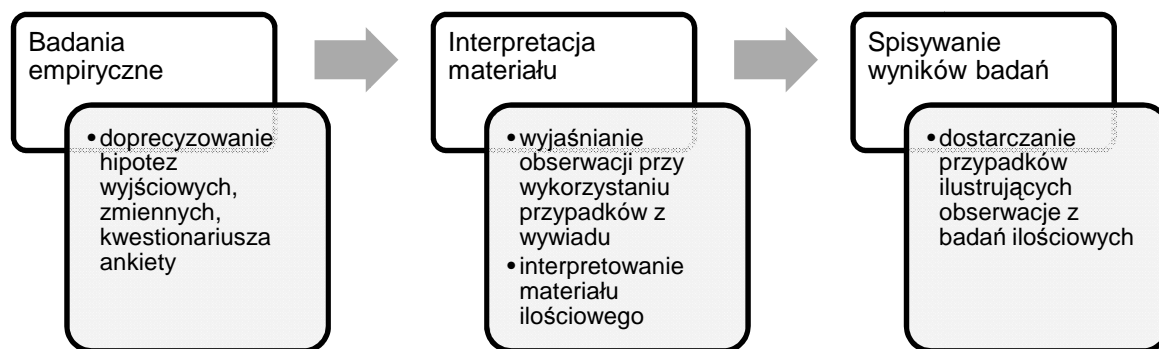
## 5.6. Wywiady swobodne: przesłanki doboru metody badań jakościowych

Do gromadzenia danych pierwotnych w badaniach jakościowych wykorzystana została metoda wywiadu. Wywiad może być zdefiniowany jako „*[k]ierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony*” (Czarniawska, 2002, s. 735, cyt. za Kostera, 2003/2005, s. 121). Jest to metoda badań specyficzna dla nauk społecznych, a co najważniejsze – dostarczająca materiału, którego nie można osiągnąć za pomocą żadnej innej metody badawczej (Gerstmann, 1985, s. 33, 40). Wywiad może być źródłem zarówno danych o charakterze obiektywnym (np. dane o dochodach), jak i subiektywnym (np. opis uczuć) (tamże, 35). Zdaniem Nowaka (1970), właśnie ten drugi rodzaj danych jest dla omawianej metody szczególnie charakterystyczny: „*Wypowiedź badanego może być dla badacza źródłem informacji o tym, jak badany postrzega i ocenia pewne zjawiska otaczającego go świata (ze sobą włącznie) i jak zamierza się wobec nich zachować*” (s. 61). Przy czym należy podkreślić, iż zgodnie z przyjętym w pracy podejściem funkcjonalistycznym, utrzymanym w pozytywistycznej tradycji uprawiania nauk społecznych, wywiady traktowane są jako źródło „faktów” o zewnętrznej względem badacza rzeczywistości społecznej (Silverman, 1993, s. 90). Dzieje się tak pomimo tego, iż materiał z wywiadów zawiera zarówno „twarde” dane z biografii respondentów, jak i bardziej „miękkie” dane o ich przekonaniach (tamże, s. 91).

W zależności od celów badawczych wywiad może pełnić różne role. Maccoby i Maccoby (1976, cyt. za Gerstmann, 1985, s. 39) wskazują na przykład, że wywiad może na kilka sposobów wspomagać badania eksperymentalne. W początkowym etapie eksperymentu wywiad może dostarczyć materiału, który ułatwi ustalenie i odpowiednie sformułowanie hipotezy wyjściowej. Po jego zakończeniu może być użyty w celu wyjaśnienia przynajmniej niektórych sposobów zachowania się osób poddanych badaniu. Wreszcie, wywiad pomaga wniknąć dokładniej i lepiej interpretować dane uzyskane przy zastosowaniu innych metod, niekoniecznie eksperymentalnych. Wywiad może być zatem stosowany jako metoda uzupełniająca główną metodę badań i to na różnych jej etapach (por. rysunek nr 22).



**Rysunek 22.** Rola wywiadu jako metody uzupełniającej na kolejnych etapach badań

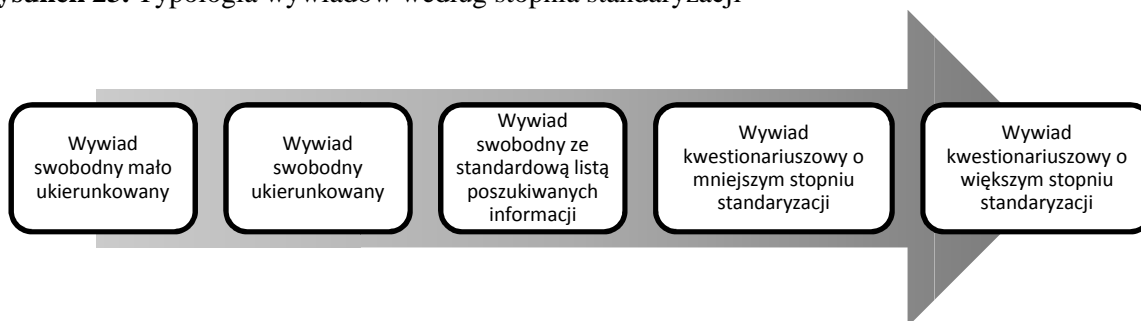


Źródło: opracowanie własne; ujęcie metodologii jako procesu na podstawie Kostery (2003/2005, s. 22)

Przeprowadzonym badaniom od początku przyświecała idea wykorzystania wywiadu jako metody wspomagającej reprezentatywne badania o charakterze ilościowym. W szczególności materiał z wywiadów miał na celu pomoc w zaprojektowaniu formy i doprecyzowaniu treści kwestionariusza ankiety pocztowej oraz w częściowym wyjaśnieniu i zrozumieniu prawidłowości zaobserwowanych w badaniach ilościowych poprzez dostarczenie opisu przypadków transakcji zatrudniania nowych pracowników. W związku z powyższym, badania terenowe musiały poprzedzić badania ilościowe.

Mając na względzie zróżnicowaną rolę wywiadu na poszczególnych etapach procesu badawczego, istotną rolę odegrał dobór odpowiedniej formy wywiadu. W badaniach wykorzystany został wywiad swobodny, pogłębiony (Konecki 2000, s. 169), określane także jako wywiad o charakterze eksploracyjnym (Oppenheim, 2004, s. 83). Wywiad swobodny jest jednym z typów wywiadów wyróżnionych ze względu na stopień jego standaryzacji (Kostera 2003/2005, s. 121). Typologię wywiadów zilustrowano na rysunku nr 23.

**Rysunek 23.** Typologia wywiadów według stopnia standaryzacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Przybyłowskiej (1978)

Jak wynika z przedstawionego schematu, można wyróżnić trzy formy wywiadu swobodnego: wywiad swobodny mało ukierunkowany, swobodny ukierunkowany, swobodny ze standary-

zowaną listą poszukiwanych informacji (Przybyłowska, 1978; Patton 1980/1990, s. 280-290). Pierwszy rodzaj wywiadu charakteryzuje się tym, że osoba go prowadząca dysponuje jedynie ogólnymi zagadnieniami, wokół których powinna koncentrować się rozmowa z respondentem. Kiedy ktoś używa określenia „swobodny” w stosunku do wywiadu, ma z reguły na myśli właśnie taki jego rodzaj (Mayntz, Holm i Hübner, 1985, s. 132; Oppenheim 2004, s. 85, 89-95; Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 251-252; Konecki, 2000, s. 169; Kostera, 2003/2005, s. 125). W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym badacz dysponuje tzw. dyspozycjami do wywiadu, które są ogólnie określoną, otwartą listą potrzeb informacyjnych (Konecki, 2000, s. 170). Przyjmuje się, iż w trakcie wszystkich rozmów prowadzonych tą metodą podczas jednego projektu badawczego powinien zostać poruszony pewien wspólny zbiór tematów (Patton, 1980/1990, s. 280). W trzecim rodzaju wywiadu swobodnego prowadzący rozmowę posiada ustaloną z góry listę konkretnych poszukiwanych informacji oraz pytań, z reguły otwartych, które powinien zadać swojemu rozmówcy (Konecki, 2000, s. 170, Patton 1980/1990, s. 280).

Ze względu na rolę badań jakościowych w całym projekcie badawczym wywiady z właścicielami przedsiębiorstw były w największym stopniu zbliżone do wywiadów swobodnych ukierunkowanych. Listę dyspozycji do wywiadu oraz przykładowe pytania, które pojawiły się w trakcie rozmów zawiera Załącznik A. Otwarty charakter pytań w wywiadzie swobodnym miał na celu dostarczenie konkretnych przypadków transakcji zatrudniania nowych pracowników. Natomiast lista dyspozycji pomagała generować te przypadki, zapewniła w miarę jednorodny i uporządkowany sposób prowadzenia rozmów oraz gwarantowała, że we wszystkich wywiadach poruszone zostaną te same wątki. Na wybór wywiadu swobodnego miał ponadto wpływ fakt, iż badania dotyczyły mało rozpoznanego obszaru zjawisk.

### **5.7. Dobór przypadków w badaniach jakościowych**

W badaniach o charakterze jakościowym przeważają celowe doборы przypadków (Miles i Huberman, 2000, s. 28). Istnieje wiele strategii postępowania w zakresie wyboru próbek. Patton (1980/1990, s. 182-183) przedstawia 18 takich strategii, spośród których 16 ma charakter celowy (por. tabela nr 6).

Jeśli w projekcie badawczym podstawowe znaczenie odgrywają badania o charakterze jakościowym, wybór konkretnych rozwiązań w zakresie strategii doboru przypadków „*zależy od tego czy badania mają służyć konstruowaniu i sprawdzaniu teorii, czy też formułowaniu uogólnień na temat skończonej liczby przypadków istniejących obecnie bądź prawdopodobnych w przyszłości*” (Atkinson i Hammersley, 2000, s. 53). Jeśli natomiast, jak to ma miejsce

w przypadku niniejszej pracy, badania jakościowe mają charakter dopełniający zasadne wydaje się podporządkowanie sposobu dobierania przypadków szczegółowym celom wyznaczonym dla tego rodzaju badań. Skoro badania terenowe miały z jednej strony pomóc w konstruowaniu kwestionariusza ankiety, a z drugiej dostarczyć materiału empirycznego potrzebnego do omówienia praktyk stosowanych w zatrudnianiu nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach to w toku badań terenowych należało dążyć do wygenerowania dużej ilości zróżnicowanych przypadków transakcji zatrudniania. Naszą intencją było osiągnięcie tego, co w literaturze metodologicznej określa się mianem *reprezentatywności teoretycznej*. W związku z tym zastosowana została strategia doboru przypadków określana jako „maksymalne zróżnicowanie”. Polega ona na szukaniu wielu różnorodnych przypadków, aby dostrzec czy główne wzory, schematy pozostają stałe (Miles i Huberman, 2000, s. 30). Zróżnicowanie odnosiło się do takich cech jednostek analizy jak: branża, miejsce lokalizacji firmy (Poznań, mniejsze miasto, wieś) oraz liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

**Tabela 6.** Celowe strategie pobierania próbek w badaniach jakościowych

<b>Strategia doboru próby</b>	<b>Cel strategii</b>
Przypadki krańcowe, odbiegające od normy	Pozyskiwanie informacji z niezwykłych przejawów badanego zjawiska
Intensywny dobór przypadków	Przypadki bogate w informacje, które pokazują intensywność zjawiska, ale nie krańcową
<i>Maksymalne zróżnicowanie przypadków</i>	<i>Identyfikuje istotne wspólne wzory zjawisk, które ujawniają się pomimo zróżnicowania przypadków</i>
Dobór jednorodny, homogeniczny	Skupia, redukuje zróżnicowanie, upraszcza analizę, ułatwia grupowe wywiady
Przypadki typowe	Ilustruje albo naświetla to, co jest typowe, normalne, przeciętne
Dobór celowy, warstwowy	Dostarcza cech charakterystycznych dla określonych podgrup, ułatwia dokonywanie porównań
Przypadki krytyczne	Pozwala na dokonanie generalizacji i maksymalne wykorzystanie informacji w odniesieniu do innych przypadków, dowodzi albo egzemplifikuje wnioski
Kula śniegowa lub łańcuch	Dostarcza interesujących przypadków przez ludzi, którzy znają ludzi, którzy wiedzą, które przypadki są bogate w informacje
Dobór w oparciu o kryterium	Dostarcza przypadków, z których wszystkie spełniają to samo kryterium
Dobór oparty o teorię albo pojęcia operacyjne	Wyszukanie przejawów odpowiadających konstruktwi teoretycznemu, a przez to umożliwiających jego dopracowanie i zbadanie
Przypadki potwierdzające albo zaprzeczające	Dopracowanie i pogłębienie wstępnej analizy, poszukiwanie wyjątków, testowanie zróżnicowań
Dobór oportunistyczny	Umożliwia podążanie w nowych kierunkach w trakcie badań terenowych, podejmowanie nieoczekiwanych wyzwań, zapewnia elastyczność
Celowa randomizacja	Dodaje wiarygodności próbie, gdy potencjalna próba celowa jest zbyt duża
Przypadki politycznie ważne	Dobór takich przypadków przyciąga uwagę do badań a ich eliminacja pomaga uniknąć niepożądanego uwagi
Dobór wygodny	Oszczędność czasu, pieniędzy i wysiłku kosztem niskiej wiarygodności
Dobór kombinowany lub mieszany	Umożliwia triangulację, elastyczność, odpowiada różnym korzyściom i potrzebom

Źródło: Patton (1980/1990, s. 182-183)

W sumie przeprowadzonych zostało 28 wywiadów. Wszystkie w całości były zarejestrowane za pomocą dyktafonu. Łączny czas trwania wywiadów wyniósł 20 godzin 24 minuty

i 26 sekund. Najdłuższy wywiad trwał 1 godzinę 21 minut i 25 sekund, a najkrótszy 10 minut i 22 sekundy. W celu dotarcia do rozmówców skorzystaliśmy z pomocy dziesięciu osób (informatorów) w większości rekrutowanych z kręgów znajomych. Wybór większej liczby informatorów z różnych środowisk był świadomym zabiegiem, a celem tego działania było, zgodnie z przyjętą strategią doboru próby, dotarcie do zróżnicowanych mikroprzedsiębiorstw.

### **5.8. Przesłanki wyboru ankiety pocztowej jako metody badań ilościowych**

Badania ilościowe zostały zrealizowane za pomocą ankiety pocztowej. Jest to jedna z podstawowych metod badawczych wykorzystywanych do gromadzenia danych ilościowych (Oppenheim 2004, s. 14, 122, Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 242)<sup>32</sup>. Najpełniej ankietę pocztową jako ściśle określoną procedurę badawczą zdefiniował Sztabiński (1997):

*Ankieta pocztową traktować będziemy jako zespół celowych i zorganizowanych działań podejmowanych przez badawczą, zmierzających do uzyskania określonych informacji w drodze interwencji (tzn. kierowanego komunikowania się językowego między badaczem a określonym respondentem za pomocą pytań i odpowiedzi), w której formalnie zestandaryzowane przekazy pisemne (zarówno badawcza, jak i respondenta) wymieniane są wyłącznie drogą pocztową, tzn. pośrednio (tamże, s. 20).*

Koniunkcja czterech cech przypisanych ankiecie pocztowej, tzn. interwencji, pisma, standaryzacji i wymiany drogą pocztową, stanowi wyróżnik opisywanej metody badawczej.

U podstaw wyboru ankiety pocztowej jako metody badań własnych leżały następujące, wzajemnie ze sobą powiązane, przesłanki:

- *Tryb pracy respondentów.* Początkowo dane ilościowe miały być zbierane za pomocą wywiadów telefonicznych. Za takim rozwiązaniem przemawiały następujące przesłanki: krótki i prosty kwestionariusz, potencjalnie krótki czas gromadzenia danych oraz możliwość uzyskania dodatkowych informacji na temat procesu zatrudniania. Niestety, na etapie telefonicznego ustalania terminów wywiadów okazało się, że trudno jest skontaktować się na stacjonarny numer telefonu firmowego w wyznaczonym na to czasie. Bardzo często właściciel był nieobecny w przedsiębiorstwie. Wiązało się to z koniecznością wykonania

---

<sup>32</sup> Podobnie jak w wypadku wywiadu, także ankieta jest niekiedy określana nie jako metoda badawcza, lecz jako technika badawcza. Rozwiązanie to przyjęte jest powszechnie na przykład na gruncie pedagogiki (np. Malikowski, 1984; Łobocki, 2000; Pilch i Bauman, 2001). Pojęcie techniki odnosi się wówczas do sposobu zbierania materiału. W takim znaczeniu technika pełni rolę służebną w stosunku do metod badawczych, które, w wielkim uproszczeniu, są z kolei rozumiane jako zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i organizacyjnych. W niniejszej pracy, zgodnie z wyjaśnieniami przedstawionymi w tekście, zarówno wywiad jak i ankieta traktowane są jako metody badań. Do zbierania danych w trakcie stosowania tych metod badacz może posługiwać się narzędziami badawczymi, np. kwestionariuszem wywiadu lub kwestionariuszem ankiety.

nawet kilku telefonów do jednej osoby. Próba badawcza udostępniona przez firmę Tele-Adreson zawierała tylko numery firmowych telefonów stacjonarnych.

- *Zakres przestrzenny badań i próba badawcza.* Ankieta pocztowa jest szczególnie polecana do badania prób osób rozproszonych na dużym obszarze geograficznym (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 243). Obszar badań był stosunkowo duży, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że były one w całości zorganizowane i przeprowadzone przez jedną osobę. Dodatkowo, nie bez znaczenia pozostawał fakt, iż minimalna wielkość próby badawczej została wyznaczona na poziomie 247 przedsiębiorstw.
- *Budowa i forma kwestionariusza.* Pomimo tego, iż nie ma jednoznacznych dowodów potwierdzających wpływ długości kwestionariusza na odsetek zwrotów (Sztabiński, 1997, s. 177; Lund i Gram, 1998; Koloski, Talley, Boyce i Morris-Yates, 2001), biorąc pod uwagę tryb pracy właścicieli przedsiębiorstw, kwestionariusz ankiety został maksymalnie skrócony i uproszczony. Narzędzie badawcze składało się ostatecznie z trzech kart odpowiedzi, z których każdy respondent wypełniał maksymalnie dwie, liczące w sumie kilkanaście zamkniętych pytań (2-3 strony A4). W takiej sytuacji najlepszym sposobem gromadzenia danych wydawał się początkowo wywiad telefoniczny, ale z powodów opisanych powyżej pomysł ten został zaniechany. Wywiad bezpośredni był natomiast zbyt drogi i czasochłonny.
- *Koszt badań.* Ankieta pocztowa jest najmniej kosztowna w porównaniu z pozostałymi sposobami zbierania danych ilościowych (Oppenheim, 2004, s. 123; Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 243; Sztabiński, 1997, s. 48).

### 5.9. Wielkość i dobór próby badawczej w badaniach ilościowych

**Wielkość próby.** Przed przystąpieniem do ustalania wielkości próby badawczej nie dysponowaliśmy żadnymi danymi na temat rozkładu badanych cech w populacji. W związku z powyższym do wyliczenia wielkości próby wykorzystana została zalecana w takich sytuacjach formuła (Churchill, 2002, s. 552):

$$n = \frac{z^2}{r^2} \cdot C^2, \text{ gdzie}$$

$n$  – wielkość próby,  $z$  – wartość statystyki dla określonego przedziału ufności,  $r$  – miara względnej dokładności (błąd z próby wyrażony w procentach),  $C$  – współczynnik zmienności.

W badaniach założony został błąd z próby w wysokości 5% oraz przedział ufności na poziomie 95%, co implikuje  $z$  równe 1,96. Wartość współczynnika zmienności musiała zostać

oszacowana. W tym celu przyjęte zostały ustalenia typowych zakresów wariacji dla określonej liczby punktów skali odpowiedzi (Churchill, 2002, s. 550). Średnia liczba punktów skali w kwestionariuszu ankiety pocztowej wynosi prawie 5, a typowy zakres wariacji dla takiej skali mieści się w przedziale od 1,2 do 2. Zgodnie z zaleceniami, w celu uzyskania ostrożnego szacunku próby, do obliczeń wykorzystana została wariacja równa wyższemu skrajowi podanego przedziału. Stąd wartość  $C$  wyniosła 0,4, natomiast wielkość próby 246. Jak podaje Sudman (1976, s. 87, cyt za: Churchill, 2002, s. 562) liczba ta mieści się w granicach typowych wielkości prób dla studiów populacji złożonych z instytucji na poziomie regionalnym.

**Dobór próby.** Dane teleadresowe mikroprzedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego zostały zakupione od firmy TeleAdreson Sp. z o.o.<sup>33</sup>. W związku z tym, że minimalna wartość zamówienia w momencie kupowania danych wynosiła 1000 zł, a wartość jednego rekordu do wielokrotnego wykorzystania 0,99 zł (plus 22% VAT)<sup>34</sup>, liczba zakupionych rekordów wyniosła 833. Dobór tej próby został przeprowadzony w oparciu o schemat doboru losowego (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 202). W tym celu wykorzystany został operat losowania, zawierający 3368 rekordów, udostępniony przez dostawcę danych. Liczba jednostek w operacie została ustalona w oparciu o następujące kryteria:

- zakres przestrzenny: województwo wielkopolskie,
- zakres czasowy: rok założenia przedsiębiorstwa od 1990 do 2004,
- zakres przedmiotowy: przedsiębiorstwa prywatne, zatrudniające od 3 do 8 osób<sup>35</sup>, forma prawna: osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą<sup>36</sup>.

Dodatkowo, mając na względzie zalecenia personalizacji przekazu w badaniach pocztowych (Sztabiński, 1997, s. 144-145), każdy rekord wchodzący do operatu musiał posiadać nazwisko osoby kontaktowej. Przygotowany operat losowania zawierał: numer rekordu, nazwę przed-

---

<sup>33</sup> Centrum Informacji Profesjonalnej TeleAdreson Sp. z o.o., ul. Trubadurów 11, 80-205 Gdańsk, tel. (+48) 58 524 82 00, [www.teleadreson.pl](http://www.teleadreson.pl)

<sup>34</sup> <http://www.teleadreson.pl/cennik>, strona sprawdzona 19 lipca 2007 r.

<sup>35</sup> Po badaniach terenowych zrezygnowaliśmy z włączenia do badań ilościowych przedsiębiorstw, które deklarują zatrudnienie na poziomie dziewięciu osób. Na etapie pozyskiwania respondentów do wywiadów w kilku przypadkach okazało się, że właściciele mikroprzedsiębiorstw deklarujący maksymalne zatrudnienie w rzeczywistości mieli co najmniej kilkunastu pracowników. Aby zminimalizować ryzyko wejścia do próby tego typu przypadków, co w konsekwencji wiązałoby się z koniecznością odrzucenia części kwestionariuszy, maksymalny próg zatrudnienia potrzebny do wyznaczenia operatu losowania ustaliliśmy na osiem osób.

<sup>36</sup> Założenie dotyczące formy prawnej zostało przyjęte w celu uniknięcia ewentualnego wpływu tej zmiennej na wyniki badań. We wszelkiego rodzaju spółkach występuje różny podział obowiązków i odpowiedzialności właścicieli. W trakcie badań terenowych miał miejsce taki właśnie przypadek. Jeden z dwóch właścicieli spółki z o.o. był całkowicie odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi, począwszy od pozyskiwania personelu poprzez jego szkolenie i zwalnianie. W tym czasie drugi właściciel zajmował się głównie sprzedażą i finansami. Taki podział kompetencji skutkował znaczną racjonalizacją procesów w firmie, daleko bardziej posuniętą aniżeli w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych tylko przez jednego właściciela.

siębiorstwa, informację o powiecie, w którym znajduje się mikroprzedsiębiorstwo, liczbę zatrudnionych oraz rok założenia firmy.

Ze względu na dużą liczbę jednostek w operacji oraz wielkość próby przekraczającą 830 podmiotów w doborze próby zastosowane zostało losowanie systematyczne. Polega ono „na wybieraniu każdego  $K$ -tego elementu z populacji, począwszy od pierwszego elementu, który zostaje wybrany w sposób losowy” (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 202). Zgodnie z sugestią Churchilla (2002), że „idealna lista próby systematycznej będzie zawierała elementy podobne wartości charakterystryki blisko siebie i elementy o różnej wartości odległe do siebie” (s. 531), poszczególne jednostki losowania zostały wcześniej uporządkowane alfabetycznie według powiatu, a następnie w ramach powiatów rosnąco według liczby osób zatrudnionych. Odstęp losowania został ustalony poprzez podzielenie liczby jednostek w operacji losowania przez wielkość próby, natomiast miejsce losowania wyznaczono posługując się w tym celu tablicą liczb przypadkowych (tamże, s. 517).

#### **5.10. Organizacja badań ankietowych**

**Organizacja wysyłki.** Przed rozesłaniem ankiet do respondentów niezbędna było skorygowanie próby badawczej. W zakupionej bazie danych omyłkowo znalazły się 203 przedsiębiorstwa, których forma prawna była inna aniżeli osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Ze względu na wcześniej przyjęte założenia wszystkie te jednostki zostały usunięte z próby.

Przy organizacji wysyłki ankiety pocztowej wykorzystane zostały zalecenia sformułowane przez Dillmana (1978, cyt. za Sztabiński 1997) dla tzw. „metody całościowej” (*total design method*) (por. także Paxson, 1995). Metoda całościowa to określona procedura wypracowana przez Dillmana dla ankiety pocztowej, której zastosowanie zwiększa jej skuteczność, tzn. podnosi odsetek zwrotów wypełnionych kwestionariuszy oraz wpływa korzystnie na jakość uzyskiwanych danych. Co ważne, metoda ta opiera się nie tylko na pewnych ustaleniach techniczno-organizacyjnych, dotyczących sposobu administrowania badań, ale także na konkretnych założeniach teoretycznych. Jak podaje Sztabiński (1997, s. 140-142), Dillman proponuje, aby proces wysyłania i zwracania kwestionariuszy traktować jako szczególny przypadek wymiany społecznej, w której człowiek oczekuje odwzajemnienia własnych działań skierowanych na innych.

*Zakłada się tutaj (...), że ludzie podejmują pewne działania ze względu na możliwość osiągnięcia przyszłych nagród (...). Działanie to pociąga za sobą oczywiście pewne koszty (...) przy czym istotnym motywem ich podjęcia jest przekonanie, iż oczekiwane nagrody, jeśli nie przewyższą, to zrekompensują poniesione koszty. Zachowanie jed-*

*nostki jest zatem funkcją przewidywanych kosztów podjęcia określonego działania oraz oczekiwanych nagród związanych z jego podjęciem (Sztabiński, 1997, s. 140).*

Odnosząc ten sposób rozumowania do ankiety pocztowej Dillman założył, że warunkiem jej efektywności jest minimalizacja kosztów związanych z wypełnianiem kwestionariusza oraz maksymalizacja satysfakcji osoby, która udziela odpowiedzi. Wniosek ten przekłada się na wiele konkretnych propozycji, które dotyczą nagradzania respondenta (np. wyrażenie uznania dla respondenta, postawienie go w roli eksperta, proponowanie konkretnych nagród materialnych), redukcja kosztów (np. ograniczenie psychicznego i fizycznego wysiłku związanego z wypełnianiem kwestionariusza, eliminacja pytań trudnych i drażliwych, eliminacja wszelkich bezpośrednich kosztów finansowych) i utwierdzenia wiary w uzyskane nagrody (np. danie wyrazu wysokiej oceny respondenta, identyfikowanie badań z instytucją cieszącą się powszechnym zaufaniem i uznaniem).

Większość z przedstawionych powyżej zaleceń została wykorzystana przy organizacji badań własnych. W szczególności kierowano się nimi w trakcie pisania listów wprowadzających. Przykłady takich listów znajdują się w załącznikach do pracy (por. Załącznik B).

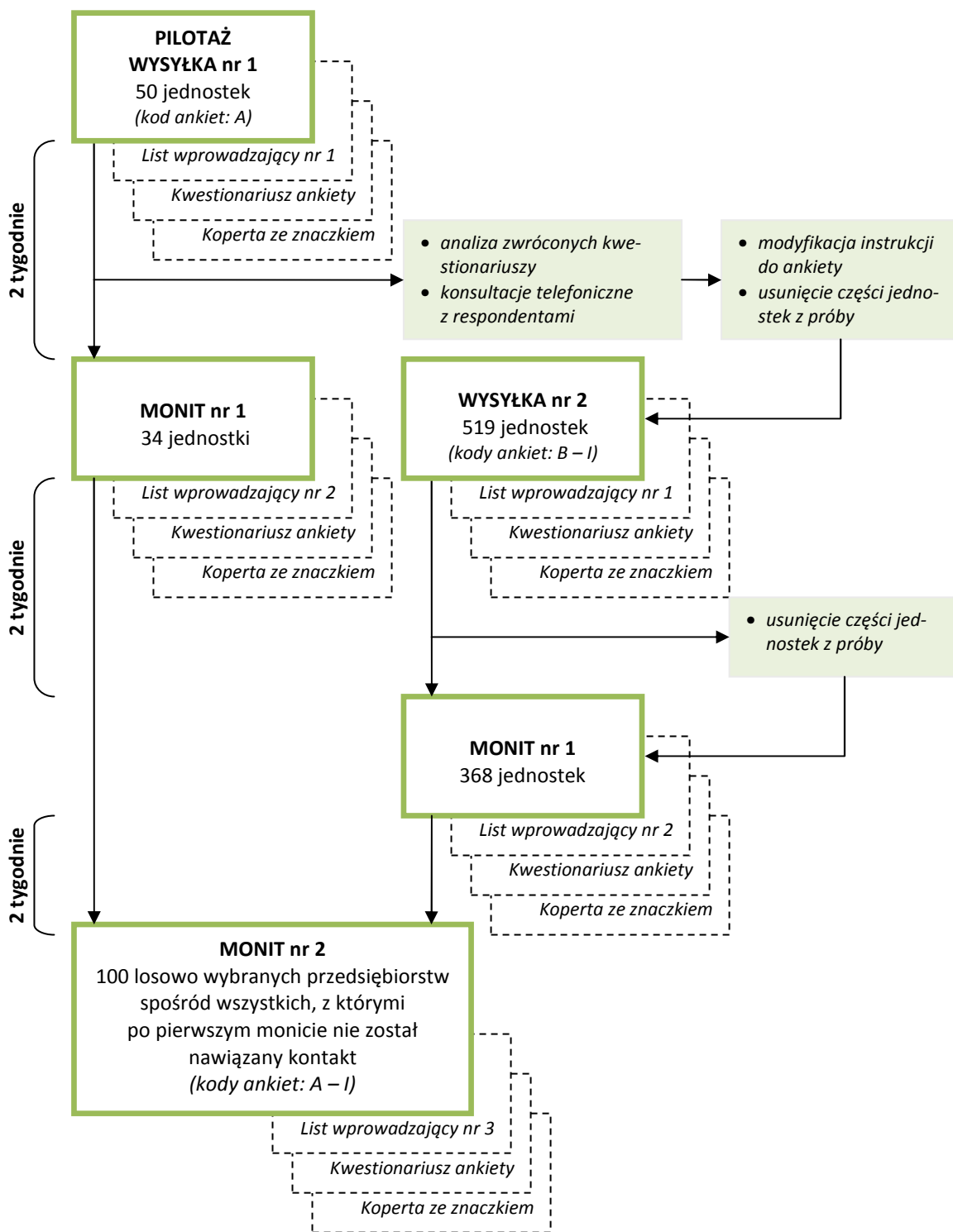
Uwzględniając koncepcję wymiany społecznej oraz pewne ustalenia techniczne, Dillman zaproponował określony zespół czynności związanych z przygotowaniem ankiety pocztowej i organizacją jej wysyłki znany pod nazwą metody całościowej. Jej zasadnicze cechy to (Sztabiński, 1997, s. 141):

- sporządzenie personalnego listu wprowadzającego o osobistym charakterze,
- przygotowanie atrakcyjnego i przystępnego kwestionariusza,
- zastosowanie trzech monitów w określonych odstępach czasu: pierwszy monit po siedmiu dniach od wysyłki, drugi, wraz z nową kopią kwestionariusza, po upływie kolejnych dwóch tygodni i trzeci, tym razem wysłany listem poleconym, ponownie z nową kopią kwestionariusza, po upływie następnych czterech tygodni.

Poszczególne etapy organizacji badań z użyciem ankiety pocztowej ilustruje rysunek nr 24. Nieco inaczej niż zaleca to Dillman listy z kwestionariuszami były wysyłane jedynie trzykrotnie.



**Rysunek 24.** Organizacja badań ilościowych metodą ankiety pocztowej



Źródło: opracowanie własne

W celu sprawniejszej organizacji badań wszystkie rekordy danych zostały oznaczone za pomocą kodów złożonych z trzech znaków: dużej litery alfabetu (od A do I) i dwucyfrowej

liczby porządkowej (od 01 do maksymalnie 99). Pilotaż objął 50 jednostek oznaczonych kodami od A01 do A51. Każda przesyłka pocztowa zawierała list przewodni skierowany do osoby kontaktowej, kwestionariusz ankiety złożony z trzech kart oraz zaadresowaną kopertę zwrotną ze znaczkiem. Jedynie w dwóch przypadkach przesyłka została zwrócona wraz z adnotacją „brak adresata”. Potwierdziło to bardzo wysoką jakość danych teleadresowych.

W ciągu dwóch tygodni od pierwszej wysyłki odsyłane z powrotem kwestionariusze były analizowane pod względem poprawności udzielonych odpowiedzi. Pod wpływem uwag respondentów instrukcja została nieznacznie zmodyfikowana pod względem językowym, ale sens polecenia został w całości zachowany. W trakcie pilotażu okazało się także, że adresowanie przesyłki do więcej niż jednej osoby w przypadku jednego przedsiębiorstwa jest nieskuteczne (w przypadku serii A było pięć takich sytuacji). Podczas kontaktu telefonicznego z jedną z takich osób okazało się, że nie jest ona właścicielem przedsiębiorstwa, a tylko kimś, kto pomaga właścicielowi. Biorąc to pod uwagę, a także fakt, iż żadna z pięciu przesyłek adresowanych do większej ilości osób nie została odesłana, z próby badawczej zostały usunięte wszystkie rekordy danych, które zawierały więcej niż jedną osobę kontaktową (w sumie 61 jednostek).

Po dwóch tygodniach od pierwszej wysyłki rozesłane zostały kolejne 553 listy: 34 monity do wszystkich adresatów z serii A, od których dotąd nie uzyskano odpowiedzi oraz 519 nowych przesyłek do pozostałych przedsiębiorców. Każdy monit zawierał nowy, zmodyfikowany list przewodni (por. Załącznik B), kwestionariusz ankiety oraz kopertę zwrotną ze znaczkiem. Po kolejnych dwóch tygodniach 368 właścicieli mikroprzedsiębiorstw z serii od B do I otrzymało przesyłkę monitującą. W dwa tygodnie później wysłana została kolejna przesyłka monitująca, tym razem skierowana do 100 losowo wybranych przedsiębiorstw, spośród wszystkich, z którymi po pierwszym monicie nie nawiązano kontaktu. Liczba ta wynikała z ograniczeń finansowych. Tabela nr 7 zawiera dane na temat zwrotów oraz pozostałe dane dotyczące wysyłki ankiet pocztowych.

**Tabela 7.** Informacje dotyczące wysyłki ankiet pocztowych

Kody przesyłek	Liczba przesyłek		Zwrot wypełnionych kwestionariuszy				Liczba nieodesłanych kwestionariuszy	
	pierwsza wysyłka	monity (łącznie)	po pierwszych wysyłkach		po wszystkich wysyłkach		brak adresata	odmowa, brak pracowników
			liczba	%	liczba	%		
A01 – A51	50	51	16	32,0	22	44,0	2	0
B01 – B52	52	50	17	32,7	31	59,6	1	0
C01 – C81	81	80	23	28,4	45	55,6	4	2
D01 – D19	19	26	3	15,8	11	57,9	0	0
E01 – E99	99	111	24	24,2	49	49,5	2	4
F01 – F76	76	56	20	26,3	34	44,7	2	1
G01 – G86	86	60	26	30,2	39	45,3	1	4
H01 – H99	99	62	37	37,4	47	47,5	5	2
I01 – I07	7	6	1	14,3	2	28,6	0	0
<b>Suma</b>	<b>569</b>	<b>502</b>	<b>167</b>	<b>29,3</b>	<b>280</b>	<b>49,2</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
<b>%</b>							<b>3,0</b>	<b>2,3</b>

Źródło: opracowanie własne

W sumie wysłanych zostało 1071 przesyłek do 569 respondentów. Dwieście osiemdziesiąt osób odesłało wypełnione kwestionariusze, co daje odsetek zwrotów na poziomie 49,2%. W 17 przypadkach nastąpił zwrot przesyłki z powodu braku adresata, natomiast 13 osób zrezygnowało z udziału w badaniach, odsyłając pusty kwestionariusz z wyjaśnieniem powodu rezygnacji lub kontaktując się za pomocą telefonu albo poczty elektronicznej. W większości przypadków odmowa spowodowana była brakiem pracowników. Jedna osoba stanowczo odmówiła wzięcia udziału w badaniach, tłumacząc się ochroną informacji. W trakcie kodowania danych 30 kwestionariuszy zostało odrzuconych bądź z powodu błędów i braków danych, bądź też z powodu wyższego niż dziewięć osób deklarowanego zatrudnienia. Do ostatecznych obliczeń weszło 250 kwestionariuszy, tak więc zakładana minimalna wielkość próby została osiągnięta. Charakterystykę próby można znaleźć w załącznikach do pracy (por. Załącznik D i E).

### 5.11. Metody analizy danych empirycznych

Do analizy danych ilościowych wykorzystane zostały metody analizy statystycznej. Całość obliczeń, a także część tabel i wykresów wykonano za pomocą programu komputerowego STATISTICA v. 8.0. Do analizy sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach oraz weryfikacji pierwszej hipotezy badawczej (H1) posłużyły w szczególności statystyki opisowe oraz tabele liczości (por. Rozdział IV, pkt. 2). Jako metody uzupełniające wykorzystane zostały tabele wielodzzielcze oraz test istotności *chi*-kwadrat Pearsona. Weryfikacja kolejnych

hipotez (od H2.1 do H2.7) wymagała sprawdzenia statystycznej istotności różnic pomiędzy dwoma niezależnymi grupami (więzi bezpośrednie i pośrednie). Ze względu na dużą liczbę przypadków wchodzących w skład obu grup ( $n > 20$ ) oraz brak rozkładu normalnego cech w badanych zbiorowościach zastosowany został nieparametryczny test istotności różnic U Manna-Whitneya. Jest to główna statystyka, którą obok rozmaitych statystyk opisowych (średnia arytmetyczna, mediana, percentyle, wartości minimalne i maksymalne) wykorzystaliśmy w analizie parametrów więzi społecznych angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania (Rozdział V). W podsumowaniu tej części pracy wykorzystane zostały także metody aglomeracji – grupowanie obiektów i cech oraz analiza skupień wykonana metodą Warda. Do obliczeń pomocniczych wykorzystany został współczynnik korelacji R Spearmana.

Główną metodą zastosowaną w analizie danych jakościowych było kodowanie spisanego tekstu wywiadu. Proces kodowania wywiadów składał się z trzech zasadniczych etapów. Pierwszy polegał na utworzeniu tzw. kart przypadków. Osobne karty przypadków zostały utworzone dla wszystkich 28 wywiadów. Każda taka karta powstała w efekcie wstępnego porządkowania tekstu wywiadu poprzez podzielenie go na cztery podstawowe części: (1) *konkretne zdarzenia – transakcje zatrudniania* (zawiera wszystkie wypowiedzi rozmówcy i badacza, które odnoszą się do konkretnych transakcji zatrudniania; każdej transakcji jest przypisany numer porządkowy X.Y, gdzie X oznacza numer wywiadu, a Y kolejny numer transakcji w ramach danego wywiadu), (2) *zdarzenia o charakterze ogólnym* (zawiera wypowiedzi badacza i rozmówcy odnoszące się do kwestii zatrudniania pracowników w przedsiębiorstwie, których nie da się przypisać do konkretnych transakcji; mają charakter ogólny lub szczegółowy, zawierają opisy sytuacji oraz opinie; wskazują na kierunki i standardy działań), (3) *tło – kontekst zdarzeń* (części wywiadu niezwiązane bezpośrednio z problemem badawczym, ale dotyczące zatrudniania; tworzą tło rozważań o zatrudnianiu; opisy i opinie o rynku pracy, jego uczestnikach, branży, specyfice mikroprzedsiębiorstw) oraz (4) *dygresje* (różne opowieści przedsiębiorcy nieistotne z punktu widzenia problemu badawczego; mające miejsce w firmie lub zasłyszane). W trakcie dalszej analizy zajęliśmy się przede wszystkim opisaniami transakcji zatrudniania oraz „zdarzeniami o charakterze ogólnym”. Poszczególne karty przypadków tworzyły kolejne pliki wejściowe do analizy wykonanej z wykorzystaniem programu komputerowego Atlas.ti v. 5.0. Przykład karty przypadku można odnaleźć w załącznikach do pracy (patrz Załącznik F).

Drugi etap kodowania polegał na przypisaniu każdej transakcji zatrudniania dwóch podstawowych kodów – jednego odnoszącego się do roli, jaką w procesie zatrudniania pełniły więzi społeczne (kody: *WB* [więź bezpośrednia], *WP* [więź pośrednia]) oraz drugiego – odno-

szącego się do typu więzi zaangażowanej w proces zatrudniania (kody: *RODZINNE*, *PRA-COWNICZE*, *ZNAJOMOŚCI*). Dodatkowo, transakcje przeprowadzone przy pomocy formalnych metod zatrudniania zakodowane zostały jako *FORMALNE*. W efekcie kodowania z użyciem listy siedmiu kodów możliwe było utworzenie siedmiu oddzielnych kart (dokumentów) dla poszczególnych rodzajów transakcji: (1) więzi bezpośrednie-rodzinne, (2) więzi pośrednie-rodzinne, (3) więzi bezpośrednie-pracownicze (praktykanci), (4) więzi pośrednie-pracownicze, (5) więzi bezpośrednie-znajomości, (6) więzi pośrednie-znajomości, (7) metody formalne. Analizą objęto ponadto pozostałe części kart przypadków (głównie „zdarzenia o charakterze ogólnym”). Poszukiwane były opinie i oceny pracodawców dotyczące różnych metod zatrudniania. Wyłowione w ten sposób części tekstu kodowano z użyciem kodów zbudowanej w następujący sposób: *ocena SZ\_XYZ*, gdzie pierwszy człon kodu oznacza „ocenę sposobu zatrudniania” a drugi – XYZ – odnosi się do konkretnej metody zatrudniania (np. *ocena SZ\_formalne\_ogłoszenie*, *ocena SZ\_formalne\_urząd pracy*, *ocena SZ\_bezpośrednie-rodzinne*).

W trzecim etapie szczegółowej analizie poddane zostały poszczególne rodzaje transakcji (karty transakcji). Zastosowano tu procedurę kodowania otwartego, tzn. kodowania bez wykonanej uprzednio listy kodów. Poszukiwane były zagadnienia, tematy, idee, pewne ogólne i bardziej szczegółowe kategorie, które na bieżąco, w trakcie szczytywania uporządkowanych części wywiadów, tworzyły listę kodów i były przypisywane konkretnym fragmentom tekstu. Analiza prowadzona była w taki sposób, aby nowo utworzonymi kodami pokryć możliwie największą część całego tekstu wchodzącego w skład danej karty transakcji. Ogólna idea polegała więc na tym, aby to opisy transakcji – wypowiedzi samych pracodawców – wskazywały najważniejsze problemy i kwestie poruszane w ramach danego typu transakcji. Innymi słowy, analiza przebiegała w kierunku od empirii (doświadczeń, wiedzy i opinii pracodawców) do teorii (ogólnych opisów przebiegu procesu zatrudniania z udziałem danego typu relacji społecznych oraz propozycji wyjaśnień okoliczności i motywów wykorzystania konkretnych metod zatrudniania). Ostateczna struktura tej części dysertacji, która powstała w wyniku analizy danych jakościowych (por. Rozdział IV, pkt. 3-6), jest odwzorowaniem, niemalże wprost, uporządkowanych zagadnień odkrytych w wypowiedziach pracodawców wyselekcjonowanych w odniesieniu do danej metody zatrudniania.

## ROZDZIAŁ IV

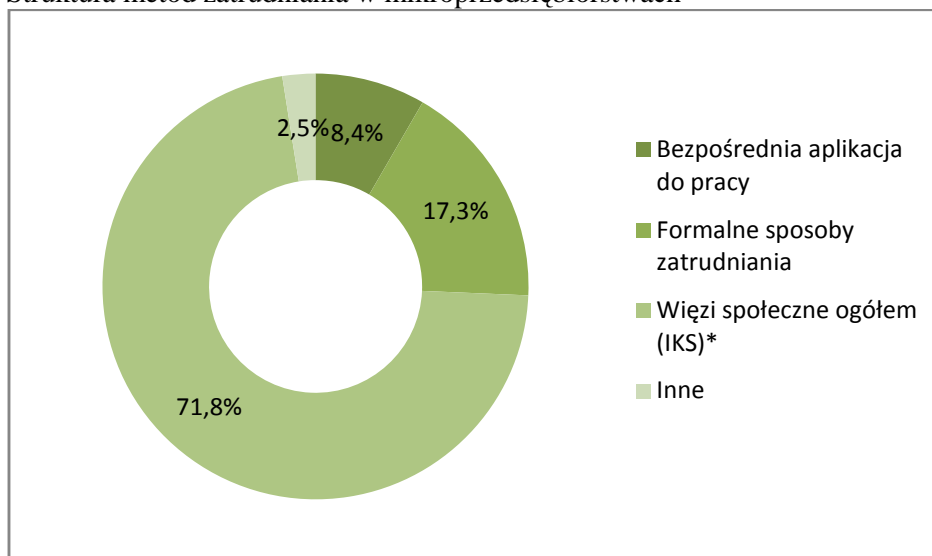
### ROLA INDYWIDUALNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO WŁAŚCICIELI MIKROPRZEDSIĘBIORSTW W ZATRUDNIANIU NOWYCH PRACOWNIKÓW: ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

#### 1. Ogólna charakterystyka metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach

##### 1.1. Analiza struktury metod zatrudniania nowych pracowników

W strukturze metod zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach dominuje korzystanie przez pracodawców z ich osobistych sieci społecznych. Na wykresie nr 2 przedstawione zostały ogólne dane na temat udziału podstawowych kategorii metod zatrudniania.

Wykres 2. Struktura metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach



\*IKS – indywidualny kapitał społeczny właściciela firmy

Źródło: opracowanie własne





















Z wykresu wynika, że blisko 72% wszystkich transakcji zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach odbywa się przy udziale indywidualnego kapitału społecznego właścicieli firm. Formalne sposoby zatrudniania zostały wykorzystane jedynie w nieco ponad 17% przypadków. Znaczący, jak na pojedynczą metodę pozyskiwania pracowników, jest udział osób, które samoistnie, bez znajomości z pracodawcą zgłosiły się i zostały przyjęte do pracy w organizacji (8,4%).

Przedstawione dane pokazują, iż hipoteza dotycząca struktury sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach (H1) znajduje pokrycie w zebranych materiale empirycznym: w

strukturze metod zatrudniania stosowanych w tego typu organizacjach **dominują** metody oparte na wykorzystaniu personalnych sieci właścicieli przedsiębiorstw. Szczegółowa analiza metod zatrudniania, zaprezentowana w dalszej części pracy, pomaga doprecyzować tę nieco ogólną tezę oraz wnikać głębiej w strukturę i naturę sposobów doboru pracowników.

Tabela nr 8 zawiera szczegółowe dane na temat udziału poszczególnych metod zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach.

**Tabela 8.** Metody zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach

Sposób zatrudniania	Liczność	Procent	Miejsce w rankingu	Odsetek firm wykorzystujących dany sposób
<b>Bezpośrednia aplikacja do pracy</b>	<b>50</b>	<b>8,4</b>	<b>4</b>	 <b>20,2</b>
<b>Formalne sposoby zatrudniania</b>	<b>103</b>	<b>17,3</b>	-	
Urząd pracy	47	7,9	5	 <b>19,0</b>
Ogłoszenie na zewnątrz firmy	28	4,7	8	 <b>11,3</b>
Ogłoszenie w prasie lokalnej	24	4,0	9	 <b>9,7</b>
Internet, telegazeta	3	0,5	17	 <b>1,2</b>
Ogłoszenie w prasie ogólnopolskiej	1	0,2	18	<b>0,4</b>
Prywatne pośrednictwo pracy	0	0,0	19	
<b>Więzi społeczne ogółem (IKS)</b>	<b>428</b>	<b>71,8</b>	-	
<b>Więzi bezpośrednie</b>	<b>248</b>	<b>41,6</b>	-	
Najbliższa rodzina	63	10,6	2	 <b>25,4</b>
Uczeń, praktykant	56	9,4	3	 <b>22,6</b>
Znajomy z pracy	50	8,4	4	 <b>20,2</b>
Dalsza rodzina	37	6,2	6	 <b>14,9</b>
Znajomy inny	23	3,9	10	 <b>9,3</b>
Znajomy z dzieciństwa	11	1,8	14	 <b>4,4</b>
Znajomy ze szkoły	8	1,3	15	 <b>3,2</b>
<b>Więzi pośrednie</b>	<b>180</b>	<b>30,2</b>	-	
Polecony przez pracownika	68	11,4	1	 <b>27,4</b>
Polecony przez najbliższą rodzinę	32	5,4	7	 <b>12,9</b>
Polecony przez innego znajomego	32	5,4	7	 <b>12,9</b>
Polecony przez znajomego z pracy	22	3,7	11	 <b>8,9</b>
Polecony przez dalszą rodzinę	14	2,3	13	 <b>5,6</b>
Polecony przez znajomego ze szkoły	8	1,3	15	 <b>3,2</b>
Polecony przez znajomego z dzieciństwa	4	0,7	16	 <b>1,6</b>
<b>Pracownik trafił w jakiś inny sposób</b>	<b>15</b>	<b>2,5</b>	12	 <b>6,0</b>
Suma	596	100,0		
N	248			

Źródło: opracowanie własne

Dane zawarte w tabeli wskazują, że w badanych organizacjach największą grupę metod zatrudniania stanowią te oparte na bezpośrednim kontakcie pracodawcy z pracownikiem. Niemal 42% wszystkich transakcji zostało zawartych w ten właśnie sposób. Drugą pod względem liczebności stanowią transakcje z udziałem osób pośredniczących. W taki sposób zrealizowanych zostało ponad 30% transakcji.

Wśród pracowników pozyskanych przez więzi o charakterze bezpośrednim największą grupę stanowią członkowie najbliższych rodzin właścicieli firm (10,6% wszystkich transakcji). Na kolejnych pozycjach znaleźli się praktykanci (9,4%) oraz osoby znane pracodawcom z poprzednich miejsc pracy (8,4%). Z tych trzech wymienionych źródeł pochodzi w sumie ponad 68% pracowników pozyskanych z grona osób bezpośrednio znanych pracodawcy jeszcze przed zawarciem transakcji zatrudniania. Dopiero na czwartej pozycji znajduje się dalsza rodzina pracodawcy, z której pochodzi nieco ponad 6% wszystkich zatrudnionych.

Największą grupę pracowników z polecenia stanowią osoby rekomendowane przez aktualnych pracowników firm. W taki sposób zrealizowanych zostało ponad 11% wszystkich transakcji. Przeszło dwukrotnie mniej pracowników trafiło do firmy za pośrednictwem najbliższej rodziny właściciela (5,4%). Dokładnie tyle samo osób zostało poleconych przez znajomych pracodawców, innych aniżeli znajomi z poprzednich miejsc pracy, szkół lub z czasów dzieciństwa.

W grupie formalnych sposobów zatrudniania dominuje korzystanie z usług urzędu pracy (7,9% transakcji). W 4,7% transakcji wykorzystano ogłoszenia umieszczane na zewnątrz firmy, a w kolejnych 4% ogłoszenia w prasie lokalnej. Te trzy metody stanowią łącznie nieco ponad 95% wszystkich formalnych sposobów zatrudniania.

W ogólnym rankingu sposobów zatrudniania (czwarta kolumna tabeli nr 8) pierwsze cztery miejsca, obejmujące w sumie 40% wszystkich transakcji, zajmują sposoby oparte na indywidualnym kapitale społecznym przedsiębiorcy. Najbardziej powszechne jest docieranie do nowych pracowników poprzez dotychczasowych pracowników firmy. W ten sposób kadre pozyskuje 27,4% mikroprzedsiębiorstw. Na drugim miejscu znajduje się najbliższa rodzina pracodawcy, którą zatrudnia ponad 1/4 badanych organizacji. Z pracy praktykantów korzysta 22,6% firm. Przeszło 1/5 pracodawców zatrudnia osoby z grona znajomych, z którymi wcześniej wspólnie pracowała lub współpracowała. Warto także zwrócić uwagę, iż 19% mikroprzedsiębiorstw pozyskało swoich pracowników za pośrednictwem urzędu pracy, natomiast żaden pracodawca nie korzysta z usług prywatnych firm pośrednictwa pracy. Najmniej popularne sposoby to pozyskiwanie pracowników za pośrednictwem internetu i telegazety oraz prasy ogólnopolskiej (w sumie 1,6% firm). Pracodawcy w bardzo niewielkim stopniu sięgają także do pomocy osób, z którymi utrzymywali kontakty w przeszłości – w dzieciństwie, w szkole, na studiach.

Jeśli przyrzeć się wynikom badań ilościowych można dostrzec, że różne typy więzi społecznych (formy kapitału społecznego) pełnią różną rolę w procesach zatrudniania. I tak, podstawowym źródłem pracowników są więzi rodzinne, natomiast polecenie osób spoza krę-



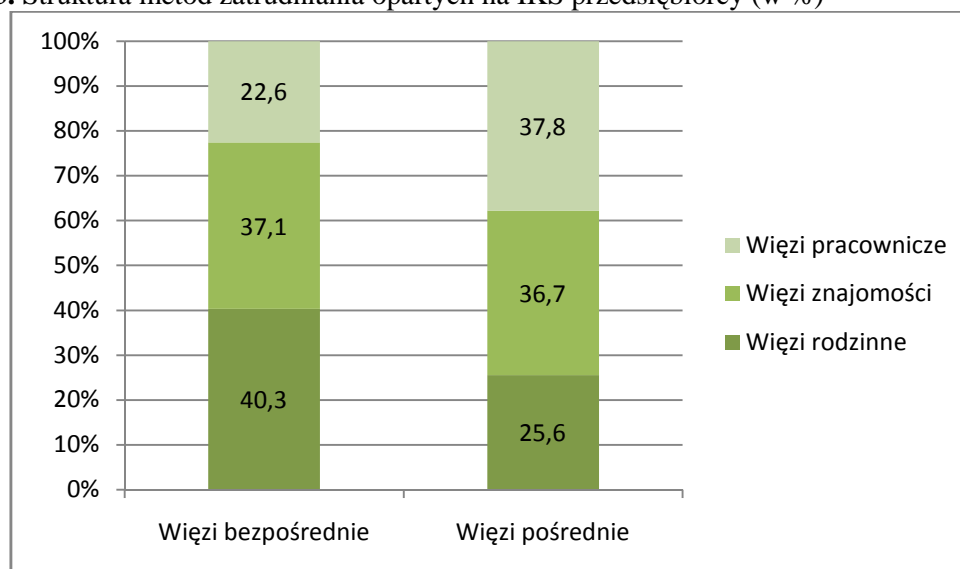
gów społecznych pracodawcy to przede wszystkim domena aktualnych pracowników firmy. Odpowiednie dane ilustrujące te zależności zostały przedstawione w tabeli nr 9 oraz na wykresie nr 3.

**Tabela 9.** Podstawowe formy IKS wykorzystywane do zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach

Forma IKS	Więzi bezpośrednie (źródło pracowników)		Więzi pośrednie (pośredniczenie w zatrudnianiu)		Ogółem	
	Liczność	Procent	Liczność	Procent	Liczność	Procent
Więzi rodzinne	100	40,3	46	25,6	146	34,1
Więzi znajomości	92	37,1	66	36,7	158	36,9
Więzi pracownicze	56	22,6	68	37,8	124	29,0
Suma	248	100,0	180	100,0	428	100,0

Źródło: opracowanie własne

**Wykres 3.** Struktura metod zatrudniania opartych na IKS przedsiębiorcy (w %)

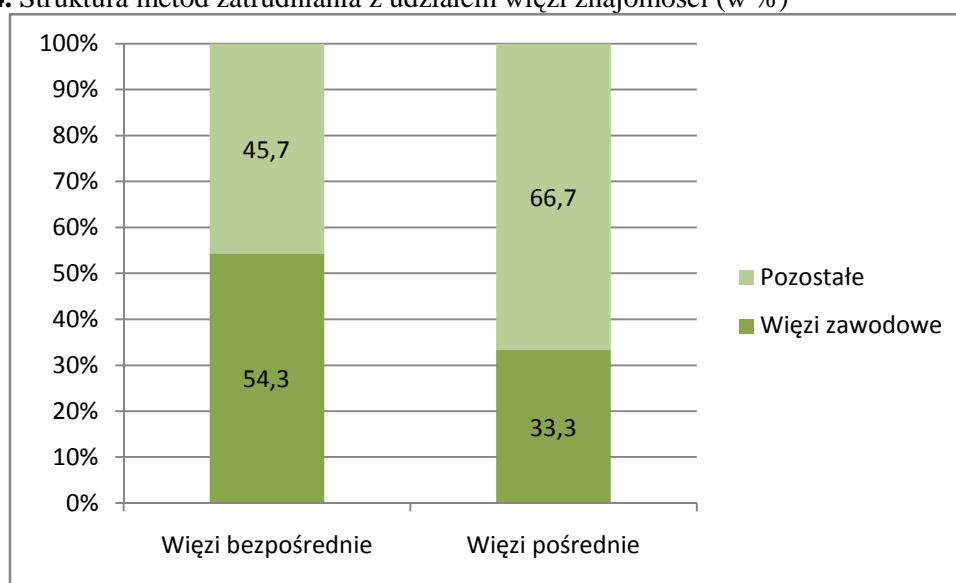


Źródło: opracowanie własne

Z zaprezentowanych danych wynika, iż największym bezpośrednim źródłem pracowników są więzi rodzinne (40,3% transakcji z udziałem więzi bezpośrednich). Jednocześnie rodzina pracodawcy ma relatywnie najmniejszy udział w polecaniu nowych pracowników (25,6% transakcji z udziałem więzi pośrednich), do czego z kolei w największym stopniu stosowane są więzi pracownicze (37,8%). Udział więzi znajomości w transakcjach z udziałem więzi bezpośrednich i pośrednich w obu przypadkach kształtuje się na wysokim, porównywalnym, blisko 37% poziomie. Ogólny udział więzi rodzinnych w sposobach zatrudniania opartych na wykorzystaniu personalnych sieci społecznych przedsiębiorcy wynosi nieco ponad 34%, więzi pracowniczych – 29%, a znajomości – prawie 37%.

Na tle dotychczasowych analiz uwagę przyciąga relatywnie duży udział więzi znajomości w porównaniu z pozostałymi typami więzi. Kategoria ta jest dość szeroka bowiem obok kontaktów z osobami z poprzednich miejsc pracy (kontakty zawarte na gruncie zawodowym) obejmuje także znajomości z osobami z dzieciństwa, ze szkoły (studiów) oraz innych znajomych (kontakty zawarte na gruncie pozazawodowym – towarzyskim, więzi sąsiedzkie). Wykres nr 4 ilustruje udział więzi zawodowych i towarzyskich w ogólnej liczbie transakcji zatrudniania z udziałem więzi znajomości.

**Wykres 4.** Struktura metod zatrudniania z udziałem więzi znajomości (w %)



Źródło: opracowanie własne

Łącznie 26,5% wszystkich transakcji zatrudniania zostało zawartych przy udziale więzi znajomości (158 transakcji w stosunku do 596). Z przedstawionego wykresu wynika, że więzi zawodowe w większym stopniu wykorzystywane są jako bezpośrednie źródło pracowników, w o wiele mniejszym jako źródło poleceń. Z kolei więzi towarzyskie służą przede wszystkim jako źródło rekomendacji.

## 1.2. Analiza indywidualnych transakcji zatrudniania

W badaniach ankietowych obok pytania dotyczącego tego, w jaki sposób do firmy dostały się osoby obecnie w niej pracujące, respondenci zostali poproszeni o wskazanie pracowników, w stosunku do których zakładano, iż transakcje z ich udziałem można określić mianem udanych czy też skutecznych. W ten sposób pozyskane zostały szczegółowe dane na temat parametrów więzi społecznych wykorzystanych łącznie w 216 transakcjach, określanych w pracy także mianem „indywidualnych transakcji zatrudniania”. Spośród nich 122 przybrały formę bezpo-

średnich kontaktów pracodawcy z osobą zatrudnianą, a 94 przebiegły z udziałem osób trzecich. Poniżej prezentujemy krótką analizę podstawowych danych ilościowych dotyczących właśnie tych transakcji. Interpretując przedstawione wyniki należy mieć na względzie, iż dotyczą one jedynie ok. 36% wszystkich transakcji zatrudniania.

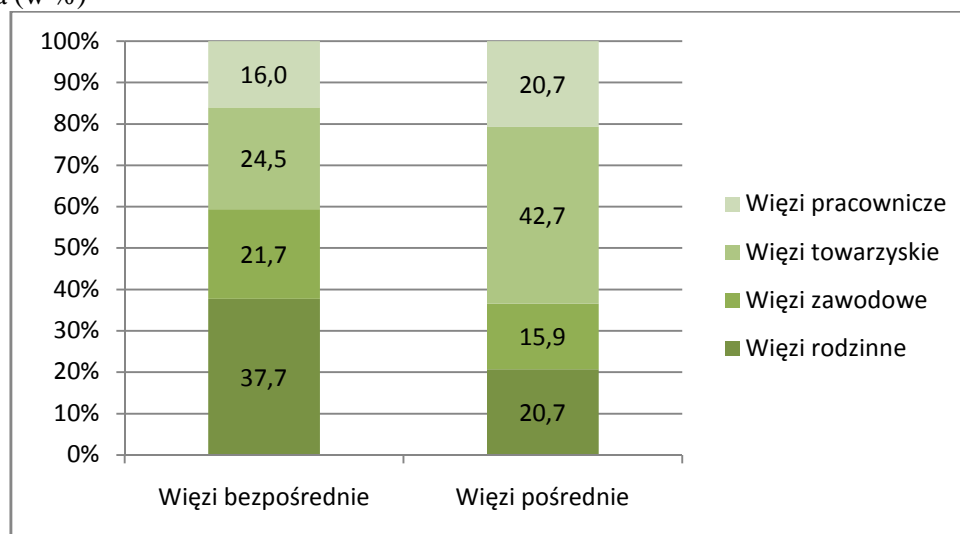
Tabela nr 10 oraz wykres nr 5 zawierają dane dotyczące udziału różnych form indywidualnego kapitału społecznego w odniesieniu do indywidualnych transakcji zatrudniania. Na wykresie kategoria więzi znajomości została rozbita na dwie podrzędne kategorie: więzi zawodowe (znajomi z pracy i współpracownicy) oraz więzi towarzyskie (wszystkie pozostałe rodzaje więzi znajomości).

**Tabela 10.** Metody zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach – indywidualne transakcje zatrudniania

Forma IKS (indywidualne transakcje)	Więzi bezpośrednie		Więzi pośrednie		Ogółem	
	Liczność	Procent	Liczność	Procent	Liczność	Procent
<b>Więzi rodzinne</b>	<b>40</b>	<b>32,8</b>	<b>17</b>	<b>18,1</b>	<b>57</b>	<b>26,4</b>
Najbliższa rodzina	25	20,5	15	16,0	40	18,5
Dalsza rodzina	15	12,3	2	2,1	17	7,9
<b>Więzi pracownicze</b>	<b>17</b>	<b>13,9</b>	<b>17</b>	<b>18,1</b>	<b>34</b>	<b>15,7</b>
<b>Więzi znajomości</b>	<b>49</b>	<b>40,2</b>	<b>48</b>	<b>51,1</b>	<b>97</b>	<b>44,9</b>
Znajomy z pracy	16	13,1	3	3,2	19	8,8
Znajomy z cechu, klubu, stowarzyszenia	2	1,6	2	2,1	4	1,9
Współpracownik z innej firmy	7	5,7	10	10,6	17	7,9
Znajomy z dzieciństwa	6	4,9	7	7,4	13	6,0
Znajomy ze szkoły	4	3,3	5	5,3	9	4,2
Sąsiad	6	4,9	9	9,6	15	6,9
Znajomy ze spotkań towarzyskich	8	6,6	12	12,8	20	9,3
<b>Inne</b>	<b>16</b>	<b>13,1</b>	<b>12</b>	<b>12,8</b>	<b>28</b>	<b>13,0</b>
N	122		94		216	

Źródło: opracowanie własne

**Wykres 5.** Struktura metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach – indywidualne transakcje zatrudniania (w %)



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane dane wykazują pewne podobieństwo w porównaniu z danymi przedstawionymi na wykresie nr 3. Związane jest ono z ogólną tendencją w posługiwaniu się przez przedsiębiorców więziami rodzinnymi oraz pracowniczymi. Także w wypadku indywidualnych transakcji zatrudniania więzi rodzinne w większym stopniu wykorzystywane są jako bezpośrednie źródło pracowników (32,8% wszystkich badanych transakcji) aniżeli w celu pośredniczenia w zatrudnianiu (18,1%). Z kolei więzi pracownicze w nieco większym stopniu znajdują zastosowanie w drugiej roli (18,1% w stosunku do 13,9%). Cechą wyróżniającą indywidualne transakcje zatrudniania jest relatywnie wysoki udział więzi znajomości. W sumie wzięły one udział w prawie 45% wszystkich analizowanych transakcji. Wśród nich dużą rolę odgrywają więzi o charakterze towarzyskim. Ten typ więzi znalazł zastosowanie w nieco ponad 37% wszystkich transakcji z udziałem osób trzecich, a w ponad 21% przypadków stanowił bezpośrednie źródło nowych pracowników.

Podsumowując analizę danych ilościowych można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że osobiste sieci społeczne właściciela firmy mają podstawowe znaczenie w procesach pozyskiwania nowych pracowników. Wśród więzi rodzinnych główną rolę odgrywają więzi z rodziną najbliższą (mąż, żona, dzieci, rodzice). Najbliższa rodzina jest niekwestionowanym liderem jeśli chodzi o bezpośrednie źródło kadry w mikroprzedsiębiorstwach. Jednocześnie jest drugim co do wielkości źródłem rekomendacji kandydatów do pracy. Analiza indywidualnych transakcji zatrudniania pokazuje z kolei, iż to właśnie najbliższa rodzina jest jednym z głównych gwarantów skuteczności procesów zatrudniania. Jeśli chodzi o więzi pracownicze to w całości zajmują one ważne miejsce w sposobach zatrudniania stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach. Aktualni pracownicy firmy są podstawowymi pośrednikami w poszukiwaniu nowych pracowników i najczęściej wykorzystywanym sposobem zatrudniania spośród wszystkich pozostałych. Z kolei praktykanci (uczniowie i stażyści) są zaraz po najbliższej rodzinie najważniejszym bezpośrednim źródłem nowych pracowników. Spośród więzi znajomości największy udział w sposobach zatrudniania mają więzi zawarte na gruncie zawodowym, tzn. więzi z osobami poznanymi w poprzednich miejscach pracy właścicieli firm. Z kolei z analizy indywidualnych transakcji zatrudniania wynika, iż ważnym źródłem udanych transakcji są więzi o charakterze towarzyskim, które najlepiej sprawdzają się jako źródło rekomendacji osób spoza kręgów społecznych pracodawcy.

Należy także dodać, iż na potrzeby dysertacji przeprowadzona została analiza statystyczna, której celem było wykrycie związku pomiędzy cechami przedsiębiorcy i mikroprzedsiębiorstw a korzystaniem przez przedsiębiorcę z danej metody zatrudniania. W odniesieniu do większości zmiennych nie odnotowano żadnych istotnych statystycznie zależności. Powta-

rzalna, pozytywna i istotna statystycznie zależność wystąpiła jedynie w przypadku wielkości przedsiębiorstwa mierzonej liczbą pracowników. Generalnie, wraz ze wzrostem liczby pracowników rośnie udział poszczególnych metod zatrudniania w pozyskiwaniu pracowników. Odpowiednie dane zostały zaprezentowane w jednym z załączników (por. Załącznik G).

Na tle dotychczasowej analizy można sformułować szereg szczegółowych pytań badawczych dotyczących poszczególnych metod zatrudniania. Za najważniejsze i najciekawsze uznaliśmy następujące: (1) Skąd biorą się różnice w poziomie zaangażowania rodziny najbliższej i dalszej? (2) Dlaczego to właśnie aktualni pracownicy stanowią najbardziej powszechne źródło rekomendacji? (3) Dlaczego pozbawieni doświadczenia zawodowego praktykanci są tak licznie reprezentowaną grupą pracowników w mikroprzedsiębiorstwach? (4) Dlaczego więzi znajomości zawarte na gruncie zawodowym stosowane są w większym stopniu jako bezpośrednie źródło pracowników, a w o wiele mniejszym jako źródło rekomendacji? (5) Dlaczego więzi o charakterze towarzyskim spełniają dokładnie odwrotną funkcję? Między innymi na te pytania staramy się udzielać odpowiedzi w trakcie prezentacji wyników analizy danych jakościowych.

## 2. Więzi rodzinne: zatrudnianie rodziny i za pośrednictwem rodziny

### 2.1. Udział więzi rodzinnych w zatrudnianiu

Rodzina przedsiębiorcy stanowi główne źródło pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Według badań ilościowych, przeprowadzonych na potrzeby dysertacji, osoby z kręgów rodzinnych znajdują zatrudnienie w ponad 45% organizacji. Odpowiednie dane zostały przedstawione w tabeli nr 11.

**Tabela 11.** Udział więzi rodzinnych w metodach zatrudniania według liczby pracowników

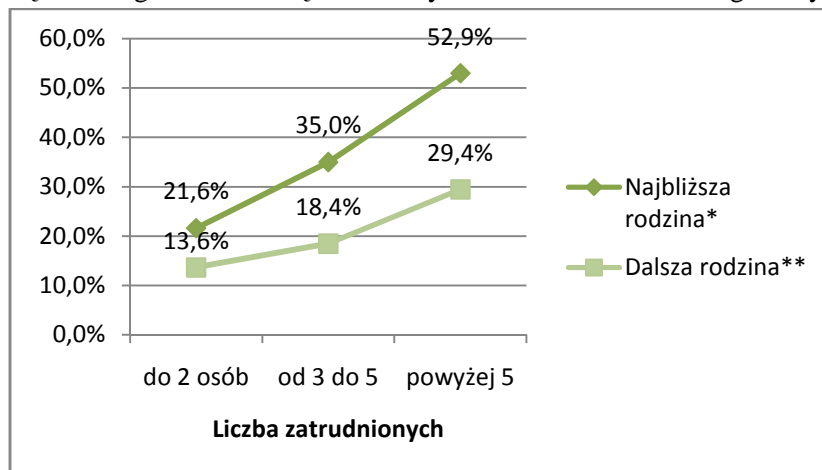
Więzi rodzinne	Liczba zatrudnionych			Ogółem	p
	do 2 osób włącznie	od 3 do 5 osób	powyżej 5 osób		
Ogółem	33,0%	47,6%	62,7%	45,5%	p=0,003
Bezpośrednie	22,7%	37,9%	51,0%	35,1%	p=0,003
<i>Najbliższa rodzina</i>	12,5%	27,2%	43,1%	25,2%	p<0,001
<i>Dalsza rodzina</i>	10,2%	16,5%	19,6%	14,9%	p=0,27
Pośrednie	12,5%	14,6%	29,4%	16,9%	p=0,03
<i>Najbliższa rodzina</i>	9,1%	12,6%	21,6%	13,2%	p=0,11
<i>Dalsza rodzina</i>	4,5%	1,9%	13,7%	5,4%	p=0,009
N	88	103	51	242	

Źródło: opracowanie własne

W tabeli przedstawiono udział procentowy przedsiębiorstw wykorzystujących więzi rodzinne w zatrudnianiu pracowników. Dane dotyczą zarówno sytuacji bezpośredniego zatrudniania członków rodzin jak i polecenia przez nich innych pracowników. Analiza przedostatniej kolumny tabeli dostarcza informacji na temat średniego poziomu zaangażowania poszczególnych typów więzi rodzinnych w procesy zatrudniania. Najniższy wynik odnotowano dla zatrudniania osób z polecenia dalszej rodziny. W sumie zaledwie 5,4% przedsiębiorstw w taki sposób pozyskało część swojej kadry. Generalnie, średni poziom zaangażowania więzi rodzinnych w pośredniczenie w zatrudnianiu nie jest wysoki; zjawisko to dotyczy niespełna 17% firm. O wiele więcej, bo przeszło 35% przedsiębiorców zatrudnia członków własnej rodziny.

Z zaprezentowanych danych wynika, iż poziom zaangażowania rodziny w procesy zatrudniania wrasta wraz ze wzrostem liczby pracowników w przedsiębiorstwie. W większości sytuacji związek pomiędzy korzystaniem z pomocy rodziny a wielkością firmy jest pozytywny i istotny statystycznie. Ogólny poziom zaangażowania rodziny w największych organizacjach jest niemalże dwukrotnie wyższy w porównaniu z najmniejszymi i wynosi blisko 63%. Warto także zwrócić uwagę na duże różnice w poziomach wykorzystania więzi z rodziną najbliższą w porównaniu z więziami z rodziną dalszą. Zaangażowanie osób najbliższych (mąż, żona, dzieci, rodzice) w każdym przypadku jest większe. Jeśli spojrzeć na wspomniane różnice w odniesieniu do sytuacji bezpośredniego zatrudniania osób z rodziny to okazuje się, że wraz ze wzrostem liczby pracowników różnice te stają się coraz większe; odsetek firm zatrudniających dalszą rodzinę rośnie wolniej aniżeli odsetek firm zatrudniających osoby z kręgu rodziny najbliższej. Różnice te widać także wyraźnie, gdy zestawia się ze sobą przeciętne zaangażowanie obydwu typów więzi rodzinnych w całość procesów związanych z zatrudnianiem pracowników. Ilustruje to wykres nr 6.

**Wykres 6.** Przeciętne zaangażowanie więzi rodzinnych w zatrudnianie według liczby pracowników



\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p = 0,07$

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, analiza wyników badań ilościowych pozwala wyciągnąć co najmniej dwa interesujące wnioski dotyczące zatrudniania osób z rodzin właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Po pierwsze, istnieją duże różnice w poziomach zaangażowania w procesy zatrudniania rodziny bliższej i dalszej. Udział rodziny najbliższej jest zdecydowanie wyższy we wszystkich sytuacjach zatrudniania. Rodzina dalsza, także w porównaniu z innymi grupami więzi, stanowi drugorzędne źródło pozyskiwania pracowników. Po drugie, więzi rodzinne pełnią przede wszystkim rolę bezpośredniego źródła pracowników, o wiele rzadziej są wykorzystywane do pośredniczenia w zatrudnianiu. Zaangażowanie osób z rodziny w pierwszej sytuacji jest w zestawieniu z drugą niemalże dwukrotnie wyższe. W dalszej części pracy, opierając się przede wszystkim na materiale zebranym w trakcie badań jakościowych, postaramy się przynajmniej w części zrozumieć i wyjaśnić przyczyny wspomnianych różnic. Co ciekawe wstępna analiza wywiadów z przedsiębiorcami, prowadzona na bieżąco w trakcie badań, jeszcze przed analizą danych ilościowych, doprowadziła do wniosków zbliżonych z tymi, które właśnie zostały sformułowane. Niekwestionowaną zaletą danych ilościowych jest w tym przypadku możliwość dokładnego określenia skali zaobserwowanych różnic w wykorzystaniu poszczególnych typów więzi rodzinnych w różnych sytuacjach zatrudniania.

## 2.2. Zatrudnianie członków rodziny bliższej i dalszej

### 2.2.1. Rola rodziny pracodawcy w mikroprzedsiębiorstwach

Zatrudnianie osób z kręgów rodzinnych znajduje swoje uzasadnienie zarówno ze względów ekonomicznych jak i społeczno-kulturowych (rodzinnie należy pomagać w trudnych sytu-

acjach). Dzięki angażowaniu rodziny przedsiębiorca może znacznie ograniczyć bieżące koszty funkcjonowania organizacji, zapewnić jej rozwój i trwanie w przyszłości. Szczególną rolę w tym względzie odgrywa najbliższa rodzina pracodawcy. Dobrze ilustruje to wypowiedź właścicielki niewielkiego hotelu z restauracją.

*Badacz:* Pierwsze pytanie to – na czym polega specyfika pracy w tej firmie? Ilu pracowników Państwo zatrudniają i na czym polega ich praca?

*Rozmówcy:* Proszę pana, że tak powiem, na tyranii. Proszę pana na tyranii, bo gdyby to miało normalnie tak funkcjonować, to absolutnie nie miałyby to żadnego racji bytu. Po prostu trzeba osiemdziesiąt procent pracy zrobić samemu. Bo gdyby to miało polegać na takiej zasadzie, że miałby być recepcjonista, hotelarz, miałby być to kelner, proszę pana, bufetowy, szef kuchni, pomoc kuchenna, pani hotelowa, sprzątaczką. Absolutnie. Gdyby to tak rozdzielić na etaty i nawet gdyby podzielić to na pół etatów, to by to nie miało racji bytu. Bo koszty przewyższałyby kilkakrotnie. To, proszę pana, w miarę egzystuje. To jest właśnie to, że trzeba, w miarę właściciel z rodziną musi to sedno zrobić. Te 80%. Tak, nie przesadzam naprawdę jak powiem 80% pracy. [W4]<sup>37</sup>

Powyższy przykład dotyczy codziennego funkcjonowania organizacji i związanych z nim bieżących kosztów pracy. Skala działalności mikroprzedsiębiorstw jest zwykle na tyle ograniczona, że nie ma potrzeby, a nawet możliwości wyodrębniania stanowisk pracy na podstawie wyspecjalizowanych zakresów obowiązków. Wiele funkcji jest wymiennych; pracownicy rzadko kiedy przypisani są tylko i wyłącznie do jednego stanowiska pracy. W większości przypadków wszelkie funkcje zarządzania przypadają przedsiębiorcy. Ze względu na specyfikę mikroprzedsiębiorstw ich właściciele dobrze znają miejsca powstawania kosztów i poddają je ścisłej kontroli. Wydaje się, że ogólnym celem w zakresie bieżących kosztów funkcjonowania organizacji jest maksymalna ich redukcja. Wykonywanie większości prac przez właściciela i jego najbliższą rodzinę jest jednym z możliwych działań na rzecz urzeczywistnienia owego celu. Taka postawa wyznacza także pośrednio ogólną „strategię” zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach: pracodawca zwleka możliwie długo z zatrudnianiem pracowników i robi to jedynie wówczas, gdy sytuacja ewidentnie wskazuje na taką konieczność. Stara się też unikać kosztów związanych z pozyskiwaniem pracowników. Chodzi o to, żeby jak najtaniej zdobyć możliwie dobrych pracowników. Z tego punktu widzenia formalne sposoby zatrudniania postrzegane są przez wielu przedsiębiorców jako zbyt kosztowne, aby można je było stosować na dużą skalę.

---

<sup>37</sup> Oznaczenie [W4] należy rozumieć jako wypowiedź rozmówcy o numerze 4. Oznaczenie tego typu jest konsekwentnie stosowane w całej pracy. Liczba w nawiasie jest numerem porządkowym danego wywiadu, nadanym zgodnie z kolejnością gromadzenia wywiadów w trakcie badań terenowych.



### 2.2.2. Rodzina bliższa a rodzina dalsza

Nawet jeśli nie wprost to przeważnie w domyśle przedsiębiorcy dokonują bardzo wyraźnego rozróżnienia na rodzinę najbliższą (dzieci, rodzice, partnerzy życiowi i rodzeństwo) i dalszą (kuzynostwo, wujkowie, ciocie itp.). Co ciekawe, z przeprowadzonych wywiadów wynika, że do kręgu rodziny najbliższej przedsiębiorca zalicza nierzadko partnerów życiowych swoich dzieci, a także, gdy jest stosunkowo młody, swoich teściów. Dzieje się tak przede wszystkim w sytuacjach, gdy wspomniane osoby pracują na rzecz firmy czy wręcz prowadzą ją (formalnie lub nie) wspólnie z jej właścicielem. Jak widać podział na rodzinę najbliższą i dalszą jest raczej umowny. Jest on natomiast niezwykle istotny z punktu widzenia dokonywanych tu analiz. Jak się bowiem okazuje zatrudnianie osób z kręgów rodziny bliższej i dalszej to dwa zupełnie odrębne rodzaje transakcji, u podstaw których leżą odmienne motywy. Sam przedsiębiorca inaczej postrzega rolę rodziny bliższej i dalszej w firmie, jest również świadomy różnych konsekwencji zatrudniania osób z obu kręgów. W jego działaniach można dostrzec pewną ogólną regułę: o ile przedsiębiorca nie ma raczej nic przeciwko zatrudnianiu osób z rodziny najbliższej, a wręcz niekiedy bardzo mu na tym zależy, o tyle wykazuje on silny opór przed zatrudnianiem osób z rodziny dalszej. Zasada ta znajduje odbicie w przedstawionych powyżej danych ilościowych. Wspomniany podział na rodzinę bliższą i dalszą dobrze ilustruje i częściowo wyjaśnia wypowiedź jednego z przedsiębiorców:

*Badacz:* A w ogóle co pan myśli na temat tego... zatrudniania z rodziny?

*Rozmówca:* Znaczący, wie pan, w dzisiejszych czasach... Powiedzmy inaczej, jeżeli chodzi o najbliższą rodzinę, czyli powiedzmy tam dzieci, czy, czy tam, jak ktoś ma tam dorosłe dzieci, uważam, że tak, bo po to w końcu się prowadzi firmę, że z jakiejś tam, powiedzmy... jest sytuacja, że, że... ja tego nie zabiorę ze sobą do grobu, tylko jest taka możliwość, bo pewności nie ma żadnej, ale jest taka możliwość, że w końcu ktoś tam przejmie tę firmę po mnie, nie. Tak, że w tym układzie nie widzę żadnych przeciwwskazań. Natomiast jakaś dalsza rodzina, czy coś takiego, to jestem sceptycznie nastawiony. Z tego względu, że przy takich małych firmach, to wiadomo, że my musimy jednak mimo wszystko jakieś te swoje oszczędności jakieś tam, gdzieś tam ciąć mimo wszystko. To nie jest tak jak, jak duża firma poustawiana, nie.

*Badacz:* Rodzina przynosi jakieś koszty dodatkowe?

*Rozmówca:* Wydaje mi się, że jednak może nie koszty, ale, ale to są takie sytuacje potem niezręczne, że ktoś by chciał może więcej zarabiać a, a nie wiadomo jak to powiedzieć, a potem najlepiej gdzieś tam za plecami mówić, a to jednak gdzieś się spotyka w tych kontaktach rodzinnych i po co to komu.

*Badacz:* A miał pan kiedyś taką sytuację, że ktoś prosił pana, z rodziny, o zatrudnienie?

*Rozmówca:* Miałem takie sytuacje.

*Badacz:* No i co? I odmówił pan?

*Rozmówca:* Nie, pomogłem, ale w innej firmie. Jeżeli miałem taką możliwość - pomogłem, załatwiłem pracę ale w innej firmie, u znajomych, tam gdzie mogłem to załatwiłem. [W19]

Przytoczona wypowiedź zwraca uwagę na co najmniej dwie interesujące kwestie. Po pierwsze, zadaniem bliskiej rodziny przedsiębiorcy nie jest jedynie wspomaganie bieżącej działalności firmy, ale także zapewnienie jej istnienia w przyszłości. Z racji przynależnej jej roli spadkobierców przedsiębiorcy rodzina najbliższa znajduje się w kręgu najbardziej prawdopodobnych przyszłych właścicieli firmy. Jeśli tylko istnieje wola kontynuowania działalności gospodarczej w pewnym momencie życia przedsiębiorstwa konieczne jest wprowadzenie następców przedsiębiorcy. W kręgu kandydatów do tej roli znajdują się zwykle dzieci przedsiębiorcy, sami bądź wspierani przez swoich partnerów życiowych. Kolejne wypowiedzi ilustrują powszechne mechanizmy wdrażania osób z grona rodziny do prowadzenia firmy.

*Rozmówca:* A piątą osobą to jest zresztą mój syn. [...] Tutaj chodziło tak, że przede wszystkim mam już swoje lata. Jest jakiś majątek, jest jakaś firma, która przede wszystkim, no szkoda, żeby to zepsuć. To na przykład sprzedać i zmarnować. Syn jest również przygotowany zawodowo do jednego zawodu.

*Badacz:* Ale on skończył.. Jaki ma zawód?

*Rozmówca:* To jest technik budowa dróg i mostów. Czyli teoretycznie branża, która ma przyszłość. natomiast, jakby warunki pracy, to, co się na razie do tej pory działo w sektorze właśnie dróg i mostów to... [...] W związku z tym na zasadzie, chcesz, to dobrze, ale absolutnie bez nacisków. No i założyliśmy sobie taki okres próbny, na zasadzie, że zobaczymy jak się zachowasz tutaj, jak ci będzie pasowało. Jest już tutaj trzeci rok i mam jakby perspektywę następcy. To znaczy, przede wszystkim dogadujemy się w sprawach prowadzenia firmy, a po drugie wiem dobrze, że sobie doskonale poradzi, jeśli chodzi o sprawy techniczne, ponieważ przechodził kolejno wszystkie etapy produkcji na stanowiskach. Także ma pojęcie o każdej operacji. Potrafi sobie pewne rzeczy jakby poukładać i w moim własnym interesie jest mieć kogoś zaufanego. [...] I to jest jakby zaczątek do firmy rodzinnej. [W13]

Mój teść miał stolarnię i robił trumny. I jak syn, czyli mój mąż, przyszedł [do] tej stolarni, no to tylko robili trumny i sprzedawali te trumny. A jak później ja doszłam, to zaczęliśmy się kręcić koło tego, że już kupiliśmy samochód, zaczęliśmy wozić trumny i tak powolutku, powolutku 28 lat kręcimy, nie. [W5]

Pierwsza z cytowanych wypowiedzi jest przykładem planowego, stopniowego i świadomego przygotowywania następcy właściciela firmy. Druga pokazuje, że dzięki zaangażowaniu dodatkowych osób z najbliższego kręgu, w tym wypadku synowej przedsiębiorcy, możliwe jest nie tylko przetrwanie, ale także rozwój działalności gospodarczej w innych kierunkach. Na podkreślenie zasługuje jednak inny element obecny w obu przykładach. Osoby z najbliższej rodziny wchodzi z reguły na pozycje wyższe w strukturze organizacji aniżeli pozostali pracownicy. Obok zwykłych obowiązków, które posiadają wszyscy pracownicy mikroprzedsiębiorstwa, najbliższa rodzina pełni także funkcje zarządcze, nawet jeśli formalnie nie zostały im przypisane. Dalsza rodzina, jeśli w ogóle wprowadzana jest do organizacji, to z reguły na niższe stanowiska pracy. Zasada ta znajduje zastosowanie także w przypadku rodzeństwa

przedsiębiorcy, w szczególności wówczas, gdy przedsiębiorca sam założył firmę, a nie przejął ją od swoich rodziców czy teściów.

Po drugie, pomiędzy przedsiębiorcą a rodziną dalszą istnieje specyficzny dystans społeczny, który ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu członka rodziny. Podstawowa różnica pomiędzy bliższą i dalszą rodziną właściciela polega na tym, że ta pierwsza z racji przestrzennej i czasowej bliskości do przedsiębiorcy, za pośrednictwem częstych i stałych z nim kontaktów, siłą rzeczy uczestniczy na co dzień w sferze życia organizacji. Sfera życia rodzinnego przenika się ze sferą życia zawodowego. Przedsiębiorca w równym stopniu zaangażowany jest w obie sfery. Podział na przypisane do nich role – właściciela firmy i członka rodziny – ulega zatarciu i traci na znaczeniu. Inaczej jest w przypadku osób z rodziny dalszej. Ich kontakt z przedsiębiorcą jest mocno ograniczony i sprowadza się z reguły do wspólnego obchodzenia uroczystości rodzinnych i okazjonalnych spotkań. Analizując wywiady odnosi się nieodparte wrażenie, że właścicielom zależy na tym, aby podtrzymywać odrębność sfery życia zawodowego od sfery życia toczącego się na gruncie rodziny dalszej. Opór przed zatrudnianiem rodziny dalszej jest najlepszym przejawem tej postawy. Wydaje się, iż wyjaśnień tego stanu rzeczy można doszukiwać się w społecznej roli przedsiębiorcy, z którą wiążą się pewne oczekiwania i zobowiązania, ale także stereotypy i mity. Niektóre cechy i postawy charakterystyczne dla roli właściciela firmy mogą być niezrozumiałe czy wręcz źle odebrane, gdy zinterpretuje się je poza sferą organizacji. I tak, nawiązując do przedstawionej powyżej wypowiedzi, oszczędność i dążenie do minimalizacji kosztów pracy, cechy zwyczajowo przypisywane każdemu przedsiębiorcy, mogą być postrzegane przez członków jego rodziny jako sknerstwo i działanie przeciwko rodzinie.

### **2.2.3. Rodzina przedsiębiorcy jako kapitał organizacji**

Przedsiębiorcy, którzy decydują się na zatrudnianie osób z kręgów rodzinnych traktują swoją rodzinę jako źródło cennego kapitału. Widać to wyraźnie w jednej z przytoczonych powyżej wypowiedzi, w miejscu, w którym jej autor opowiada o wykształceniu syna i procesie wdrażania go w funkcjonowanie organizacji [W13]. Na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego w żadnym wypadku nie można posądzić właścicieli przedsiębiorstw o kumoterstwo czy nepotyzm rozumiane w dużym uproszczeniu jako praktyka zatrudniania rodziny tylko i wyłącznie ze względu na fakt istnienia pomiędzy pracodawcą i pracownikiem powiązań o charakterze rodzinnym. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorcy, którzy zatrudniali członków rodzin wskazywali w wywiadach na konkretne kwalifikacje, umiejętności, wiedzę i predyspo-

zycje, które uzasadniały przyjęcie osób z rodziny w szeregi organizacji. Oto przykład takiej wypowiedzi:

*Badacz:* Dlaczego brat trafił do firmy i dlaczego pani zdecydowała się go zatrudnić?

*Rozmówca:* Dlatego, że go uważam za błyskotliwego, uczciwego i fajnego człowieka. I na... I ten jego przedział wiekowy akurat odpowiadał temu czego tutaj, temu profilowi klientów, który musi odwiedzać. Jest zatrudniony jako przedstawiciel i musi odwiedzać markety. Bo my współpracujemy... Jesteśmy małą firmą, ale mamy dużych klientów. Po prostu ta garstka osób wystarcza nam do tego, żeby ich obsłużyć i jego zadaniem jest to, żeby jeździć po marketach budowlanych typu Castorama, typu OBI i rozmawiać ze sprzedawcami. I no wydawało mi się, że on jest, byłby odpowiednim partnerem, bo często też osoby zgłaszające się najczęściej na przedstawiciela handlowego, to były osoby po studiach z dużymi aspiracjami, a godzą się na wykonywanie tego zawodu w zasadzie z braku innych możliwości. Także obawiam się, że to nie jest ich jakieś wymarzone zajęcie, a z kolei robią to, no bo nie mają z czego żyć. I to nie jest właściwa osoba na takie stanowisko, dlatego, że ci sprzedawcy to są normalni prości chłopacy. Mój brat też jest... Nie chcę przez to powiedzieć, że jest... [śmiech]. Ale pasował profilem... Ma dwadzieścia parę lat. Jest młody i bardzo chciał pracować jako przedstawiciel. Też tam studiował zaocznie. Mu to odpowiadało, także... Z chęcią się tego podjął i jak dotychczas my jesteśmy wszyscy tu z siebie zadowoleni. [W9]

Podobnych opisów można znaleźć więcej. Jeden z przedsiębiorców [W24] wspomina jak dzięki znajomości języków obcych przez jego córkę udało mu się wyprowadzić sprzedaż własnych wyrobów poza granice kraju i znacznie zwiększyć obroty firmy. Z kolei umiejętności i przygotowanie zawodowe drugiego dziecka pozwoliły rozszerzyć zakres działalności gospodarczej o dodatkowe usługi związane z krawiectwem. Inna rozmówczyni [W18], właścicielka firmy świadczącej usługi z zakresu rehabilitacji, wspomina o dwóch zatrudnionych członkach swojej rodziny – siostrzeńcu, który pracuje na stanowisku masażyisty oraz innej osobie z rodziny, pielęgniarce, która przez kilka godzin dziennie asekuje działanie urządzeń do rehabilitacji. W obu przypadkach o zatrudnieniu zdecydowały formalne kwalifikacje do wykonywania obowiązków w ramach proponowanych stanowisk pracy. Co ciekawe, nawet ci, którzy wypowiadali się niepocholebnie w kwestii zatrudniania osób z rodziny, dostrzegając w tej formie współpracy głównie wady, przyznali, że gdyby ktoś z rodziny posiadał odpowiednie kompetencje, zapewne dostałby pracę [W3, W8].

Jak wynika z innych badań cechą charakterystyczną przedsiębiorcy jest postrzeganie otaczającej go rzeczywistości przez pryzmat możliwości bezpośredniego lub pośredniego przekształcania jej w nadwyżkę ekonomiczną (Gudkova, 2008). Umiejętność dostrzegania szans jest więc umiejętnością widzenia określonych elementów otoczenia jako form kapitału. Z prowadzonych tu rozważań wynika, że uwaga ta znajduje zastosowanie także w odniesieniu do członków najbliższej i dalszej rodziny.

Już na podstawie wcześniej cytowanych wypowiedzi można sformułować roboczą tezę, że przedsiębiorcy bronią się raczej przed zatrudnianiem osób z rodziny, gdy widzą, że ci

mogą okazać się nieprzydatni dla organizacji lub gdy zdają sobie sprawę z negatywnych konsekwencji czy też kosztów związanych z zatrudnianiem rodziny. W przestrzeni organizacji rzadko kiedy mają miejsce działania inne aniżeli ukierunkowane na urzeczywistnianie celów ekonomicznych. Jak dobitnie ujął to jeden z rozmówców – „*Ja nie jestem Armią Zbawienia, ani Matką Teresą z Kalkuty*” [W1]. Właściciele mikroprzedsiębiorstw wyraźnie oddzielają sferę organizacji – zawodową, od sfery życia towarzyskiego czy rodzinnego – pozazawodowego. W kontaktach pozazawodowych jest miejsce na sympatie, antypatie, niezobowiązujące rozmowy i wspólne spędzanie wolnego czasu, w kontaktach zawodowych liczy się przede wszystkim wykonywanie pracy zgodnie z oczekiwaniami właściciela firmy. Rola przedsiębiorcy, realizowana w przestrzeni organizacji, w dużej mierze sprowadza się do zapewniania jej sprawnego (efektywnego i skutecznego) funkcjonowania. Pośrednio świadczy o tym także przedstawiona powyżej kwestia traktowania rodziny jako formy kapitału firmy. Pracodawcy dobierają pracowników z rodziny w oparciu o jednoznaczne kryteria selekcji, a przynajmniej tak uzasadniają i racjonalizują swoje decyzje. Analiza transakcji zatrudniania, szczególnie tych z udziałem znajomych i rodziny, wyraźnie pokazuje, że przedsiębiorca dostrzega, a wręcz sam ustanawia i podtrzymuje podział na sferę zawodową (organizacyjną) i pozazawodową (rodzinną, towarzyską).

#### **2.2.4. Czynniki określające relacje rodzinne wewnątrz organizacji**

Na wstępie dalszych rozważań konieczna jest jedna uwaga: prezentowane poniżej tezy zostały opracowane na bazie materiału dotyczącego dalszej rodziny przedsiębiorcy, dlatego w odniesieniu do tej grupy znajdują największe zastosowanie. Większość przedsiębiorców, z którymi przeprowadzone zostały wywiady, deklaruje niechęć lub wyraźny opór przed zatrudnianiem osób z dalszej rodziny. Celem poniższych rozważań jest sformułowanie (w oparciu o uzyskany materiał badawczy) propozycji wyjaśnień tych postaw. Jednocześnie warto zaznaczyć, iż treści prezentowane poniżej są rozwinięciem i uogólnieniem pewnych wstępnych obserwacji uczynionych w poprzednich punktach niniejszego podrozdziału.

Wprowadzając do firmy osoby z kręgów rodzinnych należy brać pod uwagę dwa podstawowe czynniki, które kształtują relacje wewnątrz firmy pomiędzy pracodawcą a pracownikiem z rodziny. Jednym z tych czynników jest specyficzny charakter relacji rodzinnych w porównaniu ze zwykłymi relacjami typu pracodawca-pracownik. Drugim czynnikiem jest pojawiający się w sytuacji zatrudniania osób z rodziny mechanizm kontroli społecznej sprawowanej przez pozostałą część rodziny właściciela firmy nad jego działaniami wewnątrz or-

ganizacji. Szczegółowe omówienie wspomnianych czynników warto poprzedzić wypowiedzią jednego z przedsiębiorców:

*Rozmówca:* A z rodziną to... Na takiej jest zasadzie: ktoś jest szefem a ktoś jest pracownikiem. I te relacje nasze na przykład na imieninach u ciotki, to my se możemy się pośmiać, ale w robocie to albo się ktoś nadaje albo się nie nadaje. I przy całej sympatii...

*Badacz:* Ale nigdy nikogo z rodziny?

*Rozmówca:* Czyli ja nie. Teść czasami zatrudniał swojego kuzyna i to się źle kończyło, bo później nikt w rodzinie się do nikogo nie odzywał. I najlepsza zasada - nikogo nie zatrudniać.

[...] Nie no jak jest kierownikiem na budowie, jest odpowiedzialny za jakąś robotę, to że jest to mój wuj czy mój kuzyn nie ma żadnego znaczenia. Albo się nadaje albo nie. Jak to była firma tam państwowa i dobra, zrobił stratę - z drugiej budowy się wzięło. Tu nie ma. [...] I nikogo. Ja ze swojej rodziny nie zatrudniam nikogo i teść już też zobaczył, że z rodziny nie ma co nikogo przyjmować. Chyba, że naprawdę ktoś jest bardzo dobry, ale... no nie spotkałem.

*Rozmówca nr 2:* Od obcego możesz wymagać.

*Rozmówca:* Tak. Wiesz, jest inna relacja. Nie ma na budowie, widzę, że jest tam jakaś kicha, pytam się gdzie on jest. „No bo tam ciotka zachorowała, nie, i dzwoniła i musiał pojechać.” No kurde, ludzie mi na budowie stoją a ten mi pojechał bo ciotka zachorowała. [...] No i wiesz niech tam zadzwoni: „Słuchaj, potrzebuję wolne, bo wiesz, bo ciotka Marysia tam spadła gdzieś ze schodów.” Co mam powiedzieć, że nie jedź? To za chwilę mi cała rodzina powie, że „ale kawał gnoja – ciotka spadła ze schodów...”

*Rozmówca nr 2:* „...a Krzysztof tutaj nie chce puścić, no”.

*Rozmówca:* Żadnej rodziny. W dużych firmach, jak jest tam dwieście, trzysta osób, to rodzina może funkcjonuje, ale w takich małych to nie. To nie jest dobre. [W3]

Jak pokazuje powyższy przykład konsekwencje związane z zatrudnianiem rodziny wykraczają poza bezpośrednią relację pracodawca-pracownik z rodziny. „Niewłaściwe zachowanie” przedsiębiorcy wobec osoby z rodziny podlega określonym sankcjom ze strony pozostałych członków rodziny. Z punktu widzenia przedsiębiorcy zasadniczy problem polega na tym, że interpretacje i ocena jego zachowań mogą różnić się, a w niektórych sytuacjach być wręcz ze sobą sprzeczne, w zależności od tego, z jakiej perspektywy będą analizowane: rodzinnej czy organizacyjnej. Przedsiębiorca i zatrudniony członek rodziny występują w przestrzeni organizacji w podwójnych rolach: przełożonego i podwładnego oraz członków jednej rodziny. Jak się okazuje nałożenie ról ze sfery zawodowej i pozazawodowej może być w niektórych sytuacjach konfliktogenne. Z perspektywy ekonomicznej i z punktu widzenia organizacji okresowe tarcia wewnątrz firmy pomiędzy pracodawcą i pracownikami mogą spowalniać lub hamować jej działanie, a w konsekwencji prowadzić do realnych strat. W ekonomii tarcia te określa się mianem kosztów transakcyjnych. Wydaje się, że właśnie groźba i dodatkowo wysokie prawdopodobieństwo ich wystąpienia to główne przyczyny nieskuteczności transakcji z udziałem rodziny oraz główny element powstrzymujący przedsiębiorców przed zatrudnianiem osób z kręgów rodzinnych. Wspomniane powyżej czynniki – (1) specyfika relacji pracodaw-

ca-pracownik z rodziny oraz (2) kontrola społeczna sprawowana przez rodzinę przedsiębiorcy – okazują się być kluczowe dla zrozumienia zachowań przedsiębiorcy.

### 2.2.5. Relacje rodzinne a relacje pracodawca-pracownik

Na czym polega różnica pomiędzy relacją „pracodawca-pracownik z rodziny” a relacją „pracodawca-pracownik spoza rodziny”? Zwyczajowo relacja pomiędzy właścicielem firmy i jego podwładnym przyjmuje postać hierarchiczną opartą na zasadzie posłuszeństwa. Z kolei relacje pomiędzy członkami jednej rodziny jawią się w większym stopniu jako relacje poziome (wertykalne) – bardziej partnerskie. W sytuacji gdy w firmie zatrudniony jest członek rodziny przedsiębiorcy w obrębie jednej przestrzeni dochodzi do nałożenia na siebie dwóch rodzajów relacji. Normy życia społecznego, regulujące wzajemne zachowania członków jednej rodziny, zostają przeniesione na grunt organizacji. W efekcie relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, która z natury rzeczy charakteryzuje się nierównością partnerów wobec siebie, może przybierać postać relacji poziomej. W niektórych sytuacjach może się bowiem zdarzyć, że normy regulujące kontakty rodzinne pozostają w konflikcie z normami rządzącymi relacjami zwierzchnictwa i podwładności. Kolejne wypowiedzi właścicieli firm pokazują przykłady takich sytuacji oraz ich negatywne skutki.

*Badacz:* A skąd u pani takie przeświadczenie, że z rodziną nie można pracować?

*Rozmówca:* Nie, bo wie pan, ja jestem generalnie taka bardzo emocjonalnie związana z rodziną i się bałam tego, że w przypadku, kiedy będą jakieś niedociągnięcia, jakieś problemy, że nie będę potrafiła być na tyle kategoryczna, żeby powiedzieć nie i żeby wyrzucić, zniszczyć. No wie pan. [W18]

Ja już wiedziałem jakby z doświadczeń takich, gdzie oglądałem takie sytuacje. Znaczący może nie tyle oglądałem, co słyszałem od znajomych, nie. Że to ta rodzina... Rodzina może najbliższa jest super, jeśli chodzi o pracę. Córka, syn, żona, ale już dalsza, to jednak jest. Ja jestem przeciwnikiem, na przykład, osobiście. Nawet, żeby pracować z synem, czy żoną. No, bo jak mam go opierdolić, jak coś źle zrobi? [W21]

Są tego plusy i minusy, bo wiadomo w rodzinie jak coś jest źle zrobione, czy, czy nie po mojej myśli, to szwagierki nie opierdzielę, nie? (...) Rób mi tak, czy rób mi tak. Powiem to, że myślałem o tym i o tym, a pracownikowi powiem, że ma to zrobić w ten i w ten sposób, no to musi to zrobić. [W23]

Wiesz jak to mówią: z rodziną się najlepiej wychodzi na zdjęciu. Bardzo jest to konflikto-genne, bardzo to jest nieprzyjemne, rozliczne budzi problemy, których nie ma z normalnym pracownikiem, na przykład jak trzeba będzie kogoś zwolnić. Zdarza się taka sytuacja i bywa tak, że ktoś, na przykład, nie to, że tobie nie idzie, to może być tak, że ktoś się nie sprawdza. Jeżeli jest to osoba po znajomości, że tak powiem lub rodzina, jest trochę ciężiej, tą osobę żeby oddelegować. I naprawdę nie ma on kompetencji, jest ciężko komuś w twarz powiedzieć, no że się nie nadajesz. Jeżeli jest to osoba, którą bierzesz na bardzo komercyjnych zasadach, że tak powiem, uczciwie [...], to uczciwie możesz przyjść do pokoju i powiedzieć mu, słuchaj powiem ci szczerze uważam, że nie masz ku temu talentu, bo to i tamto albo uważam, że się nie nadajesz, bo to i tamto i jak możemy zrobić, żebyś był zadowolony, ale

żebyśmy się rozstali. No bo to jest jakieś tam ładne rozwiązanie. Jeżeli jest ktoś z rodziny, to nie da się tak zrobić. Jeżeli jest to ktoś z bliskiej rodziny, to będzie miał pretensje, a jak jest to ktoś polecony przez rodzinę, no to zaraz ta rodzina by ci... [W8]

Wszystkie powyższe wypowiedzi zawierają wspólną cechę – obrazują wewnętrzne rozdarcie pracodawcy wynikające z konfliktu ról przełożonego i członka rodziny, w jakich jednocześnie występuje on w relacji z zatrudnioną osobą z rodziny. Pierwsza i ostatnia wypowiedź pokazują obawy przedsiębiorców związane z konkretną sytuacją – zwalnianiem z pracy osób z kręgów rodzinnych. Zwolnienie pracownika jest trudną decyzją, która przebiega niekiedy w niemiłych okolicznościach. Zakończenie relacji w ramach stosunku pracy może oznaczać w niektórych przypadkach zakończenie jakichkolwiek wzajemnych kontaktów w przyszłości. O ile w przypadku ograniczonej w czasie i przestrzeni relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem spoza rodziny (także spoza grona znajomych) sytuacja taka nie musi wywoływać dalszych konsekwencji dla pracodawcy, o tyle w przypadku relacji pracodawcy z osobą z rodziny sprawa wydaje się nieco bardziej skomplikowana. Kontakt z byłym pracownikiem z rodziny nie kończy się wraz z jego odejściem z firmy, ale trwa nadal, choć zostaje ograniczony jedynie do sfery życia pozazawodowego przedsiębiorcy. O wiele trudniejsze (ze względów emocjonalnych) podjęcie decyzji o zwolnieniu osoby z rodziny, jak i konieczność liczenia się z dalszymi jej konsekwencjami sprawiają, że potencjalne koszty przebiegu transakcji zatrudniania są wyższe w przypadku rodziny (i znajomych) aniżeli w przypadku osób spoza rodziny. Obraz ten dopełniają pozostałe wypowiedzi, które zwracają uwagę na problemy związane z bieżącym kierowaniem ludźmi w organizacji. Przedsiębiorca oczekuje, że jego podwładni będą wykonywali polecenia w sposób zgodny z jego oczekiwaniami. W przypadku kontaktów z pracownikami z rodziny przyjęte normy, ale także spodziewane sankcje, nakazują pracodawcy powstrzymać się od zachowań, które mogłyby urazić osobę z rodziny, a tym samym wpłynąć na sferę relacji rodzinnych. Warto zauważyć, że koszty związane z zarządzaniem pracownikami z rodziny mają charakter psychiczny, osobisty, emocjonalny.

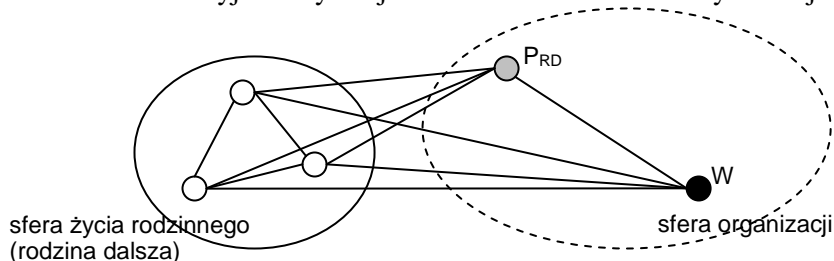
#### **2.2.6. Więzi rodzinne jako nieformalny ośrodek kontroli przedsiębiorcy**

„Jeżeli jest to ktoś z bliskiej rodziny, to będzie miał pretensje, a *jak jest to ktoś polecony przez rodzinę, no to zaraz ta rodzina by ci...*” [W8] – ta wypowiedź stanowi dobre wprowadzenie do zagadnienia oceny i kontroli pracodawcy przez pozostałą część rodziny. Działania przedsiębiorcy w stosunku do pracownika z rodziny podlegają kontroli wewnętrznej (zespół zinternalizowanych norm społecznych) i zewnętrznej (normy społeczne i sankcje ze strony pozostałych członków rodziny). Ta ostatnia możliwa jest dzięki temu, że w momencie zatrud-



nienia osoby z rodziny właściciela pojawiają się okoliczności sprzyjające przepływowi informacji na temat działań przedsiębiorcy ze sfery zawodowej (organizacyjnej) do sfery życia rodzinnego. Można powiedzieć, że pracownik z kręgów rodzinnych pojawiając się w firmie, wchodzi jednocześnie na pozycję luki strukturalnej. Przy czym nie chodzi tu o lukę w strukturze sieci powiązań społecznych (taka luka z natury rzeczy nie istnieje), a o lukę w strukturze sieci informacyjnej. Zachowania pracodawcy zostają upublicznione w kręgach dalszej rodziny, a przez to mogą być poddane ocenie i kontroli. Co więcej, przedsiębiorca traci możliwość bezpośredniego wpływu na to, które informacje na temat jego działalności w sferze organizacji i w jakiej formie zostają przekazane do sfery życia pozazawodowego. Opisany mechanizm można zilustrować za pomocą następującego schematu.

**Rysunek 25.** Sieci informacyjne w sytuacji zatrudniania osób z rodziny dalszej



Legenda: W – właściciel firmy, P<sub>RD</sub> – pracownik z rodziny dalszej

Źródło: opracowanie własne

Do momentu zatrudnienia osoby z rodziny dalszej właściciel firmy oraz ewentualnie jego najbliższa rodzina są jedynymi źródłami informacji na temat zdarzeń ze sfery organizacji. Wprowadzenie członka rodziny dalszej prowadzi do dywersyfikacji źródeł informacji.

Opisywany tu mechanizm kontroli społecznej dodaje kolejny element odróżniający relację pomiędzy pracodawcą i pracownikiem z rodziny a relacją pracodawca – pracownik spoza rodziny. Chodzi o zasięg społeczny działań przedsiębiorcy. W przypadku relacji pierwszego typu zasięg ten jest większy, bowiem obejmuje także sferę życia pozazawodowego. Relacja z osobą spoza rodziny jest o wiele bardziej ograniczona w każdym z trzech wymiarów: (1) przestrzennym – do sfery organizacji, (2) czasowym – przez okres pozostawania pracownika w stosunku pracy i (3) społecznym – do sfery relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Opisane powyżej czynniki określające relację pomiędzy pracodawcą a pracownikiem z rodziny wpływają ograniczająco na zakres swobody w wykonywaniu przez właściciela firmy roli przedsiębiorcy, a ściślej rzecz ujmując roli pracodawcy i przełożonego. System kontroli

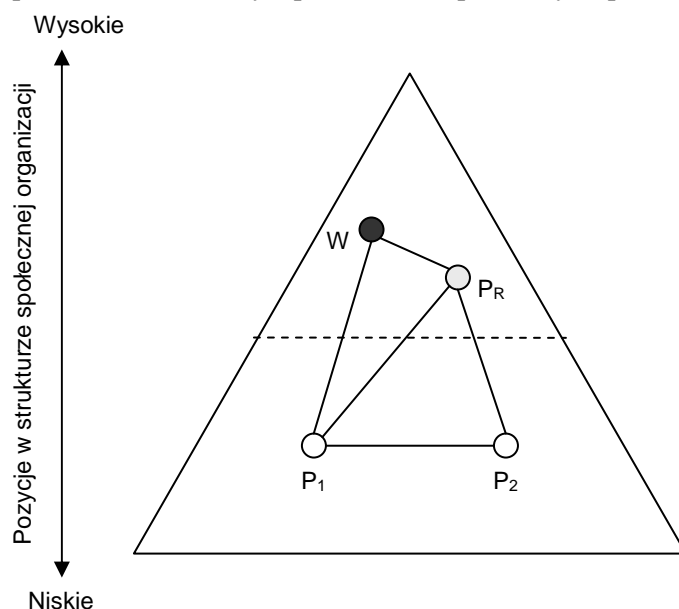
społecznej (wewnętrznej i zewnętrznej) skutecznie ogranicza i sankcjonuje te zachowania przedsiębiorcy, które pozostają w konflikcie z normami regulującymi relacje rodzinne.

### 2.2.7. Zatrudnianie osób z rodziny a pozostali pracownicy

Dotąd zajmowaliśmy się analizą relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem z rodziny. W tym miejscu rozważymy jakiego rodzaju konsekwencje mogą wynikać z faktu zatrudnienia osób z rodziny pracodawcy dla pozostałych pracowników firmy. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że jest to kolejny czynnik, który może zwiększać bieżące koszty funkcjonowania organizacji, a przez to powstrzymywać przedsiębiorców przez zatrudnianiem rodziny. Oczywiście, bez odpowiednio ukierunkowanych badań trudno jest opisać i ocenić wpływ zatrudniania rodziny przedsiębiorcy na pozostałych pracowników firmy. Z analizy zebranego materiału wynikają jednak dwie interesujące kwestie, o których warto wspomnieć. Obie dotyczą specyfiki relacji pomiędzy pracownikiem z rodziny a pozostałymi pracownikami.

Po pierwsze, charakterystyczną cechą opisywanej relacji jest brak równości pomiędzy partnerami. Pozycja w strukturze społecznej organizacji osoby z rodziny, ze względu na samą tylko relację łączącą ją z pracodawcą, jest wyższa niżeli pozycja pozostałych pracowników. Sytuację tą można zilustrować za pomocą następującego schematu.

**Rysunek 26.** Relacje pracownika z rodziny z pracodawcą i pozostałymi pracownikami firmy



Legenda: W – właściciel firmy, P<sub>R</sub> – pracownik z rodziny, P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub> – pozostali pracownicy

Źródło: opracowanie własne

Członek rodziny (P<sub>R</sub>) wchodząc do przedsiębiorstwa, wnosi do niego w postaci powiązań rodzinnych z właścicielem przedsiębiorstwa (W) kapitał społeczny przybierający niekiedy

formę wspólnego (rodowego) nazwiska. Fakt ten stawia zatrudnionego członka rodziny w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do pozostałych pracowników ( $P_1$ ,  $P_2$ ), bowiem przynajmniej w sensie symbolicznym osoba z rodziny znajduje się bliżej pracodawcy, a przez to ma większy zakres swobody działań i kontroli nad zasobami organizacji. Niektóre elementy logiki praktyk społecznych ze sfery rodzinnej siłą rzeczy przenikają na grunt organizacji. W efekcie może wytworzyć się swoisty dystans społeczny pomiędzy zatrudnionym członkiem rodziny właściciela a pozostałymi pracownikami. W sytuacji gdy osoba z rodziny trafia do grona nieznanego sobie wcześniej zespołu, na stanowisko zbliżone zakresem obowiązków do stanowisk pozostałych pracowników lub przynajmniej do tego samego środowiska pracy, dystans ten może objawiać się w postaci konkretnych zachowań pracowników wobec osoby z rodziny (np. powstrzymywanie się od oceniania pracodawcy przy osobie z rodziny). Swoboda pracowników firmy w odgrywaniu roli społecznej podwładnego zostaje w pewnym zakresie ograniczona. W perspektywie strukturalnej można powiedzieć, że osoba z rodziny domyka strukturę społeczną pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Domknięcie struktury daje możliwość ciągłej kontroli bieżących działań pracowników bez konieczności stałego, bezpośredniego kontaktu pracodawcy z pracownikami firmy. Pracodawca wprowadzający do przedsiębiorstwa osobę z własnej rodziny chcąc nie chcąc wprowadza do niej także dodatkowy ośrodek nieformalnej kontroli pracowników. W takich warunkach adaptacja pracownika z rodziny w organizacji w wymiarze społecznym może być utrudniona, a w skrajnych przypadkach wręcz uniemożliwiona. Monitoring pracowników może co prawda redukować ich skłonność do zachowań oportunistycznych, jednak równocześnie może prowadzić do wzrostu kosztów osobistych (emocjonalnych, psychicznych) po stronie osoby z rodziny. Jeden z przedsiębiorców podał krótki opis problemów, przed jakimi stanęła jego siostrzenica:

*Badacz:* Mogę prosić o ocenę zatrudniania znajomych, kogoś z rodziny?

*Rozmówca:* Mniej się czuję swobodnie. Wiem, jak jest tu Maria. Wiem, że jej jest trudniej. [...] Jest ewidentnie coś, to tutaj pójdę i powiem to ostro, a tam bym już tak nie powiedział. Tym bardziej, że jest współniczka, która jest mamą. I to już jest wtedy nie fair. [...] Oni [inni pracownicy – BS] patrzą na nią, jako na rodzinę. [...] Ona ma wyżej postawioną poprzeczkę, bardziej się powinna starać i raz, że wykazać się przede mną, a z drugiej strony też przekonać współpracowników, że jest pełnowartościowym partnerem i że tu normalnie pracuje, na normalnych zasadach, jak oni i nie ma żadnej taryfy ulgowej. [...] A dla mnie... Ja to sobie wszystko robiłem od zera. Przychodzi ktoś, on mi nie odpowiada, nie pasuje. A tu mam już pewien etap. [...] Jakby przyszła z piętnastoma osobami i ja bym nie wiedział, to nie wiem. [...] Przecież na pewno będzie OK – ktoś mi tam mówi. Czyli ja już nie podejmuję takiej decyzji samodzielnie. [W2]

Warto zauważyć, że przedsiębiorca wskazuje na podobne do opisanych powyżej problemy związane z zarządzaniem pracownikami z rodziny. Jego wypowiedź ukazuje całe spektrum

konsekwencji związanych z zatrudnianiem osoby z kręgu rodzinnego: od ograniczenia swobody pracodawcy w odniesieniu do etapu rekrutacji i następnie bieżącego kierowania osobami z rodziny, a skończywszy na ponadprzeciętnych oczekiwaniach wysuwanych przez pozostałych pracowników w stosunku do zatrudnionego członka rodziny. Zauważmy, iż w całej tej sytuacji mamy do czynienia przede wszystkim z kosztami o charakterze emocjonalnym (psychicznym) ponoszonymi przez różne strony transakcji zatrudniania.

Druga kwestia związana z ewentualnym wpływem osób z rodziny na pozostałych pracowników firmy to możliwość nadużywania pozycji uprzywilejowania w stosunkach z pozostałymi pracownikami. Oto przykład takiego zachowania:

No zrobiłem go, no bo najstarszy, inżynier, chłopaki są dużo młodszy, zrobiłem go kierownikiem na budowie, miał trzech majstrów pod sobą. No kompletnie nieodpowiedzialny. Przyjeżdżał se do roboty na dziewiątą, no bo on jest kierownik, on nie musi od rana. Wszyscy czekali, nikt nie ... to jest zatrudnianie rodziny, nie. Każdy przebąkiwał. Nikt nie chciał tego powiedzieć. [W3]

Wyższa pozycja pracownika z rodziny w społecznej strukturze organizacji sprawia, że nawet jeśli istnieje jakiś system kontroli społecznej wytworzony wewnątrz grupy pracowników, nakazujący lub wymuszający lojalność wobec pracodawcy, to wobec osoby z jego rodziny może być nieskuteczny. Pozycja uprzywilejowania chroni pracownika z rodziny przed działaniem tego systemu. W rezultacie, przynajmniej w krótkim okresie, osoba z rodziny może zachowywać się w sposób oportunistyczny i działać na szkodę pozostałych pracowników firmy lub całej organizacji (właściciela, klientów itd.). Przedstawiona sytuacja jest doskonałym przykładem tego, że analiza samej tylko struktury powiązań społecznych niesie ze sobą niewielki potencjał informacyjny. O wiele bardziej liczy się to w jakich relacjach względem siebie znajdują się osoby w danej strukturze, jakie zajmują względem siebie pozycje w strukturze władzy aniżeli to, kto z kim jest powiązany.

### **2.2.8. Zabezpieczanie transakcji zatrudniania z udziałem rodziny przedsiębiorcy**

Na tle dotychczasowych rozważań rodzi się pytanie natury praktycznej: w jaki sposób pracodawca może zabezpieczyć transakcje zatrudniania osób z własnej rodziny? Zgromadzony materiał empiryczny jedynie częściowo pozwala udzielić odpowiedzi na tak postawione pytanie.

Analiza danych jakościowych wskazuje na co najmniej kilka rozwiązań, których celem jest zabezpieczenie ewentualnych kosztów transakcji zatrudniania osób z rodziny. Rozwiązania te można przyporządkować kolejno do sfery kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej i struktury własnościowej przedsiębiorstwa.

*Kultura organizacyjna.* Możliwym rozwiązaniem w zakresie kultury organizacyjnej jest ustalenie i wyartykułowanie konkretnych zasad regulujących relacje rodzinne wewnątrz organizacji. Chodzi tu o wyraźne oddzielenie sfery rodzinnej od sfery zawodowej i zaakceptowanie przez obie strony odrębności obu sfer, i uznanie reguł rządzących logiką praktyk w przedsiębiorstwie. Wydaje się, iż przedstawione rozwiązanie jest najłatwiejsze do wprowadzenia w przypadku zatrudniania rodziny najbliższej. Oto przykład takiej regulacji:

*Badacz:* A spotkała się pani... bo pani współpracuje z mężem, to rozumiem nakładają się różne sytuacje - domowe, nie domowe. Z bratem pewnie też. Mam pytanie, nie myślała pani o tym, kiedy... że z rodziną to się najlepiej wychodzi na zdjęciach?

*Rozmówca:* Nigdy. Muszę panu powiedzieć, że to jest w moim przypadku... Też osoby, które mnie o to pytają. W moim wypadku, to to sformułowanie zaliczyłabym do takiej półki tutaj stereotypów i schowała bym głęboko, w najbardziej zakurzony kąt. Dlatego, że zarówno tutaj i z bratem moim, który tutaj jest na miejscu. W zasadzie żadnych konfliktów nie ma związanych z pracą, bo sobie tutaj jasno to podzieliliśmy też. Jakaś taka granica jest, gdzie nie staramy się tego przenosić. I w zasadzie jest taki sprzyjający, wesoły klimat. I z mężem nawet, wręcz powiedziałabym, że zbliżyło nas to. Kiedy kupiliśmy tę spółkę... Jesteśmy też już ponad dwa, ponad dwa lata tutaj to robimy razem. I też na tym tle nie mamy... w zasadzie żadnych takich wewnętrznych scysji, niezadowolone nawet też przeciwnie, bo oboje czujemy, co tutaj się dzieje i mamy zrozumienie dla tematu. Gdybym ja była aktorką, a mąż lekarzem, to byśmy mieli zupełnie inne kółka zainteresowań [...]. Oczywiście w domu też pojawiają się tematy, bo to by było nieprawdą, gdybym powiedziała, że tutaj nie przenosimy tego na grunt domowy. Ale robimy to rzadko, na prawdę staramy się... Zresztą my się prawie w ogóle nie kłócimy. [W9]

*Struktura organizacyjna.* Na podstawie zebranego materiału można sformułować dwa wskazania w zakresie projektowania struktury organizacyjnej firmy. Jedną z możliwości jest „administracyjne” usankcjonowanie wyższej pozycji pracownika z rodziny w przedsiębiorstwie. Może to nastąpić poprzez rozszerzenie zakresu jego obowiązków, chociażby o pewne funkcje zarządcze, związane z kontrolowaniem pozostałych pracowników. Działanie takie miałyby na celu skojarzenie struktury nieformalnej organizacji ze strukturą formalną. Skoro pracownik z rodziny i tak z natury rzeczy wchodzi do organizacji na wyższą pozycję społeczną aniżeli inni pracownicy, to dlaczego nie nadać mu szczególnych uprawnień w odniesieniu do relacji z pozostałymi pracownikami. Jakkolwiek, należy mieć na względzie, iż zmiany w zakresie obowiązków powinny pociągać za sobą odpowiednie regulacje w sferze motywacji i wynagradzania.

Innym rozwiązaniem, tym razem nakierowanym na usunięcie tarć pomiędzy pracownikiem z rodziny a pracodawcą, jest zatrudnienie osoby z rodziny na stanowisko pracy, które nie ma bezpośredniego związku z podstawową działalnością firmy, przez co kontakt obu osób jest ograniczony. Oto przykład:

*Badacz:* (...) A co pan ma do powiedzenia w sprawie, że z rodziną to się najlepiej wychodzi na zdjęciach? I tak dalej, różne tam przysłowia. Dobrze się pracuje, czy są jednak problemy związane z tym akurat konkretnie, że tu pracują, są z rodziny?

*Rozmówca:* Nie, problemów nie ma. A tym bardziej, że, że no jakby jest osobną działką w tym momencie, bo przecież ja się na administracji nie znam, no więc ja tam nie jestem w stanie niczym kierować, prawda? Ja tylko faktury oddaję. Ja tylko się pytam, ile tam potrzeba przelać pieniędzy i tak dalej. To jest coś jak gdyby w pewnym sensie autonomicznego, nie. [W27]

*Struktura własnościowa.* Innym rozwiązaniem zmierzającym do redukcji kosztów transakcji z udziałem pracowników z rodziny jest włączenie osób z rodziny w strukturę własnościową przedsiębiorstwa. Pomysł taki zrealizował jeden z właścicieli firmy:

Ja w pewnym momencie stwierdziłem, że jednak nie, nie zatrudnię siostry, tylko, żeby ona się czuła bardziej dowartościowana i pilnowała niejako i kasy, rozrachunków i dbała o to, żeby ten, ten... zależało jej na tym, o na przykład, na kliencie. Wchodzi... i wiadomo, ma słaby dzień, „a co tam puszcze, co mnie tam tego”. A tak ona ma świadomość zawsze, zresztą uważa, że to była fajna decyzja nasza... [...] że dostała udziały i ona się czuje w tej chwili współwłaścicielką i nie lekceważy klientów, a tak z pracownikiem wie pan jak to jest. Mnie nie ma, Marka nie ma, by mogła powiedzieć: „Panie, tam panu tego nie załatwią. Nie jest do załatwienia.” A tak chociaż ja mam sygnał: „Tadeusz jest problem, to, to trzeba załatwić.” i już tam jakieś się skubnie, tu dwadzieścia, tam trzysta złotych ... [W20]

Transakcje zatrudniania z udziałem rodziny z natury rzeczy są zabezpieczone przede wszystkim przez instytucje o charakterze nieformalnym. Chodzi tu w szczególności o zaufanie, mechanizm rodzinnej kontroli społecznej oraz normy społeczne regulujące sferę życia rodzinnego (np. rodziny nie można pozostawić bez pomocy). Ci, którzy decydują się na zatrudnianie osób z rodziny jako jedno z wyjaśnień takiego stanu rzeczy przywołują właśnie wzajemne zaufanie, ale także dobrą komunikację opartą na obustronnym, niemalże intuicyjnym zrozumieniu. Ilustruje to następująca wypowiedź przedsiębiorcy.

*Badacz:* [B]o wie pan co, chodzi o to, że często są opory jednak w zatrudnianiu ludzi z rodziny. Co decyduje o tym, że pan ją zatrudnił?

*Rozmówca:* Zaufanie. Jesteśmy... Pochodzę z wielodzietnej rodziny. Sześcioro nas było. Tak, że... no nie wiem, no do dzisiaj to gra, nie. Nie ma jakichś takich tam... (...) Chociaż nawet znajomi mówili: „A tam tylko nie z rodziną,” i tak dalej. Nie, nie, nie. Najmłodsza siostra, ona ma... ode mnie tam 5 lat młodsza i, i zawsze, zawsze czy byliśmy w pracy, czy teraz, nadajemy na tych samych falach, nie. Ona może mi szczerze mówić, co o mnie myśli. Ja odwrotnie. W pracy się zdarzają różne cuda, nie. Ja przesadzę nieraz z jakąś decyzją, nie. „Nie. Ogłupiałeś? Słuchaj, jak to zrobimy?” Ja mówię: „Dobra, uspokój się. Prześpimy temat.” [W20]

Podany przykład wpisuje się w pewne ogólne obserwacje dotyczące polskiego społeczeństwa. W Polsce zaufanie do osób z najbliższych kręgów od wielu lat utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie (por. CBOS, luty 2008b). W szczególności dotyczy to najbliższej rodziny, któ-

rej zdecydowanie ufa przeszło 80% mieszkańców naszego kraju (CBOS, luty 2008b)<sup>38</sup>. Pozsumowaniu wszystkich pozytywnych deklaracji okazuje się, że niemalże 100% Polaków wyraża zaufanie dla członków swojej najbliższej rodziny. Według tego samego źródła dalszej rodzinie zdecydowanie ufa już tylko 38% badanych, a 52% deklaruje, że raczej ma do niej zaufanie.

Liczne badania sondażowe pokazują, że rodzina od wielu lat znajduje się bardzo wysoko w hierarchii wartości Polaków, stanowi jedną z podstawowych sfer naszej codziennej aktywności, a szczęście rodzinne jest uważane za jeden z warunków udanego życia (por. CBOS, marzec 2008; luty 2008a, luty 2008b, styczeń 2008, grudzień 2006, maj 2006a, maj 2006b, sierpień 2005). Analizy socjologiczne prowadzą do wniosku, że społeczeństwo polskie jest skierowane „do wewnątrz”; podstawową przestrzenią społeczną jego działań są relacje z osobami z najbliższego otoczenia. Według jednego z ostatnich raportów CBOS (luty 2008a) poczucie związku z rodziną jest na tle innych grup i środowisk społecznych najwyższe. Dokładnie 74% Polaków deklaruje bardzo silny związek z rodziną; z przyjaciółmi i bliskimi znajomymi w pełni identyfikuje się już tylko nieco ponad 39% badanych. Inny wskaźnik, mierzący siłę więzi i samoidentyfikacji społecznej w skali od 1 do 4 pokazuje, że wśród wyodrębnionych na podstawie analizy czynnikowej grup więzi społecznych to więzi pierwotne (rodzina, przyjaciele i znajomi) uzyskują najwyższy rezultat (3,48). Wyniki dla pozostałych grup więzi wynoszą kolejno: dla więzi wspólnotowych (kraj, naród, religia, region, miejsce zamieszkania i Europa) – 2,93, dla więzi zawodowych (miejsce pracy, grupa zawodowa) – 2,17 oraz dla więzi organizacyjnych (partia, stronnictwo lub organizacja społeczna) – 1,26. Przedstawiona krótka charakterystyka polskiego społeczeństwa znajduje realne odbicie w sferze gospodarczej. Funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw i powszechna w nich praktyka zatrudniania osób z kręgu najbliższej rodziny są dobrym tego przykładem.

### **2.3. Rodzina jako źródło poleceń nowych pracowników**

#### **2.3.1. Przyczyny niskiego zaangażowania rodziny w polecanie pracowników**

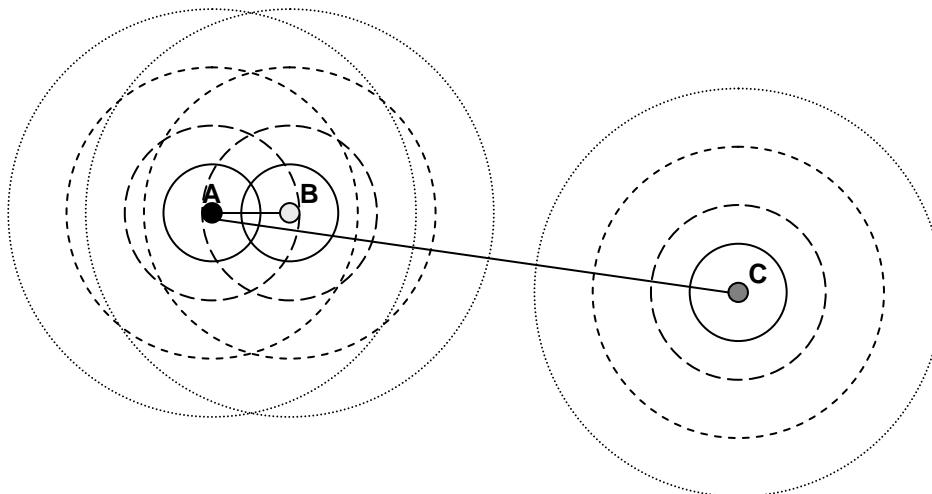
Przytoczone na wstępie do niniejszego podrozdziału wyniki badań ilościowych wskazują, że poziom zaangażowania rodziny w pośredniczenie w zatrudnianiu jest znacznie niższy aniżeli poziom bezpośredniego zatrudniania osób z rodziny. W tym punkcie skoncentrujemy się na analizie roli rodziny przedsiębiorcy w polecaniu kandydatów do pracy. W wyjaśnieniu niskiego stopnia wykorzystania więzi rodzinnych pomocna może okazać się hipoteza o sile sła-

---

<sup>38</sup> Por. CBOS: „Zaufanie społeczne w latach 2002-2008”, luty 2008b.

bych więzi autorstwa Granovettera (1973) oraz koncepcja luki strukturalnej Burta (2001). Opisano je kolejno w drugim i w pierwszym rozdziale pracy. Przypomnijmy, iż w myśl hipotezy Granovettera jednostka powiązana za pomocą słabych więzi z innymi członkami sieci społecznych zyskuje dzięki nim możliwość dostępu do tych kręgów społecznych, do których na co dzień nie ma bezpośredniego dostępu. W ten sposób słabe więzi sprzyjają przepływowi informacji oraz innych zasobów z i do miejsc, w których codzienna aktywność jednostki jest mocno ograniczona. Koncepcja Burta podkreśla z kolei wagę powiązań z tymi członkami sieci społecznych, którzy znajdują się na pozycji wypełniającej lukę w strukturze społecznej, umożliwiając połączenie wyodrębnionych układów relacji społecznych w większą całość. Osoby umiejscowione na pozycjach luk strukturalnych otwierają dostęp do jednostek spoza pierwotnego układu i, co ważniejsze, do nowych zasobów. Zgodnie z tym stanowiskiem, mniej ważne jest to, co łączy ze sobą ludzi. Kluczowe staje się to, jak względem siebie są oni rozmieszczeni w strukturze społecznej. Opisane prawidłowości można przedstawić za pomocą następującego schematu:

**Rysunek 27.** Kręgi społeczne jednostek a ich pozycja w strukturze sieci społecznej



Źródło: opracowanie własne

Na rysunku kolejne okręgi rozchodzące się wokół jednostek A, B i C symbolizują granice coraz to słabszych więzi społecznych. Jednostki A i B pozostają ze sobą w ścisłej relacji; są ze sobą silnie powiązane. W przypadku tych jednostek kręgi społeczne niemalże w całości pokrywają się. Dostęp do nowych źródeł zasobów społecznych jest w tej sytuacji ograniczony. Inaczej jest natomiast w relacji między jednostkami A i C. Obie przebywają w dwóch różnych środowiskach społecznych, posiadają dostęp do dwóch różnych sieci społecznych. Powiązanie jednostki A z jednostką C w przestrzeni społecznej, przynajmniej potencjalnie,



daje możliwość przepływu informacji oraz innych zasobów z jednego środowiska społecznego do drugiego i odwrotnie. W ten sposób zwiększa się zakres społeczny aktywności obu jednostek.

Analiza materiału empirycznego na temat wykorzystania więzi rodzinnych w pośredniczeniu w zatrudnianiu prowadzi do wniosków, które zasadniczo potwierdzają wyjaśnienia poczynione w oparciu o hipotezę słabych więzi i koncepcję luk strukturalnych. Warto jednak zaznaczyć, że badania jakościowe wskazują na istnienie dodatkowego czynnika, który może mieć wpływ na niski stopień wykorzystywania osób z kręgów rodzinnych w roli pośredników. Czynnikiem ten, inaczej aniżeli omówione powyżej idee, nie tyczy budowy (morfologii) personalnej sieci społecznej, tj. jej wymiaru strukturalnego, lecz nie mniej istotnego wymiaru normatywnego (relacyjnego) więzi społecznych. Chodzi tu o porządek społeczny ustalony na mocy obowiązujących w obrębie układów relacji rodzinnych norm i sankcji społecznych.

Poniżej przedstawiamy szczegółową analizę wszystkich odnalezionych w zebranych materiale fragmentów wypowiedzi przedsiębiorców, które odnoszą się do sytuacji zatrudniania pracowników za pośrednictwem rodziny. Tak jak wspominaliśmy jest ich niewiele, jednak nawet ta niewielka liczba okazuje się być wystarczająca z punktu widzenia przyjętego na potrzeby analizy jakościowej kryterium nasycenia teoretycznego.

### **2.3.2. Uwarunkowania skuteczności rodziny jako źródła poleceń pracowników**

Biorąc pod uwagę strukturę i zasięg społeczny personalnej sieci właściciela firmy, osoby z najbliższych kręgów rodzinnych, dodatkowo przebywające na co dzień w niewielkiej odległości od miejsca prowadzenia działalności gospodarczej (np. zamieszkujące w tej samej miejscowości), znajdują się na pozycjach, które uniemożliwiają dotarcie do poszukiwanych przez pracodawcę kandydatów do pracy. Przynależność do tej samej społeczności powoduje, że zbyt wiele osób znajduje się w kręgu wspólnych znajomych pracodawcy i członków rodziny. Jeśli przedsiębiorca nie jest w stanie wskazać osoby, która mogłaby kandydować na stanowisko pracy to trudno oczekiwać, że będzie w stanie uczynić to ktoś z bliskiej rodziny. Poniższa wypowiedź właściciela agencji reklamowej, poszukującego osoby na stanowisko grafika, dobrze ilustruje ten typ sytuacji:

*Badacz:* Czyli nikogo z twojej rodziny nie masz?

*Rozmówca:* Wiesz co, nie mam, aczkolwiek wiesz, gdyby ktoś miał super grafika, to oczywiście, że bym go wziął, bo go tak szukam, że wiesz, za wszelką cenę go szukam. (...)

*Badacz:* Rozpytujesz wśród rodziny, robisz to?

*Rozmówca:* No wiesz co, nie za bardzo. Raczej wszyscy wiedzą, że mam agencję i jakby ktokolwiek coś chciał mieć z tym wspólnego...

*Badacz:* A czy rodzina jest w stanie znaleźć też grafika w swoim otoczeniu?

*Rozmówca:* Raczej właśnie nie, bo bym raczej wiedział, kto jest grafikiem z rodziny, wiesz.  
[W8]

Odwracając powyższą sytuację można powiedzieć, że członkowie rodziny przedsiębiorcy sprawdzają się (jeśli chodzi o polecenie kandydatów do pracy) o ile mają możliwość dotarcia do osób spoza współdzielonych z przedsiębiorcami kręgów społecznych, a osoby te okazują się być z określonych względów cenne dla pracodawcy. Kolejne dwie wypowiedzi dotyczą właśnie takiej sytuacji:

Tam żona ma na przykład gabinet kosmetyczny, tam przychodziła: „Słuchaj. Tam ma męża. Stracił robotę. Nie potrzebujesz tam kogoś?” „No dobra, niech przyjdzie”. Na takiej zasadzie. [W3]

*Badacz:* Mówiliśmy o pierwszej osobie, o sprzedawcy w sklepie odzieżowym, to jest ten największy sklep?

*Rozmówca:* Ona pracowała początkowo w innym sklepie, który teraz już nie istnieje.

*Badacz:* W miejscowości, mówisz, 10 kilometrów od waszej. Znaleziony w sumie przez...

*Rozmówca:* Przez mamę. Mama poprosiła ciotkę, która mieszkała w tamtej miejscowości, która rozpytała wśród swoich znajomych. Rzuciła hasło, bo ona pracuje w księgowości, nie no przepraszam, w kadrach tego zakładu.

*Badacz:* Czyli spytała pracowników tego zakładu, w sumie?

*Rozmówca:* To było tak, że jedna powiedziała jednej, druga drugiej, trzecia trzeciej i tak się rozeszło.

*Badacz:* I cztery osoby dotarły?

*Rozmówca:* Uhm.

*Badacz:* A w ogóle z tych czterech osób, które dotarły, to znaliście którąś? Okazało się potem?

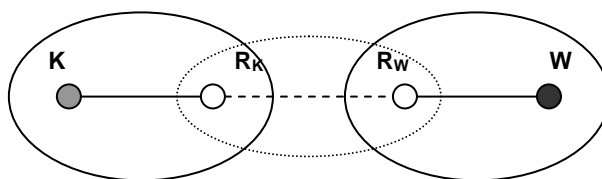
*Rozmówca:* Nie.

*Badacz:* I w ogóle nie była związana w żaden sposób z wami, ani z członkami waszej rodziny? Poza tym, że poleciła jakby ciocia ich?

*Rozmówca:* Nawet ta, która była dokładnie polecona, to ona nawet nie знаła cioci. Wyszło, że w sumie zatrudniliśmy osobę, która miała być z polecenia, a kompletnie nie była po prostu znana. Ale może to i... To znaczy może to i nawet nie „może”, dobrze, że tak było.  
[W17]

Pierwsza krótka wypowiedź właściciela firmy budowlanej pokazuje moment przepływu informacji o kandydatach do pracy do personalnej sieci społecznej pracodawcy za pośrednictwem bliższej mu osoby z rodziny. Kluczowe, w tym wypadku w pierwszej kolejności dla poszukującego pracy, okazało się korzystne ulokowanie osoby z najbliższych kręgów kandydata w granicach bezpośrednich kontaktów z członkami personalnej sieci społecznej pracodawcy. Przedstawioną sytuację można zilustrować za pomocą schematu:

**Rysunek 28.** Struktura sieci społecznej w sytuacji zatrudniania za pośrednictwem osób z rodzin pracodawcy i kandydata do pracy



Źródło: opracowanie własne

Do realizacji analizowanej transakcji zatrudniania mogło dojść dzięki temu, że osoba z rodziny kandydata ( $R_K$ ) wypełniła lukę w strukturze relacji pomiędzy kandydatem ( $K$ ) a właścicielem firmy ( $W$ ) poprzez kontakt ze znajdującą się na podobnej pozycji, tyle że z punktu widzenia pracodawcy, osobą z rodziny właściciela ( $R_W$ ).

W drugim przykładzie mamy do czynienia z sytuacją rekrutowania większej liczby kandydatów do pracy za pośrednictwem osoby z dalszej rodziny przedsiębiorcy. Tym razem łańcuch powiązań społecznych, za pomocą którego informacja o zapotrzebowaniu na pracownika dotarła do potencjalnych kandydatów, był nieco dłuższy. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na wybór osoby, poprzez którą została ogłoszona informacja o rekrutacji, było jej ulokowanie w miejscowości, w której w przyszłości miała pracować poszukiwana osoba. Pracodawca, jako że mieszkał i pracował na co dzień w zupełnie innym miejscu, nie posiadał żadnych pozarodzinnych powiązań z mieszkańcami tej miejscowości. Kontakt z osobą z dalszej rodziny umożliwił mu przewyżczenie tego ograniczenia. W tym miejscu warto podkreślić, że przestrzeń fizyczna ma istotne, a niekiedy wręcz decydujące znaczenie dla procesów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach, o czym piszemy w dalszej części pracy. W analizowanym przykładzie niemniej znaczące było to, że osoba z rodziny dalszej, dzięki wykonywanej przez nią pracy zawodowej, miała bezpośredni dostęp do wielu osób, które mogły dalej rozprzestrzenić przekazaną im informację. Podsumowując, osoba z rodziny dalszej, dzięki zajmowanej przez nią pozycji w przestrzeni fizycznej i strukturze społecznej, umożliwiła „otwarcie” personalnej sieci społecznej przedsiębiorcy i rozprzestrzenienie informacji poza jego najbliższe otoczenie społeczne.

Przedstawione dotąd przykłady odnoszą się do sytuacji rekrutowania kandydatów do organizacji. Rola osoby z rodziny ogranicza się w tych sytuacjach bądź do przekazania pracodawcy informacji o kandydacie, bądź do rozpowszechnienia we własnej sieci społecznej informacji o zapotrzebowaniu na pracownika. Kolejne przykłady pokazują nieco szerszy zakres zaangażowania osoby z rodziny w pośredniczenie w zatrudnianiu.

*Rozmówczynie:* I druga osoba to została mi zarekomendowana też przez członka rodziny. Właśnie ten pracownik taki techniczno-gospodarczy. Jest też taki sprytny, umie tam różne rzeczy i się bardzo dobrze sprawdza.

*Badacz:* A skąd jakby rodzina wiedziała o tym, że jest...

*Rozmówczynie:* A to się okazuje, że się znają od zawsze. Z podwórka. Wspólnie tak zwane fuchy robili. Gdzieś tam komuś coś naprawili, malowali, płytkowali, różne takie i szukał stałego zatrudnienia. [W18]

*Rozmówczynie:* Ta jedna to już tak dawno pracuje, że już nawet nie pamiętam jak to było, jak trafiła do nas. No, ale pewnie też na takiej zasadzie... A, no widzi pan... To był okres, gdzie jednostki ulegały likwidacji, bądź też były ogłoszone upadłości, że tak powiem wcześniejsze; gdzie były redukcje zatrudnienia. Może jeszcze nie tyle upadłości, bo to jeszcze taki temat jest na czasie później trochę, ale na pewno były likwidacje tych różnych centralnych związków, tych wszystkich takich powiedzmy tam jakiś tworów, które wtedy istniały... No ileś osób tam traciło pracę, nie? Ze względu na to, że były to osoby nie, powiedzmy, nie niedobre na tym stanowisku, tylko, że dlatego, że po prostu, no... tak się działo, że likwidowali jakies tam... zakład, no i trzeba było...

*Badacz:* Czyli dobrzy ludzie, przygotowani do pracy, szli na bruk i można było z tego skorzystać.

*Rozmówczynie:* No, tak, no. Pan jest pewnie młodą osobą i [śmiech]...

*Badacz:* Ale jeszcze trochę pamiętam...

*Rozmówczynie:* Pamięta pan, nie? [niesłyszalne] tych centralnych związków, różnych... Spółdzielnie mieszkaniowe wreszcie tu miały jakies centrale, bo wiem, że ta pani pierwsza, która trafiła do nas, to była z tego centralnego związku. Ja już też nie pamiętam aż tych czasów tak dokładnie, ale [niesłyszalne] centralnego związku jakiś spółdzielni mieszkaniowych, czy czegoś i właśnie tam jako dobra osoba pracująca wiele lat w księgowości. I siła fachowa dobra trafiła do nas. Trafiła też poprzez osobę z rodziny, która też kiedyś pracowała w tej spółdzielni. Znały się. „Potrzebujesz, to ci polecam, ta pani jest dobra.” Trafiła do nas, no i to już pewnie tak z piętnaście lat tutaj jest. No, no, także że też na zasadzie takiego, że po prostu, no, zwalniane były osoby ze względu nie na brak wiedzy, tylko na, powiedzmy takie okoliczności jakie były, nie? No i bardzo chętnie takiej pracy się podjęła i współpracuje, mówię, tyle lat z nami. [W11]

Przytoczone przykłady, podobnie jak poprzednie, ilustrują wagę uwarunkowań strukturalnych polecenia kandydatów przez osoby z kręgów rodzinnych przedsiębiorcy. I znów decydujące znaczenie należy przypisać korzystnemu ulokowaniu w strukturze społecznej osób polecających. Jednak inaczej, aniżeli miało to miejsce w poprzednich przykładach, te przedstawione ostatnio dotyczą sytuacji zatrudniania osób, które pozostają w bezpośredniej relacji z członkami rodziny właściciela. Rola osób z rodziny nie sprowadza się do samego aktu poinformowania pracodawcy o osobie chętniej do pracy, ale obejmuje także profesjonalną ocenę kompetencji kandydata oraz udzielone pracodawcy poręczenie za polecaną osobę. Jeśli spojrzeć na obie sytuacje z perspektywy procesu zatrudniania można powiedzieć, że członek rodziny jest w nich zaangażowany nie tyle w poszukiwanie, co w wybór pracownika. Innymi słowy ma swój udział w etapie selekcji kandydatów na stanowisko pracy.

Opisane przypadki prezentują pewne ogólniejsze zasady zatrudniania pracowników za pośrednictwem osób trzecich, które można dostrzec również w przypadku innych aniżeli tyl-

ko rodzinne, typach więzi społecznych. Po pierwsze, rola osoby pośredniczącej w zatrudnianiu może być różna. Podstawowa polega na przekazywaniu informacji o istniejących wakatach lub zapotrzebowaniu na pracę do tych miejsc, do których dostęp pracodawcy jest ograniczony. Osoba polecająca może być jednak zaangażowana w proces zatrudniania na głębszym poziomie, tj. w pomoc przy wyborze konkretnej osoby na konkretne stanowisko pracy. Udział osoby pośredniczącej może być więc ograniczony jedynie do etapu rekrutacji, albo obejmować także etap selekcji. Po drugie, wspomniany przed momentem zakres zaangażowania osoby polecającej w proces zatrudniania uwarunkowany jest tym, czy osoba polecająca jest zdolna ocenić kompetencje kandydata do pracy. Zdolność ta zależy z kolei od tego, czy osoba polecająca znała się bezpośrednio z osobą polecaną zanim znalazły się w sytuacji zatrudniania czy też nie. Niebagatelną rolę w kwestii zdolności oceny kandydata pełni podstawa związku osoby polecającej z osobą polecaną. Jeśli ich wzajemna znajomość, przynajmniej w jakimś stopniu, dotyczy sfery zawodowej (np. wspólne wykonywanie pracy), uprawnienia do oceny kandydata przez osobę polecającą są dla pracodawcy szczególnie ważne. Konkludując, należy wyraźnie podkreślić, że w każdym z opisanych przypadków decydujące znaczenie z punktu widzenia zatrudniania miała korzystna lokalizacja członka rodziny w przestrzeni społecznej, w miejscu do którego pracodawca nie miał bezpośredniego dostępu.

### **2.3.3. Normatywny aspekt pośrednich więzi rodzinnych**

Dotychczasowa analiza dotyczyła tylko i wyłącznie strukturalnego aspektu powiązań przedsiębiorców z własną rodziną. Kolejny przykład również porusza tę kwestię, dodatkowo wzbogacając wcześniejsze obserwacje. Ponadto dotyka także kwestii normatywnego (relacyjnego) wymiaru więzi rodzinnych i pokazuje, że charakter powiązań społecznych może mieć znaczenie dla decyzji o ich wykorzystaniu do pośredniczenia w poszukiwaniu kandydatów do pracy. Oto odpowiedni przykład:

*Rozmówczyni:* Wie pan, myślałam, szczerze mówiąc najpierw rzeczywiście nad tym, żeby trochę poszukać własnym sumptem, a dopiero potem zwrócić się do gazety, ale...

*Badacz:* Czemu tak pani pomyślała?

*Rozmówczyni:* Dlatego, że w tej chwili sprawdziła nam się ta koncepcja. Poza tym wiem, że na przykład też [niezrozumiałe] temu jednemu człowiekowi handlowcowi, który jest moim bratem, te osoby muszą też umieć ze sobą współpracować, ci chłopacy. To może z jego kręgu tutaj jakąś osobę, których ja też znam tych wszystkich ludzi. I gdyby z jego kręgu jakaś taka osoba się pojawiła chętna i która no potrafiłaby, to chętnie bym z tego skorzystała. Z tym, że później no trudniejszy jest taki problem, kiedy się na przykład trzeba rozstać, bo się osoba nie sprawdzi. To jest na pewno trudniejsze. Bo to, gdyby było załóżmy z jego kręgu, to i on by się nie w porządku czuł, no mi wobec brata, załóżmy, gdyby to był jego kolega, nie czułabym się na pewno zżęcznie. Także, gdybym jak już, brała ze swojego kręgu i tu bym z tego skorzystała. [W9]

Przedstawiona sytuacja dotyczy rozważanej przez właścicielkę firmy możliwości zatrudnienia osoby z kręgu znajomych pracującego w przedsiębiorstwie członka rodziny. Wskazywane przez rozmówczynię powody, dla których takie rozwiązanie byłoby korzystne to możliwość „dotarcia” do kandydata, który posiada pożądane przez pracodawcę cechy i jednocześnie lepsze dopasowanie nowozatrudnionego do pozostałych pracowników (skuteczniejsza adaptacja pracownika w wymiarze społecznym i zawodowym). O ile takie działanie może być skuteczne i tanie (w sensie kosztów transakcyjnych) na etapie rekrutacji, selekcji i adaptacji o tyle, jak prognozuje pracodawczyni, może prowadzić do ponadprzeciętnych kosztów jeśli dojdzie do konieczności zwolnienia pracownika, gdy ten nie spełni pokładanych w nim oczekiwań. Podobnie jak w przypadku zatrudniania osób z rodziny przedsiębiorcy, także tej sytuacji spodziewane koszty mają charakter psychologiczny oraz społeczny i są konsekwencją istnienia niepisanych zasad społecznych regulujących relację pomiędzy pracodawcą a członkiem rodziny. Wydaje się, iż zasady te można ująć w następujący sposób: (1) „nie wolno działać na szkodę własnej rodziny”, (2) „nie wolno działać na szkodę własnych przyjaciół”, (3) „działając na szkodę przyjaciół osób z własnej rodziny, działa się także na szkodę własnej rodziny”.

Problem związany z zatrudnianiem pracowników za pośrednictwem rodziny polega na tym, że działanie milcząco przyjmowanych norm regulujących relacje rodzinne ujawnia się dopiero na etapie bieżącego funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie, a także w momencie przedwczesnego zakończenia transakcji na skutek zwolnienia pracownika przez pracodawcę. Jednocześnie z punktu widzenia procesu zatrudniania, ograniczonego do trzech podstawowych faz, tj. rekrutacji, selekcji i adaptacji, korzystanie z rekomendacji osób z najbliższych kręgów wydaje się jednym z najskuteczniejszych sposobów zabezpieczania transakcji przed kosztami związanymi właśnie z rekrutowaniem, selekcjonowaniem i adaptacją pracowników w przedsiębiorstwie. Czyż można bowiem ufać komuś bardziej aniżeli osobom z najbliższego otoczenia?

### **3. Więzy pracownicze: polecenia pracownicze i zatrudnianie praktykantów**

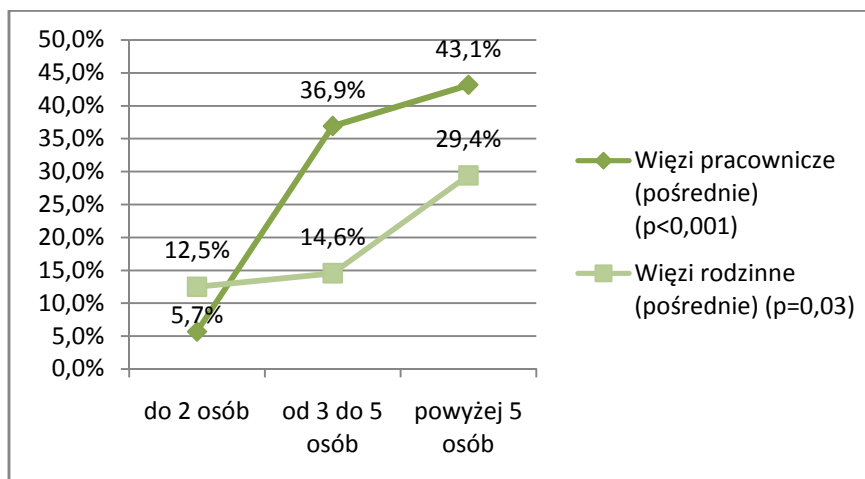
#### **3.1. Zatrudnianie pracowników za pośrednictwem aktualnych pracowników firmy**

W niniejszym punkcie zajmiemy się zagadnieniem pozyskiwania nowych pracowników za pośrednictwem aktualnych pracowników firmy. Jak wynika z analiz ilościowych ten sposób zatrudniania jest wśród pracodawców najbardziej rozpowszechniony. Ponad 27% badanych mikroprzedsiębiorstw skorzystało przy zatrudnianiu nowych osób z pomocy własnych pracowników. Celem prezentowanych tu rozważań jest sformułowanie możliwych wyjaśnień zaobserwowanego stanu rzeczy, tj. wyjaśnień zmierzających do odpowiedzi na pytanie co

sprawia, że tak wielu przedsiębiorców decyduje się na korzystanie przy zatrudnianiu z pośrednictwa pracowników firmy.

Przedstawiony poniżej wykres nr 7 przedstawia dane dotyczące udziału pośrednich więzi pracowniczych i rodzinnych w transakcjach zatrudniania względem liczby pracowników. Widać na nim wyraźnie, iż wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych są oni w coraz większym stopniu angażowani w rolę pośredników w pozyskiwaniu nowych pracowników. Zauważmy, iż poziom zaangażowania więzi rodzinnych utrzymuje się przeciętnie na znacznie niższym poziomie. Jedynie w najmniejszych organizacjach, w których liczba pracowników z natury rzeczy jest bardzo ograniczona, jest on przeszło dwukrotnie większy.

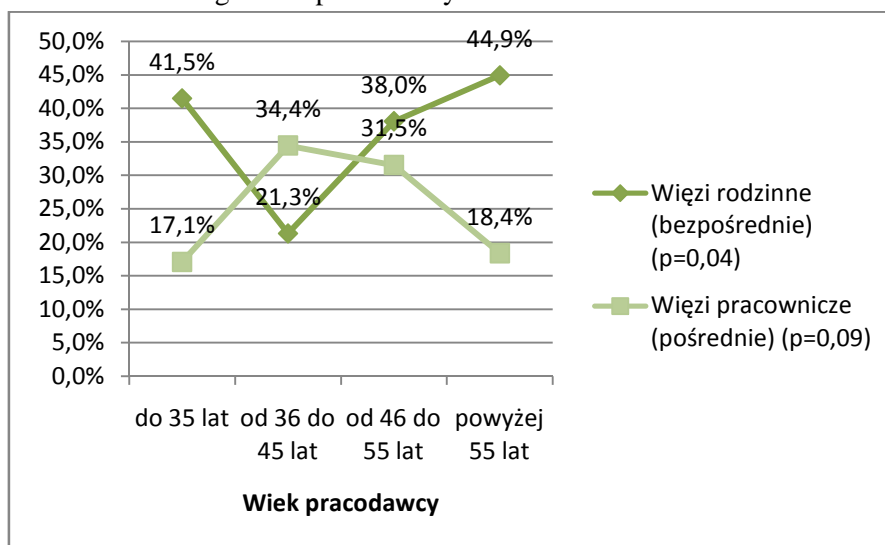
**Wykres 7.** Zaangażowanie pośrednich więzi pracowniczych i rodzinnych w zatrudnianie według liczby pracowników



Źródło: opracowanie własne

Inną ciekawą relację ilustruje kolejny wykres, tym razem dotyczący udziału bezpośrednich więzi rodzinnych oraz pośrednich więzi pracowniczych w zestawieniu z wiekiem pracodawcy (por. wykres nr 8).

**Wykres 8.** Zaangażowanie pośrednich więzi pracowniczych i bezpośrednich więzi rodzinnych w zatrudnianie pracowników według wieku pracodawcy



Źródło: opracowanie własne

Dane przedstawione na wykresie zwracają uwagę na co najmniej dwie interesujące kwestie. Pierwsza związana jest z wzajemną relacją bezpośrednich więzi rodzinnych i pośrednich więzi pracowniczych. Pomiędzy tymi dwoma metodami zatrudniania zachodzi swoista wymienność (substytucja). Tam, gdzie w większym stopniu bezpośrednio zaangażowani są członkowie rodziny przedsiębiorcy, tam w mniejszym stopniu wykorzystuje się pracowników w roli pośredników w zatrudnianiu i odwrotnie – tam gdzie spada udział pracowników z grona rodziny, tam zastosowanie znajdują pośrednie więzi pracownicze. Druga kwestia dotyczy udziałów poszczególnych sposobów zatrudniania w zależności od konkretnego wieku pracodawcy. Szczególnie ciekawe jest podobieństwo najmłodszych i najstarszych przedsiębiorców. W ramach każdej z tych grup ponad 40% wchodzących w ich skład pracodawców zatrudnia członków swoich rodzin, podczas gdy jedynie 17-18% korzysta z pośrednictwa pracowników. Wydaje się, że podobnie wysoki poziom zaangażowania relacji rodzinnych wynika z tego, że osoby najmłodsze, pomijając ich partnerów życiowych, współpracują przede wszystkim ze swoimi rodzicami (teściami), natomiast osoby najstarsze w prowadzenie firmy angażują, obok partnerów także swoje dzieci. Znacznie niższy udział rodziny w grupie pracodawców pomiędzy 36 a 45 rokiem życia można, jak się zdaje, wyjaśnić tym, że z przyczyn naturalnych nie mają oni jeszcze możliwości korzystania z pomocy własnych dzieci, natomiast ich rodzice (teściowie) wycofują się w tym czasie z kierowania przedsiębiorstwem. Nie mając do dyspozycji rodziny, pracodawcy muszą wspomagać się innymi źródłami pracowników, w tym m.in. w większym stopniu korzystają z pomocy dotychczasowych pracowników.



W kontekście przedstawionych danych wydaje się, że pracodawcy będąc w określonym wieku, odwołują się do konkretnych źródeł pracowników w zależności od swojej sytuacji rodzinnej, a dokładniej rzecz ujmując, w zależności od tego czy rodzina może stanowić realne źródło pracowników firmy. Dane te pośrednio mogą świadczyć o rodzinnym charakterze mikroprzedsiębiorstw, wskazywać na pokoleniowy charakter zatrudniania oraz rolę rodziny jako źródła pracowników w zależności od wieku pracodawcy, a także podkreślać znaczenie mikroprzedsiębiorstw jako miejsc pracy i źródeł dochodu dla członków rodziny pracodawcy.

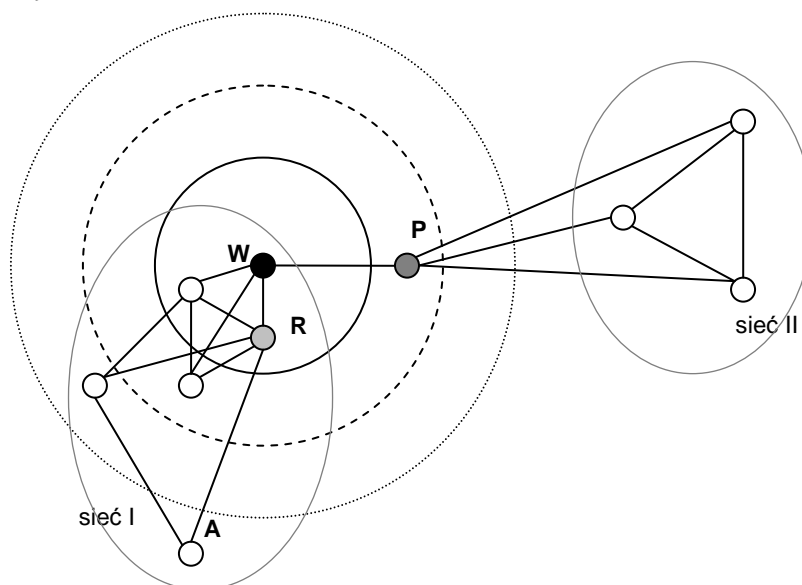
Zaprezentowana w dalszej części pracy analiza danych jakościowych pokazuje, że korzyści związane z wykorzystaniem więzi z pracownikami firmy do zatrudniania są wielostronne i ujawniają się na wszystkich etapach procesu zatrudniania. Z uwagi na zajmowaną przez pracowników pozycję w strukturze społecznej stanowią oni efektywne i skuteczne źródło rekrutacji; ze względu na dobrą znajomość organizacji i przedsiębiorcy są niezwykle skutecznym ośrodkiem selekcji kandydatów do pracy, a dzięki stałej obecności i bliskości w trakcie wdrażania nowych członków organizacji sprzyjają ich bezproblemowej adaptacji w nowym otoczeniu.

### **3.1.1. Rola pracowników firmy na etapie rekrutacji**

Kontakty właściciela mikroprzedsiębiorstwa z pracownikami są na ogół częste i bliskie. Gdyby nie charakteryzujący je dystans emocjonalny można by powiedzieć, że spełniają one wszelkie kryteria niezbędne ku temu, aby określić je mianem silnych więzi. Codzienna ścisła współpraca jest znakomitą okazją do swobodnego przepływu aktualnych informacji dotyczących zapotrzebowania na pracowników ze strony organizacji, tudzież na pracę w organizacji ze strony osób z kręgów społecznych pracowników. Jakkolwiek zażyłe i częste są wzajemne kontakty pracodawcy z pracownikami firmy to wydaje się, iż nie te ich cechy, charakterystyczne wszakże także dla więzi rodzinnych pracodawcy, przesądzają o znaczącym udziale pracowników w pozyskiwaniu nowej kadry. Na etapie rekrutacji o wiele większe znaczenie ma specyficzne ulokowanie pracowników spoza rodziny w przestrzeni społecznej. W odróżnieniu od osób z kręgów rodzinnych pracownicy firmy zajmują zwykle pozycje określane mianem luk strukturalnych. Pracodawca uzyskuje dzięki nim dostęp do osób, z którymi z różnych względów nie ma na co dzień styczności bądź styczność ta jest mocno ograniczona. W opisywanym tu przypadku mamy do czynienia z jednoczesnym połączeniem cech charakterystycznych dla słabych i silnych więzi społecznych. Z jednej strony przedsiębiorca uzyskuje możliwość dotarcia do osób spoza własnych kręgów społecznych, co jak twierdzi Granovetter

(1973) jest możliwe przede wszystkim dzięki słabym więzom społecznym, z drugiej zaś dostęp do wspomnianych osób uzyskiwany jest dzięki stałym i bliskim kontaktom z osobami, które na co dzień przebywają w najbliższym otoczeniu pracodawcy. Można powiedzieć, że pracownik firmy przebywa jednocześnie *wewnątrz* i *na zewnątrz* organizacji. To specyficzne umiejscowienie pracowników stwarza bardzo dobre okazje do pokonywania różnego rodzaju ograniczeń, z którymi ma do czynienia właściciel mikroprzedsiębiorstwa. Opisane zależności można zilustrować przy pomocy następującego schematu.

**Rysunek 29.** Zróżnicowanie sieci społecznej przedsiębiorcy w sytuacji kontaktów rodzinnych i z pracownikiem spoza rodziny



Źródło: opracowanie własne

Okręgi wokół punktu centralnego W (właściciela firmy) wyznaczają symboliczne granice coraz słabszych więzi społecznych. Sieć społeczna pracodawcy i członka jego rodziny (R) jest w dużej mierze wspólna, tj. obejmuje niemalże te same osoby (sieć I). Wyjątek stanowi osoba oznaczona literą A, która mogłaby być zarekomendowana przez członka rodziny jako potencjalny pracownik firmy spoza środowiska pracodawcy. W przypadku pracownika spoza rodziny (P) sytuacja wygląda inaczej – nie ma osób, które wchodziłyby w skład wspólnej sieci bezpośrednich więzi społecznych właściciela i pracownika firmy. Pracownik wypełnia lukę w strukturze relacji pomiędzy siecią I a siecią II (lukę strukturalną) i w ten sposób umożliwia przepływ zasobów pomiędzy poszczególnymi częściami nowopowstałej sieci społecznej.

Z punktu widzenia procesów na rynku pracy połączenie odrębnych personalnych sieci społecznych pracodawcy i pracowników w jedną strukturę stwarza okazje do swobodnej cyrkulacji informacji na temat wolnych miejsc pracy oraz osób pozostających bez zatrudnienia.

Mechanizm ten ma charakter dynamiczny, działa w sposób ciągły i, co nagminnie pojawia się w wypowiedziach pracodawców, także niezależny od rzeczywistego zapotrzebowania na pracowników. Jego istotę próbował ująć jeden z przedsiębiorców: „*Jakoś tak się zdarzało, że (...) jak gdyby oni wiedzieli, czy gdzieś tam... Oni w swoich kanałach... Te wiadomości krążyły, że jest wolne miejsce (...)*” [W27].

Z perspektywy pracodawcy nowa sieć społeczna powstała w wyniku zaangażowania pracowników firmy posiada kilka istotnych cech. Po pierwsze, jest to struktura *otwarta*, tzn. jest zbudowana z określonej liczby niezależnych powiązań społecznych, które prowadzą do odrębnych źródeł zasobów. Silną stroną poszukiwania nowych pracowników przez aktualnych pracowników firmy jest więc już sama liczba kanałów, poprzez które informacja dociera do różnych, lokalnie i społecznie wyodrębnionych sieci społecznych. W efekcie pracodawca uzyskuje dostęp do większej liczby potencjalnych pracowników. Taka sytuacja stwarza większe szanse dotarcia do osób zainteresowanych podjęciem pracy:

Ludzie znają się między sobą i wolę powiedzieć pracownikom i oni jak kogoś znają, to znajdą. No jak jest parunastu ludzi, to zawsze tam kogoś znajdą, kto (...) nie ma pracy, czy chce zmienić. [W16]

Po drugie, sieć poszerzona o więzi pracownicze jest zwykle bardziej *zróżnicowana* jeśli chodzi o cechy jej członków aniżeli sieć złożona jedynie z osób z najbliższego otoczenia pozazawodowego przedsiębiorcy. Wprowadzenie do procesu zatrudniania osób z kręgów prywatnych pracodawcy umożliwia m.in. demograficzne zróżnicowanie struktury sieci społecznej. W rezultacie pojawiają się szanse dotarcia do osób, których cechy są odmienne od członków personalnej sieci społecznej właściciela firmy, a przy tym z jakichś względów dla niego atrakcyjne. Taką cechą jest chociażby wiek. Przykładowo, struktura wiekowa sieci społecznych osób po pięćdziesiątym roku życia w sposób naturalny różni się od struktury wiekowej sieci osób w wieku lat dwudziestu. Zróżnicowanie członków sieci może oczywiście dotyczyć także innych cech jednostek, w tym między innymi: miejsca zamieszkania, płci, zawodu czy wykształcenia. Rezultatem rozprzestrzeniania informacji o zapotrzebowaniu na kandydatów do pracy wśród pracowników firmy może być więc uzyskanie dostępu do większej liczby bardziej zróżnicowanych osób.

W końcu po trzecie, sieć złożona z personalnych sieci pracowników firmy umożliwia *trafniejszy* dobór kandydatów do pracy. Pracodawcy zwykle chodzi o to, aby dotrzeć do osób, które posiadają zasoby rzadkie i cenne z punktu widzenia organizacji. Mówiąc językiem potocznym – „*nie chodzi o ilość, ale o jakość*”. I choć zagadnienie to wchodzi już po części na

grunt obszaru selekcji kandydatów do pracy to należy zauważyć, iż na etapie rekrutowania celem jest dobór kandydatów do pracy z całej puli dostępnych osób, natomiast etap selekcji dotyczy już tylko wyboru spośród kandydatów konkretnej osoby na określone stanowisko pracy.

Podsumowując można powiedzieć, iż na etapie rekrutacji podstawową rolę pracowników jest rekomendowanie wstępnie wyselekcjonowanych kandydatów do pracy. Pracodawca przyjmuje następnie poleconą osobę na okres próbny i w zależności od tego czy się „sprawdzi” podejmuje decyzję o dalszym jego zatrudnieniu lub zwolnieniu. Przyjrzyjmy się czterem wypowiedziom przedsiębiorców, które ilustrują opisany proces:

Ale właściwie tą jedną to mamy z polecenia. Bo właśnie ta kelnerka, która urodziła to trzecie dziecko. Kiedyś tam razem pracowały (...). Najpierw, tak wie pan, a bez sensu, a teraz pracuje już. (...) I ona nam właśnie dała telefon, że kiedyś [z nią] pracowała. Taką potrzebowaliśmy właśnie w tym okresie w maju na komunie, osobę taką dochodzącą (...). Właśnie pani ta zasugerowała i skontaktowaliśmy się i (...) pani przychodziła na komunie. Potem właśnie jak ktoś miał wolne, coś. Pomaleńku, najpierw miała tam ¼ etatu, a teraz już ma cały. [W4]

U mnie robi kilka osób takich bardzo młodych około dwudziestu lat i po prostu jak [mają] jakichś kolegów to ich przyprowadzają. No i to tak jest, że wśród nich jest w miarę duża rotacja ale, ale powiedzmy, że jedna czwarta z nich się sprawdza i, i zostają na dłużej. [W16]

Jednego przyprowadzili to taki nie za bardzo, to go nie przyjęliśmy [...]. Pracował tylko na próbę. [W23]

Ja po prostu powiedziałam jej: „przyślij ją”, a była potrzebna mi tylko jako dodatkowe ręce do pracy. Ta dziewczyna. Bo wiedziałam, na przykład, że mam w jednym dniu cztery imprezy. Mówię, to przyślij ją, zobaczymy. Ale to, że ona tutaj została, w ogóle nie sugerowałam się tym, że ona została polecona przez Renię. Ona sobie sama na to zapracowała. [W26]

Charakterystyczne dla wszystkich przedstawionych sytuacji jest to, że rola pracownika w procesie zatrudniania jest ograniczona w zasadzie jedynie do skontaktowania pracodawcy z kandydatem do pracy. Pracodawca zachowuje pełne prawo do selekcji kandydatów i to on ostatecznie decyduje czy dana osoba znajdzie zatrudnienie w firmie, czy też będzie zmuszona odejść po zakończeniu okresu próbnego. Dla przedsiębiorcy nie jest istotne w jaki sposób osoba trafiła do firmy, istotne jest to, co sobą reprezentuje – czy „sprawdza się”, czy spełnia oczekiwania pracodawcy i czy radzi sobie na danym stanowisku pracy. Warto także podkreślić, że w odróżnieniu od relacji rodzinnych relacje z pracownikami firmy wolne są od regulacji społecznych, w tym sankcji, które mogłyby narażać pracodawcę na dodatkowe koszty z tytułu stosowania wobec kandydatów do pracy jednoznacznych kryteriów selekcji. Zatrudnianie nowych pracowników z udziałem więzi pracowniczych podlega tej samej – „rynkowej” – logice, która kieruje pozostałymi aspektami zarządzania organizacją. Chciałoby się wręcz

powiedzieć, że w przestrzeni organizacji, także w odniesieniu do procesu zatrudniania, dominują zasady „kapitalistycznej gospodarki rynkowej”, w której głównym i niezależnym ośrodkiem decyzyjnym jest pracodawca. I choć niektórzy przedsiębiorcy wprost mówią o tym, iż wierzą, że pracownik nie poleci nikogo, kto będzie działał na szkodę przedsiębiorcy, to zawsze zachowują i zwykle korzystają z prawa do selekcji kandydatów wedle własnych kryteriów.

W świetle dotychczasowych rozważań wydaje się, iż najważniejsze z punktu widzenia rekrutacji kandydatów do pracy są cechy strukturalne personalnej sieci społecznej pracodawcy. Chodzi o to, aby struktura tej sieci była maksymalnie otwarta i zróżnicowana oraz by umożliwiała dotarcie do tych cech kandydatów do pracy (czy szerzej – zasobów), na których zależy pracodawcy. Najlepszą z punktu widzenia procesu rekrutacji jest więc sieć bogata w luki strukturalne. Cenną cechą więzi pracowniczych jest właśnie to, że pracownicy firmy nie rzadko zajmują pozycje luk strukturalnych, przez co zasięg (przestrzenny, społeczny i poznawczy) sfery zatrudniania pracowników zostaje znacznie rozszerzony.

W kolejnym punkcie nieco bliżej przyjrzymy się kwestii selekcji kandydatów do pracy dokonywanej przy udziale polecających ich pracowników. Zagadnienie to wydaje się kluczowe jeśli chodzi o wyjaśnianie wysokiej skuteczności transakcji zatrudniania z udziałem pracowników firmy.

### **3.1.2. Rola pracowników firmy na etapie selekcji**

Dotychczasowe rozważania mogą prowadzić do przekonania, że pracodawca, który wykorzystuje więzi pracownicze do pośredniczenia w zatrudnianiu decyduje się na taki krok, ponieważ spodziewa się efektów w postaci dostępu do większej puli odpowiednich kandydatów do pracy. W świetle zgromadzonego materiału empirycznego wniosek ten wydaje się nie do końca precyzyjny, przynajmniej w odniesieniu do właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Przede wszystkim nie uwzględnia on pewnej specyfiki procesów zatrudniania z udziałem pracowników firmy. W rzeczywistości rzadko kiedy daje się wyodrębnić i ułożyć w logiczną sekwencję kolejne fazy – rekrutacji, selekcji i adaptacji. Rekrutacja kandydatów do pracy w mikroprzedsiębiorstwach jest zwykle wynikiem wnikliwej selekcji dokonywanej poza organizacją przez osobę polecającą. Na przykładzie licznych wypowiedzi przedsiębiorców można dostrzec, że to właśnie ten rodzaj selekcji stanowi kluczowe ogniwo procesu zatrudniania za pośrednictwem pracowników firmy. Przyjrzyjmy się przedstawionym poniżej przykładom, zwracając uwagę na to, w jaki sposób pracodawcy wyjaśniają powody, dla których zdecydowali się podjąć współpracę z osobami poleconymi przez pracowników:

*Rozmówca:* Następną terapeutką, która przyszła, to była terapeutka, która została mi polecana przez lekarza, który był tu zatrudniony. [...] A osoba ta, od początku pracując w swojej pierwotnej firmie, zajmowała się sprawami związanymi z Funduszem [Narodowym]. [...] No, bo wie pan, co... Nowa placówka, zanim pozyska pacjentów, a szczególnie właśnie placówka służby zdrowia... Każda firma, której zależy, żeby ten klient przyszedł [...], no to jakąś tam musi mieć punkt wyjścia. Punktem wyjścia był podpisany, marny, bo marny, ale był kontrakt z Narodowym Funduszem. I żeby chociaż tego nie stracić, to trzeba tutaj było się jak najlepiej...

*Badacz:* To z tą myślą była zatrudniana ta osoba...

*Rozmówca:* Nie tylko z tą myślą, bo również w opinii tej lekarki to było tak, że jest to „maszyna do pracy”. [W18]

No to jakiś kolega też co prowadził działalność transportową mówił, że wie o kimś kto tam, że tak powiem, mógłby przyjść do pracy. Bo to tak zawsze człowiek szuka takiego kogoś, (...) bardziej sumiennego, nie, no bo różnie to z tym bywa. [W19]

A ona się z nią znała i wiedziała, że jest solidna, rzetelna i ją ściągnęła do naszej firmy (...). [W21]

[O]ni razem mieszkali, (...) tak że no i blisko miałem (...) żeby takie kontakty, powiedzmy, potem jakieś tam popołudniowe, czy jakieś tam zobaczyć, przegląd samochodu, czy coś, no to, to jest ta odległość jest stosunkowo niewielka między nami w zamieszkiwaniu, więc można było jakoś tam popołudniami, czy kontaktować osobiście, czy tam... No osobiście przede wszystkim. (...) Tamten zresztą też (...) z tego, co wiem długi okres czasu pracował, nawet miał własny transport, tylko już też był, że tak powiem, w takim wieku, że zrezygnował z tego, nie chciało mu się już tam użerać. [W19]

We wszystkich przytoczonych cytatach widać, że o przyjęciu pracownika do firmy zdecydowały konkretne cechy, które wcześniej były znane osobie polecającej. W pierwszym przykładzie właścicielka firmy poszukiwała kogoś, kto posiadał niezbędne umiejętności w zakresie współpracy z Narodowym Funduszem Zdrowia. W drugim i trzecim przypadku chodziło o znalezienie kogoś, kto posiada takie cechy, jak sumienność, solidność i rzetelność – cechy, które dla wielu właścicieli mikroprzedsiębiorstw mają podstawowe znaczenie. W ostatniej opowieści elementem decydującym była fizyczna lokalizacja miejsca zamieszkania pracownika w pobliżu miejsca zamieszkania i siedziby firmy właściciela. W każdej sytuacji przedsiębiorcy byli zainteresowani konkretnymi umiejętnościami lub innymi właściwościami kandydatów, natomiast rola pracowników polegała na wskazaniu osób posiadających określone cechy. Proces zatrudniania został częściowo wyprowadzony poza przedsiębiorstwo i poza sferę zarządzania.

Przedstawione przypadki nie są jednostkowe. Właścicielom mikroprzedsiębiorstw tak naprawdę rzadko kiedy zależy na tym, aby mieć możliwość testowania i wyboru spośród wielu kandydatów do pracy. Prowadzenie niewielkiej organizacji nie daje ku temu odpowiednich warunków, zarówno jeśli chodzi o czas (przede wszystkim czas przedsiębiorcy), jak i miejsce

(dodatkowe stanowisko pracy) oraz inne zasoby materialne, niezbędne w celu przeprowadzenia rekrutacji i selekcji<sup>39</sup>. Wydaje się, iż przedsiębiorca w znacznym stopniu zabiega o to, aby dotrzeć do tego jedyne, już wybranego, odpowiedniego kandydata dopasowanego do określonego stanowiska pracy i organizacji. Dlatego, jeśli dochodzi do poszukiwania pracownika z udziałem osób pośredniczących, równocześnie ma miejsce świadome i celowe przeniesienie części uprawnień, związanych z zarządzaniem procesem zatrudniania, z pracodawcy na pośrednika. Pracodawca polega na wyborze osoby pośredniczącej, wierząc, że ta z różnych względów nie poleci osoby „nieodpowiedniej”. Sformułowany na wstępie wniosek nie uwzględnia zatem faktu, iż osoba polecająca, zanim kogoś zarekomenduje, sama wcześniej dokonuje wnikliwej oceny kandydata do pracy pod kątem jego dopasowania do organizacji (oczekiwań i wymagań właściciela, stanowiska pracy, a także pozostałych pracowników firmy). Selekcja dokonywana przez pracownika ma nierzadko podstawowe i decydujące znaczenie dla pracodawcy. Przy czym istnieje co najmniej kilka uwarunkowań skutecznej selekcji kandydatów do pracy przez polecających ich pracowników.

Po pierwsze, w sytuacji zatrudniania z udziałem osoby trzeciej wybór kandydata na stanowisko pracy podlega kontroli ze strony właściciela firmy, a ewentualne sankcje z tytułu polecenia nieodpowiedniej osoby mogą dotknąć także osoby polecającej. Dlatego też pracownicy, mając na względzie utrzymanie dobrych relacji z pracodawcą, sami zabiegają o to, aby ich kandydaci byli wiarygodni i spełniali stawiane im wymagania. Kilka kolejnych wypowiedzi dobrze ilustruje ten aspekt zatrudniania:

Natomiast, już tutaj też słyszałem, że sekretarka ma tam kogoś, kto by szukał pracy. Ale już bardzo jest ostrożna. Po przepracowaniu tam iluś, bo ona pracuje trzy miesiące. Już teraz nie jest taka pewna, czy ta osoba by się nadawała. Czyli widzi, że dobrze się tu pracuje, ale ja jestem bardzo wymagający. [W1]

Oni nie polecają, bo wiedzą, że mnie to denerwuje, jak przyjdzie ktoś kto tam, no nie wiem... nieodpowiedni (...). [W16]

Tylko to nawet pracownicy sami [mówią]: „Wiesz co inżynier, nie będę ci nikogo polecał, bo zdarzyło się jeden czy dwóch takich.” (...) „[B]o czasami wstydu mi narobi. Będziecie mieć do mnie żal.” (...) [J]ak ktoś jest uczciwy mówi: „Chcecie, to se załatwiajcie, ja tam nie chcę mieć z tym nic wspólnego.” To jest taka trochę, to jest mała firma, taka rodzinna atmosfera, nie. Tu jak jest czarna owca to tam prędzej czy później jest złapana od razu. To tam nie jest, że się ktoś uchowa przez ileś miesięcy. [W3]

Pracownikom nie zależy na poleceniu osób nieodpowiednich, bowiem gdyby postąpili w taki sposób sami mogliby narazić się na negatywne reakcje ze strony właściciela firmy lub pozo-

---

<sup>39</sup> Więcej na ten temat można przeczytać w podrozdziale poświęconym formalnym metodom zatrudniania.

stałych pracowników. Dodatkowym czynnikiem powstrzymującym przed niekorzystnymi działaniami ze strony pracowników jest niewielki rozmiar organizacji, w której nie da się „przechować” osób, niespełniających oczekiwań pracodawcy lub nieprzestrzegających zasad panujących wewnątrz w jej wnętrzu. Dochodzi co prawda do takich sytuacji, ale wówczas, zgodnie z tym, o czym mowa jest w ostatniej wypowiedzi, winny zostaje szybko wykryty i ukarany. Jeden z przedsiębiorców miał na przykład do czynienia z takim oto zdarzeniem:

*Rozmówca:* Mam w tym moim Transicie [samochód dostawczy – BS] takie miejsce, gdzie leżą pieniądze na wierzchu. I wszyscy o tym wiedzą, że to są pieniądze, jak komuś braknie 20 groszy do papierosów, szef zapomniał kupić wodę - to wezmą i pójda sobie kupić wodę. Są takie pieniądze, czy cukier, czy kawa. Na takie rzeczy, nie. No i zawsze było. A jeżeli stamtąd zginie, zginie - bo to zazwyczaj każdy mówi „Szefie tam wzięłem, bo mi brakło do tego”. Tak każdy mówi. Bo jest zasada w firmie ogólna, że każdy mówi. No, ale jak ktoś nie powie, to znaczy, że jest coś nie tak. To wtenczas, no, ja przebywam w tym bardzo dużo czasu - mnie się rzucają takie rzeczy w oczy. I mówię, i się później pytam: „Słuchajcie kto...?” „Nie”, „a kto był?”, „no tamten był”, „aha”. Następny raz już patrzę, nie. I tak jeden już wyleciał.

*Badacz:* A skąd był ten, co wyleciał?

*Rozmówca:* Z kolei ten co był z Murowanej - uczeń, przyprowadził tego kolegę. Ten kolega przyprowadził swojego szwagra. No i niestety szwagier zaczął podbierać. Wyleciał. Długo nie popracował. Chyba miesiąc. To się po prostu wyczuje. [W25]

Te same czynniki, które powstrzymują pracowników przed polecaniem osób nieodpowiednich i zabezpieczają tego typu transakcje, dają podstawę sądzić, iż jeśli już dochodzi do rekomendacji kandydata ze strony pracownika firmy wówczas w wielu przypadkach sam akt rekomendacji nosi znamiona gwarancji skuteczności zatrudniania. Potwierdzają to podawane przez uczestników badań jakościowych liczne przykłady transakcji zatrudniania z udziałem pracowników.

Drugą determinantą skutecznej selekcji kandydatów przez pracowników firmy jest dogłębna znajomość pracodawcy i organizacji. O ile z punktu widzenia rekrutacji największe znaczenie ma ulokowanie aktualnych pracowników w strukturze społecznej na pozycjach luk strukturalnych, o tyle w przypadku selekcji dokonywanej przez pracowników o wiele ważniejszy jest bliski, codzienny i stały ich kontakt z właścicielem przedsiębiorstwa. Bliskość ta daje możliwość oceny kandydatów przez pryzmat wymagań i oczekiwań pracodawcy oraz wartości i norm panujących wewnątrz organizacji. Dodatkowo umożliwia przedstawienie wiarygodnej informacji na temat organizacji drugiej stronie transakcji – kandydatowi do pracy. Oto w jaki sposób właścicielka biura rachunkowego opowiada o sytuacji zatrudniania osoby zarekomendowanej jej przez jedną z pracowniczek:



[N]a pewno siostra [pracownicy – BS] nie raz musiała usłyszeć w domu, (...) jak to w biurze jest przed dwudziestym, więc już chociaż od tej strony jest przygotowana, (...) psychicznie. Że taka praca w biurze, to taka troszeczkę zwariowana, bo my mamy jeden termin, drugi termin i tak nam mija miesiąc. [W21]

Na marginesie warto zwrócić uwagę, że podany przykład ilustruje ważną zależność – selekcja dokonywana przez pracowników firmy ma wpływ na skuteczność procesu zatrudniania, bowiem sprzyja adaptacji zawodowej kandydatów do pracy.

Kolejnym, niemniej ważnym czynnikiem skuteczności transakcji zatrudniania z udziałem pracowników jest możliwość uwzględnienia przez osoby pośredniczące w zatrudnianiu własnych potrzeb i oczekiwań. Jest to szczególnie ważne gdy kandydat do pracy ubiega się o stanowisko bezpośrednio podlegające osobie polecającej. Oto przykład takiej sytuacji:

Ja w ogóle nie szukałem księgowej, tylko ta księgowa. Bo to było na jej plecach. A myśmy mówili – pani Zosiu, jak pani nie daje rady, niech se pani kogoś poszuka, żeby potem nie było, że my żeśmy pani kogoś wcisnęli, kto pani nie odpowiada. I ona właściwie sobie poszukiwała tego pracownika. (...) [One] się znały na tyle, że wiedziałem, że jak ona sobie kogoś bierze, to nie po to, żeby mieć problem, tylko żeby mieć pomoc. [W21]

Zauważmy, iż w podanym przykładzie przedsiębiorca celowo i świadomie przekazał pracownikowi część własnych kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Delegacja uprawnień co do wyboru nowego pracownika związana była z tym, iż efekty podejmowanej decyzji miały być w szczególności odczuwalne dla bezpośredniego przełożonego nowozatrudnionego. Z ekonomicznego punktu widzenia takie działanie obniża koszty selekcji, ale także zmniejsza koszty związane z adaptacją pracownika w firmie. W sytuacji zatrudniania osoby z polecenia pracownika dochodzi bowiem do integracji interesów właściciela (chęć posiadania odpowiedniego pracownika) i pośredniczącego w zatrudnianiu pracownika (chęć posiadania odpowiedniego podwładnego) przy jednoczesnej integracji interesów pozostałych pracowników firmy (chęć posiadania odpowiedniego współpracownika).

### **3.1.3. Rola pracowników firmy na etapie adaptacji**

Rozważania prowadzone w poprzednich punktach pokazują, że w praktyce trudno jest wskazać wyraźne granice pomiędzy etapem adaptacji osób zatrudnionych przez pracowników firmy a etapem ich selekcji. Jakkolwiek sztuczne wydaje się takie działanie odrębne potraktowanie obu etapów zatrudniania pozwala dostrzec kompleksowość działań pracownika w sytuacji pośredniczenia w zatrudnianiu.

Pisząc o selekcji kandydatów, koncentrowaliśmy się przede wszystkim na relacji pomiędzy pracownikiem polecającym a właścicielem firmy. Można powiedzieć, że niepisany celem selekcji pracowniczej jest jednoczesne spełnienie przez kandydata oczekiwań stawia-

nych przez pracodawcę i pracownika (osobę polecającą). Na etapie adaptacji istotny staje się kolejny element rzeczywistości organizacyjnej – wartości i normy uznawane i przestrzegane przez pozostałych członków organizacji. Adaptacja kandydata będzie skuteczna jeśli okaże się, że spełnia on oczekiwania stawiane przez pozostałych pracowników firmy. Innymi słowy, chodzi o jego dopasowanie do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy osoba rekomendująca kandydata wywodzi się z organizacji i jednocześnie należy do grona pracowników uwzględnienie ich oczekiwań jest naturalną konsekwencją istniejącego stanu rzeczy.

Co do tego, że pracownicy firmy powinni móc na sobie polegać, ufać sobie nawzajem i potrafić ze sobą współpracować pracodawcy zdają się nie mieć żadnych wątpliwości. Dopasowanie kandydata do pozostałych pracowników to niekiedy ważny powód, dla którego przedsiębiorcy decydują się korzystać przy zatrudnianiu z pośrednictwa pracowników firmy. Oto przykład takiej argumentacji:

[W] tej chwili jeżeli szukam (...) pracowników to, szukam poprzez swoich pracowników. Bo wiadomo, żeby dobrze firma funkcjonowała, to musi być jakaś atmosfera rodzinna. I z kolei staram się i ich proszę, żeby oni po prostu no znaleźli jakiegoś koleżę, znajomego, z kim im się dobrze rozmawia i po prostu... no ściągnąć ich w ten sposób do firmy (...). [W25]

Rekomendacje pracownicze sprzyjają redukcji potencjalnych konfliktów na linii osoba nowo zatrudniona – pozostali pracownicy firmy. Z punktu widzenia pracodawcy o wiele istotniejsze jest jednak to, że dają one także możliwość i podstawę do bezpośredniej i bieżącej nieformalnej kontroli niekorzystnych zachowań nowych pracowników. Patrząc nieco szerzej na efekty rekomendacji pracowniczych można powiedzieć, że ten sposób zatrudniania sprzyja pełnej adaptacji nowych pracowników w wymiarze społecznym. Działanie wspomnianego mechanizmu dobrze widać na przykładzie wywiadu z jednym z przedsiębiorców.

Im się też źle pracuje, bo na przykład kiedyś mieli też niby koleżę, który potrafił sobie wziąć zwolnienie a chodził tutaj taki pijany, że, że na oczy nie widział. (...) Ogólnie to była presja pracowników [żeby zwolnić pracownika – BS], bo ich to wkurzało, że oni muszą jego pracę wykonywać a on chodzi i się śmieje, (...) że pracują, nie. Bo tak w sumie było. Jak jeden wypadnie z produkcji... (...) To oni muszą intensywniej pracować. No nie ma, żeby jakiegoś rezerwowego wstawić. (...) I to właśnie najbardziej pracownicy dopingowali.

(...)

[B]o oni sobie niejako dobierają pod swoim kątem jaki to ma być człowiek. Ja ich nie muszę tutaj pilnować na przykład, żeby oni zrobili to czy tamto. Oni wiedzą codziennie, co codziennie mają zrobić. Ja im się nie mieszam oni sami sobie ustalają. Oni by najchętniej przychodzili na czwartą rano do pracy, co nieraz jest niespotykane u pracowników, nie. [W23]

W podanym przykładzie mamy do czynienia z sytuacją, w której pracownicy wytworzyli określoną kulturę pracy. Pracownik, wywodzący się z kręgów towarzyskich pozostałych pra-

owników firmy, a który nie dostosował się do ustalonych reguł pracy, został ostatecznie wykluczony z organizacji. Stało się tak, ponieważ konsekwencje bieżące koszty wynikające z niewłaściwego sposobu realizacji umowy o pracę przez tego pracownika ponosili przede wszystkim jego koledzy.

W badanych organizacjach można dostrzec stosunkowo duży nacisk na wyniki pracy. Wydaje się, iż jest to powszechna cecha małych organizacji, w których, o czym wspominaliśmy już wcześniej, do zatrudnienia dochodzi niemalże w ostateczności, w sytuacji rzeczywistej i ekonomicznie uzasadnionej potrzeby. Między innymi z tego powodu w mikroprzedsiębiorstwach efekty pracy można łatwo przypisać do konkretnych osób. Jednocześnie bardzo szybko i bez większego wysiłku można ustalić kto nie wywiązuje się ze swoich obowiązków bądź wykonuje je źle. Wszystko to sprawia, że pracownicy, jeśli już kogoś polecają, starają się wprowadzić do firmy osoby, które nie tylko są dobrymi znajomymi, ale przede wszystkim dobrymi współpracownikami. Zatrudnienie przez aktualnych pracowników firmy znajduje zastosowanie w sytuacji, gdy wyniki pracy zespołu pracowniczego zależą w jakiś sposób od wyników pracy nowoprzyjętych osób. Kolejne cytaty dotyczą takiej właśnie sytuacji:

[Pracownicy] mieli rozliczane wyniki pracy, tak że oni się sami dobrali tak, żeby (...) robić jak najwięcej i (...) wyeliminowali sami ze swojego grona, że tak powiem, tych, którzy źle pracowali. [W16]

Następnie to już potem, że tak powiem, poszedłem, bardzo brzydko mówiąc, na łatwiznę. Czyli po prostu, jak już miałem tą czwórkę sprawdzoną, to sprowadziłem sobie tak, że podzieliłem ich, czyli tak: dwóch, z tej czwórki (...) to był ten członek jednej brygady, dwóch był członek drugiej brygady. Powiedziałem, że mają sobie dobrać po cztery osoby ze swoich znajomych tak, żeby im pasowało, żeby potem mi nie mówili, że na przykład, że ktoś tam się obję, albo... Bo to jest najlepszy układ w tym momencie, po prostu nie przeszkadzać. Sami się dobrali, dotarli i na chwilę obecną mam takie zestawy, że po prostu pracują ze sobą już tyle lat i w zasadzie nie mam wielkiej rotacji, może z jedna, dwie osoby w ciągu roku się zmieniają.

(...)

Bo ja powiedziałem tak, że jest potrzeba, przyjmujemy pracownika, szukacie sobie, gwarantujecie za niego, bierzecie sobie go z całym dobrodziejstwem na kark. Czy on, że tak powiem, często zagląda do kieliszka i gdzieś tam się wam migał, na przykład, nie. No to mówię, żeby mi nikt nie powiedział, że dlatego jest mało zrobione, bo ten cały czas się obję, nie, na przykład. Wy macie go sami wyeliminować z grupy, jeżeli nie, to „frrr do chorągwi”. No ile? No osiem lat praktycznie firma istnieje na rynku, no powiedzmy, że jako firma brukarska sześć, tak gdzieś od końca dwutysięcznego roku, jeszcze nie miałem problemów jakichś z nadużywaniem alkoholu, żeby miał problem, kurcze, że gdzieś mi ktoś na ulicy... [W19]

Dobór nowych pracowników z udziałem aktualnych sprawia, że możliwe staje się lepsze dopasowanie pozyskiwanych osób do pozostałych pracowników firmy. Zatem już na etapie rekrutacji, poprzez zapewnienie możliwości uwzględnienia subiektywnych kryteriów selekcji

pracowników firmy i przy jednoczesnym spełnieniu wymagań ze strony pracodawcy i stanowiska pracy, zatrudnianie za pośrednictwem więzi pracowniczych gwarantuje skuteczną adaptację nowozatrudnionych.

Podane dotąd przykłady pomagają zauważyć istotne różnice pomiędzy zatrudnianiem osób z rodziny bądź z polecenia rodziny właściciela firmy, a zatrudnianiem osób z polecenia pracowników. Różnice te dotyczą relacji między osobą nowozatrudnioną a obecnymi pracownikami firmy. W sytuacji poleceń pracowniczych nowy pracownik wchodzi do organizacji na pozycję społeczną zbliżoną do tych, które zajmują aktualni pracownicy firmy. Co więcej, jako osoba nowa, pochodząca z zewnątrz, pracownik zmuszony jest podporządkować się obowiązującym wewnątrz przedsiębiorstwa normom społecznym. Co ważne, kandydat już na progu wejścia do organizacji jest do tego wstępnie przygotowany. Jeśli z jakichś względów w jakikolwiek sposób łamie zasady uznawane przez pozostałych pracowników ci dysponują skutecznym systemem sankcji, z fizycznym wykluczeniem z organizacji włączenie. Podsumowując można powiedzieć, że w sytuacji zatrudniania za pośrednictwem pracowników, pracodawca, co ważne – z reguły świadomie, uruchamia nieformalny mechanizm kontroli przyznający się do zagwarantowania skuteczności procesu zatrudniania.

#### **3.1.4. Rola pracowników firmy w zatrudnianiu osób spoza własnych kręgów społecznych**

Niekiedy zdarza się, że pracodawca celowo przekazuje niemalże wszelkie obowiązki związane z zatrudnianiem nowych pracowników aktualnym pracownikom firmy. W opinii pracodawców działanie takie ma na celu zwiększenie skuteczności procesu zatrudniania dzięki włączeniu weń potrzeb i oczekiwań osób, którym w późniejszym okresie przyjdzie współpracować z nowozatrudnionymi pracownikami. Działanie przedstawionego mechanizmu ilustrują zrekonstruowane na podstawie wypowiedzi przedsiębiorców dwa przypadki transakcji zatrudniania.

**Przypadek nr 1:** Pan Robert jest kierownikiem magazynu i jednocześnie obsługuje sklep firmowy, który zakładał i którego pracę w całości organizował razem z właścicielem przedsiębiorstwa. Obecnie podlega mu bezpośrednio dwóch pracowników. Pracodawca ma duże zaufanie do pana Roberta. Określa go jako osobę solidną, dokładną, sumienną i systematyczną. Kiedy pojawiła się potrzeba zatrudnienia jednego z pomocników do magazynu właściciel wspólnie z panem Robertem ustalił kryteria, które powinien spełniać kandydat na nowo tworzone stanowisko pracy. Zdaniem pracodawcy zaangażowanie pracownika w proces rekrutacji jest „*istotne, z tego powodu, że ta osoba jest po części odpowiedzialna i (...) uważa, że coś współtworzy*”. Dalsze czynności związane z naborem wykonywał już tylko pan Robert. Jako kierownik magazynu i przyszły bezpośredni przełożony nowego pracownika, odpowiedzialny za organizowanie jego pracy, miał zatrudnić osobę, która w największym stopniu mu odpowiadała. Pan Robert dał ogłoszenie do gazety lokalnej, odbierał tele-

fony od kandydatów, umawiał się z nimi na rozmowy, które samodzielnie przeprowadzał. W końcu też podjął decyzję o wyborze konkretnej osoby na stanowisko swojego pomocnika. Właściciel firmy w następujący sposób podsumował działania pana Roberta: „*Tak jak mogę mieć jakieś tam zastrzeżenia co do pewnych rzeczy, to tutaj jestem pewny, że to co mi powierzyłem... Mam święty spokój – zapomniałem o magazynie*” [rekonstrukcja na podstawie wypowiedzi W2].

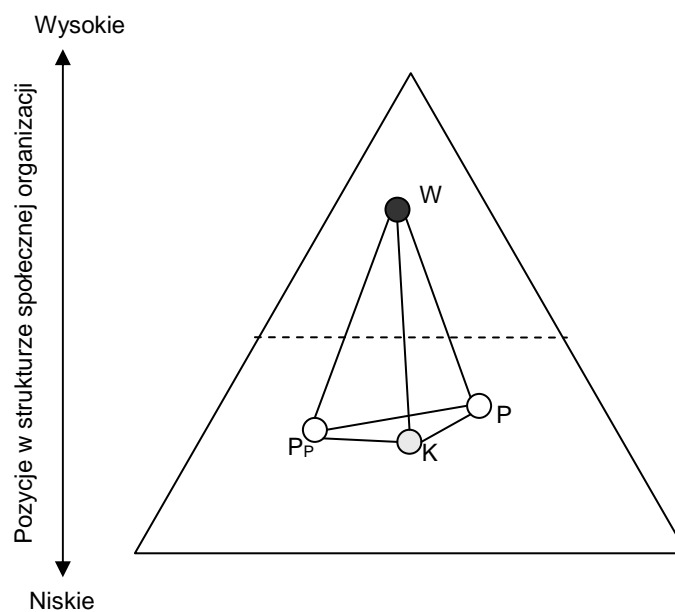
**Przypadek nr 2:** W wyniku szybkiego rozwoju firmy budowlanej nastąpił znaczący wzrost zatrudnienia pracowników stałych i sezonowych. Dotychczas pełną obsługą pracowników, w tym między innymi rozliczaniem ZUS-ów i wypłatą wynagrodzeń, zajmowała się księgowa przedsiębiorstwa. W pewnym momencie właściciel, za namową księgowej, podjął decyzję o zatrudnieniu dodatkowej osoby, która podlegałaby bezpośrednio księgowej i przejęła jej obowiązki związane z obsługą kadr. Pracodawca dał ogłoszenie do urzędu pracy i najpopularniejszej lokalnej gazety. Poszukiwana była osoba młoda, bez doświadczenia i kwalifikacji. Zgłosiło się ponad dwadzieścia kandydatek. Z żadną nie przeprowadzono rozmowy. Osoba przychodziła, przedstawiała się i od razu była kierowana do księgowej. Księgowa dawała jej bardzo podstawowe zadania sprawdzające, w tym między innymi pisanie w edytorze tekstu, które sama wcześniej przygotowała. Po pierwszym etapie, kierując się prostą zasadą: „*niepotrzebna jest taka co nic nie umie*”, księgowa odrzuciła większość kandydatek. Zostało pięć dziewczyn, które przeszły do drugiego etapu rekrutacji. Każda z nich przychodziła na miesiąc na staż. Według właściciela w trakcie stażu „*było widać podejście do pracy, punktualność, (...) masę rzeczy*”. Po pięciu miesiącach właściciel i księgowa wspólnie podjęli decyzję o przyjęciu jednej z kandydatek. Pracodawca określił ją jako bystrą i ambitną, „*szukającą czegoś innego*” [rekonstrukcja na podstawie wypowiedzi W3].

Przedstawione sytuacje mają kilka wspólnych cech. Po pierwsze, w obu nowy pracownik miał być bezpośrednim podwładnym aktualnego pracownika firmy. Po drugie, proces poszukiwania kandydatów do pracy odbywał się przy pomocy formalnych środków – ani pracownicy, ani nikt inny znany pracodawcy nie byli źródłem poleceń kandydatów do pracy. Po trzecie, rola pracodawcy w samym procesie zatrudniania miała raczej charakter drugorzędny, choć decydujący. Obejmowała ona ustalenie części kryteriów rekrutacji dotyczących niektórych cech przyszłego pracownika oraz wybór sposobu komunikacji z rynkiem pracy (ogłoszenia prasowe i urząd pracy), a także ostateczną akceptację decyzji pracownika prowadzącego nabór. Zarówno pan Robert, jak i księgowa zachowali dużą autonomię w procesie naboru jeśli chodzi o organizację procesu zatrudniania, ustalenie kryteriów selekcji kandydatów do pracy oraz wybór najbardziej odpowiedniego kandydata. Delegacja części roli związanej z zarządzaniem ludźmi na rzecz pracowników przy zachowaniu dużej swobody była w obu przypadkach świadomym działaniem właściciela firmy. Działanie takie pozwala uwzględnić preferencje przyszłych bezpośrednich przełożonych nowych pracowników, a przez to zagwarantować lepsze dopasowanie nowych pracowników do potrzeb i wymagań przełożonych oraz stanowiska pracy, a pośrednio także do oczekiwań pracodawcy. Niezależnie od tego, przy pomocy jakich metod nawiązywany jest kontakt z kandydatem do pracy, zaangażowanie aktualnych pracowników w proces zatrudniania ma, jak się wydaje, ten sam cel: zminimalizowanie

ryzyka wystąpienia kosztów transakcyjnych związanych z tarciami na linii obecny pracownik – nowy pracownik.

W podsumowaniu rozważań na temat zatrudniania za pośrednictwem pracowników firmy warto podkreślić niezwykle kompleksowy charakter tego typu transakcji. Kompleksowość ta wyraża się w równoczesnym uwzględnieniu oczekiwań wszystkich stron transakcji zatrudniania (właściciela przedsiębiorstwa, osoby polecającej i pozostałych pracowników), wynikających ze wszystkich możliwych relacji, jakie zachodzą pomiędzy tymi stronami (por. rysunek poniżej).

**Rysunek 30.** Uczestnicy i relacje społeczne w transakcjach zatrudniania z udziałem pracowników

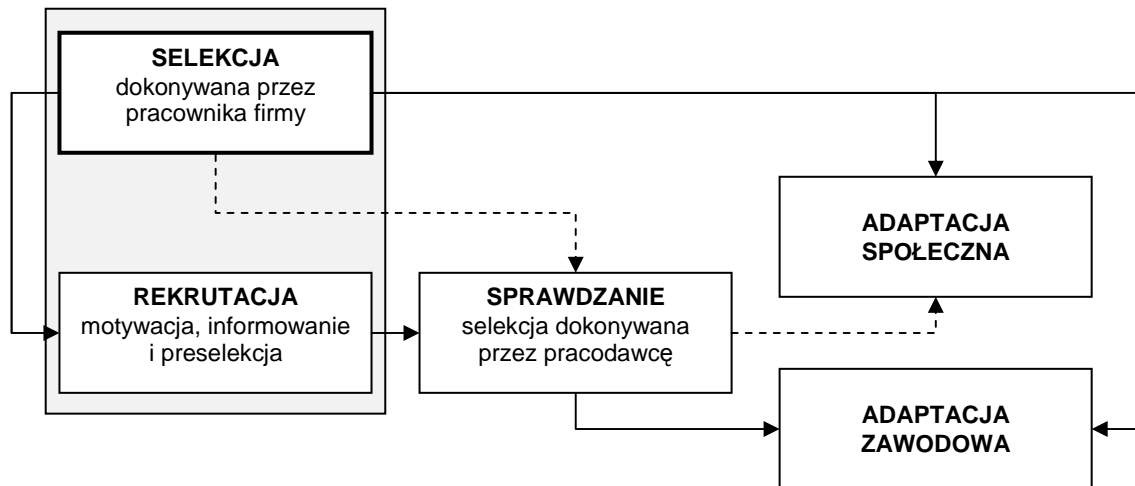


Źródło: opracowanie własne

Zwerbowany przez pracownika ( $P_p$ ) kandydat ( $K$ ) wchodząc do organizacji zajmuje podobną pozycję społeczną do osoby polecającej oraz pozostałych pracowników firmy ( $P$ ). Uwzględnienie oczekiwań wszystkich stron biorących udział w procesie zatrudniania urzeczywistnia się poprzez zdolność osoby polecającej (osoby z wewnątrz organizacji) do selekcji kandydatów w oparciu o znajomość tychże oczekiwań, a także znajomość wartości i zasad uznawanych w organizacji. Co więcej, ze względu na brak dystansu w relacjach z kandydatem do pracy pracownicy firmy mogą stosować w stosunku do niego wytworzone w organizacji środki kontroli społecznej (normy i sankcje), które zabezpieczają transakcję przed ryzykiem pojawienia się bieżących kosztów transakcyjnych. Tym samym selekcja dokonywana przez

pracownika firmy staje się nadrzędnym i kluczowym elementem procesu zatrudniania. Miejsce i znaczenie selekcji pracowniczej ilustruje poniższy schemat.

**Rysunek 31.** Miejsce selekcji pracowniczej w procesie zatrudniania z udziałem pośrednich więzi pracowniczych



Źródło: opracowanie własne

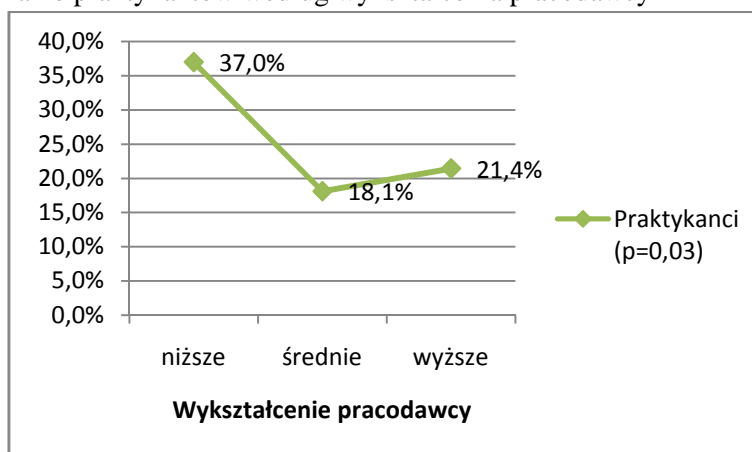
Z punktu widzenia pracodawcy efektem selekcji dokonywanej przez osobę polecającą (pracownika) jest dostarczenie dla celów rekrutacji wstępnie wyselekcjonowanego kandydata do pracy. Pracownik firmy pełni na tym etapie co najmniej trzy kluczowe funkcje, zwyczajowo przypisywane rekrutacji. Po pierwsze, służy kandydatowi jako źródło informacji, które ten może wykorzystać w celach autoselekcji, dostarczając równocześnie informacji o kandydacie swojemu pracodawcy (informowanie). Po drugie, dzięki dogłębnej znajomości organizacji może dokonywać trafniejszych wyborów potencjalnych kandydatów do pracy (preselekcja). Po trzecie, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z kandydatem, może pozytywnie wpływać na jego decyzje (motywowanie). Selekcja dokonywana przez pracownika firmy już „na wejściu” gwarantuje wysoką skuteczność całego procesu zatrudniania. I to nie tylko ze względu na rolę, jaką pełni z punktu widzenia rekrutacji, ale także dzięki temu, że opiera się na znajomości oczekiwań wszystkich stron transakcji i w ten sposób „uprzedza” w czasie działania oceniające pracodawcy (sprawdzanie) oraz proces adaptacji kandydata. Rola właściciela firmy ma w zasadzie charakter formalny, jest naturalną pochodną struktury władzy w przedsiębiorstwie i polega na skontrolowaniu trafności doboru dokonanego przez osobę polecającą, przede wszystkim w odniesieniu do kompetencji kandydata – wymiaru zawodowego.

### 3.2. Praktykanci: zatrudnianie uczniów i stażystów

#### 3.2.1. Praktykanci jako specyficzna grupa zawodowa

Na wstępie analizy poświęconej zatrudnianiu praktykantów warto odnotować fakt, iż udział tej grupy pracowników jest najwyższy w mikroprzedsiębiorstwach, których właściciele posiadają podstawowe lub zawodowe wykształcenie. Dodajmy, iż odsetek pracodawców z wykształceniem zawodowym wynosi prawie 18%, podczas gdy wykształcenie podstawowe posiada niespełna 1% właścicieli badanych mikroprzedsiębiorstw. Biorąc to pod uwagę należy mieć na względzie, że pracodawcy z *niższym* wykształceniem to przede wszystkim pracodawcy, którzy ukończyli szkoły zawodowe. Na zaprezentowanym poniżej wykresie nr 9 widać, że udział praktykantów w grupie pracodawców najniżej wykształconych kształtuje się na poziomie 37% natomiast dla pozostałych grup wynik ten jest około dwukrotnie niższy. Wydaje się, iż sytuacja ta związana jest przede wszystkim z faktem, że przedsiębiorcy z wykształceniem zawodowym prowadzą działalność, która z natury rzeczy opiera się na wykorzystaniu konkretnych kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie to właśnie tego rodzaju przedsiębiorstwa stanowią ważne ogniwo ponadgimnazjalnej edukacji formalnej, ponieważ dają możliwość odbywania w nich praktyk zawodowych.

**Wykres 9.** Zatrudnianie praktykantów według wykształcenia pracodawcy



Źródło: opracowanie własne

W skład kategorii praktykantów wchodzi dwie podstawowe grupy: uczniowie i stażyści. Zbiorowości te różnią się zajmowanym miejscem w procesie edukacji szkolnej. Uczniowie to osoby, dla których praktyka w przedsiębiorstwie jest obowiązkowym elementem edukacji formalnej na poziomie ponadgimnazjalnym. Stażyści trafiają do firmy, gdy mają już za sobą ten etap kształcenia i dysponują konkretnymi kwalifikacjami, które uprawniają ich do ubiegania się o pracę na określonym stanowisku. Decyzja o udziale w stażu jest z reguły do-



browolna i najczęściej wiąże się z wykorzystaniem urzędu pracy jako pośrednika w dotarciu do firmy. Jest także trzecia grupa praktykantów – studenci, którzy chcą zdobyć pierwsze doświadczenia zawodowe, dobrowolnie, bez formalnego przymusu, z pominięciem instytucji pośredniczących, decydują się na praktykę w przedsiębiorstwie. Ze względu na brak wyraźnego, w wypowiedziach przedsiębiorców, rozróżnienia na stażystów po szkole ponadgimnazjalnej i stażystów po lub w trakcie studiów obie te grupy będziemy traktować łącznie, określając je wspólnym mianem stażystów. Co ważne, podział praktykantów na uczniów i stażystów znajduje uzasadnienie z punktu widzenia procesu zatrudniania. Jak się bowiem okazuje w odniesieniu do obu zbiorowości proces ten przyjmuje nieco inną strukturę, a także inne jego elementy odgrywają kluczową rolę z punktu widzenia skuteczności całego procesu.

Najważniejszą cechą wspólną omawianej kategorii kandydatów do pracy jest brak doświadczenia zawodowego. W sytuacji zatrudniania praktykantów większe znaczenie aniżeli konkretne umiejętności praktyczne czy wiedza mają predyspozycje do wykonywania zawodu, motywacja i chęć do pracy. Z analizy wywiadów wynika, że w przypadku stażystów wykształcenie formalne odgrywa nieco większą rolę i zdarza się, że to właśnie ze względu na nie przedsiębiorca podejmuje współpracę ze stażystą. Wspomniane przed momentem cechy najlepiej można rozpoznać w działaniu, tzn. w trakcie wykonywania konkretnych zadań, zleczanych i nadzorowanych przez pracodawcę. W ten sposób pracodawca uzyskuje możliwość bezpośredniej oceny kandydata do pracy, a okres praktyk w przedsiębiorstwie nabiera kluczowego znaczenia w całym procesie zatrudniania praktykantów. Spójrzmy na wypowiedź jednego z przedsiębiorców, która dobrze ilustruje dotychczasowe obserwacje:

A równolegle wzięliśmy sobie stażystów znowu, z których będziemy robić accountów, przynajmniej z jednej z tych osób. Ta, która uznamy, że ma kompetencje, się wykaże, że jest solidna i pracowita, myślimy zrobić z niej accounta, czyli zostawić ją na kilka miesięcy właśnie. Zacząć płacić w jakiś sensowny sposób za tą pracę, no i po tym czasie, jeśli ktoś już będzie na tyle kompetentny... Te osoby skończą na razie w takim doraźnym, wiesz, trybie. Raz przyjdą, raz nie przyjdą. No mają się przyuczać, mają popatrzeć jak to działa, mają sobie sprawdzić... [W8]

Przytoczona wypowiedź zwraca uwagę na trzy powiązane ze sobą kwestie. Po pierwsze, okres praktyki w przedsiębiorstwie jest tu traktowany jako jeden z etapów szerszego procesu – procesu zatrudniania nowych pracowników. Praktyka spełnia w istocie funkcję wydłużonego w czasie, bo trwającego przez cały okres pobytu praktykanta w firmie, etapu selekcji kandydatów do pracy. Po drugie, praktyki w przedsiębiorstwie mają charakter ekonomiczny, związane są z realnymi nakładami, które w ich trakcie ponosi pracodawca. W trakcie praktyk wynagrodzenie jest zwykle mniejsze aniżeli płace pracowników. Zdarza się także, że w okre-

się praktyki nie jest wypłacane żadne wynagrodzenie. W ten sposób pracodawca rekompensuje nakłady związane z rekrutacją i szkoleniem kandydatów do pracy a także zabezpiecza się przed ewentualnymi stratami związanymi z rozstaniem z praktykantem czy to z woli pracodawcy, czy też kandydata. W zależności od tego jaką rolę dla pracodawcy spełniają praktyki w jego firmie, a także w zależności od tego, jaką przyjmujemy perspektywę patrzenia na praktykę, mikro- czy makro-ekonomiczną, nakłady owe traktować można albo jako koszt, albo jako inwestycję. Wreszcie po trzecie, przynajmniej w oczach przedsiębiorcy, praktyka ma dwustronny charakter – dla pracodawcy jest to możliwość „sprawdzenia” kandydata do pracy w działaniu i znalezienia osoby, która w przyszłości może zostać pracownikiem firmy, natomiast dla praktykanta jest to moment i jednocześnie miejsce, w którym dokonuje się jego pierwszy kontakt z rynkiem pracy. Praktyki w przedsiębiorstwach spełniają dla części praktykantów rolę bufora zlokalizowanego pomiędzy sferą edukacji a sferą rynku pracy, z czego wynikają określone konsekwencje dla procesu zatrudniania praktykantów w mikroprzedsiębiorstwach. W dalszej części rozdziału zajmiemy się kolejno nieco bliżej każdą ze wspomnianych tu kwestii.

### **3.2.2. Praktyki w przedsiębiorstwie a proces zatrudniania nowych pracowników**

#### *3.2.2.1. Praktyki jako działalność sama w sobie*

Wśród pracodawców dominują dwa podejścia do praktyk w przedsiębiorstwie. Pierwsze polega na traktowaniu praktyki jako skończonego, ograniczonego w czasie i miejscu etapu przygotowania zawodowego uczniów lub stażystów. W tym ujęciu przyjmowanie praktykantów to działalność sama w sobie, poboczna w stosunku do codziennych zajęć przedsiębiorcy i, co istotne, jest to działalność wykluczona poza sferę zatrudniania. Cele tej działalności są odrębne w stosunku do celów związanych z rekrutacją, selekcją i adaptacją pracowników. Przyjmując praktykantów przedsiębiorca wkracza w obszar kształcenia i na nim skupia swoją uwagę. Tym samym spełnia ważną rolę jako uczestnik rynku edukacji na różnych poziomach kształcenia zawodowego. Jednocześnie pracodawca umożliwia praktykantom zdobycie określonych doświadczeń zawodowych i w ten sposób przyczynia się do ich zaistnienia lub aktywizacji na rynku pracy. Przy czym należy dodać, iż prezentowane podejście charakterystyczne jest przede wszystkim dla uczniów, choć może pojawić się także przy niektórych formach stażów zawodowych. Z punktu widzenia biografii organizacji praktyka w przedsiębiorstwie jawi się jako krótki i niewiele znaczący epizod – zdarzenie o charakterze jednostkowym, incydentalnym, z którym pracodawca nie wiąże planów rozwoju firmy. Rezultatem takiego podejścia u przedsiębiorcy może być ograniczanie własnej roli jedynie do zapewnienia warunków (przede

wszystkim chodzi tu o udostępnienie miejsca) niezbędnych do odbycia praktyk. Praktyki są w tym wypadku rozumiane jako (1) przebywanie praktykanta przez określony czas w przedsiębiorstwie, (2) obserwowanie pracy, a niekiedy także omawianie wymagań na dane stanowiska pracy, (3) wykonywanie zadań nie związanych w sposób bezpośredni z podstawową działalnością firmy i/lub ewentualnie (4) wspomaganie pracodawcy w zakresie nieskomplikowanych czynności w obszarze podstawowej działalności firmy. Poniższy przykład dobrze ilustruje tego typu stosunek pracodawcy do praktyk:

*Badacz:* A miał pan kiedyś praktykantów jakichś? Tutaj w firmie?

*Rozmówca:* Chyba byli jacyś praktykanci właśnie...

*Badacz:* I to zaskutkowało potem zatrudnieniem?

*Rozmówca:* Nie, nie. Nie, no byli, bo praktykę muszą odbyć. To nie jest dobra sytuacja, bo oni muszą praktykę odbyć. Tylko tyle jest. Oni do tego się nie przykładają, a my jako zatrudniający też za bardzo nie, no bo dostają tam coś do zrobienia, do... Na wypomóżki są – coś tam narysować, coś zrobić. [W13]

Pracodawca, który traktuje praktykę jako działalność wykluczoną poza obszar zatrudniania nie podejmuje działań zmierzających do „sprawdzenia” praktykantów w trakcie praktyki. „Sprawdzenie” praktykantów nie jest tu celem ani nawet środkiem do osiągnięcia podstawowego celu jakim jest umożliwienie dopełnienia formalnego obowiązku odbycia praktyk zawodowych w przedsiębiorstwie.

### 3.2.2.2. *Praktyki jako kluczowy element procesu zatrudniania*

Drugie podejście do praktyk polega na traktowaniu ich jako kluczowego etapu procesu zatrudniania. W tym ujęciu praktyki w przedsiębiorstwie, choć wyodrębnione w czasie, stanowią integralną część szerszej działalności pracodawcy mającej na celu zapewnienie obecnie lub w przyszłości dopływu nowych pracowników do organizacji. Praktyki dają pracodawcy czas i możliwości niezbędne do „sprawdzenia” praktykantów w działaniu i dokonania selekcji kandydatów do pracy. Taki stosunek do praktyk zawodowych szczególnie dobrze widać na przykładzie uczniów. Zatrudnianie tej kategorii praktykantów przedstawia się jako działanie mocno rozciągnięte w czasie, trwające niekiedy nawet wiele miesięcy. Poszczególne jego fazy bardzo zwięźle ujął jeden z przedsiębiorców: „Przyszli, sprawdzili się, skończyli szkołę, przyszli się zapytać o robotę i zaproponowaliśmy (...)” [W3]. Nieco dokładniej przebieg trajektorii zatrudniania uczniów opisał inny pracodawca:

Znaliśmy ich z praktyk, jak chodzili do szkoły. Oni musieli zaliczyć w szkole zawodowej takie praktyki, czy tam w technikum, miesięczne praktyki. I to byli ludzie, którzy po prostu, no trafili do nas jakąś większą grupą, bo tam ich było więcej. No i tam zostało gdzieś zakodowane, że ten, ten, aha ten i tamten, to byli w porządku, dobrzy pracownicy, uczniowie. Jak się zwrócili potem do nas, że by chcieli przyjść na ten program stażowy, no to ten nie, ale ten tak

na przykład. Bo oni, mówię, odbywali. My żeśmy ich poznali, to były miesięczne, albo trzy-miesięczne. Zależy czy technikum, czy szkoła zawodowa. I oni chodzili do nas. Także my żeśmy ich bardzo dobrze poznali, nie. Który co potrafi. Który jak się zachowuje, który chce pracować, a który przychodzi tylko za karę, nie. [W21]

Po zakończonej praktyce pracodawca dysponuje dobrą wiedzą na temat predyspozycji poszczególnych uczniów do wykonywania pracy w jego firmie. Jego subiektywna opinia o praktykancie ma z punktu widzenia zatrudnienia kluczowe znaczenie. Jeśli bowiem zaistnieje taka potrzeba właściciel zwróci się z propozycją pracy jedynie do tych osób, które sprawdziły się w trakcie praktyk. Specyfiką mikroprzedsiębiorstwa jest to, że przedsiębiorca ma niemalże stałą możliwość bezpośredniego obserwowania zachowań praktykantów, co daje mu podstawę do samodzielnego podejmowania trafnych, a w rezultacie skutecznych decyzji w obszarze zatrudniania.

Dla przedsiębiorcy najważniejszym aspektem praktyki jako elementu szerszego procesu zatrudniania jest możliwość „sprawdzenia” praktykanta w działaniu. Czym jest owo „sprawdzanie”? Na czym ono polega? Wbrew pozorom odpowiedź na to pytanie wcale nie jest jednoznaczna. Bazując na materiale empirycznym trudno jest wprost określić, co kryje się pod tym pojęciem. Pojawia się ono niemalże we wszystkich wywiadach, w których mowa jest o praktykantach (w szczególności o uczniach). Stosowane jest jednak mechanicznie, bezrefleksyjnie, traktowane niemal jak założenie tak oczywiste dla przedsiębiorcy, że trudno jest je wyjaśnić bez odwoływania się do konkretnych zdarzeń. Dopytywanie przedsiębiorców o „sprawdzanie” przypomina wręcz zabiegi z eksperymentów etnometodologicznych Garfinkla (2008) dotyczących badania rutynowych podstaw codziennych czynności. Przedsiębiorcy, choć nagminnie posługują się określeniami „sprawdził”, „nie sprawdził” się, nie potrafią jasno wytłumaczyć na czym owo „sprawdzanie” polega. Jedna z właścicielek chcąc odpowiedzieć na to pytanie, odwołała się do następującego przykładu:

Wie pan jak się w tej chwili sprawdza najlepiej? Tu mam taką samą sytuację, był tu u mnie uczeń. Trzy miesiące pracował. Wywijał totalnie. (...) No widać było, że nie chce pracować. Przynosił lewe zwolnienia, a ponieważ no, ja już jestem trochę też... Ja też kiedyś byłam młoda, też człowiek kombinował w jakiś tam sposób i znam te wszystkie, prawie wszystkie chwytaki i po prostu powiedziałam, sprawę postawiłam jasno: „Jeszcze jedno chorobowe zwolnienie, to osobiście cię zakabluję i będzie z tobą porządek”. Bo to też jest dziwne, że zawsze latem chorują, nie. Zawsze bardzo, bardzo szybko się przeziębiają latem. (...) I w końcu mówię: „Słuchaj, szukaj sobie praktyki. Nie będę ja się denerwowała, ani ty”. Bo w ten sposób też załatwia sprawę. Ja mówię: „Po co mamy na ulicach będziemy siebie widzieć, rozjeżdżać. Nie ma sensu” – mówię. No i znalazł pracę tu u pana [?] jako uczeń. Ze stolarni na ekspedienta, nie. No i pan [?] za każdym razem nie było. No to mówi on do mnie, przyszedł i pytał. Przyszedł od drugiej strony i pytał. Tak to wygląda. [W5]

Dla pracodawcy „sprawdzanie” jest trudną do zliczenia serią testów, którym poddawany jest każdy uczeń przez okres praktyki. Pomyślne przechodzenie tych testów wyrabia ogólną opinię właściciela o praktykancie, jego przekonanie o tym, że uczeń „sprawdził się” bądź nie. Jeśli przedsiębiorca uzna i zakoduje w swej pamięci informację, że praktykant „sprawdził się” jest to wręcz gwarancją jego zatrudnienia, jeśli nie bezpośrednio w organizacji, w której odbywał praktyki, to u innego, zaprzyjaźnionego z pracodawcą przedsiębiorcy.

*Rozmówca:* Te pierwsze osoby... Zatrudniłem uczniów z polecenia kierownika budowy. Wziąłem takich młodych chłopaków, których polecił mi kierownik, gdzie oni mieli praktyki.

*Badacz:* Ale kierownik budowy to jest osoba, to jest pana znajomy jakiś, tak?

*Rozmówca:* Tak. Znajomy z poprzedniej firmy. Tam po prostu uczniowie mieli praktyki no i wśród nich idzie wybrać jakichś takich...

*Badacz:* Którzy się sprawdzają?

*Rozmówca:* No dokładnie. No i powiedział mi nazwiska i wśród tych zgłosiło się kilku.  
[W14]

„Sprawdzanie” praktykantów jest zatem procesem wyrabiania opinii o praktykancie na podstawie codziennej bezpośredniej obserwacji jego zachowań w organizacji. Obserwacja dotyczy w szczególności podejścia praktykanta do pracy, jego motywacji, chęci i zaangażowania. A oto przykład takiej opinii wraz z opisem jednego ze zdarzeń, które utrwaliło w pamięci pracodawcy pozytywną ocenę praktykanta.

Taki rzetelny, sumienny, to też się liczy. Dyspozycyjny. Nigdy nie odmówił. Zawsze jak był potrzebny, to w takich skrajnych sytuacjach. Pamiętam, jak kiedyś taka zima była. W wigilię zaczęło. Myśmy mieli wesele w pierwsze święto. Nikt nie dojechał, a on. Ojciec go wsadził na pług do odśnieżania i dojechał. No, także. Takich kilku. Zawsze można było na nich polegać. On nigdy nie miał wyjść, jak był potrzebny. (...) Tego nie było nigdy. I to też są takie argumenty, że może być czasami gorszy... [W4]

Ponieważ „sprawdzania” dokonuje pracodawca, przez względnie długi okres czasu, stąd jest to niewątpliwie jedna z najlepszych metod selekcji kandydatów do pracy. „Sprawdzanie” praktykantów stanowi centralny punkt procesu zatrudniania uczniów.

### 3.2.2.3. *Proces zatrudniania uczniów*

Sformułowane powyżej wnioski i obserwacje odnoszą się w pierwszej kolejności do kategorii uczniów. Na podstawie zebranego materiału można odtworzyć wzorcowy przebieg procesu ich zatrudniania. Zwykle wygląda on podobnie i obejmuje następujące etapy: (1) zgłoszenie na praktykę, (2) okres praktyki w przedsiębiorstwie, (3) zakończenie praktyki i przerwa w kontaktach z pracodawcą, (4) kontakt z pracodawcą w celu podjęcia pracy, (5) zatrudnienie lub odrzucenie kandydatury byłego praktykanta na określone stanowisko pracy. Uczniowie

zgłaszają się na praktyki samodzielnie lub większą liczbą. Zdarza się, że w tym etapie uczestniczą osoby trzecie (np. rodzice, znajomi przedsiębiorcy) lub instytucje (np. hufiec pracy, cech rzemieślniczy, szkoła). Kluczowym etapem z punktu widzenia zatrudniania uczniów jest okres odbywania praktyki w przedsiębiorstwie. Na bazie doświadczeń zgromadzonych w tej fazie pracodawca podejmuje ostateczną decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu kandydatury ucznia na określone stanowisko pracy. Po zakończeniu praktyki uczeń zwykle opuszcza organizację na pewien okres, niezbędny do zakończenia edukacji na danym poziomie kształcenia zawodowego. Od tego momentu losy uczniów układają się różnie. Część od razu po uzyskaniu świadectwa szkolnego zgłasza się do pracodawcy, u którego odbywała praktykę i tu znajduje zatrudnienie. Inni stają się pracownikami firmy dopiero po jakimś czasie. Pracodawcy gromadzą zwykle dane o praktykantach i nawet, jeśli nie przechowują ich w formie odpowiednio przygotowanej w tym celu dokumentacji, to bardzo dobrze pamiętają, którzy z nich sprawdzili się i mogliby znaleźć zatrudnienie w firmie. Gdy pojawia się zapotrzebowanie na nowego pracownika wówczas pracodawca zwraca się do byłego praktykanta z propozycją pracy. Stroną inicjującą kontakt w sprawie zatrudnienia może być więc zarówno uczeń, jak i pracodawca. Oto dość typowy, jeśli chodzi o przebieg, przykład ilustrujący proces zatrudniania osoby po praktykach:

*Rozmówca:* Wpierw ta Kasia, która prowadzi sprzedaż i zakupy. To jest taka szefowa od całego handlu. No bo ja też właściwie tym się zajmuję, chociaż, no staram się, ponieważ mam jeszcze tam inne zajęcia, niezwiązane z tą firmą, to staram się, żeby ona to wszystko miała opanowane. No i... (...) Ona, Kasia, właśnie jest... Tu zapomniałem... Ona jest pozostałością po praktykach u nas. Ona była na praktykach. Po tych praktykach odeszła i potem, jak ja tworzyłem tą branżę budowlaną, to ją zaraz zatrudniłem.

*Badacz:* Ale to pan wystąpił do niej?

*Rozmówca:* Tak, ja. Z propozycją, nie.

*Badacz:* I ona wtedy pracowała gdzieś?

*Rozmówca:* Ona nie pracowała. Bo to było krótko, jak te praktyki się skończyło. Ona nigdzie nie pracowała i zaraz też zaczęła u mnie pracę.

*Badacz:* A ona jest handlowcem z wykształcenia?

*Rozmówca:* Ona właśnie skończyła technikum handlowe. No.

*Badacz:* I ona jest tutaj z Wrześni...

*Rozmówca:* Ona jest z Wrześni.

(...)

*Badacz:* A jak tą Kasię pan zatrudniał, to od razu pan „uderzył” do niej, czy pan miał taki moment...

*Rozmówca:* Nie. Od razu do niej, bo po prostu tak mi się skojarzyło, że ona była, bardzo się sprawdziła u nas. Na tym stażu była bardzo bystra. No, i to się potem potwierdziło.

*Badacz:* A to stanowisko pracy zostało jakoś...

*Rozmówca:*...stworzone nowe. [W21]

Warto zwrócić uwagę na element, który dotąd nie był jeszcze poruszony, a do którego powracamy w dalszej części pracy. Chodzi mianowicie o zagadnienie przestrzennej lokalizacji kan-

dydatów do pracy czy też szerzej – przestrzennej lokalizacji więzi społecznych pracodawcy. Jak się okazuje czynnik ten może odgrywać niekiedy decydującą rolę w zatrudnianiu. Znalezienie odpowiedniego pracownika do mikroprzedsiębiorstwa nierzadko nie ogranicza się jedynie do znalezienia osoby spełniającej wymagania pracodawcy, ale wiąże się z koniecznością znalezienia takiej osoby w ściśle określonej, względnie małej, przestrzeni geograficznej.

Oprócz osób, które po praktyce pozostają w macierzystej firmie jest także część praktykantów, która znajduje zatrudnienie w innych organizacjach. Niekiedy dochodzi do tego dzięki pomocy przedsiębiorców, u których kandydat do pracy odbywał praktykę zawodową. Także tu opinia pracodawcy o uczniu ma decydujące znaczenie. Wreszcie, należy wspomnieć o grupie praktykantów, którzy po szkole pozostają bez pracy i podejmują dalsze kształcenie lub zasilają szeregi bezrobotnych.

Zaprezentowany powyżej dwójaki sposób pojmowania praktyk w przedsiębiorstwie może wiązać się z określonymi konsekwencjami natury ekonomicznej. W zależności od tego czy pracodawca traktuje praktykę jako działalność samą w sobie, czy też jako etap procesu zatrudniania, różne może być jego podejście do kwestii nakładów ponoszonych w związku z przyjmowaniem praktykantów do firmy. W pierwszym przypadku pracodawca skłonny jest wskazywać raczej na koszty związane z kształceniem uczniów, w drugim dominuje retoryka inwestycji w kapitał ludzki organizacji.

### **3.2.3. Inwestycyjny charakter praktyk w przedsiębiorstwie**

Analiza zatrudniania praktykantów przez pryzmat nakładów, które przedsiębiorca ponosi w wyniku wprowadzenia uczniów lub stażystów do organizacji, wskazuje na istnienie między tymi dwoma kategoriami interesujących różnic. Jeśli chodzi o uczniów, to okazuje się, iż przedsiębiorcy rzadko kiedy traktują ich obecność w firmie jako moment i formę inwestowania w przyszłych pracowników przedsiębiorstwa. Znamienne jest, iż w odniesieniu do uczniów pracodawcy rzadko kiedy posługują się pojęciem „inwestycji”. Jeśli już używają jakiejś terminologii ekonomicznej do ich opisu to mówią raczej o „kosztach”, które pociąga za sobą pobyt uczniów w organizacji. Zresztą takie właśnie postrzeganie kształcenia zawodowego uczniów, przez pryzmat kosztów z nim związanych, jest niekiedy przyczyną całkowitej rezygnacji z tej formy pozyskiwania personelu. Oto przykład:

*Badacz:* Czyli nie da się przyjąć osoby jakiejś z zewnątrz, która by się nauczyła tego?

*Rozmówca:* Nie. Nie ma czasu na to. (...) A poza tym, no to kosztuje. Nauka kosztuje. A tu jest już bezpośrednio związany z produkcją. Ten człowiek jeżeli się będzie uczył mi na produkcji, to ileś towaru mi zmarnuje. Oprócz tego musi ta osoba, która będzie obok niego czuć nad nim i go szkolić, i go uczyć. Też na to nie ma czasu. [W28]

Z perspektywy przedsiębiorcy wprowadzanie uczniów do organizacji nie polega bezpośrednio na przygotowywaniu przyszłych pracowników firmy. Jak powiedzieliśmy wcześniej, z punktu widzenia procesu zatrudniania, czas praktyk to przede wszystkim możliwość „sprawdzenia” czy dane osoby mogłyby w przyszłości zostać pracownikami firmy. Oczywiście procedura „sprawdzania” uczniów pociąga za sobą określone nakłady czasu (przedsiębiorcy, pracowników) i środków. Jednak nakłady te są oderwane, jeśli chodzi o przedmiot i czas ich ponoszenia, od pracy, którą uczniowie już jako pracownicy mogliby wykonywać w organizacji. Inwestowanie w uczniów nie polega zatem na ponoszeniu nakładu czasu i środków w przygotowanie i rozwój (szkolenie) przyszłych pracowników firmy, ale raczej na inwestowaniu w rozpoznawanie potencjału uczniów jako ewentualnych przyszłych pracowników firmy. Bardziej niż o wiedzę i umiejętności chodzi tu o inwestowanie w budowanie i utrzymywanie *relacji społecznych* z osobami, które w przyszłości mogą wejść na stałe do organizacji. Inwestycja będzie zrealizowana dopiero wówczas, gdy przedsiębiorca zdecyduje się zatrudnić ucznia, a ten pozytywnie odpowie na propozycję pracodawcy i podejmie pracę w firmie. Do momentu przechowywania jego danych i utrzymywania wiedzy o jego potencjale z ekonomicznego punktu widzenia lepiej jest mówić o niezrealizowanej inwestycji, czyli o koszcie.

Nieco inaczej jest w przypadku osób, które przedsiębiorca przyjmuje na staż zawodowy. Staż przedstawia się wypowiedziach pracodawców jako czas i forma inwestycji w kapitał ludzki organizacji. Wniosek ten można wyciągnąć na podstawie co najmniej dwóch przesłanek. Po pierwsze, w trakcie stażu pracodawca wprowadza pracownika do przedsiębiorstwa, szkoli go, poświęcając swój czas i zasoby organizacji – wyposaża go w konkretną wiedzę i umiejętności, z których później zarówno pracownik jak i pracodawca będą czerpali zyski. Po drugie, o czym wspominaliśmy już wcześniej, w trakcie stażu pracodawca świadomie obniża płace pracownika, a zdarza się, że nie płaci mu wcale, przyjmując, iż sama możliwość odbywania stażu w jego firmie jest dla praktykanta formą „zapłaty”. Jeśli staż odbywa się przy współpracy z urzędem pracy wówczas, w zależności od konkretnych regulacji dotyczących danej formy stażu, pracodawca uzyskuje z tego tytułu konkretne korzyści ekonomiczne. Oczywiście wspomniane kwestie łączą się ze sobą i wspólnie tworzą logiczną całość. Obniżając płace i korzystając z przywilejów formalnych instytucji rynku pracy pracodawca rekompensuje sobie czas i środki, które poświęca na wyszkolenie nowego pracownika.

Redukcja nakładów związanych z pozyskaniem i wykształceniem stażysty jest także sposobem zabezpieczenia pracodawcy przed stratą, która może powstać w wyniku odejścia



stażysty z firmy lub jego zwolnienia. Z tego punktu widzenia staż może być również postrzegany jako forma prawnie i ekonomicznie zabezpieczonej selekcji personelu. Kolejny przykład może służyć jako ilustracja tej praktyki.

*Rozmówczyni:* Stażystę mamy po technikum, proszę pana, po technikum gastronomicznym, ale ma tak skąpy zasób teorii, że przedłużyliśmy mu umowę po tym stażu na trzy miesiące, ponieważ mamy takiego, no kucharza, który jest w wojsku i teraz mu się kończy służba. Tak liczyliśmy, że jak będziemy mieli dobrego kucharza po szkole, to tą teorię przełoży, zastosuje w praktyce, ale dziękujemy. Na pewno wolimy tego naszego, wyuczonego u nas kucharza. Tego, co jest w wojsku.

*Badacz:* Ten stażysta, to skąd był?

*Rozmówczyni:* On właściwie przyszedł sam. Przyszedł z technikum i czy by mógł staż odbywać. No i zgodziliśmy się. I tak jak po cichu myślałam... [W4]

W przedstawionym przykładzie staż pozwolił pracodawcy, podobnie jak dzieje się to w przypadku praktyk uczniowskich, sprawdzić osobę na stanowisku pracy – rozpoznać jej potencjał i przydatność dla organizacji. Rola stażu ograniczyła się do selekcji kandydata do pracy. Jednocześnie dzięki tej formie współpracy przedsiębiorca zabezpieczył się przed ryzykiem zatrudniania osoby nieznanej, *anonimowej*. Staż daje pracodawcy przez okres jego trwania ochronę finansową i prawną, natomiast zatrudnianie kogoś obcego, oparte tylko i wyłącznie na zaufaniu, takiej ochrony nie daje<sup>40</sup>. Stąd wniosek, iż staż zawodowy jest dobrze zabezpieczającym obie strony transakcji instrumentem selekcji pracowników.

Inwestycyjny charakter staży szczególnie dobrze widać na przykładzie jednej z kategorii praktykantów – studentów stażystów. Poniżej przedstawiamy dwie wypowiedzi, które dobrze ukazują ekonomiczną perspektywę staży studenckich z punktu widzenia właściciela firmy.

Taki absolwent po AE [Akademii Ekonomicznej – BS], to musimy przez pół roku inwestować w niego pieniądze, żeby on mógł... (...) Tego nikt nie wie, że jak oni popracują pół roku w agencji reklamowej i się nauczą i tak właśnie mówię, to przez te pół roku my tak naprawdę płacimy, dopłacamy do tych ludzi. Po pierwsze, to oni nie są przygotowani do stanowiska i to w ogóle od razu na papierze widać. Powiedzmy że suma faktur, które są z ich pracy jest

---

<sup>40</sup> Na marginesie warto zauważyć, iż podobny, choć wykorzystujący zupełnie inne środki, mechanizm zabezpieczający transakcje zatrudniania ujawnia się w przypadku zatrudniania osób z polecenia rodziny lub znajomych pracodawcy. Jeśli osoba znajoma rekomenduje kandydata do pracy, to przedsiębiorca przyjmuje, że ten znajomy w pewnym sensie i stopniu zagwarantuje mu ochronę przed oportunistycznymi zachowaniami kandydata w organizacji. Rozczarowanie przychodzi wówczas, gdy okazuje się, że pracodawca został oszukany pomimo i wbrew temu, co zakładał. Jeden z naszych rozmówców [W1], przedstawił historię, w której sam pełnił rolę pośrednika w poszukiwaniu przedstawiciela handlowego. Gdy polecona przezeń osoba po rocznym okresie wyteżonej i nagradzanej pracy na rzecz organizacji ukradła kilkadziesiąt tysięcy złotych dziennego obrotu pracodawca miał „niewielkie pretensje” do przedsiębiorcy, że ten polecił mu kogoś „niesprawdzonego”. Pretensje pracodawcy można w tej sytuacji traktować jako zewnętrzny wyraz czynionych przez niego założeń co do tego, że transakcja podlega społecznemu zabezpieczeniu ze strony przedsiębiorcy. Więcej na ten temat piszemy w podrozdziale poświęconym zatrudnianiu pracowników za pośrednictwem więzi znajomości.

mniejsza od kosztów które ponoszą. Te faktury z reguły, to suma faktur wynosi zero, a koszty są realne - to po pierwsze. A po drugie, wiesz, oni po pół roku są przeszkoleni w jakimś tam zakresie, mogą iść do każdej innej agencji i tam tą pracę znajdą po prostu łatwiej. I ja też bym wziął chętniej tego po pół roku i zapłacił mu więcej, niż tego po AE, chociaż ci ludzie są w jakiś sposób kompetentni. Sam zresztą skończyłem AE, raczej z poważaniem traktuję i poziom uczelni i poziom tych ludzi. [W8]

Wiadomo, że studia nie przygotowują do pracy tak, jak powinny przygotować, no ale, no to... to jest inwestycja dla pracodawcy. Wziąć młodego człowieka, ukształtować go niejako, nauczyć pewnych rzeczy, to są koszty pewne, ale też taka inwestycja odpowiada. Bo z kolei ludzie, którzy pracują w nieruchomościach z doświadczeniem, to nie tak prosto. Albo swoją działalność chcą prowadzić, albo pracują w większych firmach jako agenci i oni nie mają ochoty zmieniać za bardzo. Bo tam ja mam, powiedzmy, przepływ... Do tego jeszcze specyfika mojej pracy na tym polega, że jak mówię, pracuję na styku urbanistyki i nieruchomości tylko bardzo wybrany sektor nieruchomości, czyli duże, duże obszary gruntów... [W13]

Wypowiedź pierwszego przedsiębiorcy obrazuje pewne ogólne reguły, o których wspominaliśmy wcześniej. Wyszkolony pracownik jest wart więcej w porównaniu z niewyszkolonym, bowiem dysponuje kapitałem, który bezpośrednio można zastosować w organizacji i bez dodatkowych nakładów przekształcić w zysk ekonomiczny. Z tego punktu widzenia „racjonalne” jest postępowanie przedsiębiorcy, który, gdy ma do czynienia z pracownikiem bez doświadczenia, obniża jego płace. Przy czym pracodawca czyniąc to, liczy się także z możliwością utraty kapitału w wyniku odejścia wstępnie przygotowanego do pracy pracownika.

Wypowiedź drugiego przedsiębiorcy również w części dotyczy opisanych kwestii. Jednocześnie zwraca uwagę na inne, niezwykle ciekawe i dotąd przez nas nie poruszane zagadnienie. Chodzi o pewien konkretny motyw zatrudniania praktykantów – motyw, który można określić mianem „zewnętrznego przymusu”. Otóż, zatrudnianie osób bez doświadczenia może być nie tyle kwestią celowego dążenia pracodawcy do takiego stanu rzeczy, co raczej kwestią konieczności – konsekwencją takiej, a nie innej struktury i reguł działania rynku pracy, w granicach którego funkcjonuje właściciel mikroprzedsiębiorstwa. Ujmując rzecz nieco inaczej można powiedzieć, że „jakość” pracowników mikroprzedsiębiorstw oraz sposób ich doboru są w pewnym zakresie zdeterminowane przez fakt społeczno-ekonomicznego przyporządkowania mikroprzedsiębiorstw do drugorzędного rynku pracy. Wątek ten rozwijamy w kolejnym punkcie pracy.

Przyjęcie perspektywy inwestycyjnej pozwala zauważyć, że praktyki uczniów polegają przede wszystkim na inwestowaniu w relacje społeczne (więzi społeczne o charakterze bezpośrednim). Natomiast praktyki stażystów w większym stopniu ukierunkowane są na przygotowanie i rozwój kadry organizacji. Inwestowanie w praktykantów jest więc w istocie tworzeniem indywidualnego kapitału społecznego przedsiębiorcy, zaś inwestowanie w stażystów polega głównie na tworzeniu kapitału ludzkiego organizacji. Oba rodzaje inwestycji

mogą przekształcić się w koszty w momencie, gdy z jakichś przyczyn niemożliwe stanie się zatrudnienie praktykanta.

#### **3.2.4. Pozycja mikroprzedsiębiorstw na rynku pracy a zatrudnianie praktykantów**

Jeśli przyjrzeć się wypowiedziom przedsiębiorców można dostrzec, iż wielu z nich ma spore trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym. Przy czym należy zastrzec, iż chodzi tu o osoby znane pracodawcy, te które on osobiście bierze pod uwagę jako potencjalnych kandydatów do pracy. Okazuje się, że takie osoby nie dość, że mają już zwykle jakieś zajęcie, to jednocześnie nie są zainteresowane przenoszeniem się do mikroprzedsiębiorstw. Takie przejście jest postrzegane (co ciekawe, także przez część pracodawców) jako swego rodzaju zawodowa degradacja. Nawet, jeśli przedsiębiorca jest w stanie zaoferować pracownikowi wynagrodzenie zbliżone (a niekiedy wręcz wyższe) do tego, które otrzymywał w poprzednim miejscu pracy, z wypowiedzi przedsiębiorców wynika, że istnieje wyraźny opór u pracowników przed zmianą miejsca pracy w kierunku mniejszych organizacji.

Poważną „konkurencją” dla właścicieli mikroprzedsiębiorstw w zakresie poszukiwania odpowiednich pracowników stanowi pierwszorzędny segment rynku pracy – duże przedsiębiorstwa oraz fakt prowadzenia przez wielu potencjalnych kandydatów własnej działalności gospodarczej. Innymi słowy, osoby kompetentne i z doświadczeniem, a jednocześnie takie, o których mówi się, że cechuje je „dobra” kultura pracy, budują swoje kariery zawodowe wybierając przeważnie jedną z trzech dróg: albo pozostają w dotychczasowym miejscu pracy, tam gdzie zostali wyszkoleni i przystosowani do wykonywania danego zawodu, albo zakładają własne firmy i w ten sposób pożytkują posiadany kapitał (wiedzę, umiejętności, ale także kontakty społeczne i dostęp do środków finansowych), albo przechodzą do innych, większych organizacji, które w ich mniemaniu mogą dać im większe możliwości zarobku i rozwoju. Ta ostatnia uwaga dotyczy również praktykantów.

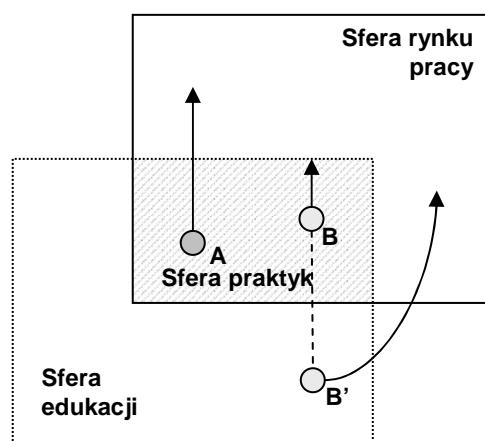
Należy jednak od razu zaznaczyć, że właściciele mikroprzedsiębiorstw nie dążą wcale do tego, aby zatrudniać pracowników, których można przyporządkować do pierwszorzędnego segmentu rynku pracy. Są oni raczej świadomi własnych ograniczeń – ograniczeń mikroprzedsiębiorstw jeśli chodzi o możliwości finansowe oraz stwarzanie szans na rozwój zawodowy pracowników. Kolejny przykład nieudanej transakcji zatrudniania świetnie ilustruje tę kwestię.

Mieliśmy taką panią, która była dyrektorem w Neoplanie i dla niej przyjsie do takiej małej firmy. Ja nie wiem, czy ona się będzie dobrze czuła. A z drugiej strony startowała by z jakiegoś poziomu... Ja się bardzo zastanawiałem (...), bo to jest inwestycja w coś, co się może pozornie wydawać, że tutaj musimy dać więcej, ale potem (...) efekt pracy tej osoby może być taki, że przyniesie nieporównywalne korzyści. (...) Ja się (...) nie zdecydowałem, dlatego, że uważam, że to mi zburzy jakieś całe moje... (...) Nie jesteśmy rewelacyjną jakąś firmą, gdzie są największe zarobki, natomiast mi się wydaje, że są przyzwoite i w terminie, według dobrych zasad zrobione widełki. (...) Tamten przykład – gdyby nie była to kwestia finansowa, to może bym skorzystał, ale to by nie było fair wobec innych. Być może ona była warta tych pieniędzy... [W2]

Wydaje się zatem, iż praktykanci jako osoby bez doświadczenia, a tym samym pozbawieni natychmiastowej zdolności i motywacji do poszukiwania miejsc pracy w obrębie pierwszorzędno segmentu rynku pracy, przy odpowiednim rozeznaniu ich predyspozycji i stosunku do pracy (czemu służy okres praktyki), mogą stanowić atrakcyjną kategorię potencjalnych pracowników mikroprzedsiębiorstw.

Na zakończenie warto przez chwilę zmienić perspektywę i spojrzeć na zatrudnianie praktykantów od strony samego praktykanta – przyszłego pracownika i uczestnika rynku pracy. Łatwo wówczas dostrzec, iż mikroprzedsiębiorstwa mogą spełniać w rozwoju zawodowym praktykanta ważną, choć także ograniczoną rolę. O ile bowiem awans zawodowy pracownika dużej organizacji może wiązać się z przesuwaniem go w obrębie organizacji, o tyle awans zawodowy pracownika mikroprzedsiębiorstwa wymaga od niego samego bądź jego pracodawcy podjęcia decyzji o wyjściu z organizacji. Wydaje się więc, że mikroprzedsiębiorstwa zajmują jedynie „przejściowe” miejsce w karierze praktykanta; praktyka w mikroprzedsiębiorstwie pełni funkcję „strefy buforowej” zlokalizowanej pomiędzy sferą edukacji a sferą rynku pracy (por. rysunek poniżej).

**Rysunek 32.** Sfera praktyk jako strefa buforowa między sferą edukacji a sferą rynku pracy



Źródło: opracowanie własne

Z zarysowanej powyżej roli mikroprzedsiębiorstw można wyprowadzić kilka interesujących wniosków. Jeśli przyjmiemy, że okres praktyk jest momentem wchodzenia praktykantów na rynek pracy, to w zależności od tego jaką opinię pracodawcy nabędzie praktykant jego pozycja wyjściowa na rynku pracy może być lepsza lub gorsza. Jeśli praktykant „sprawdzi się” wówczas zyskuje uznanie i pozytywną rekomendację pracodawcy. Jak już wspominaliśmy wcześniej, opinia na temat praktykanta ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia ewentualnej dalszej jego współpracy z pracodawcą. Jednocześnie przedsiębiorcy mogą pełnić ważną rolę w poszukiwaniu pierwszej pracy poza firmą, polecając go jako kandydata do pracy wśród osób z własnych kręgów społecznych. Należy zauważyć, iż z racji swojej roli i pozycji społeczno-zawodowej przedsiębiorcy są częścią struktury społecznej silnie osadzonej w sferze rynku pracy. Zatem praktyka w mikroprzedsiębiorstwie może stanowić ważny punkt w karierze zawodowej praktykantów. Może albo zapewniać im dobry start na rynku pracy dzięki opinii i wsparciu przedsiębiorcy (przypadek A na rysunku), albo też blokować lub przynajmniej nie pomagać im w przejściu na rynek pracy (B), ograniczając swój zasięg oddziaływania do sfery edukacji (B’). W tej drugiej sytuacji przepływ absolwentów szkół na rynek pracy jest oczywiście możliwy, jednak odbywa się bez wsparcia pracodawcy, a co ważniejsze w izolacji od układów relacji społecznych, w których przebywa przedsiębiorca. Z tego punktu widzenia praktyki spełniają istotną funkcję w filtrowaniu dopływu nowych pracowników na rynek pracy.

#### **4. Więzy znajomości: zatrudnianie znajomych i za pośrednictwem znajomych**

##### **4.1. Zatrudnianie osób znajomych**

###### **4.1.1. Zróżnicowany charakter więzi znajomości: więzi pozazawodowe *versus* więzi zawodowe**

W analizie danych dotyczących zatrudniania osób z kręgów znajomych właścicieli mikroprzedsiębiorstw uwagę przykuwa wyraźny podział więzi znajomości na więzi o charakterze zawodowym i pozazawodowym. Ów podział dotyczy wielu ważnych dla nas aspektów relacji społecznych, w tym przede wszystkim charakteru wzajemnych kontaktów oraz motywów i okoliczności zatrudniania. Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest uszczegóławiana w trakcie postępującej analizy teza, iż charakter relacji znajomości może mieć wręcz decydujący wpływ na decyzję o zatrudnieniu osoby znajomej w organizacji.

Wcześniej jednak warto zwrócić uwagę, że nieco inaczej aniżeli ma to miejsce w odniesieniu do innych typów więzi, pomiędzy liczbą pracowników a poziomem zaangażowania

więzi znajomości o charakterze bezpośrednim i pośrednim nie ma jednoznacznie pozytywnej i istotnej statystycznie zależności (por. Załącznik G). Wydaje się, iż sytuacja ta związana jest z dużym wewnętrznym zróżnicowaniem więzi znajomości. Tej właśnie kwestii poświęcony został kolejny punkt rozdziału.

Generalnie w obrębie wspomnianych na wstępie dwóch grup (więzi pozazawodowe i zawodowe) można wyróżnić wiele różnych typów relacji społecznych. Podstawą ich wyróżnienia jest w każdym przypadku miejsce (w przestrzeni lub czasie), w którym doszło do zawarcia znajomości.

Jeśli chodzi o więzi pozazawodowe to w ich skład można zaliczyć wszelkiego typu kontakty, które zrodziły się poza sferą stosunków pracy, w których kiedykolwiek przyszło uczestniczyć przedsiębiorcy. I tak, obok relacji koleżeńskich zawartych w dzieciństwie (więzi z dzieciństwa) oraz we wszelkiego rodzaju szkołach (podstawowej, zawodowej, średniej, wyższej) (więzi szkolne) do kategorii tej można zaliczyć także relacje sąsiedzkie oraz relacje z osobami wchodzącymi w skład kręgów towarzyskich znajomych lub przyjaciół przedsiębiorcy (więzi towarzyskie). Wreszcie może się zdarzyć, że wiele spośród codziennych kontaktów społecznych nie daje się tak łatwo przyporządkować do wyróżnionych kategorii, stąd można także mówić o „pozostałych” więziach znajomości. Wiele spośród relacji pozazawodowych może mieć charakter stałych i regularnych kontaktów, a równie wiele może być bardzo rozmytych w czasie i ograniczać się jedynie do przypadkowych i nieregularnych spotkań.

Podstawową cechą odróżniającą więzi zawodowe od więzi towarzyskich jest to, iż biorą one swój początek zawsze w sferze zawodowej. Nawet jeśli później znajomości te przerodzą się w więzy koleżeństwa, przyjacielskie czy partnerskie ich podstawą jest pewna wspólnota doświadczeń zawodowych, wspólnota wiedzy, umiejętności i znajomości określonego obszaru działalności gospodarczej. Są to zatem więzi, które cechuje swoisty profesjonalizm, rozumiany jako biegłość w wykonywaniu pracy w jakimś określonym obszarze. Na potrzeby dalszej analizy przyjmijmy zatem, że relacje społeczne o charakterze zawodowym tworzą się i utrzymują przede wszystkim w granicach przestrzeni stosunków pracy. Przy czym w ich zakres nie wchodzi omawiane wcześniej więzi z obecnymi pracownikami firmy. W szczególności do więzi zawodowych należą: (1) kontakty z byłymi współpracownikami powstałe w poprzednich miejscach pracy przedsiębiorcy zanim ten założył własną działalność gospodarczą, (2) relacje z byłymi pracownikami, którzy kiedyś pracowali w firmie przedsiębiorcy, (3) relacje z obecnymi i byłymi pracownikami innych organizacji, które przedsiębiorca zawarł na gruncie znajomości z właścicielami innych firm lub osobami zarządzającymi innymi organizacjami, (4) relacje z osobami, z którymi pracodawca wchodził w różnego typu

kontakty biznesowe z racji prowadzenia wspólnych transakcji kupna i sprzedaży (dostawcy, klienci, partnerzy biznesowi, itp.). Przy czym należy dodać, iż wszystkie te relacje mogą mieć charakter trwały lub jedynie przejściowy, ograniczony do jakiegoś konkretnego projektu czy przelotnego spotkania.

Na zakończenie tych wstępnych ustaleń dodajmy, iż zaprezentowaną tu typologię więzi znajomości wykorzystaliśmy w badaniach ankietowych i wykorzystujemy w kolejnym rozdziale poświęconym analizie parametrów więzi społecznych.

#### **4.1.2. Motywy zatrudniania znajomych**

„*W biznesie nie ma miejsca na sentymenty*” – ta dobrze znana zasada jest silnie eksponowana i w miarę możliwości przestrzegana przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw, także w sferze doboru nowych pracowników. Stąd w analizie motywów zatrudniania osób znajomych dominują uzasadnienia czysto ekonomiczne, w których pracodawca podkreśla przydatność pracowników dla organizacji. Nie wiemy na ile te uzasadnienia są jedynie racjonalizacją własnych działań dokonywaną *post factum* lub jeszcze na etapie podejmowania decyzji o zatrudnieniu znajomego, a na ile zawierają rzeczywiste powody, dla których przedsiębiorcy poszukują pracowników w kręgach osób znajomych. Wiemy natomiast, że pracodawcy takie uzasadnienia posiadają, że są one zwykle bardzo konkretne i jasne, że przedsiębiorcy nie mają żadnych problemów z ich przywoływaniem i że są one w pełni spójne z logiką praktyk, która rządzi sferą zarządzania i przedsiębiorczości. Poniższa wypowiedź dobrze ilustruje to, o czym do tej pory pisaliśmy:

*Rozmówca:* To nie jest takie po prostu... taka sytuacja, że ja mogę sobie dobierać kolesiów do współpracy, bo to jest nieustający karnawał. To jest walka o życie! To, po prostu, jak my się na chwilę zgapimy na miesiąc, dwa, to za chwilę nas nie będzie, po prostu. To jest.. To nie jest tak, że to jest taka stabilna rzecz. Tutaj są po prostu przetargi, zdobywanie klientów. Klienci odchodzą bo, bo z kimś innym, powiedzmy, dogadują się lepiej. Bardzo często to są sprawy pozamerytoryczne, no i po prostu, to jest ciągła walka. My sobie absolutnie nie możemy pozwolić na kontakty towarzyskie. Jeżeli lepszy informatyk byłby gburom, na przykład, i burakiem to i tak bym z nim pracował. (...) Tak to po prostu wygląda, że my sobie nie możemy pozwolić na taki luksus, żeby, żeby miło spędzać czas. Ja mam wielu świetnych kumpli, z którymi... To są bardzo towarzysko... bardzo szerokie grono znajomych i... po prostu wielu ludzi bardzo lubię, ale bym nigdy z nimi nie pracował, no bo wiem, że to nie ma sensu. Po prostu zwyczajnie jakby...

*Badacz:* Ta towarzyskość by przerosła tą pracę.

*Rozmówca:* Tak. Przed tym się trzeba bronić. My jesteśmy kumplami dobrymi i tak dalej i tak dalej, ale tu, po prostu, jeżeli jest jakaś mobilizacja, to wygląda tak, że cały dzień nikt słowa nie powie. Jeżeli, po prostu, jest robota, to jest robota. [W12]

Podobnych wypowiedzi dotyczących motywów podejmowania i niepodjęmania współpracy ze znajomymi jest więcej. Tak jak wspominaliśmy już w innym miejscu, wydaje się, iż

cechą przedsiębiorcy jest umiejętność dostrzegania we własnym otoczeniu szans i aktywne działanie na rzecz przekształcania wszelkich dostępnych zasobów w kapitał organizacji. Wiadać to także w odniesieniu do zatrudniania osób znajomych. Relacja znajomości – pewien wspólnie dzielony czas i ciąg zdarzeń, który jemu towarzyszy – to dobry test na rozpoznanie potencjału tkwiącego w drugiej osobie, potencjału, który pod pewnymi warunkami można z pożytkiem zastosować w przedsiębiorstwie. Zapoznając się z kolejnym cytatem zwróćmy uwagę, że przedsiębiorca przedstawia więzi znajomości jako substytut okresu próbnego – nieodłącznego elementu zatrudniania osób spoza własnych kręgów społecznych.

*Badacz:* I co pan sądzi na ten temat zatrudniania osób, które w ogóle się nie zna, na przykład? (...) Jakie pan ma zdanie na ten temat: znajomi czy nieznajomi?

*Rozmówca:* Proszę pana, ja powiem tak. Powiem panu tak - nie, nie ma żadnego wpływu. To decyduje o tym człowiek. To jest ważne, co ten ktoś sobą przedstawia. To czy to jest znajomy czy nieznajomy, no to mogę tylko wiedzieć, że go znałem kiedyś tam wcześniej i może mogę polegać, a może się potem za chwilę okazać, że nie, bo akurat w tej branży może się nie sprawdzić. A przy, przy nieznajomym, no to mówię, najważniejszy jest ten okres próbny. Po tym okresie próbnym wiemy co jest. [W28]

Przytoczony fragment po raz kolejny pokazuje sposób myślenia i działania przedsiębiorcy – raczej chłodny, zdystansowany, wyważony, oparty na racjonalnych przesłankach, zorientowany na ciągłe poszukiwanie szans i korzyści ekonomicznych. Co ciekawe, dość charakterystyczne jest to, że właściciele mikroprzedsiębiorstw zwykle nie odmawiają natychmiast gdy osoby znajome, także te ewidentnie nie spełniające kryteriów stawianych przez pracodawców, proszą ich o możliwość podjęcia pracy w organizacji. Wręcz przeciwnie, niekiedy sami przedsiębiorcy, mając takie możliwości i będąc świadomymi potrzeb drugiej strony, wychodzą naprzeciw własnym znajomym z propozycją współpracy. Nawet, jeśli reguła ta nie dotyczy trzonu pracowników i podstawowej działalności firmy (a zwykle nie dotyczy) to znajduje zastosowanie w odniesieniu do „peryferii” sfery zatrudniania, do możliwości dodatkowego „dorobienia”, podjęcia pracy sezonowej lub tymczasowej, pracy, która nierzadko jest formą udzielania wsparcia i pomocy finansowej. Ważne, aby o tym pamiętać, bowiem ta kwestia stale przewija się w wypowiedziach przedsiębiorców, a jednocześnie dość często wymyka się z prowadzonych tu analiz, czynionych wszakże w pierwszej kolejności przez pryzmat perspektywy ekonomicznej.

Celem prezentacji kolejnego fragmentu rozmowy z właścicielem mikroprzedsiębiorstwa jest ustalenie pewnego punktu wyjścia do analizy różnic pomiędzy zatrudnianiem znajomych z kręgów pozazawodowych (towarzyskich) oraz z kręgów zawodowych. Fragment ten warto rozpatrywać w bliskiej korespondencji z dwoma poprzednimi.



*Badacz:* Tylko ja się zastanawiam zawsze nad tym, co decyduje o tym, że ja biorę tego znajomego, a nie innego.

*Rozmówca:* Proszę pana, na pewno nie to, że znajomym jest. Na pewno to, że znajomy, którego się zna, czy to jest osoba polecona, prezentuje pewien poziom wiedzy lub też jakiegoś doświadczenia życiowego. I to jest jakby wyróżnik. Bo nie ma sentymentów na zasadzie, że podoba mi się twoja buźka, albo powiedzmy jesteś bratankiem mojej siostry. Na pewno nie z tych względów. Biznes jest biznes... [W14]

Z punktu widzenia ewentualnej współpracy sam fakt znajomości jakiejś osoby daje przedsiębiorcy możliwość rozpoznania w niej wartości (kapitału) jaką osoba ta może wnieść do organizacji. Przy czym istnieją wyraźnie dostrzegalne różnice pomiędzy osobami znajomymi z kręgów zawodowych i pozazawodowych. Wydaje się, iż głównym motywem leżącym u podstaw decyzji o zatrudnieniu osób z kręgów zawodowych jest ich wiedza i umiejętności – konkretny i specyficzny kapitał ludzki, który z powodzeniem, bez konieczności ponoszenia dodatkowych inwestycji, można zastosować w przedsiębiorstwie. Z kolei osoby znajome z kręgów pozazawodowych zatrudniane są głównie ze względu na to, co sobą reprezentują, ze względu na pewne ogólne cechy charakteru i cnoty, takie jak uczciwość, rzetelność, pracowitość. O ile więc podstawą decyzji o zatrudnieniu znajomych z kręgów zawodowych jest przekonanie pracodawcy, nierzadko wsparte konkretnym doświadczeniem, o przydatności kompetencji znajomego dla organizacji, o tyle w przypadku znajomych z kręgów pozazawodowych w większym stopniu liczy się zaufanie. Niezależnie od wskazanych różnic, podstawą decyzji o włączeniu znajomych w skład pracowników organizacji jest zwykle konkretna wartość jaką dla właściciela przedsiębiorstwa przedstawiają te osoby. W dalszej części nieco bliżej przyjrzemy się motywom zatrudniania osób ze wskazanych dwóch głównych kategorii znajomych (więzi zawodowe i pozazawodowe).

#### *4.1.2.1. Motywy zatrudniania znajomych z kręgów zawodowych*

Przypomnijmy, więzi znajomości zawodowych tworzą się w obszarze szeroko rozumianych stosunków zawodowych przedsiębiorcy. Z tego względu, że pierwotną przyczyną zawiązania owych więzi jest wspólne wykonywanie pracy. Jak żadne inne relacje znajomości dają one przedsiębiorcy możliwość bezpośredniej obserwacji znajomego w trakcie wykonywania swoich obowiązków lub przynajmniej efektów jego pracy. Ilustrują to trzy kolejne przykłady transakcji zatrudniania.

*Badacz:* A jaka jest historia Pana kierowcy? Jest jeden kierowca?

*Rozmówca:* Mamy w tej chwili jednego kierowcę. (...) To akurat była osoba, którą znałem. (...) Z powodu takiego, że kiedyś, jak jeszcze pracowałem w firmie państwowej jakiś czas, był taki Pan (...) i wielokrotnie się pytał i on tu przychodził, jak nasz poprzedni kierowca, zanim przeszedł na emeryturę i miał urlop, to on te dwa tygodnie jeździł.

(...)

*Badacz:* Pan mówi, że on się dopytywał czasem, czyli on gdzieś w pobliżu mieszkał?

*Rozmówca:* Właśnie nie, zupełnie przypadkowo. Zналиśmy się kiedyś z dawnych lat. (...) W tym dziale, gdzie ja pracowałem, to on nam świadczył usługi transportowe i po prostu potem takie przypadkowe spotkanie i ja stwierdziłem, że... To jest powiem panu problem. Osoba przyjdzie i jeździ samochodem przez dwa tygodnie i wie, że to jest dwa tygodnie, to różnie się może zachowywać. A tu wiedziałem, miałem gwarancję, że to jest solidny człowiek.

*Badacz:* A skąd miał Pan tą gwarancję?

*Rozmówca:* Znałem tego Pana wcześniej i był i dobry, i solidny i widziałem, że dbał o samochód.

(...)

Kierowca, to patrzyłem tak: Kaziu - dbał zawsze o samochód, był punktualny, porządny, zachowywał się przyzwoicie, solidny, nie pił, nie spóźniał się i to wystarczy. [W2]

*Rozmówca:* A do pani Hani zadzwoniłem dlatego przede wszystkim, że w [firmie X – BS] było przed nią kilka sprzątaczek i zawsze się można było przykleić do czegoś. Aż w końcu przysłała pani Hania i była ogromna zmiana.

*Badacz:* I to było widać.

*Rozmówca:* I to było widać. To było bardzo odczuwalne. I były umyte rzeczy, które wcześniej nie były umyte, jak klawiatury od komputerów, na przykład. W związku z tym, jak ja sobie pomyślałem, że potrzebuję sprzątaczkę, pomyślałem - najlepsza byłaby pani Hania. No bo ona świetnie sprząta a po drugie jeszcze nie jest taką, po prostu, kożą upiorną, tylko po prostu można sobie z nią pogadać. To jest fajnie, bo to na przykład gdzieś w piątek, na przykład po południu nam czasem się robota kończy no to co tak będziemy siedzieć... że można coś powiedzieć, nie. [W12]

Ja w tym samym czasie szukałem dobrego drukarza, a widziałem efekty pracy Sebastiana na tej maszynie, co on tam drukował, bo to nie była żadna skomplikowana maszyna. To był po prostu zwykły [romajor], czyli nawet nie maszyna offsetowa, ale powielacz offsetowy. I ja widziałem efekty pracy. Bywając tam po prostu. W różnych innych sprawach. I wiedziałem, że on jest dobry po prostu. [W6]

Przykłady dotyczące zatrudniania kierowcy oraz osoby sprzątajacej obrazują korzyści wynikające ze stałego i częstego bezpośredniego kontaktu ze znajomym z kręgów zawodowych. Bliska styczność przestrzenna daje przyszłemu pracodawcy możliwość dogłębnego poznania i oceny kompetencji zawodowych znajomego, w tym rozpoznania jego specyficznych umiejętności, a także niezwykle cennych dla każdego pracodawcy postaw – ogólnego stosunku do pracy i pracodawcy, podejścia do wykonywania własnych obowiązków. Trzeci przykład pokazuje z kolei, że także poprzez ocenę samych efektów czyjejś pracy pracodawca może wyrobić sobie opinię na temat osoby znajomej. Niezależnie od tego, z czyjej inicjatywy i w jakich okolicznościach dochodzi później do wspólnego spotkania i zawarcia transakcji czasowe przebywanie we wspólnej sferze stosunków pracy daje przedsiębiorcy możliwości tworzenia powiązań społecznych i rozbudowywania indywidualnych sieci społecznych, które następnie

można przekształcić w kapitał organizacji. Podobnych przypadków jest w zebranych materiałach o wiele więcej.

Na zakończenie omawiania motywów zatrudniania znajomych z kręgów zawodowych chcemy przytoczyć jeszcze jedną wypowiedź, tym razem właścicielki firmy usługowej z branży medycznej.

*Rozmówczyni:* Jedną z tych osób jest właśnie takim liderem w zakresie organizacji pracy. W gabinecie też się zdarzały różne sytuacje, że tam ktoś spóźnił się i tak dalej. I ja miałam w swoim gabinecie pięć stanowisk pracy, a bywało, że byłyśmy w dwójkę i trzeba było zabezpieczyć pięć stanowisk pracy. Więc, jeśli bym była z kimś, kto nie ma w sobie takiego tego czegoś, co powoduje, że widzi się naokoło i potrafi się każdemu zaproponować takie zajęcie, tak go zorganizować i zaproponować mu coś, że ta osoba nie czuje się, że ona czeka, że się nudzi, że ktoś się nią nie interesuje. No to jest bardzo ważne. [telefon, rozmowa przerwana]

*Badacz:* Czyli jest to pani, rozumiem jakaś, która z panią współpracowała osobiście. A długo panie współpracowały razem?

*Rozmówczyni:* Dziesięć lat.

*Badacz:* I rozumiem, że się panie poznały właśnie w pracy, tak? Czy wcześniej jeszcze jakoś?

*Rozmówczyni:* To była też osoba, która poszukiwała dodatkowego zajęcia i też została mi przez kogoś zarekomendowana.

*Badacz:* Dziesięć lat temu, tak?

*Rozmówczyni:* Tak.

*Badacz:* Czy przeszło to w jakąś przyjaźń?

*Rozmówczyni:* Nie, nie, nie. Jesteśmy w relacjach, powiedzmy, na zasadzie, że się znamy, nawet jesteśmy po imieniu. Natomiast, nie utrzymujemy żadnych kontaktów towarzyskich, nie pijamy razem kawy, nie wychodzimy nigdzie. Jest to po prostu... Znamy się. Jesteśmy, można powiedzieć, koleżankami z pracy. Nie ma żadnych relacji na płaszczyźnie towarzyskiej.

*Badacz:* I przeszła ta osoba bez problemu?

*Rozmówczyni:* Przeszła. Chętnie podjęła tutaj pracę i wiedziała jak pracujemy, wiedziała jak ja pracuję również, także... Zawsze nam się dobrze współpracowało i nawet w trudnych jakichś takich sytuacjach. Powiem, że jest to typ pracownika - czołg. Jest to po prostu osoba, która wiem, że jak jej coś polecę, to ona to na pewno zrobi i zrobi tak, że nawet jeśli będzie kipiała cała w złości, wściekłości, bo jest coś tam tak, źle się układa, to pacjentowi absolutnie nie da tego odczuć, a potem przyjdzie i porozmawia i powie, że jej się to a to... Nie robi jakiś scen, hysterii, nie robi zamętu. [W18]

Podany przykład zwraca uwagę na dwa ważne aspekty relacji zawodowych. Po pierwsze, więzi zawodowe w przeciwieństwie do innych więzi znajomości charakteryzuje pewien dystans psychologiczny. Zauważmy, iż w żadnym z cytowanych wcześniej przypadków nie ma mowy o jakiejś szczególnej zażyłości we wzajemnych stosunkach pracodawcy i osoby znajomej. Relacje trwające z reguły przez jakiś dłuższy czas (kilka lat) oraz oparte na dogłębnym poznaniu trudno określić mianem bliskich w sensie emocjonalnym. Znajomość powstaje, trwa i następnie jest przenoszona stale w obrębie sfery stosunków pracy. Wydaje się, iż wzajemne zdystansowanie obu stron relacji pomaga na bezkonfliktowe w przyszłości wejście, a potem także utrzymywanie z natury hierarchicznych relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.

Nie ma tu bowiem miejsca na konflikt ról społecznych, nie ma możliwości nakładania się różnych obszarów stosunków społecznych regulowanych przez różne, niekiedy pozostające ze sobą w sprzeczności, normy i sankcje.

Po drugie, przytoczony powyżej opis pokazuje, iż możliwość styczności w sferze stosunków zawodowych daje także drugiej stronie – przyszłemu pracownikowi – możliwość poznania postaw i oczekiwań przyszłego pracodawcy. Poprzez doświadczanie znajomości i podejmowanie różnego rodzaju współpracy osoba znajoma uzyskuje bezpośredni wgląd w to jakie wartości prezentuje przedsiębiorca, jaki jest jego stosunek do pracy i współpracowników. Na tej podstawie można sądzić, iż w trakcie zatrudniania znajomych z kręgów zawodowych dochodzi także do autoselekcji kandydatów do pracy, co z kolei może przyczyniać się do skuteczności całego procesu.

#### 4.1.2.2. *Motywy zatrudniania znajomych z kręgów pozazawodowych*

Więzi z osobami znajomymi spoza kręgów zawodowych obejmują relacje wykraczające poza sferę stosunków pracy. Powstają one w obrębie kontaktów podejmowanych w różnych obszarach życia społecznego przedsiębiorcy. To głównie tu, na gruncie pozazawodowym, relacje te są podtrzymywane, a jedynie czasowo lub w pewnym momencie ich trwania zostają włączone w sferę działalności przedsiębiorstwa.

Najbardziej dostrzegalnym motywem zatrudniania znajomych z kręgów pozazawodowych jest gwarantowanie bezpieczeństwa pracodawcy poprzez odwołanie się do tego, co łączy przedsiębiorcę z osobą znajomą, tj. długotrwałej, dogłębnej, opartej na wzajemnym zaufaniu relacji. Kolejny przykład ilustruje właśnie rolę zaufania w stosunkach pracodawca – pracownik z najbliższych kręgów.

*Badacz:* A pan mówił mimo wszystko, że nie wzięłby osoby obcej zupełnie.

*Rozmówca:* Zupełnie, nie. Chyba, chyba nie odważyłbym się. Ale to może nie ze względu... Dzisiaj, tak sobie myślę może, no to... Szukałbym wśród znajomych, żeby, no nie wiem, no taki jestem. No, najpierw bym podzwonił: „Słuchaj, jest praca”. Chcę kogoś, żeby znajomeму, no dzieciakowi, na przykład, no koledze, czy koleżance. No bo to... (...) Ja muszę psychicznie wiedzieć, że, że nic się nie dzieje poza mną, no i tu... i tu wydaje mi się... Bo to nie jest, to nie jest sklep zamknięty, to nie jest drogeria, gdzie się czuwa, gdzie jest kasa, wszystko się rozlicza, towar jest powierzany, prawda, następnie jest to rozliczone na koniec dnia. Istnieją możliwości, naprawdę wielkie, żeby tam no... Musi być na, na, naprawdę dużo zaufania, nie, taki człowiek. [W20]

Powyższa wypowiedź dotyka, jak się wydaje, fundamentalnej zasady zatrudniania osób, które pracodawca znał osobiście zanim trafiły do organizacji, a nie miał wcześniej możliwości wspólnej z nimi pracy. W relacjach tych chodzi w pierwszej kolejności o wykorzystanie tego,

co jest podstawą ich budowy – tego, co sprawia, że relacja trwa i rozwija się. Na drugim planie, jeśli w ogóle, znajdują się kompetencje zawodowe osoby znajomej. Wartością jest w tym wypadku nie tyle kapitał wiedzy i umiejętności ile kapitał zaufania oraz norma wzajemności, powstrzymujące obie strony od działania na swoją szkodę. Zaufanie służy więc redukowaniu kosztów transakcyjnych i pozwala przedsiębiorcy czuć się pewnie i swobodnie w sytuacji, gdy jego uwaga musi być ukierunkowana na zupełnie inne obszary zarządzania. Bardzo ciekawym i wymownym przykładem wspierającym te obserwacje jest etap tworzenia organizacji. Dodajmy, iż jest to wątek najczęściej powtarzający się w wypowiedziach przedsiębiorców dotyczących zatrudniania znajomych. Oto dwa reprezentujące go przypadki.

*Badacz:* Kto był pierwszym pracownikiem?

*Rozmówca:* Pierwszym był pan Jarek. Dyrektor handlowy. On był tak, że ja jeszcze nie zwolniłem się z tamtej firmy. (...) Ja zakładałem tą firmę. Spółka była już założona, jako spółka, która nie działała. (...) Ja go spotkałem. On pracował w innej firmie, gdzie firma przeżywała jakieś problemy i on miał kłopoty i być może też wtedy łatwiej na to przystał.

(...)

*Badacz:* A tak z perspektywy, patrząc na tych ludzi, którzy przyszli tutaj i których pan znał wcześniej, to jakie były powody zatrudnienia tych osób?

*Rozmówca:* Pan Jarek bezwzględnie (...) jest to osoba, do której mam zaufanie. Zupełnie inaczej traktowany jest - bo to jest mój przyjaciel i osoba, którą znam (...) pędziesiąt lat. (...)

(...)

A inne stanowiska więcej wymagają, dlatego pan Jarek to jest zupełnie inna historia i inne rzeczy mnie interesowały. (...) Nabór trzy, cztery lata temu wyglądał zupełnie inaczej niż początek firmy, gdzie człowiek właściwie nie wiedział jak to będzie, czy się uda, co zrobimy, jak zrobimy. Wie pan, to właściwie nie był nabór. (...) Był Jarek - znałem go, miałem zaufanie. (...) To było pierwsze cztery pięć lat. [W2]

*Badacz:* A zaczynaliście od zera, nie wzięłeś jakiegoś doświadczonego [pracownika – BS]?

*Rozmówca:* Wiesz co, bo to wyszło z tego, że wtedy byliśmy trochę za mali, żeby wziąć kogoś doświadczonego, no bo to kosztowało dosyć sporo.

(...)

No tak, ale to jest wiesz, to jest jakby bariera możliwości ekonomicznych firmy (...) to jest tak, jakby kupienie sobie swoich samochodów służbowych. Jak jesteś wielką firmą, to nie jest problem, a jak jesteś małą firmą, to nie kupisz ich. To jest tak samo, nie na każde stanowisko cię w ogóle stać w takiej firmie. Człowiek, wiesz co, to był mój dobry znajomy, zawsze chciał pracować w agencji reklamowej, zawsze chciał być *copywriterem*. Wydawało się, że ma ku temu jakiś talent, to... [W8]

W pierwszym przykładzie kluczowe dla naszych rozważań jest zdanie: „*Nabór trzy, cztery lata temu wyglądał zupełnie inaczej niż początek firmy gdzie człowiek właściwie nie wiedział jak to będzie, czy się uda, co zrobimy, jak zrobimy*”. Tworzenie organizacji to zwykle bardzo niepewny czas. Charakteryzuje go swoisty chaos organizacyjny, którego opanowanie wymaga od przedsiębiorcy ciągłej uwagi i aktywności. Jest to także etap, na którym nie wiadomo jeszcze czy proces tworzenia się uda, a jeśli tak, to z jakim skutkiem. Niekiedy niezbędna jest tu

pomoc osób z zewnątrz. Jednak skoro w tym momencie nie ma jeszcze żadnych gwarancji powodzenia działań przedsiębiorcy to w pełni formalne zatrudnianie pracowników z użytecznymi kompetencjami jest nie tylko do końca niepotrzebne, ale przede wszystkim nieracjonalne w sensie ekonomicznym. Dobrze ukazuje to wypowiedź drugiego przedsiębiorcy. Zatem, ze względów organizacyjnych i finansowych, może okazać się, że w tej wstępnej fazie działalności w roli współpracowników dobrze sprawdzą się osoby znajome. Bardziej aniżeli o współpracę chodzi tu o współtworzenie organizacji poprzez zabezpieczanie ryzyka wstępnych niepowodzeń i redukcję wysokiej niepewności działań. W razie gdyby z jakichś względów już na samym początku doszło do upadku przedsiębiorstwa jego niedoszły właściciel jest wówczas chroniony przed koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów (transakcyjnych) związanych z zerwaniem kontraktów pracowniczych.

Osoby znajome sprawdzają się także w codziennej działalności przedsiębiorstwa w tych dziedzinach, w których bardziej, aniżeli posiadanie specjalistycznych doświadczeń i kompetencji zawodowych, liczy się ogólna postawa związana z podejściem do pracy, rzetelność, uczciwość, a także szeroko rozumiane doświadczenie życiowe. Oto stosowne przykłady:

*Rozmówca:* I powiedzmy czwarta osoba, była osobą, którą również znałem z kręgów towarzyskich. To była osoba, której działalność padła, zupełnie nie związana z moją branżą. Bardzo odległa. I jakby sytuacja spowodowała, że ta osoba znalazła się w sytuacji szukania pracy. Natomiast ja przekonałem się, mimo, że była to osoba z kręgu [znajomych]. Natomiast, nie była aż tak bliska jakby znajomość, która mogła... I ta osoba sprawdziła się przy jakichś tam dorywczych pracach, przy domontażach, w których nie trzeba przygotowania, chodzi raczej o umiejętności życiowe. No i zaczęło się od tego, że ta osoba była dorywczo, jak była potrzebna, to wspomagała jak gdyby działalność. Po czym okazała się osobą na tyle dobrą, że właściwie została tutaj, jakby...

*Badacz:* Czyli to pan zaproponował tej osobie i jakby pomógł jej w tej trudnej sytuacji.

*Rozmówca:* Początkowo było to wyłącznie w ramach pomocy takiej przyjacielskiej i to był jakby początek. Obie strony były jakby z tego zadowolone. Ja w szczególności z umiejętności tego człowieka. No w tym momencie ten stan dotychczasowy przerodził się jakby w stałą pracę. [W14]

*Rozmówca:* Jeden to jest taki znajomy, którego byłem pewien, że jest uczciwy i ... używamy go do wykonywania zakupów, takich tego typu rzeczy. To był znajomy po prostu.

*Badacz:* A skąd pan wiedział, że jest uczciwy, co?

*Rozmówca:* No bo znałem go. Dlatego mówię, że to był znajomy i dlatego go zatrudniłem.

*Badacz:* Czyli to był osobisty pana znajomy, tak?

*Rozmówca:* Tak, dokładnie.

*Badacz:* A on pochodzi z Kalisza, czy, czy z jakiejś też miejscowości pod Kaliszem, czy...

*Rozmówca:* Z Kalisza. W tej chwili się przeprowadził pod Kalisz. Znaczący to jest Świadek Jehowy tak, że ja go tam znałem, że był taki, no ... no jestem pewien, że jest uczciwy. No nigdy nie było żadnych problemów z nim wcześniej. Tak go znałem pobieżnie ale no, no tego byłem pewien, że, że, że jest jaki jest, o. [W16]

Obok ilustracji motywów leżących u podstaw zatrudniania osób znanych podane przykłady zwracają także pośrednio uwagę na kwestię wewnętrznego zróżnicowania charakteru więzi znajomości spoza kręgów zawodowych. Na wstępie wspominaliśmy, iż kategoria ta obejmuje wiele typów więzi społecznych. Jednym z ich wyróżników, oprócz miejsca zawiazania więzi, jest bliskość emocjonalna osób wchodzących w daną relację. Nie trudno wywnioskować, iż w przytoczonych przykładach mowa jest raczej o słabych emocjonalnie więziach. Jak, niejako przy okazji, sam podkreśla pierwszy rozmówca, brak zbytnej bliskości może mieć znaczenie dla faktu podjęcia współpracy z osobą znajomą. Zauważmy, iż to, czym różni się zatrudnianie przyjaciół (osób, z którymi pracodawcę łączą raczej bliskie związki) od zatrudniania tych, których w języku potocznym określa się mianem „znajomych” jest pozycja jaką te dwie kategorie osób zajmują w organizacji. Podobnie jak w przypadku rodziny, bliscy przyjaciele wydają się zajmować wyższe pozycje w firmie, aniżeli jedynie „znajome” osoby. W analizowanych przez nas udanych transakcjach zatrudniania z udziałem bliskich znajomych osoby te zwykle były traktowane przez przedsiębiorców w bardzo partnerski sposób. Niekiedy ich pozycje były wręcz usankcjonowane administracyjnie poprzez przydzielenie im większego zakresu obowiązków i władzy w przedsiębiorstwie. Co ciekawe, nieudane transakcje z udziałem bliskich znajomych odróżniały się przede wszystkim tym, że pracownik z kręgów znajomych wydawał się nie do końca akceptować swoją rolę w organizacji i pozycję, którą przyszło mu zajmować. Poniższy przykład pokazuje niebezpieczeństwa, do których może prowadzić zatrudnianie znajomych.

*Rozmówczyni:* (...) Zasada jest jedynie taka, że gorzej się pracuje ze znajomymi, których się już wcześniej poznało. O, to jest na sto procent. To są... To się źle pracuje.

*Badacz:* A mieliście taki przypadek?

*Rozmówczyni:* No, chociażby ten Paweł. Bo on się tak bardzo zaprzyjaźnił z nami i potem, no i potem tak... my żeśmy zostali wplątani w jego kłopoty. Takie prywatne, o których nie powinniśmy, oczywiście według mnie, bo to jest moje zdanie, mieć nic wspólnego. No i tak się potem stało, że.. Tak się stało, jak się stało, że musiał od nas odejść, a jednocześnie musiał też, generalnie, nawet kraj opuścić.

*Badacz:* Ale, co? Za bliska ta relacja była taka?

*Rozmówczyni:* Tak. Też jak się jest za blisko, to też się źle pracuje. Dokładnie. To też się źle pracuje. Bo wtedy od takiej osoby nie można już wymagać. Możesz, nie wiem, powiedzieć tak i koniec, a osoba, z którą jesteś już jakoś zaprzyjaźniona zaczyna z tobą dyskutować. To jest niepotrzebne. Oczywiście, jeżeli ta dyskusja ma sens, to w porządku, tak. Ale jeżeli wiesz, że ty masz rację i naprawdę masz rację, no to to jest bez sensu. To też takie troszkę uciekanie od pracy to jest. [W26]

Jak widać na przykładzie powyższej sytuacji zatrudnianie znajomych jest obciążone tym samym gatunkiem niepowodzeń co zatrudnianie rodziny. Chodzi o kwestię mieszania sfer życia, którymi rządzą odmienne reguły działania. Niebezpieczeństwo zatrudniania osób z krę-

gów znajomych polega na możliwości przepływu regulacji społecznych ze sfery pozazawodowej do sfery organizacji. Tym samym może dojść do dominacji w sferze organizacji reguł, które znajdują zastosowanie głównie w regulacji społecznych stosunków znajomości i które dla poprawnego działania wymagają wzajemnego zrównania partnerów relacji. W takiej sytuacji może więc dojść do zmniejszenia bądź całkowitej utraty autorytetu lub władzy przedsiębiorcy wynikających z wykonywanej przezeń roli pracodawcy. Z punktu widzenia sprawności działania przedsiębiorstwa sytuacja taka może oznaczać wzrost bieżących kosztów transakcyjnych. Na podstawie dotychczasowych rozważań można przypuszczać, że wspomnianym ryzykiem w największym stopniu obciążone są relacje znajomości spoza sfery stosunków zawodowych oraz te, które można określić mianem bliskich emocjonalnie. Możliwe, iż właśnie to jest przyczyną niskiego udziału pozazawodowych więzi znajomości w metodach zatrudniania.

W podsumowaniu analizy więzi znajomości warto podkreślić, iż z punktu widzenia pracodawcy istnieje dość interesująca różnica pomiędzy zaangażowaniem znajomych z kręgów zawodowych i pozazawodowych. W wypadku tych pierwszych chodzi przede wszystkim o „dokapitalizowanie” organizacji wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami osób znajomych, podczas gdy w przypadku tych drugich o wiele większe znaczenie mają kwestie związane z relacją pomiędzy pracodawcą a pracownikiem – wzajemnym zaufaniem, a także wsparciem, udzielanym przez przedsiębiorcę znajomym znajdującym się w różnego rodzaju trudnych sytuacjach życiowych (brak pracy, brak środków). Zatem, choć wydaje się, iż w oczach właściciela oba typy więzi znajomości są źródłem kapitału, w każdym z osobna jego istota tkwi w czymś innym.

## **4.2. Zatrudnianie pracowników za pośrednictwem więzi znajomości**

### **4.2.1. Obserwacje wyjściowe do analizy pośrednich więzi znajomości**

Dotychczasowe rozważania wskazują na istnienie co najmniej dwóch głównych motywów wykorzystywania przez przedsiębiorców ich osobistych sieci społecznych (rodziny, pracowników firmy) do pośredniczenia w zatrudnianiu. Z ekonomicznego punktu widzenia celem obu jest redukcja kosztów transakcyjnych związanych z procesem zatrudniania, przy czym w przypadku każdego z nich kontroli poddawane są inne miejsca ich powstawania. Pierwszy powód to uzyskiwanie dostępu do bezpośrednio niedostępnych lub/i nieznanymi pracodawcy, wstępnie wyselekcjonowanych kandydatów do pracy. Główne korzyści wynikające z korzystania z pomocy więzi społecznych są w tym wypadku następujące: (1) uzyskanie dostępu do większej liczby kandydatów, (2) dotarcie do osób spełniających oczekiwania pracodawcy, (3)



możliwość autoselekcji kandydatów na etapie rekrutacji, (4) nietracenie czasu przedsiębiorcy potrzebnego na dotarcie do odpowiednich osób oraz dokonanie ich selekcji. W efekcie pojawiają się oszczędności w zakresie kosztów transakcji typu *ex ante*, tj. kosztów związanych z rekrutacją i selekcją kandydatów do pracy, a w niektórych sytuacjach także adaptacją pracowników w firmie.

Drugi powód, dla którego pracodawcy decydują się na korzystanie w zatrudnianiu z pomocy osób trzecich to zabezpieczenie transakcji przed zachowaniami nowego pracownika niekorzystnymi z punktu widzenia organizacji. Korzyści wynikają w tym wypadku z faktu „domknięcia” struktury (relacji) społecznej, w skład której wchodzi przedsiębiorca i nowozatrudniony pracownik i w ten sposób uzyskania przez pracodawcę większej ochrony, a także możliwości kontrolowania pracownika w firmie. Przy czym chodzi tu zarówno o fizyczne domknięcie struktury (pojawienie się dodatkowej osoby, która zna pracodawcę i zna pracownika) jak i symboliczne (pojawienie się dodatkowych norm społecznych i sankcji chroniących pracodawcę). Zatem „domknięcie”, o którym tu mowa, ma swój wymiar strukturalny i normatywny. W rezultacie, dzięki istnieniu dodatkowego ośrodka nieformalnej kontroli społecznej, redukcji ulegają koszty bieżącego funkcjonowania pracownika w firmie.

Do podobnych obserwacji można dojść, analizując się dane jakościowe dotyczące wykorzystania przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw więzi znajomości. Analiza tych danych pozwala pogłębić i uszczegółwić dotychczasowe obserwacje. W kolejnym punkcie pracy koncentrujemy się na omówieniu roli tego rodzaju więzi w oszczędzaniu kosztów transakcyjnych typu *ex ante*, tj. na etapie rekrutacji i selekcji. Pokazujemy także ich znaczenie z punktu widzenia ograniczania bieżących kosztów transakcyjnych.

#### **4.2.2. Rola pośrednich więzi znajomości w procesie zatrudniania**

##### *4.2.2.1. Poszukiwanie odpowiednich kandydatów*

Generalnie można wskazać trzy podstawowe powody, dla których przedsiębiorcy decydują się na korzystanie z pomocy swoich znajomych w poszukiwaniu nowych pracowników. Pierwszy powód to możliwość dotarcia z informacją o zapotrzebowaniu na pracownika do miejsc, w których istnieje zwiększone prawdopodobieństwo trafienia do odpowiednich kandydatów do pracy. W tej sytuacji w centrum zainteresowania pracodawcy znajduje się nie tyle sama osoba znajoma, co raczej miejsce, które ona zajmuje w społeczno-zawodowej przestrzeni rynku pracy; liczy się przede wszystkim pozycja osoby kontaktowej w strukturze społecznej umożliwiająca przedsiębiorcy dotarcie do osób, które mogą być zainteresowane podjęciem pracy. Celem, dla którego przedsiębiorca odwołuje się do wykorzystania kontaktów z

osobami znajomymi jest przewyższenie ograniczeń o charakterze strukturalnym. Przyjrzyjmy się dwu przykładom ilustrującym opisywaną sytuację.

*Rozmówczyni:* [...] A ta osoba jest już jako druga na tym stanowisku, bo pierwotna osoba została mi zarekomendowana, mając określone kwalifikacje, właśnie odpowiednie przeszkolenie. Skończyła taką szkołę dla sekretarek i zmieniła pracę. I w momencie, powiedzmy tę pracę zmieniła dość gwałtownie, miałam dość krótki okres czasu, w związku z tym rozpuściłam wici wśród osób, które gdzieś mają coś wspólnego z rejestracją, z administracją. Ponieważ wcześniej pracowałam w szpitalach, w szpitalu, no to jakieś tam kontakty osobiste miałam. No i w związku z powyższym została mi zaproponowana między innymi oferta pani, która teraz pracuje i również się okazało, że ma ukończoną taką roczną szkołę pracy w administracji.

*Badacz:* A pani pamięta, kto ją polecił konkretnie?

*Rozmówczyni:* Tak. Poleciła mi ją przełożona pielęgniarek z jednego ze szpitali.

*Badacz:* I to była pani znajoma jakaś?

*Rozmówczyni:* Osoba mi znana, trudno powiedzieć, czy to jest osoba znajoma, ale jest to osoba mi znana. Wiem jaką funkcję pełni, znam się z nią osobiście i tutaj rekomendacja miała dla mnie jakieś znaczenie. [W18]

*Badacz:* To czym się różnią te dwie grupy osób, które tak sobie przychodzą, a te które [są] od X<sup>41</sup>?

*Rozmówca:* To znaczy... Może nieprecyzyjnie się wyraziłem... Słuchaj, generalnie rzecz biorąc, dobra osoba, która ma kompetencje, żeby takie stanowisko testować potrzebuje 3 do 6 miesięcy, a czy od X, czy nie, to to jest nie istotne. Tylko tak się składa, że te od X są na tyle dobre, że chcemy je wypróbować. No, jak przyjdzie mi ktoś z ulicy i będzie miał takie same kompetencje to nie musi być od X. Natomiast tak się składa, że X akurat wyławia tych ludzi na odpowiednim poziomie.

*Badacz:* Ale wolałbyś taką osobę poleconą od X, tym bardziej, że jest sprawdzona na zajęciach itd.

*Rozmówca:* Na pewno poleconą. Mam zaufanie do X. X prowadzi zajęcia, nieraz na tych zajęciach bywam. Tam oni mają jeszcze takie zadania... Najczęściej jak jestem, to taka jest formuła, że on tam robi jakiś wykład *a propos* sposobu pracy agencji reklamowych, zresztą on jest chyba na drugim, trzecim roku... Chyba, na drugim i potem jest [niesłyszalne], że oni mają jakieś tam swoje zadania marketingowe do zrobienia – plan kampanii reklamowej, coś takiego.

*Badacz:* I wtedy widać...

*Rozmówca:* Tak. I ja mam ocenić ich dokonania i na te akurat zajęcia oni mają przygotowane swoje pomysły, kreacje, jakieś tam projekty i ja mam to ocenić. No myślę te projekty są z reguły na poziomie absolutnie...no, nierynkowym, amatorskim. Nie można oczekiwać od tych ludzi czegokolwiek innego w żaden sposób. Natomiast nieraz jest tak, że na te tam 10 prezentacji, jedna czy dwie są takie, że do razu widać, to są osoby, które można próbować. I ja już X proszę, to weź mi te osoby namierz, bo ten człowiek mi się wydaje, że on ma ... talent. [W8]

Pierwszy przykład pozwala dostrzec jaką wartość niesie ze sobą możliwość rozprzestrzeniania informacji o zapotrzebowaniu na pracownika w miejscu, którego charakterystyka odpowiada poszukiwanym kwalifikacjom. Widać tu także aktywne i świadome wykorzystywanie personalnych sieci społecznych przez pracodawcę w celu szybkiego i trafnego dotarcia do

---

<sup>41</sup> W prezentowanym fragmencie wywiadu imię osoby znajomej zostało zastąpione literą X

kandydatów. Drugi przykład także kieruje uwagę na rolę miejsca skupiającego potencjalnych kandydatów do pracy w procesie zatrudniania nowych pracowników. Jednocześnie przykład ten określa w miarę jednoznacznie rolę osoby znajomej jako pośrednika w docieraniu do odpowiednich kandydatów. Rola ta sprowadza się przede wszystkim do umożliwienia spotkania się w jednym czasie i miejscu dwóch stron transakcji zatrudniania – popytu i podaży, z których każda jest zainteresowana owym spotkaniem. Osoba kontaktowa zastępuje w tym wypadku mechanizm „niewidzialnej ręki” rynku pracy i pozwala połączyć to, czego rynek, ze względu na różnego rodzaju ograniczenia, nie jest w stanie sam połączyć. Oba przykłady transakcji zatrudniania ilustrują realny przebieg procesów na rynku pracy, unaoczniają znaczenie struktury społecznej oraz społeczny charakter tychże procesów.

Nawiązując do wcześniejszych rozważań można powiedzieć, że podstawową wartością dla pracodawcy ma w opisywanej sytuacji wymiar strukturalny więzi społecznych. Szczególnie cenna jest tu specyficzna lokalizacja (na pozycji luki strukturalnej) osoby znajomej w strukturze społecznej. Więzi znajomości pełnią raczej wąsko zdefiniowaną, instrumentalną rolę. Osoba znajoma „domyka” strukturę społeczną przede wszystkim w sensie fizycznym; pełni rolę brakującego ogniwa w łańcuchu powiązań prowadzących do kandydata wyposażonego w odpowiednie cechy. Patrząc na omawianą sytuację z punktu widzenia procesu zatrudniania wyraźnie widać, iż działania pracodawcy i osoby kontaktowej koncentrują się wokół rekrutacji kandydatów do pracy, a jedynie w niewielkim stopniu wkraczają w sferę selekcji. Oszczędności kosztów transakcyjnych dotyczą przede wszystkim początkowych faz procesu zatrudniania.

#### 4.2.2.2. *Poszukiwanie odpowiednich kwalifikacji*

Drugim powodem, dla którego przedsiębiorcy decydują się na pomoc znajomych w zatrudnianiu pracowników są kompetencje polecającego do oceny przydatności kandydata z punktu widzenia stanowiska pracy, organizacji czy oczekiwań pracodawcy. Celem przedsiębiorcy jest w tej sytuacji dotarcie do już wyselekcjonowanych kandydatów do pracy, a środkiem, który zapewnia skuteczną selekcję kandydatów jest zastosowanie przez osobę polecającą specjalistycznej wiedzy dającej jej możliwość i uprawnienia do oceny możliwości i przydatności kandydata z punktu widzenia przedsiębiorstwa. O ile więc w poprzedniej sytuacji dla pracodawcy ważne było przede wszystkim to, co pozwalało mu sądzić, że dotarcie do kandydatów będzie możliwe (pozycja osoby kontaktowej w strukturze społecznej) to w tym wypadku ważne staje się dla niego to, co daje mu podstawę sądzić, że ocena kandydata będzie trafna i rzetelna. Cennym i rzadkim zasobem, o który chodzi w tym wypadku przedsiębiorcy jest kapitał ludzki osób znajomych – ich wiedza i doświadczenie oraz wynikające z nich kwalifika-

cje do oceny kandydata. Można powiedzieć, że podstawowe znaczenie ma tu wymiar profesjonalny więzi społecznych – wymiar odnoszący się do sposobu oraz możliwości percepcji i oceny rzeczywistości przez pryzmat posiadanej wiedzy i zgromadzonych doświadczeń zawodowych. Kolejne dwa przykłady trafnie oddają omawiane idee.

*Badacz:* A czemu zwróciliście się do niej o pomoc a nie do jakiejś innej?

*Rozmówca:* Nie znamy nikogo w tym zawodzie. Jak pan by się zapytał o budowlańca, to ja mógłbym powiedzieć ilu w Wągrowcu jest, nie. A o księgowej to ja zielonego pojęcia... To kogo? No to księgowej trzeba się zapytać, czy nie zna kogoś. (...) A te biura rachunkowe. Tych biur jest w Wągrowcu cała masa. Ale to wiadomo. W urzędzie skarbowym ci powiedzą: „Dobra jest tylko ta, ta i ta. Ona jak robi papier, to nie ma problemów”. A ta reszta to bez przerwy ma problemy z urzędem skarbowym, nie. [W3]

*Rozmówczyni:* [...] No też księgowa i też na podobnej zasadzie. Tylko, że różniło się to tym, że tamta pani po prostu już pracowała zawodowo w tym zakresie. I z racji tej, że już miała doświadczenie, to powiedzmy mając już jakąś pozytywną opinię, że sprawdzała się w pracy jako księgowa, no to [niesłyszalne] też powiedzmy trafiła do mnie. [...] Już pracowała zawodowo w tej właśnie dziedzinie i...

*Badacz:* Ale pani mówi, że ona z polecenia też trafiła, tak?

*Rozmówczyni:* No, z tej samej pani polecenia. [niesłyszalne]

*Badacz:* Czyli jest jedno dobre źródło poszukiwania pracowników? A pani mówi, że ona pracowała zawodowo i ma doświadczenie. Czy ta pani przyjaciółka zna ją właśnie z pracy?

*Rozmówczyni:* Tak.

*Badacz:* Czyli ona gdzieś tam u niej pracowała?

*Rozmówczyni:* Nie, w innej firmie, ale się znały. I kiedyś tam z nią współpracowała w jakimś tam krótszym czasie. Współpracowała, ale dorywczo, że tak powiem, no w jej biurze, no i potem nie było takiej potrzeby, więc mogła mi ją polecić, że też już ją zna i wie, że rzetelnie wykonuje obowiązki...

Pierwszy fragment w pewnym stopniu poszerza dotychczasowe obserwacje dotyczące strukturalnego aspektu rynku pracy. Ukazuje on kwestię odrębności środowisk zawodowych, w tym wypadku księgowych i pracowników budów, która może wywierać realny wpływ na procesy przepływu zasobów na rynku pracy. Udrożnienie rynku następuje tu w wyniku przekazania informacji do kręgów osób, które z racji pozycji społeczno-zawodowej dają możliwość „dojścia” pracodawcy do odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów. Zbieżność kwalifikacji osób z tych kręgów z kwalifikacjami poszukiwanymi przez pracodawcę ma tu kluczowe znaczenie. Sam aspekt strukturalny więzi znajomości nie jest wystarczający. Dla pracodawcy równie istotne znaczenie ma aspekt profesjonalny więzi – zdolność osoby polecającej do oceny kwalifikacji kandydatów do pracy. Wykształcenie, umiejętności i doświadczenie zawodowe osób znajomych pełnią zatem podwójną rolę z punktu widzenia procesu zatrudniania. Z jednej strony umożliwiają dotarcie do odpowiednich kandydatów (rekrutacja), a z drugiej dają możliwość i gwarancję skutecznych wyborów (selekcja). Więzy społeczne stają się gwarancją trafności i rzetelności wyborów pracodawcy.

Drugi przykład prowadzi do podobnych obserwacji. Ponadto jeszcze silniej jest w nim zarysowana kwestia bliskości między osobą polecającą a polecaną, bliskości szczególnej, bowiem ograniczonej do sfery zawodowej i opartej na podobieństwie kwalifikacji. Niezwykle istotną kwestią z punktu widzenia pracodawcy jest fakt bezpośredniej styczności w przeszłości w tym samym miejscu pracy osoby polecającej i polecanej. Bezpośredni kontakt umożliwił osobie polecającej poznanie kompetencji, cech osobistych i stosunku do wykonywania obowiązków zawodowych osoby polecanej. Dzięki temu polecenie nabrało wyjątkowej wartości dla pracodawcy.

#### 4.2.2.3. *Poszukiwanie odpowiednich wartości*

Wreszcie trzecim powodem, dla którego właściciele mikroprzedsiębiorstw zwracają się o pomoc do znajomych jest przekonanie o tym, że osoba polecająca, z racji relacji łączącej ją z pracodawcą, nie będzie działała na jego szkodę. Chodzi zatem o zaufanie międzyludzkie, które w tym wypadku nabiera kluczowego znaczenia. Zaufanie to wynika z bliskiego charakteru relacji pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową. Zauważmy iż w odróżnieniu do poprzedniej sytuacji tym razem nie chodzi o zaufanie do jakichś szczególnych kompetencji osoby polecającej, a o zaufanie do osoby polecającej jako tej, która pozostaje w relacji bliskości i zażyłości emocjonalnej z przedsiębiorcą. W centrum znajduje się więc to co łączy obie strony i co jednocześnie może zagwarantować skuteczność transakcji zatrudniania. Ujmując rzecz nieco inaczej można powiedzieć, że tym razem chodzi o wymiar normatywny więzi pomiędzy pracodawcą a znajomym – wymiar określający i regulujący wzajemne oczekiwania w odniesieniu do ról społecznych, w jakich względem siebie występują obie strony transakcji. Wydaje się, iż w tej sytuacji szczególnie ważną rolę należy przypisać silnym więzom społecznym.

Rozważmy trzy fragmenty wypowiedzi jednego z przedsiębiorców dotyczące kwestii zatrudniania z polecenia znajomych:

*Rozmówca:* (...) I dlaczego z polecenia? Właśnie dlatego, że później, taki ktoś, kto poleca mi, no mam wrażenie, że w jakiś sposób... I utwierdzam się i pytam: „Bierzesz za niego odpowiedzialność? Wiesz, kto to jest? Dajesz za niego głowę?” Jeżeli pada - tak, no to jestem spokojny.

*Rozmówca:* Podkreślam, podkreślam, co robię, żeby związać. Nieraz mówię rzeczy też celowo, jakie są możliwości oszustw, czy mataczenia. Ja byłem i po tamtej stronie i po tej. Ja byłem i agentem, i jestem szefem, i doskonale wiem, jak się robi lewizny i lampka mi się zapala, kiedy coś takiego się dzieje. I faktycznie, zatrudniając podkreślam: „Wiem, że jesteś z polecenia, toteż ufam tobie”. I bardzo często podkreślam, żeby temu komuś było głupio, żeby jakby miał coś zrobić, to żeby wolał zrezygnować z tej pracy niż mnie powiedzmy oszukać. Dlatego, że my jednak nie żyjemy sami, są rodziny, to idzie dalej, prawda? I w przypadku, kiedy, bo parę osób mnie oszukało, no to zostały, że tak powiem, zniszczone poprzez swoje środowisko, tak naprawdę. Jak poszło... Każdy wie, że jestem uczciwy, że jak się umawiam,

dam słowo, to choćby nawet nie wiem co. Tak jest. Każdy wie. Każdy na swój *image* jakiś pracował ileś lat, naście, dziesiąt może. I każdy wie, co sobą reprezentuję. (...) Także, zanim ktoś poleci mi kogoś, to też się dobrze zastanowi. Żeby sobie nie zrobić wstydu.

*Badacz:* A te osoby, które panu polecają, to są dla pana bliskie osoby, tak? Mógłby pan tak o nich powiedzieć? Czy raczej tacy znajomi?

*Rozmówca:* Znajomi, znajomi. Aczkolwiek, prawdę mówiąc... (...) Ja nie zadaję się z byle kim. I mam bardzo wąskie grono, że tak powiem, przyjaciół, znajomych, bo sobie ich bardzo odpowiednio dobieram. I, no, przy takim doborze, to nie są przypadkowi ludzie, toteż trudno mi jest trafić na, faktycznie na kogoś z marginesu społecznego. Toteż tych wpadek jest nie tak dużo. Jest mniej. (...) Wolę mieć mniej przyjaciół, mniej znajomych, a jednak wartościowych ludzi, którzy... Znam kręgosłup moralny, znam rodzinę. Ja w ogóle, żeby z kimś wejść bliżej w kontakt, to ja muszę wiedzieć, gdzie się uczy, jakie miał wychowanie. (...)

*Badacz:* Czyli to nie jest tak, że jest to osoba z przeszłości, którą raz pan spotkał.

*Rozmówca:* Nie, to mowy nie ma. Ja podkreślam jeszcze jedną rzecz - specyfika mojego zawodu. U mnie nie można ukraść skrzynki gwoździ. U mnie *pen drive* to jest dorobek osiemnastu lat. (...) Ja tu nie mogę wpuścić byle kogo.

W pierwszym fragmencie wyraźnie widać, iż zaufanie pomiędzy pracodawcą, a osobą pośredniczącą jest ważnym czynnikiem gwarantującym skuteczność transakcji zatrudniania. Rozmówca pokazuje, iż wartość rekomendacji tkwi między innymi w tym, że osoba polecająca bierze na siebie współodpowiedzialność za powodzenie transakcji poprzez potwierdzenie znajomości z osobą polecaną. Potwierdzenie znajomości jest dla pracodawcy środkiem zabezpieczającym transakcję. Właściciel uzyskuje możliwość kontroli pracownika ze strony polecającego i jeszcze przed zawarciem transakcji zmniejsza prawdopodobieństwo występowania niekorzystnych zachowań ze strony pracownika. Osoba pośrednicząca znajduje się w strukturze społecznej na pozycji domykającej relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Drugi fragment odkrywa techniki jakie przedsiębiorca stosuje już wobec kandydata do pracy, tak by na wejściu do organizacji zabezpieczyć transakcję przed ryzykiem występowania bieżących kosztów transakcyjnych. Generalnie, właściciel wskazuje dwie takie techniki. Po pierwsze, stara się uprzedzić zachowania oportunistyczne pracownika, poprzez przedstawienie potencjalnych możliwości ich przejawiania w organizacji. Po drugie, przedsiębiorca odwołuje się do znajomości z osobą polecającą pracownika, podkreślając znaczenie społecznych zabezpieczeń transakcji przed tymi zachowaniami. Zauważmy, iż rola osoby polecającej wykracza poza wstępne fazy zatrudniania. Obok udziału w rekrutacji i selekcji personelu spełnia kluczową wręcz funkcję kontrolną już w trakcie bieżącego funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie.

Trzeci fragment ukazuje niektóre cechy struktury personalnej sieci społecznej przedsiębiorcy i podkreśla ich znaczenie dla skuteczności transakcji zatrudniania z udziałem osób z kręgów społecznych przedsiębiorcy. Właściciel przedsiębiorstwa otacza się osobami, które

reprezentują określony system wartości – wspólnie podzielany i uznawany przez wszystkich członków sieci. Na tej podstawie przedsiębiorca przyjmuje, iż w sytuacji polecenia kandydata przez kogoś z kręgów znajomych, dokonywana jest selekcja kandydata uwzględniająca owe wartości. Te wspólnie uznawane wartości, zaufanie i normy społeczne regulujące wzajemne relacje między członkami sieci – jednym słowem kultura, którą wyznają i współtworzą jej uczestnicy, spełnia funkcję filtrującą i kontrolującą dopływ osób z zewnątrz. W ten sposób kultura staje się istotnym czynnikiem zabezpieczającym transakcje zatrudniania. To, w jaki sposób w praktyce funkcjonują te społeczno-kulturowe zabezpieczenia mogliśmy dostrzec w pierwszych dwóch fragmentach wypowiedzi przedsiębiorcy.

Analizę poświęconą wykorzystaniu więzi znajomości w pośredniczeniu w zatrudnianiu podsumowuje tabela nr 12.

**Tabela 12.** Charakterystyka sytuacji wykorzystywania więzi znajomości do pośredniczenia w zatrudnianiu

Kryterium		Poszukiwanie kandydatów	Poszukiwanie kwalifikacji	Poszukiwanie wartości
Proces zatrudniania	Etap procesu zatrudniania	Rekrutacja	Selekcja (na stanowisko pracy), adaptacja zawodowa	Selekcja (do organizacji), adaptacja społeczna
	Oczekiwany rezultat	Duża liczba kandydatów	Kompetencje zawodowe kandydata	Lojalność, uznawane wartości kandydata
	Efekty ekonomiczne	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji i selekcji oraz adaptacji	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji, selekcji i adaptacji oraz bieżących kosztów i kosztów zakończenia transakcji
Więź społeczna	Rola osoby znajomej	Łącznik domykający strukturę społeczną	Ekspert, sędzia kompetentny	Przyjaciół, osoba zaufana
	Charakter więzi społecznej	Bez znaczenia (luźne bądź silne)	Bez znaczenia (luźne bądź silne)	Bliskie, silne
	Wymiar więzi społecznej	Strukturalny	Profesjonalny	Normatywny (relacyjny)
	Zasoby społeczne	Umieszczenie pośrednika na pozycji luki strukturalnej	Kapitał ludzki pośrednika	Kultura – zaufanie, norma wzajemności, wspólnie uznawane wartości

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej rozważania, ujęte syntetycznie w tabeli, prowadzą do wniosku, iż w zależności od szczegółowych celów jakie przyświecają przedsiębiorcy w trakcie procesu zatrudniania różne cechy i aspekty więzi społecznych mogą mieć mniej lub bardziej istotne znaczenie dla skuteczności działań przedsiębiorcy.

#### 4.2.3. Pośrednie więzi znajomości a natura kapitału społecznego

Poddane charakterystyce trzy powody wykorzystywania więzi znajomości do pośredniczenia w zatrudnianiu odsłaniają trzy różne formy zasobów społecznych, które w sytuacji poszuki-

wania pracowników są (1) cenne dla przedsiębiorcy, (2) ze swej natury są rzadkie i, które (3) prowadzą do konkretnych efektów o charakterze ekonomicznym. W pierwszej sytuacji osiągnięte korzyści należy wiązać bezpośrednio z pozycją osoby kontaktowej w społeczno-zawodowej strukturze rynku pracy. W drugiej, wartościowe okazują się kompetencje osób kontaktowych, ich zdolność do oceny kandydata, jednym słowem – ich kapitał ludzki. W trzeciej sytuacji podstawowe znaczenie ma charakter więzi społecznych – zaufanie i normy regulujące relację między pracodawcą, a osobą kontaktową. Wszystkie zasoby, które mają konkretne ekonomiczne znaczenie dla przedsiębiorcy nie są mu bezpośrednio dostępne, nie stanowią jego własności. Dzięki odwołaniu do osób trzecich, dzięki wykorzystaniu ich zasobów bądź powołaniu się na to, co dzieje się między ludźmi, pracodawca jest w stanie działać i to działać skutecznie.

Co stanowi istotę wszystkich trzech sytuacji? W pierwszej cenne dla przedsiębiorcy jest to, że *zna* kogoś, kto ma dostęp do kandydatów. W drugiej, cenne jest to że przedsiębiorca *zna* kogoś, kto ma kwalifikacje do oceny kandydatów. W trzeciej istotne jest to, że przedsiębiorca *zna* kogoś, do kogo ma zaufanie, że ten nie poleci mu nieodpowiednich kandydatów. Tym co łączy wszystkie stwierdzenia jest „znajomość”, kontakt z osobą, która jest właścicielem wartościowych zasobów (informacji, dostępu, wiedzy, umiejętności, doświadczeń) – wartościowych z punktu widzenia konkretnych celów. U podstaw tych wszystkich rezultatów działania leży możliwość *dotarcia* do zasobów, czyli *relacja, więź społeczna*. Gdy przedsiębiorca posiada duży zasób kontaktów społecznych i, co bardzo ważne, aktywnie i świadomie wykorzystuje ten zasób, licząc na konkretny rezultat, wówczas jego szanse na osiągnięcie wyznaczonych celów wzrastają; wzrasta skuteczność jego działania. W zależności od celu, dla jakiego przedsiębiorca chce, mówiąc nieco instrumentalnie, „posłużyć się” więzią społeczną, inna charakterystyka (element, aspekt) tej więzi może mieć dla niego kluczowe znaczenie. Na tej podstawie można powiedzieć, iż sieci powiązań społecznych między jednostkami, które są przez nie aktywnie i świadomie wykorzystywane w trakcie osiągania celów ekonomicznych, pełnią funkcję kapitału. Z kolei ze względu na charakter tych powiązań ów kapitał można określić mianem społecznego

Zatrudnianie nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach jest przykładem działania, które może łączyć w sobie przynajmniej kilka pośrednich celów, dla osiągnięcia których różne środki o charakterze społecznym mogą mieć większe lub mniejsze znaczenie. I tak, w sytuacji poszukiwania dużej liczby kandydatów w celu dalszej ich selekcji (rekrutacja), dobrze jest odwołać się do osób, o których wiadomo, że funkcjonują w środowisku „bogatym” w potencjalnych kandydatów do pracy. Z punktu widzenia rekrutacji okazać się więc może,



że najskuteczniejsze są słabe powiązania społeczne – to one tworzą kapitał społeczny. Z drugiej strony, jeśli przyjrzeć się результатам prezentowanych tu badań to w praktyce okazuje się, że nie tyle charakter więzi społecznej ma w sytuacji rekrutacji kluczowe znaczenie, ale pozycja osoby kontaktowej w personalnej sieci społecznej. Zatem z analizy samego tylko etapu rekrutacji można wywnioskować i przypuszczać, że cenne dla pracodawcy są przede wszystkim kontakty społeczne z osobami, z którymi niekoniecznie łączy go słaby związek, ale które zajmują pozycję luki strukturalnej. Jak pokazują wcześniejsze rozważania inne cele, które w trakcie procesu zatrudniania stawia sobie przedsiębiorca (np. dotarcie do kandydatów o określonych kwalifikacjach, dotarcie do kandydatów posiadających określony system i hierarchię wartości), mogą „stwarzać popyt” na zupełnie innego rodzaju zasoby społeczne.

Powyższe przemyślenia, oparte na analizie pośrednich więzi znajomości, prowadzą do konkluzji o charakterze ogólnym, spójnych z wnioskami z pierwszego rozdziału pracy. Rozważanie jakiego rodzaju więzi społeczne mogą zostać uznane za kapitał społeczny przedsiębiorcy nie może być oderwane od celu, jakiemu te więzi mają służyć. Podejście funkcjonalne domaga się wręcz stwierdzenia, że każdy typ więzi społecznej może być formą kapitału społecznego, w zależności od tego czy i w jakim stopniu służy osiągnięciu celów ekonomicznych. Jeśli analizowane działanie ma charakter złożony, procesowy (składa się z wielu etapów, na których możliwe jest ustalanie różnych pośrednich celów) może okazać się, że dla osiągnięcia każdego z nich cenne są więzi różnego typu i o różnym charakterze, a niekiedy cenne są nie tyle konkretne więzi, co raczej ich wybrane cechy, czy aspekty. Należy przy tym pamiętać, że w wypadku każdego związku typu pracodawca – osoba polecająca cenne są trzy elementy: (1) pozycja osoby polecającej w strukturze społeczno-zawodowej, (2) cechy osoby polecającej (profesjonalizm), (3) charakter relacji społecznej (bliskość, zaufanie). Charakter więzi pomiędzy pracodawcą i osobą polecającą jest więc jedynie jednym z trzech cennych aspektów każdej relacji społecznej. Co więcej, nie zawsze ten właśnie aspekt okazuje się kluczowy z punktu widzenia określonego celu, do którego zmierza pracodawca w procesie zatrudniania.

## **5. Formalne sposoby zatrudniania**

### **5.1. Ogólna charakterystyka formalnych sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach**

Spośród formalnych sposobów zatrudniania najbardziej rozpowszechnione wśród właścicieli mikroprzedsiębiorstw jest korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy. Na marginesie warto jednak zaznaczyć, iż status tej metody nie jest tak jednoznaczny jak się wydaje na pierwszy rzut oka. Z przeprowadzonych rozmów z przedsiębiorcami wynika, iż większość z nich ma raczej

krytyczny stosunek do tej instytucji rynku pracy. Część pracodawców podkreśla instrumentalny sposób wykorzystywania tej instytucji do obniżania bieżących kosztów zatrudnienia. W szczególności chodzi tu o korzystanie z istniejących form współfinansowania staży i etatów uruchamianych w ramach różnych programów pomocowych. Przy czym ważne jest, iż w zdecydowanej większości przypadków kandydaci na owe stanowiska pochodzą z bezpośredniej rekomendacji pracodawcy. Innymi słowy, kandydat jest zwykle wyszukiwany przez pracodawcę lub też zgłasza się samoistnie, a następnie przedsiębiorca zwraca się do urzędu pracy o pomoc w jego zatrudnieniu. Zatem ostatecznie nie można stwierdzić, że zatrudnienie pracowników przez urząd pracy przynależy tylko i wyłącznie do kategorii formalnych metod zatrudniania.

Z tabeli nr 13 wynika, iż formalne sposoby zatrudniania stosuje nieco ponad 36% mikroprzedsiębiorstw. Ponadto, podobnie jak w przypadku większości omawianych dotąd metod zatrudniania, pomiędzy wielkością firmy, mierzoną liczbą pracowników, a stosowaniem formalnych sposobów zatrudniania istnieje pozytywny, istotny statystycznie związek.

**Tabela 13.** Udział metod formalnych w zatrudnianiu według liczby pracowników

Zaangażowanie metod formalnych	Liczba zatrudnionych			Ogółem
	do 2 osób włącznie	od 3 do 5 osób	powyżej 5 osób	
Nie	73,9%	59,2%	54,9%	63,6%
Tak	26,1%	40,8%	45,1%	36,4%
N	88	103	51	242
p=0,04				

Źródło: opracowanie własne

Zaobserwowana zależność jest zbieżna z ogólnym wnioskiem wynikającym z badań prowadzonych w innych rejonach Polski oraz z wynikami badań jakościowych przeprowadzonych na potrzeby prezentowanej pracy. Otóż, poszukując nowych pracowników pracodawcy, jeśli mają taką możliwość, odwołują się w pierwszej kolejności zwykle do kontaktów prywatnych, a dopiero w dalszej korzystają z innych, w tym także formalnych, sposobów zatrudniania. Zapotrzebowanie na nowych pracowników pociąga za sobą konieczność „wyjścia” poza najbliższe kręgi społeczne, bowiem te w miarę wzrostu firmy ulegają sukcesywnemu wyczerpaniu z kandydatów do pracy. Jeden z rozmówców ujął ten proces w następujący sposób:

To znaczy miałem sytuację, w której musiałem zwiększyć zatrudnienie w pewnym momencie. No i tutaj możliwości się skończyły, jeśli chodzi o znajomości, o otoczenie najbliższe. Bo albo ci ludzie gdzieś tam pracowali, nie wyrażali jakby ochoty zmiany. No albo z jakiś względów nie pasowało, na przykład odległość mieszkania itd. [W14]

Inny przedsiębiorca jako powód sięgnięcia do metod formalnych podał podobny powód. Na pytanie dlaczego zdecydował się na poszukiwanie asystentki przez ogłoszenie prasowe odpowiedział: *Już mówię. Nie miałem nikogo pod ręką odpowiedniego* [W1].

## **5.2. Motywy korzystania z formalnych sposobów zatrudniania**

Oczywiście nie jest prawdą jakoby wszyscy przedsiębiorcy korzystali z formalnych sposobów zatrudniania jedynie w sytuacji wyższej konieczności i braku kandydatów w obrębie własnych sieci społecznych. Ważnym motywem sięgania do tej grupy metod jest chociażby to, że w wyniku ich stosowania do organizacji trafiają osoby w żaden sposób nie powiązane z pracodawcą. Dzięki temu proces rekrutacji i selekcji oraz powstająca relacja pomiędzy pracownikiem i pracodawcą wolne są od wzajemnych zobowiązań, czy szerzej, norm społecznych, które mogłyby w jakichś sposób ograniczać swobodę działań obu stron transakcji i zaburzać z natury rzeczy hierarchiczną relację pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Warto dodać, iż na tym tle szczególnie cennym rozwiązaniem okazuje się być pozyskiwanie kandydatów z polecenia obecnych pracowników firmy. Jak wykazywaliśmy wcześniej, sposób ten wolny jest od analizowanych powyżej problemów wynikających z zatrudniania osób z bliskich kręgów społecznych a przy okazji nie posiada opisywanych w dalszej części pracy słabości, które wiążą się z wykorzystaniem formalnych sposobów zatrudniania.

Należy także nadmienić, iż niektórzy przedsiębiorcy jako zaletę formalnych metod wskazują, że można w ten sposób pozyskać osoby wolne od nawyków i przyzwyczajień; można dotrzeć do osób młodych i/lub z niewielkim doświadczeniem zawodowym. Pracodawca zyskuje dzięki temu możliwość przygotowania nowego pracownika zgodnie z własną wizją, własnymi oczekiwaniami co do tego, w jaki sposób powinna być wykonywana praca na danym stanowisku. Nie sposób nie zauważyć, iż z podobnym zjawiskiem mają do czynienia ci właściciele firm, którzy przyjmują do swych organizacji praktykantów – uczniów i stażystów. Przy czym w tym przypadku niewątpliwie silną stroną zatrudniania pracowników, która z kolei nie występuje przy formalnych sposobach zatrudniania, jest wsparcie podejmowanej decyzji o zatrudnieniu długotrwałym i wnikliwym procesem „sprawdzania” kandydatów do pracy.

Czynionych tu rozważań nie można jednak odrywać od wyników analiz ilościowych. Warto bowiem jeszcze raz wyraźnie podkreślić – z formalnych metod zatrudniania korzysta zdecydowanie mniej organizacji aniżeli z metod nieformalnych. Wynik ten można traktować jako efekt refleksji przedsiębiorców nad efektywnością i skutecznością poszczególnych metod, jak i doświadczeń w zakresie ich stosowania – i to zarówno tych doświadczeń, które już

zostały zdobyte, jak i tych, które dopiero powstawały w momencie prowadzenia badań ankietowych. Na tym tle pytaniem, które domaga się odpowiedzi w pierwszej kolejności jest pytanie o przyczyny raczej niskiego stopnia wykorzystania formalnych sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.

### **5.3. Ograniczenia formalnych metod zatrudniania i uwarunkowania ich skuteczności**

Analiza zebranych materiałów jakościowych prowadzi do wniosku, iż właściciele mikroprzedsiębiorstw dostrzegają ograniczenia i koszty związane ze stosowaniem formalnych sposobów zatrudniania zarówno przed zatrudnieniem nowego pracownika, czyli na etapie rekrutacji i wstępnej selekcji kandydatów, jak i później, w trakcie bieżącego funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorcy, którzy chcą skorzystać z formalnych sposobów zatrudniania muszą liczyć się z wysokimi kosztami transakcyjnymi typu *ex ante*. Chodzi tu w szczególności o czas i środki niezbędne do przeprowadzenia rekrutacji i selekcji kandydatów na określone stanowisko pracy. Ilustrują to kolejne dwa przykłady transakcji zatrudniania.

W zasadzie, powiem panu, jestem taką osobą zabieganą, bo oprócz tego, że prowadzę biuro, jestem biegłym rewidentem, który bada bilanse samodzielnie jeszcze oprócz tego mam podmiot uprawniony do badań i bez przerwy biegam, bez przerwy jestem zajęta. Nie bardzo mam czas na przeszukiwanie, przesłuchiwanie rzeszy pracowników. Po takim ogłoszeniu w prasie, to tylko raz poddałam się czemuś takiemu, jak chciałam panią do sprzątania w domu i jak mi przychodziły przez tydzień, przewinęło się przez dom ileś osób, to powiedziałam, że to jest ostatni, kiedy coś takiego zrobię. Bo rzeczywiście osób przejawia się wtedy chce rozmawiać mnóstwo, bo jak się ogłoszenie do prasy dało, to trzeba rozmawiać z tymi osobami, które w jakimś tam stopniu spełniają warunki. I dlatego powiedziałam, że już więcej z tej formy nie skorzystam. Wie pan, być może osoby, które są dużą firmą, gdzie tam są zespoły zajmujące się sprawami kadrowymi, no to one poświęcają czas na to i rzeczywiście łatwiej to przerobić. Ja natomiast jestem i szefem, i pracownikiem, także, że tak powiem, mało czasu na to mogę poświęcić. I stąd też, jeżeli tam koleżanka, która też w innej miejscowości na przykład ma biuro, czy coś takiego i tam zna jakąś sprawdzoną osobę, i mówi „wiesz tą możesz wziąć, bo tam akurat na tej księgowości to [niesłyszalne] się zna”, to wtedy ja tak właściwie w ciemno biorę, no i rzeczywiście... bo jej ufam, że to, to się potwierdzi. No i generalnie ta zasada się gdzieś tam potwierdza. [W11]

*Rozmówca:* [M]usiałem szybko zatrudnić sekretarkę. I wówczas faktycznie dałem ogłoszenie, po czym naprawdę nie sądziłem, że jest aż tak źle na rynku. Przyszło, no mówiłem, 600 osób... Natomiast, co się nasłuchiłem tych historii, niesamowitych historii, że, płakały mi tutaj, że od trzech lat nie pracują, mają dzieci, błagam niech mnie pan zatrudni. No to już jest... Niech mnie pan zatrudni na miesiąc, ja będę pracowała za pracę. Wie pan, no kurczę, to już... Na przykład takie dziewczyny mi podpadają. Powinny mieć swoją godność, wartość, znać tą wartość. Tacy desperaci też u mnie nie będą pracować. Ja lubię ludzi, którzy są dowartościowani, którzy znają swoją wartość.

*Badacz:* Czy mam rozumieć przez to, że pan już nie będzie korzystał z takich usług?

*Rozmówca:* W życiu nie!

*Badacz:* To się kompletnie nie sprawdza?

*Rozmówca:* Trzy tygodnie wycięte z życiorysu. Ja miałem co sześć minut, bo tyle mi zajmowało zorientowanie się... Co sześć minut miałem kogoś, przez dwa, czy trzy tygodnie.

*Badacz:* Czy wybrał pan jakąś osobę z tego grona?

*Rozmówca:* Wybrałem. Wybrałem i prawdę mówiąc źle trafiłem. Pracowała u mnie półtora roku. Dlaczego źle trafiłem? I ona była faktycznie anonimowa, bardzo, ale robiła dobre wrażenie... [W1]

Przedstawione przykłady ukazują dość oczywistą i prostą prawdę o przedsiębiorcach: że ich praca obok organizowania podstawowych procesów w przedsiębiorstwie obejmuje także obsługę tych procesów. Immanentną cechą przedsiębiorczości jest deficyt czasu, który można by swobodnie i w odpowiedniej ilości alokować pomiędzy różne zastosowania, w tym także w działania związane z zatrudnianiem nowych pracowników. Formalne sposoby pozyskiwania kadry w porównaniu do innych wymagają relatywnie dużego nakładu czasu i to przeważnie skumulowanego w krótkim przedziale. Potrzeby w tym zakresie są na tyle duże, że mogą prowadzić (i zwykle prowadzą) do rezygnacji, zaniedbywania lub odkładania na później tych zadań, które z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej mają podstawowe znaczenie. To ciekawe, ale przedłużający się proces zatrudniania pracowników, pomimo całkowitej zgody co do ogromnej wagi tego procesu w firmie, przez wielu przedsiębiorców postrzegane jest jako... „strata czasu”. Po prostu, bez nowych pracowników, przy pewnym minimalnym poziomie zaangażowania podstawowych zasobów organizacji, prowadzenie działalności jest możliwe, natomiast nawet krótkotrwałe wyłączenie przedsiębiorcy, na którym ciąży całkowita odpowiedzialność za główne procesy w firmie i bez którego zaangażowania istnienie przedsiębiorstwa jest praktycznie niemożliwe, może prowadzić do poważnych konsekwencji. Co więcej, w przypadku formalnych metod zatrudniania nie bez znaczenia pozostaje ogólne przekonanie przedsiębiorców, poparte ich własnymi bądź cudzymi doświadczeniami, że wynik zatrudniania z użyciem metod formalnych jest wysoce niepewny. Stosując metody formalne najczęściej nie wiadomo kim jest osoba, która zgłasza się do firmy w odpowiedzi na zapotrzebowanie pracodawcy; kandydat jest w tym wypadku obcy pracodawcy, co rodzi szereg konsekwencji. Interesujące jest także to, że pracodawcy, którzy do tej pory nie zdecydowali się na korzystanie z metod formalnych, uzasadniając swoje działanie, przywołują zwykle wyjaśnienia analogiczne do tych, których udzielają „doświadczeni” pracodawcy. A oto przykłady:

Nie, nie, nie. Żadnych ogłoszeń! Proszę państwa, to jest zbyt pracochłonne. Nie mam na to czasu. Proszę pana, drzwi się nie zamykają, przeglądanie, weryfikacja, jakieś CV proszę pana, rozmowy. Wie pan, to jest bez sensu. To może się sprawdzić w koncernie jakimś, gdzie jest „personell menager” (...) i proszę pana cały dział personalny i jeszcze wynajmują jakąś firmę doradczą, czyli płacą Pan Bóg wie za co olbrzymie pieniądze. (...) Ja panu powiem tak, ja mam taką firmę zaprzy.... To znaczy, to są moi klienci. (...) I oni tu szukali ta zwanego „product menagera”. Oni pracują w bardzo małym zespole ludzkim, też. To są typowo firmy handlowe. Czyli oni niczego nie produkują, bo oni handlują materiałami siewnymi. Oni sprzedają to, co ktoś wyprodukuje. (...) I oni tego „product menagera”. Wie pan, jak długo oni szukali „product menagera”? W takiej małej firmie? Rok. Oni tak szczegółowo sprecyzowali wymagania, jakby związane z umiejętnościami. Tam jest kwestia tego typu, że tam znajomość dwóch języków jest potrzebna. To jest jakby punkt wyjścia. (...) Plus miała to być osoba, która miała do czynienia z rolnictwem, która nie jest goła, jeśli chodzi o rolnictwo. (...) Do tego szukali kogoś, kto miał do czynienia z kształtowaniem wizerunku firmy. (...) Złożoność problemu była jakby olbrzymia i w tym przypadku rzeczywiście, rozumiem, że był sens szukania takiego kogoś poprzez ogłoszenie, weryfikację iluś tam listów motywacyjnych i życiorysów zawodowych itd. Natomiast, proszę pana w mojej sytuacji, to jest absolutna strata czasu. Skończyłem. [W6]

*Badacz:* A jak[a] jest (...) pani ocena (...) poszukiwania pracowników przez ogłoszenia w tego typu działalności?

*Rozmówczyni:* Ja powiem panu, że, że nie jesteśmy chętni dać ogłoszenie.

*Badacz:* A czemu? Z jakiego powodu?

*Rozmówczyni:* Biorąc pod uwagę naszych uczniów, którzy wychodzą. Na przykład na trzech, jeden zdarzy się, który, który ma jakieś pojęcie. (...)

*Badacz:* I pani myśli, że jakby pani rzuciła takie ogłoszenie...

*Rozmówczyni:* Nie, bo jak wezmę, jak wezmę z łapanki, no to w pracy akurat mam takiego.

*Badacz:* Czyli woli pani sprawdzonych pracowników.

*Rozmówczyni:* Zdecydowanie tak. [W5]

Oboje cytowani pracodawcy nie korzystali do tej pory z metod formalnych. Jak widać, ich stosunek do tego sposobu poszukiwania pracowników jest raczej krytyczny. Pierwszy rozmówca zwraca uwagę na ogromną czasochłonność procesu zatrudniania, która w największym stopniu dotyczy samego przedsiębiorcy. W tym kontekście logiczne i racjonalne okazują się opisane wcześniej rozwiązania polegające na angażowaniu w formalny proces zatrudniania obecnych pracowników organizacji, znajomych lub członków rodziny. Druga wypowiedź koncentruje się wokół problemu „jakości” kandydatów do pracy przebywających na zewnętrznym, dodajmy – drugorzędnym, rynku pracy. Główna wątpliwość pracodawcy dotyczy skuteczności formalnych sposobów zatrudniania, za pośrednictwem których uzyskuje się dostęp także do tych osób, które nie spełniają pewnych standardów, kryteriów czy oczekiwań stawianych przez właścicieli firm już na samym progu organizacji. Zastosowanie określenia „łapanka” bardzo trafnie i obrazowo wyraża opinię rozmówczyni o formie i rezultatach tego typu rozwiązań. Jak niskiej jakości może być kapitał ludzki osób przebywających w obrębie drugorzędnego rynku pracy pokazuje następująca, wcale nie odosobniona, historia:

*Badacz:* Ale jak szukacie? Macie gdzieś ogłoszenia?

*Rozmówczyni:* No, dajemy czasami, od czasu do czasu. W mieście jakąś wywieszkę wywieszamy, w sklepie, czy mieliśmy w ubiegłym roku wywieszeni w urzędzie pracy. I to się zgłosiły osoby, no.

*Badacz:* Bez doświadczenia.

*Rozmówczyni:* No, a jeżeli było doświadczenie, to były dwie osoby. Dwie osoby nam się zgłosiły, które miały, no, wystarczające kwalifikacje, można by to tak nazwać. Ale niestety. Po kilku dniach podziękowaliśmy, no bo nie sprawdziły się. Nie sprawdziły się. [W4]

Spróbujmy uogólnić dotychczasowe obserwacje. Przedsiębiorca korzystający z formalnych sposobów zatrudniania może przy ich pomocy uzyskać dostęp do dużej liczby kandydatów, spośród których spora część już na samym wejściu do organizacji zapewne nie spełni podstawowych kryteriów selekcji. Wstępna selekcja wymaga osobistego zaangażowania pracodawcy (ewentualnie innych osób), a to z kolei oznacza, że musi on przeznaczyć (a tym samym wyłączyć z bieżącej działalności) część własnego czasu i część zasobów firmy. Rezultat procesu selekcji jest wysoce niepewny. Jego skuteczność można określić jedynie *ex post*, tj. w trakcie pobytu pracownika w przedsiębiorstwie lub nawet dopiero w momencie odejścia pracownika z firmy. Wiąże się to z koniecznością okresowego wsparcia i monitorowania przebiegu adaptacji pracownika w przedsiębiorstwie. Działania tego typu również wymagają zaangażowania zasobów organizacji. W tej sytuacji wzrost kosztów transakcyjnych jest sprawą oczywistą. Jednocześnie na tle tych obserwacji ujawnia się kluczowe znaczenie czy raczej siła tkwiąca w takich praktykach jak przeróżne formy „sprawdzania” pracowników (przyjmowanie praktykantów, zatrudnianie na okres próbny, a także zatrudnianie za pośrednictwem różnego rodzaju znajomych) czy też delegowanie uprawnień związanych z niektórymi etapami na konkretnych pracowników organizacji. Ujmując rzecz nieco ogólniej można powiedzieć, że analiza ograniczeń formalnych sposobów zatrudniania uwypukla pozytywne cechy metod opartych na wykorzystaniu personalnych sieci społecznych przedsiębiorcy.

Zatem koszty bieżącej realizacji transakcji, a także ryzyko niepowodzenia transakcji mogą być wyższe w przypadku osób obcych, wcześniej nie znanych pracodawcy, pozyskanych za pomocą formalnych metod spoza sieci społecznych przedsiębiorców. Zauważmy, iż w tym przypadku jedynym środkiem społecznej regulacji (kontroli) relacji pracodawca-pracownik jest zaufanie – i to zaufanie bardzo charakterystyczne, bowiem wytworzone i oparte na bazie odczuć i wrażeń, zaufanie w pełni zakładane, a nie wsparte konkretną wiedzą dotyczącą danej osoby czy doświadczeniem wcześniejszych interakcji. Wszak zatrudniane w ten sposób osoby są dla pracodawcy, żeby posłużyć się określeniem jednego z przedsiębiorców, całkowicie „anonimowe”.

*Rozmówca:* Nie ma nic gorszego, jak ktoś, kto jest komórką. Bo tak naprawdę to jest nikt.

*Badacz:* A co rozumie pan pod tą kwestią?

*Rozmówca:* Człowiek z komórką nie ma tożsamości, wręcz. (...) Czyli, muszę wiedzieć, gdzie ktoś mieszka. Muszę znać tych rodziców. Znać telefony domowe. To nie może być, mówię... Nawet jeżeli, u klientów... Nawet klienci, którzy mi nie podadzą telefonu do pracy, czy do domu, oni są dla mnie wirtualni. Bo, człowiek z komórką tak naprawdę jest... Dzisiaj jest, a jutro go nie ma. [W1]

Anonimowość zatrudnianego oznacza, iż w praktyce zatrudniający nie posiada żadnych nieformalnych środków kontroli nad pracownikiem i jeśli nie zabezpieczy transakcji odpowiednio skonstruowaną umową okazać się może, że koszty zakończenia transakcji przewyższą jego najśmielsze wyobrażenia. Reguły prawa są w tym wypadku jedynym obok zaufania dostępnym narzędziem regulacji i kontroli relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.

Z tego punktu widzenia szczególnie ryzykowną transakcją może okazać się zatrudnianie pracowników na stanowiskach samodzielnych, tj. takich, na których wykonywanie pracy nie podlega żadnej bieżącej kontroli czy to ze strony właściciela, czy też pozostałych pracowników firmy (np. przedstawiciel handlowy). W materiale z wywiadów z przedsiębiorcami można znaleźć co najmniej kilka przykładów częściowo lub w całości wspierających te obserwacje. Jednym z nich jest opowieść przytoczona przez właścicielkę firmy, której przedmiotem działalności jest handel armaturą sanitarną.

*Rozmówczynie:* W przypadku pracowników zatrudnionych na etat, którzy są w terenie, to do tych ludzi należałoby mieć największe zaufanie. To myśmy na przykład mieli taki przypadek, że człowiek korzystał z naszej bazy technicznej. Mam na myśli... Tutaj został wyposażony w samochód, przywoity dostał tam telefon komórkowy, wiadoma sprawa, jakieś tam pieniądze do dyspozycji na wyjazdy, żeby mu wystarczyło na wszystko, co potrzeba związane z obsługą klienta. (...) A okazało się, że on korzystał z tego, ale sprzedawał inne zupełnie rzeczy. Pracował po prostu wcześniej w jakiejś zupełnie innej branży, jakieś inne produkty. My pracujemy tu z hurtowniami, a on nieuczciwie się zachowywał, korzystał z naszych rzeczy i zupełnie czym innym się zajmował, co wyszło później. Także to jest to.

*Badacz:* A to była osoba, przepraszam jeszcze dopytam, zatrudniona przez państwa?

*Rozmówczynie:* Tak.

*Badacz:* A w jaki sposób trafiła do firmy?

*Rozmówczynie:* Przez gazetę. Ogłoszenie.

*Badacz:* Przez ogłoszenie i państwo go wybrali, ze względu na jakieś, nie wiem...

*Rozmówczynie:* Jego cechy osobiste. Wydawał się, że będzie odpowiednią osobą, bo wydawał się być zaangażowany, bo miał... Młody człowiek, miał rodzinę świeżo założoną. Także wydawało się, że mu będzie zależało bardzo na pracy i będzie tutaj starał się coś robić, a się okazało, że po prostu był nieuczciwy. [W9]

Wypowiedzi przedsiębiorców, którzy korzystają z formalnych metod zatrudniania, także ta właśnie przedstawiona, zwracają uwagę na przydatność metod formalnych w przyciąganiu kandydatów posiadających wykształcenie i/lub doświadczenie w konkretnym zawodzie oraz cechy, które w opinii pracodawcy są istotne z punktu widzenia konkretnego stanowiska pracy.



Ważną kwestią jest także możliwość obiektywizacji wyborów. Innymi słowy, formalne metody zatrudniania sprawdzają się przede wszystkim na etapie rekrutacji i wstępnej selekcji. Przedsiębiorca, dokonując wyboru spośród kandydatów do pracy, opiera się raczej na osobistym wyobrażeniu o kandydacie, na wrażeniu jakie zostało na nim wywarłe. Na tej podstawie pracodawca zakłada, że określony kandydat może sprawdzić się na danym stanowisku. O powodzeniu kandydata decydują zwykle konkretne, formalnie potwierdzone kompetencje, a także widoczne w pierwszym kontakcie cechy charakteru. Dopiero na etapie selekcji i później, w trakcie funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie, możliwe jest sprawdzenie, na ile wrażenia i założenia pracodawcy potwierdzają się w działaniu. Cały proces zatrudniania dokonuje się wewnątrz organizacji i musi pociągać za sobą różnego rodzaju koszty na każdym etapie realizacji transakcji. Z tego punktu widzenia nieformalne sposoby zatrudniania, te bazujące na wykorzystaniu sieci społecznych przedsiębiorcy, okazują się być w tym sensie „tańsze”, że zasadnicza (i kosztowna) część procesu zatrudniania ma miejsce poza przedsiębiorstwem. Rekrutacja i selekcja, a w niektórych wypadkach także adaptacja nowozatrudnionego zachodzą jeszcze zanim ten pojawi się w przedsiębiorstwie. Dodatkowo założenia czynione przez pracodawcę, jego ufność wobec pracownika, mają w tym wypadku swoje podparcie w konkretnej wiedzy konkretnych osób na temat cech kandydata, jego przydatności dla organizacji i przystawalności do oczekiwań pracodawcy. Stąd nieformalne sposoby zatrudniania mogą okazać się nie tylko tańsze w kwestii kosztów transakcyjnych, ale także bardziej skuteczne, jeśli chodzi o ostateczny wynik procesu zatrudniania.

Niepewność transakcji z udziałem osób „*anonimowych*”, pozyskanych przy pomocy formalnych metod zatrudniania, zwiększa dodatkowo fakt, iż trudno jest w przypadku tego rodzaju pracowników określić czy i na jak długo zdecydują się oni pozostać w przedsiębiorstwie już po zawarciu umowy o pracę. Zgodnie z rozważaniami prowadzonymi w drugim rozdziale dysertacji pracownicy, których nic nie łączy z organizacją znajdują się w grupie „najwyższego ryzyka” jeśli chodzi o ich skłonność do odchodzenia z pracy. Stąd niektórzy pracodawcy, korzystający z formalnych sposobów zatrudniania, już na etapie rekrutacji i wstępnej selekcji stosują konkretne rozwiązania, których celem jest zapewnienie skuteczności procesu zatrudniania. Chodzi o to, aby możliwie wcześnie zmniejszyć prawdopodobieństwo wzrostu kosztów zatrudniania związanych z wyprowadzeniem nakładów inwestycyjnych na pozyskanie i szkolenie pracownika w sytuacji opuszczenia przez niego organizacji. Jeden z przedsiębiorców tak oto opowiada o technikach, które wykorzystuje na etapie wstępnej selekcji kandydatów do pracy:

Mam taki system też, że zniechęcam (...), że jest nerwowa praca, stresująca, że jest kiepski asortyment – ciężki, brudny, nieciekawym. (...) Wydaje mi się, że ja robię nietypowo ten nabór do pracy. Mnie kosztuje bardzo dużo przygotowanie osoby do tego, żeby była tutaj przydatna. Z drugiej strony wychodzę z tego założenia, że chcę mieć współpracownika i partnera. I zachowuję się bardzo nietypowo. Na rozmowie kwalifikacyjnej, bo ktoś przychodzi i jest zdenerwowany i chce jak najlepiej wypaść, a tutaj po tym całym przyszły szef mówi „Wie Pan co, mam prośbę do Pana. Ja panu pokażę jak to wygląda, może Pan sobie przyjść jutro – chodzić tu, patrzeć i potem iść do domu. Jak będzie pan potrzebował, może przyjść pan jeszcze jeden dzień. Potem Pan pójdzie do domku, przemyśli wszystko i w poniedziałek powie, czy chce Pan tu pracować. Czy dalej Pana brać pod uwagę?” Bo dla mnie, w momencie, kiedy ja włożę w to jakiś wysiłek, pracę, a ktoś mi powie za półtora miesiąca „nie”, to jest po prostu no, od nowa. (...) Wie pan co, w tym chyba tkwi jakiś tam mój sukces, że mam takie podejście. (...) Robię tak - „ja wiem, że nie ma pan pracy, że pan szuka”. I wiadomo, że ktoś taki chce mieć pracę i potem ewentualnie zobaczą, może znajdę lepszą. Ale ja mówię, jak to wygląda z mojej strony, ile to mnie kosztuje pracy, wysiłku i tak dalej (...) Proszę o to, żeby po prostu przemyślała, że jej będzie się tu podobało, będzie odpowiadało. (...) Można sobie oglądać, jak wygląda sprzedaż, przyjmowanie, (...) telefony. (...) Ta osoba widzi jak to wygląda i później ona czuje się chyba zobowiązana, że skoro ja stawiam tak sprawę, to (...) podjęcie tej decyzji tylko dlatego, że nie mam tej pracy się zmniejsza na korzyść tego, że faktycznie fajnie tu jest, podoba mi się. [W2]

Trzeba podkreślić, że przedstawiony przykład jest wyjątkowy. Przedsiębiorca przywiązuje ogromną wagę do wstępnych etapów procesu zatrudniania. Nakład czasu i energii poświęconych na wybór, a następnie przystosowanie nowozatrudnionej osoby do pracy w firmie są przez pracodawcę traktowane jako inwestycja w kapitał ludzki organizacji. Pracodawca niezwykle spokojnie, sumiennie i rzeczowo podchodzi do procesu zatrudniania. Zdaje się liczyć z tym, że nakłady inwestycyjne są w sytuacji zatrudniania wysokie i należy uczynić wszystko, aby ich nie marnować, aby nie stały się kosztem. Zauważmy, iż działania przedsiębiorcy przypominają w swej istocie metodę, którą w literaturze przedmiotu określa się mianem „realistycznego opisu pracy”. Stara się on nie tylko stwarzać okazje do bezpośredniego obserwowania pracy i w ten sposób doprowadzić do sytuacji, w której kandydat będzie mógł świadomie podjąć decyzję o jej przyjęciu, ale także kładzie akcent na te aspekty pracy w organizacji, które są najbardziej dotkliwe, uciążliwe, trudne, przeszkadzające, niewygodne. Nie byłoby uczciwe, gdybyśmy nie wspomnieli o tym, że przedsiębiorca ten nie prowadzi firmy w pojedynkę. W strukturze organizacyjnej znajdują się dwie dodatkowe osoby, które współtworzą i współorganizują przedsiębiorstwo. Są to: współpracowniczka przedsiębiorcy – jego siostra oraz dyrektor handlowy – bliski przyjaciel przedsiębiorcy. I tak do obowiązków przedsiębiorcy należy między innymi zatrudnianie nowych pracowników, któremu to procesowi ze względu na taki, a nie inny podział kompetencji oraz strukturę władzy może on poświęcić wyjątkowo dużo czasu. Sam przedsiębiorca ujmuje tę kwestię w sposób następujący:

*Badacz:* Podsumowując rozmowę na temat obecnego stanu zatrudnienia – ma pan jakieś zdanie na temat sposobów zatrudniania? Rozumiem, że najlepszą metodą jest pozyskiwanie osób z zewnątrz?

*Rozmówca:* W momencie, gdybym miał 30 pracowników, to na pewno nie. Ja sobie mogę na to pozwolić czasowo. Gdybym miał więcej obowiązków i powiedzmy powierzył bym to jakiemuś pracownikowi (...). To jest moja firma – chciałbym dla niej jak najlepiej i chciałbym aby ten pracownik, oprócz tego, że byłby dobry i przynosił pożytek firmie, to żeby był też zadowolony. To jest połowa sukcesu. Nawet jeśli ktoś będzie miał pieniądze, ale będzie to robił tylko dlatego, że jest tak na rynku pracy, a nie inaczej, (...) nie będzie to, co powinno być. [W2]

Odnosząc analizowany przypadek do nieformalnych sposobów zatrudniania można dostrzec, że działania przedsiębiorcy polegają na kompensowaniu ograniczeń jakie w porównaniu do metod nieformalnych posiadają metody formalne. Stwarzanie okazji do bezpośredniego kontaktu z pracą i pracownikami, realistyczne opisywanie pracy w organizacji, zwiększona czujność przedsiębiorcy na pierwszych etapach zatrudniania, stosowanie okresu próbnego, osobiste zaangażowanie pracodawcy w proces adaptacji pracownika w firmie, z naciskiem na adaptację o charakterze zawodowym – wszystkie te środki są wręcz logiczną konsekwencją braku mechanizmów o charakterze nieformalnym, społecznym, które mogłyby zabezpieczyć transakcję zatrudniania.

W podsumowaniu warto zwrócić uwagę na kilka, blisko związanych ze sobą kwestii. Po pierwsze, stosowanie formalnych sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach pociąga za sobą konieczność organizacyjnego wsparcia rekrutacji, selekcji i adaptacji pracownika w firmie. Bez zrozumienia tej prawidłowości przez pracodawcę, bez liczenia się z tym, że na pewien czas będzie trzeba skoncentrować wysiłki i przeznaczyć część czasu, energii i innych zasobów przedsiębiorstwa na organizację i zarządzanie procesem zatrudniania zastosowanie metod formalnych może być postrzegane jako koszt – „strata czasu” i marnowanie dóbr organizacji. W wypadku mikroprzedsiębiorstw zatrudnianie z użyciem metod formalnych odbywa się nierzadko kosztem wyłączenia zasobów i samego właściciela z bieżącej działalności. Jeśli więc pracodawca decyduje się na takie działanie *musi* wziąć pod uwagę, że proces ten zachodzi we wnętrzu organizacji, a przez to angażuje określone cenne i rzadkie zasoby przedsiębiorstwa. Wsparcie procesu zatrudniania jest w tej sytuacji nieuniknione.

Na zagadnienie formalnych sposobów zatrudniania można spojrzeć także przez pryzmat metod nieformalnych. W przypadku metod nieformalnych substytutem konieczności wyłączenia zasobów z bieżącej i podstawowej działalności firmy i skierowania ich w kierunku procesu zatrudniania jest szeroko rozumiane „domknięcie” relacji pracodawca-pracownik za pomocą rozmaitych środków o charakterze społecznym. W tym momencie dochodzimy do drugiej istotnej kwestii. Metody formalne nie dają możliwości zabezpieczenia transakcji w

takim stopniu jak ma to miejsce w przypadku metod nieformalnych. Nowy pracownik jest bowiem wyłączony spod oddziaływania zewnętrznych środków społecznej kontroli zachowań pracowników wewnątrz organizacji; jest oderwany od struktury społecznej, w skład której wchodzi przedsiębiorca, a która mogłaby posłużyć pracodawcy w celu filtrowania, kontroli i oceny działań pracownika. Innymi słowy, nowozatrudniony wchodzi do organizacji jako osoba anonimowa. Przy czym anonimowość oznacza tu pewien stan odizolowania – brak osadzenia w konkretnej, dostępnej pracodawcy, strukturze społecznej. Stąd konieczność formalnego zabezpieczenia transakcji, albo uruchamiania dodatkowych środków nakierowanych na redukcję skłonności pracownika do przejawiania zachowań oportunistycznych.

Ostatnia kwestia, na którą pragniemy zwrócić uwagę dotyczy kryteriów selekcji stosowanych w zatrudnianiu pracowników do mikroprzedsiębiorstw i ograniczonej roli metod formalnych z punktu widzenia całego procesu zatrudniania. Analiza zebranych materiałów pokazuje, że metody formalne koncentrują uwagę pracodawcy przede wszystkim na kwalifikacjach kandydatów. Są zaprojektowane i stosowane w taki sposób, aby wykryć i ewentualnie ocenić przydatność wiedzy, umiejętności i doświadczeń zawodowych pracownika dla organizacji. Cała dotychczasowa analiza pokazuje, że mikroprzedsiębiorstwa egzystują w odmiennym aniżeli duże organizacje otoczeniu rynkowym. Wtórny rynek pracy gromadzi tzw. „gorszych” pracowników. To określenie odnosi się zarówno do kwalifikacji (lepsze znajdują zastosowanie na pierwotnym segmencie rynku pracy), ale może także dotyczyć ogólnego stosunku pracowników do pracy, ich „gorszej” kultury pracy. Jak się okazuje w wielu mikroprzedsiębiorstwach nie konkretne kwalifikacje, ale właśnie ów stosunek do pracy, motywacja i chęć jej wykonywania mają podstawowe znaczenie. Metody formalne sprzyjają filtrowaniu pracowników według jasno określonych kryteriów i pozyskiwaniu dużej liczby kandydatów na etapie rekrutacji, ale nie pomagają oddzielić pracowników „lepszych” od „gorszych” jeśli chodzi o wykonywanie pracy i skłonność do zachowań oportunistycznych. W celu wykrycia tych cech, o które rzeczywiście zabiega pracodawca, niezbędne jest zorganizowanie systemu selekcji. Tym samym wracamy do punktu wyjścia – selekcja, kluczowy etap z punktu widzenia zatrudniania, wymaga osobistego zaangażowania pracodawcy oraz innych zasobów przedsiębiorstwa. Rola metod formalnych jest więc mocno ograniczona. Koncentruje się głównie na rekrutacji, już na tym pierwszym etapie wiąże się z wysokimi kosztami, w niewielkim stopniu ogranicza koszty selekcji, a co więcej, ze względu na anonimowość kandydatów nie gwarantuje redukcji bieżących kosztów transakcyjnych.

**ROZDZIAŁ V**  
**ANALIZA PARAMETRÓW INDYWIDUALNEGO**  
**KAPITAŁU SPOŁECZNEGO PRZEDSIĘBIORCÓW ANGAŻOWANEGO**  
**W SKUTECZNE TRANSAKCJE ZATRUDNIANIA**

**1. Wstępne założenia analizy parametrów więzi społecznych**

Dotychczasowe rozważania wskazują na znaczące różnice jeśli chodzi o stopień i sposób wykorzystania różnych typów więzi społecznych przedsiębiorcy w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Przy czym określenie „typ więzi społecznej” odnosi się do rodzaju relacji między pracodawcą a osobą kontaktową (pracownikiem lub osobą polecającą) – do ról społecznych, w jakich względem siebie pozostają obie strony transakcji zatrudniania. Stąd mowa o więziach rodzinnych, pracowniczych i znajomości.

W niniejszym rozdziale głównym przedmiotem zainteresowania są parametry więzi społecznych pomiędzy pracodawcą a osobami kontaktowymi w skutecznych transakcjach zatrudniania. Chodzi więc o próbę pomiaru i opisu tego, co łączy ze sobą ludzi. Pojęcie osoby kontaktowej odnosi się tu zarówno do osoby, która została zatrudniona w firmie, będąc wcześniej bezpośrednio znana przedsiębiorcy (więzi bezpośrednie), jak i osoby, która jedynie pośredniczyła w zatrudnianiu (więzi pośrednie).

Sformułowane w trzecim rozdziale hipotezy zakładają między innymi istnienie lub brak różnic w zakresie poszczególnych wymiarów relacji przedsiębiorcy z osobami kontaktowymi. Problemy i hipotezy badawcze odnoszą się więc do podziału więzi na bezpośrednie i pośrednie, tj. na ich rolę w procesie zatrudniania (źródło pracowników lub pośredniczenie w zatrudnianiu). Jakkolwiek należy mieć na względzie, iż w kontekście dotychczasowych rozważań nieuzasadnione, a nawet wręcz nieuprawnione, jest abstrahowanie w analizie parametrów więzi społecznych od podziału na różne typy więzi. Mając na uwadze obserwacje i wnioski z poprzedniego rozdziału raczej bezdyskusyjne wydaje się stwierdzenie, że rodzaj relacji pomiędzy pracodawcą i osobą kontaktową będzie różnicował wyniki w zakresie poszczególnych wymiarów i parametrów więzi społecznej. Natomiast otwarte pozostaje pytanie na czym owe różnice polegają, jaki przybierają kierunek i kształt. Dlatego niezwykle istotnym elementem prezentowanej analizy jest włączenie w jej zakres informacji dotyczących rozkładu poszczególnych cech więzi względem różnych jej typów.

Prezentowane w niniejszym rozdziale wyniki badań dotyczą wyłącznie tych relacji pracodawcy z osobami kontaktowymi, które były zaangażowane w skuteczne transakcje za-

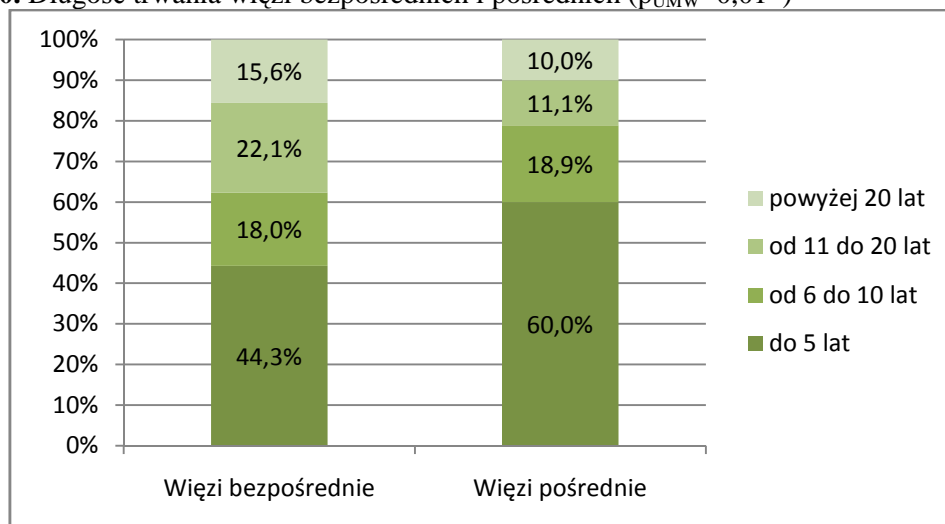
trudniana. Przy czym, sama skuteczność zatrudniania nie jest przedmiotem rozważań, ani nawet jedną ze zmiennych, wchodzących w zakres analizy statystycznej danych ilościowych. Skuteczne transakcje zostały bowiem wyselekcjonowane już na etapie zbierania danych pierwotnych poprzez odpowiednią konstrukcję narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety pocztowej).

## 2. Wymiar czasowy więzi społecznych

### 2.1. Długość trwania więzi

Długość trwania więzi społecznej jest, obok częstotliwości kontaktów, jednym ze wskaźników opisujących czasowy wymiar więzi. Na wykresie nr 10 przedstawiono udział procentowy więzi o określonym czasie trwania w podziale na więzi bezpośrednie i pośrednie. Porównanie tych dwóch grup przy pomocy nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya wskazuje na istnienie między nimi istotnych statystycznie różnic.

**Wykres 10.** Długość trwania więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,01^*$ )



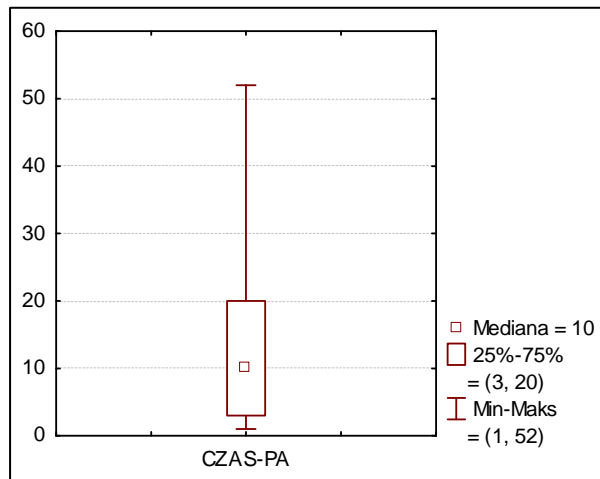
\* $p_{UMW}$  – poziom istotności różnic pomiędzy dwoma niezależnymi grupami w teście U Manna-Whitneya z poprawką

Źródło: opracowanie własne

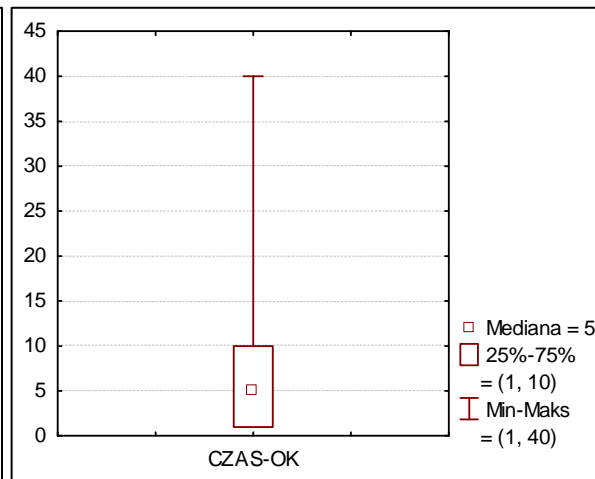
Z przedstawionych danych wynika, że więzi o charakterze bezpośrednim charakteryzują się większym udziałem relacji trwających powyżej 10 lat. Relacje te stanowią łącznie 37,7% całej grupy, podczas gdy w grupie więzi pośrednich ich udział wynosi jedynie nieco ponad 21%. Warto także zwrócić uwagę na fakt, iż w obu grupach największy jest udział relacji krótkich, tj. trwających do 5 lat włącznie. Wśród więzi pośrednich jest ich równo 60%, a wśród więzi bezpośrednich przeszło 44%. Z przedstawionych danych można wyciągnąć pierwszy ogólny wniosek, iż kontakty z osobami, które wchodzą w transakcje zatrudniania w roli bezpośredniego źródła pracowników trwają przeciętnie dłużej niż kontakty z osobami

pośredniczącymi w zatrudnianiu. Nieco więcej szczegółów dotyczących tej kwestii dostarczą kolejne dwa wykresy (por. wykres nr 11 i 12).

**Wykres 11.** Wykres ramka-wąsy dla długości trwania więzi o charakterze bezpośrednim



**Wykres 12.** Wykres ramka-wąsy dla długości trwania więzi o charakterze pośrednim

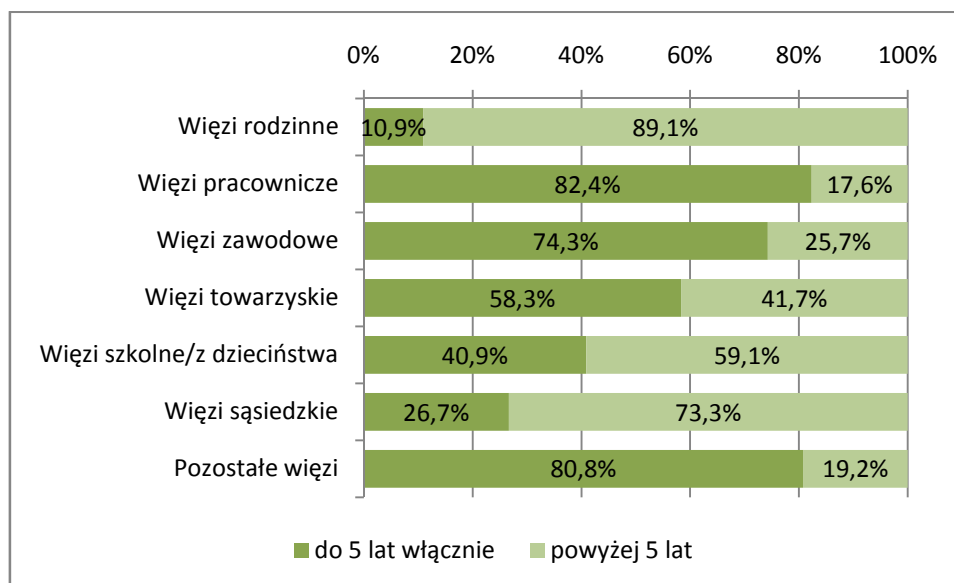


Źródło: opracowanie własne

Informacje przedstawione na obu wykresach potwierdzają dotychczasowe obserwacje. Wartość centralna (mediana) dla transakcji z udziałem więzi bezpośrednich wynosi 10 lat i jest dokładnie dwukrotnie wyższa od wartości centralnej dla więzi pośrednich. Dane dotyczące percentyli wskazują, iż dla więzi bezpośrednich wartości uzyskane w odniesieniu do czasu trwania relacji mieszczą się w większym przedziale niż wartości dla więzi pośrednich. I tak, 75% relacji wchodzących w skład więzi bezpośrednich trwa do 20 lat, podczas gdy wynik dla tej samej miary w przypadku więzi pośrednich kształtuje się na dwukrotnie niższym poziomie. Zatem cechą charakterystyczną więzi bezpośrednich, biorących udział w skutecznych transakcjach zatrudniania, jest to, że w porównaniu do więzi pośrednich ich czas trwania jest przeciętnie dwa razy dłuższy.

Wydaje się, iż wyjaśnień takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w zróżnicowanym poziomie zaangażowania różnych typów relacji społecznych w ramach więzi bezpośrednich i pośrednich. W zrozumieniu tego stwierdzenia może pomóc analiza wykresu nr 13. Przedstawiono na nim procentowy udział relacji trwających do 5 lat włącznie oraz powyżej 5 lat w podziale na poszczególne typy więzi społecznych. Do analizy włączone zostały dane dotyczące zarówno więzi bezpośrednich, jak i pośrednich. Jak zaznaczono rozkład otrzymanych wartości jest bardzo istotny statystycznie (test chi-2).

**Wykres 13.** Długość trwania więzi względem poszczególnych typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ )



Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że relatywnie najkrócej utrzymywane więzi, z których przedsiębiorca korzysta w procesie zatrudniania, to więzi pracownicze (ponad 82% poniżej 5 lat) oraz grupa więzi określona jako „pozostałe” (blisko 80% poniżej 5 lat). Podobna relacja wyników w zakresie długości trwania więzi charakteryzuje także więzi zawodowe. Relacje rodzinne, z natury rzeczy, w zdecydowanej większości zawierają się w zbiorze więzi trwających powyżej 5 lat (ponad 89%). Przewagą dłuższych kontaktów charakteryzują się także więzi sąsiedzkie oraz więzi szkole i z dzieciństwa.

Tabela nr 14 zawiera wartości średniej arytmetycznej oraz odchyłeń standardowych dla poszczególnych typów więzi.

**Tabela 14.** Średnia długość poszczególnych typów więzi społecznych

Typ więzi	Średnia długość	Odchylenie standardowe
Więzi rodzinne	17,9	10,5
Więzi szkolne/z dzieciństwa	11,9	9,8
Więzi sąsiedzkie	11,5	8,4
Więzi towarzyskie	7,2	7,7
Więzi zawodowe	5,9	6,9
Pozostałe więzi	5,1	6,8
Więzi pracownicze	4,7	4,3
<b>Ogółem</b>	<b>9,9</b>	<b>9,7</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, średni czas trwania relacji rodzinnych wynosi prawie 18 lat. Także zróżnicowanie wyników dla tego typu więzi jest najwyższe. Zbliżone wartości średnich przyjmują dwie gru-

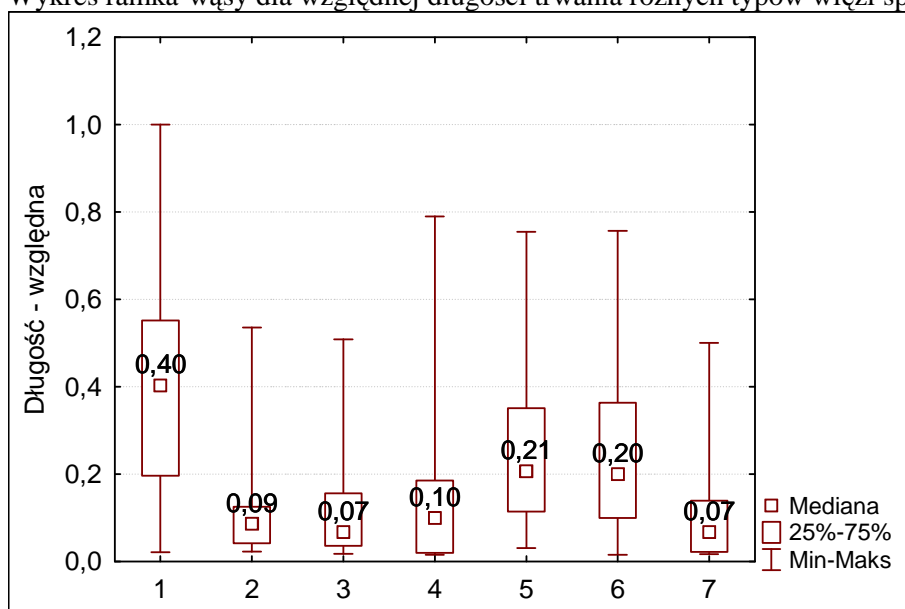


py relacji: 1) więzi szkolne i z dzieciństwa oraz sąsiedzkie, 2) więzi pracownicze i „pozostałe” więzi. Te pierwsze charakteryzują się relatywnie długim czasem trwania, te ostatnie najkrótszym. Zatem więzi pracownicze, „pozostałe”, ale także zawodowe to relacje, które można określić mianem najświeższych.

W tym miejscu można wyjaśnić skąd wynikają różnice w zakresie długości trwania więzi pomiędzy grupą więzi bezpośrednich i pośrednich. Otóż jeśli omówione przed momentem wyniki zestawimy z danymi dotyczącymi udziału poszczególnych typów więzi w transakcjach bezpośrednich i pośrednich (por. tabela nr 9 i wykres nr 3), wówczas zauważymy, iż otrzymane (wyższe) wartości miar dotyczących długości trwania więzi dla więzi bezpośrednich są rezultatem dominującego w tej grupie udziału więzi o charakterze rodzinnym. Należy zatem mieć na uwadze, iż końcowe obserwacje, a przez to także wnioski, dotyczące charakterystyki więzi bezpośrednich i pośrednich są rezultatem takiej, a nie innej struktury rodzajów więzi społecznych wykorzystywanych w zatrudnianiu w ramach określonej roli (bądź jako źródło pracowników, bądź jako pośredniczenie w zatrudnianiu).

W celu uzyskania większej porównywalności wyników dotyczących długości trwania więzi można dokonać ich korekty, uwzględniając w obliczeniach wiek pracodawcy. Wykres nr 14 prezentuje takie skorygowane dane.

**Wykres 14.** Wykres ramka-wąsy dla względnej długości trwania różnych typów więzi społecznych



Legenda: 1 – Więzy rodzinne; 2 – Więzy pracownicze; 3 – Więzy zawodowe; 4 – Więzy towarzyskie; 5 – Więzy szkolne/z dzieciństwa; 6 – Więzy sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

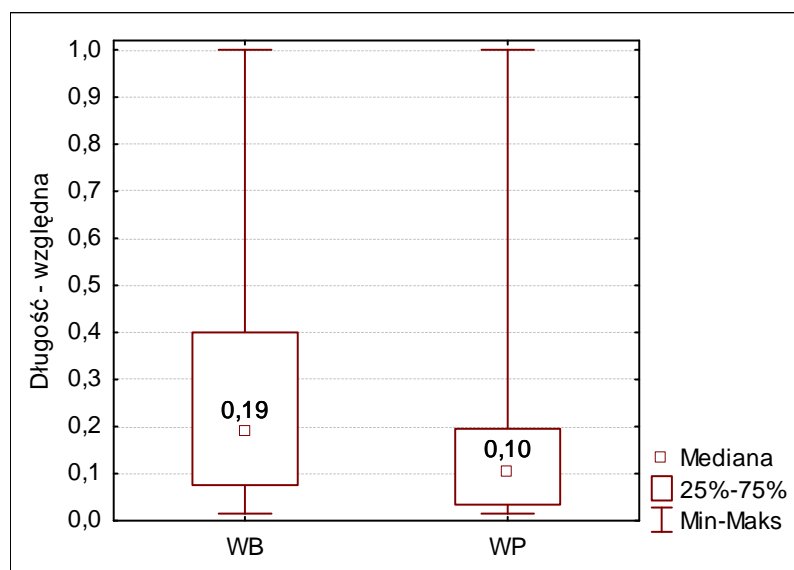
Źródło: opracowanie własne

Na powyższym wykresie przedstawione zostały informacje dotyczące *względnej* długości trwania więzi społecznych w podziale na typy więzi. Względna długość trwania więzi została obliczona jako iloraz długości więzi z osobą kontaktową do wieku przedsiębiorcy. Uzyskane wyniki mogą więc teoretycznie przybierać wartości niemalże od 0 (a dokładnie od  $1/n$ , gdzie  $n$  oznacza wiek pracodawcy) do 1 (w sytuacji, gdy zna się kogoś przez całe swoje życie). Wartość względnej długości więzi można także interpretować jako wynik mówiący o tym, jaki procent życia przedsiębiorcy trwa znajomość z osobą kontaktową.

Uzyskane dane pokazują, że pomiędzy poszczególnymi typami więzi występują interesujące relacje. Można chociażby wskazać na dwa podobne do siebie „zestawy” rodzajów więzi społecznych. W skład pierwszego wchodzi więzi zawodowe i więzi określone jako „pozostałe”, a także więzi pracownicze i towarzyskie. Zauważmy, iż wszystkie cztery typy relacji charakteryzuje podobny, relatywnie najniższy poziom wartości badanych zmiennych. Więzy te mają średnio najkrótszy czas trwania i wykazują relatywnie najmniejsze zróżnicowanie (wartości percentyli). Druga grupa relacji społecznych obejmuje więzi szkolne i z dzieciństwa oraz więzi sąsiedzkie. Wartości miary centralnej są tu zbliżone i wynoszą kolejno 0,21 i 0,20. Na tle uzyskanych rezultatów zdecydowanie wyróżniają się więzi rodzinne, dla których wszystkie wyniki (mediana, percentyle, wartość minimalna i maksymalna) są wyższe od wyników dla wszystkich innych typów więzi.

Ostatni wykres dotyczący długości trwania więzi został zbudowany w taki sam sposób jak poprzedni (por. wykres nr 15). Wyniki analizy także opisują względną długość trwania więzi, jednak tym razem w podziale na więzi bezpośrednie i pośrednie.

**Wykres 15.** Wykres ramka-wąsy dla względnej długości trwania więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,004$ )



Źródło: opracowanie własne

Uzyskane dane są w pełni spójne z dotychczasowymi wnioskami i jeszcze wyraźniej pokazują różnice pomiędzy grupą więzi bezpośrednich i pośrednich. Różnice te potwierdza bardzo wysoka wartość poziomu istotności dla testu U Manna-Whitneya kształtująca się na poziomie 0,004. Wartość centralna dla więzi bezpośrednich wynosi 0,19 i jest blisko dwukrotnie wyższa od tej samej wartości dla więzi pośrednich. Z wykresu wynika też, że 75% obserwacji dla więzi bezpośrednich mieści się w granicach wyniku 0,4, czyli w granicach 40% dotychczasowego życia przedsiębiorcy. Dla więzi pośrednich wynik ten wynosi niecałe 20%.

Podsumowując analizę dotyczącą długości trwania relacji społecznych, angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania, należy jeszcze raz zwrócić uwagę na duże znaczenie aspektu normatywnego więzi społecznych. Zasadnicze różnice dotyczące badanej cechy ujawniają się bowiem w momencie analizy wyników względem poszczególnych typów więzi. Dzięki takiej analizie można było dostrzec znaczącą odrębność więzi rodzinnych od innych rodzajów więzi. Na uwagę zasługuje także kategoria „pozostałych” więzi społecznych, które wykazują duże podobieństwo pod względem długości trwania relacji do więzi zawodowych. Mocno zbliżone do siebie są także więzi sąsiedzkie oraz szkolne i z dzieciństwa.

Na tle tych rozważań rodzi się pytanie czy dostrzeżone podobieństwa są charakterystyczne jedynie dla czasu trwania relacji, czy też może dotyczą także innych parametrów więzi. Pytanie to będziemy sukcesywnie rozważać w dalszej części analizy tak, by na sam koniec móc zestawzić ze sobą wszystkie obserwacje i spróbować wyciągnąć nieco bardziej ogólne wnioski na temat charakteru poszczególnych rodzajów więzi.

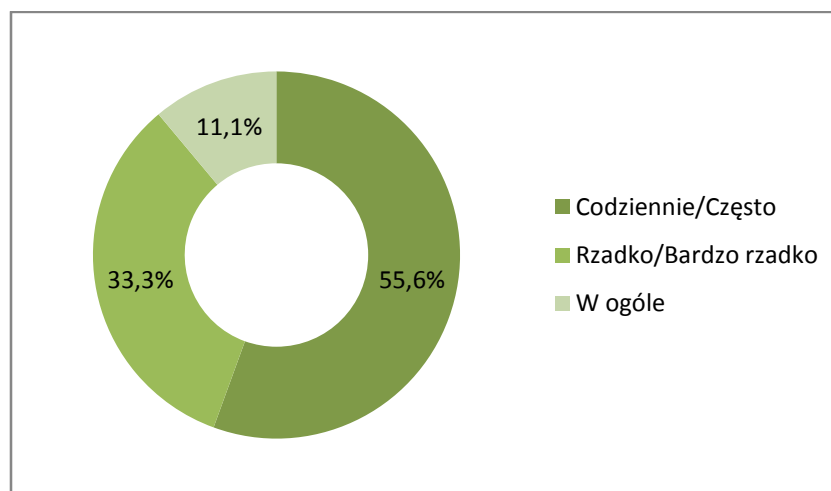
## **2.2. Częstotliwość kontaktów**

Częstotliwość kontaktów to ważny parametr więzi, chociażby z uwagi na fakt, iż posłużył się nim Granovetter (1973) formułując swoją słynną hipotezę o sile słabych więzi. Zresztą jeden z głównych zarzutów dotyczących jego badań również wiąże się z tym parametrem i poddaje w wątpliwość wartość „częstotliwości kontaktów” jako poprawnego wskaźnika siły więzi społecznej (Mardsen i Campbell, 1984). W istocie bowiem częstość spotkań jest niezależna od bliskości emocjonalnej uczestników relacji, a bliskość jest właśnie tym, co wydaje się stanowić sens definicji siły więzi według Granovettera.

W prezentowanych tu badaniach częstotliwość kontaktów dotyczyła charakteru relacji utrzymywanej między pracodawcą a osobą kontaktową zanim doszło do zatrudnienia pracownika. Przedsiębiorcy zostali poproszeni o określenie jak często spotykali się z osobą kontaktową. Z analizy danych wynika, iż w zakresie badanej zmiennej pomiędzy grupą więzi bezpośrednich i pośrednich nie ma istotnych statystycznie różnic (test U Manna-Whitneya).

Dlatego też na wykresie nr 16 przedstawione zostały jedynie uśrednione wartości częstotliwości kontaktów dla obu grup.

**Wykres 16.** Częstotliwość kontaktów społecznych między pracodawcą a osobami kontaktowymi



Źródło: opracowanie własne

Jak widać ponad połowa skutecznych transakcji zatrudniania została przeprowadzona przy udziale relacji, które charakteryzowały się wysoką częstością spotkań przed zawarciem transakcji zatrudniania. Z kolei połączony odsetek rzadkich i bardzo rzadkich kontaktów wynosi dokładnie 1/3. Do żadnych kontaktów w momencie zatrudniania między pracodawcą i osobą kontaktową nie dochodziło w odniesieniu do przeszło 11% transakcji. Z analizy statystyk opisowych wynika, iż najczęściej przyjmowaną wartością (moda) badanej zmiennej była odpowiedź „często”.

Częstotliwość kontaktów można także przedstawić za pomocą jednej miary, zbudowanej w oparciu o średnią arytmetyczną. Zakres tak skonstruowanej miary będzie wahał się wówczas w przedziale od 1 do 5, gdzie najniższy wynik oznacza najmniejszą częstotliwość kontaktów (brak), a najwyższy największą. Dla wszystkich skutecznych transakcji zatrudniania średnia wartość częstości spotkań kształtuje się na poziomie 3,37. Na podstawie tego wyniku można stwierdzić, iż przeciętna częstość wzajemnych kontaktów pracodawcy i osób kontaktowych, zanim jeszcze doszło do zawarcia transakcji, była raczej wysoka. Innymi słowy, przed zatrudnieniem pracowników pomiędzy pracodawcą a osobami kontaktowymi dochodziło raczej do regularnych, częstych kontaktów. Wskaźnik częstotliwości kontaktów wykorzystamy także w dalszej części pracy do porównywania ze sobą różnych typów więzi społecznych.

W tabeli nr 15 i na towarzyszącym jej wykresie nr 17 przedstawione zostały rozkłady odpowiedzi na pytanie o częstotliwość kontaktów społecznych w podziale na poszczególne

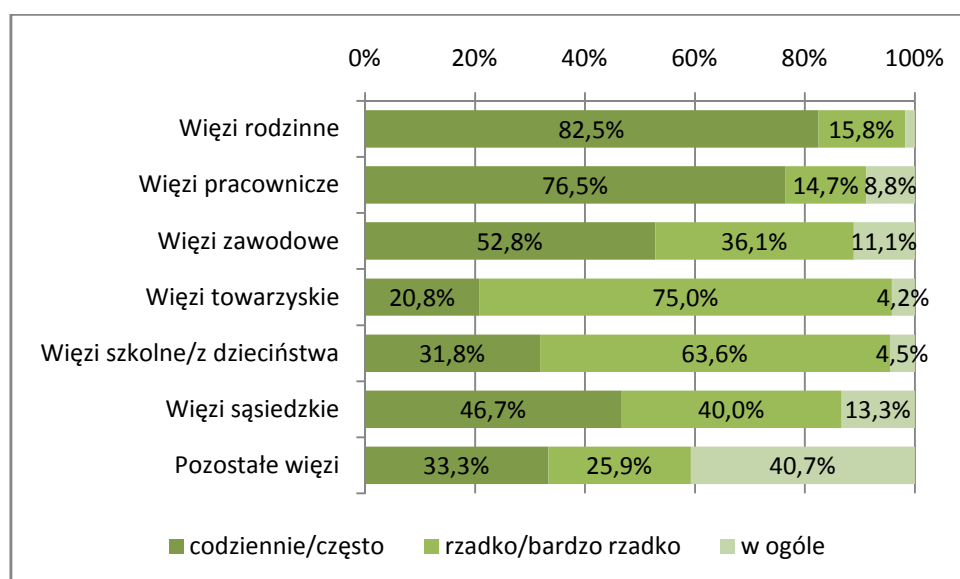
typy więzi. Warto zwrócić uwagę, iż uzyskane wyniki są istotne statystycznie i to na bardzo wysokim poziomie (test chi-2;  $p > 0,001$ ).

**Tabela 15.** Częstotliwość kontaktów społecznych według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ )

Typ więzi	Częstotliwość kontaktów					N
	Codziennie	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	W ogóle	
Więzi rodzinne	50,9%	31,6%	10,5%	5,3%	1,8%	57
Więzi pracownicze	41,2%	35,3%	0,0%	14,7%	8,8%	34
Więzi zawodowe	13,9%	38,9%	13,9%	22,2%	11,1%	36
Więzi towarzyskie	0,0%	20,8%	33,3%	41,7%	4,2%	24
Więzi szkolne/z dzieciństwa	0,0%	31,8%	18,2%	45,5%	4,5%	22
Więzi sąsiedzkie	6,7%	40,0%	20,0%	20,0%	13,3%	15
Pozostałe więzi	3,7%	29,6%	14,8%	11,1%	40,7%	27
<b>Ogółem</b>	<b>23,3%</b>	<b>32,6%</b>	<b>14,0%</b>	<b>19,5%</b>	<b>10,7%</b>	<b>215</b>

Źródło: opracowanie własne

**Wykres 17.** Częstotliwość kontaktów społecznych według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ )



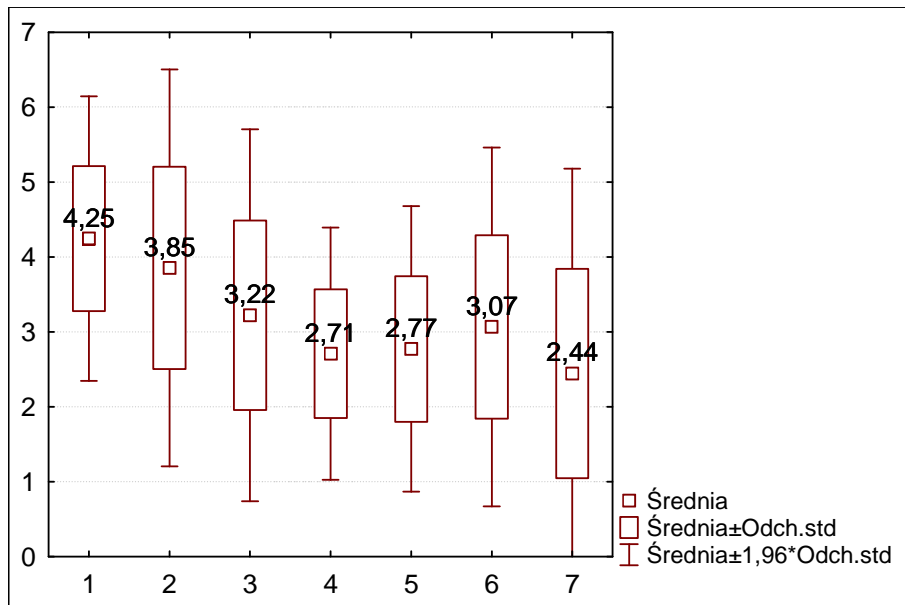
Źródło: opracowanie własne

Analiza częstotliwości kontaktów społecznych wskazuje na duże różnice między różnymi typami więzi. Wysoka częstość spotkań charakteryzuje przede wszystkim więzi rodzinne oraz więzi pracownicze, a dalej więzi zawodowe i sąsiedzkie. W tej ostatniej grupie dość wysoki jest udział kontaktów, które można określić jako rzadkie i bardzo rzadkie (łącznie 40%). Relatywnie wysoki jest także odsetek braku jakichkolwiek kontaktów w okresie przed dokonaniem transakcji (przeszło 13,3%). Jeśli chodzi o najmniej częste kontakty, to na tle uzyskanych wyników wybija się grupa pozostałych więzi społecznych. W przypadku blisko 41%

transakcji z udziałem tego typu więzi pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową nie dochodziło w ogóle do żadnych kontaktów.

Dotychczasowy opis uzupełniają dane na temat wskaźnika częstotliwości. Zostały one przedstawione na wykresie nr 18.

**Wykres 18.** Wskaźnik częstotliwości kontaktów względem różnych typów więzi społecznej



Legenda: 1 – Więzy rodzinne; 2 – Więzy pracownicze; 3 – Więzy zawodowe; 4 – Więzy towarzyskie; 5 – Więzy szkolne/dzieciństwa; 6 – Więzy sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z oczekiwaniami najwyższy wskaźnik częstotliwości kontaktów charakteryzuje więzi rodzinne oraz więzi pracownicze. W skali od 1 do 5 wynoszą one kolejno 4,25 i 3,85, tak więc oba są wyższe od średniego poziomu częstości spotkań. Dość zaskakujące jest to, że na kolejnej pozycji znalazły się więzi zawodowe, także z ponadprzeciętnym wynikiem, wynoszącym 3,53. Świadczy to o regularnych i nader częstych kontaktach z osobami z kręgów zawodowych (znajomi z pracy, osoby współpracujące, byli pracownicy). Przy czym, warto podkreślić, iż w tej właśnie grupie wystąpiła dość wysoka zmienność wyników (odchylenie standardowe wynosi 1,34). Możliwe, iż wysoki stopień częstości kontaktów z osobami z kręgów zawodowych to przejaw pewnej ogólniejszej i bardziej trwałej cechy, tj. świadomego i aktywnego korzystania w prowadzeniu działalności biznesowej z pomocy tych osób. Są to wszakże osoby, które posiadają specyficzną i szczególnie przydatną wiedzę i umiejętności (kapitał ludzki) oraz kontakty wartościowe w polu działalności przedsiębiorcy (kapitał społeczny). Zauważmy, iż więzi zawodowe to więzi utrzymywane przeciętnie od zaledwie kilku

lat. Są to zatem świeże kontakty, blisko związane z obszarem społeczno-ekonomicznym, w którym na co dzień funkcjonuje właściciel firmy.

Na analizowanym wykresie uwagę przyciąga także fakt, iż najmniejsze wskaźniki częstości charakteryzują grupę „pozostałych” więzi (2,44). Jak widać ten rodzaj relacji społecznych charakteryzuje także największa wartość odchylenia standardowego (1,40). Porównywalną zmienność można zaobserwować jedynie we wspomnianej już grupie więzi zawodowych. Najbardziej dostrzegalne podobieństwo występuje pomiędzy relacjami o charakterze towarzyskim oraz relacjami szkolnymi i z dzieciństwa. Oba typy więzi uzyskały zbliżone wyniki w zakresie wskaźnika częstości. Także zmienności wyników obu grup są do siebie najbardziej zbliżone (odpowiednio 0,86 i 0,97) i, dodajmy, relatywnie najniższe.

Na zakończenie rozważań dotyczących częstotliwości kontaktów nie sposób nie wspomnieć o tym, iż dwa typy więzi – rodzinne oraz „pozostałe” – wykazują odrębność od innych typów więzi, ukierunkowaną podobnie jak miało to miejsce w przypadku długości trwania więzi. Wyniki w zakresie częstości kontaktów w odniesieniu do więzi rodzinnych wykazują ponadprzeciętne odchylenie w kierunku najwyższych wartości, podczas gdy „pozostałe” więzi społeczne osiągają wyniki najniższe. Oba typy więzi są swoim silnym przeciwieństwem.

### **3. Wymiar przestrzenny więzi społecznych**

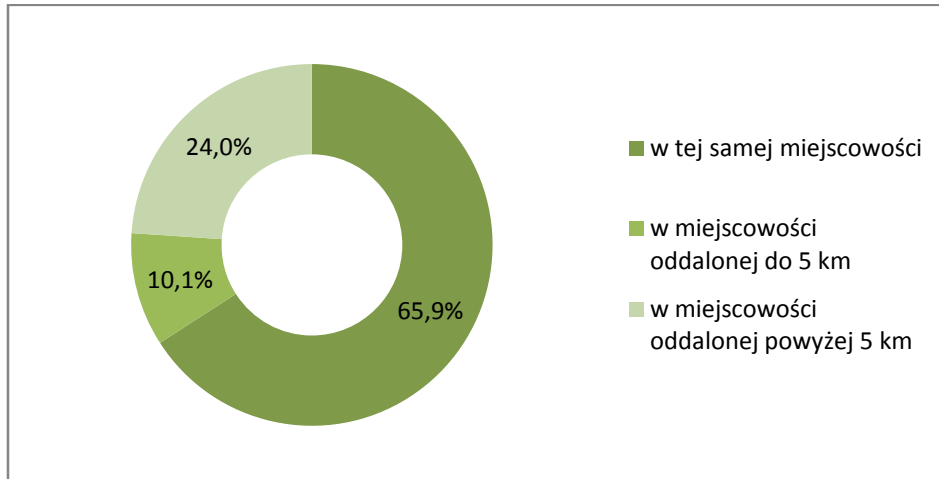
Drugim poddanym analizie wymiarem więzi społecznych jest wymiar przestrzenny. Jak wykazywaliśmy w teoretycznej części pracy, aspekt przestrzenny rynku pracy może mieć dla procesów alokacji pracowników i miejsc pracy kluczowe znaczenie. Dane ilościowe w pełni potwierdzają to spostrzeżenie.

Z analizy wynika, że pomiędzy powiązaniem o charakterze bezpośrednim i pośrednim nie występują istotne statystycznie różnice jeśli chodzi o odległość fizyczną między przedsiębiorcą a osobami kontaktowymi. Wyniki testów nieparametrycznych wskazują także, iż nie ma istotnych statystycznie zależności oraz różnic odległości fizycznej więzi społecznych względem różnych jej typów. Zatem na wstępie analizy wymiaru przestrzennego więzi należy wyraźnie podkreślić, iż prezentowane poniżej wyniki są charakterystyczne dla wszystkich typów więzi i to niezależnie od celu, w jakim zostały wykorzystane (bezpośrednie źródło pracowników, pośredniczenie w zatrudnianiu).

Wykres nr 19 przedstawia dane dotyczące odległości fizycznej pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową, w jakiej znajdowali się w momencie realizacji transakcji zatrudniania. Widać na nim zdecydowaną dominację relacji ograniczonych przestrzennie do jednej miej-

scowości. Jeśli do tej kategorii dodane zostaną kontakty społeczne utrzymywane w obrębie do 5 kilometrów od miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, wówczas łączny udział obu kategorii wyniesie aż 76%.

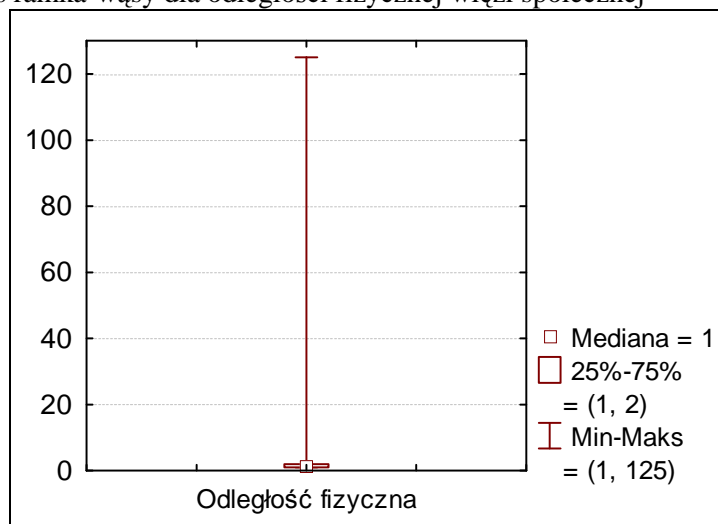
**Wykres 19.** Odległość pracodawcy od osób kontaktowych



Źródło: opracowanie własne

Charakterystykę wymiaru przestrzennego więzi społecznych można poszerzyć o analizę wybranych miar statystyk opisowych. Wykres nr 20 zawiera dane na temat mediany, percentyli oraz minimalnych i maksymalnych wartości otrzymanych w zakresie zmiennej określonej jako odległość fizyczna.

**Wykres 20.** Wykres ramka-wąsy dla odległości fizycznej więzi społecznej



Źródło: opracowanie własne

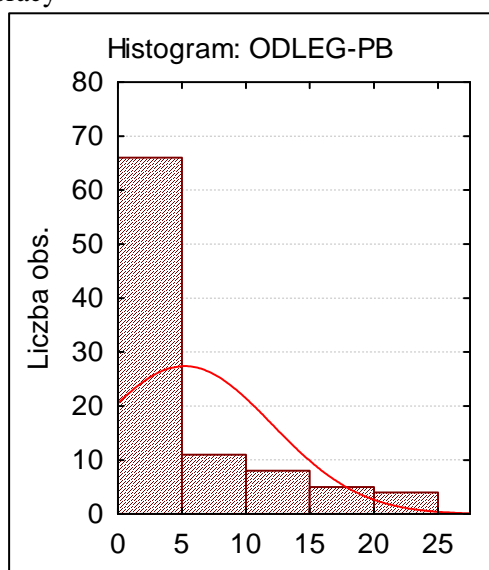


W trakcie analizy zaprezentowanego wykresu należy mieć na uwadze, że wartość 1 oznacza relację społeczną utrzymywaną w granicach tej samej miejscowości, natomiast wartość 2 – w miejscowości oddalonej do 5 kilometrów. Pozostałe wartości (od 6 do 125) odnoszą się do liczby kilometrów dzielącej pracodawcę i osobę kontaktową.

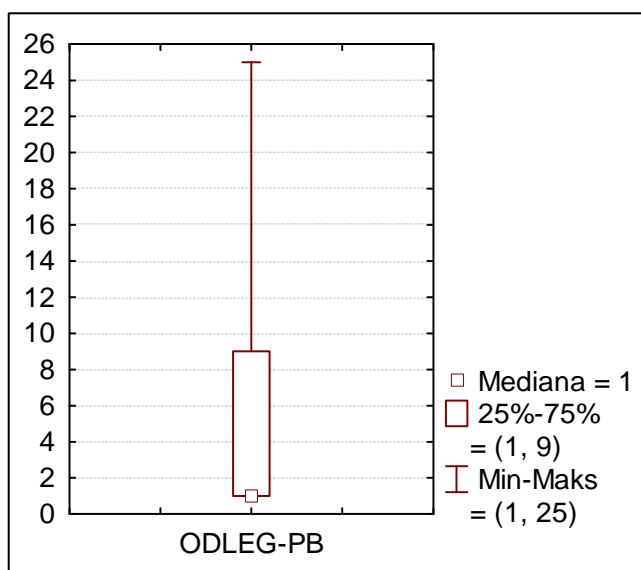
Wyniki analizy statystycznej są bardzo czytelne i jednoznaczne. Mediana na poziomie 1 oraz wartości percentyli wskazują na bezdyskusyjnie dominującą rolę więzi utrzymywanych na najbliższym obszarze geograficznym. I choć maksymalna odległość pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową liczy aż 125 kilometrów, to jest to wyjątek, w tym wypadku jeszcze dobitniej potwierdzający dostrzeżoną regułę.

W kwestionariuszu ankiety do części respondentów skierowano także pytanie o to, w jakiej odległości od miejsca pracy przebywali pracownicy, którzy zostali zwerbowani do organizacji za pośrednictwem osób trzecich. Jak pokazują kolejne dwa wykresy (por. wykres nr 21 i 22), także w tym przypadku zdecydowana większość pracowników znajduje się w bardzo bliskiej odległości od pracodawcy. Także tutaj wartość centralna (mediana) wskazuje na duże znaczenie relacji zawartych w granicach jednej miejscowości. Co prawda przedział wartości percentyli jest tu nieco większy (od 1 – ta sama miejscowość do 9 – dziewięć kilometrów od miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa), jednak, jak pokazuje histogram, zdecydowana większość obserwacji koncentruje się w przedziale od 0 do 5. W praktyce oznacza to, że obserwacje te przyjmują wartość 1 lub 2, co kolejno odnosi się do stwierdzeń: „w tej samej miejscowości” i „w miejscowości oddalonej do 5 km”.

**Wykres 21.** Histogram dla odległości fizycznej pracownika z polecenia od miejsca pracy



**Wykres 22.** Wykres ramka-wąsy dla odległości fizycznej pracownika z polecenia od miejsca pracy



Źródło: opracowanie własne

Na zakończenie analizy dotyczącej przestrzennego wymiaru więzi należy podkreślić, iż zasięg badanych relacji społecznych jest bardzo ograniczony przestrzennie. W zasadzie zdecydowana większość więzi z osobami kontaktowymi utrzymywana jest w granicach miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza. Uzyskane wyniki wskazują zatem na bardzo lokalny, wręcz wspólnotowy, wymiar i charakter nieformalnych transakcji zatrudniania.

#### 4. Wymiar psychologiczny więzi społecznych: bliskość, głębokość i zaufanie

##### 4.1. Problemy dotyczące konstruowania indeksu siły więzi

Wymiar psychologiczny więzi odnosi się do emocjonalnej i poznawczej relacji pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową. W swej istocie nasza koncepcja nawiązuje do idei siły więzi społecznych (Granovetter, 1973 i późniejsze). Początkowo zakładaliśmy, iż na wzór Van der Gaaga (2005) siłę więzi między pracodawcą a osobą kontaktową zmierzmy za pomocą indeksu siły więzi, złożonego z różnych miar cząstkowych. W tak skonstruowany wskaźnik miały wejść trzy elementy składowe: (1) wskaźnik bliskości emocjonalnej więzi społecznej, (2) wskaźnik głębokości znajomości oraz (3) wskaźnik zaufania. Analiza rzetelności, standardowo wykorzystywana do projektowania i oceny skal, przeprowadzona przed utworzeniem indeksu, wskazała na bezzasadność łączenia ze sobą wszystkich wspomnianych zmiennych w jeden wspólny wskaźnik. Wyniki tej analizy przedstawione zostały w tabeli 16.

**Tabela 16.** Analiza rzetelności indeksu siły więzi

Podsumowanie skali: Średnia=8,16 Odch.st.=2,12; N ważn.:188; <b>Alfa Cronbacha: 0,66</b> ; Alfa standaryzowana: 0,66; Średnia korelacja między pozycjami: 0,41					
Zmienna	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	OdSt. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel	Alfa gdy usunięte
Bliskość	5,81	1,86	1,37	0,54	0,48
<b>Zaufanie</b>	<b>5,26</b>	<b>2,86</b>	<b>1,69</b>	<b>0,33</b>	<b>0,74</b>
Głębokość	5,25	2,23	1,49	0,59	0,42

Źródło: opracowanie własne

Z zaprezentowanej tabeli wynika, iż współczynnik *alfa* Cronbacha dla wszystkich zmiennych wynosi 0,66. Jednocześnie jeśli z indeksu usunięta zostanie zmienna „zaufanie” parametr ten wzrośnie do 0,74. Zgodnie z zasadą, że im wyższa wartość współczynnika *alfa* tym lepiej, miara siły więzi społecznej nie powinna zawierać w sobie jako składowej wskaźnika zaufania. Analiza rzetelności wskazuje zatem na wewnętrzną odrębność wskaźnika zaufania od wskaźników bliskości emocjonalnej i poziomu głębokości znajomości. Ocenę tą potwierdza chociażby analiza korelacji (por. tabela nr 17).

**Tabela 17.** Macierz korelacji R Spearmana dla bliskości, głębokości i zaufania

Zmienna	<b>Bliskość</b>	Zaufanie	Głębokość
Bliskość	1,00	---	---
Zaufanie	0,29	1,00	---
<b>Głębokość</b>	<b>0,62</b>	0,34	1,00

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z przedstawionych obliczeń bliskość i głębokość relacji są ze sobą silnie powiązane. Wartości współczynnika korelacji pomiędzy zaufaniem i bliskością oraz głębokością są natomiast niemalże o połowę niższe.

Standardowo, ze względu na sposób konstrukcji hipotez badawczych, dla każdego badanego parametru więzi społecznej przeprowadzony został test istotności różnic U Manna-Whitneya. Wyniki tego testu również wskazują na brak zgodności wskaźnika zaufania ze wskaźnikami bliskości i głębokości więzi. Odpowiednie dane zawarte zostały w tabeli nr 18.

**Tabela 18.** Test U Manna-Whitneya dla bliskości, głębokości i zaufania względem więzi bezpośredniej i pośredniej

Zmienna	Sum.rang WB	Sum.rang WP	U	Z	poziom p	Z popraw.	poziom p	N ważn. WB	N ważn. WP
Bliskość	13690,5	9745,50	5280,50	0,996	0,319	1,032	0,302	122	94
Zaufanie	12020,0	6125,00	3199,00	<b>3,051</b>	<b>0,002</b>	<b>3,277</b>	<b>0,001</b>	<b>114</b>	<b>76</b>
Głębokość	13604,0	9832,00	5272,00	1,043	0,297	1,112	0,266	121	95

Źródło: opracowanie własne

Z danych wynika, że o ile w odniesieniu do bliskości i głębokości więzi nie występują istotne statystycznie różnice pomiędzy kategorią więzi bezpośrednich i pośrednich, o tyle w odniesieniu do zaufania, nie dość, że różnice te występują, to jeszcze utrzymują się na poziomie bardzo istotnym statystycznie. Zaufanie pracodawcy w stosunku do osoby kontaktowej wymaga więc odrębnego rozpatrzenia, także w podziale na więzi bezpośrednie i pośrednie.

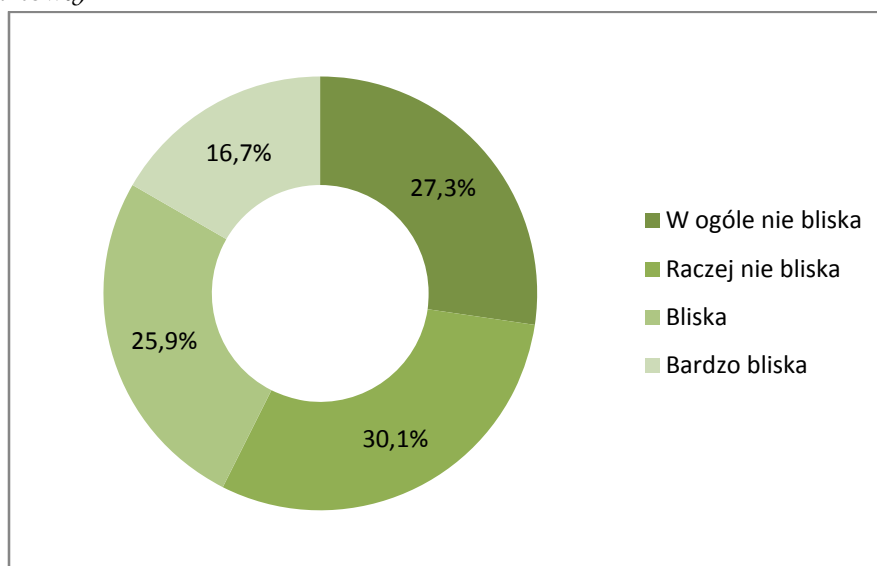
Podsumowując, przeprowadzone analizy statystyczne jednoznacznie wskazują na odrębność zmiennej oznaczonej jako „zaufanie” od „bliskości” i „głębokości” relacji społecznych. Praktyczną konsekwencją tego stanu rzeczy jest analizowanie w dalszej części pracy tych trzech zmiennych osobno. Jednocześnie rodzi się pytanie o przyczynę dostrzeżonych różnic. Wydaje się, iż najpewniej wynikają one z braku spójności w konstrukcji poszczególnych wskaźników. Pisząc o braku spójności mamy na względzie aspekt semantyczny omawianych wskaźników. Otóż, pytając o bliskość emocjonalną relacji pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową, a także o subiektywne odczucie głębokości związku między tymi osobami poszukiwaliśmy raczej uogólnionego opisu więzi społecznej. Wskazuje na to sam sposób

sformułowania pytań w kwestionariuszu ankiety, który nie kieruje uwagi odpowiadającego na jakąś konkretną sytuację czy jednoznacznie określony aspekt rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Nieco inaczej jest w przypadku pytania o zaufanie. Prosimy w nim o określenie poziomu otwartości i szczerości pracodawcy w stosunku do osoby kontaktowej w zakresie tematów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Tak skonstruowane pytanie skupia uwagę na pewnej określonej sytuacji, jest o wiele bardziej konkretne od pozostałych. Tym samym, zamiast charakteru uogólnionego, nabiera pewnych znamion wyjątkowości, odnosząc się jedynie do pewnego szczególnego przypadku zaufania.

#### 4.2. Bliskość emocjonalna więzi

Jak pisaliśmy w rozdziale metodologicznym bliskość emocjonalna jest zdaniem badaczy najlepszym wskaźnikiem siły więzi społecznych (Mardsen i Campbell, 1984). Poniżej znajduje się wykres, na którym przedstawione zostały wyniki dotyczące poziomu bliskości między pracodawcą a osobami kontaktowymi biorącymi udział w skutecznych transakcjach zatrudniania (por. wykres nr 23). Już na pierwszy rzut oka widać, iż trudno jest na ich podstawie udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o to, przy udziale jak bliskich (silnych) relacji zostały zrealizowane badane transakcje.

**Wykres 23.** Przeciętna bliskość więzi społecznej (udział % odpowiedzi na pytanie o stopień bliskości z osobą kontaktową)

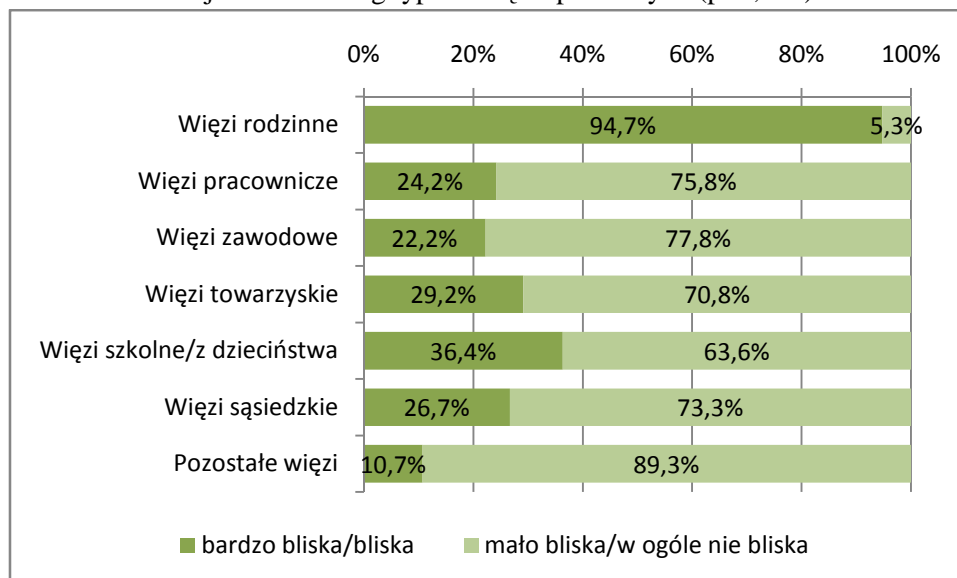


Źródło: opracowanie własne

Bardzo bliskich i bliskich relacji zaangażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania było łącznie ponad 42,5%. Odsetek słabszych emocjonalnie więzi (odpowiedzi „raczej nie bliska” i „w ogóle nie bliska”) wyniósł więc zdecydowanie przeszło 50%. Z analizy statystyk opiso-

wych wyniku, iż najczęstszą odpowiedzią na pytanie o to jak bliska przedsiębiorcy była osoba kontaktowa jest odpowiedź „raczej nie była mi bliska”. Mediana wskazuje dokładnie tą samą odpowiedź, jako tę, która dzieli badaną populację na połowę. Wskaźnik bliskości emocjonalnej w skali od 1 (brak bliskiego związku) do 4 (bardzo bliski związek), skonstruowany za pomocą średniej arytmetycznej, ukształtował się na poziomie 2,3. Ogólnie rzecz ujmując można więc skłonić się do stwierdzenia, że średnia siła więzi emocjonalnych między pracodawcą i osobami kontaktowymi jest raczej niska. Pracodawcy korzystali w zatrudnianiu nowych pracowników w większym stopniu ze słabszych (emocjonalnie) więzi społecznych. Analiza rozkładu odpowiedzi na temat bliskości więzi względem rodzajów relacji społecznych pokazuje, że sformułowany wniosek znajduje zastosowanie w odniesieniu do większości wyróżnionych typów więzi.

**Wykres 24.** Bliskość emocjonalna według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ )

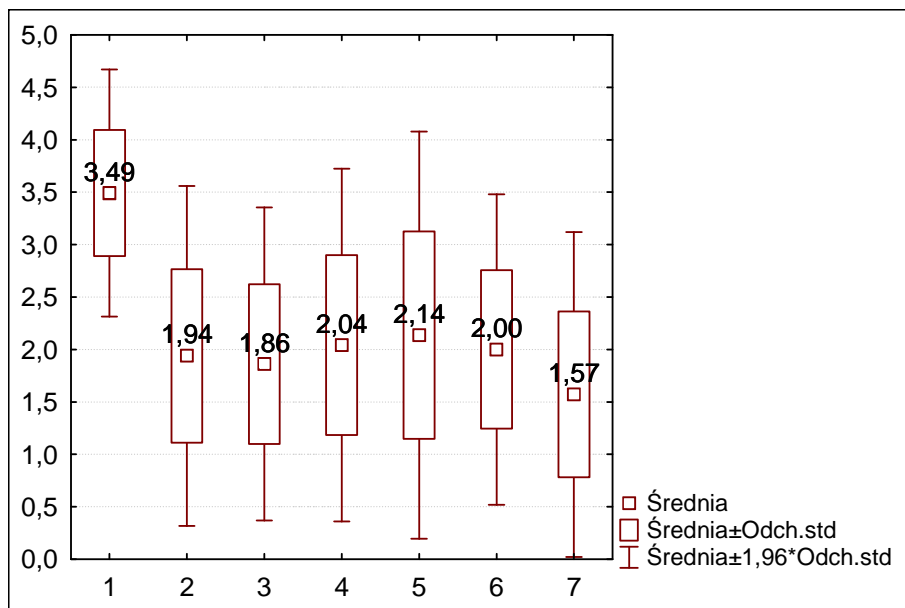


Źródło: opracowanie własne

Dane przedstawione na wykresie nr 24 pokazują jak różne od innych typów więzi społecznych są więzi rodzinne. Jak widać charakteryzuje je bardzo wysoki odsetek relacji bliskich i bardzo bliskich (w sumie prawie 95%) oraz zdecydowanie najniższy udział relacji odległych w sensie emocjonalnym. Niemalże dokładnie odwrotny stosunek wyników zaobserwować można w przypadku więzi określonych mianem „pozostałe”. Spośród niewspomnianych dotąd rodzajów więzi największy odsetek bliskich związków charakteryzuje więzi szkolne i z dzieciństwa (36,4%). Więzi pracownicze, zawodowe, sąsiedzkie i towarzyskie charakteryzują się z kolei ponad 70% udziałem relacji określonych jako „raczej nie bliskie” i „w ogóle nie bliskie”.

Wykres 25. prezentuje wskaźniki bliskości więzi dla poszczególnych typów więzi.

Wykres 25. Wskaźnik bliskości więzi względem różnych typów więzi społecznej



Legenda: 1 – Więzy rodzinne; 2 – Więzy pracownicze; 3 – Więzy zawodowe; 4 – Więzy towarzyskie; 5 – Więzy szkolne/z dzieciństwa; 6 – Więzy sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

Źródło: opracowanie własne

Na wykresie widać wyraźnie jak silnie więzi rodzinne „odstają” od innych rodzajów więzi i to zarówno pod względem poziomu badanego wskaźnika, jak i jego zmienności mierzonej za pomocą odchylenia standardowego, która w tym wypadku jest najniższa. Na podstawie wykresu widać także, że niemalże wszystkie inne typy relacji są do siebie bardzo podobne (wskaźnik bliskości oscyluje wokół 2). Wyjątek stanowią „pozostałe” więzi społeczne, dla których poziom bliskości jest najniższy (1,6). Biorąc pod uwagę średnią wartość wskaźnika bliskości emocjonalnej oraz wyniki dla poszczególnych typów więzi należy zauważyć, iż więzi społeczne angażowane w skuteczne transakcje zatrudniania charakteryzuje raczej duży dystans emocjonalny. Wyjątek stanowią więzi rodzinne, które jak się wydaje, stanowią kompletnie odrębną od pozostałych kategorię więzi.

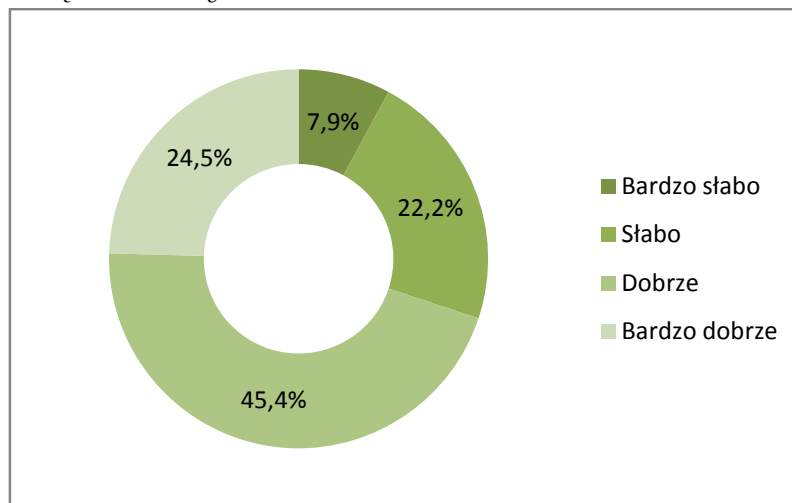
### 4.3. Głębokość znajomości pomiędzy pracodawcą a osobami kontaktowymi

Kolejnym wskaźnikiem, który może dodać nieco informacji na temat siły związku między pracodawcą a osobami kontaktowymi, jest głębokość więzi społecznych. Głębokość więzi wyraża uogólniony poziom znajomości przez pracodawcę osoby po drugiej stronie transakcji. W odróżnieniu od idei bliskości tym razem nie chodzi o kwestię więzi emocjonalnej, ale raczej o subiektywne opinie przedsiębiorcy na temat jego własnego stanu wiedzy o kimś innym;

wiedzy o tym, że ktoś inny w ogóle istnieje w danej społeczności, że zajmuje jakąś w niej pozycję, że można się po nim czegoś spodziewać, czegoś od niego oczekiwać, że ten ktoś posiada określone cechy itp.

W związku z brakiem istotnych różnic w głębokości relacji pomiędzy grupą więzi bezpośrednich i pośrednich (test U Manna-Whitneya) na wykresie nr 26 przedstawione zostały zbiorcze wyniki odpowiedzi udzielonych na pytanie o poziom znajomości przez pracodawcę osób kontaktowych.

**Wykres 26.** Głębokość więzi społecznej (udział % odpowiedzi na pytanie o to, jak dobrze przedsiębiorca znał się z osobą kontaktową)

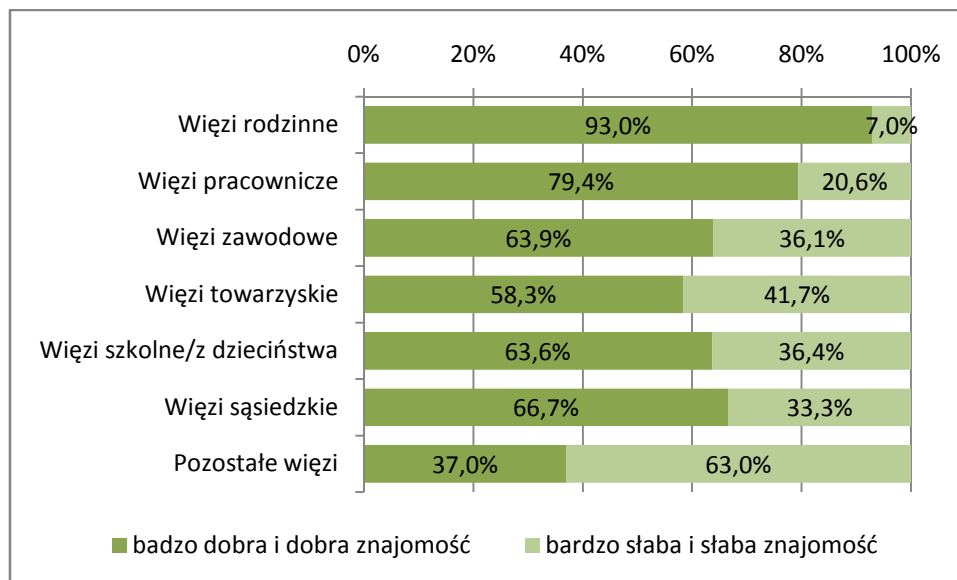


Źródło: opracowanie własne

Łączny odsetek odpowiedzi świadczących o bardzo dobrej i dobrej znajomości osoby kontaktowej kształtuje się na poziomie prawie 70%. To dużo, tym bardziej, że jedynie niespełna 8% przedsiębiorców deklaruje bardzo słabą znajomość drugiej strony transakcji. Na tej podstawie można sądzić, iż dla pracodawcy istotniejsze z punktu widzenia zatrudniania, a także skuteczności tego procesu, jest to, że pracodawca kogoś zna, że potrafi umiejscowić tego kogoś w strukturze społecznej aniżeli to, że czuje się z tym kimś związany emocjonalnie. Generalnie wydaje się, iż bliskość emocjonalna w zdecydowanej większości transakcji (może z wyjątkiem transakcji z udziałem rodziny i przyjaciół) nie odgrywa większej roli. Natomiast znajomość kogoś jest podstawą zaufania oraz przekonania o tym, że druga osoba może być przydatna dla organizacji. By nieco bliżej przyjrzeć się kwestii wzajemnych relacji pomiędzy wskaźnikami bliskości i głębokości więzi zestawiamy je ze sobą w dalszej części pracy na wspólnym wykresie (por. wykres nr 28).

Tymczasem interesujące jest jak parametr głębokości więzi opisuje poszczególne rodzaje relacji społecznych. Kolejny wykres zawiera dane na temat rozkładu odpowiedzi na pytanie o poziom głębokości znajomości według typów więzi społecznych.

**Wykres 27.** Głębokość więzi według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ )

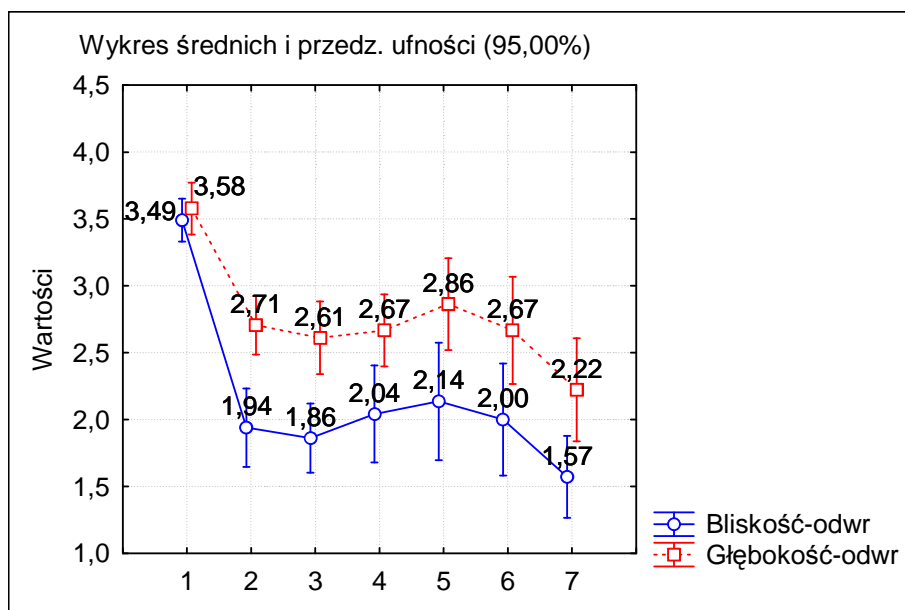


Źródło: opracowanie własne

W porównaniu z danymi dotyczącymi poziomu bliskości emocjonalnej zaprezentowany powyżej wykres z jednej strony wskazuje na istnienie wyraźnych różnic, a z drugiej pewnych podobieństw. Jeśli chodzi o różnice to w przypadku głębokości relacji, inaczej aniżeli w przypadku bliskości, większość rodzajów więzi charakteryzuje ponadprzeciętny udział silniejszych relacji – tu określanych jako „bardzo dobre” i „dobre”. Pewnym podobieństwem obu cech jest z kolei to, że także i tym razem na tle ogólnych wyników wyróżniają się dwa typy więzi – więzi rodzinne oraz „pozostałe” więzi społeczne. Te pierwsze cechuje relatywnie najniższy odsetek znajomości słabych i bardzo słabych, natomiast te drugie najniższy odsetek znajomości dobrych i bardzo dobrych. Tak więc kierunek różnic między tymi dwoma typami więzi jest taki sam jak w odniesieniu do bliskości więzi. Aby nieco dokładniej przyjrzeć się opisanym zależnościom dane dotyczące wskaźnika głębokości więzi przedstawiamy w zestawieniu ze wskaźnikiem bliskości (por. wykres nr 28).



**Wykres 28.** Wskaźnik głębokości i bliskości więzi względem różnych typów więzi społecznej



Legenda: 1 – Więzy rodzinne, 2 – Więzy pracownicze; 3 – Więzy zawodowe; 4 – Więzy towarzyskie; 5 – Więzy szkolne/z dzieciństwa; 6 – Więzy sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

Źródło: opracowanie własne

Na wstępie analizy należy wspomnieć, iż wskaźnik głębokości relacji, podobnie jak wskaźnik bliskości emocjonalnej, może przyjmować wartości w granicach od 1 (bardzo słaba znajomość) do 4 (bardzo dobra znajomość). Średnia wartość badanego wskaźnika dla wszystkich skutecznych transakcji zatrudniania kształtuje się na poziomie 2,9. Na powyższym wykresie uwagę zwracają dwa zjawiska. Po pierwsze, duża zbieżność poziomów wskaźnika bliskości i głębokości dla więzi rodzinnych; więzi rodzinne ewidentnie różnią się od innych typów więzi. Po drugie, niemal jednakowa tendencja obu wskaźników dla pozostałych typów więzi przy relatywnie niższym poziomie wskaźnika bliskości dla wszystkich rodzajów relacji. Ponadto, na podstawie dokonanych obserwacji można wskazać trzy główne kategorie (grupy) relacji: (1) *silne więzi społeczne* – więzi rodzinne (ponadprzeciętne wartości badanych wskaźników, wartości obu wskaźników praktycznie na identycznym poziomie); (2) *więzi społeczne przeciętne pod względem siły* – więzi zawodowe, pracownicze, towarzyskie, szkolne i z dzieciństwa oraz sąsiedzkie (zbliżone do siebie nawzajem wartości w ramach danego wskaźnika; wartości dla poszczególnych typów więzi zbliżone wynikiem do średniego poziomu wskaźnika) oraz (3) *słabe więzi społeczne* – „pozostałe” więzi społeczne (najniższe ze wszystkich wartości wskaźników, w obu przypadkach poniżej średniej).

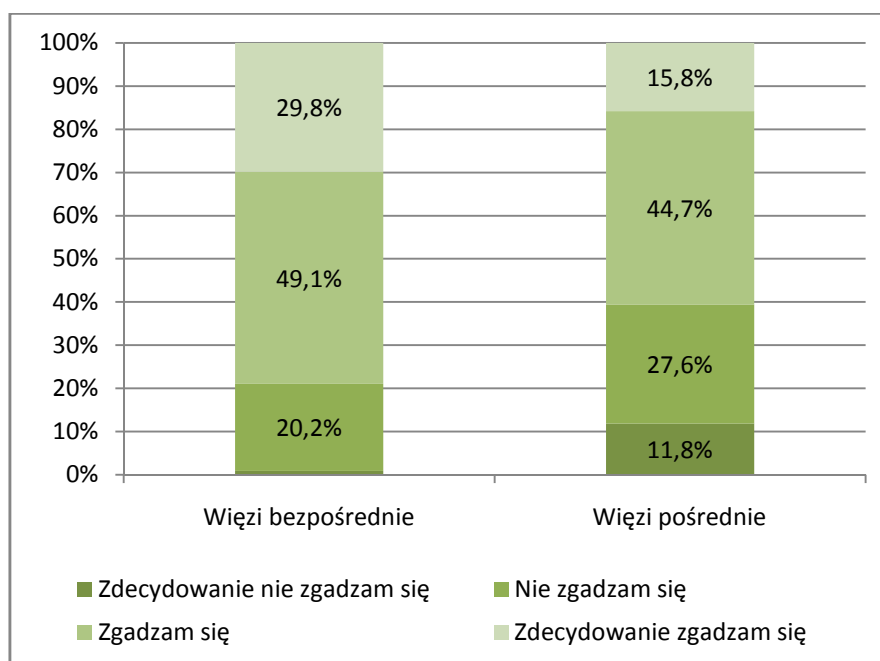
#### 4.4. Zaufanie pracodawcy do osób kontaktowych

Pomiar zaufania międzyludzkiego jest niezwykle trudny. Dość powiedzieć, że w literaturze wyróżnia się wiele rodzajów zaufania i to zarówno w stosunku do różnych kategorii bytów społecznych i ekonomicznych (np. ludzi, instytucji, rynków), jak i w stosunku do różnych ich cech i funkcji (np. zawodów, pozycji społecznych, rodzajów działalności czy celów, dla których zostały powołane) (Sztompke, 2007). Zaufanie może pełnić także różne funkcje i w zależności od typu charakteryzować się większym, lub mniejszym natężeniem. Stąd należy wyraźnie podkreślić, iż w badaniach prowadzonych na potrzeby tej dysertacji pojęcie zaufania zostało odniesione jedynie do bardzo konkretnej sytuacji i jest rozumiane w bardzo wąski sposób.

Stwierdzenie, które posłużyło do zdiagnozowania poziomu zaufania pracodawcy w stosunku do osoby kontaktowej brzmiało: „*Gdy zatrudniałem(am) [pracownika lub pracownika z polecenia], mogłem(am) z [nim lub osobą polecającą] szczerze i otwarcie rozmawiać na tematy związane z moją działalnością gospodarczą, nawet o charakterze poufnym*”. Sformułowanie wskaźnika w taki sposób miało na celu skojarzenie kwestii zaufania ze specyficznym charakterem mikroprzedsiębiorstw i ich właścicieli. Owa specyfika wyraża się w tym, że w obrębie małych organizacji, w których ma miejsce stały bezpośredni kontakt wszystkich jej członków, wymagana i promowana jest wzajemna otwartość i szczerowość osób, które bądź co bądź razem tworzą pewien specyficzny rodzaj „wspólnoty”. Przedsiębiorca, który niezwykle często przebywa w towarzystwie swoich pracowników raczej nie ogranicza przy nich swojej aktywności w zakresie prowadzenia działalności („robienia interesów”). Innymi słowy, w tak małej organizacji trudno jest skrywać się przed pracownikami, unikać ich i chronić się przed ich obecnością. Wręcz przeciwnie, wydaje się, że przedsiębiorcy z góry zakładają i wierzą w to, że o wielu sprawach, niekiedy także poufnych, i tak mówi się zwykle przy swoich pracownikach.

Analiza statystyczna, o której wynikach wspominaliśmy na wstępie niniejszego podrozdziału, wykazała obecność istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupą więzi o charakterze bezpośrednim i pośrednim ( $p_{UMW}=0,001$ ). Na wykresie nr 29 przedstawiony został rozkład odpowiedzi na pytanie o poziom zaufania do osób kontaktowych w zależności od roli więzi w procesie zatrudniania.

**Wykres 29.** Zaufanie do osoby kontaktowej dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,001$ ) (udział % odpowiedzi do stwierdzenia, że przedsiębiorca mógł być szczery i otwarty w sprawach związanych z działalnością gospodarczą wobec osoby kontaktowej)

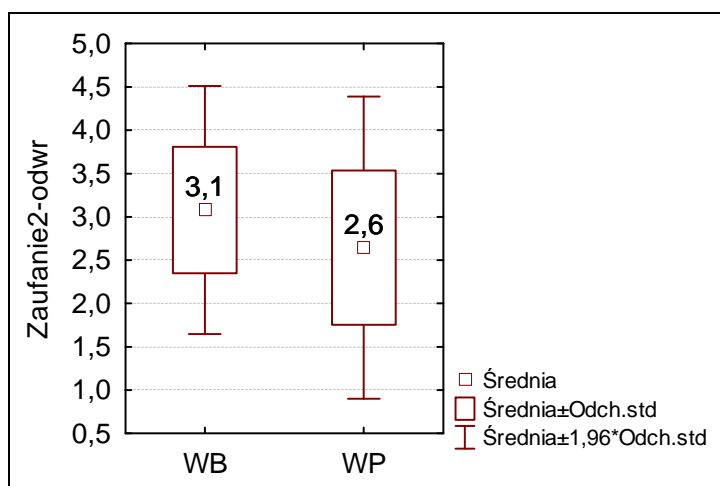


Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionego wykresu wynika, że różnice w poziomie zaufania w stosunku do wspomnianych grup więzi społecznych odnoszą się w pierwszej kolejności do skrajnych wartości na skali zaufania. I tak, różnica w liczbie pracodawców zdecydowanie niezgadzających się ze stwierdzeniem, że osobie kontaktowej można zaufać wynosi 11 punktów procentowych na korzyść więzi o charakterze pośrednim. Z kolei w grupie tej odsetek odpowiedzi skrajnie pozytywnych (15,8%) jest aż o 14 punktów procentowych niższy w porównaniu z tymi samymi odpowiedziami dotyczącymi więzi bezpośrednich. Najwyższy udział w obu grupach więzi mają odpowiedzi „zgadzam się” (odpowiednio 49,1% dla więzi bezpośrednich i 44,7% dla pośrednich). Na podstawie tych danych, widać, że zaufanie przedsiębiorcy było przeciętnie nieco wyższe w stosunku do tych osób, które i tak miały pojawić się wewnątrz organizacji i stać się jej częścią.

Nieco więcej dodatkowych informacji wprowadza analiza wskaźnika zaufania. Wskaźnik ten został skonstruowany za pomocą średniej arytmetycznej i, podobnie jak wskaźnik bliskości i głębokości więzi, jego wartość może wahać się w przedziale od 1 (najniższy poziom zaufania) do 4 (najwyższy poziom zaufania). Na kolejnym wykresie przedstawione zostały wartości tego wskaźnika osobno dla więzi bezpośrednich i pośrednich (por. wykres nr 30).

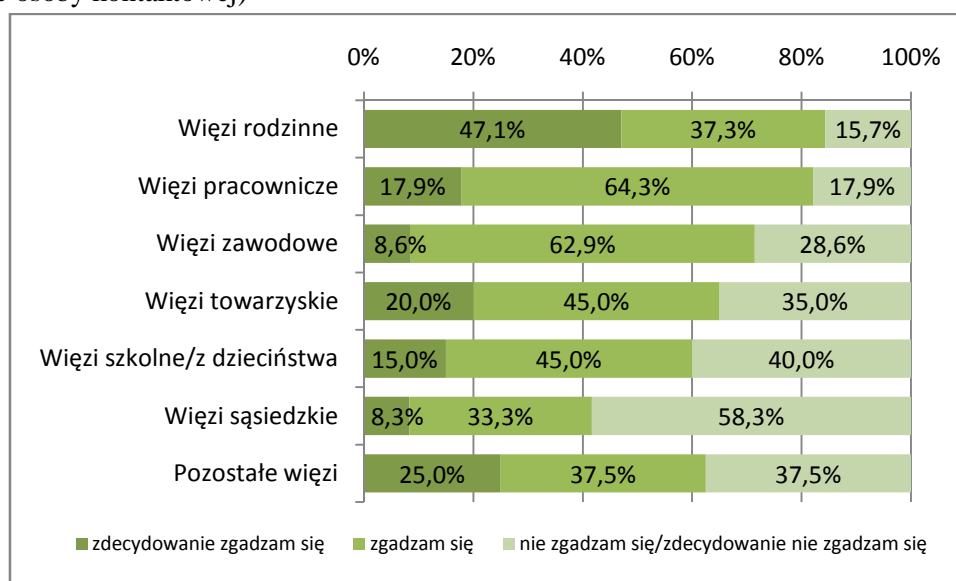
**Wykres 30.** Wykres ramka-wąsy dla zaufania względem więzi bezpośrednich i pośrednich



Źródło: opracowanie własne

Przeciętna wartość wskaźnika zaufania dla wszystkich skutecznych transakcji zatrudniania wynosi 2,9. Nieco powyżej średniej znalazł się wynik dla więzi o charakterze bezpośrednim (3,1); mniejsza jest tu także zmienność wartości wokół średniej (odchylenie standardowe wyniosło 0,73). Na poziom tych wskaźników siłą rzeczy musiały wpłynąć wyniki szczegółowe dotyczące poszczególnych typów więzi. Kolejne dwa wykresy dotyczą właśnie tej kwestii. Wykres nr 31 ilustruje rozkład odpowiedzi na pytanie o poziom zaufania według badanych także wcześniej typów więzi.

**Wykres 31.** Zaufanie według typów więzi społecznych ( $p=0,01$ ) (udział % odpowiedzi do stwierdzenia o, że przedsiębiorca mógł być szczery i otwarty w sprawach związanych z działalnością gospodarczą wobec osoby kontaktowej)

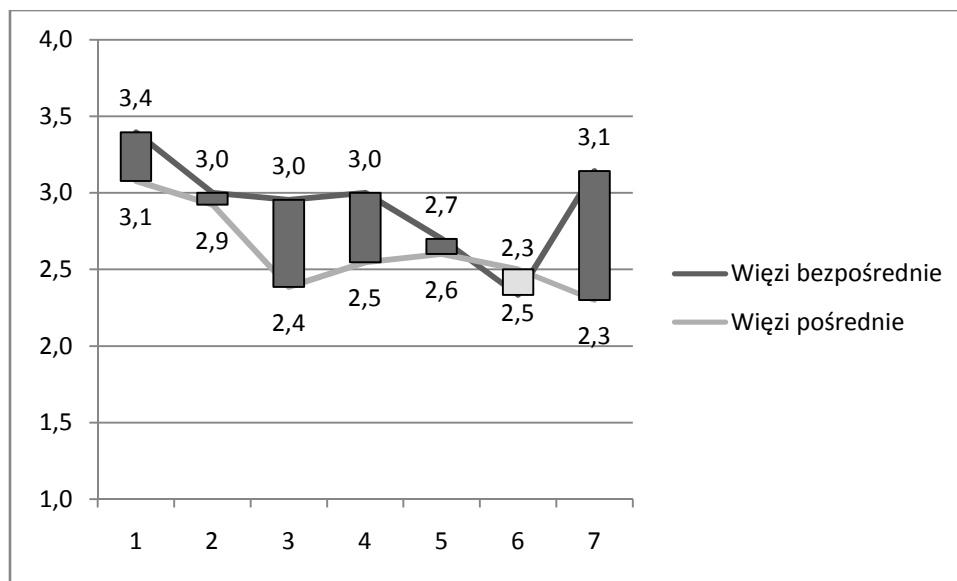


Źródło: opracowanie własne

Z danych wynika, że najwyższym zaufaniem cieszą się członkowie rodziny pracodawcy. W sumie ponad 84% relacji rodzinnych zostało uznanych jako godne zaufania. W tej kategorii drugimi w kolejności okazały się więzi pracownicze (ponad 82% wskazań o charakterze pozytywnym). Co ciekawe najmniej godni zaufania są sąsiedzi (łączy odsetek odpowiedzi negatywnych przekracza 58%). Jest to dość wymowny przykład na to, iż można kogoś znać w miarę dobrze, widywać niemalże codziennie i utrzymywać stałe z nim kontakty, co nie oznacza wcale, że trzeba mu bezgranicznie ufać i otwarcie rozmawiać o tym, co dzieje się w firmie.

Skoro poziom zaufania jest istotnie różny względem podziału więzi na bezpośrednie i pośrednie warto przeanalizować zróżnicowanie zaufania w obrębie tych dwóch grup według podziału na poszczególne typy więzi. Wykres nr 32 przedstawia wartości wskaźnika zaufania dla poszczególnych rodzajów więzi.

**Wykres 32.** Średnie wartości poziomu zaufania dla więzi bezpośrednich i pośrednich według typów więzi



Legenda: 1 – Więzi rodzinne; 2 – Więzi pracownicze; 3 – Więzi zawodowe; 4 – Więzi towarzyskie; 5 – Więzi szkolne/z dzieciństwa; 6 – Więzi sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego wykresu poziom zaufania jest wyższy w obrębie więzi o charakterze bezpośrednim niemalże dla wszystkich typów więzi. Wyjątek stanowią jedynie więzi sąsiedzkie. Jakkolwiek zarówno ten typ relacji, jak i relacje szkolne i z dzieciństwa oraz relacje pracownicze wykazują niewielkie różnice w poziomach zaufania względem więzi bezpośrednich i pośrednich. Te trzy typy więzi są więc najbardziej spójne wewnętrznie, z czego dwa pierwsze (sąsiedzkie oraz szkolne i z dzieciństwa) cieszą się relatywnie najmniejszym zaufa-

niem. Najbardziej odbiegające od siebie wartości wskaźnika zaufania odnotowano dla „pozostałych” więzi społecznych oraz dla więzi towarzyskich i zawodowych. Te trzy typy więzi są w stosunku do innych niemalże najmniej godne zaufania jeśli idzie o pośredniczenie w zatrudnianiu i jednocześnie prawie najbardziej godnym zaufania bezpośrednim źródłem pracowników. Wyniki te mogą wskazywać na duże wewnętrzne zróżnicowanie w obrębie wskazanych typów więzi.

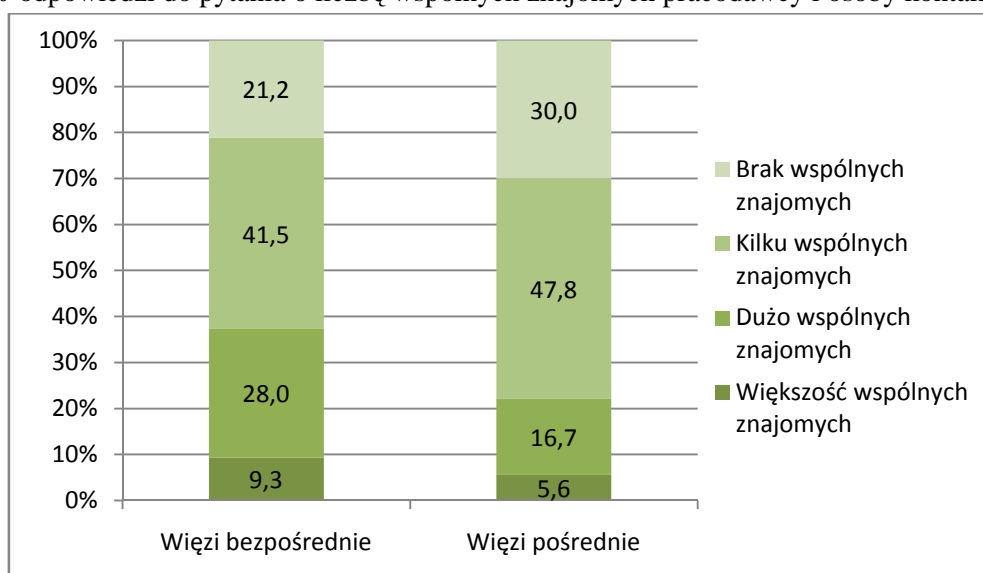
## **5. Wymiar strukturalny więzi: rozległość kontaktów społecznych**

Do tej pory ustaliliśmy, iż więzi społeczne wykorzystywane w skutecznych transakcjach zatrudniania charakteryzują się bardzo małą rozległością w przestrzeni fizycznej. Zdecydowana większość kontaktów skupia się na niewielkiej przestrzeni, przeważnie w tej samej miejscowości, w której prowadzona jest działalność, ewentualnie w odległości do 5 km od niej. Pomimo istotnych statystycznie różnic pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi należy także podkreślić raczej niewielką rozległość więzi w czasie, wynoszącą średnio do 10 lat. Dodatkowo dane na temat częstotliwości spotkań w momencie dokonywania transakcji zatrudniania wskazują na przewagę częstych spotkań pomiędzy pracodawcą a osobami kontaktowymi. Ogólny obraz, jaki wyłania się z uzyskanych danych, pozwala sądzić, iż więzi społeczne zaangażowane w skuteczne transakcje zatrudniania charakteryzują się raczej małą rozległością w czasie i w przestrzeni. Jakkolwiek, zgodnie z koncepcją luk strukturalnych Burta, biorąc także pod uwagę hipotezę siły słabych więzi Granovettera, o wiele bardziej istotne z punktu widzenia zatrudniania jest nie to, kto gdzie się znajduje i jak często się z nim widzi, ale to, do kogo ten ktoś ma dostęp i czy jest w stanie ów dostęp skapitalizować. Zgodnie z podstawowym założeniem nowej socjologii ekonomicznej o społecznym zakorzenieniu działań ekonomicznych przyjmuje się, że struktura społeczna pełni bardzo ważną rolę w realizacji celów o charakterze ekonomicznym (Granovetter, 1985; Swedberg, 2003). Stąd kolejną miarą indywidualnego kapitału społecznego – wydaje się, że szczególnie ważną, jest rozległość kontaktów społecznych.

W sformułowanych w trzecim rozdziale hipotezach przyjęliśmy, że więzi pośrednie ze względu na przypisywaną im rolę w procesie zatrudniania charakteryzować się będą większą rozległością kontaktów społecznych. Innymi słowy, założyliśmy, że liczba wspólnych znajomych pracodawcy i osób polecających będzie niższa aniżeli liczba wspólnych znajomych pracodawcy i osób, które bezpośrednio, będąc wcześniej znane przedsiębiorcy, trafiły do organizacji. Uzyskane dane w pewnym stopniu potwierdzają te przypuszczenia.

Na wykresie nr 33 przedstawiony został rozkład odpowiedzi na pytanie o liczbę wspólnych znajomych pracodawcy i osób kontaktowych. Dodajmy, że widoczne na wykresie różnice pomiędzy więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim są istotne statystycznie (test U Manna-Whitneya).

**Wykres 33.** Rozległość kontaktów społecznych dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,02$ ) (udział % odpowiedzi do pytania o liczbę wspólnych znajomych pracodawcy i osoby kontaktowej)

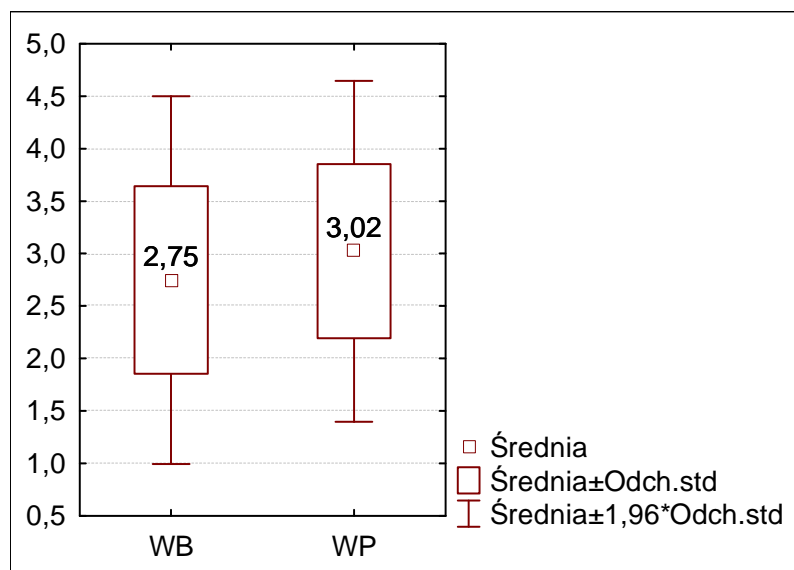


Źródło: opracowanie własne

Odsetek braku wspólnych znajomych w przypadku więzi pośrednich wynosi 30% i jest o 9 punktów procentowych wyższy aniżeli ten sam wynik dla więzi bezpośrednich. W tej pierwszej grupie większy jest także udział osób, z którymi pracodawca posiada jedynie kilku wspólnych znajomych (47,8% w stosunku do 41,5% w grupie więzi bezpośrednich). Także odsetki odpowiedzi „dużo [wspólnych znajomych]” oraz „większość [wspólnych znajomych]” kształtują się w przypadku więzi pośrednich na wyraźnie niższych poziomach aniżeli dla więzi bezpośrednich. Spostrzeżenia te uzupełniają dane na temat wskaźnika alienacji społecznej, przedstawione na kolejnym wykresie.

Wskaźnik alienacji społecznej został obliczony za pomocą średniej arytmetycznej. Wartości wskaźnika mogą wahać się od 1 (większość wspólnych znajomych) do 4 (brak wspólnych znajomych). Im większą wartość przyjmuje wskaźnik tym większe jest wyizolowanie społeczne badanej zbiorowości. Na wykresie nr 34 widać, iż, zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami, więzi pośrednie charakteryzuje nieco większa alienacja społeczna (większe wyizolowanie).

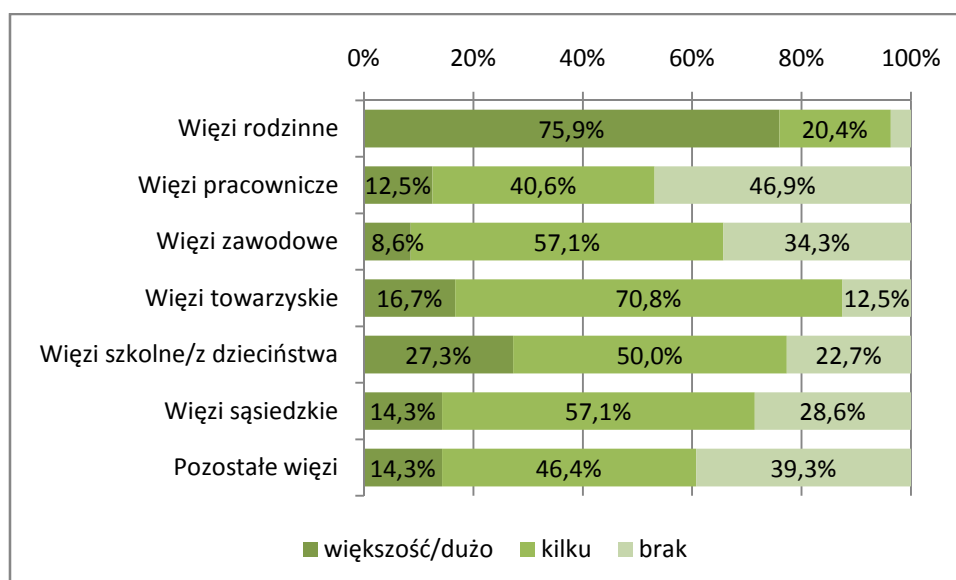
**Wykres 34.** Wskaźnik alienacji społecznej dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,02$ )



Źródło: opracowanie własne

Kolejne dwa wykresy dotyczą analizy rozległości kontaktów społecznych w podziale na poszczególne typy więzi społecznych. Wykres nr 35 ilustruje rozkład odpowiedzi na pytanie o wspólnych znajomych pracodawcy i osoby kontaktowej, natomiast wykres nr 36 przedstawia odpowiednie wartości wskaźnika alienacji społecznej.

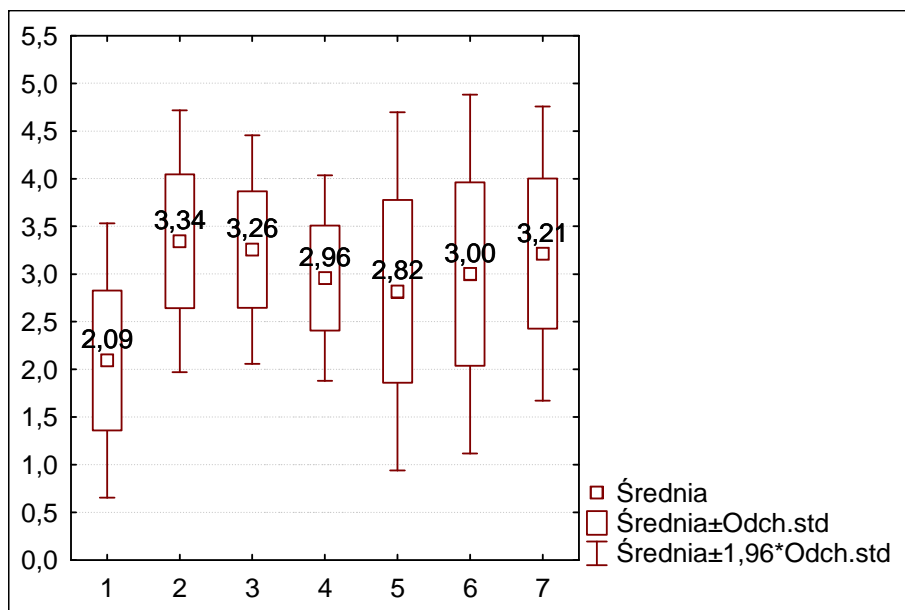
**Wykres 35.** Rozległość kontaktów względem typów więzi społecznych ( $p<0,001$ ) (udział % odpowiedzi na pytanie o liczbę wspólnych znajomych pracodawcy i osoby kontaktowej)



Źródło: opracowanie własne



**Wykres 36.** Wskaźnik alienacji społecznej według typów więzi społecznych



Legenda: 1 – Więzy rodzinne, 2 – Więzy pracownicze; 3 – Więzy zawodowe; 4 – Więzy towarzyskie; 5 – Więzy szkolne/dzieciństwa; 6 – Więzy sąsiedzkie; 7 – Pozostałe więzi

Źródło: opracowanie własne

W świetle przedstawionych danych można stwierdzić, że w wymiarze strukturalnym więzi pomiędzy poszczególnymi typami więzi społecznych występują statystycznie istotne różnice. W szczególności, na tle otrzymanych wyników, zaznacza się duża odrębność więzi rodzinnych. Ten typ więzi charakteryzuje się najniższym wskaźnikiem alienacji społecznej (2,09). W przypadku prawie 76% więzi rodzinnych pracodawca posiada z osobą kontaktową (członkiem rodziny) większość lub dużo wspólnych znajomych. Ciekawych informacji dostarcza natomiast analiza najbardziej wyizolowanych typów więzi. Najwyższy wskaźnik alienacji cechuje więzi pracownicze (3,34) i zawodowe (3,26), nieco niższy „pozostałe” więzi społeczne (3,21). Po raz kolejny zaznacza się podobieństwo pomiędzy tymi rodzajami relacji społecznych. Warto zauważyć, że w przypadku tych trzech typów więzi największy jest udział kontaktów społecznych, które charakteryzuje brak wspólnych znajomych. Dość luźne pod tym względem są także więzi sąsiedzkie i towarzyskie. Te ostatnie są dość wyjątkowe, cechują się bowiem najwyższym, prawie 71%, udziałem relacji z kilkoma wspólnymi znajomymi.

## 6. Charakterystyka więzi społecznych angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania

W rozdziale dokonaliśmy szczegółowej analizy parametrów więzi społecznych angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania. Wyjściowym założeniem, poprzedzającym wyko-

nianie tej analizy i napisanie niniejszego rozdziału, było przekonanie o różnicach pomiędzy więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim. W tym duchu formułowane były problemy i hipotezy badawcze. Jednakże analiza materiału jakościowego ujawniła wiele zasadniczych różnic dotyczących różnych typów więzi społecznych (rodziny, pracowniczych i znajomości), co nie pozostało bez wpływu na ostateczny kształt prezentowanego rozdziału. W zakres analizy statystycznej parametrów więzi zostały bowiem włączone rozważania skupione wokół zróżnicowania badanych cech względem różnych rodzajów relacji społecznych. Pojawienie się tej części analizy to następstwo jednego z zasadniczych wniosków badań jakościowych jakim jest stwierdzenie, że aspekt normatywny więzi odgrywa istotną rolę z punktu widzenia decyzji pracodawcy o sposobie i zakresie zaangażowania danego typu więzi w procesy zatrudniania nowych pracowników. Zatem, pomimo, iż pierwotna względem zastosowania danego typu więzi wydaje się być rola, jaką więzi społeczne mają do odegrania w procesie zatrudniania, warto mieć na względzie, iż ostateczna charakterystyka więzi bezpośrednich i pośrednich jest odbiciem struktury poszczególnych typów więzi użytych w ramach danej roli.

W zakończeniu rozdziału chcemy więc zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, pragniemy krótko ustosunkować się do wyników badań empirycznych przez pryzmat problemów i hipotez badawczych. W tej części w centrum zainteresowania znajduje się problematyka roli, jaką więzi społeczne mogą pełnić w procesie zatrudniania (źródło pracowników lub pośredniczenie w zatrudnianiu). Chodzi więc o podział więzi na bezpośrednie i pośrednie. Po drugie, chcemy podsumować kwestię zróżnicowania badanych cech więzi społecznych względem różnych rodzajów relacji; koncentrujemy się więc na wyróżnionych w trakcie analizy typach więzi społecznych.

### ***Zagadnienie 1: więzi bezpośrednie versus więzi pośrednie***

Na następnej stronie umieszczona została tabela podsumowująca wyniki badań empirycznych na temat różnic między więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim (por. tabela nr 19). W ostatniej kolumnie kursywą wyróżniono te hipotezy badawcze, które znalazły potwierdzenie w wynikach badań. Brak istotnych statystycznie różnic odnotowano dla zmiennych określonych jako: częstotliwość wzajemnych kontaktów (H 2.2), odległość fizyczna między pracodawcą a osobą kontaktową (H 2.3), bliskość emocjonalna (H 2.4) oraz głębokość relacji (H 2.5). Początkowo taki stan rzeczy zakładano jedynie w odniesieniu do odległości fizycznej. Z kolei różnice między więziami bezpośrednimi i pośrednimi odnotowano w przypadku długości trwania więzi (H 2.1), zaufania (H 2.6) oraz rozległości wzajemnych kontaktów (H 2.7). Te obserwacje okazały się zgodne z przewidywaniami.

**Tabela 19.** Podsumowanie wyników badań empirycznych na temat różnic w zakresie więzi bezpośrednich i pośrednich

Wymiar więzi	Parametr	Charakter więzi i ich rola w zatrudnieniu		Hipoteza
		Więzi bezpośrednie (źródło pracowników)	Więzi pośrednie (pośredniczenie)	
Wymiar czasowy	Długość trwania więzi	Trwają przeciętnie dłużej; Me=10 lat; perc. [25%-75%]=(3, 20)	Trwają przeciętnie krócej; Me=5 lat; perc.[25%-75%]=(1, 10)	<b>H2.1:</b> W zakresie długości trwania więzi między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> istotnie statystyczne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi a pośrednimi. Więzi bezpośrednie trwają relatywnie dłużej aniżeli więzi pośrednie.
	Częstotliwość kontaktów	Brak istotnych statystycznie różnic; wskaźnik częstości: 3,37 (w skali od 1 do 5); przewaga częstych kontaktów społecznych		<b>H2.2:</b> W zakresie częstotliwości kontaktów między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzi bezpośrednie charakteryzują się relatywnie większą częstotliwością kontaktów aniżeli więzi pośrednie.
Wymiar przestrzenny	Odległość fizyczna	Brak istotnych statystycznie różnic; Me=1 („ta sama miejscowość”); zdecydowana dominacja relacji ograniczonych do jednej miejscowości		<b>H2.3:</b> W zakresie odległości fizycznej między pracodawcą, a osobami kontaktowymi <b>nie istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Większość skutecznych transakcji zatrudniania ma miejsce w granicach do 5 km od miejscowości, w której znajduje się mikroprzedsiębiorstwo.
Wymiar psychologiczny	Bliskość emocjonalna	Brak istotnych statystycznie różnic; mediana i moda wskazują na dominację odpowiedzi „raczej nie była mi bliska [osoba kontaktowa]”; wskaźnik bliskości emocjonalnej: 2,3 (w skali od 1 do 4); przewaga raczej słabych emocjonalnie więzi		<b>H2.4:</b> W zakresie bliskości emocjonalnej między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzi bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większa bliskość aniżeli więzi pośrednie.
	Głębokość znajomości	Brak istotnych statystycznie różnic; przewaga relacji głębokich (w sumie ponad 70% bardzo dobrze i dobrze znanych osób); wskaźnik głębokości znajomości: 2,9 (w skali od 1 do 4); przewaga relacji określanymi jako dobre znajomości		<b>H2.5:</b> W zakresie głębokości znajomości między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzi bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większa głębokość aniżeli więzi pośrednie.
	Zaufanie	Wyższy poziom zaufania; wskaźnik zaufania: 3,1 (w skali od 1 do 4); dominacja osób godnych zaufania; znikomy odsetek osób całkowicie niegodnych zaufania	Niższy poziom zaufania; wskaźnik zaufania: 2,6 (w skali od 1 do 4); dominacja osób godnych zaufania; blisko 12% osób całkowicie niegodnych zaufania	<b>H2.6:</b> W zakresie zaufania między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzi bezpośrednie charakteryzuje relatywnie większy poziom zaufania aniżeli więzi pośrednie.
Wymiar strukturalny	Rozległość wzajemnych kontaktów	Mniejszy udział rozległych kontaktów społecznych (w sumie prawie 63% więzi mało redundantnych – odpowiedzi „kilku” i „brak” wspólnych znajomych; wskaźnik alienacji: 2,75 (w skali od 1 do 4); dominacja relacji „kilku wspólnych znajomych”	Większy udział rozległych kontaktów społecznych (w sumie prawie 78% więzi mało redundantnych – odpowiedzi „kilku” i „brak” wspólnych znajomych); wskaźnik alienacji: 3,02 (w skali od 1 do 4); dominacja relacji „kilku wspólnych znajomych”	<b>H2.7:</b> W zakresie rozległości wzajemnych kontaktów między pracodawcą a osobami kontaktowymi <b>istnieją</b> statystycznie istotne różnice pomiędzy więziami bezpośrednimi i pośrednimi. Więzi bezpośrednie charakteryzuje relatywnie mniejsza rozległość wzajemnych kontaktów aniżeli więzi pośrednie.

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania pokazały, że kwestia zróżnicowania więzi ze względu na rolę, jaką pełnią w procesie zatrudniania, nie wiąże się automatycznie ze zróżnicowaniem

wszystkich parametrów więzi. Wspólne dla wszystkich więzi jest skupienie ich na bardzo niewielkim obszarze geograficznym, raczej wysoka częstotliwość spotkań pracodawcy z osobami kontaktowymi, raczej słaba bliskość emocjonalna oraz dobra znajomość osoby kontaktowej przez pracodawcę. Cechą charakterystyczną więzi pośrednich, wykorzystywanych w celu docierania do kandydatów spoza środowiska przedsiębiorcy, jest większe wyalienowanie społeczne relacji z indywidualnych sieci społecznych pracodawcy i osoby polecającej. Natomiast cechą wyróżniającą więzi bezpośrednie jest dłuższy czas ich trwania oraz większe zaufanie pracodawcy do osoby kontaktowej.

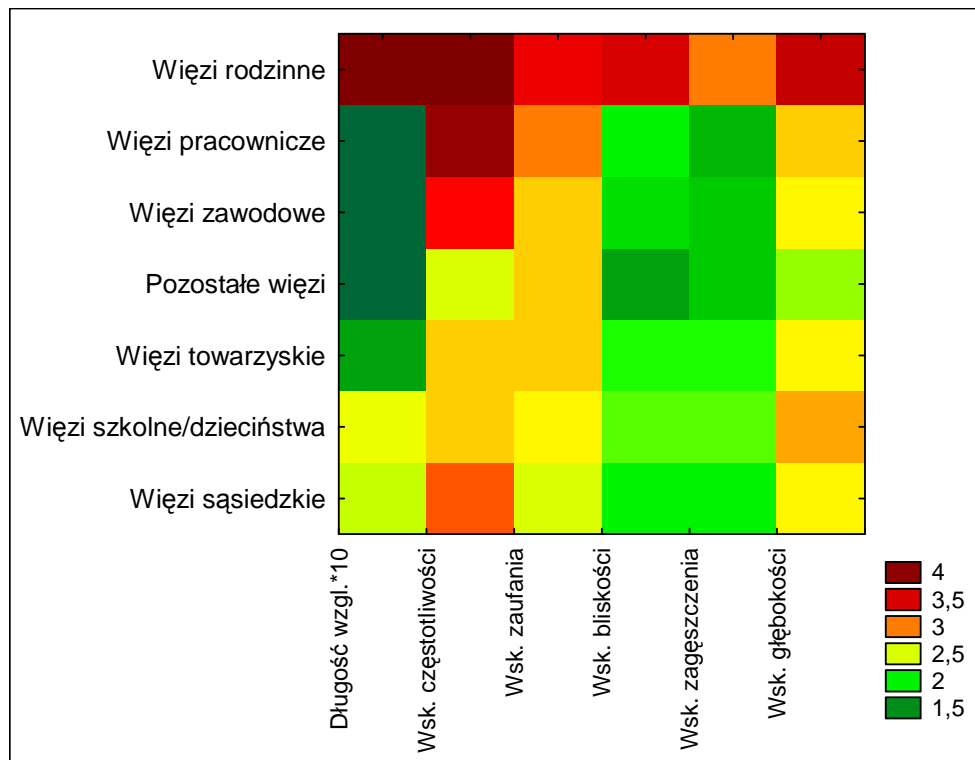
### ***Zagadnienie 2: zróżnicowanie poszczególnych typów więzi społecznych***

Wykres nr 37 powstał dzięki zastosowaniu procedury grupowania obiektów (przypadków) i cech. Zwykle działanie takie przydaje się gdy oczekujemy, że zarówno przypadki, jak i zmienne jednocześnie przyczyniają się do odkrywania sensownych układów skupień<sup>42</sup>. Dla nas prezentowany efekt grupowania ma jedynie charakter pomocniczy; służy ukazaniu różnic w ramach i pomiędzy poszczególnymi typami więzi. W procedurze grupowania uwzględnionych zostało sześć zmiennych – wskaźnik częstości, wskaźnik bliskości emocjonalnej, wskaźnik głębokości relacji, wskaźnik zaufania oraz wskaźnik zagęszczenia sieci (zbudowany na zasadzie przeciwieństwa wskaźnika alienacji), a także względna długość trwania więzi. Ta ostatnia zmienna, dla uzyskania lepszej porównywalności poszczególnych zmiennych i przypadków, została przemnożona przez liczbę 10. Jak widać w analizie nie uwzględniono odległości fizycznej pomiędzy stronami transakcji zatrudniania, a to z tego względu, że wartość mediany dla wszystkich rodzajów więzi była taka sama i wyniosła 1 (wartość ta odnosi się do stwierdzenia „w tej samej miejscowości”).

---

<sup>42</sup> por. Podręcznik elektroniczny STATISTICA, hasło: *grupowanie obiektów i cech*.

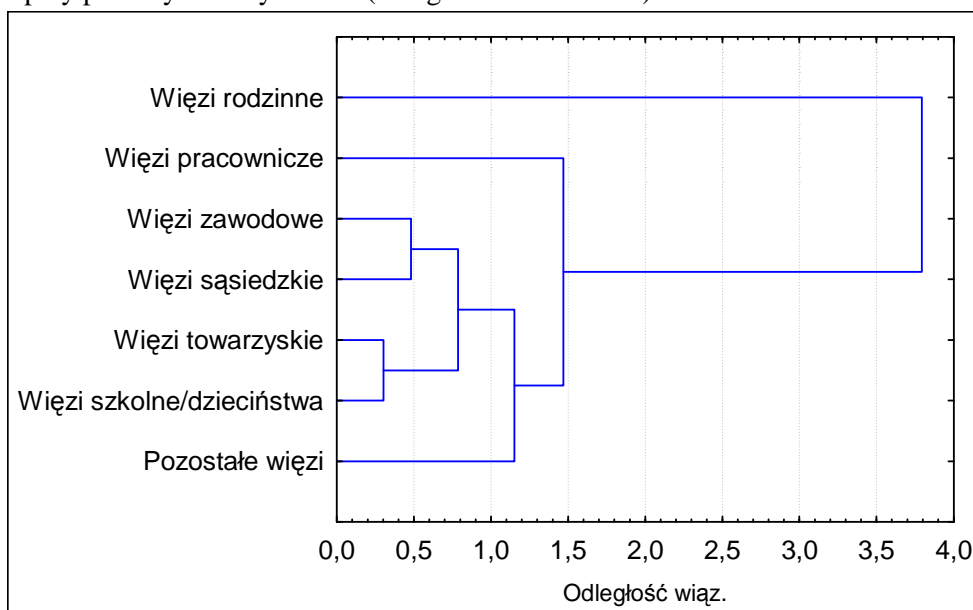
**Wykres 37.** Grupowanie typów i parametrów więzi społecznych



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowany wykres wyraźnie pokazuje, że najbardziej wyróżniającym się typem więzi są więzi rodzinne. Charakteryzują się one najwyższymi wynikami w zakresie wszystkich uwzględnionych w analizie parametrów więzi. Więzi rodzinne stanowią niejako kategorię samą w sobie, niepodobną do żadnej innej kategorii więzi. Najbardziej zbliżone do siebie wydają się być więzi towarzyskie oraz więzi szkolne i z dzieciństwa, a także zawodowe i sąsiedzkie. W obrębie obu par wyraźną różnicę pomiędzy poszczególnymi typami więzi widać jedynie w odniesieniu do długości trwania więzi (więzi szkolne i z dzieciństwa trwają dłużej niż więzi towarzyskie, a więzi sąsiedzkie dłużej niż zawodowe). Najslabszym typem więzi są „pozostałe” więzi społeczne. Ten rodzaj relacji charakteryzuje najniższa częstotliwość kontaktów, krótkotrwałość, najniższe wskaźniki bliskości i głębokości oraz jeden z najniższych wskaźników zagęszczenia. Opisane różnice i podobieństwa pomiędzy wyróżnionymi typami więzi jeszcze wyraźniej widać na wykresie nr 38.

**Wykres 38.** Analiza skupień typów więzi rodzinnych z uwzględnieniem badanych parametrów więzi utworzona przy pomocy metody Warda (odległość euklidesowa)



Źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres przedstawia rezultat analizy skupień poszczególnych typów więzi, wykonanej za pomocą metody Warda. W zakres analizy weszło sześć tych samych zmiennych, które wcześniej posłużyły do grupowania obiektów i cech. Analiza skupień dokładnie odzwierciedla wszystkie opisane powyżej obserwacje. Pierwsze, co rzuca się w oczy, to wyraźna odrębność więzi rodzinnych od innych typów więzi. W zasadzie można powiedzieć, że mamy do czynienia z dwoma odrębnymi kategoriami więzi – charakteryzującymi się bardzo dużą siłą relacji rodzinnych oraz zdecydowanie słabszymi relacjami pozarodzinnymi. Warto także zauważyć, że drugie w kolejności pod względem odmienności są więzy pracownicze, a tuż za nimi pozostałe więzy. Z dotychczasowej analizy i podsumowującej jej procedury grupowania wiemy, iż więzy pracownicze są zaraz po więziach rodzinnych relatywnie najsilniejsze. O ich sile decyduje przede wszystkim duża częstotliwość kontaktów, ponadprzeciętne zaufanie i dobra znajomość pracownika przez pracodawcę, wyrażona za pomocą wskaźnika głębokości relacji. Natomiast jeśli chodzi o „pozostałe” więzy, tym, co je wyróżnia jest fakt, że są najsłabszym typem relacji.

Wracając do poprzedniego wykresu – efektu grupowania obiektów i cech, analizie można poddać również same parametry więzi, dostrzegając interesujące między nimi relacje. Dotychczasową analizę uzupełnia zaprezentowana poniżej macierz korelacji *R* Spearmana (por. tabela nr 20).

**Tabela 20.** Macierz korelacji *R* Spearmana dla badanych parametrów więzi społecznych

	Częstotliwość	Rozległość (alienacja)	Bliskość	Zaufanie	Głębokość	Długość (względna)
Częstotliwość	1,00	---	---	---	---	---
Rozległość (alienacja)	-0,37	1,00	---	---	---	---
Bliskość	0,49	<b>-0,59</b>	1,00	---	---	---
Zaufanie	0,37	-0,30	0,29	1,00	---	---
Głębokość	0,48	<b>-0,57</b>	<b>0,62</b>	0,34	1,00	---
Długość (względna)	0,29	-0,49	0,48	0,07	0,51	1,00

\* kursywą zaznaczono wyniki istotne dla  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Procedura grupowania ujawnia, że najbardziej zróżnicowanymi parametrami więzi ze względu na różne ich typy jest długość relacji, częstotliwość kontaktów, a także głębokość. Najbardziej „wyrównane” są z kolei dwa wskaźniki – bliskości i zagęszczenia sieci społecznych. Analiza korelacji pokazuje wiele oczywistych, ale także ważnych z punktu widzenia zatrudniania prawd. Po pierwsze, wysokiej częstotliwości wzajemnych kontaktów towarzyszy wysoka bliskość i głębokość relacji. Po drugie, bliskość emocjonalna więzi i głębokość relacji idą ze sobą mocno w parze. Po trzecie, bliskim i głębokim relacjom towarzyszy duże zagęszczenie personalnych sieci społecznych (czyli niskie wyalienowanie społeczne). Wreszcie po czwarte, długość trwania relacji wykazuje silny i pozytywny związek z bliskością i głębokością więzi, podczas gdy jednocześnie wykazuje silny i negatywny związek z rozległością wzajemnych kontaktów.

Bodajże najważniejszą obserwacją z punktu widzenia problemów badawczych tej pracy jest sprzeczność pomiędzy siłą relacji, a rozległością wzajemnych kontaktów. Zresztą do tych samych wniosków doprowadziła nas analiza różnic między więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim. Godzenie wspomnianych sprzeczności możliwe jest dzięki wykorzystaniu różnych typów więzi (i ich atrybutów) w zależności od roli, jaką mają pełnić w procesie zatrudniania. Wnioski, które można wysnuć na podstawie analizy zróżnicowania parametrów i typów więzi są więc w pełni zgodne z wnioskami dotyczącymi wzajemnych relacji więzi bezpośrednich i pośrednich. Wartością więzi utrzymywanych w granicach najbliższych kręgów pracodawcy jest duża bliskość emocjonalna i duża głębokość relacji (duża siła). Wartością więzi spoza najbliższych kręgów jest duże wyizolowanie relacji ze środowiska społecznego przedsiębiorcy. Jeśli zatem dla przedsiębiorcy liczy się zaufanie, bliskość i normy wzajemności, to należałoby kapitalizować silne więzi – więzi z najbliższego otoczenia. Jeśli ważniejsze jest dotarcie do osób o określonych kompetencjach, lepiej odwołać się do słabszych emocjonalnie, ale za to bardziej rozległych więzi społecznych.

Podsumowując analizę można powiedzieć, iż z wyjątkiem relacji rodzinnych charakterystyczne dla więzi angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania są następujące właściwości: (1) przeciętnie wysoka, choć zróżnicowana częstotliwość kontaktów społecznych, (2) raczej mała bliskość emocjonalna, (3) niskie zagęszczenie wzajemnych sieci społecznych pracodawcy i osób kontaktowych, (4) raczej dobra znajomość przez pracodawcę drugiej strony relacji społecznej, (5) raczej wysokie zaufanie pracodawcy do osób kontaktowych oraz (6) zróżnicowana w zależności od rodzaju relacji długość trwania więzi. Jednocześnie należy dodać, iż zdecydowana większość relacji angażowanych w skuteczne procesy zatrudniania zachodzi w obrębie najbliższego otoczenia fizycznego pracodawcy. Warto także podkreślić, że silnym w sensie psychologicznym więziom międzyludzkim (bliskim) oraz głębokim relacjom towarzyszy duże zagęszczenie wzajemnych personalnych sieci społecznych, co z punktu widzenia zatrudniania może wpływać ograniczająco.



## ZAKOŃCZENIE

Głównym celem rozprawy było poznanie roli jaką kapitał społeczny pełni w procesach zatrudniania nowych pracowników w polskich mikroprzedsiębiorstwach. W toku konkretyzacji celu przyjęto, iż będzie on realizowany przede wszystkim poprzez przeprowadzenie badań empirycznych wśród pracodawców sektora mikroprzedsiębiorstw. Zatem idea kapitału społecznego rozpatrywana była na poziomie mikro – w odniesieniu do indywidualnego pracodawcy. Po dokonaniu przeglądu istniejących koncepcji kapitału społecznego, jako wyjściowe do analiz o charakterze empirycznym, zaakceptowano tzw. sieciowe ujęcie kapitału społecznego. Cechą wyróżniającą tego ujęcia jest przeniesienie akcentu na sposób i charakter powiązań społecznych pomiędzy uczestnikami podejmowanych wspólnych działań. Ostatecznie kapitałem społecznym nazwana została osobista sieć relacji społecznych przedsiębiorcy, zapewniająca mu dostęp, mobilizację i wykorzystanie zgromadzonych w strukturze społecznej materialnych i niematerialnych zasobów, które umożliwiają bądź ułatwiają realizację określonych celów ekonomicznych.

Na podstawie dogłębnej analizy materiału badawczego można z pełnym przekonaniem stwierdzić, iż podstawowe znaczenie z punktu widzenia doboru nowych pracowników w mikroprzedsiębiorstwach mają osobiste sieci społeczne pracodawców. Należy podkreślić, że w tym względzie rezultaty poznawcze badań własnych są w pełni zgodne z wnioskami z innych badań prowadzonych w ostatnich latach wśród polskich przedsiębiorców (Gudkova, 2008). Również na ich podstawie można bowiem uznać, iż personalne sieci powiązań społecznych przedsiębiorców odgrywają kluczową rolę w powoływaniu, rozwoju i podtrzymywaniu istnienia małych organizacji. Autorka wspomnianych badań, w podsumowaniu powstałej na ich bazie monografii, tak oto nakreśla wieloaspektowe znaczenie personalnych sieci społecznych przedsiębiorców:

*Kontakty osobiste ułatwiają przedsiębiorcy identyfikację szans w otoczeniu, tworzenie nowych pomysłów, pozyskiwanie informacji, środków finansowych oraz trwałych urzędzeń, niezbędnych dla ich realizacji. Krytyczne znaczenie w początkowej fazie działalności ma zdobycie nowych klientów, w czym niezwykle pomocne są sieci osobistych powiązań. Kontakty osobiste dostarczają również wsparcia emocjonalnego dla przedsiębiorcy. Mechanizmy oparte na silnych więziach nie tracą swojego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, często decydując o przetrwaniu przedsiębiorstwa na rynku (tamże, s. 177).*

Wydaje się, iż sformułowany powyżej ogólny wniosek, dotyczący doniosłej roli sieci społecznych pracodawców w procesach zatrudniania, można rozpatrywać nieco szerzej i to co najmniej na kilku płaszczyznach. Możliwe jest odniesienie go w szczególności do problema-

tyki rynku pracy i doboru pracowników w organizacjach, przedsiębiorczości oraz praktyki badań empirycznych sektora mikroprzedsiębiorstw.

Z punktu widzenia *ryнку pracy* podstawowe znaczenie ma fakt, iż zdecydowana większość procesów alokacji pracy w obrębie badanego segmentu rynku pracy ma charakter nieformalny – odbywa się przy udziale osób, z którymi pracodawca pozostaje w mniej lub bardziej trwałych relacjach społecznych. Obserwacja ta pozostaje w zgodzie z założeniami teoretycznej koncepcji strukturalnego zakorzenienia działań ekonomicznych (Granovetter, 1985, 2005), w której podkreśla się rolę konkretnych relacji społecznych i ich układów w generowaniu zaufania i unikaniu niepewności. Warto nadmienić, iż koncepcja ta powstała w wyniku refleksji nad rezultatami badań empirycznych dotyczących poszukiwania pracy przez osoby chcące zmienić dotychczasowe zajęcie lub znajdujące się w sytuacji bezrobocia. Jest to więc koncepcja sformułowana na podstawie studiów empirycznych prowadzonych po podażowej stronie rynku pracy. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji pokazują, że przepływy zasobów w obrębie peryferyjnego segmentu rynku pracy także po stronie pracodawców opierają się na wykorzystaniu istniejących układów relacji społecznych i uaktywnieniu tkwiącego w nich potencjału (zaufania, norm, sankcji). Wydaje się zatem, że w rzeczywistości rynek pracy w większym stopniu aniżeli wynika to z teorii ekonomicznych regulowany jest przez mechanizmy o charakterze społeczno-kulturowym.

Granovetter (1985, s. 490) twierdzi, że człowiek podejmujący działania ekonomiczne zwykle poszukuje możliwie najlepszych informacji, a te można zdobyć przede wszystkim poprzez kontakty osobiste. Jego zdaniem informacje pozyskane w ten sposób są lepsze od wszelkiego typu ogólnych informacji (opinii) z czterech podstawowych powodów: (1) koszt ich pozyskania jest niski, (2) własnym informacjom ufa się w największym stopniu, bowiem są one bardziej konkretne, szczegółowe i dokładne, (3) osoby, z którymi utrzymuje się długotrwałe relacje mają ekonomiczną motywację do bycia wiarygodnym ze względu na przyszłe transakcje, (4) niezależnie od czysto ekonomicznych motywów, podtrzymywanie relacji w czasie często prowadzi do „obudowania” relacji w treść – nadaje jej społeczny charakter (*social content*), co z kolei daje podstawy sądzić, że będzie jej towarzyszyć zaufanie i redukcja skłonności partnerów drugiej strony do przejawiania zachowań oportunistycznych. Jeśli dodatkowo wziąć pod uwagę ograniczenia, w których zmuszony jest funkcjonować przedsiębiorca, osobiste sieci społeczne, w szczególności te z najbliższego otoczenia, wydają się nie tylko wiarygodnym, ale także najbardziej dostępnym źródłem informacji na temat potencjalnych kandydatów do pracy.

Ze względu na przedstawione tu przesłanki wydaje się, iż w badaniach rynku pracy w większym stopniu należałoby uwzględnić społeczno-kulturowy kontekst działań jego uczestników. Podejście sieciowe wydaje się perspektywą odpowiadającą tej potrzebie, interesującą z poznawczego punktu widzenia, bliską rzeczywistości, prowadzącą do konkretnych i czytelnych wyjaśnień. Zgodnie z przekonaniem badaczy, już na poziomie założeń teoretycznych, pozwala ona przemóc ograniczenia i wątpliwości związane z postrzeganiem organizacji działań ekonomicznych w kategoriach hierarchii i rynku (Powell, 1990; por. także: Sławecki, 2006).

Powyższe ustalenia można bezpośrednio odnieść do zagadnienia doboru nowych pracowników do organizacji. Na poziomie *procesu zatrudniania* przeprowadzone badania pokazują, że nieformalne metody zatrudniania, oparte na wykorzystaniu osobistych kontaktów przedsiębiorcy, są nie tylko najczęściej stosowane, ale są także wyjątkowo skuteczne. Wydaje się, iż właśnie w wysokiej skuteczności należy doszukiwać się źródeł dominacji nieformalnych metod zatrudniania w sektorze mikroprzedsiębiorstw. Kontakty osobiste przedsiębiorcy pomagają pracodawcy przemóc ograniczenia poznawcze, czasowe, przestrzenne i strukturalne, z jakimi na co dzień ma do czynienia, i w ten sposób umożliwiają dotarcie do kandydatów do pracy. Dodatkowo, co jest o wiele bardziej istotne, działają niczym filtr, dopuszczając do organizacji przede wszystkim te osoby, które spełniają określone kryteria selekcji (także te niewyartykułowane przez pracodawcę). Znaczenie selekcji jest tu nieocenione, bowiem, jak pokazują opisane w dysertacji przykłady zastosowania formalnych metod zatrudniania, wtórny rynek pracy charakteryzuje się ogromną nadwyżką tzw. „gorszych” pracowników – „gorszych” pod względem posiadanych kompetencji, ale także, co ważniejsze, „gorszych” pod względem szeroko rozumianej kultury pracy. Uogólniając można powiedzieć, że sieci społeczne przedsiębiorcy pełnią w procesie zatrudniania podwójną rolę. Z jednej strony są narzędziem penetracji rynku pracy, dzięki czemu zmniejszają koszty rekrutacji i selekcji personelu. Z drugiej – zapewniają bezpieczeństwo pracodawcy, redukując niepewność towarzyszącą zatrudnianiu osoby anonimowej (nieznanej) (zaufanie) i umożliwiając społeczny nadzór nad nowozatrudnionym (normy, sankcje). Sieci społeczne dają także możliwość uwzględnienia w trakcie procesu zatrudniania oczekiwań wszystkich stron transakcji zatrudniania (pracodawcy, kandydata i pozostałych pracowników). Tym samym przyczyniają się do sprawnej adaptacji pracowników w organizacji, a dodatkowo zmniejszają ryzyko przedwczesnego, nieplanowanego jej zakończenia.

Podstawowe znaczenie personalnych sieci społecznych przedsiębiorców w procesie doboru pracowników każe także nieco szerzej, aniżeli jest to powszechnie przyjęte, spojrzeć

na zagadnienie *przedsiębiorczości*. Generalnie we współczesnej literaturze występują co najmniej dwa ujęcia przedsiębiorczości. Po pierwsze, przedsiębiorczość jest traktowana jako cecha jednostek ludzkich (red. Bratnicki i Strużyna, 2001). W badaniach empirycznych nawiązujących do tego tradycyjnego już sposobu rozumienia przedsiębiorczości zmierza się przede wszystkim do identyfikacji tych cech, które odróżniają osoby przedsiębiorcze od nieprzedsiębiorczych (Hornaday i Aboud, 1971; Timmons, 1978), przy czym zakłada się, że źródła przedsiębiorczości mają zarówno charakter psychologiczny jak i socjologiczny (red. Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 35). Podstawowy problem tego nurtu badań polega na tym, że jak dotąd nie udało się ustalić specyficznego zbioru cech, które pozwoliłyby na zbudowanie psychospołecznego profilu przedsiębiorcy i jednoznaczne odróżnienie go chociażby od menedżera czy właściciela przedsiębiorstwa (Carland, Hoy, Boulton i Carland, 1984; Carland, Hoy i Carland, 1988; Gartner, 1989).

W związku z powyższym proponuje się ujęcie przedsiębiorczości koncentrujące się na zachowaniach, a nie predyspozycjach przedsiębiorczych (Bratnicki, 2002, s. 10). Zamiast pytania: „kim jest przedsiębiorca?” proponuje się w jego miejsce inne: „co robi przedsiębiorca?” (Gartner, 1989). Przy czym uważa się, że specyficznym zachowaniem które pozwala na zidentyfikowanie przedsiębiorcy, jest powoływanie do życia nowych organizacji. Przedsiębiorczość jest kreowaniem nowych podmiotów gospodarczych i kończy się w momencie, w którym kończy się faza ich tworzenia.

W obu podejściach uwaga badacza skupia się na osobie przedsiębiorcy, przy czym w pierwszym ujęciu chodzi o pewne cechy osób, a w drugim o zachowania i to zachowania przejawiane jedynie w konkretnych okolicznościach. Podejście relacyjne przesuwając akcent w badaniu przedsiębiorczości z osoby przedsiębiorcy na jego związki z otoczeniem. Przy czym szczególną rolę należy przypisać otoczeniu społecznemu przedsiębiorcy. Przeprowadzone badania podkreślają bowiem kluczową rolę osobistych sieci właścicieli firm oraz zasobów tkwiących w strukturze społecznej i nie będących w bezpośrednim posiadaniu przedsiębiorcy. Można powiedzieć, że przedsiębiorczość urzeczywistnia się poprzez zdolność przedsiębiorcy do dostrzegania okazji w otoczeniu, ale także widzenia w nim zasobów, które mogą być przydatne z punktu widzenia wykorzystania owych okazji oraz realnej możliwości dotarcia do tych zasobów i przekształcenia ich w kapitał organizacji. Ze względu na istnienie rozmaitego rodzaju ograniczeń – poznawczych, czasowych, przestrzennych oraz materialnych – możliwości działań przedsiębiorców zależą także od zdolności do ich przewyższania. Sieć kontaktów osobistych przedsiębiorcy jest jednym ze środków, które mogą niwelować owe ograniczenia. W tym sensie personalne sieci społeczne przedsiębiorców mogą pełnić rolę kapitału.

W tym miejscu można postawić pytanie na ile istotna jest rola osobistych sieci społecznych właścicieli mikroprzedsiębiorstw w odniesieniu do innych, aniżeli tylko zatrudnianie pracowników, funkcji zarządzania czy szerzej – organizowania działalności gospodarczej. Z pobocznych wątków poruszanych w trakcie wywiadów z przedsiębiorcami, które nie zostały włączone w zakres analizy w niniejszej rozprawie, wynika, że znaczenie relacji społecznych może być istotne chociażby z punktu widzenia procesu tworzenia organizacji, analizy uwarunkowań współpracy przedsiębiorców z dostawcami, klientami, podmiotami prywatnymi oraz ze sferą publiczną, rozpoznawania procesu uczenia się przedsiębiorców oraz innowacyjności, analizy tzw. momentów krytycznych w cyklu życia organizacji, sprzedaży bezpośredniej i doradztwa. Z uwagi na tak rozległe możliwości oddziaływania personalnych sieci społecznych właścicieli przedsiębiorstw, szczególnie godną polecenia jest wspomniana na wstępie książka autorstwa Gudkovej (2008) pt. *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się* oraz wcześniejsze publikacje tej autorki (Gudkova, 2006; 2007a, 2007b).

Zarówno zarysowana powyżej perspektywa strukturalnego zakorzeniania rynku pracy i procesu zatrudniania, jak i kontekstowe ujęcie przedsiębiorczości podkreślają znaczenie relacji społecznych jako głównego składnika codziennych działań właścicieli mikroprzedsiębiorstw. Na tej podstawie można stwierdzić, że podejście sieciowe (relacyjne) stanowi odpowiednią i ważną, gdyż wynikającą bezpośrednio z praktyki badań społecznych, *perspektywę poznawczą* sektora mikroprzedsiębiorstw. W naukach ekonomicznych jest ono obecnie stosowane coraz powszechniej przede wszystkim na gruncie teorii organizacji i zarządzania (Klincewicz, 2008), w szczególności w odniesieniu do takich zagadnień czy subdyscyplin zarządzania jak marketing usług profesjonalnych (Rogoziński, 2000), marketing instytucjonalny na rynku przedsiębiorstw (Fonfara, 2004), logistyka (Łupicka, 2006) czy handel międzynarodowy (Ratajczak-Mrozek, 2008). Jak dotąd, przynajmniej w Polsce, brakuje podobnych propozycji w zakresie problematyki rynku pracy, niewiele jest także tych, które dotyczą przedsiębiorczości.

Jakkolwiek obiecujące jest wykorzystanie podejścia relacyjnego (sieciowego) jako perspektywy poznawczej sektora mikroprzedsiębiorstw należy mieć na uwadze, że każdorazowo w przypadku jego zastosowania otwarty pozostaje problem podstawowych założeń filozoficznych, leżących u jego podstaw. Refleksja filozoficzna jest tu o tyle istotna, że implikuje różne sposoby rozumienia, poziomy analizy, a przede wszystkim cele i metody badania *relacji społecznych*. Podejście relacyjne z powodzeniem wykorzystywane jest dziś zarówno przez przedstawicieli szeroko pojętego paradygmatu interpretującego (np. Rogoziński, 2000), jak i

wciąż dominującego w naukach społecznych neopozytywizmu (np. Burt, 1992). Korzeni i filozoficznych uzasadnień tych pierwszych można doszukiwać się między innymi w filozofii dialogu, w tym w szczególności w myśli Bubera (1992). Metodologia badań jakościowych wydaje się w tym wypadku najbardziej adekwatną propozycją praktyki badawczej. Na przykład, Rogoziński (2000) właśnie w nawiązaniu do podstawowych założeń filozofii dialogu proponuje wykorzystanie teorii ugruntowanej na potrzeby badań prowadzonych w zgodzie z założeniami tzw. marketingu relacyjnego.

Podejście spójne z pozytywistycznym (modernistycznym) nurtem badań, reprezentowane dziś w szczególności przez uczonych skupionych wokół międzynarodowej organizacji *International Network for Social Network Analysis (INSNA)*, kładzie z kolei nacisk na strukturalne i funkcjonalne aspekty sieci społecznych, proponując stosowanie konkretnych mierników sieci (struktury, gęstości itp.) oraz lansujących wykorzystywanie w tym celu zaawansowanych metod analizy statystycznej (analizy sieci społecznych) i formalnych modeli matematycznych (por. Wasserman i Faust, 1994/1999). Obok corocznej konferencji, ogólnodostępnych publikacji i szeregu programów komputerowych oferujących pomiar rozmaitych wskaźników sieci społecznych, badacze tego nurtu mają do dyspozycji ukazujące się nieprzerwanie od kilkunastu lat, uznane na całym świecie czasopisma naukowe – *Social Networks* i *Connections*. W Polsce upowszechnianiem wiedzy na ten temat zajmuje się m.in. dr Dominik Batorski, pracownik Uniwersytetu Warszawskiego. Omawiane podejście obecne jest także na łamach krajowej publicystyki naukowej (por. Bendyk, 2004).

Obok przedstawionych powyżej raczej ogólnych obserwacji z badań własnych oraz możliwych ich implikacji teoretycznych i metodycznych przeprowadzone analizy pozwalają na wyciągnięcie szeregu nieco bardziej szczegółowych wniosków dotyczących właściwości i roli różnych rodzajów relacji społecznych angażowanych w transakcje zatrudniania. W dalszej części zakończenia dysertacji wskazano na dwie ściśle związane ze sobą kwestie. Pierwsza dotyczy potrzeby uwzględnienia w analizie indywidualnego kapitału społecznego dwóch różnych jego aspektów czy też wymiarów. Chodzi o wymiar strukturalny i normatywny relacji społecznych oraz znaczenie wyróżnionych wymiarów dla wyjaśniania zachowań pracodawców w procesie zatrudniania nowych pracowników. Druga kwestia związana jest z podziałem więzi społecznych angażowanych w transakcje zatrudniania na więzi o charakterze bezpośrednim i pośrednim. W szczególności chodzi tu o wskazanie różnic i punktów stycznych obu kategorii więzi w oparciu o wyniki analizy parametrów więzi angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania.

Z badań wynika, iż dokonując analizy roli kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników należy mieć na uwadze dwa podstawowe jego wymiary – wymiar strukturalny i normatywny. Pierwszy odnosi się do sposobu powiązania ze sobą jednostek oraz pozycji, jakie jednostki te zajmują względem siebie w analizowanych układach relacji społecznych. Analiza wymiaru strukturalnego daje odpowiedź na pytanie czy i w jakie struktury powiązane są ze sobą członkowie sieci społecznych. Wymiar normatywny dotyczy z kolei charakteru więzi społecznych między jednostkami wynikającego z ról społecznych, w jakich względem siebie pozostają uczestnicy transakcji. W wyniku współwystępowania różnych ról w jednym czasie i przestrzeni wzajemne oczekiwania i zobowiązania partnerów wymiany mogą się dopełniać, wzmacniać, pozostawać ze sobą w mniejszej lub większej sprzeczności bądź całkowicie wykluczać. Podsumowując można powiedzieć, że wymiar strukturalny odnosi się do *formy* więzi społecznej, natomiast wymiar normatywny do jej *treści*.

W literaturze przedmiotu zagadnienie wymiarów więzi społecznych jest dobrze opisane i, o czym była mowa w pierwszym rozdziale pracy, stanowi podstawę wyróżnienia różnych ujęć i metod analizy kapitału społecznego (Van der Gaag, 2005). Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć wniosek, iż koncentrowanie uwagi jedynie na wybranym wymiarze kapitału społecznego jest nie tylko bezzasadne, ale może także utrudniać wyjaśnienie zachowań przedsiębiorców w procesie zatrudniania. Okazuje się bowiem, że w zależności od konkretnej sytuacji motywem podjęcia przez przedsiębiorcę współpracy z osobą kontaktową w zakresie doboru pracownika do organizacji może być albo forma, albo treść relacji, w jakiej względem siebie pozostają przedsiębiorca i osoba kontaktowa. Przy czym wydaje się, iż wymiar normatywny więzi jest nadrzędny w stosunku do wymiaru strukturalnego. Używając wprowadzonego przez Herzberga podziału czynników skłaniających ludzi do działania na higieniczne i motywujące można powiedzieć, że wymiar normatywny więzi zachowuje charakter czynnika higienicznego, natomiast wymiar strukturalny – motywującego. Jeśli z jakichś przyczyn przedsiębiorca zakłada, że treść relacji, w jakiej pozostaje z potencjalnym partnerem wymiany może ograniczać swobodę jego obecnych bądź przyszłych działań, wówczas należy przypuszczać, że będzie unikał współpracy z tym partnerem. Zachowanie takie może mieć miejsce nawet pomimo tego, że osoba kontaktowa zajmuje pozycję w strukturze społecznej, która umożliwia dotarcie do odpowiednich kandydatów do pracy. W skrajnych przypadkach, może zdarzyć się, że właściciel mikroprzedsiębiorstwa będzie świadomie unikał jakichkolwiek kontaktów ze znanymi sobie osobami w sferze zatrudniania nowych pracowników. Z kolei jeśli jest on przekonany co do tego, że treść relacji z osobą kontaktową nie wpłynie na swobodę jego działań, wówczas, jeśli tylko pojawią się jakiegokolwiek przesłanki o charakterze

strukturalnym, przedsiębiorca będzie dążył do zaangażowania osoby kontaktowej w proces zatrudniania.

W toku analiz statystycznych potwierdzona została część hipotez sformułowanych w odniesieniu do różnic pomiędzy więziami o charakterze bezpośrednim i pośrednim. Podstawą wyróżnienia tych dwóch kategorii więzi jest rola jaką pełnią w procesie zatrudniania osoby, z którymi pracodawca pozostaje w mniej lub bardziej trwałych związkach. W skład więzi bezpośrednich wchodzi wszelkiego typu relacje z osobami, które są bezpośrednim źródłem nowych pracowników organizacji. W skład więzi pośrednich wchodzi z kolei wszelkiego typu relacje z osobami, które pełnią rolę pośredników w dotarciu do kandydatów do pracy.

Z analizy parametrów indywidualnego kapitału społecznego (por. Rozdział V) wynika, że pomiędzy wskazanymi kategoriami więzi istnieją istotne statystycznie różnice. Dotyczą one trzech spośród siedmiu badanych parametrów więzi – długości trwania relacji, zaufania pracodawcy do osoby kontaktowej oraz rozległości ich wzajemnych kontaktów. Chcąc udzielić odpowiedzi na pytanie w czym tkwi wartość więzi społecznych wykorzystywanych w transakcjach zatrudniania można powiedzieć, że to zależy od celu jaki przyświeca pracodawcy. Jeśli celem tym jest zatrudnienie osób, z którymi pozostaje w bezpośrednich związkach, wówczas tym, co można przekształcić w wartość jest zainwestowany we wspólną znajomość czas oraz zaufanie, wytwarzające się dzięki utrzymywaniu przez dłuższy okres kontaktom. Natomiast, jeśli celem działań pracodawcy jest wykorzystanie więzi społecznych do pośredniczenia w zatrudnianiu, wówczas największą wartość stanowi ściśle strukturalny aspekt więzi społecznych – brak redundantnych kontaktów pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową.

Przeprowadzone badania pokazały, że zróżnicowanie więzi ze względu na rolę jaką osoby kontaktowe pełnią w procesie zatrudniania nie wiąże się automatycznie ze zróżnicowaniem wszystkich badanych parametrów więzi. Charakterystyczną *wspólną* cechą więzi angażowanych w skuteczne transakcje zatrudniania jest to, że są one zlokalizowane na bardzo niewielkim obszarze geograficznym. Zdecydowana większość utrzymywana jest w granicach miejscowości, w której przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą. Więzi tworzące indywidualny kapitał społeczny cechuje ponadto raczej wysoki wskaźnik częstości codziennych spotkań pomiędzy pracodawcą a osobą kontaktową, raczej słaba bliskość emocjonalna (wyjątek stanowią więzi rodzinne) oraz dobra znajomość osoby kontaktowej przez pracodawcę.

W kontekście uzyskanych danych warto podkreślić bardzo ograniczony lokalnie, a zarazem wspólnotowy charakter relacji społecznych angażowanych przez przedsiębiorcę w zatrudnianie pracowników. Na bazie obserwacji z badań można przyjąć, że to właśnie *najbliższe*



*otoczenie geograficzne i społeczne* przedsiębiorcy stanowi pierwsze i najważniejsze źródło zasobów wykorzystywanych przezeń w codziennej praktyce organizacji i zarządzania. Co więcej, z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że odległość od miejsca pracy jest jednym z kluczowych czynników decydujących o podjęciu bądź rezygnacji z pracy w mikroprzedsiębiorstwie. W związku z tym, że mikroprzedsiębiorstwa bazują przede wszystkim na lokalnych zasobach ludzkich można domniemywać, że odgrywają one niezwykle istotną rolę w eliminowaniu lokalnego bezrobocia. Jest jednak także druga strona tej sytuacji – wydaje się, że rozwój mikroprzedsiębiorstw jest w wielu sytuacjach bardzo ograniczony, właśnie poprzez silne zdeterminowanie ich działalności przez lokalny potencjał. Wypowiedzi pracodawców, w szczególności te dotyczące zwiększonego zapotrzebowania na pracowników tymczasowych, dają podstawy sądzić, iż teza ta jest prawdziwa. W tej sytuacji niezwykle istotne znaczenie może mieć współpraca pomiędzy przedsiębiorcami. Przykładem działań na rzecz ograniczania wpływu czynników lokalnych na zatrudnianie jest chociażby niezwykle powszechna w branży budowlanej praktyka „pożyczania” sobie własnych pracowników. Inną praktyczną implikacją tego stanu rzeczy jest potrzeba współpracy pracodawców z różnymi jednostkami o charakterze publicznym (np. szkołami, zakładami karnymi), a nade wszystko rola instytucji lokalnych (powiatowych jednostek Urzędu Pracy i Gminnych Centrów Informacji) w udrożnianiu przepływu informacji na rynku pracy. Przy czym w tym ostatnim przypadku ważne jest skoordynowanie działań zarówno po popytowej, jak i podażowej stronie zwłaszcza *lokalnego* rynku pracy (np. targi pracy lokalnych przedsiębiorców).

Już na sam koniec warto uwypuklić jeden z wniosków dotyczący zakresu analizy *procesu zatrudnienia*. Z badań jakościowych wynika, że ograniczanie rozważań do trzech podstawowych etapów procesu zatrudniania – rekrutacji, selekcji i adaptacji – nie pozwala na dokonanie pełnego opisu roli personalnych sieci społecznych przedsiębiorcy w zatrudnianiu, a w związku z tym utrudnia wyjaśnienie niektórych działań pracodawcy. W tej sytuacji wykluczona jest bowiem poza zakres zainteresowań badawczych ta część konsekwencji wynikających z korzystania z kontaktów osobistych w zatrudnianiu, która ujawnia się dopiero na etapie pobytu pracownika w firmie oraz w momencie mniej lub bardziej planowego zakończenia transakcji. Co istotne, owe konsekwencje, mając ściśle ekonomiczny charakter, mogą okazać się kluczowe dla zrozumienia motywacji i zachowań pracodawcy. Związane jest to z faktem, iż koszty transakcyjne dotyczą całości procesu zatrudniania, a nie jedynie pewnych jego aspektów czy etapów. Jak pokazuje analiza wypowiedzi przedsiębiorców podejmowana przez nich kalkulacja korzyści i kosztów nierzadko wykracza poza obręb rekrutacji, selekcji i adaptacji pracownika w organizacji. Do transakcji może nie dojść jeśli w ocenie pracodawcy spo-

dziewane łączne koszty przewyższają spodziewane korzyści. Niebagatelne znaczenie ma w tym względzie doświadczenie pracodawcy oraz informacje na temat nieudanych transakcji zatrudniania z udziałem różnych typów więzi społecznych.

Niezwykle ważną rolę odgrywa w tym względzie normatywny wymiar relacji między pracodawcą a osobą kontaktową (zatrudnianą lub pośredniczącą w zatrudnianiu). Okres utrzymywania relacji w granicach przedsiębiorstwa pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jest ściśle ograniczony w czasie (okres umowy o pracę) i w przestrzeni (miejsce pracy). Potencjalne koszty bieżącego funkcjonowania pracownika w firmie oraz przedwczesnego zakończenia transakcji są szczególnie wysokie w sytuacji, gdy dotyczą więzi, których zasięg i trwanie nie ograniczają się jedynie do sfery organizacji i nie kończą się w momencie zakończenia transakcji zatrudniania (więzi rodzinne, więzi znajomości). Jest to ewidentny przykład na to, że instytucje nieformalne (normy i spodziewane sankcje, ale także wzajemne oczekiwania i zobowiązania związane z rolami społecznymi partnerów transakcji) mogą wywierać realny wpływ na działania o charakterze ekonomicznym. Tak więc z punktu widzenia procesu zatrudniania i związanych z nim kosztów transakcyjnych istotne znaczenie ma nie tylko strukturalny, ale także normatywny wymiar więzi społecznych, przy udziale których dochodzi do zatrudnienia nowego pracownika.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Domknięta (a) i otwarta (b) struktura społeczna .....	32
Rysunek 2. Luka strukturalna w sieci społecznej.....	48
Rysunek 3. Struktura społeczna w koncepcji kapitału społecznego.....	50
Rysunek 4. Współzależność między rynkiem dóbr i rynkiem pracy w dualnym modelu ryнку pracy .....	69
Rysunek 5. Poziomy analizy społecznej .....	79
Rysunek 6. Model procesu organizacyjnego interpretowania.....	91
Rysunek 7. Racjonalność ograniczona wewnętrznie i zewnętrznie .....	93
Rysunek 8. Proces zatrudniania jako proces poznawczy .....	94
Rysunek 9. Wprowadzanie nowych pracowników do firmy.....	97
Rysunek 10. Proces zatrudniania nowych pracowników .....	97
Rysunek 11. Zakorzenienie w pracy .....	105
Rysunek 12. Typologia sposobów zatrudniania opartych na indywidualnym kapitale społecznym...	110
Rysunek 13. Proces badawczy .....	123
Rysunek 14. Cztery główne paradygmaty w naukach społecznych .....	124
Rysunek 15. Czyste i mieszane podejścia w badaniach społecznych .....	138
Rysunek 16. Elastyczność opcji projektowania badań mieszanych .....	144
Rysunek 17. Rola badań jakościowych na poszczególnych etapach badań ilościowych.....	144
Rysunek 18. Metodologia jako proces .....	146
Rysunek 19. Operacjonalizacja pojęcia więź społeczna: pojęcia składowe i definicje pojęciowe ....	154
Rysunek 20. Operacjonalizacja pojęcia więź społeczna: pojęcia składowe i definicje pojęciowe ....	155
Rysunek 21. Ogólna strategia projektu badawczego.....	159
Rysunek 22. Rola wywiadu jako metody uzupełniającej na kolejnych etapach badań.....	161
Rysunek 23. Typologia wywiadów według stopnia standaryzacji.....	161
Rysunek 24. Organizacja badań ilościowych metodą ankiety pocztowej .....	169
Rysunek 25. Sieci informacyjne w sytuacji zatrudniania osób z rodziny dalszej .....	193
Rysunek 26. Relacje pracownika z rodziny z pracodawcą i pozostałymi pracownikami firmy .....	194
Rysunek 27. Kręgi społeczne jednostek a ich pozycja w strukturze sieci społecznej.....	200
Rysunek 28. Struktura sieci społecznej w sytuacji zatrudniania za pośrednictwem osób z rodzin pracodawcy i kandydata do pracy.....	203
Rysunek 29. Zróźnicowanie sieci społecznej przedsiębiorcy w sytuacji kontaktów rodzinnych i z pracownikiem spoza rodziny .....	210
Rysunek 30. Uczestnicy i relacje społeczne w transakcjach zatrudniania z udziałem pracowników .	222
Rysunek 31. Miejsce selekcji pracowniczej w procesie zatrudniania z udziałem pośrednich więzi pracowniczych.....	223
Rysunek 32. Sfera praktyk jako strefa buforowa między sferą edukacji a sferą rynku pracy.....	236

## Spis tabel

Tabela 1. Podstawowe charakterystyki segmentów rynku pracy .....	71
Tabela 2. Rodzaje koncepcji racjonalności jednostek.....	87
Tabela 3. Źródła pozyskiwania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach z obszaru aglomeracji wrocławskiej.....	111
Tabela 4. Porównanie form organizacji ekonomicznej .....	133
Tabela 5. Podsumowanie wyników badań empirycznych na temat różnic w zakresie więzi bezpośrednich i pośrednich.....	158
Tabela 6. Celowe strategie pobierania próbek w badaniach jakościowych.....	163
Tabela 7. Informacje dotyczące wysyłki ankiet pocztowych.....	171
Tabela 8. Metody zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.....	175
Tabela 9. Podstawowe formy IKS wykorzystywane do zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach....	177
Tabela 10. Metody zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach – indywidualne transakcje zatrudniania .....	179

Tabela 11. Udział więzi rodzinnych w metodach zatrudniania według liczby pracowników.....	181
Tabela 12. Charakterystyka sytuacji wykorzystywania więzi znajomości do pośredniczenia w zatrudnianiu .....	255
Tabela 13. Udział metod formalnych w zatrudnianiu według liczby pracowników .....	258
Tabela 14. Średnia długość poszczególnych typów więzi społecznych.....	272
Tabela 15. Częstotliwość kontaktów społecznych według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ ) .....	277
Tabela 16. Analiza rzetelności indeksu siły więzi.....	282
Tabela 17. Macierz korelacji R Spearmana dla bliskości, głębokości i zaufania.....	283
Tabela 18. Test U Manna-Whitneya dla bliskości, głębokości i zaufania względem więzi bezpośredniej i pośredniej .....	283
Tabela 19. Podsumowanie wyników badań empirycznych na temat różnic w zakresie więzi bezpośrednich i pośrednich.....	299
Tabela 20. Macierz korelacji R Spearmana dla badanych parametrów więzi społecznych .....	303

## Spis wykresów

Wykres 1. Metody zatrudniania w małych przedsiębiorstwach (w %) .....	113
Wykres 2. Struktura metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.....	174
Wykres 3. Struktura metod zatrudniania opartych na IKS przedsiębiorcy (w %).....	177
Wykres 4. Struktura metod zatrudniania z udziałem więzi znajomości (w %).....	178
Wykres 5. Struktura metod zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach – indywidualne transakcje zatrudniania (w %).....	179
Wykres 6. Przeciętne zaangażowanie więzi rodzinnych w zatrudnianie według liczby pracowników .....	183
Wykres 7. Zaangażowanie pośrednich więzi pracowniczych i rodzinnych w zatrudnianie według liczby pracowników .....	207
Wykres 8. Zaangażowanie pośrednich więzi pracowniczych i bezpośrednich więzi rodzinnych w zatrudnianie pracowników według wieku pracodawcy .....	208
Wykres 9. Zatrudnianie praktykantów według wykształcenia pracodawcy.....	224
Wykres 10. Długość trwania więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,01^*$ ).....	270
Wykres 11. Wykres ramka-wąsy dla długości trwania więzi o charakterze bezpośrednim .....	271
Wykres 12. Wykres ramka-wąsy dla długości trwania więzi o charakterze pośrednim .....	271
Wykres 13. Długość trwania więzi względem poszczególnych typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ ).....	272
Wykres 14. Wykres ramka-wąsy dla względnej długości trwania różnych typów więzi społecznych.....	273
Wykres 15. Wykres ramka-wąsy dla względnej długości trwania więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,004$ ) .....	274
Wykres 16. Częstotliwość kontaktów społecznych między pracodawcą a osobami kontaktowymi... 276	276
Wykres 17. Częstotliwość kontaktów społecznych według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ ).....	277
Wykres 18. Wskaźnik częstotliwości kontaktów względem różnych typów więzi społecznej.....	278
Wykres 19. Odległość fizyczna pracodawcy od osób kontaktowych.....	280
Wykres 20. Wykres ramka-wąsy dla odległości fizycznej więzi społecznej .....	280
Wykres 21. Histogram dla odległości fizycznej pracownika z polecenia od miejsca pracy .....	281
Wykres 22. Wykres ramka-wąsy dla odległości fizycznej pracownika z polecenia od miejsca pracy .....	281
Wykres 23. Przeciętna bliskość więzi społecznej (udział % odpowiedzi na pytanie o stopień bliskości z osobą kontaktową) .....	284
Wykres 24. Bliskość emocjonalna według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ ).....	285
Wykres 25. Wskaźnik bliskości więzi względem różnych typów więzi społecznej .....	286
Wykres 26. Głębokość więzi społecznej (udział % odpowiedzi na pytanie o to, jak dobrze przedsiębiorca znał się z osobą kontaktową).....	287
Wykres 27. Głębokość więzi według typów więzi społecznych ( $p < 0,001$ ) .....	288
Wykres 28. Wskaźnik głębokości i bliskości więzi względem różnych typów więzi społecznej.....	289

Wykres 29. Zaufanie do osoby kontaktowej dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,001$ ) (udział % odpowiedzi do stwierdzenia, że przedsiębiorca mógł być szczery i otwarty w sprawach związanych z działalnością gospodarczą wobec osoby kontaktowej).....	291
Wykres 30. Wykres ramka-wąsy dla zaufania względem więzi bezpośrednich i pośrednich.....	292
Wykres 31. Zaufanie według typów więzi społecznych ( $p=0,01$ ) (udział % odpowiedzi do stwierdzenia o, że przedsiębiorca mógł być szczery i otwarty w sprawach związanych z działalnością gospodarczą wobec osoby kontaktowej) .....	292
Wykres 32. Średnie wartości poziomu zaufania dla więzi bezpośrednich i pośrednich według typów więzi.....	293
Wykres 33. Rozległość kontaktów społecznych dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,02$ ) (udział % odpowiedzi do pytania o liczbę wspólnych znajomych pracodawcy i osoby kontaktowej) .....	295
Wykres 34. Wskaźnik alienacji społecznej dla więzi bezpośrednich i pośrednich ( $p_{UMW}=0,02$ ).....	296
Wykres 35. Rozległość kontaktów względem typów więzi społecznych ( $p<0,001$ ) (udział % odpowiedzi na pytanie o liczbę wspólnych znajomych pracodawcy i osoby kontaktowej).....	296
Wykres 36. Wskaźnik alienacji społecznej według typów więzi społecznych .....	297
Wykres 37. Grupowanie typów i parametrów więzi społecznych .....	301
Wykres 38. Analiza skupień typów więzi rodzinnych z uwzględnieniem badanych parametrów więzi utworzona przy pomocy metody Warda (odległość euklidesowa) .....	302

## Bibliografia

- Adler, P.S. i Kwon, S. (2002), Social Capital: Prospects For a New Concept, *The Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Allen, D. G., Shore, L. M. i Griffeth, R. W. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29: 99-118.
- Amba-Rao, S.C. i Pendse, D. (1985), Human Resources Compensation and Maintenance Practices, *American Journal of Small Business*, Fall: 19-29.
- Anderson, A.R., Jack S.L., S. Drakopoulou Dodd (2005), The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm, *Family Business Review*, 18 (2): 135-154.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., Hom, P.W. (1997), Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model, *The Academy of Management Journal*, 40 (5): 1208-1227.
- Armstrong, M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Atkinson, P., Hammersley, M. (2000), *Metody badań terenowych* (przekł. Sł. Dymczyk). Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Austen, S. (2000), Culture and the Labor Market, *Review of Social Economy*, 58(4): 505-521.
- Babbie, E. (2003), *Badania społeczne w praktyce* (przekł. red. A. Kloskowska-Dudzińska), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balcerowicz, E. (red.) (2002), *Mikroprzedsiębiorstwa: sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.
- Bańkowski, A. (2000), *Etymologiczny słownik języka polskiego*, Tom 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q. i Taylor, M.S. (1999), A Tale of Two Job Markets: Comparing the Hiring Practices of Large and Small Organizations, *Personnel Psychology*, 52: 841-867.
- Barber, B. (1995), All Economies are Embedded: The Career of the Concept, and Beyond, *Social Research*, 62: 387-413.
- Baron, R.A. (1998), Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 275-294.
- Baron, R.A. i Ward, T.B (2004), Expanding Entrepreneurial Cognition's Toolbox: Potential Contributions from the Field of Cognitive Science, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28: 553-573.
- Becker, G.S. (1964/1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago – London: The University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (1990), *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, (przekł. H. Hegemajerowa i K. Hegemajer), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Becker, G.S. (1992), The Economic Way of Looking at Life, w: T. Persson (red.) (1997), *Nobel Lectures, Economics 1991-1995*, Singapore: World Scientific Publishing: 38-58.
- Begg D., Fisher, S. i Dornbush, R. (1999), *Ekonomia: makroekonomia*, (przekł. B. Czerny), Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bendyk, E. (2004), *Antymatrix: człowiek w labiryncie sieci*, Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
- Blaug, M. (1995), *Metodologia ekonomii*, (przekł. B. Czarny przy współpr. A. Molisak), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blaug, M. (2000), *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, (przekł. I. Budzyńska), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Bourdieu, P. (1986), The Forms of Capital, w: A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells (red.) (1997/2001), *Education: Culture, Economy and Society*, Oxford University Press: 46-58.
- Bourdieu, P. (2005), *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona* (przekł. P. Biłos), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Bourdieu, P. i Wacquant, L. J. D. (2001), *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej* (przekł. A. Sawisz), Warszawa: Oficyna Naukowa.

- Bourdieu, P., Passeron, J.C. (1990), *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania* (przekł. E. Neyman), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Bowman, M.J. (1987), On-the-Job Training, w: G. Psacharopoulos (red.) (1987), *Economics of Education: Research and Studies*, Oxford: Pergamon Press: 24-29.
- Bratnicki, M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Bratnicki, M. i Strużyna, J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Britannica: Edycja polska* (2000), Tom 19, Poznań: Wydawnictwo Kurpisz.
- Brook K. (2005), Labour Market Participation: The Influence of Social Capital, *Labour Market Trends*, 114 (11).
- Brown, P. (2001), Skill Formation in the Twenty-First Century, w: P. Brown, A. Green i H. Lauder (red.) (2001), *High Skills: Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford – New York: Oxford University Press: 1-55.
- Bryman, A., Bell, E. (2007), *Business research methods: revised edition*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Brzeziński, J. (2006/2007), *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buber, M. (1992), *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, (przekł. J. Doktor), Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Budner, W. (2003/2004), *Lokalizacja przedsiębiorstw: aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Burrell G, Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
- Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge – Massachusetts – London: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1997), The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Burt, R.S. (1999), The Social Capital of Opinion Leaders, *Annals*, 566: 37-54.
- Burt, R.S. (2000a), Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, pre-print for a chapter in: N. Lin, K.S. Cook, R.S. Burt, *Social Capital: Theory and Research*, New York: Aldine de Gruyter; <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/SHNC.pdf> (stan na 01.12.2007)
- Burt, R.S. (2000b), The Network Structure of Social Capital, pre-print for a chapter in: R.I. Sutton, B.M. Staw (red.) (2000), *Research in Organizational Behavior*, vol. 22, Greenwich: CT, JAI Press; <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/NSSC.pdf> (stan na 01.12.2007).
- Burt, R.S., Hogarth, R.M. i Michaud, C. (2000), The Social Capital of French and American Managers, *Organization Science*, 11 (2): 123-147.
- Busenitz, L.W. i Barney, J.B. (1997), Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12 (1): 9-30.
- Byłok, F. (1998), Cechy lokalnego rynku pracy w świetle literatury przedmiotu, w: *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi: studium teoretyczno-empiryczne: zbiór opracowań*, L. Milian (red.) (1998a), Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej: 7-25.
- Cain, G.G. (1975), The Challenge of Dual and Radical Theories of the Labor Market to Orthodox Theory, *American Economic Review*, 65: 16-22.
- Cain, G.G. (1976), The Challenge of Segmented Labor Market Theories to Orthodox Theory: A Survey, *Journal of Economic Literature*, 14 (4): 1215-1257.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W., Carland, J.A.C. (1984), Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, *Academy of Management Review*, 9 (2): 354-359.
- Carland, J.W., Hoy, F., Carland, J.A.C. (1988), Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking, *American Journal of Small Business*, 12 (4): 33-39.
- Carroll, M., Marchington, M.P., Earnshaw, J. i Taylor, S. (1999), Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems, *Employee Relations*, 21 (3): 236-250.

- Castells, M. (2003), *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Castells, M. (2007), *Spółeczeństwo sieci* (przekł. red. M. Marody), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Castells, M. (red.) (2004), *The Network Society: a Cross-cultural Perspective*, Cheltenham, UK, Northampton, USA: Edward Elgar.
- Castilla, E.J (2005), Social Networks and Employee Performance in a Call Center, *American Journal of Sociology*, 110 (5): 1243-1283.
- Chmiel, J. (2002), Statystyka mikroprzedsiębiorstw w latach 1993-2000, w: E. Balcerowicz (red.), (2002), *Mikroprzedsiębiorstwa: sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, Warszawa: CA-SE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych: 17-87.
- Chmielecki, A. (1999), *Rzeczy i wartości: Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chmielewski, A. (1995/2003), *Filozofia Poppera. Analiza krytyczna*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Chmielewski, P. (1994), Nowa analiza instytucjonalna: logika i podstawowe zasady, *Studia Socjologiczne*, 3-4.
- Chmielewski, P. (1995), *Ludzie i instytucje: z historii i teorii nowego instytucjonalizmu*, Warszawa: IPISS.
- Churchill, G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, (przekł. M. Rusiński), Warszawa: PWN.
- Coase, R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, 4 (16): 386-405.
- Coleman, J. S. (1990/2000), *Foundations of Social Theory*, Cambridge – Massachusetts – London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, J.S. (1984), Introducing Social Structure into Economic Analysis, *The American Economic Review*, 74 (2): 84-88.
- Coleman, J.S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, w: A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown i A.S. Wells (red.) (1997/2001), *Education: Culture, Economy and Society*, Oxford University Press: 80-95
- Côté, S. (2001), The Contribution of Human and Social Capital, *ISUMA Canadian Journal of Policy Research*, 2 (1).
- Czwarono, M. (2003), Homo oeconomicus kontra Homo sociologicus, czyli dlaczego ekonomiści nie lubią socjologów, a socjologowie nie przepadają za ekonomistami, *Studia Socjologiczne*, 3.
- Daft, R.L i Weick, K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9 (2): 284-295.
- Dale, M. (2001), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, (przekł. L. Wójcik), Kraków: Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna.
- Deshpande, S.P. i Golhar, D.Y. (1994), HRM Practices in Small and Large Manufacturing Firms: a Comparative Study, *Journal of Small Business Management*, 32: 49-56.
- Dittman, P. (red.) (2006), *Rynek pracy aglomeracji wrocławskiej: stan i perspektywy*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Doeringer, P.B. (1986), Internal Labor Markets and Noncompeting Groups, *The American Economic Review*, (76) 2: 48-52.
- Domański, H. (1984), Rola segmentacji rynku pracy w procesie społecznej strukturalizacji, *Studia Socjologiczne*, 1.
- Domański, H. (2004), *Struktura społeczna*, Seria: Wykłady z socjologii, Tom 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Domański, R. (2002), *Gospodarka przestrzenna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Domański, S.R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drozdowski, R. (2005), *Rynek pracy w Polsce: recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze*, Seria Socjologia nr 33, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dugoni, B.L., Ilgen, D.R. (1981), Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees, *The Academy of Management Journal*, 24 (3): 579-591.



- Dzik, B. i Tyszka, T. (2004), Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych, w: T. Tyszka (red.) (2004), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne: 39-75.
- Encyklopedia PWN w trzech tomach* (2006), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Encyklopedia Socjologii* (2002), Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Farr, J. (2004), Social Capital: A Conceptual History, *Political Theory*, 32 (1): 6-33.
- Fernández, R.M., Castilla, E.J. (2001), How Much is That Network Worth? Social Capital in Employee Referral Networks, w: K. Cook, N. Lin, R.S. Burt (red.) (2001), *Social Capital: Theory and Research*, Chicago: Aldine-deGruyter: 85-104.
- Fernández, R.M., Castilla, E.J. i Moore, P. (2000), Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center, *American Journal of Sociology*, 105 (5): 1288-1356.
- Fine, B. (2002), They F\*\*k You Up Those Social Capitalists, *Antipode*, 34 (4): 796-799.
- Flap, H.D. (2002), No Man is an Island: The Research Programme of Social Capital Theory, w: E. Lazega, O. Favereau (red.), *Conventions and Structures*, Oxford: Oxford University Press.
- Fonfara, K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Forbes, D.P. (1999), Cognitive Approaches to New Venture Creation, *International Journal of Management Reviews*, 1 (4): 415-439.
- Francik A. i Poczowski A. (1993), *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Frankfort-Nachmias, Ch. i Nachmias, D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, (przekł. E. Hornowska), Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Fukuyama, F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, (przekł. A. i L. Śliwa), Warszawa – Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fukuyama, F. (2003), Kapitał społeczny, w: L.E. Harrison i S.P. Huntington (red.) (2003), *Kultura ma znaczenie*, (przekł. S. Dymczyk), Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka: 169-187.
- Gaglio, C.M i Katz, J. (2001), The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness, *Small Business Economics*, 16: 95-111.
- Gartner, W.B. (1989), Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-68.
- Gerstmann, St. (1985), *Rozmowa i wywiad w psychologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Giddens, A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa: Zarys teorii strukturacji*, (przekł. S. Amsterdamski), Poznań: Zysk i S-ka.
- Gimble, D.E. (1991), Institutional Labor Market Theory and the Veblenian Dichotomy, *Journal of Economic Issues*, 25: 625-648.
- Główny, J. (2000), *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, Warszawa: Fundacja Innowacja, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna.
- Golnau, W. (2007), Rozwój ekonomiki i ekonomii pracy, w: S. Borkowska (red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Graham, J. i Shalow, D. M. (1990), Labor Market Segmentation and Job-Related Risk: Differences in Risk and Compensation between Primary and Secondary Labor Markets, *American Journal of Economics and Sociology*, 49 (3): 307-323.
- Granovetter, M. (1973), The Strength of Weak Ties, *The American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Granovetter, M. (1992), Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis, *Acta Sociologica*, 35: 3-11.
- Granovetter, M. (1995), *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers: Second Edition*, Chicago – London: The University of Chicago Press.
- Granovetter, M. (2005), The Impact of Social Structure on Economic Outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1): 33-50.
- Greene J.C., Caracelli V.J., Graham W.F. (1989) Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11 (3): 255-274.
- Grootaert, Ch. i Van Bastelaer, T. (2002), *Understanding and Measuring Social Capital: A Multidisciplinary Tool for Practitioners*, Washington: The World Bank.

- Gruszecki, T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gudkova, S. (2006), Ukryta siła mikroprzedsiębiorstw, w: M. Romanowska, P. Wachowicz (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Gudkova, S. (2007a), Determinanty rozwoju mikroprzedsiębiorstw, *Master of Business Administration*, 3 (86): 26-32.
- Gudkova, S. (2007b), Sieć powiązań osobistych – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku, *Problemy zarządzania*, 1: 163-176.
- Gudkova, S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Hagner, D. (2000), Primary and Secondary Labor Markets: Implications for Vocational Rehabilitation, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 44 (1): 22-29.
- Harrison, B. (1974), Ghetto Economic Development: A Survey, *Journal of Economic Literature*, 12 (1): 1-37.
- Harrison, B. i Sum, A. (1979), The Theory of "Dual" or Segmented Labor Markets, *Journal of Economic Issues*, 13: 687-706.
- Harrison, L.E. i Huntington L.E. (red.) (2003), *Kultura ma znaczenie*, (przekł. S. Dymczyk), Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Heery, E., Noon, M. (2001), *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Hegemajerowa, H. (1990), Przedmowa do wydania polskiego, w: Becker, G.S. (1976/1990) *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich* (przekł. H. Hegemajerowa i K. Hegemajer), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe: 7-18.
- Heneman III, H.G. i Berkley, R.A. (1999), Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 37 (1): 53-74.
- Hill, R.E. (1970), New Look at Employee Referrals as a Recruitment Channel, *Personnel Journal*, 49: 144-148.
- Hofmokl, J. (2002), *Rozwój pola organizacyjnego Internetu - dominacja sieciowej formy porządku społecznego*, *Studia Socjologiczne*, 4: 85-112.
- Hornaday, J.A., Aboud, J. (1971), Characteristics of Successful Entrepreneurs, *Personnel Psychology*, 24: 141-153.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.K. (1990), Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s, *Journal of Small Business Management*, July: 9-18.
- Howe, K.R. (1988), Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard, *Educational Researcher*, 17 (8): 10-16.
- Irving, P.G., Coleman, D.F., i Cooper, C.L. (1997), Further Assessment of a Three Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations, *Journal of Applied Psychology*, 82: 444-452.
- Jałowiecki, B. i Olejniczak, K. (2004), Studium przypadku – Żary, w: R. Szul i A. Tucholska, (red.) (2004), *Rynek pracy w skali lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar: 209-221.
- Jamka, B. (1997/2000), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Jamka, B. (2001), *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Warszawa: Difin.
- Januszek, H. (2004a), Kapitał społeczny na rynku pracy, w: H. Januszek (red.) (2004), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe nr 42, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 33-43.
- Januszek, H. (red.) (2004), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe nr 42, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Januszek, H. (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Jaros, S. (1997), An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51: 319-337.
- Jenkins, R. (2002), *Pierre Bourdieu*, London: Routledge.
- Jick T.D. (1979), Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 602-611.

- Kadushin, Ch. (2004), Too Much Investment in Social Capital?, *Social Networks*, 26 (1): 75-90.
- Karwiński, M. (2006), ZZZ w małych i średnich przedsiębiorstwach, w: H. Król i A. Ludwiczynski (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 591-604.
- Kawka, T. i Listwan, T. (2004), Pozyskiwanie pracowników, w: T. Listwan (red.) (2004), *Zarządzanie kadrami: Wydanie drugie uaktualnione i uzupełnione*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck: 76-101.
- Kaźmierczak, Z. (1995), *Rynek pracy w państwach wysoko rozwiniętych: analiza porównawcza*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kerr, C. (1950), Labor Markets: Their Character and Consequences, *The American Economic Review*, 40 (2): 278-291.
- Kickul, J. (2001), Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 39 (4): 320-335.
- Kiersztyn, A. (2005), Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia, w: H. Januszek (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 42-51.
- Klamer, A. i McCloskey, D.N. (1992), Accounting as the Master of Metaphor of Economics, *The European Accounting Review*, 1: 145-60
- Klincewicz, K. (2008), Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”, w: M. Kostera (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne: 111-133.
- Koloski, N., Talley, N. J., Boyce, P. M., and Morris-Yates, A. (2001), The Effects of Questionnaire Length Lottery Ticket Inducement on the Response Rate in Mail Surveys, *Psychology and Health*, 16: 67-75.
- Konecki, K.T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (1994/2006), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2003/2005), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowalski, S. (1974), *Socjologia wychowania w zarysie*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kozieł, J. (1992), *Wybrane elementy polityki kadrowej*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Kozyr-Kowalski, St. (2000), *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Seria Socjologiczna nr 29, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM,
- Krok, K. i Smętkowski, M. (2004), Studium przypadku – Człuchów, w: R. Szul i A. Tucholska, (red.) (2004), *Rynek pracy w skali lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar: 105-152.
- Kryńska, E. (1994), Koncepcje segmentacji rynku pracy, *Polityka Społeczna*, 1 (241): 11-14.
- Kryńska, E. (1998), Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie, w: E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki (red.) (1998), *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Warszawa: Wydawnictwa IPiSS.
- Kryńska, E. (1999a), Teoria i praktyka segmentacji rynku pracy – część I, *Rynek Pracy*, 2 (86): 11-21.
- Kryńska, E. (1999b), Teoria i praktyka segmentacji rynku pracy – część II, *Rynek Pracy*, 3 (87): 33-47.
- Kuhn, T. (1996/2001), *Struktura rewolucji naukowych*, (przekł. H. Ostromęcka), Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Kwiatkowski, M., (2005), Aksjonormatywne aspekty kapitału społecznego, w: H. Januszek (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 73-83.
- Łaniec, J.D. (2000), *Człowiek ekonomiczny: wybrane zagadnienia*, Olsztyn: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Ekonomii Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Latusek, D. (2007), *Zaufanie i nieufność w relacji sprzedawca-nabywca w polskim sektorze IT*, niepublikowana praca doktorska, Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

- Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *The Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
- Leontaridi, L. (1998), Segmented Labour Markets: Theory and Evidence, *Journal of Economic Surveys*, 12 (1): 103-109.
- Lin, N. (1999a), Building a Network Theory of Social Capital, *Connections*, 22 (1): 28-51.
- Lin, N. (1999b), Social Networks and Status Attainment, *Annual Review of Sociology*, 25: 467-487.
- Lin, N. (2001/2003), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N., Dumin, M. (1986), Access to Occupations Through Social Ties, *Social Networks*, 8: 365-385.
- Lin, N., Ensel W.M., Vaughn, J.C. (1981), Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment, *American Sociological Review*, 46 (4): 393-405.
- Little, B.L. (1986), The Performance of Personnel Duties in Small Louisiana Firms: A Research Note, *Journal of Small Business Management*, October: 66-69.
- Łobocki, M. (2000), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Loury, G. C. (1981), Intergenerational transfers and the distribution of earnings, *Econometrica*, 49: 843-867.
- Ludwicyński, A. (2006), Alokacja zasobów ludzkich organizacji, w: H. Król i A. Ludwicyński (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 191-227.
- Lund, E., Gram, I.T. (1998), Response Rate According to Title and Length of Questionnaire, *Scandinavian Journal of Public Health*, 26 (2): 154-160.
- Łupicka, A. (2006), *Sieci logistyczne: teorie, modele, badania*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Malikowski, M. (red.) (1984), *Metody i techniki badań społecznych: wybór tekstów*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie.
- March, J.G. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, *The Bell Journal of Economics*, 9 (2): 587-608.
- March, J.G. (2006), Rationality, Foolishness and Adaptive Intelligence, *Strategic Management Journal*, 27 (3): 201-214.
- Marciniak, J. (1999), *Pozyskiwanie pracowników – rekrutacja, adaptacja, rozwój*, Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR.
- Marody, M. i Giza-Poleszczuk, A. (2004), *Przemiany więzi społecznych: zarys teorii zmiany społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Marsden P.V., Campbell K.E. (1984), Measuring Tie Strength, *Social Forces*, 63: 482- 501.
- Marsden, P.V. (1994), The Hiring Process: Recruitment Methods, *American Behavioral Scientist*, 37 (7): 979-991.
- Maruszewski, T. (1996), *Psychologia poznawcza*, Warszawa: Znak – Język – Rzeczywistość, Polskie Towarzystwo Semiotyczne.
- Materska, M. i Tyszka, T. (red.) (1992), *Psychologia i poznanie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mathison, S. (1988), Why Triangulate?, *Educational Researcher*, 17 (2): 13-17.
- Matysiak, A. (1999), *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Matysiak, A. (2005), Reprodukacja kapitału społecznego w gospodarce, w: H. Januszek (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 208-221.
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. (1985), *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, (przekł. W. Lipnik) Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- McCloskey, D.N. (1983), The Rhetoric of Economics, *Journal of Economic Literature*, 21 (2): 481-517.
- McEvoy, G.M. (1984), Small Business Personnel Practices, *Journal of Small Business Management*, October: 1-8.
- Meglino, B.M, Ravlin, E.C. i DeNisi, A.S. (2000), A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions, *Human Resource Management Review*, 10 (4): 407-434.

- Meglino, B.M., DeNisi, A.S. (1987), Realistic job previews: some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources, *Human Resources Planning*, 10 (3): 157-167.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., DeNisi, A.S. (1997), When Does it Hurt to Tell the Truth? The Effect of Realistic Job Previews on Employee Recruiting, *Public Personnel Management*, 26 (3): 413-422.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2000), *Analiza danych jakościowych* (przekł. St. Zabielski), Białystok: TransHumana.
- Milewski, R. (1998a), Rynki czynników produkcji i podstawy teorii podziału, w: Milewski, R. (red.) (1998b), *Podstawy ekonomii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 263-327.
- Milian, L. (1998), Lokalny rynek pracy jako obszar umiejscowienia procesów wartościujących pracę ludzką i wyznaczających jej cenę, w: *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi: studium teoretyczno-empiryczne: zbiór opracowań*, L. Milian (red.) (1998a), Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej: 27-76.
- Mill, J.S. (1965), *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*, Tom 1, (przekł. E. Taylor), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. i Erez, M. (2001), Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1122.
- Morawski, W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan G., Smircich, L. (1980), The Case for Qualitative Research, *The Academy of Management Review*, 5 (4): 491-500.
- Morgan, G. (1980), Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- Morgan, G. (1981), The Schismatic Metaphor and Its Implications for Organizational Analysis, *Organization Studies*, 2 (1): 23-44.
- Morgan, G. (1983), More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science, *Administrative Science Quarterly*, 28: 601-607,
- Morgan, G. (2005), *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266
- North, D. (1991), Institutions, *The Journal of Economic Perspectives*, 5 (1): 97-112.
- North, D. (1993), What Do We Mean by Rationality?, *Public Choice*, 77 (1): 159-162.
- Nowa Encyklopedia Powszechna* (1995), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak, S. (1970), *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Nowak, S. (1985), *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- OECD (2001), *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing.
- Oppenheim, A.N. (2004), *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, (przekł. S. Amsterdamski), Poznań: Zys i S-ka.
- Patton, M.Q. (1980/1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, London-New Delhi: Sage.
- Paxson M.Ch. (1995), Increasing Survey Response Rates: Practical Instructions From the Total-Design Method, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, August, 1: 66-73.
- Pieter, J. (1967), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław – Warszawa – Kraków: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Pilch, T. (1971), *Organizacja procesu badawczego w pedagogicznych badaniach środowiskowych*, w: M. Malikowski (red.) (1984), *Metody i techniki badań społecznych: wybór tekstów*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie: 37-55.
- Pilch, T., Bauman, T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie ŻAK.
- Piore, M. (1979), Qualitative Research Techniques in Economics, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 560-569.
- Piore, M. (2002), Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and the New Economy, *Journal of Management and Governance*, 6 (4): 271-279.
- Piore, M. J. (1993), The Social Embeddedness of Labor Markets and Cognitive Processes, *Labour*, 7 (3): 3-18.

- Piore, M.J. (1983), Labor Market Segmentation: To What Paradigm Does It Belong?, *The American Economic Review*, 73 (2): 249-253.
- Pocztowski, A. (1992), Segmentacja rynku pracy, w: A. Szałkowski (red.) (1992), *Rynek pracy w procesie transformacji systemu gospodarczego*, Kraków: Secesja.
- Pocztowski, A. (2003/2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pogonowska, B. (1996), *Kategoria racjonalności w teoriach przedmiotowych makroekonomii*, Zeszyty Naukowe, Seria 2, Prace Doktorskie i Habilitacyjne, 149, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Pogonowska, B. (2004), Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej, w: H. Januszek, (red.) (2004), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe nr 42, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ponsard, C. (1992), Wstęp, w: R. Ponsard (red.) (1992a), *Ekonomiczna analiza przestrzenna*, (przekł. E. Dąbrowska i K. Malaga; redaktor wydania polskiego: B. Gruchman), Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 9-20.
- Porter, S.R. (2004), Raising Response Rates: What Works? *New Directions for Institutional Research*, 121: 5-21.
- Portes, A. (1998), Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.
- Portes, A. (2000), The Two Meanings of Social Capital, *Sociological Forum*, 15 (1): 1-12.
- Powell, W.W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336.
- Powell, W.W. i DiMaggio, P. (1991), Introduction, w: W.W. Powell i P. DiMaggio (red.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press: 1-37.
- Przybyłowska, I. (1978), Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych, *Przegląd Socjologiczny XXX*: 53-68.
- Przybysz, J., Sauś, J. (2004), *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Przymeński, A. (2004), Rozwój kapitału społecznego i jego czynniki, w: H. Januszek, (red.) (2004), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Zeszyty Naukowe nr 42, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 44-53.
- Putnam, R. (1995), Społeczny kapitał a sukces instytucji, fragm. Putnam, R. (1995), *Demokracja w działaniu*, (przekł. J. Szacki), w: P. Sztompka i M. Kucia (red.) (2005), *Socjologia. Lektury*, Kraków: Wydawnictwo Znak: 388-397.
- Putnam, R. (2001), Social Capital. Measurement and Consequences, *ISUMA Canadian Journal of Policy Research*, 1: 41-51.
- Ratajczak, M. (red.) (2005), *Współczesne teorie ekonomiczne*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2008), *Sieci biznesowe w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania.
- Rees, A. (1966), Labor Economics: Effects of More Knowledge, Information Networks in Labor Markets, *The American Economic Review*, 56 (2): 559-566.
- Reich, M., Gordon, D.M. i Edwards, R. C. (1973), A Theory of Labor Market Segmentation, *The American Economic Review*, 63 (2): 359-365.
- Reichers, A.E. (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10 (3): 465-476.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. i Steele, K. (1994), Design and Implementation Issues in Socializing (and Resocializing) Employees, *Human Resource Planning*, 17 (1): 17-25.
- Rogoziński, K. (2000), *Nowy marketing usług*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rosiak, A. (2006), *Rola informatyków w organizacjach*, niepublikowana praca doktorska, Warszawa: Uniwersytet Warszawski Wydział Zarządzania.
- Rossman G.B., Wilson B.L. (1985), Combining Quantitative and Qualitative Methods in a Single Large-Scale Evaluation Study, *Evaluation Review*, 9 (5): 627–643.

- Rossman, G.B, Wilson, B.L. (1994), Number and Words Revisited: Being Shamelessly Eclectic, *Quality and Quantity*, 28: 315-327.
- Sabatini, F. (2005), An Inquiry into the Empirics of Social Capital and Economic Development, nieopublikowana praca doktorska.
- Saczuk, K. (2003), Wybrane zagadnienia ekonomii informacji a rynek pracy, *Bank i Kredyt*, maj: 25-36.
- Sajkiewicz, A. (1986), *Harmonizacja pracy: czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Saks, A.M. (1994), A Psychological Process Investigation for the Effects of Recruitment Source and Organization Information on Job Survival, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3): 225-244.
- Samuelson, A., Nordhaus, W.D. (2004), *Ekonomia*, Tom 1, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schultz, T.W. (1961), Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, 51 (1): 1-17.
- Shore, L. M. i Shore, T. H. (1995), Perceived Organizational Support and Organizational Justice, w: R. Cropanzano i K. M. Kacmar (red.) (1995), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*, Quorum Press: 149-164.
- Shore, L. M. i Tetrick, L. E. (1991), A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643.
- Sieber S.D. (1979), The Integration of Fieldwork and Survey Methods, *American Journal of Sociology*, 78: 1335-1359.
- Silverman, D. (1993), *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text, and interaction*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silverman, D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, (przeł. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simon, H.A. (1955), A Behavioral Model of Rational Choice, *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1): 99-118.
- Simon, H.A. (1956), Rational Choice and the Structure of the Environment, *Psychological Review*, 63: 129-138.
- Simon, H.A. (1978), Rational Decision-making in Business Organizations, w: A. Lindbeck (red.) (1992), *Nobel Lectures, Economics 1969-1980*, Singapore: World Scientific Publishing Co.: 343-371.
- Simon, H.A. (2000), Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow, *Mind & Society*, 1 (1): 25-39.
- Sławecki, B (2008), Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne: 531-550.
- Sławecki, B. (2005), Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne, w: H. Januszek (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Smandek, I.M. (1993a), Teorie struktury rynku pracy, w: Smandek, I.M. (red.) (1993b), *Teorie rynku pracy*, Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego: 75-94.
- Smelser, N.J. i Swedberg. R. (2005), Introducing Economic Sociology, w: N.J. Smelser i R. Swedberg (red.) (2005a), *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition*, Princeton University Press: 3-25.
- Smith, A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, (przeł. G. Wolff, O. Einfeld, Z. Sadowski), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Smith, J.K. (1983), Quantitative versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue, *Educational Researcher*, 12 (3): 6-13.
- Smith, K.G., Gannon, M., Grimm C.M. i Mitchell, T.R. (1988), Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms, *Journal of Business Venturing*, 3: 223-232.
- Smith, S.S., Kulynych, J. (2002), It May be Social, But Why is it Capital? The Social Construction of Social Capital and the Politics of Language, *Politics Society*, 30: 149-186.
- Stankiewicz, W. (2004), *Ekonomika instytucjonalna*, Warszawa: Wydawnictwo Biura Badań Strategicznych Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji.

- Stiglitz, J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego* (przekł. red. R. Rapacki), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stone W., Gray M. i Hughes J. (2003), *Social Capital at Work: How Family, Friends and Civic Ties Relate to Labour Market Outcomes*, Research Paper nr 31, Australian Institute of Family Studies.
- Strużyna, J. (1996), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Sułkowski, Ł. (2004), *Organizacja a rodzina: Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo: Dom Organizatora.
- Swedberg, R. (2003), *Principles of Economic Sociology*, Princeton University Press.
- Szacki, J. (2002), *Historia myśli socjologicznej. Wydanie nowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczyptański, J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Sztabiński, F. (1997), *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Sztompka, P. (2003), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka, P. (2006), *Socjologia wizualna. Fotografia jako metoda badawcza*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szul, R. i Tucholska, A. (red.) (2004), *Rynek pracy w skali lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Szymczak, M. (red.) (1996), *Słownik języka polskiego*, Tom II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tarrow, S. (1996), Making Social Science Work Across Space and Time: A Critical Reflection on Robert Putnam's Making Democracy Work, *American Political Science Review*, 2 (90): 389-397.
- Taylor, M.S. i Schmidt, D.W. (1983), A Process-Oriented Investigation of Recruitment Source Effectiveness, *Personnel Psychology*, 36 (2): 343-354.
- Taylor, S. (2006), *Płynność zatrudnienia: Jak zatrzymać pracowników w firmie*, (przekł. Marlena Justyna, Biuro Tłumaczeń Intertext w Warszawie), Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Timmons, J.A. (1978), Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship, *American journal of Small Business*, III(1).
- Trutkowski, C., Mandes, Sł. (2005), *Kapitał społeczny w małych miastach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Turner, J. H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, (przekł. red. A. Manterys, G. Woroniecka), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tysza, T. (red.) (2004), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ullman, J.C. (1966), Employee Referrals: Prime Tool for Recruiting Workers, *Personnel*, 43: 30-35.
- Unolt, J. (1999), *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Uzzi, B. (1996), The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 61 (4): 674-698.
- Uzzi, B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Uzzi, B. (1999), Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Finance, *American Sociological Review*, 64: 481-505.
- Uzzi, B. i Lancaster, R. (2004), Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market, *American Sociological Review*, 69: 319-344.
- Van der Gaag, M. (2005), *Measurement of Individual Social Capital*, Amsterdam: F&N Boekservices.
- Wasserman, S. i Faust, K. (1994/1999), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Structural Analysis in the Social Sciences 8, Cambridge University Press.
- Weber, M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej* (przekł. D. Lachowska), Seria: Biblioteka Socjologiczna, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wellman, B. (1988), Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance, w: *Social Structures: A Network Approach*, B. Wellman i S.D. Berkowitz (red.) (1988), Cambridge University Press.



- Wellman, B. (2002), Little Boxes, Glocalization, and Networked Individualism, w: *Digital Cities II: Computational and Sociological Approaches*, w: Tanabe, M., van den Besselaar P., Ishida, T. (red.) (2002), Berlin: Springer 2002: 10-25.
- Wellman, B., Carrington, P.J., Hall, A. (1988), Networks as Personal Communities, w: *Social Structures: A Network Approach*, B. Wellman i S.D. Berkowitz (red.) (1988), Cambridge University Press: 130-184.
- Werbel, J.D. i Landau, J. (1996), The Effectiveness of Different Recruitment Sources: A Mediating Variable Analysis, *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (15): 1337-1350.
- Wial, H. (1991), Getting a Good Job: Mobility in a Segmented Labor Market, *Industrial Relations*, 30 (3): 396-416.
- Williamson, O. E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Williamson, O.E. (2000), The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, 38 (3): 595-613.
- Windolf, P. (1986), Recruitment, Selection, and Internal Labor Markets in Britain and Germany, *Organization Studies*, 7: 235-254.
- Wiśniewski, J. (1996), *Polimorfizm zasady racjonalnego gospodarowania: teoretyczne studium komparatywne*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Wnuk-Lipiński, E. (1996), *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wolanik Boström, K. (2008), Opowieść paradygmatyczna, pole, kapitału i gra dystynkcji w opowiadaniach o karierze, w: M. Kostera (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne: 511-529.
- Woodhall, M. (1987), Human Capital Concepts, w: A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells (red.) (1997/2001), *Education. Culture, Economy and Society*, Oxford University Press: 219-223.
- Woolcock, M. (2001), The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes, *ISUMA Canadian Journal of Policy Research*, 2 (1): 11-17.
- Woolcock, M., Narayan, D. (2000), Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *The World Bank Research Observer*, 15 (2): 225-249.
- Wright, T.A. i Cropanzano, R. (1998), Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83(3):486-93.
- Zajac, Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Zaleskiewicz, T. (2004), Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, w: T. Tyszka (red.) (2004), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne: 303-333.
- Zarycki, T. (2004), Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności, *Kultura i Społeczeństwo*, XLVIII, nr 2: 45-65.
- Zattoli, M.A., Wanous, J.P. (2000), Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions, *Human Resource Management Review*, 10 (4):353-382.
- Zboroń, H., (2005), Kapitał społeczny jako kategoria socjoekonomiczna, w: H. Januszek (red.) (2005), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Zeszyty Naukowe nr 58, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu: 31-41.
- Zelditch M. (1962), Some Methodological Problems of Field Studies, *American Journal of Sociology*, 67: 566-576.
- Ziółkowski, M. (2000), *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego. Teorie, tendencje, interpretacje*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.

#### **Pozostałe źródła danych:**

- Komunikaty CBOS:
  - CBOS (sierpień 2005), *Wartości i normy w życiu Polaków*, Komunikat z badań, Warszawa.
  - CBOS (maj 2006a), *Znaczenie religii w życiu Polaków*, Komunikat z badań, Warszawa.
  - CBOS (maj 2006b), *Co jest w życiu najważniejsze?*, Komunikat z badań, Warszawa.
  - CBOS (grudzień 2006), *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Komunikat z badań, Warszawa.
  - CBOS (styczeń 2008), *Więzi rodzinne*, Komunikat z badań, Warszawa.

CBOS (luty 2008b), *Zaufanie społeczne w latach 2002-2008*, Komunikat z badań, Warszawa.  
CBOS (luty 2008a), *Więzi społeczne i wzajemna pomoc (społeczno-psychologiczny kontekst życia Polaków)*, Komunikat z badań, Warszawa.  
CBOS (marzec 2008), *Nie ma jak rodzina*, Komunikat z badań, Warszawa.

- Raporty Głównego Urzędu Statystycznego (GUS):  
GUS (2000-2008), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 1999 r., 2000 r., 2001 r., 2002 r., 2003 r., 2004 r., 2005 r., 2006 r., 2007 r.*
- Strony internetowe:  
Strona Banku Światowego: <http://www.worldbank.org>  
Strona Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: <http://www.ue.poznan.pl>  
Strona firmy TeleAdreson Sp. z o.o.: <http://www.teleadreson.pl>  
Strona Głównego Urzędu Statystycznego: <http://www.stat.gov.pl>

## **ZAŁĄCZNIKI**

# Załącznik A

## Dyspozycje do wywiadu swobodnego

Ogólny schemat wywiadu: *prześledzenie występujących po sobie chronologicznie sytuacji zatrudniania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa od początku jego istnienia do chwili obecnej; w sposób szczególny skupić się na osobach aktualnie zatrudnionych w organizacji.*

Ogólny cel wywiadu: *uzyskać możliwie pełną informację na temat procesów zatrudniania wszystkich pracowników, którzy pracowali w przeszłości i aktualnie pracują w przedsiębiorstwie.*

1. Rozpocząć wywiad od pytania o przedmiot działalności gospodarczej, liczbę pracowników, rodzaje pracy wykonywanej w przedsiębiorstwie – podział pracy w organizacji.
2. Po wstępnej rozmowie dopytać o strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i wyznaczyć schemat (kolejność) analizy sytuacji pozyskiwania pracowników firmy, zaczynając od aktualnie zatrudnionych.
3. Przeanalizować szczegółowo sposób zatrudnienia **każdego** wymienionego przez pracodawcę pracownika, dopytując w szczególności o metodę jego zatrudnienia oraz relacje pracodawcy z wszystkimi osobami zaangażowanymi w proces zatrudniania pracownika.  
*Przykładowe pytania: (1) Proszę opowiedzieć, w jaki sposób pozyskał(a) Pan(i) danego pracownika do przedsiębiorstwa? (2) Czy pracownik był Panu/Pani wcześniej znany? Jeśli tak, jakiego rodzaju relacja łączyła Pana/Panią z pracownikiem? (3) W jakich okolicznościach doszło do zatrudnienia pracownika? (4) Kim dla Pana(i) była osoba która poleciła pracownika? (5) Kim dla pracownika była osoba, która go poleciła?*
4. W pytaniach o metodę zatrudnienia pytać o uzasadnienia takiego, a nie innego działania (sposobu pozyskania pracownika), np.:  
*Dlaczego zdecydował(a) się Pan(i) zatrudnić pracownika w taki właśnie sposób, tzn. z polecenia osoby X/z rodziny/za pomocą ogłoszenia itp.?*
5. Za każdym razem dopytać o **opinię (ocenę)** na temat danego sposobu pozyskiwania pracownika?
6. Dopytać o **powody** zatrudnienia danej osoby na dane stanowisko pracy:  
*(1) Dlaczego zdecydował(a) się Pan(i) zatrudnić właśnie tę, a nie inną osobę? (2) Czy byli jacyś inni kandydaci na to stanowisko? (3) Jeśli tak, czym dana osoba wyróżniała się na tle pozostałych?*
7. Na koniec wywiadu, po przeanalizowaniu sytuacji wszystkich aktualnie zatrudnionych pracowników, poprosić o ocenę tych metod zatrudniania, **o których dotąd nie było okazji porozmawiać**. Za każdym razem spytać, czy kiedykolwiek pracodawca korzystał z danej metody zatrudniania. Jeśli tak, z jakim skutkiem. Jeśli nie, dlaczego.
8. W przypadku każdego przedsiębiorcy zadać pytanie o opinię na temat (1) zatrudniania osób z rodziny, (2) zatrudniania osób znajomych (przyjaciół), (3) zatrudniania osób z polecenia kogoś z rodziny, (4) zatrudniania osób z polecenia znajomych (przyjaciół), (5) zatrudniania osób z polecenia pracowników, (6) przyjmowania praktykantów (uczniów, stażystów), (7) wykorzystywania formalnych sposobów zatrudniania (ogłoszenia, urząd pracy itp.).
9. Szczególną uwagę poświęcić zatrudnianiu na początku działalności gospodarczej? Dopytać z kim przedsiębiorca rozpoczynał działalność?
10. Spytać o nieudane transakcje zatrudniania (zakończony niepowodzeniem, zwolnieniem). Dopytać o powody niepowodzenia. Spytać o sposób zatrudnienia (pozyskania) osoby, której zatrudnienie okazało się nieskuteczne.

## **Załącznik B**

Listy wprowadzające wykorzystane w ankiecie pocztowej



# AKADEMIA EKONOMICZNA w POZNANIU

## KATEDRA EDUKACJI I ROZWOJU KADR

---

80 lat

Poznań, <<data nadania listu>>

Mgr Bartosz Sławecki  
tel./fax: (0 61) 854 37 13  
tel. kom.: 604 525 553  
e-mail: [b.slawecki@ae.poznan.pl](mailto:b.slawecki@ae.poznan.pl)

Sz.P.  
«Blok adresowy»

Szanowna Pani

Jestem doktorantem na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie piszę pracę doktorską poświęconą skutecznym sposobom poszukiwania pracowników do mikroprzedsiębiorstw. W trakcie studiów zauważyłem, że właściciele małych firm są bardzo niedoceniani w badaniach rynku pracy, pomimo tego, że w rzeczywistości wywierają ogromny wpływ na jego funkcjonowanie.

Ze względu na brak danych, postanowiłem poprosić o pomoc w badaniach niewielką i bardzo precyzyjnie wybraną grupę przedsiębiorców. W tym celu zwróciłem się do firmy Teleadreson z prośbą o wylosowanie z ponad 300 tysięcy mikroprzedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego adresów 630 firm. W tej małej, ale reprezentatywnej grupie znalazł się także adres firmy «Blok adresowy» i Pani nazwisko jako osoby kontaktowej.

Dzięki informacjom zdobytym od Pani mógłbym w części opisać i wyjaśnić, w jaki sposób małe firmy działają na rynku pracy. Zwracam się więc do Pani z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety, którą dołączyłem do listu i odesłanie jej, najlepiej w ciągu kilku dni. Bardzo zależy mi na tym, aby badania wykonać w jak najkrótszym czasie. W tym celu przesyłam zaadresowaną kopertę zwrotną ze znacznikiem. Ankieta jest bardzo krótka, a dodatkowo każdy wypełnia tylko jedną z dwóch części. Szczegółowe instrukcje znajdzie Pani na Karcie 1. Wypełnienie ankiety nie wymaga poza Pani wiedzą żadnych dodatkowych źródeł informacji i nie powinno zabrać więcej niż 5-10 minut.

Ze względu na niewielką ilość wylosowanych firm Pani udział w badaniach ma dla mnie ogromne znaczenie. Brak nawet kilku wypełnionych ankiet może zafałszować ostateczne wyniki. Ponadto każda odesłana ankieta ogranicza koszty badań, które w całości finansuję z prywatnych środków.

W razie jakichkolwiek wątpliwości bardzo proszę o kontakt ze mną lub z promotorem pracy prof. Aldoną Andrzejczak. Jeśli jest Pani zainteresowana ostatecznymi wynikami badań, proszę o zaznaczenie tego w odpowiednim miejscu w ankiecie. Na koniec chciałbym zapewnić Panią, że uzyskane wyniki będą służyły jedynie do zestawień statystycznych i nie będą udostępniane żadnym osobom trzecim.

Dziękuję za czas poświęcony na zapoznanie się z niniejszym listem i bardzo liczę na Pani pomoc.

Z wyrazami szacunku

*PS: Jeśli zdarzyło się, że z jakichś powodów niniejszy list nie trafił do rąk Właściciela firmy, bardzo proszę o przekazanie go właśnie jemu.*

Kierownik Katedry Edukacji i Rozwoju Kadr:  
Dr hab. Aldona Andrzejczak, prof. AE Poznań  
tel.: (0 61) 854 37 13  
e-mail: [a.andrzejczak@ae.poznan.pl](mailto:a.andrzejczak@ae.poznan.pl)



# AKADEMIA EKONOMICZNA w POZNANIU

## KATEDRA EDUKACJI I ROZWOJU KADR

---

80 lat

Poznań, <<data nadania listu>>

Mgr Bartosz Sławecki  
tel./fax: (0 61) 854 37 14  
tel. kom.: 604 525 553  
e-mail: [b.slawecki@ae.poznan.pl](mailto:b.slawecki@ae.poznan.pl)

Sz.P.  
«Blok adresowy»

Szanowny Panie

Zwracam się z uprzejmą prośbą o pomoc w przeprowadzeniu badań do mojej pracy doktorskiej. Jestem doktorantem na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie piszę pracę poświęconą skutecznym sposobom poszukiwania pracowników do mikroprzedsiębiorstw.

Właściciele najmniejszych firm są bardzo niedoceniani w badaniach rynku pracy, dlatego postanowiłem osobiście zwrócić się do niewielkiej i bardzo precyzyjnie wybranej grupy przedsiębiorców. W tym celu zakupiłem od firmy Teleadreson adresy 630 mikroprzedsiębiorstw. W tej małej, ale reprezentatywnej grupie znalazł się także adres firmy «Blok adresowy» i Pana nazwisko jako osoby kontaktowej.

Wiedza na temat sposobów zatrudniania, którą Pan dysponuje ma dla mnie ogromną wartość. Dlatego bardzo proszę o wypełnienie ankiety, którą dołączyłem do listu i odesłanie jej, najlepiej w ciągu kilku dni. Bardzo zależy mi, aby badania wykonać w jak najkrótszym czasie. W tym celu przesyłam zaadresowaną kopertę zwrotną ze znaczkiem. Ankieta jest bardzo krótka, a dodatkowo każdy wypełnia tylko jej część. Szczegółowe instrukcje znajdują się na Karcie 1. Wypełnienie ankiety nie wymaga żadnych dodatkowych źródeł informacji i nie powinno zabrać więcej niż 5-10 minut.

Ze względu na niewielką ilość wylosowanych firm Pana udział w badaniach ma dla mnie bardzo duże znaczenie. Brak nawet kilku wypełnionych ankiet może zafałszować ostateczne wyniki. Ponadto każda odesłana ankieta ogranicza koszty badań, które w całości finansują z prywatnych środków.

W razie jakichkolwiek wątpliwości bardzo proszę o kontakt ze mną lub z promotorem pracy prof. Aldoną Andrzejczak. Jeśli jest Pan zainteresowany ostatecznymi wynikami badań, proszę o zaznaczenie tego w odpowiednim miejscu w ankiecie. Na koniec chciałbym zapewnić Pana, że uzyskane wyniki będą służyły jedynie do zestawień statystycznych i nie będą udostępniane żadnym osobom trzecim.

Dziękuję za czas poświęcony na zapoznanie się z niniejszym listem i bardzo liczę na Pana pomoc.

Pozdrawiam serdecznie

*PS: Jeśli zdarzyło się, że z jakichś powodów niniejszy list nie trafił do rąk Właściciela firmy, bardzo proszę o przekazanie go właśnie jemu.*

Kierownik Katedry Edukacji i Rozwoju Kadr:  
Dr hab. Aldona Andrzejczak, prof. AE Poznań  
tel.: (0 61) 854 37 14  
e-mail: [a.andrzejczak@ae.poznan.pl](mailto:a.andrzejczak@ae.poznan.pl)



# AKADEMIA EKONOMICZNA w POZNANIU

## KATEDRA EDUKACJI I ROZWOJU KADR

---

80 lat

Poznań, <<data nadania listu>>

Mgr Bartosz Sławecki  
tel./fax: (0 61) 854 37 14  
tel. kom.: 604 525 553  
e-mail: [b.slawecki@ae.poznan.pl](mailto:b.slawecki@ae.poznan.pl)

Sz.P.  
«Blok adresowy»

Szanowny Panie

Około trzech tygodni temu wysłałem do Pana list oraz ankietę, z prośbą o jej wypełnienie i odesłanie. Ankieta dotyczyła sposobów zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach i jest najważniejszą częścią mojej pracy doktorskiej. Niestety, jak dotąd nie otrzymałem od Pana odpowiedzi, dlatego postanowiłem napisać ponownie.

Z doświadczenia wiem, że w trakcie badań ankietowych często zdarza się, że z różnych przyczyn ankieta nie wraca zaraz po pierwszej wysyłce. Na pewno jest Pan bardzo zajętą osobą i mogło się zdarzyć, że moja prośba zeszła na dalszy plan w natłoku codziennych obowiązków. Proszę mi jednak wierzyć, że Pana udział w badaniach jest dla mnie bardzo ważny. Znalazł się Pan w niewielkiej liczbie przedsiębiorców, których wylosowałem z ogólnej listy najmniejszych firm działających na terenie Wielkopolski. Aby móc uogólnić wyniki swoich badań, muszę dysponować odpowiednią ilością danych. W takiej sytuacji Pana pomoc jest dla mnie bezcenna.

Podobnie, jak za pierwszym razem, do listu dołączyłem ankietę oraz zaadresowaną kopertę zwrotną ze znaczkiem. Ankieta jest bardzo krótka, a dodatkowo nie musi Pan wypełniać wszystkich jej części. Szczegółowe instrukcje znajdzie Pan na Karcie 1. Wypełnienie ankiety nie wymaga żadnych dodatkowych źródeł informacji i nie zabierze Panu więcej niż 5-10 minut.

W razie jakichkolwiek wątpliwości czy pytań bardzo proszę o kontakt ze mną lub z promotorem pracy prof. Aldoną Andrzejczak. Zapewniam Pana, że uzyskane wyniki będą służyły tylko do ogólnych zestawień statystycznych i w żadnej formie nie będą udostępniane osobom trzecim.

Bardzo liczę na Pana pomoc.

Pozdrawiam serdecznie

Kontakt do Kierownika Katedry Edukacji i Rozwoju Kadr:

Dr hab. Aldona Andrzejczak, prof. AE Poznań  
tel.: (0 61) 854 37 14

e-mail: [a.andrzejczak@ae.poznan.pl](mailto:a.andrzejczak@ae.poznan.pl)



# **Załącznik C**

Kwestionariusz ankiety pocztowej

## KARTA 1

**Proszę uzupełnić dane dotyczące pana/pani osoby, skreślając odpowiedni kwadracik, albo wpisując informacje w wykropkowane miejsce:**

- Płeć:  mężczyzna  kobieta
- Ile ma pan(i) lat? .....
- Wykształcenie:  podstawowe  zawodowe  średnie  licencjat  wyższe
- Od którego roku istnieje firma? .....
- Ilu pracowników jest obecnie zatrudnionych w firmie? .....
- Czy chce pan(i) uzyskać raport z badań (*będzie gotowy na koniec marca 2007*):  NIE  TAK, proszę go wysłać do firmy  
 TAK, proszę go wysłać na adres: .....

**Proszę odpowiedzieć na pytanie 1, a następnie przeczytać INSTRUKCJE DO ANKIETY.**

**Pytanie 1:** Jak obecni pracownicy trafili do firmy? Proszę zaznaczyć **wszystkie** sposoby, za pomocą których obecni pracownicy dostali się do firmy, skreślając kwadraciki przy odpowiednich pozycjach na liście.

- € Z ogłoszenia w prasie lokalnej lub lokalnym dodatku do gazety (np. do Wyborczej)
- € Z ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej (w tym specjalistycznej)
- € Z ogłoszenia w Internecie albo telegazecie
- € Z urzędu pracy
- € Z ogłoszenia na zewnątrz firmy (wystawie okiennej, słupie ogłoszeniowym, przystanku autobusowym itp.)
- € Z prywatnej firmy, która pośredniczy w zatrudnianiu pracowników
- € Nieznana mi osoba przysłała „z ulicy” i spytała, czy nie mam pracy
- € Był uczniem/praktykantem i został w firmie (np. ze szkoły, z cechu rzemiosł)
- € Członek najbliższej rodziny (żona, mąż, dzieci, rodzice itp.)
- € Członek dalszej rodziny
- € Kolega/koleżanka, znajomy z którym wcześniej pracowałem, współpracowałem
- € Kolega/koleżanka, znajomy ze szkoły, studiów
- € Kolega/koleżanka, znajomy z dzieciństwa, młodości
- € Kolega, znajomy, inny niż wymienieni powyżej
- € Z polecenia kogoś z najbliższej rodziny
- € Z polecenia kogoś z dalszej rodziny
- € Z polecenia któregoś z pracowników mojej firmy
- € Z polecenia kolegi/koleżanki, znajomego z którym kiedyś pracowałem, współpracowałem
- € Z polecenia kolegi/koleżanki, znajomego ze szkoły, studiów
- € Z polecenia kolegi/koleżanki, znajomego z dzieciństwa
- € Z polecenia kolegi/koleżanki, znajomego innego, aniżeli wymienieni powyżej
- € Pracownik trafił w jakiś inny sposób. Proszę wpisać w jaki? .....

### INSTRUKCJE DO ANKIETY

**Proszę odpowiedzieć na pytania A i B i w zależności od odpowiedzi wypełnić KARTĘ A lub KARTĘ B.**

<b>Pytanie A.</b> Czy wśród obecnych pracowników jest ktoś, kogo znał(a) pan(i) osobiście zanim został zatrudniony i to pan(i) bezpośrednio zaproponował(a) mu pracę lub to on zwrócił się bezpośrednio do pana(i) z propozycją pracy?	€ TAK	€ NIE
<b>Pytanie B.</b> Czy wśród obecnych pracowników jest ktoś, kto trafił do firmy z czyjegoś polecenia (pracownika, rodziny, kolegi itp.)?	€ TAK	€ NIE

- Jeśli w pytaniu A zaznaczono TAK, a w pytaniu B NIE, proszę wypełnić **KARTĘ A (zieloną)**, a **KARTĘ B (żółtą)** wyrzucić.
- Jeśli w pytaniu A zaznaczono NIE, a w pytaniu B TAK, proszę wypełnić **KARTĘ B (żółtą)**, a **KARTĘ A (zieloną)** wyrzucić.
- Jeśli w obu pytaniach zaznaczono TAK, proszę odpowiedzieć na następną pytanie i postąpić zgodnie z instrukcją:
  - Który spośród wszystkich pracowników, pasujących do opisów z pytania A i B pracuje **najdłużej** w firmie?
    - Jest to pracownik, który pasuje do opisu z pytania A → proszę wypełnić **KARTĘ A (zieloną)** i **wyrzucić KARTĘ B (żółtą)**.
    - Jest to pracownik, który pasuje do opisu z pytania B → proszę wypełnić **KARTĘ B (żółtą)** i **wyrzucić KARTĘ A (zieloną)**.

**Proszę teraz wypełnić KARTĘ A lub KARTĘ B**

- Jeśli zarówno w pytaniu A i B zaznaczono odpowiedź NIE, proszę **wyrzucić** KARTĘ A i KARTĘ B, włożyć do koperty zwrotnej **tylko wypełnioną KARTĘ 1** i odesłać ją pod wskazany adres.

**Bardzo dziękuję za poświęcenie swojego czasu i pomoc w pisaniu doktoratu!**

## KARTA A

**UWAGA: Jeśli pracowników, którzy odpowiadają opisowi z pytania A jest więcej, proszę wybrać tego, który spośród nich pracuje najdłużej. Wszystkie pytania na KARCIE A dotyczyć będą tego pracownika. Na potrzeby ankiety zostanie on oznaczony jako PRACOWNIK A. We wszystkich pytaniach proszę zaznaczyć jedną, najbliższą prawdzie odpowiedź, skreślając kwadracik znajdujący się z jej lewej strony lub wpisując informacje w wykropkowane miejsce.**

**Pytanie 1A:** Jak bardzo jest pan(i) zadowolony(a) z PRACOWNIKA A?

- Bardzo zadowolony(a)     
  Zadowolony(a)     
  Ani zadowolony(a), ani niezadowolony(a)     
  Nie zadowolony(a)     
  Bardzo nie zadowolony(a)

**Pytanie 2A.** Jak długo znał(a) pan(i) PRACOWNIKA A zanim został zatrudniony?

- Nie więcej niż rok     
  Mniej więcej ..... lat (proszę wpisać ile).

**Pytanie 3A.** Zanim PRACOWNIK A został zatrudniony, jak często kontaktowaliście się ze sobą? (chodzi zarówno o kontakt bezpośredni, jak i pośredni – np. za pomocą telefonu, Internetu)?

- Codziennie lub niemalże codziennie     
  Bardzo rzadko, okazjonalnie  
 Często     
  W ogóle nie utrzymywaliśmy ze sobą kontaktu  
 Rzadko, średnio nie więcej niż raz w miesiącu

**Pytanie 4A.** W jakiej odległości od firmy mieszkał PRACOWNIK A, gdy był przyjmowany do pracy?

- W tej samej miejscowości  
 W miejscowości oddalonej do 5 km  
 W miejscowości oddalonej więcej niż 5 km. Proszę wpisać ile km mniej więcej wynosi ta odległość: .....

**Pytanie 5A.** W jakim stopniu zgadza się pan(i) z poniższymi stwierdzeniami? Proszę wybrać odpowiedź, która jest najbliższa prawdzie i zaznaczyć ją krzyżykiem w odpowiedniej kratce.

	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Od pierwszego dnia pracy PRACOWNIKA A mogłem(am) go zostawić bez żadnej kontroli w firmie, bez obaw, że będzie w jakikolwiek sposób działał na moją szkodę.				
Najważniejszym powodem, dla którego zatrudniłem(am) PRACOWNIKA A były jego kompetencje – dotychczasowe doświadczenie, wiedza i konkretne umiejętności.				
Gdy zatrudniałem(am) PRACOWNIKA A, mogłem(am) z nim szczerze i otwarcie rozmawiać na tematy związane z moją działalnością gospodarczą, nawet o charakterze poufnym.				

**Pytanie 6A.** Jak bliską osobą był dla pana(i) PRACOWNIK A w momencie, gdy rozpoczął pracę w firmie?

- Bardzo bliską     
  Bliską     
  Raczej nie był mi bliski     
  W ogóle nie był mi bliski

**Pytanie 7A.** Jaki był status zawodowy PRACOWNIKA A w momencie gdy był przyjmowany do pracy?

- Uczeń, student     
  Pracował jako (proszę wpisać wykonywany zawód, albo napisać czym się zajmował): .....  
 Bezrobotny  
 Pracował w innej firmie na podobnym stanowisku, na jakie go przyjąłem     
  Nie wiem

**Pytanie 8A.** Generalnie, jak ocenia pan(i) PRACOWNIKA A na tle pozostałych pracowników firmy?

- Zdecydowanie lepszy     
  Lepszy     
  Ani lepszy, ani gorszy     
  Gorszy     
  Zdecydowanie gorszy

**Pytanie 9A.** Skąd zna się pan(i) z PRACOWNIKIEM A?

- Jest członkiem mojej najbliższej rodziny     
  Współpracowaliśmy ze sobą, ale nie w tej samej firmie  
 Jest członkiem mojej dalszej rodziny     
  Dorastaliśmy w jednej okolicy, znam go z dzieciństwa  
 Kiedyś też był moim pracownikiem     
  Znamy się ze szkoły, studiów  
 Kiedyś był moim przełożonym, szefem     
  Jesteśmy/byliśmy sąsiadami  
 Pracowaliśmy razem na podobnych stanowiskach w jednej firmie     
  Znamy się ze wspólnych spotkań towarzyskich  
 Byliśmy członkami jednego cechu, klubu, stowarzyszenia, itp.     
  Inne. Proszę wpisać: .....

**Pytanie 10A.** Jak dobrze znaliście się państwo nawzajem z PRACOWNIKIEM A, zanim ten został zatrudniony?

- Bardzo słabo     
  Słabo     
  Dobrze     
  Bardzo dobrze

**UWAGA: Dokończenie ankiety na odwrocie**

---

**Pytanie 11A.** Proszę uzupełnić dane PRACOWNIKA A:

- Płeć:  mężczyzna  kobieta
- Ile lat ma PRACOWNIK A? Około ..... lat (*proszę wpisać ile*)
- Wykształcenie:  podstawowe  zawodowe  średnie  licencjat  wyższe
- Jak długo PRACOWNIK A pracuje w firmie?  Mniej niż rok  Około ..... lat (*proszę wpisać ile*)

---

**Pytanie 12A.** Gdyby istniała możliwość zatrudnienia w miejsce PRACOWNIKA A kogoś innego, to czy byłby/byłaby pan(i) skłonny/sklonna skorzystać z tej możliwości?

€ Zdecydowanie tak

€ Tak

€ Trudno powiedzieć

€ Nie

€ Zdecydowanie nie

---

**Pytanie 13A.** Czy pan(i) i PRACOWNIK A macie wspólnych znajomych?

- € Tak, większość naszych znajomych to te same osoby
- € Tak, mamy dużo wspólnych znajomych
- € Tak, mamy kilku wspólnych znajomych
- € Nie

**PROSZĘ WŁOŻYĆ WYPEŁNIONE KARTY DO KOPERTY ZWROTNEJ (w tym także KARTĘ 1)  
i ODESŁAĆ JE POD WSKAZANY ADRES**

**Bardzo dziękuję za poświęcenie swojego czasu  
i pomoc w napisaniu doktoratu!**

## KARTA B

**UWAGA: Jeśli pracowników, którzy odpowiadają opisowi z pytania B jest więcej niż jeden, proszę wybrać tego, który spośród nich pracuje najdłużej. Na potrzeby ankiety pracownik ten zostanie oznaczony jako PRACOWNIK B.**

**Pytanie 1B:** Jak bardzo jest pan(i) zadowolony(a) z PRACOWNIKA B?

- Bardzo zadowolony(a)     
  Zadowolony(a)     
  Ani zadowolony(a), ani niezadowolony(a)     
  Nie zadowolony(a)     
  Bardzo nie zadowolony(a)

**Pytanie 2B.** Jak długo znał(a) pan(i) **osobę, która poleciła PRACOWNIKA B** zanim został zatrudniony w firmie?

- Nie więcej niż rok     
  Mniej więcej ..... lat (proszę wpisać ile).

**Pytanie 3B.** Zanim doszło do zatrudnienia PRACOWNIKA B, jak często **pan(i) i osoba, która go poleciła** kontaktowaliście się ze sobą? (chodzi zarówno o kontakt bezpośredni, jak i pośredni – np. za pomocą telefonu, Internetu)?

- Codziennie lub niemalże codziennie     
  Bardzo rzadko, okazjonalnie  
 Często     
  W ogóle nie utrzymywaliśmy ze sobą kontaktu  
 Rzadko, średnio nie więcej niż raz w miesiącu

**Pytanie 4B.** W jakiej odległości od pana(i) miejsca zamieszkania mieszkała **osoba, która poleciła PRACOWNIKA B**, gdy ten był przyjmowany do pracy?

- W tej samej miejscowości  
 W miejscowości oddalonej do 5 km  
 W miejscowości oddalonej więcej niż 5 km. Proszę wpisać ile km mniej więcej wynosi ta odległość: .....

**Pytanie 5B.** W jakim stopniu zgadza się pan(i) z poniższymi stwierdzeniami? Proszę wybrać odpowiedź, która jest najbliższa prawdzie i zaznaczyć ją krzyżykiem w odpowiedniej kratce.

	Zdecydowanie zgadzam się	Zgadzam się	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Osoba, która poleciła PRACOWNIKA B <b>nie ma</b> kompetencji (doświadczenie, wiedza, umiejętności) w zakresie podstawowej działalności mojej firmy.				
Najważniejszym powodem, dla którego zatrudniłem(am) PRACOWNIKA B były jego kompetencje – dotychczasowe doświadczenie, wiedza i konkretne umiejętności.				
Zanim PRACOWNIK B został przyjęty do pracy, mogłem(am) szczerze i otwarcie porozmawiać z <b>osobą, która go poleciła</b> na tematy związane z moją działalnością gospodarczą, nawet o charakterze poufnym.				

**Pytanie 6B.** Jak bliską osobą była dla pana(i) **osoba, która poleciła PRACOWNIKA B** w momencie, gdy ten rozpoczął pracę?

- Bardzo bliską     
  Bliską     
  Raczej nie był mi bliski     
  W ogóle nie był mi bliski

**Pytanie 7B.** Jaki był status zawodowy **osoby, która poleciła PRACOWNIKA B** w momencie gdy był przyjmowany do pracy?

- Uczeń, student     
  Pracował jako (proszę wpisać wykonywany zawód, albo napisać czym się zajmował): .....  
 Bezrobotny  
 Przedsiębiorca     
  Nie wiem

**Pytanie 8B.** Generalnie, jak ocenia pan(i) PRACOWNIKA B na tle pozostałych pracowników firmy?

- Zdecydowanie lepszy     
  Lepszy     
  Ani lepszy, ani gorszy     
  Gorszy     
  Zdecydowanie gorszy

**Pytanie 9B.** Skąd zna się pan(i) z **osobą, która poleciła PRACOWNIKA B**?

- Jest członkiem mojej najbliższej rodziny     
  Współpracowaliśmy ze sobą, ale nie w tej samej firmie  
 Jest członkiem mojej dalszej rodziny     
  Dorostaliśmy w jednej okolicy, znam go z dzieciństwa  
 Kiedyś też był moim pracownikiem     
  Znamy się ze szkoły, studiów  
 Kiedyś był moim przełożonym, szefem     
  Jesteśmy/byliśmy sąsiadami  
 Pracowaliśmy razem na podobnych stanowiskach w jednej firmie     
  Znamy się ze wspólnych spotkań towarzyskich  
 Byliśmy członkami jednego cechu, klubu, stowarzyszenia, itp.     
  Inne. Proszę wpisać: .....

**Pytanie 10B.** Jak dobrze znaliście się państwo nawzajem z **osobą, która poleciła PRACOWNIKA B**, zanim został zatrudniony?

- Bardzo słabo     
  Słabo     
  Dobrze     
  Bardzo dobrze

**Pytanie 11B.** Jak dobrze znaliście się państwo nawzajem z PRACOWNIKIEM B, zanim ten został zatrudniony?

- W ogóle się nie znaliśmy     
  Bardzo słabo     
  Słabo     
  Dobrze     
  Bardzo dobrze

**UWAGA: Dokończenie ankiety na odwrocie**

---

**Pytanie 12B.** Proszę uzupełnić dane **osoby, która poleciła PRACOWNIKA B:**

- Płeć:  mężczyzna  kobieta
- Ile lat ma ta osoba? Około ..... lat (proszę wpisać ile)
- Wykształcenie:  podstawowe  zawodowe  średnie  licencjat  wyższe
- Jak długo PRACOWNIK B pracuje w firmie?  Mniej niż rok  Około ..... lat (proszę wpisać ile)

---

**Pytanie 13B.** Gdyby istniała możliwość zatrudnienia w miejsce PRACOWNIKA B kogoś innego, to czy byłby/byłaby pan(i) skłonny(a) skorzystać z tej możliwości?

€ Zdecydowanie tak                      € Tak                      € Trudno powiedzieć                      € Nie                      € Zdecydowanie nie

---

**Pytanie 14B.** Czy pan(i) i **osoba, która poleciła PRACOWNIKA B** macie wspólnych znajomych?

- € Tak, większość naszych znajomych to te same osoby
- € Tak, mamy dużo wspólnych znajomych
- € Tak, mamy kilku wspólnych znajomych
- € Nie

---

**Pytanie 15B.** Skąd osoba polecająca znała się z PRACOWNIKIEM B? *Odpowiedź proszę wpisać w wykropkowanym miejscu; jeśli nie wie pan skąd się znają, proszę nic nie wpisywać:*

.....  
..

---

**Pytanie 16B.** Jak dobrze osoba, która poleciła PRACOWNIKA B i PRACOWNIK B znali się, zanim ten został zatrudniony w firmie?

€ Nie wiem                      € Bardzo słabo                      € Słabo                      € Dobrze                      € Bardzo dobrze

---

**Pytanie 17B.** W jakiej odległości od firmy mieszkał PRACOWNIKA B, gdy był przyjmowany do pracy?

- € W tej samej miejscowości
- € W miejscowości oddalonej do 5 km
- € W miejscowości oddalonej więcej niż 5 km. Proszę wpisać ile km mniej więcej wynosi ta odległość: .....
- € Nie wiem

**PROSZĘ WŁOŻYĆ WYPEŁNIONE KARTY DO KOPERTY ZWROTNEJ (w tym także KARTĘ 1)  
i ODESŁAĆ JE POD WSKAZANY ADRES**

**Bardzo dziękuję za poświęcenie swojego czasu  
i pomoc w napisaniu doktoratu!**

## Załącznik D

### Charakterystyka próby w badaniach ankietowych

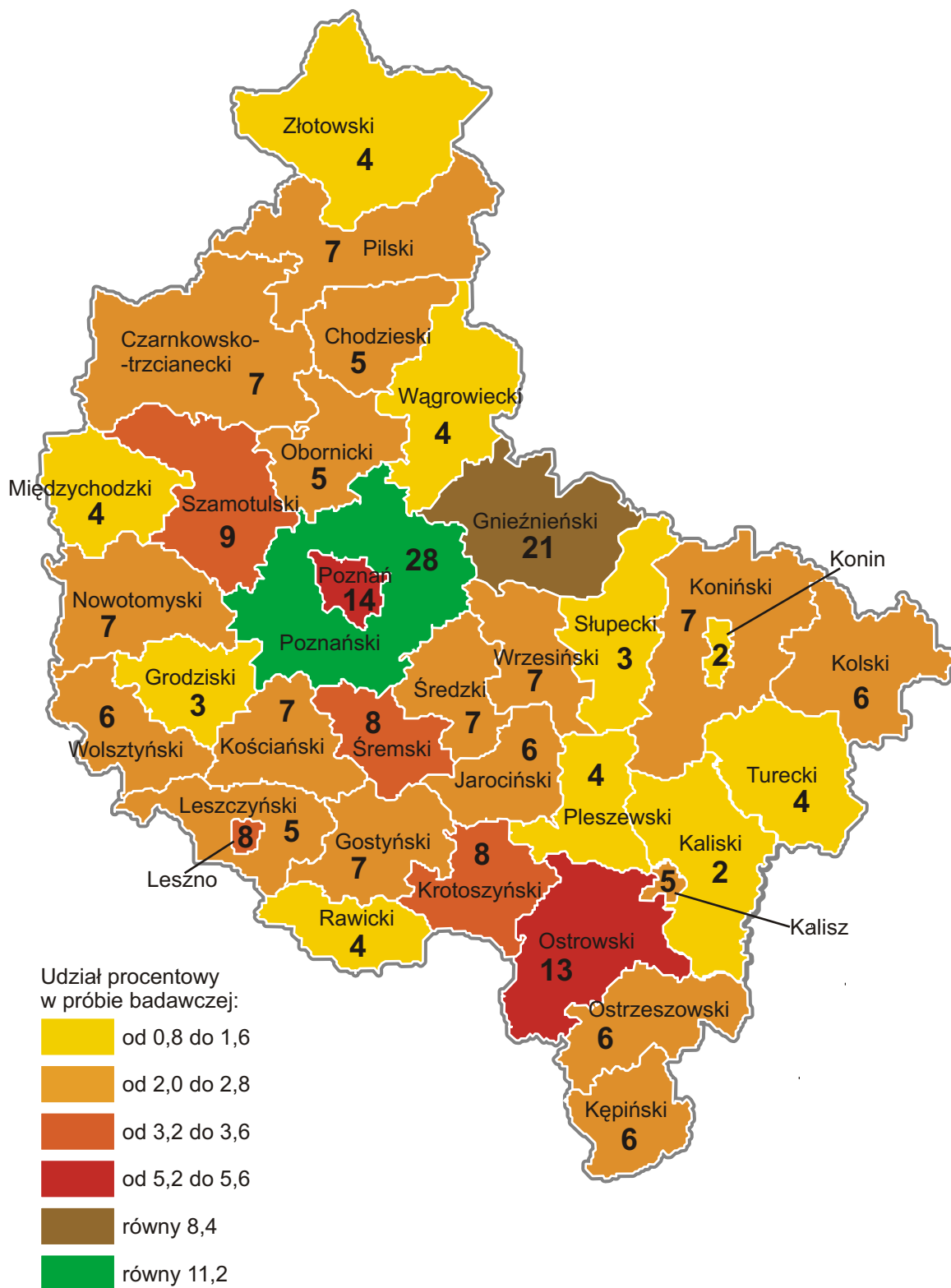
Charakterystyka		Liczność	Procent
Płeć właściciela	mężczyzna	135	54,4
	kobieta	113	45,6
Wiek właściciela	do 34 lat	35	14,3
	od 35 do 44 lat	64	26,1
	od 45 do 54 lat	94	38,4
	powyżej 55 lat	52	21,2
Wykształcenie właściciela	podstawowe	2	0,8
	zawodowe	44	17,7
	średnie	118	47,6
	wyższe	84	33,9
Rok założenia firmy	przed 1990	29	11,8
	1990 - 1994	122	49,6
	1995 - 1999	67	27,2
	2000 i powyżej	28	11,4
Liczba pracowników	do 2 osób	89	36,5
	od 3 do 5 osób	104	42,6
	powyżej 5 osób	51	20,9
Lokalizacja przedsiębiorstwa	miasto do 10 tys. lub wieś	80	32,1
	miasto od 10 tys. do 31 tys.	105	42,2
	miasto pow. 64 tys.	64	25,7
Sekcje PKD	A	3	1,2
	D	15	6,0
	F	12	4,8
	G	147	59,0
	H	21	8,4
	I	5	2,0
	J	1	0,4
	K	18	7,2
	M	5	2,0
	N	2	0,8
	O	20	8,0
Sektor gospodarki	handel	100	40,2
	produkcja	14	5,6
	usługi	135	54,2

Źródło: opracowanie własne

# **Załącznik E**

Rozkład terytorialny próby w badaniach ankietowych





# Załącznik F

## Karta przypadku opracowana dla wywiadu nr 20

### KARTA PRZYPADKU Przypadek nr 20

Liczba zatrudnionych: 3

Przedmiot działalności: handel (hurtownia materiałów budowlanych)

<p><b>Konkretne zdarzenia</b> (fakty; także opinie na temat konkretnych zdarzeń)</p>	<p><b>Transakcja 20.1 [siostra, Teresa]</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ja w pewnym momencie stwierdziłem, że jednak nie, nie zatrudnię siostry, tylko, żeby ona się czuła bardziej dowartościowana i pilnowała niejako i kasy, rozrachunków i dbała o to, żeby ten, ten... zależało jej na tym, o na przykład, na kliencie. Wchodzi... i wiadomo, ma słaby dzień, „a co tam puszczyć, co mnie tam tego”. A tak ona ma świadomość zawsze, zresztą uważa, że to była fajna decyzja nasza, ...</li><li>• Że dostała udziały.</li><li>• że dostała udziały i ona się czuje w tej chwili współwłaścicielką i nie lekceważy klientów, a tak z pracownikiem wie pan jak to jest. Mnie nie ma, Marka nie ma, by mogła powiedzieć: „Panie, tam panu tego nie załatwią. Nie jest do załatwienia.” A tak chociaż ja mam sygnał: „Tadeusz jest problem, to, to trzeba załatwić.” i już tam jakieś się skubnie, tu dwadzieścia, tam trzysta złotych ...</li><li>• A jak to było z odejściem tej siostry pana z tamtej firmy do...?</li><li>• No właśnie. Ona w pewnym momencie... Siostra ma w ogóle trójkę dzieci. Z mężem pracowali. Ona i mąż pracowali w tej starej spółce.</li><li>• Tam byli zatrudnieni, tak?</li><li>• Byli zatrudnieni. Ja byłem wspólnikiem i moich dwóch siostrzeńców.</li></ul> <p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• To była poważna sprawa. Trójka dzieci małych, które chodziły do podstawówki, to... uważałem jako najmniej... od razu bym był pomoc, żeby ich zatrudnić. Później wpadłem na genialny pomysł, że właściwie co mi tam, nie. Oddam te 10%... w celu, w celu.</li></ul> <p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ja, ja w kwietniu... trwało tam może te 40 dni takiej, że tak powiem zawieszenia, że nic nie robiłem. Organizowałem sobie te, te sprawy tam formalne, czyli rejestrowałem tam, tam tą nową firmę, no i nie ukrywam, już byliśmy namówieni, że ona tam zmienia, jak my uruchamiamy ona odchodzi. To im tylko rzuciła temat, że nie widzi dalszej tam... perspektywy i tak to się tam zaczęło.</li><li>• A państwo ze sobą długo pracowali? Pan z tą siostrą.</li><li>• No, no dwa lata, trzy. Ona była prawie od początku. Mieliśmy... Ta firma stara miała takie jakby, no tam siedzibę tam u państwa tam gdzie teraz jesteśmy, na Szkolnej i później wymyśliłem wspólnie z tymi wspólnikami [...] taki punkt mieliśmy stricte materiały instalacyjne, rurki, cuda, takie rzeczy i w związku z tym ona została zatrudniona, żeby to prowadzić. W komputerze tam i fakturowała i te sprawy robiła.</li><li>• Ale co, ona się znała na tym?</li><li>• Nie. Ze spożywczego przeszkoliliśmy.</li><li>• [...] bo wie pan co, chodzi o to, że często są opory jednak w zatrudnianiu ludzi z rodziny. Co decyduje o tym, że pan ją zatrudnił.</li><li>• Zaufanie. Jesteśmy... Pochodzę z wielodzietnej rodziny. Sześcioro nas było. Tak, że... no nie wiem, no do dzisiaj to gra, nie. Nie ma jakichś takich tam...</li><li>• Nie miał pan żadnych tam...</li><li>• Nie, nie. Chociaż nawet znajomi mówili: „A tam tylko nie z rodziną,” i tak dalej. Nie, nie, nie. Najmłodsza siostra, ona ma... ode mnie tam 5 lat młodsza i, i zawsze, zawsze czy byliśmy w pracy, czy teraz, nadajemy na tych samych falach, nie. Ona może mi szczerze mówić, co o mnie myśli. Ja odwrotnie. W pracy się zdarzają różne cuda, nie. Ja przesadzę nieraz z jakąś decyzją, nie. „Nie ogłupiałeś? Słuchaj, jak to zrobimy?” Ja mówię: „Dobra, uspokój się. Prześpijmy temat.”</li></ul> <p><b>Transakcja 20.2 [mąż Teresy]</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nie, no jestem ja, jest pan Marek, jest Tereska, no i jej mąż, który... który współpracuje z nami. No on jest... bo, bo nie możemy jako... Taki przepis gdzieś tam się ukazał później, że on nie może być zatrudniony. On może pracować jako osoba współpracująca.</li><li>• To pomijając te kwestie, to ale ten... znał go pan z pracy, tak, rozumiem, że pan się zdecydował na to, że on też. Czy jednak przemówiło za tym to ratowanie, że tak powiem, rodziny głównie?</li><li>• Tak, tak. Nie, bo on mógł... Nie, nie.</li><li>• Bo on mógł szukać gdzie indziej pracy.</li><li>• Mógł, ale miał pewne doświadczenie właśnie w materiałach, bo on pracował w tej spółce też, nie, w tej swojej, w tej starej.</li><li>• Na jakim stanowisku? Co on tam robił?</li><li>• On zawsze był magazynierem. W tej chwili jest magazynier-kierowca, o taki, taki... Odpowiada za takie, te drobne dostawy. Jest Żuk, taki mamy dwa Żuki, on sobie tam siostrę przez telefon przyjmuje jakieś zlecenia lub on do mnie przychodzi, piszemy, prosi mnie: „Panie Tadeuszu podrzuci mi pan tam...” Podrzucę, no. Ile to kosztuje? No różnie to bywa. Klient bierze za jakąś tam kwotę, no to dowozimy to gratis. Założmy nie dostał jakichś tam rabatów, tylko ceny tam detaliczne i jedziemy z tym do Owińsk, do Miękowa, do, nie wiem, trzy ulice dalej. A jeżeli to jest jakaś tam no dosłownie pierdołka, to przychodzą kobitki, które trzy, trzy worki cementu potrzebuje, nie ma czym tego przewieźć, no kwestia, wie pan, to jest dogadania nie. On jedzie, jakoś się umawiamy, dobra 5zł na jakieś paliwo tam, żeby, żeby nie dokładać do interesu. I on sobie nieraz to... Ja to generalnie się to, nawet w to nie wtrącam... Staram się, bo... Siostra jak przyjmuje te zlecenia, to na bieżąco wie gdzie komu zależy, na którą godzinę, to ustawia i założmy, jeżeli jest nawet potrzeba, żeby poskładać do trzech, czterech klientów, to, to jest – Rysiu sobie sam to szykuje i jedzie gdzieś tam, nie. Robi objazd tam przez parę ulic. Tu wrzuci coś, tu to, tam... obsłużony. Tak tam działamy, nie. Tych, tych</li></ul>
--	--

	<p>małych.</p> <p><b>Transakcja 20.3 [współpracujący transportowcy]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan mówi, że z kimś tam współpracują jeszcze państwo czasem. Ktoś pomaga.</li> <li>• Tak, ale to na zasadzie, wie pan co, [?] jeden, drugi. Nie, nie, to tak też jest taki, takie tylko... I mam taką niepisaną umowę tu z dwoma transportowcami, którzy mają czas, ja mam problem, że nie, nie, nie radzę sobie z transportami, żeby rozwieźć, no to wtedy ich proszę na zasadach dosłownie fakturowania tam usługi. Jest dogadane, jest to tam trochę lepsza cena niż do, do, dla innych i, i na tej zasadzie działamy.</li> <li>• Ci transportowcy to skąd?</li> <li>• [?] Kolega tu jest. Tam pan Zbyszek był i z Koziegłów jest taki pan Andrzej.</li> <li>• A też dla was kiedyś wykonywali prace jakies?</li> <li>• Tak, znaczy wtedy? Nie, nie było takiej potrzeby. To była inna skala. W tej chwili się dużo więcej towaru...</li> <li>• A czemu tych dwóch, a nie innych jakichś? Pamięta pan, jak to wyszło też?</li> <li>• Też na zasadzie, że to koledzy, koledzy ze szkoły, solidni, nie wygłupiający się. No jeżeli ktoś mi mówi, wie pan, za, za trzy palety przywiezienie do, do, do Kicina, założmy, no mówi mi 200zł, a ten mi mówi: „Za stówkę ci to zrobię.”, czy... to wiadomo, że się wybiera... To też na zasadzie, że też kiedyś usiedliśmy i no jakbyś miał jakieś... o, oni potrzebują mnie, ja ich. I to jest zawsze na, na takiej zasadzie, że to nie są... Przy stałej współpracy są inne ceny. Dokładnie sobie zdaję sprawę z tego, nie, że na przykład, no, no pan Zbyszek jedzie, gdzie się kręci koło Pozbuku, to on już dzwoni, na przykład: „Tadeusz, masz coś...”</li> </ul>
<p><b>Zdarzenia o charakterze ogólnym</b> (opinie, ale oderwane od konkretnych transakcji zatrudniania; mają charakter ogólny lub szczegółowy; także uwagi i fakty o charakterze ogólnym; wskazują na kierunki, standardy działań)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skąd by pan wzięł tego kierowcę? Ma pan jakąś wizję?</li> <li>• Nie wiem. No wizję. Na pewno będę szukał, na pewno... Ja nie wiem. Pewnie bym ogłosił to do GCI bym zgłosił, żeby mi poszukali lub, lub próbował jakiegoś znajomemu... zatrudnić tam dziecko, który by przyszedł, bo ludzie się pytają: „No nie ma dla syna pracy?” No odmawiam, bo w tej chwili nie mam faktycznie. Jakbym miał zatrudnić...</li> <li>• Nie boi się pan, że z tego GCI to przyjdzie ktoś, kto, kto jest, że tak powiem... W tej branży różne się zdarzają osoby, nie? Osoby, które nie mają pracy, no pan sam mówił, że tak na prawdę osoby, które nie mają pracy to są osoby, które nie chcą mieć, na dobrą sprawę, pracy.</li> <li>• No, nie, może ja bym tego nie uogólniał, tylko ja obserwuję takie, że to nie do końca te, te podawanie bo, bo znam, znam opinie też tych młodych ludzi, którzy pracują w tym GCI, więc twierdzą, że to nie zawsze tak jest, że ludzie niby szukają... Generalnie jest tak: wydaje mi się, że właśnie gdzieś w tej chwili rozminęło się to szkolenie zawodowe. Bo naprawdę jakby pan chciał poszukać w tej chwili płytkarza, murarza – dobry murarz, który może pan zostawić go samodzielnie na budowie – że jest naprawdę ciężko. Bardzo dużo ludzi próbuje się tam przekwalifikować, no ale to, to wiadomo, to potrzeba... w niektórych zawodach to potrzeba czasu. To trzeba dotknąć parę, parę, parę, kilkanaście rzeczy, nie, gdzieś tam pod, zrobić pod... jakimś tam dozorem, jakiegoś majstra i wtedy, wtedy to daje efekty.</li> <li>• No a jakby pan dziś miał znaleźć tego kierowcę. W Poznaniu by pan szukał, czy raczej tu z okolicy? A czemu nie z Poznania?</li> <li>• Nie, nie. Wie pan co, no, no człowiek następny u mnie w firmie, ja uważam, no musiałbym go, musiałbym mieć te minimum zaufania, bo... i chyba bym testował najpierw ludzi, których gdzieś tam znam. Tu mówię szczerze. Bo trudno, żebym ja wyjeżdżał z firmy, prawda, albo sobotę robię sobie wolne i myślał czy on mi wywiezie tonę cementu czy dwie bez kontroli, prawda, no bo, bo to, to jest. My w tej chwili ograniczamy te wszystkie papierkowe sprawy bo... no nie ma takich rzeczy jak, jak, jak, jak podejrzenia, że, że no założmy, pan Rysiu ładuje tonę cementu na budowę a cztery to mi wywozi na lewo, bo on by sam siebie okradał. To jest nielogiczne. No dlatego, a przy tym mamy dyscyplinę bo to, to od początku tak wprowadziliśmy. Tam tą, tą księgową, kasową i tak dalej. Codziennie jest robiony raport kasowy. Rozliczamy sobie, żeby chociażby uniknąć jakichś błędów, pomyłek i żeby nie było śmiesznych podejrzeń, nie, że ktoś tam 50zł wyciągnął więcej niż, niż współnik. Tak, że to mam tam poukładane już teraz przez te sześć lat.</li> <li>• A takie rzeczy miały miejsce w tamtej spółce?</li> <li>• Nie, nie. Nie, nie też było...</li> <li>• A pan mówił mimo wszystko, że nie wzięłyby osoby obcej zupełnie.</li> <li>• Zupełnie, nie. Chyba, chyba nie odważyłbym się. Ale to może nie ze względu... Dzisiaj tak sobie myślę może, no to... Szukałbym wśród znajomych, żeby, no nie wiem, no taki jestem. No najpierw bym podzwonił: „Słuchaj, jest praca. Chcę kogoś, żeby znajomemu, no dzieciakowi, na przykład, no koledze, czy koleżance. No bo to... W moim przypadku jeszcze, jeszcze tym bardziej bo, bo, bo tam poza warunkiem szkoda, że czego pan sobie życzy nawet jak bym pana do Koziegłów wiozł, to pan sobie rzuci na firmę okiem. To nie jest jakieś tam, ale mówię to, to... Ja muszę psychicznie wiedzieć, że, że nic się nie dzieje poza mną, no i tu... i tu wydaje mi się... Bo to nie jest, to nie jest sklep zamknięty, to nie jest drogeria, gdzie się czuwa, gdzie jest kasa, wszystko się rozlicza, towar jest powierzony, prawda, następnie jest to rozliczone na koniec dnia. Istnieją możliwości naprawdę wielkie, żeby tam no... Musi być na, na, naprawdę dużo zaufania, nie, taki człowiek. Nie ukrywam, myśliśmy nad zmianą tego auta ciężarowego i wtedy, już też są takie ustalenia, no może wyjdzie, nie wyjdzie, jak będzie koniunktura, to, to wyjdzie, że wtedy bym kogoś zatrudnił, żeby właśnie już transporty te duże, takie sześciu-, siedmio- do osiem palet wozimy takim, mamy Jelca z ABS-em, no żeby ktoś zrobił jakiś tam, człowiek, który... Ja już się tym nie zajmuję. W tej chwili właśnie z panem Markiem sobie tam wspólnie jedziemy, nie, bo nie jesteśmy oprzyrządowani do końca. Kupiliśmy wtedy, firmę było stać tylko na takie tam, to są szczegóły takie techniczne, widły, które nie mają obrotu i jest potrzebny człowiek, który to...</li> <li>• który to obraca...</li> <li>• pomaga. Kolega siedzi, do góry obsługuje tam tymi gałami, a ja muszę mu te widły tam wprowadzać, wyprowadzać. Ale istnieją urządzenia, tam takie ściski, różne cuda obrotowe, to jest droższa rzecz, która jednak w przypadku nowego samochodu to już kupimy sobie tam,</li> <li>• Mhm.</li> <li>• że jeden człowiek wtedy obsługuje to. A to dzisiaj jest, jest potrzebne do... No bo inaczej, inaczej pan nawet, no niektórych towarów nie sprzedaje. Dzisiaj klient sobie życzy, przychodzi, jego interesuje cena z transportem, z rozładunkiem i jego nawet... No są różni. Niektórzy zdają sobie z tego sprawę, że... ja mu gratis nie wiozę, że ta cegła nie kosztowałaby... ja mu zresztą nieraz proponuję: „Chce pan dobrą cenę, proszę przyjechać. Ma pan 4, 5 groszy na sztuce mniej, ale pan odbiera sam.” Gdzieś to muszę kalkulować, chociaż, chociaż te paliwo. Już nie, nie...</li> </ul>
<p><b>Tło</b> (części wywiadu zupełnie nie związane z głównym tematem; tworzą tło rozważań o zatrudnianiu; opisy i opinie o rynku pracy; branży, przedsiębiorstwie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A myślał pan o jakichś dodatkowych pracownikach? Czy na tym etapie są niepotrzebni?</li> <li>• Na tym etapie... Znaczy, ja bym... Myślę, gdyby tam koszty pracy były mniejsze i tak dalej, no chciałbym... Bo ja w tej chwili pracuję trochę, trochę, wie pan, i w papierkach, ale też nie ukrywam, pracuję fizycznie. Dowieżę towar, czy, czy coś przeladuję, co prawda nie sam, bo to jest wózek i tak dalej i dajemy sobie z tym, z tym o tyle radę, uważam, że na... W tej chwili to chyba by był, byłaby przesada gdyby to był dodatkowy pracownik. Firma by to wytrzymała, tylko uważam, za 600zł to jest wstyd zatrudnić kogoś, jeżeli to by był jakiś mężczyzna, który już tam dojrzał, odpowiedzialny facet, a taki by musiał być, no to on by musiał coś tam zarobić, żeby rodzinę utrzymać, no to mówimy o jakiejś kwocie, no uważam 1,5 – 2 tysiące to jest minimum, no bo trudno, żeby komuś proponować 800zł i, i żeby tam przerzucił tony, nie, no bo taka ta, ta praca. No nie wszystko wózkami się też robi, nie. Pan Rysiu generalnie też, no ładuje, ładuje wózkiem, ten właśnie małżonek pani Tereni, a jest to rozładowywane ręcznie na budowie, przy pomocy tam rzemieślników, którzy tam jakieś prace wykonują. Tam jest, jest ciężka praca i brat [?] nieraz założmy ma zasadne, zjeść śniadanie, żeby mieć godzinę spokoju, sobie zjeść, no to ja tam jakiś kurs – odpalam maszynę, jadę. To załatwię tam jeden, dwa kursy. To tak jest współpraca, dosyć fajnie się układa. Każdy ma jakoś mniej więcej podzielone, chociaż jeszcze, jeszcze można by było do ideału tam... No zawsze się tam coś poprawia. Pan Marek</li> </ul>

	<p>generalnie te, te sprawy techniczne, czyli naprawa aut, jakieś tam układanie palet, tu ten cuda, porządki jakieś. Ja zakupy z panią Terenią, zakupy – sprzedaż. Rozrachunki i bankowe sprawy księgowość – mamy firmę, która nam...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No niedawno kolega też znajomy tu ma na ulicy Kościelnej warsztat stolarski. Mówi, chętnie zatrudni ucznia. Mówi, jak będę słyszał, że ktoś chce na praktykę – bardzo chętnie go zatrudnię.</li> <li>• Czyli co?</li> <li>• Nie wiem czy... Bo tu zgłosił chyba do GCI też, bo się pytałem. Mówię – zgłoś tu. „No zgłosiłem.” No będą szukać. No uczeń, który... no też musi odpowiadać warunkom jemu. No bo jemu się opłaca, jeżeli zatrudnia go – nie może mieć ukończonych 18 lat. I wtedy, wtedy, no, no... To są takie tematy, które, które ja to tak nie do końca widzę tak jak się nieraz przedstawia, że tam jest bezrobocie i tak dalej. Tak do końca: kto nie chce pracować, to nie będzie pracował. A uważam opiekę, opiekę społeczną momentami idzie zbyt daleko. Wczoraj się dowiedziałem na sesji właśnie taki przypadek, gdzie dowozi się ludziom, młodym ludziom, dowozi się obiad wykupiony przez pomoc społeczną. Ja uważam, że tacy młodzi ludzie chociaż są biedni i tak dalej...</li> <li>• mogliby przyjść...</li> <li>• Nie, nie... Powinni dostać, nie wiem, składniki i ona, ta kobitka powinna gotować. Ona powinna się życia uczyć, żeby, żeby wyciągnąć, żeby dźwignąć. No bo dla mnie to jest... no ale, ale są podejrzenia, że tak. Pieniądzy nie może pan dać. Bo jeżeli pieniądze pan da takiej rodzinie, patologicznej, no to... to idzie... no, no nie na to co ma iść. I to tak, tak...</li> </ul>
<p><b>Dygresje</b> (opowieści, ciekawe z punktu widzenia problemu, ale nie dotyczące badanej firmy; zasłyszane; dziejące się u innych, w innych firmach)</p>	<p>Dygresja 1: Początek i koniec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wrócić panu do przed, przed zanim, zanim stworzyłem tą spółkę? Czy to już pana nie interesuje? Bo miałem też spółkę i ze względów tam różnych wypowiedziałem udział w tej spółce i później otworzyłem tę.</li> <li>• A kim jest ten kolega z którym pan wszedł w spółkę? Państwo się znali wcześniej?</li> <li>• Kolega. Tak. Ze szkolnych lat, z podstawówki.</li> <li>• A dlaczego państwo postanowili razem pracować w ogóle?</li> <li>• Bo ja miałem, że tak powiem, dobre układy, nabyte układy, no nie ukrywam. To są jakieś nawet nieraz... no układy, no tak to... znajomości, gdzie...</li> <li>• Ale w sensie pozytywnym...</li> <li>• W sensie pozytywnym. Czyli tak, wydeptane ścieżki na styropian, na bloczki, na cegłę, wiedziałem gdzie się ruszyć tam w pewnym momencie. Mogłem liczyć na pomoc nawet mocniejszych od siebie na rynku takich megahurtowni, prawda, i takie dwie czy trzy mi naprawdę bardzo mocno, nam pomogły. Wychodząc z tej spółki starej generalnie zostałem, popłaciłem, peregulowałem swoje zobowiązania, które tam, bo były takie, bo to nie była, ta spółka funkcjonowała nadal, się porozliczałem no i kwestia uruchomienia następnego takiego punktu z materiałami budowlanymi już, już teraz w innym składzie osobowym, no to była kwestia również pieniędzy.</li> <li>• Czyli to była, rozumiem, taka sama działalność, tak?</li> <li>• A to se mogę odbić. Inaczej. Ja to perfidnie uruchomiłem 500m dalej na tej ulicy.</li> <li>• Aż tak się państwo nie zgodzili?</li> <li>• No, pieniądze były przejadane. Po prostu ja miałem inną wizję. Budujemy przez 10 lat firmę, a o samochodach szybkich, o budynkach swoich mieszkalnych myślimy za 10 lat, jeżeli przyjmie się. No firma się musi ustabilizować, to nie ma, nie ma w ogóle o czym mówić.</li> <li>• I co, za dużo było przejadane z zysku a za mało...</li> <li>• Tak. Oni zaczęli, oni zaczęli... Mielśmy niby wspólne decyzje i tam wspólne udziały ale nie mogłem, właśnie, nigdy, zawsze mnie przegło... przegłosowywali. Trudno to powiedzieć, przegłosowywali. Oni mieli inną wizję. Oni stwierdzili, że już trzeba auta, za chwilę kupili sobie tam działki i w pewnym momencie zauważyłem, że to ... no to takie czynniki ekonomiczne, czyli obrót firmy, zapas magazynowy, kwestia procentowej tam udziału rozrachunków, w tym znaczy zobowiązań w stosunku do, do moich wierzycieli, to było wszystko takie śliskie. A to się ryzykuje w spółce cywilnej, ryzykuje się majątkiem, którego generalnie ja nie posiadam, bo mam tam jakieś czynszowe mieszkanie i mam auto jakieś tan za pięć, sześć tysięcy, to nie było wielkie ryzyko, ale ... uważałem, że, że ... no bez sensu ta praca moja. Bo wtedy umawialiśmy się na początku, że pracujemy, tworzymy w miarę stabilną firmę, mocną, która nigdy z ambicjami jakimiś wielkimi, że województwo obsługujemy. Chcieliśmy obsłużyć w związku z tym co się tu zaczynało dziać w Czerwonaku, rynek lokalny.</li> <li>• Ale to była firma związana ile lat temu?</li> <li>• Dziewięć siedem i trzy lata przetrwała niecałe. Dziewięć siedem do maja, do kwietnia. Pierwszego kwietnia dwutysięcznego roku, dokładnie pamiętam, był prima aprilis, bo my myślimy nawet, że żartuje, jak zobaczyli papiery, to...</li> <li>• Ale są do dziś na rynku?</li> <li>• Nie, nie. Za pół roku ich nie było. I przyszedłem na ich miejsce. Ja wiedziałem, że to będzie pękać. Znaczy, ja znałem... może to nieskrótnie zabrzmiało. Wiedziałem kim jestem dla tej firmy, co potrafię zrobić i wiedziałem, że beze mnie plajtną jeszcze jak pociągną budowę, którą zaczęli sobie tam. No skończyło się na tym, że no uchronili się tam dosłownie przed komornikiem, bo przepisali na kogoś tą chatę i no do dzisiaj mają kłopoty i ...</li> </ul> <p>(...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie, no zwolnienia nastąpiły właściwie... Ale to już mnie nie dotyczyło. To się później tam posypało wszystko.</li> <li>• Ale to rozumiem, że to z przyczyn jakby ekonomicznych – zwolnienia...</li> <li>• Tak, tak. Bo w pewnym momencie by musieli rozwiązać tą spółkę. Bo nie mieli wyjścia. W ogóle, w ogóle była sytuacja taka. Gdyby wtedy ta spółka była dwuosobowa, prawda, to pan wie, nie muszę tłumaczyć, moje wypowiedzenie powodowało rozwiązanie spółki automatycznie. A ponieważ była też trzyosobowa, czyli ja tylko wypowiedziałem udziały, tam pewne rzeczy uregulowaliśmy między sobą, zresztą też na jakimś tam poziomie, nie tam, żeby kłótnie, czy... Była trochę gęsta atmosfera. Oni, oni... Wyczuwałem to, że, że no nie chcieli. Oni najpierw, że... tekst, spotkałem się z tekstem, że oni mnie nie puszcza. „Nie macie nic do tego. Ja wypowiadam – koniec.” No, tak, że tak tam się skończyło, jak się skończyło.</li> <li>• Nie chcę wracać, ale mimo wszystko. To była najbliższa rodzina jakaś?</li> <li>• Tak. Najmłodszej siostry dzieci.</li> <li>• To przykre.</li> <li>• No przykre, no ale... Pewne doświadczenie, wie pan, życiowe. Podejrzewam, że oni, oni też jakieś tam dostali...</li> <li>• A mógłby pan, nie wiem, podjąć się takiej refleksji: Z czego to wynikało, te różne wizje, skoro państwo dorastali w tej samej rodzinie, nie? Rozumiem, że...</li> <li>• Pokolenie.</li> <li>• Mhm.</li> <li>• Różnica pokoleń. To, to wiem. Młodzi dzisiaj, nie wiem, może, może głupio to zabrzmiało, tylko... Ja odczuwałem coś takiego, jak, jak podniecanie się obrotem. A obrót, obrót w firmie, to, to, to jest, wie pan, no, no...</li> <li>• Znaczy dobrze, że jest.</li> <li>• Jest, jest pięknie jak jest obrót i, i jeszcze jest 50% zysku, ale nie w budownictwie, nie w materiałach budowlanych, gdzie musi być pełna kontrola i, i te, te stopy, wie pan, pieniądze, nie, które tam tymi gumeczkami to są, mnie to nie rusza, bo ja bym się cieszył, gdybym wiedział, że to jest moje. Ale to jest kwestia jakichś tam, o. Przychodziły nam na konto, przecież wiadomo no, no i wtedy precyzja tylko wyliczenia, że dla nas zostaje to. Ja miałem na przykład taka</li> </ul>

wizję, no, powrócę jeszcze raz. Każdy mi tłumaczył ze starszych kolegów, z tych, od których brałem nawet towar, że „Tadeusz nie rób nerwowych ruchów inwestycyjnych, jakiś tam... ustabilizuj firmę. Jeżeli ona przetrwa najmniej 5 lat, to wtedy coś tam można już myśleć, żeby poprawiać, inwestować i tak dalej.” Bo generalnie tak każdy mówi, nie wiem czy to jest jakaś teoria, że przynajmniej na nasze polskie warunki, te 5 lat jak firma przetrwa, to jest nadzieja, że ta firma gdzieś tam się utrzyma na jakimś poziomie. Wtedy można robić, albo pozostać na, na rynku robić swoje, constans lub próbować coś tam sobie tam poszerzyć, prawda. No można wchodzić w inne rzeczy, bo też mam szalone pomysły gdzieś w głowie. Uważam na dzień dzisiejszy i to chcę zrobić może nie w tym roku, to nie jest żadna tajemnica, brakuje firmy, która dla małych inwestorów i rzemieślników wypożycza rusztowania. Inne te firmy, które wypożyczają w Poznaniu są firmami, które, już rozmawiałem, od 1000m<sup>2</sup>, a nieraz domek ktoś chce ocieplić, chce to zrobić bezpiecznie, dobrze, rzemieślnikom... Rzemieślnikowi, brat prowadzi taki biznes, jemu się nie opłaca kupić takiego rusztowania, bo to są drogie rzeczy, ale ja bym mógł to kupić, dwa, trzy komplety i na zasadzie że nawet, nawet to usługowo ustawiam, bo to musi być i podstawa cała, bo to musimy mieć przeglądy, prawda, no to są różne rzeczy, ludzi przeszkolonych, no i wtedy by była nadzieja, że to szło by, jeden czy drugi by jeszcze był wtedy w firmie potrzebny. U mnie akurat nie, jakbyśmy w to...

#### Dygresja 2: Zawiazanie nowej spółki

- Ponieważ ja dosłownie od razu, ja miałem przygotowaną taką wersję: odchodzę albo pracuję gdzieś zawodowo jako handlowiec u kogoś lub stwierdziłem, że ten rynek jest na tyle potrzebny taki, taki właśnie skład budowlany, że to trzeba kontynuować. No i tak sobie wymyśliłem, właśnie taką koncepcję, ponieważ był plac obok, była okazja za tanie pieniądze wydzierżawić z jakimiś tam garażami... postanowiłem tą drogą iść i kolega do którego mam tam zaufanie i który, nie ukrywam, no miał gotówkę jakaś tam, nie, którą tam miał na jakichś lokatach i, i tak kiedyś w rozmowie luźnej rzuciłem mu: „Czy coś takiego by ciebie interesowało”. Mówi: „Z tobą tak.” Ja mówię „No bo [?] wychodzę z taką propozycją.” No i później jak to się zaczęło tam klarować...
  - A czemu on powiedział „Z tobą tak.”?
  - No znaleźliśmy się od podstawówki. Jak się zna... Wie jakim jestem człowiekiem. Ja wiedziałem jaki on jest.
  - A państwo tak na co dzień utrzymywali jakieś bliższe relacje?
  - E... typu... grill, spotkanie na jakimś tam o... festynie gminnym, coś... Załóżmy się siadało wspólnie...
  - Ale tak, żeby zapraszać się do domów i u siebie przesiadywać?
  - Zdarzało się wtedy, wtedy nie. Ale teraz sobie robimy takie tam jakieś spotkanie raz na... Ale to też nie jest często, że my tak... zaglądamy sobie w garnki, czy... Nie, to nie jest taki... taki... Raczej odpoczywamy od siebie po południu, nie, żeby nie...
  - Ale rozumiem, że pan jak miał wizję zawiązania tej nowej firmy, to myślał, że z kimś to trzeba robić, bo rozumiem, pan nie miał jakby kapitału, tak?
  - Ja nie mam kapitału i powiem panu szczerze, jakbym chciał tak perfidnie, jak sobie analizuję, to dzisiaj, chociaż nie mówię, że to był błąd, ... ja się może zbyt mocno bałem wtedy. Bo ja bym, ja bym sobie dał radę nawet, podejrzewam, bez, bez kapitału Marka. Ale, bo praktycznie Marek wyłożył, nie wiem ile to trwało, półtora roku, może do dwóch lat, dostał to z powrotem, nie. Tylko włożył, żeby... no kwestia, wie pan, komputer kupiłem, jakiś wózek widłowy, bo nie mieliśmy, trochę tam dachy ponaprawiać, coś, no takie pierdy, które, które spisaliśmy no trochę, trochę tam...
  - Trochę kosztowało...
  - I kosztowało i materiały do sprzedaży, handlowe, ale które... nigdzie nie było na przykład można było załatwić na, na jakieś tam przelewy dłuższe i tak dalej. No i tu była duża rola właśnie w tym wszystkim pieniędzy Marka do tego początku, ja zrobiłem z kolei takie ruchy gdzie pojechałem, przedstawiłem kolegom jasno sytuację mówię: „Tu handlowaliśmy tak, teraz próbuję to w ten sposób.” i autentycznie prosiłem o jakieś specjalne fory, że tak powiem, dla mnie, czyli nie termin tam 50-60 dni, bo nawet to nie dawało, bo nie wiedziałem jak to tam się wszystko ułoży, tylko na zasadzie, nieraz nawet przywozili mi towar na zasadzie komisju. Wpadał ktoś, patrzył: „Aha, sprzedałeś tam dwie palety czegoś, daj kasę.” I ja miałem tą kasę i wypłacałem. Jeżeli nie sprzedałem nikt mnie nie męczył płatnościami. Nawet to kosztem robiłem...
  - A pan to robił wcześniej w tej firmie, że oni tak panu zaufali i dali ten...?
  - No ja robiłem wcześniej, no i pilnowałem właśnie... Kupowałem towar, bo ja nie byłem sprzedającym, tylko właśnie od zakupów i pilnowałem rozrachunków.
  - To jakby te ścieżki miał pan przetarte.
  - Te ścieżki przetarte i jakieś... no znowu może to nie zabrzmie skromnie, ale w związku z tym, że ludzie ci z którymi pracowałem, mieli jakieś tam zaufanie do mnie, to w ogóle taka rozmowa była możliwa i takie, i takie, takie rzeczy były możliwe, że, że zjechały któregoś dnia tam przez tydzień... no po TIRze czegoś, no mieliśmy kupę roboty, żeby to zatowarować i to zaczęło powolutku, powolutku, wie pan, tam się kręcić. Się okazało, że nie było aż tak to groźne, bo dosłownie starczyło pół roku, wystarczyło pół roku, że ta stara moja spółka padła, oni się zwinęli. Ci klienci generalnie... no, no, mieli punkt następny, dobrze zaopatrzeni w miarę. Jak nie, nie było czegoś, to my, no dwa lata to było straszne, to było reagowanie, wie pan, na, no trzeba było tam coś dowiedzieć: „Stary nie ma tego, my za dwie godziny...”. To kosztem tam aut, zdrowia i tak dalej, nie, i nawet w osobówkach się klej włożyło i tam inne i farby... ale to zaowocowało tym, że w pewnym momencie ten, ten magazyn nam zaczął wzrastać, płatności się zaczęły stabilizować, nawet... no w tej chwili to tam jest no, no w miarę wszystko stabilne, że, że typu zima nawet taka jak w tej chwili była, pięciomiesięczna, gdzie wiadomo się dokłada do biznesu, bo to już są naprawde mieć tam duże inwestycje zimą jakieś... żeby, żeby zarobić, zarobić zimą, nie. No, no generalnie mnie tam satysfakcjonuje.
- (...)
- A teraz ten pan Marek, to rozumiem, że pan jakby z taką intencją do niego się zwrócił. Pan wiedział, że on ma pieniądze i wiedział, że z nim można...
  - Eee... Tak. Nie, no kiedyś...
  - Rozważał pan jakieś inne tam alternatywy, nie wiem, na przykład wzięcie kredytu albo wejście z kimś innym w spółkę?
  - Nie. Kredyt nie. Spółki się bałem, bo wiadomo już miałem to doświadczenie i właściwie pierwszym, pierwszym moim pomysłem to było zrobić to solo, powiem panu szczerze. I to co powiedziałem wcześniej, gdybym wiedział, że uzyskam od tych ludzi taką pomoc, tak dalece idącą, to... to, to chyba bym się odważył, ale nie wiedziałem w kwietniu tamtego dwutysięcznego roku nie wiedziałem o tym, że, że tak to akurat będzie. Ale nie żałuję decyzji, że... bo firma w związku z tym, z tym kapitałem Marka, po prostu, mogła chyba wcześniej wejść na rynek i się ustabilizować.
  - Ale to musiał pan wiedzieć, że, że, że on ma jakąś taką gotówkę.
  - Ale to były takie rozmowy, wie pan, jak to było... No coś, to też nie było o jakieś pieniądze, niech pan nie myśli, że to tam mówimy o milionach nie, no, no to była kwestia... w tej chwili nie pamiętam już, no ale... On pracował jako, całe lata jako instalator. I ostatni... aha, dostał się... i wiem, że też z moim znajomym współnikiem. Oni się zawsze ładnie dogadywali. Nie było jakichkolwiek tam... wiadomo, kłótnie typu wymiana poglądów na jakiś tam temat, bo ktoś coś zepsuje i tak dalej. Ten jego kolega zachorował na tyle, że musieli firmę zamknąć, bo Marek nie był w stanie tego... Tam były zlecenia w szpitalach tu. Dość dobrze zarabiał i pasowało i kiedyś, kiedyś się, jeżeli sobie przypominam, to właśnie w rozmowie, nie wiem, przy piwie gdzieś tam... czy, czy przy jakimś tam spotkaniu dosłownie na ulicy przy aucie mówi: „Fajnie, podoba mi się twoja firma.” Jak jeszcze miałem tą firmę, tamtą tą starą. No ja gdzieś to chyba zapamiętałem, mówię aha, on wyraził opinię, że by chciał się w to bawić bo on tam... Jemu już się nie chciało, bo to jest mniej więcej mój rocznik – jest dwa lata młodszy ode mnie.
  - Czyli świadomie pan poszedł do niego.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tak.</li><li>• Wiedząc o tym, że...</li><li>• I mówię: „Marek jest taka sytuacja, mam, że tak powiem, nóż na gardle. Sam tego nie widzę i jeżeli ty byś na zdrowych zasadach chciał wejść tu, mówię, bez, bez, bez cudów, bo to nie może być tak, że ty masz kasę to tam masz 90%, tylko ja tak uważam, pół na pół. Ja daję całe, całe te moje powiązania, znajomości, że to pójdzie właściwie bez problemu.” Nie ukrywam, usiedliśmy później już w trzyosobowym gronie, czyli moja siostra, Marek i ja. Tak stwierdziliśmy, że... Ja w pewnym momencie stwierdziłem, że jednak nie, nie zatrudnię siostry, tylko, żeby ona się czuła bardziej dowartościowana i pilnowała niejako i kasy, rozrachunków i dbała o to, żeby ten, ten... zależało jej na tym, o na przykład, na kliencie. Wchodzi... i wiadomo, ma słaby dzień, „a co tam puszcę, co mnie tam tego”. A tak ona ma świadomość zawsze, zresztą uważa, że to była fajna decyzja nasza, ...</li><li>• Że dostała udziały.</li></ul>
--	---

# **Załącznik G**

Metody zatrudniania względem cech przedsiębiorców i mikroprzedsiębiorstw

Sposoby zatrudniania	Wiek pracodawcy					p <sup>a</sup>	Wykształcenie pracodawcy			p	Liczba zatrudnionych			p	Lokalizacja firmy <sup>c</sup>			p	Wiek firmy <sup>d</sup>			
	do 35 lat	od 36 do 45 lat	od 46 do 55 lat	powyżej 55 lat			niższe <sup>b</sup>	średnie	wyższe		do 2 osób włącznie	od 3 do 5 osób	powyżej 5 osób		małe miasto lub wieś	średnie miasto	duże miasto		młoda	dojrzała	stara	p
Formalne	N	12	23	36	16	n.i.	12	42	35	n.i.	23	42	23	0,04	26	40	23	n.i.	10	47	32	n.i.
	%	29,3%	37,7%	39,1%	32,7%		26,1%	36,2%	41,7%		26,1%	40,8%	45,1%		32,5%	38,8%	35,9%		35,7%	39,5%	31,7%	
Bezpośrednia aplikacja	N	9	7	18	13	n.i.	11	19	19	n.i.	8	22	18	0,001	12	21	16	n.i.	3	22	25	n.i.
	%	22,0%	11,5%	19,6%	26,5%		23,9%	16,4%	22,6%		9,1%	21,4%	35,3%		15,0%	20,4%	25,0%		10,7%	18,5%	24,8%	
<b>Więzi społeczne</b>																						
Ogółem	N	39	54	81	43	n.i.	44	106	69	0,03	74	91	49	0,1	73	92	54	n.i.	24	107	89	n.i.
	%	95,1%	88,5%	88,0%	87,8%		95,7%	91,4%	82,1%		84,1%	88,3%	96,1%		91,3%	89,3%	84,4%		85,7%	89,9%	88,1%	
Bezpośrednie	N	29	35	67	37	n.i.	33	78	58	n.i.	51	69	44	0,003	63	67	38	n.i.	16	83	70	n.i.
	%	70,7%	57,4%	72,8%	75,5%		71,7%	67,2%	69,0%		58,0%	67,0%	86,3%		78,8%	65,0%	59,4%		57,1%	69,7%	69,3%	
Pośrednie	N	21	37	49	19	n.i.	20	64	44	n.i.	34	56	36	0,001	36	55	37	n.i.	14	67	48	n.i.
	%	51,2%	60,7%	53,3%	38,8%		43,5%	55,2%	52,4%		38,6%	54,4%	70,6%		45,0%	53,4%	57,8%		50,0%	56,3%	47,5%	
<b>Więzi rodzinne</b>																						
Ogółem	N	20	22	44	25	n.i.	17	57	38	n.i.	29	49	32	0,003	41	44	26	n.i.	13	56	43	n.i.
	%	48,8%	36,1%	47,8%	51,0%		37,0%	49,1%	45,2%		33,0%	47,6%	62,7%		51,3%	42,7%	40,6%		46,4%	47,1%	42,6%	
Bezpośrednie	N	17	13	35	22	0,04	14	40	33	n.i.	20	39	26	0,003	34	33	20	n.i.	7	44	36	n.i.
	%	41,5%	21,3%	38,0%	44,9%		30,4%	34,5%	39,3%		22,7%	37,9%	51,0%		42,5%	32,0%	31,3%		25,0%	37,0%	35,6%	
Pośrednie	N	4	12	16	9	n.i.	5	21	16	n.i.	11	15	15	0,03	13	17	11	n.i.	7	21	14	n.i.
	%	9,8%	19,7%	17,4%	18,4%		10,9%	18,1%	19,0%		12,5%	14,6%	29,4%		16,3%	16,5%	17,2%		25,0%	17,6%	13,9%	
<b>Więzi pracownicze</b>																						
Ogółem	N	13	29	42	16	n.i.	22	44	35	n.i.	17	48	33	<0,001	31	42	29	n.i.	9	50	43	n.i.
	%	31,7%	47,5%	45,7%	32,7%		47,8%	37,9%	41,7%		19,3%	46,6%	64,7%		38,8%	40,8%	45,3%		32,1%	42,0%	42,6%	
Bezpośrednie	N	8	12	25	11	n.i.	17	21	18	0,03	14	21	18	0,03	21	25	10	n.i.	3	26	27	n.i.
	%	19,5%	19,7%	27,2%	22,4%		37,0%	18,1%	21,4%		15,9%	20,4%	35,3%		26,3%	24,3%	15,6%		10,7%	21,8%	26,7%	
Pośrednie	N	7	21	29	9	n.i.	8	32	27	n.i.	5	38	22	<0,001	19	26	23	n.i.	7	33	28	n.i.
	%	17,1%	34,4%	31,5%	18,4%		17,39%	27,59%	32,14%		5,7%	36,9%	43,1%		23,8%	25,2%	35,9%		25,0%	27,7%	27,7%	
<b>Więzi znajomości</b>																						
Ogółem	N	24	29	48	23	n.i.	21	66	39	n.i.	42	48	33	n.i.	37	51	38	n.i.	15	64	48	n.i.
	%	58,5%	47,5%	52,2%	46,9%		45,7%	56,9%	46,4%		47,7%	46,6%	64,7%		46,3%	49,5%	59,4%		53,6%	53,8%	47,5%	
Bezpośrednie	N	13	19	31	18	n.i.	13	42	27	n.i.	23	34	22	n.i.	27	29	25	n.i.	9	43	30	n.i.
	%	31,7%	31,1%	33,7%	36,7%		28,3%	36,2%	32,1%		26,1%	33,0%	43,1%		33,8%	28,2%	39,1%		32,1%	36,1%	29,7%	
Pośrednie	N	14	16	19	7	n.i.	10	31	16	n.i.	22	19	15	n.i.	16	25	17	n.i.	7	31	20	n.i.
	%	34,1%	26,2%	20,7%	14,3%		21,7%	26,7%	19,0%		25,0%	18,4%	29,4%		20,0%	24,3%	26,6%		25,0%	26,1%	19,8%	
N=243						N=246				N=242				N=247				N=248				

Objaśnienia do tabeli: a – statystyka  $p$  została wyliczona na podstawie testu *chi-kwadrat* Pearsona; wartość  $p$  podano jedynie w przypadkach gdy  $p \leq 0,05$ , w pozostałych przypadkach zamiast wartości liczbowej wpisano zostało oznaczenie n.i. („nie istotne statystycznie”); b – zmienna „wykształcenie niższe” powstała poprzez połączenie dwóch innych zmiennych: „wykształcenie podstawowe” i „wykształcenie zawodowe”; c – objaśnienie zmiennych przyporządkowanych do kategorii „Lokalizacja firmy”: „małe miasto lub wieś” – miasto do 10 tys. mieszkańców lub wieś, „średnie miasto” – miasto powyżej 10 tys. do 31 tys. mieszkańców, „duże miasto” – miasto powyżej 64 tys. mieszkańców; d – objaśnienie zmiennych przyporządkowanych do kategorii „Wiek firmy”: „młoda” – przedsiębiorstwo założone w 1997 r. lub w kolejnych latach, „dojrzała” – przedsiębiorstwo założone między 1992 r. (włącznie) a 1996 r. (włącznie), „stara” – przedsiębiorstwo założone przed 1992 r.

Źródło: opracowanie własne