

„Z niewielką pomocą moich krewnych...” – rola więzi rodzinnych w poszukiwaniu nowych pracowników w małym przedsiębiorstwie

Bartosz Sławecki

Artykuł jest poświęcony analizie roli krewnych przedsiębiorców w poleceniu nowych pracowników. Zostały w nim wykorzystane wyniki badań własnych autora dotyczące nieformalnych sposobów zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach. W części teoretycznej została przedstawiona idea sieci społecznych i przydatności perspektywy sieciowej do analizy zjawisk ekonomicznych. Zaprezentowano także przegląd dotychczasowych badań krajowych i zagranicznych nad metodami zatrudniania w małych firmach, ukazując znaczenie kontaktów osobistych w doborze i selekcji pracowników. W części empirycznej zostały zawarte wyniki badań ilościowych i jakościowych. W kolejności przedstawiono i skomentowano dane obrazujące skalę zaangażowania kontaktów rodzinnych w procesy polecenia pracowników w małych przedsiębiorstwach, a następnie przedyskutowano wnioski z analizy ilościowej, wykorzystując materiał z wywiadów z właścicielami przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Status przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczny (Safin 2007). Jego mianem można określić podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności i funkcja zarządzania podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny (Sułkowski 2004: 100). Firmami rodzinnymi, niejako z natury, są małe i mikroprzedsiębiorstwa. Nabór pracowników w tego typu organizacjach realizowany jest zwykle według jednego z trzech schematów: poszukiwania w kręgu rodziny, poszukiwania w kręgu osób znajomych, poszukiwania w kręgu osób obcych (Sułkowski 2004: 162). Rodzina przedsiębiorcy pełni ważną rolę z punktu widzenia przetrwania organizacji i stanowi jedno z podstawowych źródeł personelu w małych przedsiębiorstwach (Sławecki 2010). Jak dotąd w literaturze pomijana jest jednak problematyka użyteczności kontaktów rodzinnych przedsiębiorcy z punktu widzenia bieżącego wspomaganie zarządzania firmą, w tym także doboru i selekcji do pracy kandydatów spoza rodziny.

Celem artykułu jest analiza roli krewnych przedsiębiorców w polecaniu nowych pracowników do organizacji. Szczegółowe obserwacje i wnioski pochodzą z badań własnych autora prowadzonych w latach 2006–2009 w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego. Zgromadzony materiał empiryczny ma charakter mieszany – ilościowy i jakościowy. Sformułowane wnioski mają charakter poznawczy i dotyczą mało rozpoznanej w Polsce sfery łączenia przez przedsiębiorców życia rodzinnego i organizacyjnego. Wnioski z badań podkreślają znaczenie zarówno strukturalnych, jak i normatywnych uregulowań relacji pomiędzy przedsiębiorcą a jego rodziną.

2. Sieci społeczne przedsiębiorcy a zatrudnianie pracowników w małych firmach

W naukach społecznych bardzo rozpowszechnione jest dziś stosowanie perspektywy sieciowej do analizy rozmaitych zjawisk społeczno-gospodarczych. Jednym z centralnych pojęć używanych w tego typu analizach jest *sieć społeczna* (*sieć powiązań społecznych*). Sama kategoria *sieci* oznacza zbiór punktów w przestrzeni i powiązań między nimi (Turner 2004: 605). Jeśli w miejsce punktów zostanie umieszczona jednostka ludzka, grupa, zbiorowość, organizacja bądź jakikolwiek inny obiekt społeczny, wówczas taką sieć określa się mianem sieci społecznej (*Encyklopedia Socjologii* 2002: hasło „sieci społeczne”). Podstawowe założenia perspektywy sieciowej można zawrzeć w następujących czterech charakterystykach (Wellman 1988: 20; Wasserman i Faust 1994/1999: 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.

Na gruncie nauk ekonomicznych przyjmuje się, że sieci społeczne mogą być źródłem określonych korzyści dla ich uczestników w rozmaitych dziedzinach działalności gospodarczej ludzi i organizacji (Fonfara 2009; Granovetter 1995, 2005; Gudkova 2007, 2008; Gummeson 2002; Klincewicz 2008, Ratajczak-Mrozek 2010, Sławecki 2006). Według Granovettera (2005: 33–34, por. też Lin 2001/2003: 20) sieci społeczne wpływają na zachowania ekonomiczne ludzi z trzech głównych powodów. Po pierwsze sieci społeczne

są kanałami dystrybucji różnych *informacji*. Po drugie sieci społeczne są ważnym źródłem *nagród i sankcji społecznych*. Po trzecie sieci społeczne są źródłem *zaufania międzyludzkiego i wiarygodności*.

Podejście sieciowe stosowane jest także w badaniach nad przedsiębiorczością (Gudkova 2008). Przyjęcie tej perspektywy przesuwając akcent analizy fenomenu przedsiębiorczości z przedsiębiorcy na osoby przebywające w jego bliższym i dalszym otoczeniu oraz na strukturę, charakter i dynamikę relacji pomiędzy aktorami. Przy czym nie jest to jedynie zabieg czysto techniczny, lecz raczej ucieleśnienie bliskiej rzeczywistości tezy o kluczowym znaczeniu sieci społecznych w rozwoju przedsiębiorczości. Dla przykładu Gudkova (2007) podaje, że przedsiębiorcy korzystający z kontaktów uzyskują szereg korzyści związanych z różnymi aspektami funkcjonowania organizacji. Zwłaszcza są w stanie dostrzegać szanse rynkowe, zdobywać środki finansowe, pozyskiwać niezbędne informacje, nawiązywać relacje z przyszłymi odbiorcami i kontrahentami, wchodzić w posiadanie majątku trwałego, a także uzyskiwać wsparcie emocjonalne.

Sieci powiązań społecznych pełnią ważną rolę w procesach zatrudniania. Z badań prowadzonych w Polsce wynika, że kontakty osobiste są podstawowym źródłem pozyskiwania nowych pracowników w małych przedsiębiorstwach (Dittman 2006; Szul i Tucholska 2004). Na przykład badania rynku pracy aglomeracji wrocławskiej pokazują, że wśród dziesięciu zaproponowanych w ankiecie metod rekrutacji praktyczne znaczenie ma pięć: kontakty osobiste, oferty składane w firmach bezpośrednio przez kandydatów, ogłoszenia prasowe i internetowe pracodawcy, usługi pośrednictwa pracy w powiatowych urzędach pracy oraz dobór wewnętrzny w firmie. 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 (Dittman 2006: 134).

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%). Kolejne studium lokalnego rynku pracy obejmujące Żary pokazuje, że „poszukując 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: 219–220).

Wycinkowe analizy lokalnych rynków pracy wskazują na dominację metod zatrudniania nowych pracowników opartych na sieciach społecznych. Nie-

stety stan badań nad sposobami zatrudniania nowych pracowników w małych przedsiębiorstwach 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.

Niemniej jednak wyniki analiz krajowych są zbieżne ze źródłami zagranicznymi. Na przykład badania wykonane na małych firmach w USA pokazują, że działania przedsiębiorców w sferze zatrudniania są bardzo mało zróżnicowane i opierają się głównie na wykorzystywaniu rozmaitych kontaktów 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 od 1 do 50, od 51 do 100, od 101 do 150 pracowników. We wszystkich tych grupach pojawiły się wspomniane prawidłowości, jednak w najmniejszych firmach trzy pierwsze sposoby zatrudniania miały relatywnie największy udział. Z kolei Marsden (1994: 986–987) pokazał, że największą grupę organizacji, które jako jedyny sposób poszukiwania pracowników stosują polecenia, stanowią mikroprzedsiębiorstwa.

Z badań Henemana i Berkleya (1999) wynika, że w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 50 pracowników największe znaczenie ma pięć sposobów zatrudniania: polecenia aktualnych pracowników (wykorzystuje je 88,8% z 83 badanych podmiotów), ogłoszenia w prasie codziennej (88,7%), samodzielne zgłoszenia (85,1%), kontakty osobiste z kandydatami do pracy oraz 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: 41–46).

Praktyki zarządzania ludźmi w małych przedsiębiorstwach mają charakter spersonalizowany i nieformalny (Kickul 2001: 321). Jeśli chodzi o proces rekrutacji, to wygląda on zwykle podobnie: właściciele firm ujawniają

się na zewnętrznym rynku pracy bez precyzyjnie określonego idealnego profilu kandydata i po prostu przeszukują rynek, wybierając pracowników spośród dostępnych kandydatów (Windolf 1986: 34). Wykorzystują przy tym przede wszystkim nieformalne kontakty osobiste, co znakomicie ilustrują przykłady omówionych badań. Istnieje nawet pogląd, że „dla bardzo małych organizacji dostępność osoby znajomej jest w zasadzie warunkiem koniecznym rekrutacji” (Atkinson i Meager 1994. Cyt. za: Carroll i in. 1999: 239). Nieformalny charakter zatrudniania jest nie tylko cechą rozpoznawczą małych przedsiębiorstw, ale zdaniem niektórych badaczy, ze względu na niskie koszty, jest uzasadniony ekonomicznie (Marsden 1994).

Jak widać w studiach poświęconych analizie metod zatrudniania, w małych przedsiębiorstwach operuje się kategorią sieci społecznej czy też kontaktów osobistych, jednak nie wnika się w szczegółowe analizy nieformalnych metod zatrudniania ze względu na różne typy więzi społecznych (rodzinne, przyjacielskie, organizacyjne itp.). Prezentowana poniżej analiza danych zebranych w trakcie badań własnych po części wypełnia tę lukę.

3. Źródła danych i metody badawcze

Dane empiryczne wykorzystane w artykule zostały zgromadzone w latach 2006–2007 w trakcie realizacji projektu badawczego pt. „Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego” zakończony na początku 2009 r. Badania miały charakter mieszany – ilościowy i jakościowy. W badaniach ilościowych została zastosowana metoda ankiety pocztowej (Sztabiński 1997) na losowo wybranej, reprezentatywnej dla Wielkopolski próbie mikroprzedsiębiorstw.

Liczba jednostek w operacie została ustalona na podstawie następujących kryteriów: zakresu przestrzennego – województwo wielkopolskie, zakresu czasowego – rok założenia przedsiębiorstwa od 1990 r. do 2004 r., zakresu przedmiotowego – przedsiębiorstwa prywatne zatrudniające od 3 do 8 osób, formy prawnej – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Poprawnie wypełniony kwestionariusz ankiety odesłało 280 spośród 569 przedsiębiorców, do których skierowano prośbę o udział w badaniu (wskaźnik zwrotności wyniósł 49,2%). Do ostatecznych obliczeń zostało zakwalifikowanych 250 kwestionariuszy. Celem badań ankietowych było zgromadzenie danych ilościowych na temat źródeł i metod zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach.

Dane jakościowe zostały zebrane w drodze wywiadu otwartego częściowo ukierunkowanego za pomocą opracowanej wcześniej listy dyspozycji. W sumie przeprowadzono 28 wywiadów z właścicielami mikroprzedsiębiorstw z obszaru województwa wielkopolskiego. Dobór przypadków do badań jakościowych został przeprowadzony zgodnie z założeniami strategii maksymalnego ich zróżnicowania (Patton 1980/1990; Miles i Huberman 2000). Zróżnicowanie odnosiło się do takich cech organizacji, jak: branża, miejsce

lokalizacji oraz liczba pracowników. Materiał z wywiadów został przeanalizowany zgodnie z metodą teoretycznego nasycania przypadków, powszechnie stosowaną w ramach jakościowej analizy danych (Konecki 2000; Glazer i Strauss 2009; Charmaz 2009).

4. Zaangażowanie rodziny w procesy zatrudniania – analiza danych ilościowych

Z punktu widzenia problemu pozyskiwania nowych pracowników przedsiębiorca może traktować znane mu osoby albo jako bezpośrednie źródło pracowników, albo jako źródło kontaktów w dotarciu do potencjalnych kandydatów do pracy. Ze względu na rolę osób trzecich w procesie zatrudniania i typ więzi rodzinnych można wyróżnić cztery podstawowe sposoby zaangażowania rodziny w pomoc w zatrudnianiu nowych pracowników – bliscy i dalecy krewni mogą bądź bezpośrednio wykonywać pracę na rzecz organizacji, bądź też jedynie pośredniczyć w zatrudnianiu innych osób (tabela 1).

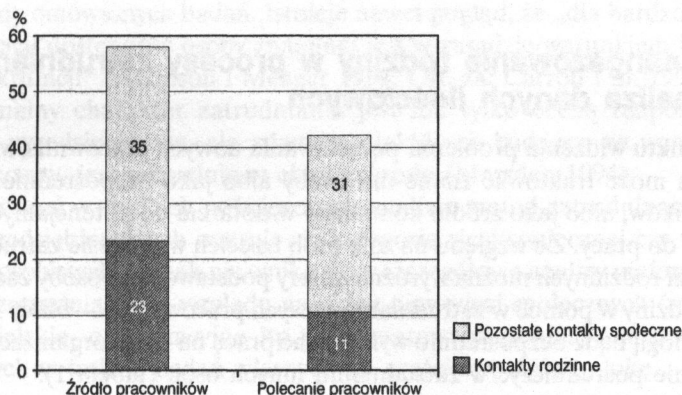
Stopień pokrewieństwa	Rola rodziny w zatrudnianiu	
	Źródło pracowników	Polecanie pracowników
Bliscy krewni	Zatrudnianie członków najbliższej rodziny	Zatrudnianie osób z polecenia najbliższej rodziny
Dalecy krewni	Zatrudnianie członków dalszej rodziny	Zatrudnianie osób z polecenia dalszej rodziny

Tab. 1. Rola rodziny w procesach zatrudniania. Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym punkcie zostanie zaprezentowana analiza metod doboru pracowników w mikroprzedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem relacji rodzinnych. W centrum naszego zainteresowania znajdują się zwłaszcza przypadki zatrudniania osób z polecenia bliskich i dalekich krewnych przedsiębiorcy. By jednak w pełni ukazać skalę badanego zjawiska, dane na temat zatrudniania pracowników za pośrednictwem rodziny zostaną zaprezentowane na tle danych ilustrujących stopień jej zaangażowania w roli osób bezpośrednio zatrudnionych w firmie.

Z badań ankietowych wynika, że przedsiębiorcy pozyskują nowych pracowników głównie dzięki osobistej sieci kontaktów społecznych. Przy udziale relacji społecznych przeprowadzonych zostało około 72% wszystkich transakcji zatrudniania w badanych przedsiębiorstwach. Wśród nich blisko 58% stanowiły transakcje polegające na pozyskaniu pracownika z grona osób bezpośrednio związanych z właścicielem firmy. Pozostałe 42% to przypadki zatrudniania pracowników z czyjegoś polecenia. Kontakty rodzinne wykorzystywane są przede wszystkim w roli źródła pracowników i są angażowane w 23% tego typu transakcji. Rola rodziny jako źródła kandydatów do pracy

jest nieco bardziej ograniczona. Odpowiednie dane zostały zaprezentowane na rysunku 1.



Rys. 1. Rodzina a zatrudnianie pracowników z udziałem sieci społecznych przedsiębiorcy. Źródło: opracowanie własne.

Jeśli spojrzeć na skalę zaangażowania kontaktów rodzinnych z punktu widzenia danych na temat wszystkich transakcji zatrudniania, jakie miały miejsce w badanych firmach (liczba transakcji $N = 596$), wówczas okaże się, że udział tych kontaktów sięga prawie 25%, z czego aż 17% dotyczy sytuacji bezpośredniego zatrudniania przedstawicieli rodzin, a niespełna 8% obejmuje sytuacje polecenia pracowników przez krewnych przedsiębiorców. Kontakty rodzinne wykorzystywane są zatem w większej skali jako źródło pracowników, natomiast w o wiele mniejszej jako źródło poleceń (tabela 2).

Metoda zatrudniania	Liczność	%
Bezpośrednia aplikacja do pracy	50	8,4
Formalne metody zatrudniania	103	17,3
Kontakty społeczne jako źródło pracowników, w tym:	248	41,6
rodzina	100	16,8
pozostałe kontakty społeczne	148	24,8
Kontakty społeczne jako źródło poleceń, w tym:	180	30,2
rodzina	46	7,7
pozostałe kontakty społeczne	134	22,5
Inne sposoby zatrudniania	15	2,5
Suma	596	100,0

Tab. 2. Metody zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. Źródło: opracowanie własne.

Oprócz różnic w zaangażowaniu relacji rodzinnych ze względu na ich rolę w zatrudnianiu zebrany materiał empiryczny wskazuje na istotne różnice w związku ze stopniem pokrewieństwa. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że przedsiębiorcy dokonują bardzo wyraźnego rozróżnienia na rodzinę najbliższą (dzieci, rodzice, partnerzy życiowi i rodzeństwo) i dalszą (kuzynostwo, wujkowie, ciocie itp.). Do kręgu rodziny najbliższej przedsiębiorcy zaliczają nierzadko, obok osób, z którymi łączą ich bezpośrednio więzy krwi, także partnerów życiowych swoich dzieci oraz teściów. Podział na bliskich i dalszych krewnych jest więc raczej umowy. O wiele istotniejsze jest to, że przedsiębiorcy nieco inaczej postrzegają rolę rodziny bliższej i dalszej we własnych firmach i dokonują wyraźnego rozróżnienia między sytuacjami zatrudniania obu tych zbiorowości. W ich wypowiedziach można dostrzec pewną ogólną regułę – o ile nie mają raczej nic przeciwko zatrudnianiu osób z rodziny najbliższej, a wręcz niekiedy bardzo im na tym zależy, o tyle wykazują silny opór przed zatrudnianiem dalszych krewnych. Zasada ta znajduje swoje odzwierciedlenie także w danych ilościowych (tabela 3).

Stopień pokrewieństwa	Rola rodziny w zatrudnianiu		Suma
	źródło pracowników	pośredniczenie w zatrudnianiu	
Bliscy krewni	10,6%	5,4%	16,0%
Dalecy krewni	6,2%	2,3%	8,5%
Liczność	100	46	146

Uwaga: bazą odniesienia dla wyliczeń procentowych jest liczba wszystkich transakcji zatrudniania (N=596).

Tab. 3. Udział rodziny w zatrudnianiu ze względu na stopień pokrewieństwa. Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 3. można zauważyć, że przedsiębiorcy w sferze zatrudniania korzystają przede wszystkim z pomocy najbliższej rodziny. Bliscy krewni uczestniczą w życiu organizacji głównie jako pracownicy (około 11% wszystkich transakcji). Sytuacji, w których pośredniczyli oni w zatrudnianiu nowych pracowników, było prawie dwukrotnie mniej. Dalsza rodzina zaangażowana jest w znacznie mniejszej skali. Jakkolwiek, podobnie jak ma to miejsce w przypadku bliskich krewnych, także osoby z dalszej rodziny wprowadzane są do organizacji przede wszystkim w roli pracowników (ponad 6% transakcji). Jedynie w nieco ponad 2% sytuacji zatrudniania dalsi krewni służyli jako pośrednicy w dotarciu do nowych pracowników.

Zebrane dane pozwalają także udzielić odpowiedzi na pytanie, jak wiele firm angażuje rodzinę w procesy zatrudniania. Osoby z kręgów rodzinnych uczestniczą aktywnie w sferze zatrudniania w ponad 45% organizacji. Bardziej szczegółowe dane dotyczące tej kwestii zawiera tabela 4.

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
Źródło pracowników, w tym:	22,7%	37,9%	51,0%	35,1%	p=0,003
najbliższa rodzina	12,5%	27,2%	43,1%	25,2%	p<0,001
dalsza rodzina	10,2%	16,5%	19,6%	14,9%	p=0,27
Źródło poleceń, w tym:	12,5%	14,6%	29,4%	16,9%	p=0,03
najbliższa rodzina	9,1%	12,6%	21,6%	13,2%	p=0,11
dalsza rodzina	4,5%	1,9%	13,7%	5,4%	p=0,009
Liczba przedsiębiorstw	88	103,0	51	242	

Tab. 4. Udział więzi rodzinnych w metodach zatrudniania według liczby pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 4, poziom zaangażowania rodziny w procesy zatrudniania wzrasta 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 organizacjach zatrudniających powyżej 5 osób jest niemal dwukrotnie wyższy w porównaniu z najmniejszymi i wynosi blisko 63%.

Warto także zwrócić uwagę na duże różnice w poziomach korzystania z pomocy bliskich krewnych w porównaniu z dalszymi krewnymi. Udział osób najbliższych (mąż, żona, dzieci, rodzice) w każdym przypadku jest większy. 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 relacji rodzinnych w pośredniczenie w zatrudnianiu nie jest wysoki; zjawisko to dotyczy niespełna 17% firm. O wiele więcej, bo przeszło 35% przedsiębiorców korzysta z rodziny jako źródła pracowników.

Na podstawie dotychczasowej analizy można sformułować kilka kluczowych wniosków dotyczących roli krewnych przedsiębiorców w poleceniu nowych pracowników. Po pierwsze rola rodziny, niezależnie od stopnia pokrewieństwa, sprowadza się przede wszystkim do świadczenia pracy własnej na rzecz przedsiębiorstwa, a w o wiele mniejszym zakresie dotyczy wykorzystywania relacji rodzinnych do poszukiwania nowych pracowników. Po drugie zaangażowanie osób z rodziny do pośredniczenia w zatrudnianiu jest zjawiskiem niemalże marginalnym. Polecenia z udziałem rodziny obejmują około 8% wszystkich transakcji zatrudniania, a korzysta z nich zaledwie 17% badanych organizacji. Po trzecie główną rolę w procesach zatrudniania pełni najbliższa rodzina przedsiębiorcy – udział dalszych krewnych niezależnie od roli w procesie zatrudniania jest zwykle blisko dwukrotnie mniejszy.

Na tle przeprowadzonej analizy można postawić przynajmniej dwa interesujące pytania:

1. Dlaczego przedsiębiorcy jedynie w ograniczonym stopniu korzystają z pomocy własnej rodziny w poszukiwaniu nowych pracowników?
2. Jakie są powody, dla których niektórzy z nich decydują się jednak na włączenie relacji rodzinnych w ten obszar zatrudniania?

Pewnych propozycji odpowiedzi na te pytania dostarcza analiza wywiadów jakościowych z przedsiębiorcami.

5. Rodzina, zatrudnianie i struktura sieci społecznych przedsiębiorców

Z wypowiedzi przedsiębiorców wynika, że własna rodzina, szczególnie ta najbliższa, w bardzo ograniczonym stopniu przydaje się do poszukiwania nowych pracowników. Jednym z kluczowych wyjaśnień tego stanu rzeczy jest argument o charakterze *strukturalnym* – argument dotyczący określonych aspektów struktury osobistych sieci społecznych przedsiębiorców. W analizowanej przez nas sytuacji chodzi zwłaszcza o niekorzystną pozycję czy też umiejscowienie osób z kręgów rodzinnych w tejsze sieci. Przedsiębiorcy i ich krewni znajdują się po prostu zbyt blisko siebie i to zarówno w sensie fizycznym (przestrzennym), jak i symbolicznym (społecznym). Po pierwsze osoby z najbliższej rodziny przebywają na co dzień w niewielkiej odległości od miejsca prowadzenia działalności gospodarczej (np. mieszkają w tej samej miejscowości) i względnie często wchodzą w rozmaitego rodzaju interakcje z właścicielami firm. Po drugie zarówno przedsiębiorca, jak i jego najbliżsi funkcjonują na co dzień w tych samych kręgach społecznych, choć zajmują w nich różne role i pozycje społeczne. Jeżeli więc przedsiębiorca nie jest w stanie wskazać osoby, która mogłaby kandydować na dane stanowisko pracy, to trudno oczekiwać, że będzie potrafił to uczynić ktoś, kto otacza się tymi samymi ludźmi. Poniższa wypowiedź właściciela agencji reklamowej poszukującego osoby na stanowisko grafika dobrze ilustruje ten typ sytuacji:

Badacz: Czyli nikogo z twojej rodziny nie masz w firmie?

Rozmówca (właściciel agencji reklamowej): Wiesz co, nie mam, aczkolwiek, 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.

Odwracając tę wypowiedź, można powiedzieć, że członkowie rodziny przedsiębiorcy sprawdzają się w poszukiwaniu pracowników, jeżeli mają możliwość dotarcia do osób spoza współdzielonych z przedsiębiorcami relacji społecznych. Ilustrują to kolejne wypowiedzi właścicieli firm:

Rozmówca (właściciel firmy budowlanej): Żona ma na przykład gabinet kosmetyczny. Przychodziła i mówiła: „Słuchaj. Tam ma męża. Stracił robotę. Nie potrzebujesz kogoś?” „No dobra, niech przyjdzie”. Na takiej zasadzie.

Badacz: Mówiliśmy o pierwszej osobie, o sprzedawczyni w sklepie odzieżowym (...).

Rozmówca (właściciel sklepów z odzieżą): Ona pracowała początkowo w innym sklepie, który teraz już nie istnieje.

Badacz: W miejscowości oddalonej o 10 kilometrów od waszej. Znalaziona w sumie przez...

Rozmówca: ...Przez mamę. Mama poprosiła ciocię, która mieszkała w tamtej miejscowości, która rozpytała wśród swoich znajomych. Rzuciła hasło, bo ona pracuje w księgowości (...), w kadrach tego zakładu.

Badacz: Czyli spytała pracowników tego zakładu?

Rozmówca: To było tak, że jedna powiedziała jednej, druga drugiej, trzecia trzeciej i tak się rozeszło.

Badacz: I cztery osoby dotarły? (...) A z tych czterech osób, które dotarły to znalazście którąś?

Rozmówca: Nie.

Badacz: I w ogóle nie były związane w żaden sposób z wami ani z członkami waszej rodziny? Poza tym, że poleciła ich ciocia?

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.

Przeanalizujemy pokrótce obie wypowiedzi. Pierwsza ilustruje sytuację przepływu informacji o kandydatach do pracy do personalnej sieci społecznej przedsiębiorcy za pośrednictwem bliskiej mu osoby z rodziny. Kluczowe w tym wypadku dla poszukującego pracy okazało się korzystne ulokowanie osoby z najbliższych kręgów kandydata w granicach bezpośrednich kontaktów z członkami personalnej sieci społecznej pracodawcy. Do transakcji zatrudniania mogło dojść dzięki temu, że osoba z rodziny kandydata do pracy znalazła się na pozycji wypełniającej lukę w strukturze relacji pomiędzy kandydatem a właścicielem firmy. Stało się to możliwe dzięki temu, że osoba bliska kandydatowi miała kontakt z osobą z rodziny właściciela.

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 któ-

rego 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, ponieważ mieszkał i pracował na co dzień w zupełnie innym miejscu, nie miał żadnych pozarodzinnych powiązań z mieszkańcami tej miejscowości. Kontakt z osobą z dalszej rodziny umożliwił poradzenie sobie z tym ograniczeniem. W analizowanym przykładzie nie mniej istotne było to, że osoba z rodziny dalszej, dzięki wykonywanej przez nią pracy zawodowej, miała bezpośredni dostęp do wielu osób, które mogły dalej rozprzestrzenić informację płynącą od przedsiębiorcy. Zatem dalsza krewna właściciela, dzięki zajmowanej przez nią pozycji w przestrzeni fizycznej (miejscowość) i strukturze społecznej, umożliwiła „otwarcie” personalnej sieci społecznej przedsiębiorcy i rozprzestrzenienie informacji poza jego najbliższe otoczenie społeczne.

Przedstawione dotąd przykłady odnoszą się wyłącznie do sytuacji rekrutowania kandydatów do organizacji. Rolą krewnych było jedynie docieranie do potencjalnych kandydatów do pracy dzięki korzystnej pozycji, jaką zajmowali w sieci relacji społecznych. Osoba z rodziny pełniąca funkcję informatora była istotnym ogniwem w kanale informacyjnym między organizacją (przedsiębiorcą) a rynkiem pracy (kandydatami do pracy). Korzystne ulokowanie osób z rodziny jest konieczne, aby przedsiębiorca mógł skorzystać z ich pomocy przy poszukiwaniu pracowników.

Kolejne przykłady poszerzają zakres dotychczasowej analizy o dodatkowe aspekty dotyczące angażowania krewnych w pośredniczenie w zatrudnianiu. Z wypowiedzi przedsiębiorców wynika, że krewni mogą okazać się pomocni nie tylko ze względu na samą możliwość dotarcia do osób, które chciałyby podjąć zatrudnienie, ale także ze względu na określoną wiedzę o kandydacie i kompetencje do oceny jego przydatności w firmie. Oto stosowne przykłady:

Rozmówczyni (właścicielka kliniki rehabilitacji): Druga osoba została mi zarekomendowana przez członka rodziny. Właśnie ten pracownik, taki techniczno-gospodarczy. Jest też taki sprytny, umie różne rzeczy i się bardzo dobrze sprawdza.

Badacz: A skąd rodzina wiedziała o tym, że jest kompetentny?

Rozmówczyni: A to się okazuje, że się znają od zawsze. Z podwórka. Wspólnie tak zwane fuchy robili. Gdzieś tam komuś coś naprawili, malowali, układali płytki, różne takie i szukał stałego zatrudnienia.

Rozmówczyni (właścicielka biura rachunkowego): To był okres, gdzie jednostki ulegały likwidacji, bądź też były ogłoszone upadłości wcześniejsze – gdzie były redukcje zatrudnienia. Może jeszcze nie tyle upadłości (...), ale na pewno były likwidacje tych różnych centralnych związków, tych wszyst-

kich takich, powiedzmy tam, jakiś tworów, które wtedy istniały... No ileś osób tam traciło pracę. Ze względu na to, że były to osoby (...) nie nie-dobre na tym stanowisku, tylko, że dlatego, że po prostu, no... tak się działo, że likwidowali jakiś tam... zakład, no i trzeba było (...). Spółdzielnie mieszkaniowe wreszcie tu miały jakieś 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 jakiejś 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. No i bardzo chętnie takiej pracy się podjęła i współpracuje tyle lat z nami.

Przytoczone przykłady, podobnie jak poprzednie, ilustrują wagę uwarunkowań strukturalnych polecenia kandydatów przez osoby z kręgów rodzinnych przedsiębiorcy. Znowu decydujące znaczenie należy przypisać korzystnej pozycji krewnych przedsiębiorców w strukturze społecznej. Jednak inaczej aniżeli miało to miejsce w poprzednich przykładach, powyższe dwa dotyczą sytuacji zatrudniania osób, które łączyły bezpośrednie relacje z członkami rodziny właściciela. Rola osób z rodziny nie ogranicza się do samego aktu poinformowania pracodawcy o osobie chętniej do pracy, ale obejmuje także profesjonalną ocenę kompetencji kandydata oraz udzielone pracodawcy poręczenie. Jeśli spojrzeć na obie sytuacje z perspektywy procesu zatrudniania, można powiedzieć, że krewny przedsiębiorcy jest w nich zaangażowany nie tyle w poszukiwanie, ile w wybór pracownika. Innymi słowy, ma swój udział w rekrutacji oraz selekcji kandydatów na stanowisko pracy.

Wszystkie opisane przypadki ilustrują pewne ogólniejsze obserwacje dotyczące zatrudniania pracowników za pośrednictwem osób trzecich, które można zrekonstruować na bazie wypowiedzi przedsiębiorców. W wyjaśnieniu procesów polecenia kandydatów do pracy posłużymy się tabelą 5.

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 albo ograniczony jedynie do etapu rekrutacji pracowników, albo obejmować także etap ich selekcji. 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 to, w jaki sposób pośrednik jest związany 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 i przydatne.

Kryterium		Poszukiwanie kandydatów	Poszukiwanie kwalifikacji
Proces zatrudniania	Etap procesu zatrudniania	Rekrutacja	Selekcja
	Oczekiwany rezultat	Duża liczba kandydatów	Kompetencje zawodowe kandydata
	Efekty ekonomiczne	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji i selekcji
Więź społeczna	Rola osoby znajomej	Łącznik domykający strukturę społeczną	Ekspert, sędzia kompetentny
	Charakter więzi społecznej	Bez znaczenia (luźne bądź silne)	Bez znaczenia (luźne bądź silne)
	Wymiar więzi społecznej	Strukturalny (sposób powiązania aktorów w sieci)	Relacyjny (podłoże i historia relacji między aktorami)
	Zasoby pośrednika	Pozycja w strukturze relacji społecznych wypełniająca lukę	Kapitał ludzki pośrednika

Tab. 5. *Relacje społeczne z pośrednikami a proces zatrudniania. Źródło: opracowanie własne.*

Zatem w przypadku selekcji kandydatów ważny jest nie tyle wymiar strukturalny więzi społecznej – sam fakt istnienia relacji (powiązania) pomiędzy osobą polecającą a polecaną, ile raczej wymiar relacyjny – odnoszący się do tego, co łączy obie osoby, jaka jest historia ich relacji i czy historia ta ma znaczenie z punktu widzenia przydatności osoby polecanej do pracy.

6. Normatywny aspekt relacji rodzinnych a pośredniczenie w zatrudnianiu

Dotychczasowa analiza koncentrowała się przede wszystkim na strukturze osobistych sieci społecznych przedsiębiorców. Kolejny przykład dotyczy *normatywnego* aspektu więzi rodzinnych i pokazuje, że charakter powiązań społecznych może mieć znaczenie dla decyzji o ich wykorzystaniu w poszukiwaniu kandydatów do pracy.

Rozmówczyni (właścicielka firmy handlowej): 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 musi to odpowiadać temu (...) handlowcowi, który jest moim bratem. Te osoby muszą też umieć ze sobą współpracować (...). To może z jego kręgu tutaj jakąś osobę. 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 założmy z jego kręgu, to i on by się nie w porządku czuł, no, mi wobec brata, założmy, gdyby to był jego kolega, nie czułabym się na pewno zżęcznie. Także, gdybym jak już, to bym brała ze swojego kręgu i tu bym z tego korzystała.

Przedstawiona sytuacja dotyczy rozważanej przez właścicielkę firmy handlowej możliwości zatrudnienia osoby z kręgu znajomych brata pracującego w przedsiębiorstwie. 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 nowo zatrudnionego do pozostałych pracowników (skuteczniejsza adaptacja pracownika w wymiarze społecznym i zawodowym). O ile takie działanie może być skuteczne i tanie na etapie rekrutacji, selekcji i adaptacji, o tyle, jak prognozuje pracodawczyni, może prowadzić do ponadprzeciętnych kosztów, jeśli dojdzie do konieczności zwolnienia pracownika. Spodziewane koszty mają przede wszystkim charakter kosztów psychicznych (emocjonalnych) i są konsekwencją istnienia niepisanych norm społecznych regulujących relację pomiędzy pracodawcą a członkiem rodziny.

Wydaje się, iż normy te można ująć w następujący sposób:

- nie wolno działać na szkodę własnej rodziny,
- nie wolno działać na szkodę własnych przyjaciół,
- 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 zabezpieczenia transakcji przed kosztami

związanymi właśnie z rekrutowaniem, selekcjonowaniem i adaptacją pracowników w przedsiębiorstwie.

7. Wnioski

Analiza zebranego materiału empirycznego wskazuje na niski stopień wykorzystania i małą skuteczność więzi rodzinnych z punktu widzenia polecenia kandydatów do pracy w małych przedsiębiorstwach. Propozycji wyjaśnienia tego stanu rzeczy należy poszukiwać w strukturalnych i normatywnych (relacyjnych) aspektach więzi rodzinnych.

Perspektywa strukturalna. Rozpatrując strukturalny aspekt powiązań rodzinnych, warto mieć na uwadze dwie interesujące idee z zakresu analizy sieci społecznych: tezę o sile słabych więzi autorstwa Granovettera (1973) oraz koncepcję luki strukturalnej Burta (1992). Zdaniem autora pierwszej idei jednostka powiązana za pomocą przelotnych, krótkotrwałych i mało zażytych relacji osobistych 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. Stąd pierwsza propozycja wyjaśnienia niskiego zaangażowania więzi rodzinnych w polecenie pracowników:

Propozycja 1. Krewni przedsiębiorcy w ograniczonym stopniu sprawdzają się w roli osób polecających pracowników, będąc bowiem silnie powiązanymi z przedsiębiorcą, funkcjonują na co dzień w strukturze społecznej o potencjalnie ludzkim rozpoznaniem w podobnym stopniu przez wszystkich członków wspólnoty rodzinnej.

Druga ze wspomnianych koncepcji – tzw. koncepcja luki strukturalnej – podkreśla wagę powiązań z tymi członkami sieci, którzy znajdują się na pozycji wypełniającej wolną przestrzeń pomiędzy różnymi sieciami, umożliwiając połączenie wyodrębnionych w przestrzeni układów relacji społecznych w większą całość. Osoby umiejscowione na pozycjach luk w strukturze relacji 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 i jaka jest siła wzajemnych relacji. Kluczowe natomiast staje się to, jak względem siebie są oni rozmieszczeni w sieci społecznej. Na podstawie tej koncepcji można sformułować drugą propozycję wyjaśnienia rozważanego problemu:

Propozycja 2. Krewni przedsiębiorcy sprawdzają się w roli osób polecających pracowników, o ile dzięki korzystnemu ulokowaniu na pozycji luki strukturalnej mają dostęp do osób spoza współdzielonych z przedsiębiorcą kręgów społecznych.

Przedstawiona teza prawdziwa jest zwłaszcza w odniesieniu do sytuacji rekrutowania kandydatów do pracy. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, w przypadku selekcji kandydatów oprócz korzystnej lokalizacji w sieci potrzebna jest także wiedza, umiejętności i doświadczenie osoby polecającej, które umożliwiają ocenę kandydata.

Propozycja 3. Krewni przedsiębiorcy sprawdzają się w roli osób polecających pracowników, o ile mają dostęp do osób spoza współdzielonych z przedsiębiorcami kręgów społecznych i dysponują kompetencjami niezbędnymi do oceny przydatności i dopasowania kandydata do danego stanowiska pracy.

Perspektywa normatywna (relacyjna). Przeprowadzona analiza wskazuje także na znaczenie normatywnego (relacyjnego) aspektu więzi rodzinnych. Chodzi tu porządek społeczny ustalony na mocy norm i sankcji społecznych obowiązujących w obrębie układów relacji rodzinnych.

Zdaniem Sztompki (2002: 184–187) normatywna charakterystyka relacji międzyludzkich, nazwana przez niego więzią moralną, jest najważniejszym rodzajem więzi subiektywnej – poczucia przynależności i odrębności własnej grupy od innych. Więzy rodzinna ujmowana z perspektywy więzi moralnej zawiera kilka podstawowych składników – norm, które regulują jej strukturę i dynamikę. Należą do nich zaufanie (oczekiwanie godnego postępowania członków rodziny wobec siebie), lojalność (konieczność przestrzegania zobowiązań podjętych wobec członków własnej rodziny) oraz solidarność (zobowiązanie do utożsamiania się członków rodziny z całą wspólnotą rodzinną).

Z przeprowadzonej analizy wynika, że wymienione normy mogą przyczyniać się do skuteczności osób z rodziny jako źródeł poleceń kandydatów do pracy i do efektywności transakcji zawieranych przy ich udziale. W opozycji do więzi moralnej łączącej członków wspólnoty rodzinnej pozostają jednak kwestie zarządzania związane z przekazywaniem poleceń, udzielaniem reprimend czy wreszcie zwalnianiem osób zatrudnionych za pośrednictwem rodziny. Normy te są na tyle silne, że mogą zniechęcać przedsiębiorców do pozyskiwania pracowników za pośrednictwem więzi rodzinnych. Stąd kolejna propozycja wyjaśnienia problemu niskiego zaangażowania więzi rodzinnych w pośredniczenie w zatrudnianiu:

Propozycja 4. Krewni przedsiębiorcy w ograniczonym stopniu sprawdzają się w roli osób polecających pracowników ze względu na wysokie koszty osobiste przedsiębiorcy w trakcie realizacji niepomyślnych i trudnych dla pracownika funkcji zarządzania personelem.

Przedstawione propozycje wyjaśnień przyczyn niskiego zaangażowania więzi rodzinnych w polecanie pracowników można przekształcić w pewne ogólne zalecenia i sugestie dotyczące formułowania polityki rekrutacji i selekcji personelu w małych przedsiębiorstwach.

Po pierwsze, korzystając z krewnych w roli osób polecających nowych pracowników, należy każdorazowo rozważyć korzyści i koszty związane z zaangażowaniem rodziny w procesy zarządzania ludźmi. Należy pamiętać, że wspomniane koszty mają przede wszystkim charakter niepieniężny i związane są z istnieniem bardzo konkretnych wzajemnych oczekiwań i zobowiązań o charakterze moralnym obowiązujących wszystkich członków wspólnoty rodzinnej. Koszty te noszą znamiona kosztów transakcyjnych i powstają głównie w sytuacjach wykorzystywania relacji władzy przez właściciela przedsiębiorstwa w stosunku do pracowników zatrudnionych za pośrednictwem osób z rodziny. Pojawiają się one w konsekwencji oddziaływania sankcji społecznych związanych z normami regulującymi stosunki rodzinne. Zatem współlistnienie w jednym czasie i miejscu (w organizacji) relacji pracowniczych i związanych z nimi relacji rodzinnych powoduje narzucanie pewnych normatywnych ograniczeń na działania pracodawców, zaburzających relacje władzy i posłuszeństwa w organizacji. Redukcja wspomnianych kosztów wymaga od pracodawcy wyraźnego rozdzielenia sfery stosunków rodzinnych od sfery zachowań organizacyjnych, chociażby poprzez ustalenie zasad dotyczących zakresu wpływu osób z rodziny na praktyki zarządzania organizacją i wyraźne ich zakomunikowanie.

Po drugie przydatność krewnych jako osób polecających pracowników wydaje się raczej ograniczona z powodu ich umiejscowienia w strukturze społecznej, ale także przestrzeni geograficznej. Żeby wykorzystywać kontakty osobiste do rekrutowania personelu w małych organizacjach, należałoby w większym stopniu wykorzystywać relacje z osobami znajdującymi się na pozycjach luk w strukturze społecznej i informacyjnej, natomiast w mniejszym stopniu koncentrować się na tym, kim jest osoba polecająca. Zauważmy, że wypowiedzi przedsiębiorców, którzy wykorzystywali kontakty rodzinne do poszukiwania nowych pracowników, wskazują na traktowanie relacji rodzinnych jako formy kapitału społecznego – zasobu kontaktów osobistych, który służy uzyskiwaniu określonych korzyści, także ekonomicznych. Z tego punktu widzenia jedną z właściwych strategii działania w sytuacji poszukiwania pracowników jest informowanie możliwie dużej liczby osób znajomych o chęci zatrudnienia pracowników, szczególnie zaś tych, z którymi na co dzień utrzymywane są raczej luźne więzi.

Informacje o autorze

dr Bartosz Sławecki – Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. E-mail: b.slawecki@gmail.com.

Bibliografia

- Burt, R.S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge–Massachusetts–London: Harvard University Press.
- Carroll, M., Marchington, M.P., Earnshaw, J. i S. Taylor 1999. Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems. *Employee Relations*, nr 3 (21), s. 236–250.
- Charmaz, K. 2009. *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dittman, P. (red.) 2006. *Rynek pracy aglomeracji wrocławskiej: stan i perspektywy*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Encyklopedia Socjologii* 2002. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Fonfara, K. (red.) 2009. *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internalizacji. Podejście sieciowe*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glazer, B.G i A.L. Strauss 2009. *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Kraków: Wydawnictwo NOMOS.
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, nr 6 (78), s. 1360–1380.
- 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*, nr 1 (19), s. 33–50.
- Gudkova, S. 2007. Sieć powiązań osobistych – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku. *Problemy zarządzania*, nr 1, s. 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.
- Heneman III, H.G. i R.A. Berkley 1999. Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, nr 1 (37), s. 53–74.
- Hornsby, J.S. i D.K. Kuratko 1990. Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, July, s. 9–18.
- Jałowiecki, B. i K. Olejniczak 2004. Studium przypadku – Żary, w: R. Szul i A. Tucholska (red.) *Rynek pracy w skali lokalnej*, s. 209–221. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Karwiński, M. 2006. ZZZ w małych i średnich przedsiębiorstwach, w: H. Król i A. Ludwiczynski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, s. 591–604. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kickul, J. 2001. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, nr 4 (39), s. 320–335.
- Kliniewicz, K. 2008. Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, s. 111–133. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Konecki, K.T. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krok, K. i M. Smetkowski 2004. Studium przypadku – Człuchów, R. Szul i A. Tucholska (red.) *Rynek pracy w skali lokalnej*, s. 105–152. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lin, N. 2001/2003. *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Marsden, P.V. 1994. The Hiring Process: Recruitment Methods. *American Behavioral Scientist*, nr 7 (37), s. 979–991.
- McEvoy, G.M. 1984. Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, October, s. 1–8.

- Miles, M.B. i A.M. Huberman 2000. *Analiza danych jakościowych*, Białystok: TransHumana.
- Patton, M.Q. 1980/1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, London-New Delhi: Sage.
- Ratajczak-Mrozek, M. 2010. *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Sławecki, B. 2006. Sieci społeczne: ułomność rynku pracy czy jego naturalna właściwość?, w: H. Januszek (red.) *Praca w perspektywie ekonomicznej*, s. 171–187. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Sławecki, B. 2010. Analiza problemów związanych z zatrudnianiem pracowników w mikroprzedsiębiorstwach, w: A. Antonowicz (red.) *Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, s. 85–99. Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Strużyńska, J. 1996. *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Sułkowski, Ł. 2004. *Organizacja a rodzina: Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo: Dom Organizatora.
- Sztabiński, F. 1997. *Ankieta pocztowa i wywiad kwestionariuszowy*, Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii PAN.
- Sztompka, P. 2002. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szul, R. i A. Tucholska (red.) 2004. *Rynek pracy w skali lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Turner, J. H. 2004. *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wasserman, S. i K. Faust 1994/1999. *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Structural Analysis in the Social Sciences 8, Cambridge University Press.
- Wellman, B. 1988. Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance, w: B. Wellman i S.D. Berkowitz (red.) *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Windolf, P. 1986. Recruitment, Selection, and Internal Labor Markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, nr 7, s. 235–254.