

# Bartosz Sławecki

---

## Antropologia peryferyjnego rynku pracy : rola kultury w wyjaśnianiu procesu zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach

---

Problemy Zarządzania 9/2, 129-153

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Antropologia peryferyjnego rynku pracy – rola kultury w wyjaśnianiu procesu zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach

Bartosz Sławecki

*W miarę jak względnie niezróżnicowany u nowo narodzonego dziecka aparat kontrolowania relacji staje się zróżnicowany i regulowany przez ludzkie środki w relacjach z innymi ludźmi, tym, co wylania się jako „dusza” dorosłej jednostki, nie jest coś, co jest „samo w sobie” obce społeczeństwu i asocjalne, lecz coś, co z samej swej istoty jest funkcją całości relacyjnej wyższego rzędu, którą zwiemy „społeczeństwem”. Cały sposób, w jaki jednostka postrzega i radzi sobie w relacjach z innymi zależy od struktury zrzeszania lub zrzeszeń, o których uczy się mówić „my” (Elias 2008: 50).*

## 1. Wstęp

Na łamach artykułów naukowych poświęconych zagadnieniom doboru pracowników można natknąć się na opinię, że w badaniach zbyt mało miejsca poświęca się kontekstowi zatrudniania (Barber i inni 1999). Ci, którzy podzielają ów pogląd, namawiają do przywiązywania większej wagi do analizy cech rynku pracy, a także norm, reguł i zwyczajów, które wpływają na proces rekrutacji. I tak na przykład Marsden (1994) uważa, że wyjaśnienie, dlaczego przedsiębiorstwa korzystają z takich, a nie innych metod zatrudniania, wymaga rozważenia cech środowiska, organizacji, miejsc pracy, zawodów i ludzi zaangażowanych na różnych etapach procesu zatrudniania. Zagadnienie kontekstu ma szczególne znaczenie w przypadku małych organizacji. 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). Przy czym im mniejsze przedsiębiorstwo, tym bardziej krytyczną kwestią staje się jego zaangażowanie w zewnętrzny rynek pracy, natomiast zatrudnianie pracowników stanowi najbardziej kluczowy aspekt tego zaangażowania.

Z licznych badań prowadzonych za granicą i w Polsce wynika, że podstawowym źródłem pracowników w małych przedsiębiorstwach są osobiste sieci społeczne przedsiębiorców (por. Chell i Bainez 2000; Dittman 2006;

Sławecki 2011; Szul i Tucholska 2004; Ponzo i Scoppa 2010; Reda i Dyer 2010). Metody pozyskiwania pracowników w tego typu organizacjach są bardzo mało zróżnicowane i mało twórcze (McEvoy 1984; Reda i Dyer 2010). Jak pokazują badania prowadzone m.in. w USA, w firmach zatrudniających do 50 osób najczęściej korzysta się z poleceń pracowniczych oraz z innego typu osobistych referencji, przy czym zaangażowanie więzi społecznych w procesy zatrudniania jest zjawiskiem, które utrzymuje się w tego typu przedsiębiorstwach na stałym poziomie od wielu lat i jest wykorzystywane przez około 70% organizacji (Hornsby i Kuratko 1990, 2003; Haneman i Berkley 1999). Wyniki tych samych badań dowodzą, że w porównaniu z innymi metodami pozyskiwania kadry w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw polecenia są najbardziej skuteczne (por. także Reda i Dyer 2010). Polecenia pracownicze w największym zakresie stosowane są w mikroprzedsiębiorstwach (Marsden 1994), a ogólną zasadą jest to, że formalizacja praktyk w obszarze rekrutacji i selekcji personelu wzrasta wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia (por. Behrends 2007; DeKok i Uhlander 2001; Haneman i Berkley 1999).

W Polsce sytuacja wygląda podobnie. Nieco bardziej szczegółowe dane z badań z terenu Wielkopolski pokazują, że podstawowe sposoby doboru pracowników w mikroprzedsiębiorstwach to, oprócz wskazanych poleceń pracowniczych, zatrudnianie najbliższej rodziny przedsiębiorcy, zatrudnianie byłych praktykantów i stażystów oraz zatrudnianie znajomych, z którymi wcześniej pracodawca pracował lub współpracował (Sławecki 2011).

W wyjaśnieniach dominacji nieformalnych sposobów zatrudniania w małych organizacjach wskazuje się przede wszystkim na uzasadnienia ekonomiczne – oszczędność realnych wydatków związanych z koniecznością przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji (Marsden 1994; Barber i inni 1999). Wysoką skuteczność tych metod, zwłaszcza zaś poleceń pracowniczych, tłumaczy się głównie przez odwołanie do tzw. hipotezy realności (*the realism hypothesis*) (Zattoli i Wanous 2000). Mówi ona o tym, że osoby z wewnątrz organizacji, które polecają nowego pracownika, posiadają dokładną, specyficzną i kompletną informację na temat miejsca pracy, dlatego osoby polecane otrzymują lepsze informacje aniżeli osoby z zewnątrz, co ułatwia im podjęcie trafnej decyzji. Fernandez, Castilla i Moore (2000) przekonują, że istnieją trzy podstawowe powody, dla których opłaca się pracodawcom korzystać z tego typu poleceń: możliwość dotarcia do „bogatszej puli kandydatów” (większej liczby osób spełniających oczekiwania organizacji), „lepsze dopasowanie” kandydatów poprzez dostarczenie im lepszej informacji o miejscu pracy i wreszcie „wzbogacenie społeczne” firmy poprzez tworzenie środowiska pracy opartego na wzajemnym zaufaniu i bliskich relacjach.

Perspektywa antropologiczna przyjęta w niniejszym artykule przenosi akcent rozważań nad procesem zatrudniania w kierunku kultury jako źródła poznania zjawisk ekonomicznych (Kostera 2003/2005). W tekście staram

się uwiarygodnić tezę, że wysoki stopień wykorzystania nieformalnych metod doboru pracowników w mikroprzedsiębiorstwach jest zbiorem pewnych użytecznych praktyk wypracowanych na podstawie doświadczeń lub przyjętych na podstawie wyobrażeń pracodawców, które powstają w reakcji na pewne wartości, normy, przekonania i zachowania rozpowszechnione w tzw. peryferyjnym segmencie rynku pracy. Analiza prowadzona jest więc z perspektywy pracodawcy – właściciela mikroprzedsiębiorstwa. Ze względu na to, że podobne obserwacje były już prowadzone w odniesieniu do krewnych przedsiębiorcy jako źródła pracowników i rekomendacji kandydatów do pracy (Sławecki 2010a, 2010b), koncentruję się na metodach zatrudniania opartych na innego typu kontaktach społecznych (polecenia pracownicze, kontakty z praktykantami, relacje koleżeńskie). Opis jest prowadzony z perspektywy konstruktywistycznej (por. Berger i Luckmann 1966/2010; Czarniawska 2010). Rozważania teoretyczne ilustrowane są obserwacjami i przykładami pochodzącymi z badań jakościowych.

## 2. O metodzie

W tekście korzystam z wyników badań przeprowadzonych w latach 2007–2009 wśród właścicieli mikroprzedsiębiorstw z terenu województwa wielkopolskiego. Dane zostały zebrane metodą wywiadu otwartego, zbliżonego w swej istocie do wywiadu jakościowego (Kvale 2010) czy rozumiejącego (Kaufman 2010). W trakcie wywiadów posługiwałem się listą dyspozycji, jednak forma wywiadu pozostawała otwarta na wszelkiego typu zmiany, sugestie, dygresje. Wywiad ogniskował się na problemie zatrudniania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji o charakterze nieformalnym (zatrudnianie przez kontakty osobiste pracodawcy). Dobór osób do badania prowadziłem zgodnie z zasadą maksymalnego zróżnicowania przypadków (Miles i Huberman 2000). Jej zastosowanie polega na poszukiwaniu wielu, różniących się od siebie jednostek analizy, co ma zagwarantować możliwość identyfikacji istotnych wspólnych wzorów zjawisk, które ujawniają się pomimo istniejącego zróżnicowania przypadków. Stąd w badanej grupie znaleźli się przedsiębiorcy z różnych branż, prowadzący działalność w różnych miejscach (miasto, wieś) oraz zatrudniających różną liczbę osób (od 3 do 9).

W sumie przeprowadziłem 28 rozmów, których długość wahała się od nieco ponad 10 minut do blisko 1,5 godziny. Zarejestrowałem 20 godzin i 24 minuty rozmów, które po zakończeniu fazy gromadzenia danych podałem do transkrypcji i analizy. Analiza polegała na wyłowieniu wszystkich przypadków zatrudniania pracowników, a następnie podzieleniu ich na grupy według metod zatrudniania. Wyróżniłem 8 takich grup: zatrudnianie rodziny, zatrudnianie za pośrednictwem rodziny, zatrudnianie znajomych, zatrudnianie za pośrednictwem znajomych, zatrudnianie praktykantów, polecenia pracownicze, samodzielne zgłoszenia (tzw. *walk-ins*) oraz formalne metody

zatrudniania. W ramach wskazanych kategorii przeprowadziłem tzw. kodowanie otwarte (Konecki 2000; Huberman i Miles 2000), koncentrując się na sygnalizowanych przez rozmówców problemach związanych z rekrutowaniem, selekcją i adaptacją pracowników w firmie, roli osób trzecich biorących udział w procesie zatrudniania, cechach kontekstu zatrudniania (ograniczeniach i właściwościach rynku pracy, pracodawców i pracowników).

### 3. Kultura jako kontekst zatrudniania – założenia wstępne

We wstępie odwołałem się do kilku artykułów podkreślających znaczenie kontekstu dla procesu doboru pracowników. Zauważmy, że kontekst rozumiany jest w nich w sposób realistyczny, tj. obiektywny – jako pewien byt (czy raczej zbiór bytów) zewnętrzny względem procesu zatrudniania. Ów byt istnieje w czasie i przestrzeni, *współtowarzyszy* zatrudnianiu pracowników i, jak sugerują cytowani badacze, aktywnie kształtuje (ponieważ „wpływa na”) proces rekrutacji i selekcji pracowników. Tworzą go warunki otoczenia, w tym cechy środowiska zewnętrznego, organizacji, stanowiska pracy, ludzie, a także formalnie i nieformalne instytucje organizacji (przedsiębiorstwa) i rynku pracy.

To realistyczne ujęcie kontekstu jako bytu istniejącego *niezależnie* od procesu zatrudniania, niejako obok, przy okazji i co ważne *poza bezpośrednim wpływem* przedsiębiorstwa, charakterystyczne jest dla paradygmatów czy podejść zakorzenionych w pozytywistycznej tradycji nauk społecznych (Burrell i Morgan 1979; Guba i Lincoln 2010). Takie ujęcie kontekstu jest mocno deterministyczne, to znaczy, że gdybyśmy uznali, iż kontekst ma znaczenie dla przebiegu procesu zatrudniania, zakładalibyśmy raczej jego wpływ na proces doboru pracowników, a nie odwrotnie.

Kontekst zatrudniania należy badać, bowiem proces zatrudniania jest od niego zależny. Co ważne, kontekst ma cechę ogólności i uniwersalności – to znaczy jest wspólny dla różnych organizacji (jako bytów, na które ów kontekst wpływa) oraz badaczy (jako osób, które ów kontekst rozpoznają i analizują). Zadaniem przedsiębiorców, zarządców firm, a także uczonych badających organizacje, jest poznanie czynników tworzących ów kontekst, nazwanie ich, sklasyfikowanie i określenie siły i kierunku wpływu owych czynników na działania (wyniki) organizacji.

W prezentowanym tekście chciałbym odwołać się do nieco innego ujęcia kontekstu, również osadzonego w założeniach realizmu, ale zdecydowanie mniej uniwersalistycznego, a nieco bardziej instrumentalnego względem działań nastawionych na organizowanie i zarządzanie. Ujęcie to bliskie jest stanowisku filozoficznemu, które Czarniawska (2010) określa mianem konstruktywizmu realistycznego. Jak podaje Kociatkiewicz (2008), nazwa *konstruktywizm* wywodzi się ze spostrzeżenia, że odbierana przez nas rzeczywistość zależy w dużym stopniu od kultury, która konstruuje nasz system poznawczy, a którą

przyswajamy w procesie wychowania i socjalizacji. Proces ten dotyczy także sfery języka, za pomocą którego opisujemy świat i zakresu pojęć, jaki poprzez dorastanie w konkretnej kulturze mamy do dyspozycji przy interpretacji doznań. Niezwykle istotnym założeniem konstruktywizmu jest to, że „ludzie konstruują swoje światy”. Jak pisze Czarniawska, stwierdzenie to:

przyciąga uwagę do tego, że ludzie mają różne ontologie lub teorie bytu (...), jak również różne epistemologie lub teorie wiedzy (...). Dlatego też pracownicy z działu marketingu są przekonani, że są w stanie przewidzieć przyszłe trendy, podczas gdy pracownicy z produkcji upierają się przy eksperymentach kontrolowanych. Nic dziwnego że niełatwo się im dogadać! Ich światy są zupełnie różne, podobnie jak i metody poznawania tego świata (Czarniawska 2010: 15).

Owa wielość rzeczywistości, którą dostrzegł i znakomicie opisał Schütz (2008), wprowadza nas w zgoła odmienną – nasyconą subiektywizmem i wielością znaczeń – zróżnicowaną perspektywę poznawania i doświadczania kontekstu organizacji i zarządzania. Utrzymując założenie o jego zewnętrżności względem praktyk zatrudniania, wprowadzamy jednocześnie nowe założenie, mówiące o niemożliwości ustalenia jednego pewnego zbioru elementów wchodzących w skład owego kontekstu, uznawanego w równym stopniu przez wszystkich uczestników ogółu procesów zatrudniania w gospodarce. W ten sposób akceptujemy konstruktywizm głównie na poziomie epistemologicznym, jako pewną teorię poznania, zgodnie z którą, aby powiedzieć coś o danym „świecie społecznym”, należałoby jak najbardziej zbliżyć się do niego i wywieść zeń te znaczenia i interpretacje, które są prawomocne oraz mają praktyczną użyteczność w owym świecie.

Na podstawie opisanych założeń teoretycznych można przyjąć, iż moim celem będzie zrekonstruowanie opisu świata społecznego, który otacza i w sensie społecznym konstruuje proces zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. W tym celu odwołam się do studiów literaturowych oraz wyników własnych badań.

Odwołując się do pojęcia kultury, w stwierdzeniu, że to ona tworzy kontekst dla procesu zatrudniania, mam na myśli takie jej ujęcie, które odpowiada temu, co przeszło dziesięć lat temu Wright (1998) określiła mianem nowego sposobu rozumienia kultury (por. Krzyworzecka 2008). Charakterystyczne jest tu traktowanie kultury jako aktywnego procesu tworzenia znaczeń, przyjęcie, że idee nigdy nie tworzą zamkniętych i spójnych całości oraz brak założenia o związku kultury z konkretnym miejscem (poprzez uznanie faktu, że ludzie korzystają z różnego typu powiązań – lokalnych, narodowych i globalnych). Jednocześnie przyjmuje się, że kultura ma charakter pragmatyczny, to znaczy, że jest użyteczna dla ludzi, dostarcza bowiem konkretnych środków i rozwiązań, które pomagają uczynić własną definicję sytuacji trwałą, a tym samym nie pozwala dojść do głosu innym tego typu definicjom.

Kulturę traktować będziemy jako pewien systemem wartości i związanych z nimi przejawów działań aktorów społecznych, które są wspólne, powta-

rzalne, podzielane i powszechnie przyjmowane w danym polu działania; które służą jako sposoby wyjaśniania, racjonalizacji i uprawomocnienia własnych poczynań. W ujęciu enumeratywnym kultura obejmuje język, normy, zwyczaje, zasady, wierzenia i konwencje (Austen 2000). W pewnym sensie można ją postrzegać jako zbiór instytucji nieformalnych, w znaczeniu jakie pojęciu temu nadaje ekonomia instytucjonalna (North 1991; DiMaggio i Powell 1991). Doprecyzowując przedmiot moich badań, można stwierdzić, że interesuje mnie przede wszystkim rola instytucji nieformalnych w konstruowaniu procesu zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach.

#### **4. Rynek pracy w teorii segmentacji – dwa światy, dwie kultury**

W ekonomii ortodoksyjnej rynek pracy postrzegany jest jako jeden z czynników produkcji (Milewski 1998). Podobnie jak na rynku dóbr i usług, kapitału i pieniądza, także tu występuje przedmiot wymiany (praca), popyt i podaż oraz cena (wynagrodzenie) (Unolt 1999). Ogólna definicja rynku pracy ukazuje go jako miejsce konfrontacji popytu i podaży pracy, w wyniku której ustalana jest cena i dokonywane są akty kupna i sprzedaży pracy. Kaźmierczak (1995) zwrócił uwagę, że rynkowi pracy przypisuje się dwa wymiary interpretacyjne: *ogólny* i *konkretyzujący*. Rynek pracy w sensie ogólnym jest formą abstrakcji ekonomicznej, sumą realnych i obiektywnych stosunków ekonomicznych, wyrażającą ogół form i procesów najmu pracowników, instytucji, regulacji, uwarunkowań i czynników negocjacji warunków pracy i płacy. Do konkretyzacji pojęcia rynku pracy dochodzi poprzez odniesienie go do określonego obszaru geograficznego, albo funkcjonalno-zawodowego i przedstawienie urealnionego opisu wyodrębnionego przestrzennie, tudzież organizacyjnie, rynku pracy. Wyrazem konkretyzacji jest chociażby rozpowszechniona na gruncie ekonomii rynku pracy koncepcja lokalnego rynku pracy (por. Kaźmierczak 1995; Byłok 1998). Innym jej przejawem jest stosowanie, głównie w celach analitycznych, tzw. tradycyjnych podziałów rynku pracy, np. na rynki poszczególnych zawodów, gałęziowo-branżowe czy regionalne (Kryńska 1994).

O ile tradycyjne ujęcia rynku pracy prezentują go jako jednolitą przestrzeń, w której zachodzą procesy wymiany pracy na płacę, ewentualnie rozpatrywaną w pewnym kontekście geograficznym lub organizacyjnym (rozumianym raczej jako umowne granice występowania badanych zjawisk aniżeli zbiór czynników uczestniczących w procesach wymiany), o tyle teorie struktury ukazują rynek pracy jako obszar działań zróżnicowany także pod względem społeczno-kulturowym (por. Domański 1984; Smandek 1993; Kryńska 1994). Teorie te, szczególnie zaś tzw. teorie segmentacji, kojarzone są z działalnością pierwszych instytucjonalistów amerykańskich (tzw. starym instytucjonalizmem) (Cain 1976; Harrison i Sum 1979), a ich istotą jest założenie o istnieniu i odrębności różnych segmentów rynku pracy, charakteryzujących się odmiennymi logikami działania. Jak pisze Smandek:

Teorie struktury rynku pracy rozróżniają cząstkowe rynki pracy z nierównomiernymi stosunkami pracy i bardzo niską mobilnością pomiędzy rynkami. W teorii struktury rynku pracy statystycznym rynkom cząstkowym przeciwstawia się koncepcję instytucjonalnej segmentacji rynku pracy, w której rynki cząstkowe są analizowane jako relatywnie zamknięte systemy z własnymi mechanizmami alokacyjnymi (Smandek 1993: 80).

Poszczególne segmenty będziemy traktować jako odmienne *pola* w znaczeniu, jakie pojęciu temu nadaje Bourdieu (Bourdieu i Wacquant 2001). Pole to pewien określony systemem powiązanych wzajemnie pozycji społecznych i sił. Pozycje pozostają względem siebie w relacjach dominacji, podporządkowania, bądź równowagi (Jenkins 2002).

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 (Bourdieu i Wacquant 2001: 78).

Naszym zadaniem jest zatem scharakteryzowanie właściwości różnych pól (tu: segmentów) rynku pracy, ukazanie ich odrębności i rozważenie, jakie może to mieć znaczenie dla praktyk zatrudniania.

Podstawowa teza teorii segmentacji głosi, że istniejące miejsca pracy są zorganizowane i podzielone na dwa instytucjonalnie i technologicznie odrębne segmenty: pierwszorzędny (pierwotny) oraz drugorzędny (wtórny), przy czym podział ten jest sztywny i trwały (Harrison i Sum 1979). Mobilność pracowników, którzy znajdują się w obrębie danego segmentu rynku pracy, jest z reguły ograniczona i przebiega wewnątrz tego segmentu; rzadko dochodzi do przemieszczeń pracowników między różnymi segmentami. Podział rynku na dwa główne typy miejsc pracy łączy się ściśle z podziałem gospodarki na dwa sektory: centralny i peryferyjny, zmonopolizowany i konkurencyjny (Smandek 1993). Ten pierwszy uważany jest za stabilny obszar, w którym koncentruje się standardowa produkcja masowa, obsługiwany przede wszystkim przez duże przedsiębiorstwa o zinstytucjonalizowanych sposobach rekrutowania i zwalniania pracowników. Obszar peryferyjny zdominowany jest przez małe i średnie przedsiębiorstwa, w których mamy do czynienia z niestabilną, silnie zależną od koniunktury produkcją i zatrudnieniem (Kryńska 1994).

Reich, Gordon i Edwards (1973) uważają, że poszczególne segmenty rynku pracy odróżnia od siebie przede wszystkim cecha stabilności miejsc pracy. W 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 osiąganie jeszcze większych nadwyżek. Pracownicy, którzy są dobrze opłacani, cenią swoją pracę, nato-



miast 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).

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 z jednej strony, 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.

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

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 (Poire 2002: 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). 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 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 (Wiał 1991).

## 5. Peryferyjny rynek pracy jako kontekst zatrudniania w mikroprzedsiębiorstwach

Z przytoczonych opisów wynika, że peryferyjny segment rynku pracy jest mniej stabilny i mniej uregulowany aniżeli segment pierwotny. Dodatkowo istnieje wiele cech tego segmentu, które prowadzą do wniosku, że jest to rynek mało sprzyjający pracodawcom i równie niesprzyjający pracownikom. Smandek (1993: 84–85) podkreśla następujące jego właściwości:

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

Cain (1976) twierdzi, że analiza literatury skłania do stwierdzenia, że za niskie zarobki oraz nietrwałe zatrudnienie w dużym stopniu odpowiadają pracownicy wtórnego segmentu. Na przykład Harrison (1974) twierdzi, że przez przystosowanie się do lokalnych warunków pracy i specyficznych stylów życia pracownicy mają psychologiczne i techniczne trudności w przemieszczaniu się z jednego segmentu gospodarki do drugiego. Z kolei Cain (1976) pisze o tym, że pracownicy wtórnego segmentu wykazują trwałą niezdolność do regularności pracy i punktualności. Ponadto 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 aniżeli pracowników pierwszorzędного rynku pracy. Zauważono też, że wiele spośród drugorzędnych miejsc pracy zajmowanych

jest przez pracowników zainteresowanych przede wszystkim pracą dorywczą – elastyczną, sezonową, na część etatu (Hagner 2000).

Ciekawych wniosków dostarczają badania przeprowadzone przez Wiala (1991). Podał on analizie proces przechodzenia pracowników z wtórnego do pierwotnego segmentu rynku pracy. Zauważył, że pracownicy dokonują wartościowania miejsc pracy, dzieląc je na „dobre” i „złe”. Dobra praca oferuje wysokie zarobki oraz pewność zatrudnienia, natomiast zła – niskie zarobki i niepewne zatrudnienie. Złe posady 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, wciąż kogoś poszukują. Inaczej jest natomiast, jeśli chodzi o prace określane jako dobre. Są one cenione i noszą znamiona dóbr rzadkich. Dostrzegane możliwości podjęcia pracy na rynku pierwotnym ograniczone są do zbioru prac znajdujących się w zamieszkiwanej przez nich okolicy, ewentualnie powiększonego o dobre rodzaje prac wykonywane przez członków ich dalszej rodziny oraz członków grupy koleżeńskiej. Liczba możliwości przejścia na rynek pierwotny związana jest z ograniczeniami o charakterze poznawczym oraz zawężaniem zakresu działań do najbliższej, także w sensie geograficznym, sieci powiązań społecznych.

Badania Wiala pokazują, że preferencje i zachowania jednostek na wtórnym rynku pracy są konstruowane oraz podtrzymywane społecznie w rodzinach i grupach najbliższych znajomych. Inaczej zatem niż na przykład w teorii kapitału ludzkiego (por. Schultz 1961; Becker 1964/1993), to nie kwalifikacje, wiedza czy umiejętności mają największe znaczenie, lecz czynniki społeczno-kulturowe. Działania przedsiębiorców w roli pracodawców wkomponowane są w specyficzną kulturę, w której stygmatyzacja miejsc pracy jako „złych” może rodzić określony stosunek do obowiązków i wzmacniać zachowania, które są postrzegane przez pracodawców jako niewłaściwe (np. brak punktualności, nieprzychodzenie do pracy, samowolne odejścia z pracy, duża rotacja pracowników).

W formułowaniu wniosków na temat charakteru wtórnego rynku pracy może pomóc także spojrzenie z perspektywy miejsca pracy, przez pryzmat kwalifikacji pożądaných z punktu widzenia dostępnych ofert. Zdaniem Picarda (1993, cyt za: Hagner 2000) segmentacja rynku pracy jest produktem ubocznym różnic w typach prac wymaganych w różnych sytuacjach zatrudnienia. Niektóre rodzaje prac niejako ze swej natury wymagają bardzo mało specyficznej wiedzy i umiejętności. Większość jest łatwa, powtarzalna, przeważnie fizyczna, może ją wykonywać każdy, nawet bez doświadczenia zawodowego, specjalnego przygotowania czy przeszkolenia (por. Smandek 1993: 84; Harrison i Sum 1979: 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). Ogólna zasada jest prosta: pierwszo-

rzędny rynek pracy, który skupia „dobre” miejsca pracy, potrzebuje „dobrych” pracowników, natomiast wtórny rynek pracy, na którym dominują „gorsze” miejsca pracy, potrzebuje „gorszych” pracowników.

Rekonstruując „społeczny świat” drugorzędno segmentu rynku, należy stwierdzić, że przedsiębiorca znajduje się w trudnej sytuacji. Po pierwsze wielu pracowników zdaje się nie cenić i nie szanować należycie swojej pracy, co przejawia się w takich zachowaniach jak spóźnienia, absencje czy wręcz porzucanie pracy. Pracownik posiada wizję „lepszego” pracy, której stale szuka i gdy nadarzy się taka okazja, bez większych oporów jest skłonny zostawić dotychczasowe zajęcie. Porzucanie stałej pracy na rzecz sezonowych, dobrze płatnych okazji jest tego dobrym przykładem. Po drugie na opinie, poglądy i zachowania pracowników nakładają się niskie wymagania, jeśli chodzi o ich kwalifikacje, co dodatkowo, w sytuacji braku zainteresowania rozwojem pracownika, może wzmocnić słabe przywiązanie do organizacji i obniżyć motywację do pozostania w dotychczasowym miejscu pracy. Kluczową sprawą dla przedsiębiorcy jest wypracowanie takich praktyk zatrudniania, które spowodują, że pracownik będzie chciał zostać w firmie.

## **6. Kultura wtórnego rynku pracy – rekonstrukcja „społecznego świata” mikroprzedsiębiorstw na podstawie wyobrażeń, przekonań i doświadczeń przedsiębiorców**

Z relacji przedsiębiorców wynika, że na zewnętrznym rynku pracy ma miejsce nieustający ruch osób poszukujących zatrudnienia. Otoczenie jest dynamiczne, płynne, a dodatkowo nieprzewidywalne. Widać to najwyraźniej w wypowiedziach dotyczących początkowych etapów działalności firmy:

*Sprzedawca instalacji przesyłowych:* [Na początku] było dużo przypadków, człowiek nie wiedział, jak to się będzie rozwijało. Nabór [pracowników] 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.

Pierwsi pracownicy wywodzą się zwykle z grona najbliższych osób. Są nimi członkowie rodzin, przyjaciele, dobrzy znajomi. Zaufanie i wiarygodność to podstawa wszelkich działań. Jest to ważne, bowiem teraźniejszość i przyszłość organizacji są bardzo niepewne. Wiodącą rolę odgrywa przedsiębiorca i osoby zaproszone przez niego do współtworzenia organizacji. Firma tworzona jest na bazie tego co znane i pewne – ta uwaga dotyczy zwłaszcza ludzi.

W początkowej fazie problemy kadrowe są raczej minimalne, a jeśli jest inaczej, to dzieje się tak głównie w sytuacjach rozpoczynania działalności w miejscach, w których wcześniej przedsiębiorca nie miał okazji lub potrzeby zaistnieć, a w których jest zmuszony działać w pojedynkę. Wówczas firma kon-

struowana jest na bazie ludzi związanych z danym miejscem. Jeśli organizację, miejsce i ludzi łączy jakaś wspólna przeszłość (np. w sytuacji kupna istniejącej firmy, nabycia budynku), zwykle to ona jest zacznym czegoś nowego.

*Piekarz:* Proszę pana, żadnej osoby, którą tutaj przyjąłem do pracy to ja nie znalazłem. (...) Ja po prostu wiedziałem o jednym człowieku, który ma papiery mistrzowskie, że on tutaj wcześniej prowadził tę piekarnię też dla kogoś innego i on nie miał pracy. I on przyszedł do mnie, i ja się z nim dogadałem, i on to poprowadził w moim imieniu jako fachowiec. Ja kwestie organizacyjne, zaopatrzeniowe i tak dalej, on od strony produkcji, jak gdyby kierownikiem produkcji i w ten sposób... (...) I ten człowiek tych wszystkich ludzi zaczął nadzorować.

Nowa organizacja jest źródłem informacji o potencjalnych możliwościach zatrudnienia, w reakcji na które uruchamia się proces napływu zgłoszeń kandydatów do pracy. Dzieje się tak pomimo odmiennych, a czasem wbrew jakimkolwiek oczekiwaniom pracodawców. Zdaniem przedsiębiorców informacje te przekazywane są ustnie pomiędzy osobami wywodzącymi się z danej społeczności lokalnej. Od tego momentu do firmy, z większym lub mniejszym natężeniem, bardziej lub mniej regularnie, zgłaszać się będą osoby chcące podjąć pracę. W zależności od potrzeb pracodawcy będą rezygnowali lub korzystali z tego źródła, głównie na zasadzie „dawania komuś szansy” i sprawdzania jego możliwości. Tego typu próby dotyczą chociażby uczniów szkół ponadgimnazjalnych, dla których jest to bodaj najbardziej powszechny sposób poszukiwania obowiązkowej praktyki zawodowej.

*Budowlaniec:* Przyszli na praktykę się zapytać, czy mogą. Firmy niechętnie teraz przyjmują, bo nikt nie ma czasu uczyć. No, ale przyszli się zapytać. „Dobra, możecie przyjść.” Daliśmy na jedną, drugą budowę. (...) W ogóle ich nie znaleźliśmy. Sprawdzili się. A ten jeden w ogóle nie ma nic wspólnego z zawodem. Technikum kolejowe skończył, ale poszedł na studia. Jak przyszedł do nas, jak w technikum jeszcze był, oni też musieli mieć jakieś praktyki. Nie mógł nigdzie znaleźć. Przyszedł do nas, do firmy budowlanej. To chyba robotnicza jakaś tam była praktyka, nie wiem, no musiał mieć gdzieś praktykę. No i przyszedł do nas i chłopak taki bystry, skończył technikum kolejowe.

Niestety, mimo względnej otwartości i ufności przedsiębiorców, osoby samoistnie zgłaszające się do organizacji zwykle nie spełniają oczekiwań pracodawcy, które też nigdy jasno i do końca nie są sprecyzowane. Generalnie wielu właścicieli mikroprzedsiębiorstw nieustannie kogoś poszukuje i ma duży problem ze skompletowaniem załogi.

*Hotelarka:* Proszę pana, na okrągło szukamy taką dobrą osobę, kucharza. To może być mężczyzna... (...) Przychodzą ludzie, nie spełniają naszych oczekiwań.

*Badacz:* Ale jak szukacie? Macie gdzie ogłoszenia?

*Hotelarka:* No, dajemy czasami, od czasu do czasu. W mieście jakąś wywieszkę wywieszamy, w sklepie czy byliśmy w ubiegłym roku wywieszeni w urzędzie pracy. I to się zgłosiły osoby, no, bez doświadczenia. A jeżeli było doświadczenie, to były dwie osoby. Dwie osoby nam się zgłosiły, które miały wystarczające kwalifikacje, można by to tak nazwać. Ale niestety. Po kilku dniach podziękowaliśmy, no bo nie sprawdziły się. Nie sprawdziły się.

Sytuacja ta niewątpliwie związana jest z faktem, że poszukiwania z natury są często ograniczone do najbliższej przestrzeni i to zarówno w dosłownym znaczeniu – geograficznie, jak i symbolicznym (społecznie). Zajmijmy się tą pierwszą. Przedsiębiorcy z jednej strony świadomi są realnych kosztów, jakie wiążą się z dalekimi dojazdami do pracy i leżą po stronie pracownika, a z drugiej przewidują lub wspominają własne problemy związane z brakiem pełnej dyspozycyjności pracowników spoza najbliższej okolicy. Dodatkowo, doświadczenia niektórych przedsiębiorców pokazują, że pracownicy, którym dojazd zajmuje sporo czasu, będą szukali zatrudnienia bliżej miejsc zamieszkania i wcześniej czy później odejdą z pracy. Moi rozmówcy, którzy borykali się z podobnymi problemami, wypracowywali różnego typu strategie radzenia sobie w takich sytuacjach: od udostępnienia samochodu do dyspozycji pracowników po specjalne preferencje w zakresie czasu pracy i godzin jej rozpoczynania.

*Właściciel cegielni:* Było dwóch kierowców z Szamotuł. A jeszcze później następnego pracownika tam poznali z dziewczyną w Szamotułach.

*Badacz:* Ale to jest kawał drogi w sumie z Szamotuł.

*Właściciel cegielni:* Pięćdziesiąt i to przez miasto, przez Poznań. I, no i stwierdzili w tym roku zimą, że to jest jednak za daleko na dojazdy, nie oplaca im się. Trzeba to zrozumieć, nie. To godzina, dobra godzina przed pracą – dobra godzina po pracy. Tak, że no, zwolnili się.

*Badacz:* Ale co, znaleźli tam pracę?

*Właściciel cegielni:* Jeden jeździ za granicę na ciężarówkach, a drugi podobno w jakiejś hurtowni budowlanej. Też już tam gdzieś w Szamotułach czy w Obornikach – nie wiem, gdzieś na miejscu.

*Badacz:* Czyli ze względu na te dojazdy zrezygnowali. Ale rozumiem, że generalnie dobrze im się tu pracowało, skoro tak jeszcze przez tyle dojeżdżali.

*Właściciel cegielni:* Myślę, że tak.

*Badacz:* To kawał czasu.

*Właściciel cegielni:* Latem przyciągnęli sobie przyczepę, to nieraz spali jak im się nie chciało jechać do domu już. Jak nie mieli dziewczyn jeszcze... Różnie, różnie się kończy tutaj pracę. Nieraz się kończy o trzeciej a nieraz się kończy o ósmej, bo to jest kwestia ile jest tej pracy. No i w trzech jeździli, to jeszcze tam jakiś zawsze... Co tydzień inny jeździł samochodem. To jeszcze tam jakaś kalkulacja była. Teraz trzeci człowiek został tutaj sam i śpi u mamy.

*Badacz:* Ale rozumiem, że, że on pracuje i zamierza tu pracować. Nie zamierza zrezygnować z tej pracy?

*Właściciel cegielni:* Ja myślę, że tak, że jemu nic nie powiedzieli, że chcą się zwolnić i on zimą ma dwa miesiące urlopu, bo u nas zimą pracownicy mają po dwa miesiące urlopu. (...) I jemu nie powiedzieli nic, że się chcą zwolnić. On nie miał kiedy poszukać tej pracy. Ja myślę, że na tej zasadzie. Bo to jest trochę chore, żeby żone mieć w Szamotułach a mieszkać cały czas tutaj.

Problem niedoboru odpowiednich kandydatów do pracy ujawnia się z całą mocą w sytuacjach nagłych, kiedy w związku z realizacją jakiegoś przedsięwzięcia trzeba zatrudnić na czas określony większą liczbę osób. Pracodawcy w takich przypadkach reagują nerwowo, możliwości korzystania z pomocy znajomych i osób przebywających w bezpośredniej bliskości organizacji są bowiem bardzo ograniczone. W takich sytuacjach mogą decydować się na

bardzo niekiedy ryzykowne i mało trafne rozwiązania, od początku przewidując różnego rodzaju problemy z pracownikami. Wówczas też przedsiębiorca doświadcza całego repertuaru negatywnych cech oferty peryferyjnego rynku pracy.

*Budowlaniec:* Wygraliśmy ileś tam budów i zabrakło nam kierowników. Szukaliśmy na gwałt kierownika budowy. (...) Z urzędu pracy, nie wiem, po firmach, wszędzie. Potrzebny był na gwałt jeden kierownik. I budowa trwała sześć miesięcy. To przez sześć miesięcy czterech się przewinęło. I w końcu budowę sam skończyłem, bo nie dało rady już. (...) Szukaliśmy wszędzie. Dzwoniliśmy do firm konkurencyjnych. „Słuchajcie, nie macie jakiegoś wolnego majstra, czy go nawet pożyczyc?” „Słuchaj, w zimie tam u nas pracował taki i taki, wiem, że nie ma roboty”. To go wzięliśmy. Po trzech tygodniach wiedzieliśmy czemu go zwolnili. Część paliwa jechała tu, część paliwa jechała tu. (...) Drugi przyszedł z urzędu pracy akurat, nie. No to po pierwszej wypłacie tam go nie było parę dni. Następny, to jakiś tam z polecenia przyszedł, nie. Niby facet też koło czterdziestki, kompletnie nie umiał nic. Nie wiem, on w zawodzie niby pracował ale nie radził sobie kompletnie. A ten ostatni to już na końcu byłem taki naładowany, że już nie wiem co wywinął. Pierwsza wpadka i był wyrzucony od razu z budowy. To jest tak, jak na gwałt się szuka. Nie ma nic gorszego. I w końcu w samochód i jeździłem z ludźmi. Budowę skończyliśmy sami.

Przedstawiony opis wprowadza nas w charakterystykę podstawowych problemów i nadużyć pracowników drugorzędnego segmentu rynku pracy. Głównym przewinieniem, z którym borykała się większość moich rozmówców, to nadużywanie alkoholu przez nowo zatrudnionych. To problem bardzo powszechny, ale także, co ciekawe, w pewnych ramach akceptowany i racjonalizowany przez samych przedsiębiorców. Usprawiedliwianie, pobłażanie mimo ewidentnych dowodów świadczących o przekroczeniu pewnych norm, a niekiedy wręcz prawa dotyczy przede wszystkim tych pracowników, którzy posiadają cenne umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Takie osoby jest niezwykle trudno znaleźć na rynku pracy, dlatego są one trzymane w firmie tak długo, aż nie przekroczą pewnych subiektywnie ustalonych granic – nagminnego przekraczania reguł, mimo wielokrotnego zwracania uwagi, „wybijania się” w tej kwestii na tle pozostałych pracowników czy wreszcie w sytuacji zagrożenia dla czyjś zdrowia lub życia.

*Sprzedawca instalacji przesyłowych:* [Problem to] nadużywanie alkoholu przez magazyniera, ale po prostu się go pozbyłem. Na szczęście nic się nie stało. Ja powinienem był to zrobić wcześniej, ale facet ma taką sytuację rodzinną i miałem z nim rozmowę. Była taka sytuacja, że gdyby nie święta gwiazdkowe, to wtedy odpuściłem. I wtedy były targi w kwietniu i on wiedział o tym, że przygotowujemy stoisko. Że ja tam będę i będą z innych firm, które razem z nami się wystawiają. I przyjechał pod wpływem alkoholu. Ja tego nie widziałem wtedy, a potem przy rozładunku by zrzucił facetowi skrzynię na nogę. I wówczas od razu się go pozbyłem.

*Budowlaniec:* Chcesz utrzymać dyscyplinę w załodze, nie może być tak, że jednemu to tolerujesz, bo jest mi potrzebny ten kierownik, czy majster to... Ludzie wiedzą. Nachlejesz się w robocie – pierwszy raz nagana, za drugim razem jest zwolniony. I nie ma gadania. Jest zasada twarda i każdy z nich wie. Z operatorem no to człowiek trochę [postępuje inaczej]. Jak mi się nachlał to: „Ostatni raz, bo cię zwolnię!”. Za drugim razem: [śmiejch w tle] „Ostatni raz, bo cię zwolnię!” Bo w końcu facet tak

przegina, czy tam nie wiem, czy paliwo ukradnie, czy coś, no kurczę – trzeba go zwolnić. Nawet jest dobry a trzeba go zwolnić. No to się dzwoni tam: „Słuchaj, wywaliłeś tego, co się stało?” „No kurde chyba piąty raz w tygodniu mi się nachlał, co miałem z nim zrobić – wywaliłem go!”. (...) [Ale] zdarza się, że facet przyjdzie. Dostał nauczkę w tamtym zakładzie, [wyrzucili go] dyscyplinarnie. Ani kuroniówki jak go dyscyplinarnie zwolnią, ani nic. To takiego na przykład jednego jak zatrudniłiśmy, to nam po kolanach wdzięczny był.

Jak widać przedsiębiorcy z jednej strony stają się adresatami patologicznych zachowań, których nie brakuje na zewnątrz organizacji formalnej, a z drugiej są tym typem pracodawcy, który daje schronienie osobom w pewnym sensie „wykluczonym”, które w większych firmach nie miałyby szans na zatrudnienie. Gwoli ścisłości należy dodać, że oprócz nadużywania alkoholu właściciele mikroprzedsiębiorstw informowali mnie o powszechności drobnych kradzieży oraz wykorzystywaniu majątku firmy do realizacji własnych interesów. Te wątki ich opowieści były najbardziej barwne i miały formę w największym stopniu przypominające klasyczne baśnie – miały początek, rozwinięcie, koniec, swoich bohaterów i morał.

Kogo poszukują przedsiębiorcy? Jakiego typu pracownika? Paradoksalnie zupełnie innego, aniżeli tego, z którym ostatecznie mają do czynienia. Po wyczerpaniu możliwości zatrudniania osób z własnych kręgów społecznych, pracodawcy stają przed problemem przyciągnięcia i wyselekcjonowania pracowników posiadających umiejętności bardzo konkretne i użyteczne z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności, pracowników odznaczających się dobrą kulturą pracy, zainteresowanych stałym zatrudnieniem w niewielkiej organizacji. Przedsiębiorcy zwykle definiują na swój użytek pewien zakres minimalnych kryteriów, które musi spełniać kandydat – najczęściej są to ściśle określone umiejętności i uczciwość. Przy czym charakterystyczną postawą pracodawcy jest całkowity brak zaufania i powątpiewanie w przydatność wszelkiego rodzaju dyplomów czy zaświadczeń, potwierdzających formalne przygotowanie do pracy.

*Hotelarka:* 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 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. Tę, co jest w wojsku.

*Badacz:* Ten stażysta, to skąd był?

*Hotelarka:* On właściwie przyszedł sam. Przyszedł z technikum i czy by mógł staż odbywać. No i zgodziliśmy się. I tak jak po cichu myślałam...

*Badacz:* Czyli co, kwalifikacje się nie liczą? Jakby z marszu ktoś przyszedł byście...

*Budowlaniec:* Znaczą, na pewno sprawdzimy. Ale nikogo nikomu nie zaproponujemy, nawet znajomym, jak nie przyjdzie na jakiś okres próbny. (...) Nie ocenia się [po] samych kwalifikacjach. Niech przyjdzie, rzuci nawet stertę dyplomów – żadnego znaczenia nie ma. Nawet tu chłopacy po studiach przychodzili, a my wzięliśmy kolejarza po technikum, bo był z nich najbardziej operatywny, najbystrzejszy. W tych dużych korporacjach to pewnie te całe zwoje się liczą, u nas nie. Może być piekarzem.



Pisemne referencje wystawione przez byłych pracodawców także traktowane są z przymrużeniem oka, szczególnie przez tych, którzy dali się zwieść zapewnieniom swoich poprzedników. Jak się bowiem okazuje, powszechną praktyką jest wystawianie jedynie dobrych czy wręcz bardzo dobrych referencji, co jest traktowane jako forma „prezentu na odchodnie”, forma zadośćuczynienia w trudnej sytuacji utraty pracy.

*Hotelarka:* Lokal ten działał już. Myśmy przejęli wszystkich pracowników, ponieważ pan, od którego to żeśmy nabywali, wystawił wszystkim piątkę z plusem. Ale potem jednak ta piątka z plusem okazała się, że to nie jest piątka z plusem. Pan chciał po prostu, żeby, nie chciał krzywdy zrobić pracownikom, ludziom. No i potem ze spójkiem to tak się wszystko wykruszyło.

Brak zaufania do formalnych zaświadczeń o kwalifikacjach i doświadczeniu pracownika powoduje konieczność stosowania własnych metod rozpoznawania umiejętności pracowników i wzmaga przekonanie o konieczności ich wypracowania. Owa nieufność rozciąga się w niektórych przypadkach na instytucje formalne rynku pracy (najczęściej urząd pracy) i problem bezrobocia, który zdaniem wielu moich interlokutorów jest „wymysłem urzędników”. Nieufność w stosunku do urzędów wynika niekiedy ze sposobu ich działania (brak profesjonalizmu w działaniu, nieinteresowanie się rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorcy), a niekiedy z patologicznych zachowań bezrobotnych, którzy rezygnują z własnej wiarygodności i godności, na rzecz zachowania *status quo*.

*Malarz:* Ja jako firma zgłaszam się w urzędzie pracy, że potrzebuję takich a takich pracowników. Wtedy urząd wysłał tych pracowników do mnie i ten pracownik dostaje taki formularz, na którym musi się wpisać firma, że po prostu ma komplet ludzi i go nie przyjmie. No. I jeżeli nie ma takiego potwierdzenia, no to wtenczas jemu przepada, bo on się nie zgłosił do mnie. No, ale zazwyczaj to jest tak, że przychodzą – wie pan co, niech mi pan wpisze, że pan nie ma ludzi, że pan już ma komplet, że po prostu nie ma miejsca, bo wie pan, bo ja nie chcę pracować. I on mówi mi oficjalnie, że on nie chce. To jeżeli on jest szczerzy, to zazwyczaj jeden, drugi, trzeci... ja tego bym nie zrobił, ale większość kolegów – a to ci wpiszę. I tak to działa. [...] Inni też się boją, bo jeżeli on przychodzi i widzi, bo my w rzemiośle potrafimy niekiedy ocenić człowieka z wyglądu, nie. Jeżeli on mnie zastanie na jakiejś pracy, na której mi zależy na opinii, na tym, to wie pan co, to ja mu niekiedy dla świętego spokoju, no podpiszę, żeby on mi czegoś nie zrobił.

Dotychczas stwierdziliśmy, że właściciele mikroprzedsiębiorstw, dopóki mogą i gdy tylko mają takie możliwości, w pierwszej kolejności dobierają pracowników przez osobiste sieci kontaktów. Niektórzy przedsiębiorcy wykorzystują sieci społeczne także jako mechanizm społecznej kontroli kandydatów do pracy, który dostarcza efektywnych norm i skutecznych sankcji.

*Pośrednik nieruchomości:* 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 wołał przystąpić do 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.

W jaki sposób przedsiębiorcy radzą sobie w sytuacjach zatrudniania osób, których nie można kontrolować poprzez odwołanie się istniejących rozwiązań? Niektórzy wypracowują strategię zniechęcania i odstraszenia osób jedynie z pozoru zainteresowanych pracą lub też przeciwnie – uświadamiania im wagi decyzji o zatrudnieniu i zobowiązań ciężących na nich jako ludziach, bliźnich pracodawcy. Celem jest wytworzenie pewnych postaw moralnych, chwilowo użytecznych norm i zasad, które odwołują się do uniwersalnych wartości międzyludzkich. Jeden z moich rozmówców regularnie wykorzystuje cały arsenał takich technik w stosunku do osób anonimowych, spoza jakichkolwiek sieci znajomości.

*Sprzedawca instalacji przesyłowych:* Mam taki system też, że zniechęcam, że jest nerwowa praca, stresująca, że jest kiepski asortyment – ciężki, brudny, nieciekawcy. 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(...) Robię tak: „Ja wiem, że nie ma pan pracy, że pan szuka”. I wiadomo, że ktoś taki chce mieć pracę i potem ewentualnie „a, zobaczę, 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.

W wypowiedzi przedsiębiorcy pojawia się jeszcze jedna wielokrotnie wspomniana przez moich rozmówców właściwość pracowników wtórnego segmentu rynku pracy. Warto o niej wspomnieć, nadaje bowiem specyficzny charakter mikrofirmom i stawia pracodawcę w pozycji z góry skazaną na przegraną w konkurencji z dużymi organizacjami. Chodzi o przejściowe traktowanie pracy w mikroprzedsiębiorstwach, o pewne powszechne wyobrażenie pracowników, że w życiu można osiągnąć coś lepszego aniżeli tylko zatrudnienie w małej firmie. Stygmatyzacja mikroprzedsiębiorstw jako miejsc przejściowych, w których, owszem, można rozpocząć karierę, uzyskać jakieś doświadczenie, ale raczej nie rozwijać się i pracować całe życie, jest charakterystyczna dla praktykantów. I znów paradoks – przedsiębiorca, o czym

za chwilę, ma bardzo pomocny i naturalny sposób na rozpoznawanie potencjału uczniów i ma możliwości, a niekiedy także chęci, budowania kadry na bazie własnych wychowanków. Niestety młodzi ludzie chcą czegoś innego – i można to albo zaakceptować, albo żyć w ciągłym napięciu i frustracji.

*Transportowiec:* Jeden tam gdzieś całe życie marzył, żeby być kierowcą TIR-a. I, że tak powiem, tylko z racji tego, że nie mógł nigdzie takiej pracy znaleźć, to pracował u mnie. Zresztą nie krył tego nigdy, no... Pracę miał. Jak mu się trafiła okazja, no to w końcu poszedł gdzieś tam. Co prawda nie na TIR-a, ale ciężarówką jeździ, bo mówi, że musi nabrać jakiegoś tam doświadczenia w sensie referencji, żeby potem gdzieś ktoś go mógł przyjąć na takie duże samochody. No mają rację poniekąd.

*Malarz:* Bezrobocia nie ma. Bo ja w tej chwili pracowników szukam. Daje 8–10 złotych na rękę i nie ma. Wykwalifikowanemu pracownikowi. Nie ma pracowników. A miałem pracowników, którzy gdzieś tam się wyuczili w innych firmach. Pracowali, przyszli do mnie. No to dłużej nie pracowali jak rok, dwa. Sami odchodzili. Takie lotne ptaki byli. I szukali czegoś, sami nie wiedzieli do końca czego. Dlatego, ja mówię. Wolę wyuczyć i wtedy, jeżeli chce to zostaje, jeżeli nie chce, idzie gdzie indziej. Bo jak sobie wychowam, tak mam.

Oprócz działań na etapie przyciągania kandydatów do pracy podstawowym działaniem pracodawców, którego celem jest rozpoznanie rzeczywistych umiejętności i postaw pracowników, jest „sprawdzanie”. Przyjrzyjmy się, jak metoda ta działa na przykładzie praktykantów.

*Hurtownik:* 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 trzymiesięczne. 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.

„Sprawdzanie” rozumiane jest jako raczej długotrwały proces budowania przekonań o wartości pracownika i nabierania zaufania poprzez doświadczanie kontaktu osobistego lub styczność z wynikami (efektami) jego pracy. Sprawdzanie ma miejsce w próbnym okresie zatrudnienia, nie zawsze poświadczonego formalną umową. Główną metodą pracodawcy jest obserwacja bezpośrednia, niekiedy nawet nie do końca uświadomiona i zamierzona. Na przykład jeśli chodzi o uczniów, to jej efekty ujawniają się zwykle dopiero w momencie rzeczywistych potrzeb kadrowych, jakiś czas po zakończeniu praktyki zawodowej.

Z wywiadów wynika, że sprawdzanie jest to najlepszy sposób rozpoznawania realnej przydatności i wartości pracownika. W przypadku braku możliwości zastosowania takiej procedury pracodawcy odwołują się do pewnych substytutów – wspomagania się opinią różnych osób stykających się z pracownikiem – znajomych, byłych pracodawców (tylko gdy ich znają osobiście).

Istotne z punktu widzenia budowania znaczenia pracownika w oczach przedsiębiorcy są pewne losowe zdarzenia, które pokazują prawdziwe oblicze pracownika, jego wolę poświęcenia i dodatkowego zaangażowania. Te momenty prawdy mają duże znaczenie dla przedsiębiorców i konstruują przekonanie o ogromnej wartości pracownika.

*Hotelarka:* [A ten w wojsku] to nasz pierwszy uczeń. On u nas kończył szkołę zawodową i tak został. (...) 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 wesołe 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. Tęgo nie było nigdy. I to też są takie argumenty, że może być czasami gorszy...

Pomimo wszelkich trudności, z jakimi spotykają się właściciele mikroprzedsiębiorstw, większość z nich deklaruje otwarcie na różnego rodzaju źródła i metody zatrudniania. Na pytanie o to, co sprawdza się najlepiej, większość nie potrafi sformułować konkretnej odpowiedzi. Owszem, jako pierwsze na myśl przychodzą polecenia, referencje od znajomych, ale zaraz potem przychodzi refleksja i padają wyjaśnienia typu: „to zależy”, „czasem sprawdza się to, czasem tamto”, „trudno odpowiedzieć na to pytanie”. To, co łączy wszystkich moich rozmówców, to przekonanie o użyteczności tych metod, które mieli okazję wypróbować sami lub o których słyszeli od własnych znajomych, i za pomocą których ostatecznie udało się zatrudnić pracownika spełniającego pokładane w nim oczekiwania. Przedsiębiorcy okazują się niezwykle pragmatyczni w stosowaniu metod zatrudniania pracowników. Polegają głównie na tym, co działa, co się sprawdza, i stosują przyjęte rozwiązania tak długo, jak sytuacja na to pozwala. Wśród szczegółowych praktyk na pierwszy plan wysuwa się korzystanie z najprostszych i naturalnych rozwiązań (rozpytywanie wśród osób z najbliższego otoczenia) oraz odwoływanie się kilkakrotnie do tych samych sprawdzonych rozwiązań (wielokrotne proszenie o pomoc osób, które w przeszłości pomogły pokonać podobne trudności).

Na zakończenie warto wspomnieć o niechęci do formalnych – czy też raczej, używając języka pracodawców – anonimowych sposobów poszukiwania pracowników. Dotyczy to w pierwszej kolejności rekrutacji za pomocą ogłoszeń w prasie i nabiera mocy w przypadku pracodawców, którzy zmierzali się z tym problemem (doświadczyli go) lub mają silne przekonanie (na bazie doświadczeń innych przedsiębiorców lub własnych wyobrażeń o tego typu praktykach), że są to praktyki nieadekwatne do charakteru pracy w mikroprzedsiębiorstwach. Deprecjonowanie znaczenia formalnych ścieżek rekrutacji związane jest przede wszystkim z koniecznością poświęcenia dużej ilości czasu na obsłużenie procesu rekrutacji i koniecznością wyłączenia się z pracy, a w przypadku niektórych typów działalności gospodarczych także z ryzykiem wprowadzenia do organizacji osób nieuczciwych.

Dodać należy, że owe przekonania i wyobrażenia znajdują odzwierciedlenie w doświadczeniach niektórych pracodawców – formalne metody są mało skuteczne w tym sensie, że rzadko kiedy prowadzą do zatrudnienia na stałe osób, które spełniają oczekiwania pracodawcy.

*Drukarz:* 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 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 [zaprzyjaźnioną]. W całości tam kapitał jest niemiecki, z tym, że prezesi tych firm, to oni nawet biura tu nie mają. Oni tam w Niemczech są, tutaj tym zarządza [znajomy]. I oni tu szukali ta zwanego *product managera*. 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 managera*... Wie pan, jak długo oni szukali? 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 gołą, 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.

## 7. Podsumowanie

Badania utrzymane w nurcie konstruktywistycznym zwykle dostarczają użytecznych opisów rzeczywistości i rzadko kiedy mają na celu wskazywanie właściwej drogi oraz formułowanie konkretnych praktycznych wniosków (Czarniawska 2010; Kociatkiewicz 2008). W artykule starałem się dostarczyć możliwie gęstego opisu zjawisk zachodzących na wtórnym rynku pracy w Wielkopolsce, by przekonać czytelnika, że kultura peryferyjnego rynku pracy może w istotny i naturalny sposób konstruować działania właścicieli mikroprzedsiębiorstw w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników.

Analiza pokazuje, że badani przeze mnie przedsiębiorcy w dużym stopniu pozostają otwarci i ufni w stosunku do różnych źródeł i metod zatrudniania, są także raczej skłonni „dawać szansę” kandydatom do pracy. Ta kultura zaufania, która cechuje moich rozmówców, natrafia jednak na rzeczywisty problem niskiej kultury pracy i złożonych negatywnych wzorów zachowań, przekonań i wyobrażeń o „lepszemu świecie” części potencjalnych pracowników. Na peryferiach rynku pracy dochodzi wręcz do swoistej *wojny kultur* – ścierania się dwóch światów wartości, idei i działań – świata pracodawców i pracowników. Zjawisko to jest niezwykle ciekawe i warte dalszego studiowania. Znane są chociażby wyniki badań, także z terenu Wielkopolski, pokazujące, że studenci, absolwenci i pracodawcy funkcjonują w trzech różnych światach, budując kompletnie odmienne, a niekiedy

sprzeczne wyobrażenia i oczekiwania na temat tego, jakie umiejętności i wiedzę powinien posiadać idealny pracownik (Ławrynowicz i Michoń 2009).

Przeprowadzona analiza obrazuje pewne procesy, które inni badacze mogą próbować identyfikować w innych rejonach peryferii rynku pracy. Interującym zjawiskiem jest na przykład zmienność i ruch, jakie można zaobserwować po obu stronach transakcji zatrudniania – niektórzy z pracodawców nieustannie próbują dotrzeć do ludzi, którzy reprezentują odmienne cechy aniżeli realni adresaci ich ofert, z kolei pracownicy, zmagając się ze swoimi słabościami i pomimo że znajdują schronienie w mikroprzedsiębiorstwach, wzmacniani niekiedy nadzieją na lepsze życie i lepszą pracę, chcąc, nie chcąc, opuszczają, zmieniają i powracają do organizacji. W odpowiedzi na ukryte pragnienie powstrzymania owej dynamiki badani przedsiębiorcy odwołują się do rozlicznych technik i heurystyk, wyobrażeń i przekonań, które wypracowują przede wszystkim na drodze doświadczenia – metodą prób i błędów. Jest to zjawisko, które wydaje się istotną i dość charakterystyczną cechą peryferyjnego rynku pracy, ale jednoznaczne uznanie prawomocności tej tezy wymaga bardziej wnikliwych studiów prowadzonych także poza terenem Wielkopolski.

Przedstawione w artykule mechanizmy zatrudniania na peryferyjnym rynku pracy można analizować z co najmniej z trzech różnych perspektyw: ekonomicznej, socjologicznej i kulturowej (antropologicznej). Na gruncie ekonomii adekwatnych interpretacji i możliwości zrozumienia opisanych zjawisk można doszukiwać się w teorii kapitału ludzkiego (Schultz 1961; Becker 1964/1993). Niedostosowania do wymagań pracodawców i przepływ pracowników na rynku pracy należałoby wiązać z wielkością i strukturą kompetencji pracowników. Przewaga kapitału ludzkiego o charakterze ogólnym (niespecyficznym, mało specjalistycznym) posiadanego przez pracowników i jednocześnie potrzebnego w pracy, stanowiąca o łatwości aplikacji go w różnych przedsiębiorstwach, to jedno z możliwych ekonomicznych uzasadnień zaobserwowanych zjawisk. Socjologia kieruje z kolei naszą uwagę w kierunku relacji międzyludzkich oraz roli osobistych sieci społecznych w poszukiwaniu zatrudnienia (po stronie szukających pracy) i pracowników (po stronie właścicieli firm) (por. Sławecki 2011). Dobrym przykładem ułatwiającym analizę zebranego materiału jest koncepcja społecznego zakorzenienia działań ekonomicznych (Granovetter 1985) oraz idea kapitału społecznego w różnych jej odsłonach (Bourdieu 1986; Coleman 1990/2000; Burt 1992; Lin 2001/2003). O ile perspektywa ekonomiczna akcentuje kwestię opłacalności inwestycji w kapitał ludzki, o tyle perspektywa socjologiczna podkreśla znaczenie zaufania, norm i sankcji społecznych oraz siły, struktury i typów więzi społecznych, w których na co dzień funkcjonują uczestnicy rynku pracy, a które regulują ich zachowania, wzajemne oczekiwania i postawy.

Wreszcie orientacja antropologiczna, którą przyjąłem w tej publikacji, podkreśla wagę uwarunkowań kulturowych dla sfery stosunków ekonomicz-

nych. Także w tej perspektywie możliwe jest stosowanie różnych rozwiązań teoretycznych dla lepszego zrozumienia i analizy opisywanych procesów. Przykładem jest cały system teoretyczny Bourdieu (por. Bourdieu 1986, 2005; Bourdieu i Wacquant 2001) wraz z jego koncepcją pola, *habitusu* i kapitałów (ekonomicznego, społecznego i kulturowego). Przyjęcie tego systemu może owocować zupełnie nowym spojrzeniem na peryferyjny rynek pracy jako na miejsce gry o dominację i władzę przy pomocy dostępnych zasobów materialnych i symbolicznych, w którym ucieleśnione dyspozycje kulturowe pracowników i pracodawców pełnią ważną rolę z punktu widzenia różnego typu rozbieżności celów i działań w obrębie stosunków pracy.

Wspomniane perspektywy otwierają różne furtki analizy procesów zachodzących po stronie pracowników i pracodawców. O ile perspektywa ekonomiczna i socjologiczna z powodzeniem i niemalże na co dzień stosowane są do tego typu przedsięwzięć, o tyle niewiele jest studiów kulturowych dotyczących rynku pracy. Niniejsza publikacja została przygotowana, by w choć niewielkim stopniu wypełnić tę lukę.

#### **Informacje o autorze**

**Dr Bartosz Sławecki** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

E-mail: b.slawecki@gmail.com.

#### **Przypisy**

- <sup>1</sup> Dziękuję Recenzentowi za zwrócenie mi uwagi na to zjawisko i posłużenie się w swych cennych uwagach określeniem „wojna kultur”. W tym metaforycznym wyrażeniu można bowiem dopatrywać się istoty opisywanej tu relacji pomiędzy pracownikiem a właścicielem przedsiębiorstwa, polegającej na nieustannym zmaganiu się, negocjowaniu, wygrywaniu i przegrywaniu walki w sferze poglądów i działań związanych z pracą „po obu stronach barykady”. Zjawisko to związane jest blisko z prowadzonymi w obrębie socjologii i ekonomii od wielu już dziesięcioleci dyskusji wokół problemu dominacji i władzy w organizacji. Przejawem świadomości obecności tej walki na rynku pracy jest chociażby teoria segmentacji, której źródeł niektórzy dopatrują się w ideach radykalnych ekonomistów marksistowskich (por. Piore 1983).

#### **Bibliografia**

- Austen, S. 2000. Culture and the Labor Market. *Review of Social Economy*, nr 584, s. 505–521.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q. i M.S. Taylor 1999. A Tale of Two Job Markets: Comparing the Hiring Practices of Large and Small Organizations. *Personnel Psychology*, nr 52, s. 841–867.
- Becker, G.S. 1964/1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago–London: The University of Chicago Press.

- Behrends, Th. 2007. Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms. *Management Revue*, nr 1 (18), s. 55–74.
- 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*, s. 46–58. Oxford University Press.
- Bourdieu, P. 2005. *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądowniczej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bourdieu, P. i L.J.D. Wacquant 2001. *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Burrell G. i G. Morgan 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.
- Byłok, F. 1998. Cechy lokalnego rynku pracy w świetle literatury przedmiotu, w: L. Milian (red.) *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi: studium teoretyczno-empiryczne: zbiór opracowań*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 7–25.
- Cain, G.G. 1976. The Challenge of Segmented Labor Market Theories to Orthodox Theory: A Survey. *Journal of Economic Literature*, nr 4 (14), s. 1215–1257.
- 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.
- Chell E. i S. Baines 2000. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, nr 12, s. 195–215.
- Coleman, J.S. 1990/2000. *Foundations of Social Theory*, Cambridge–Massachusetts–London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Czarniawska, B. 2010. *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Poltext.
- De Kok J. i L.M. Uhlaner 2001. Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, nr 17, s. 273–91.
- 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*, nr 2 (76), s. 48–52.
- Domański, H. 1984. Rola segmentacji rynku pracy w procesie społecznej strukturalizacji. *Studia Socjologiczne*, nr 1.
- Elias, N. 2008. *Społeczeństwo jednostek*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fernández, R.M., Castilla, E.J. i P. Moore 2000. Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology*, nr 5 (105), s. 1288–1356.
- Guba, E.G. i Y.S. Lincoln 2010. Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wyłaniające się zbieżności, w: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln *Metody badań jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hagner, D. 2000. Primary and Secondary Labor Markets: Implications for Vocational Rehabilitation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, nr 1 (44), s. 22–29.
- Harrison, B. i A. Sum 1979. The Theory of “Dual” or Segmented Labor Markets. *Journal of Economic Issues*, nr 13, s. 687–706.
- 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.
- Jenkins, R. 2002. *Pierre Bourdieu*, London: Routledge.



- Kaufman, J.C. 2010. *Wywiad rozumiejący*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kaźmierczak, Z. 1995. *Rynek pracy w państwach wysoko rozwiniętych: analiza porównawcza*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kociatkiewicz, J. 2008. Nowe technologie w organizacjach, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Konecki, K.T. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. 2003/2005. *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kryńska, E. 1994. Koncepcje segmentacji rynku pracy. *Polityka Społeczna*, nr 1 (241), s. 11–14.
- Krzyworzeka, P. 2008. Kultura i organizacje. Perspektywa antropologiczna, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kvale, S. 2010. *Prowadzenie wywiadów*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ławrynowicz, M. i P. Michoń 2009. *Trzy światy: badanie rynku pracy w Wielkopolsce*, Poznań: Edustacja.pl.
- 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.
- Milewski, R. 1998. Rynki czynników produkcji i podstawy teorii podziału, w: R. Milewski (red.) *Podstawy ekonomii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- North, D. 1991. Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, nr 1 (5), s. 97–112.
- Piore, M. 2002. Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and the New Economy. *Journal of Management and Governance*, nr 4 (6), s. 271–279.
- Ponzo, M. i V. Scoppa 2010. The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?, *Journal of Socio-Economics*, nr 39, s. 89–99.
- Powell, W.W. i P.J. DiMaggio 1991. Introduction, w: Powell, W.W. i P.J. DiMaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Reich, M., Gordon, D.M. i R.C. Edwards 1973. A Theory of Labor Market Segmentation. *The American Economic Review*, nr 2 (63), s. 359–365.
- Schütz, A. 2008. *O wielości światów*, Kraków: NOMOS.
- Schultz, T.W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, nr 1 (51), s. 1–17.
- Sławecki, B. 2010a. „Z niewielką pomocą moich krewnych...” – rola więzi rodzinnych w poszukiwaniu nowych pracowników w małym przedsiębiorstwie. *Problemy Zarządzania*, nr 430, vol. 8, s. 130–149.
- Sławecki, B. 2010b. Analiza problemów związanych z zatrudnianiem rodziny w mikroprzedsiębiorstwach, w: A. Antonowicz (red.) *Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Sławecki, B. 2011. *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Smandek, I.M. 1993. Teorie struktury rynku pracy, w: I.M. Smandek (red.) *Teorie rynku pracy*, s. 75–94. Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego.
- Szul, R. i A. Tucholska (red.) 2004. *Rynek pracy w skali lokalnej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Unolt, J. 1999. *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Wial, H. 1991. Getting a Good Job: Mobility in a Segmented Labor Market. *Industrial Relations*, nr 3 (30), s. 396–416.
- Zattoli, M.A. i J.P. Wanous 2000. Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*, nr 4 (10), s. 353–382.